

**Pratiques exemplaires d'assurance de la qualité  
des organismes de réglementation  
de l'Agence canadienne d'inspection des aliments**

***(Version 3.0)***

**Préparé pour :** Liette Dumas-Sluyter  
Directrice, Initiative, Gestion moderne  
Agence canadienne d'inspection des aliments  
59, pr. Camelot  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0Y9

**Préparé par :** TDV Global Inc.  
170, av. Laurier Ouest, bureau 605  
Ottawa (Ontario) K1P 5V5

(22 juillet 2003)

## Table des matières

<b>Sections</b>	<b>N° de page</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>III</b>
<b>1.0 INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
1.1 OBJECTIFS DE L'AGENCE .....	2
1.2 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	3
<b>2.0 PRATIQUES EXEMPLAIRES EN MATIERE D'ASSURANCE DE LA QUALITE</b> .....	<b>5</b>
2.1 APERÇU DE LA GESTION DE LA QUALITE.....	5
2.2 PRATIQUES EXEMPLAIRES D'AQ DES ORGANISMES DE REGLEMENTATION.....	8
2.2.1 <i>Pratiques exemplaires des organismes de l'étranger</i> .....	8
2.2.2 <i>Pratiques exemplaires des organismes fédéraux</i> .....	10
2.2.3 <i>Pratiques exemplaires des organismes provinciaux</i> .....	12
<b>3.0 ÉVALUATION DU MILIEU D'AQ A L'ACIA</b> .....	<b>14</b>
3.1 ÉVALUATION DES PRATIQUES D'AQ DE L'ACIA.....	14
3.2 INITIATIVES EN COURS A L'ACIA .....	14
3.3 POINTS FORTS ET ELEMENTS A AMELIORER .....	17
<b>4.0 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>19</b>
4.1 CONCLUSIONS.....	19
4.2 RECOMMANDATIONS.....	20
4.2.1 <i>Recommandation d'un Système de gestion de la qualité et d'un plan d'action</i> .....	21
4.2.2 <i>Éléments de l'assurance de la qualité et plan d'action</i> .....	23
 <b>Annexes</b>	
<b>Annexe A : LIENS DE L'INQ ET DE BALDRIGE</b> .....	<b>1</b>
<b>ANNEXE B : APERÇU DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>1</b>
<b>ANNEXE C : PERSONNES INTERVIEWEES ET PROCESSUS D'ENTREVUES SUR L'AQ</b> .....	<b>1</b>
<b>ANNEXE D : EXTRAITS DE PLANS ORGANISATIONNELS « HORS PAIR »</b> .....	<b>1</b>
<b>ANNEXE E : GLOSSAIRE</b> .....	<b>1</b>

## Liste des figures

<u>Figures</u>	<u>N° de page</u>
Figure 1 : Tableau des pratiques exemplaires .....	iv
Figure 2 : Modèle de gestion de la qualité dans le contexte de l'ACIA .....	7
Figure 3 : Tableau des pratiques exemplaires .....	13
Figure 4 : Liens du plan d'action de l'IGM aux principes de gestion de la qualité .....	16
Figure 5 : Structure d'un SGQ .....	20
Figure 6 : Plan d'action du SGQ .....	23
Figure 7 : Plan d'action pour l'assurance de la qualité.....	26
Figure 8 : Liens de l'INQ et de Baldrige aux habilitateurs de la fonction de contrôleur moderne .....	A-1
Figure 9 : Liens de l'INQ et de Baldrige aux piliers de la fonction de contrôleur moderne .....	A-3
Figure 10 : Générateurs de résultats clés de l'ANZFA.....	D-1
Figure 11 : Suivi des mesures de l'ANZFA .....	D-2
Figure 12 : Indicateurs de rendement de l'USDA.....	D-3
Figure 13 : Analyse et gestion des données de l'USDA .....	D-3
Figure 14 : Exemple d'analyse des données tiré du plan stratégique de l'USDA .....	D-4
Figure 15 : Plan d'amélioration de l'ADRC .....	D-5
Figure 16 : Rendement global des priorités de l'ADRC par rapport à ses normes de service .....	D-6

## Sommaire

La présente étude vise trois objectifs :

1. Définir les pratiques exemplaires d'assurance et de gestion de la qualité des organismes de réglementation et faire part des résultats aux autres ministères et organismes gouvernementaux;
2. Évaluer les pratiques actuelles d'assurance de la qualité de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) en les comparant aux pratiques exemplaires, puis développer les points forts de l'organisme et cerner les éléments à améliorer;
3. Aider l'Agence et les autres ministères du gouvernement (AMG) à mettre en œuvre des systèmes d'assurance de la qualité s'inspirant des pratiques « hors pair » dans le monde afin de les intégrer à l'Initiative de gestion moderne (IGM).

Pour atteindre ces objectifs, l'équipe de recherche a étudié 24 organismes de réglementation canadiens (6 provinciaux et 18 fédéraux) et 19 organismes de réglementation internationaux.

Au Canada, seule l'Agence des douanes et du revenu (ADRC) suit des pratiques d'AQ « hors pair ». On y a établi des processus de planification stratégique, de mesure du rendement et de détermination proactive des risques et des difficultés. En général, les secteurs du gouvernement canadien (fédéraux, provinciaux et municipaux) n'ont pas mises en œuvre de systèmes de gestion de la qualité coordonnés.

Les trois organismes de l'étranger qui ont établi des processus hors pair sont le ministère de l'agriculture, des pêches et des forêts de l'Australie (AFFA), les normes alimentaires de l'Australie et Nouvelle-Zélande (FSANZ) et le ministère de l'agriculture des États-Unis (USDA). Ils ont tous trois des politiques, des stratégies et des objectifs extrêmement bien structurés et ils décrivent très clairement, dans leurs plans d'activités, les indicateurs de rendement organisationnel dont ils se servent pour suivre l'atteinte de ces objectifs.

Le tableau ci-dessous présente un résumé des domaines d'activité pour lesquels ces organismes canadiens et étrangers ont établi des processus hors pair :

Organisme	Gestion des processus					Rendement de l'organisme
	Processus de planification	Processus de gestion des risques	Participation des intervenants	Système de gestion de la qualité (SGQ)	Gestion de la chaîne d'approvisionnement	
AFFA	✓		✓	✓	✓	
FSANZ			✓			
USDA	✓	✓	✓			✓
ADRC	✓	✓				✓

Figure 1 : Tableau des pratiques exemplaires

Dans le cas de l'ACIA, les résultats de l'analyse indiquent qu'on n'y trouve pas de programme de gestion et d'assurance de la qualité ni d'examen minime consolidé et fondé sur les faits de tous les programmes, mené par les cadres. En ce qui concerne l'AQ dans la gestion des processus, on n'y trouve pas de méthode systématique générale incorporant les besoins en matière de qualité des intervenants internes et de l'extérieur à la planification suivant des objectifs mesurables avec des stratégies habilitantes visant une amélioration graduelle d'une année à l'autre.

Quant au rendement de l'organisme, il ne comprend pas de processus systématique global visant à recueillir des données afin d'analyser les tendances et d'évaluer l'efficacité. Même si certaines initiatives en cours, telles que le Cadre de gestion du rendement, visent à élaborer des mesures et des indicateurs du rendement, on ne dispose pas encore de données permettant de gérer les opérations quotidiennes en fonction des faits, d'analyses en temps opportun, de la définition des tendances et de la minimisation des écarts.

Nous avons cependant trouvé, parmi les activités de l'ACIA en matière d'AQ, plusieurs initiatives indépendantes comprenant des éléments de pratiques d'AQ hors pair, dont le Programme de gestion de la qualité des poissons (PGQ) et les laboratoires de l'Agence certifiés ISO17025. Bien que les laboratoires de l'ACIA appliquent cette norme indépendamment les uns des autres, il serait possible de consolider cette application en un système de qualité unique.

Nous en avons conclu que la meilleure façon d'incorporer les pratiques exemplaires en matière d'AQ à celles de l'ACIA serait de mettre sur pied un Système de gestion de la qualité (SGQ) efficace. Les auteurs de deux études menées antérieurement, *Steps Towards Excellence...A Proposal for Improved Quality of Service Delivery...Meeting the Consistency Challenge – 21 Jan 99* et *CFIA Quality System Discussion Document – 11 Aug 2000* recommandent aussi l'élaboration et la mise en œuvre d'un SGQ. Un tel SGQ centré sur l'AQ améliorerait la conception des programmes. L'élaboration de processus standards favoriserait considérablement la mise en œuvre d'une approche d'AQ dans l'ensemble des programmes de l'ACIA.

Il est clair que le personnel de l'ACIA possède la motivation et les compétences nécessaires pour gérer efficacement un programme de SGQ, et que le modèle d'activités de base de l'ACIA est solide et acceptera l'intégration totale des initiatives de gestion moderne de l'Agence.

Il faudra établir des objectifs précis et mesurables pour toute l'Agence, en déterminant des cibles pluriannuelles. Grâce à ces objectifs et à ces cibles, il sera possible de mettre en œuvre un système de gestion de la qualité fondé sur les principes de modèles de qualité tels que ceux de l'ISO 9001:2000, de l'Institut national de la qualité (INQ) et de Malcolm Baldrige. Il faudra considérer la mise en œuvre de ce SGQ comme un objectif touchant toute l'Agence pour que l'AQ soit correctement appliquée dans tout l'organisme. On réglera le problème de l'obligation de rendre compte en faisant participer tous les gestionnaires et tous les cadres à la gestion active du travail de qualité, avec l'aide de ressources ministérielles coordonnées et d'un champion exécutif.

Une fois appliqués dans tout l'organisme, ces principes favoriseront une prise de décisions éclairée produisant des résultats uniformes et améliorant tout un éventail de priorités organisationnelles, comme les communications, la gestion des coûts et l'allocation des ressources.

## 1.0 Introduction

L'Initiative de gestion moderne (IGM) de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) vise à améliorer les pratiques de gestion et à favoriser une prise de décisions intégrée et efficace. L'IGM a un plan d'action de trois ans qui se compose de quinze projets regroupés en quatre domaines d'amélioration de la gestion :

- Gestion des risques, planification et responsabilité de rendre compte;
- Gestion des ressources humaines;
- Qualité de la prestation de services;
- Bonne intendance des ressources.

Le volet d'amélioration de la qualité de prestation de services se compose de trois projets :

1. Excellence de la prestation;
2. Gestion des partenariats et cadre de consultation des intervenants;
3. Qualité et gestion de la qualité.

Afin d'appuyer les projets sur la qualité de la prestation de services, TDV Global Inc. a été choisi pour mener une analyse des pratiques « hors pair » en matière d'AQ dans les organismes canadiens et étrangers. Ce projet se centre sur deux éléments clés de l'AQ : la gestion des processus et le rendement de l'organisme. Nous avons donc mené une recherche Internet sur les organismes de réglementation étrangers, fédéraux et provinciaux. Nous avons aussi interviewé des membres du personnel de quelques organismes du gouvernement fédéral.

Nous avons examiné en tout quarante-trois organismes afin de cerner et de cataloguer les pratiques exemplaires. Notre évaluation se fondait sur une comparaison de la gestion des processus et du rendement de ces organismes avec ceux de modèles d'AQ bien connus tels que l'Institut national de la qualité (INQ), Malcolm Baldrige, certaines normes internationales comme l'ISO9000 et le Cadre de la fonction de contrôleur moderne. Certains liens se sont manifestés de façon évidente entre le modèle de qualité de l'INQ, celui de Baldrige et celui que présente le Conseil du Trésor dans son initiative intitulée *Quality Towards Management Excellence: Comptrollership Practices*. Pour plus de détails sur ces modèles, voir l'Annexe A.

Nous avons ensuite comparé les activités d'assurance et de gestion de la qualité de l'ACIA aux pratiques exemplaires cernées et à celles de programmes d'AQ bien connus afin de déterminer les aspects à améliorer. Nous avons rédigé des recommandations pour les hauts cadres afin d'indiquer quelles améliorations l'Agence pourrait apporter à ses activités de gestion et d'assurance de la qualité.

## 1.1 Objectifs de l'Agence

L'ACIA a l'intention d'élaborer un système global d'assurance de la qualité afin d'améliorer sa prestation de services. Elle doit également veiller à améliorer continuellement ses activités d'AQ dans tous ses domaines d'activité. Elle a fixé les trois objectifs suivants pour son projet d'AQ :

1. Cerner les pratiques exemplaires d'assurance et de gestion de la qualité des organismes de réglementation et en faire part aux autres ministères et organismes gouvernementaux;
2. Évaluer les pratiques actuelles de l'ACIA en matière d'AQ en les comparant aux pratiques exemplaires, puis développer leurs points forts et déterminer les aspects à améliorer;
3. Aider l'Agence et d'autres ministères à mettre sur pied des systèmes d'assurance de la qualité à partir des pratiques « hors pair » suivies dans le monde entier et les intégrer à l'Initiative de gestion moderne (IGM).

L'Agence reconnaît que l'application de l'assurance de la qualité dans un programme de réglementation présente des défis particuliers. Elle vise donc à définir :

- Ce qui a déjà été conçu;
- Ce qui a réussi dans le milieu des organismes de réglementation;
- Ce qu'il faut recommander aux autres organismes.

Comme une structure d'AQ efficace peut considérablement améliorer et harmoniser la prestation des programmes, nous nous attendons à ce que les résultats de ce projet aide l'Agence à intégrer ses initiatives actuelles à un cadre commun d'AQ et à orienter la mise en œuvre de l'AQ dans d'autres domaines. Nous nous attendons à ce que ce projet contribue à l'élaboration et à la mise en œuvre d'instruments et de méthodes efficaces et offre une orientation précieuse aux gestionnaires.

L'ACIA a défini plusieurs problèmes à partir des résultats d'autres études, et elle a déjà pris des mesures de correction. Le fait que l'Agence ait obtenu des fonds du Conseil du Trésor pour une analyse des pratiques exemplaires d'AQ prouve que l'esprit général de l'ACIA commence à s'orienter vers l'AQ. En observant les écarts entre les pratiques exemplaires et les programmes d'AQ bien connus, nous approuvons cette orientation et appuyons l'ACIA, qui pourrait acquérir beaucoup de valeur organisationnelle en :

- Concentrant ses activités sur des stratégies, des buts et des objectifs communs en matière d'AQ;
- Veillant à utiliser les ressources efficacement en définissant les objectifs personnels qui correspondent aux stratégies et aux buts communs;
- Surveillant et évaluant la planification des activités liées aux stratégies et aux objectifs en matière d'AQ grâce à des indicateurs de rendement ayant des cibles dynamiques et réalistes suivies en temps réel;
- Organisant toutes les activités d'AQ dans le cadre d'un SGQ en veillant à ce que toute l'Agence reconnaisse l'importance de la gestion de la qualité et à ce que la responsabilité

de rendre compte soit répartie globalement entre les gestionnaires et les cadres, tout en nommant des personnes-ressources et champion exécutif pour tout l'organisme pour coordonner le tout.

## 1.2 Méthodologie de la recherche

### Objectif général

Pour bien harmoniser la méthodologie, éliminer le plus possible les résultats qui se répètent et fournir un produit de valeur, nous avons examiné les études, les rapports et les analyses déjà produits pour en retirer toutes les observations ayant trait à l'AQ. Il s'agit du chapitre 24 du Rapport du vérificateur général, intitulé *Les programmes fédéraux de réglementation relatifs à la santé et à la sécurité*, et l'étude de KPMG intitulée *Capacity Assessment of Modern Management Practices for the CFIA*. On trouvera à l'Annexe B une liste complète des documents fournis par l'ACIA aux fins de la présente analyse. Après avoir examiné toute cette information et les mesures que prend l'ACIA pour régler les problèmes soulevés dans ses études précédentes, nous avons décidé de nous concentrer sur la gestion des processus et sur le rendement de l'organisme.

### Collecte et analyse des données

Nous avons examiné 43 organismes pour cerner et cataloguer les pratiques exemplaires. Ces organismes avaient été choisis en fonction de leur gestion des processus et de leur rendement organisationnel. Nous les avons comparés à des modèles d'AQ connus tels que ceux de l'Institut national de la qualité (INQ), de Malcolm Baldrige, de normes internationales comme l'ISO9000 et du Cadre de la fonction de contrôleur moderne. La liste complète des organismes examinés se trouve à l'Annexe B, dans la section intitulée *Sources Internet*. Nous avons sélectionné les organismes « hors pair » en suivant les critères suivants :

- **Plan d'activités** : Les politiques de ces organismes sont-elles visibles? Ont-ils établi des objectifs quantitatifs et suivent-ils des stratégies bien définies pour les atteindre?
- **Indicateurs de rendement** : Les organismes ont-ils établi des indicateurs de rendement organisationnel, et ceux-ci correspondent-ils bien aux objectifs définis dans le plan d'activités de l'organisme? Analyse-t-on systématiquement les indicateurs de rendement et surveille-t-on les tendances afin de déterminer l'efficacité des processus et de cerner les éléments à améliorer?
- **Gestion des processus** : Conçoit-on et élabore-t-on systématiquement des processus, et fixe-t-on des indicateurs de rendement organisationnel pour appuyer les objectifs définis dans le plan d'activités? Les indicateurs de rendement sont-ils appliqués dans tout l'organisme et utilisés pour apporter continuellement des améliorations?

Nous avons ensuite comparé les activités d'assurance et de gestion de l'AQ de l'ACIA aux pratiques exemplaires cernées et aux programmes d'AQ bien connus afin de déterminer les pratiques de gestion de l'AQ à améliorer. Nous avons interviewé des membres clés du personnel afin de déterminer les lacunes des initiatives de l'ACIA. Nous avons rédigé une série de questions pour préparer les personnes interviewées et pour orienter les entrevues. Le texte complet de ces

questions et la liste des personnes interviewées se trouvent à l'Annexe C, sous la rubrique *Questions visant à cerner les pratiques exemplaires en matière d'assurance de la qualité*. Ces entrevues portaient sur les difficultés de la gestion des processus et du rendement organisationnel. Elles visaient à déterminer les difficultés auxquelles se heurte l'organisme et à cerner tous les projets et les réalisations notables.

## 2.0 Pratiques exemplaires en matière d'assurance de la qualité

### 2.1 Aperçu de la gestion de la qualité

La gestion de la qualité exige l'application de principes qui, une fois respectés dans tout l'organisme, favorisent une prise de décisions éclairée visant à atteindre des résultats importants et uniformes.

M. Deming, expert-conseil très renommé dans le domaine de la qualité, définit ainsi les principes fondamentaux de la gestion de la qualité :

- La **qualité (Q)** est le degré dans lequel un ensemble de caractéristiques inhérentes répond aux exigences. Dans le cas de l'ACIA, l'assurance de la qualité est inhérente à tous les aspects de l'organisme. La qualité ne s'applique pas à une unité en particulier : elle fait partie de l'esprit général de l'Agence;
- Les **exigences pour la qualité (EQ)** sont les besoins formulés, généralement sous-entendus ou indispensables, tels que les coûts, le temps, l'intervention, le rendement et le soutien. À l'ACIA, on détermine les EQ en examinant les exigences que des personnes de l'extérieur et les cadres supérieurs de l'Agence ont à l'égard de ses produits et services;
- Le **système de gestion de la qualité (SGQ)** dirige un organisme dans le domaine de la qualité. L'ACIA doit donc documenter un SGQ qui corresponde à ses politiques, à ses stratégies, à ses objectifs ainsi qu'à son processus d'AQ et à ses exigences en matière de contrôle de la qualité (CQ). L'ISO9001:2000 et l'INQ ont d'excellents modèles de SGQ pour la mise en oeuvre d'un tel programme;
- La **gestion de la qualité (GQ)** est un ensemble d'activités coordonnées orientant l'organisme en matière de qualité. Dans le cas de l'ACIA, cela sous-entend :
  - Nommer un champion exécutif qui centre ses activités sur l'Agence et qui soit chargé de comprendre les exigences du SGQ et de diriger sa mise en application et sa maintenance.
  - Charger tous les gestionnaires (des superviseurs aux cadres) d'appliquer le SGQ et d'assumer la responsabilité de gérer activement la qualité de leur travail.

Dans un organisme de réglementation, il s'agit donc de gérer les programmes de CQ et d'AQ afin de veiller à l'efficacité de leur prestation et à leur amélioration continue. Pour ce faire, il faut mener des évaluations et des vérifications à l'interne, surveiller les indicateurs, analyser les causes fondamentales des problèmes cernés et appliquer un programme efficace de prévention;

- Le **contrôle de la qualité (CQ)** est l'aspect de la gestion de la qualité centré sur la satisfaction des exigences. Dans le cas de l'ACIA, il s'agit d'évaluations visant à orienter les processus et les activités qui comportent une certaine variabilité et à déterminer les mesures correctrices à appliquer ou l'utilisation efficace de la fonction interne de vérification;

- L'**assurance de la qualité (AQ)** est l'aspect de la gestion de la qualité visant à garantir que les exigences pour la qualité seront respectées et que l'infrastructure nécessaire à cela est bien en place. Dans le cas de l'ACIA, il s'agit d'établir, dans le contexte de l'élaboration des programmes, une méthode systématique visant à atténuer les écarts entre les programmes. On devra pour cela établir :
  - Un processus standard permettant de regrouper les exigences des intervenants de l'interne et de l'extérieur;
  - Un processus standard de détermination des critères d'acceptation pour la Direction générale des opérations (s'agit-il de critères de mise au point des politiques? La DG des opérations ne fixe pas de critères d'acceptation);
  - Une méthode standard d'élaboration de mesures de prédiction pour la fonction de prestation des programmes de la DG des opérations;
  - Un processus standard d'élaboration des programmes fixant des repères à partir de critères de lancement et d'achèvement;
  - Un processus standard visant à examiner l'efficacité des programmes en cours et à appliquer les leçons acquises.

Dans le contexte de la prestation des services, l'AQ sous-entend l'élaboration d'une méthode systématique atténuant les écarts d'exécution et de prestation des programmes. En voici quelques éléments pertinents :

- Un processus visant à cerner les orientations menant à l'échec ainsi que leurs répercussions et l'urgence de les corriger;
- Un processus standard visant à surveiller l'efficacité de la prestation;
- L'élaboration de « limites de contrôle » qui déclenchent une intervention dès qu'on les dépasse;
- Un processus d'analyse systématique des causes fondamentales et d'intervention correctrice;
- Un processus standard visant à transmettre l'information aux gestionnaires des programmes;
- Un processus standard visant à transmettre les exigences de prestation des programmes;
- Des processus standards pour traiter les points soulevés dans l'Examen de la cohérence mené par l'ACIA, tels que l'émission de certificats, les décisions des inspecteurs sur les produits d'arrivée, les tarifs exacts de condamnation et de destruction ainsi que les mesures exactes d'application des décisions et des actions.

Un SGQ unifié institutionnalise et harmonise les méthodes et garantit la mise en œuvre et la présentation de rapports. On voit à la Figure 2 de la page suivante, intitulée Modèle de gestion de la qualité dans le contexte de l'ACIA, un système complet de gestion de la qualité établi dans le contexte des activités en cours de l'ACIA et des initiatives du gouvernement fédéral sur la fonction de contrôleur moderne. Ce modèle comprend les principes de qualité décrits ci-dessus et les éléments clés de la qualité tels que mis en œuvre dans les organismes des secteur public et privé,

y compris ceux des organismes « hors pair ». Ce modèle correspond parfaitement à ceux de l'INQ et de l'ISO. Il permet aussi à l'ACIA de satisfaire aux exigences du Conseil du Trésor.

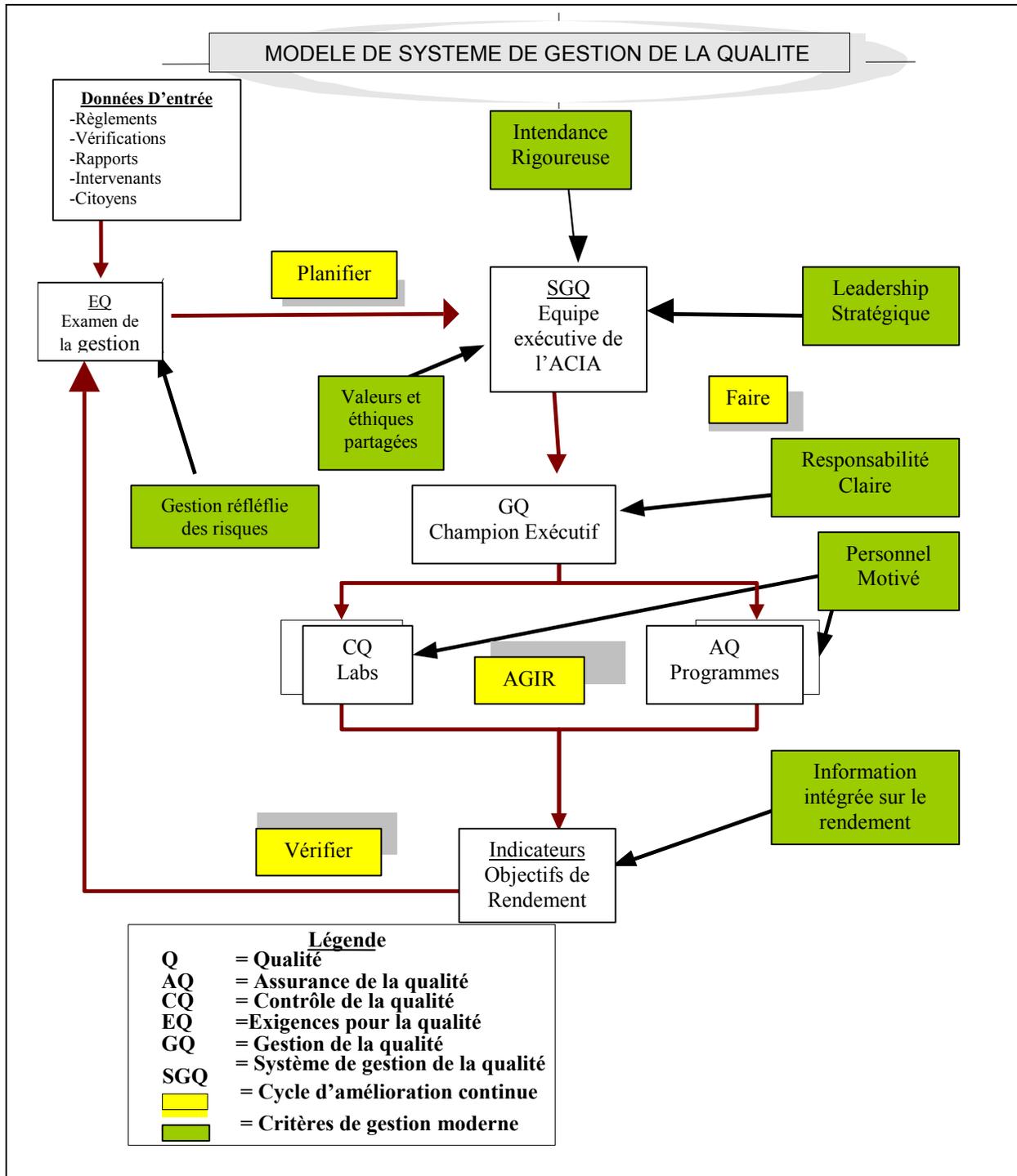


Figure 2 : Modèle de gestion de la qualité dans le contexte de l'ACIA

## 2.2 Pratiques exemplaires d'AQ des organismes de réglementation

Nous avons examiné 43 organismes pour cerner et cataloguer les pratiques exemplaires. Bien que nous n'ayons pas trouvé d'organisme qui applique un programme « hors pair » dans toute son étendue, plusieurs d'entre eux satisfont aux critères organisationnels décrits à la Section 1.2 et ont des processus « hors pair ». En particulier, certains organismes des États-Unis, de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande comprennent de tels processus et se dirigent sans aucun doute dans la bonne direction. Ils ont des programmes consolidés qui décrivent clairement leur politique, appuyés par des objectifs. Il est clair qu'ils progressent dans un esprit qui les amènera à un statut « hors pair ». Au Canada, seul l'Agence des douanes et du revenu (ADRC) satisfait aux critères organisationnels.

Comme nous avons surtout mené cette recherche sur Internet, nous ne pouvons pas présenter en profondeur leurs techniques, leurs outils et leurs processus d'amélioration. Voici un aperçu des processus « hors pair » de chacun de ces organismes. Il faudrait consulter chacun des organismes pour bien comprendre les techniques, les outils et les processus qu'ils utilisent afin de les appliquer à l'ACIA. Un résumé des résultats de notre recherche sur Internet se trouve à l'Annexe A.

### 2.2.1 Pratiques exemplaires des organismes de l'étranger

Nous avons examiné 19 organismes de l'étranger. Seuls trois d'entre eux, situés aux États-Unis, en Australie et en Nouvelle-Zélande, ont des processus « hors pair » :

- le ministère de l'agriculture, des pêches et des forêts de l'Australie (AFFA)
- les normes alimentaires de l'Australie et Nouvelle-Zélande (FSANZ)
- le ministère de l'agriculture des États-Unis (USDA)

Ces trois organismes de réglementation satisfont aux critères organisationnels « hors pair » décrits à la Section 1.2. Ces organismes du secteur public ont des politiques et des objectifs clairs, et les politiques sont mises en œuvre par des méthodes à court et à long terme. Ces objectifs et stratégies comprennent l'opinion des intervenants et des clients, et les indicateurs de rendement reposent sur une analyse des tendances et sont intégrés dans tout l'organisme. Tous ces systèmes sont en place depuis plus de deux ans. Voici un examen détaillé de la gestion des processus et du rendement organisationnel de chaque organisme.

#### Department of Agriculture, Fisheries and Forestry Australia (AFFA) – Australie

**Gestion des processus :** L'AFFA a mis sur pied un programme à long terme visant à établir un centre mondial d'excellence des aliments ainsi que d'autres programmes connexes d'ici à 2007. Ce programme a un financement de 102 millions de dollars sur cinq ans. Des tiers agents de réglementation (vérificateurs) y participent en partenariat avec des transformateurs. La stratégie nationale vise à atteindre un statut « hors pair » et à créer des emplois pour les Australiens. Les secteurs des produits laitiers et du poisson s'appuient sur les règlements de ce programme.

L'Australie a une façon de penser très saine dans le domaine des systèmes de gestion de la qualité (SGQ). Appliqués ensemble, les programmes et les règlements d'ISO9000 sont à la base de son programme de gestion de la qualité, et toute la chaîne d'approvisionnement participe à la stratégie du SGQ. Les programmes gouvernementaux ont des unités d'AQ bien structurées qui aident leurs clients à élaborer, mettre en œuvre et maintenir leurs propres programmes d'AQ. Gérant ses processus du début à la fin, l'Australie intègre les modèles et les règlements actuels en matière d'AQ en un programme global qui s'applique à toute la production alimentaire et à toute la chaîne de distribution.

### **Food Standards Australia and New Zealand (FSANZ) – Australie et Nouvelle-Zélande**

**Gestion des processus :** Les programmes de salubrité des aliments de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande forment un partenariat sous le nom de Food Standards Australia New Zealand (autrefois le Australia New Zealand Food Authority) (ANZFA). La Nouvelle-Zélande utilise le Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) pour les viandes et les produits de la chasse ainsi que pour les fruits de mer et les produits laitiers. Les organismes du secteur alimentaire respectent les processus du CODEX et agissent en partenariat avec l'Australie dans le cadre de l'élaboration et de la prestation des programmes.

**Rendement organisationnel :** Le FSANZ passe à un système fondé sur la prévention avec vérifications de l'application de l'AQ plutôt qu'avec des inspections alimentaires. On compte sur les clients pour surveiller adéquatement les systèmes et les processus. Ce programme comprend aussi des vérificateurs de deuxième et de tierces parties. Bien que pour l'instant il ne s'agisse que de lignes directrices, il semble que les autorités australiennes et néo-zélandaises se dirigent vers un système fondé sur la prévention.

On a établi des programmes pour recueillir et analyser les données. L'Annexe D présente un extrait du plan directeur de l'ANZFA avec une description des domaines de résultats clés ainsi que de certains domaines d'intervention.

### **United States Department of Agriculture (USDA) – États-Unis**

**Gestion des processus :** Comme l'Australie et la Nouvelle-Zélande, le USDA a un programme très structuré qui semble produire d'excellents résultats. Ses programmes sur la santé et sur l'environnement comportent des politiques, des objectifs et des stratégies clairement définis. Le ministère de l'Agriculture a un processus de planification systématique, et l'on élabore annuellement des buts et des objectifs bien précis pour les atteindre. Il a aussi établi un processus officiel pour réviser les cibles et transmettre la valeur ajoutée à tout l'organisme. Il suit aussi un processus systématique qui permet aux intervenants d'y participer.

L'HACCP est à la base du processus d'évaluation et d'analyse des risques de l'USDA. Il sert aussi à appliquer les contrôles des processus. Les documents du HACCP sont publiés en détails au site Web du processus de planification.

Soulignons que l'USDA a aussi un programme d'inspection pour veiller à ce qu'on respecte les règlements. Donc le système fondé sur la prévention n'est pas encore entièrement en vigueur.

**Rendement organisationnel** : Les programmes du ministère de l'Agriculture sont fondés sur le rendement, et les décisions de gestion et le processus de planification stratégique reposent tous deux sur des faits et des données. Un nouveau plan quinquennal est en cours (2003-2008); il comporte des stratégies, des objectifs et des cibles clairement définis. Les plans et l'information sur le rendement qui s'y lient sont révisés chaque année, on applique des indicateurs de rendement pour appuyer le processus d'allocation des ressources, et l'on publie les graphiques servant à surveiller et à suivre la tendance des indicateurs. L'Annexe D présente des exemples de buts et d'indicateurs de rendement ainsi que des analyses des données à la rubrique intitulée *Extraits du plan stratégique des É.-U.*

## 2.2.2 Pratiques exemplaires des organismes fédéraux

Des 18 organismes fédéraux examinés, seule l'ADRC a un processus « hors pair ».

### Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) – Canada (palier fédéral)

**Gestion des processus** : L'ADRC a un processus de planification des activités bien défini qui devrait éviter des coûts d'un montant de 50 millions de dollars au cours des quatre ans à venir. L'ADRC a mis en vigueur un processus systématique d'établissement des objectifs en élaborant une *mission*, en définissant les *résultats stratégiques*, en prévoyant les *résultats attendus* et en déterminant les *critères démontrant le succès*. Ses dirigeants se sont engagés à respecter ce processus, et ses hauts cadres l'ont activement approuvé. Le groupe de planification ministérielle se compose d'agents supérieurs de planification de chacune des directions générales de l'ADRC. Le groupe de planification évalue les résultats de l'année précédente, élabore toute nouvelle exigence et rédige la version préliminaire du plan stratégique. Au cours de ce processus, le groupe distribue un « modèle d'appel » dans lequel il donne un aperçu du plan stratégique et demande de l'information aux directions générales. On y trouve des questions sur le plan stratégique, sur les objectifs de la direction générale, sur les buts à court et à long terme ainsi que sur les risques liés aux activités.

L'ADRC utilise un processus systématique pour déterminer les risques et les difficultés qui se centre sur une approche proactive plutôt que réactionnelle. Comme le font l'Australie et la Nouvelle-Zélande, l'ADRC souligne la valeur des clients et des intervenants. Elle connaît les processus utilisés à l'étranger et pertinents à ses activités. Elle communique avec ces organismes afin de se tenir au courant des processus nouveaux. Au cours des cycles de planification à venir, on intégrera la fonction moderne de contrôleur et la distribution du plan stratégique aux intervenants.

**Rendement organisationnel** : L'ADRC fait beaucoup d'efforts pour élaborer des indicateurs efficaces. Elle mène des analyses de tendance sur les indicateurs afin de mesurer leur rendement

par rapport aux buts et aux objectifs et afin de cerner les éléments à améliorer. On recueille actuellement des données qu'on distribuera à la fin de l'année de planification des activités. Il s'agit cependant d'un processus manuel, qu'on envisage d'automatiser au cours des années à venir. Il facilitera la collecte et l'analyse plus fréquentes des données (chaque trimestre) et favorisera la souplesse des interventions. Les résultats des analyses actuelles indiquent que les tendances de ces deux dernières années sont positives. On trouvera à l'Annexe D un extrait du plan d'amélioration du rendement utilisé par l'ADRC ainsi qu'un exemple de cibles et de mesure des activités d'amélioration.

### 2.2.3 Pratiques exemplaires des organismes provinciaux

Nous avons examiné six organismes provinciaux. Bien qu'aucun d'entre eux ne comporte tous les éléments du profil d'un organisme « hors pair », il vaut la peine de souligner quatre exemples.

#### **Alberta Ministry of Agriculture, Food and Rural Development**

**Gestion des processus** : L'Alberta met en œuvre des programmes de sécurité à la ferme fondés sur les principes du HACCP. Certains de ses laboratoires ont une homologation ISO. Une initiative de réforme de la réglementation menée par le gouvernement provincial a déclenché un examen des règlements visant à améliorer l'efficacité des processus et à les simplifier.

**Rendement organisationnel** : La soumission de rapports sur le rendement se fait régulièrement depuis plusieurs années. Bien que le ministère de l'Agriculture de l'Alberta ait publié quelques exemples d'indicateurs de rendement et d'analyses de tendances s'y rapportant, on n'utilise pas d'indicateurs et d'analyses des tendances dans tout l'organisme.

#### **Ministère de l'Agriculture, et des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ)**

**Gestion des processus** : Le MAPAQ a fait certifier ses laboratoires à la norme ISO17025. Il a aussi lancé des programmes pilotes ISO14000 et, à l'heure actuelle, deux fermes sont homologuées à cette norme. Le Ministère a mené une grande réforme en suivant un plan visant à réformer cinq importants domaines de réglementation. Il suit une approche harmonisée qui allie les normes reconnues par le gouvernement à la certification d'un tiers organisme. Le Ministère dirige aussi de nombreuses initiatives de gestion des risques pour les systèmes d'inspection. La qualité est gérée par le Groupe Qualité, qui est chargé d'examiner les problèmes de mise en œuvre conformément aux principes du HACCP au Québec. Par exemple, ce groupe aborde entre autre le problème de la traçabilité dont se charge un sous-comité de concert avec Agri-Traçabilité Québec (ATQ). L'ATQ a lancé un programme d'identification de tous les bovins de la province.

**Rendement organisationnel** : Nous n'avons trouvé aucun exemple de pratiques hors pair en matière de rendement organisationnel.

#### **Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation de l'Ontario (MAAO)**

**Rendement des processus** : Le MAAO met actuellement en œuvre des programmes de salubrité des aliments à la ferme fondés sur les principes du HACCP tout comme les programmes nationaux.

**Rendement opérationnel** : On surveille le rendement à un niveau très élevé en fonction de dix indicateurs. Ces indicateurs présentent des tendances positives.

**Bureau de l'excellence et de l'innovation dans la fonction publique de l'Ontario (FPO)**

**Gestion des processus :** Le Bureau de l'excellence et de l'innovation dans la FPO a élaboré un modèle de qualité qui se compose de sept aspects clés :

1. Leadership;
2. Concentration sur les clients et sur les citoyens;
3. Concentration sur les gens;
4. Planification;
5. Processus;
6. Partenaires, agents de prestation et fournisseurs;
7. Résultats.

Bien que ce programme n'en soit qu'à ses tout débuts et soit peu développé, ce modèle de la qualité de la fonction publique de l'Ontario repose sur les concepts de l'INQ, de Baldrige et de l'excellence des modèles européens.

**Rendement organisationnel :** Nous n'avons trouvé aucun exemple de pratiques hors pair en matière de rendement organisationnel.

**Tableau des pratiques exemplaires**

Le tableau ci-dessous présente un résumé des domaines d'activité pour lesquels les organismes sélectionnés ont établi des processus hors pair :

Organisme	Gestion des processus					Rendement de l'organisme
	Processus de planification	Processus de gestion des risques	Participation des intervenants	Système de gestion de la qualité (SGQ)	Gestion de la chaîne d'approvisionnement	
AFFA	✓		✓	✓	✓	
FSANZ			✓			
USDA	✓	✓	✓			✓
ADRC	✓	✓				✓

Figure 3 : Tableau des pratiques exemplaires

### 3.0 Évaluation du milieu d'AQ à l'ACIA

#### 3.1 Évaluation des pratiques d'AQ de l'ACIA

Tel qu'indiqué à la Section 1.2, nous avons examiné les analyses effectuées et les activités en cours afin de réduire les chevauchements à un minimum et de bien cerner les activités et les problèmes « nouveaux ». Nous avons examiné en particulier le chapitre 24 du Rapport du vérificateur général, intitulé *Les programmes fédéraux de réglementation relatifs à la santé et à la sécurité*, et l'étude menée par KPMG en automne 2002, *Capacity Assessment* pour le compte de l'ACIA.

Nos analyses des documents fournis par l'ACIA et de l'information tirée de nos entrevues ont confirmé la nécessité d'améliorer la gestion des processus et la mesure du rendement organisationnel. Voici quelques commentaires tirés des études effectuées précédemment :

##### Gestion des processus

- Examiner les liens de collaboration avec d'autres organismes de réglementation afin d'élaborer une méthodologie adéquate. – KPMG;
- À la fin, lier la mesure du rendement à la gestion du rendement. – KPMG;
- Cerner les occasions d'améliorer les principaux processus d'activité dans toute l'Agence et établir un ordre de priorité des occasions de maximiser les coûts-avantages. – KPMG;
- Équilibrer les processus et les pratiques exemplaires avec les initiatives d'amélioration aux paliers régional et local. – KPMG.

##### Rendement organisationnel

- Lier les mesures des niveaux inférieurs aux stratégies organisationnelles de niveau supérieur. – KPMG;
- Améliorer la capacité de mesure du rendement de l'Agence, car à l'heure actuelle, on ne dispose pas d'assez d'information pour évaluer la rentabilité des programmes de réglementation en matière de santé et de sécurité. – Rapport du VG Décembre 2000;
- Continuer à élaborer des mesures de rendement intégrées. – KPMG;
- Continuer à élaborer et à valider le cadre de rendement intégré. – KPMG.

#### 3.2 Initiatives en cours à l'ACIA

Il y a plusieurs initiatives et processus connexes en cours à l'ACIA. Voici les initiatives visant à améliorer l'efficacité globale des programmes :

**Programmes d'inspection** : L'ACIA a en cours trois programmes d'inspection fondés sur le HACCP qui comprennent des initiatives actives d'AQ :

- Programme de gestion de la qualité (PGQ) - Poisson;
- Programme d'amélioration de la salubrité des aliments (PASA);
- Programme d'inspection modernisée de la volaille (PIMV).

**ISO17025 dans les laboratoires :** Tous les laboratoires scientifiques sont certifiés par la norme ISO17025, et la Direction des laboratoires envisage de lancer dans toute l'Agence une stratégie de gestion de la qualité.

**Projets pilotes en AQ de la Direction générale des opérations :** La Direction générale des opérations vient de lancer plusieurs projets d'AQ, comme le PGQ — Poisson, Hygiène des viandes, Conteneurs des ports de mer et Santé et Sécurité au travail (SST). On a affecté à tous ces projets des maîtres d'ouvrage chargés de faciliter la mise en œuvre des projets et de les réviser régulièrement. Le projet d'AQ du Québec repose sur des instruments d'auto-évaluation visant à vérifier quels résultats attendus le Programme d'AQ atteint. Ils ont décidé de développer dans tout l'organisme un esprit d'équipe, de coopération et d'encadrement pour assurer le succès de l'implantation du Programme. Leur instrument d'auto-évaluation détermine les données qualitatives et quantitatives servant à la prise de décisions et incite à l'amélioration continue.

Au Nouveau-Brunswick, on a lancé en 2000 un projet de gestion de la qualité totale (GQT) visant à examiner les activités principales de la Région afin de déceler les domaines à améliorer.

**Initiative de gestion moderne :** Tel qu'indiqué dans le plan d'action de l'Initiative de gestion moderne (IGM) produit en mai 2003, l'ACIA reconnaît qu'un cadre solide de gestion et de leadership, appuyé d'une formation intensive, de bons instruments, de systèmes intégrés (y compris en matière de gestion des risques) et d'un engagement à la surveillance active et responsable, est crucial au succès du programme. En réponse aux occasions cernées par KPMG dans son rapport intitulé *Capacity Assessment of Modern Management Practices for the CFIA*, l'ACIA a défini quatre domaines à aborder :

1. La gestion des risques, la planification et la responsabilité de rendre compte;
2. La gestion des ressources humaines;
3. La qualité de la prestation des services;
4. La bonne intendance.

Quinze projets ont découlé de ces quatre domaines. Plusieurs d'entre eux respectent de près les principes de la gestion de la qualité décrits à la section 2.1. Le degré d'harmonisation des projets de l'IGM avec les principes de gestion de la qualité est illustré à la Figure 4 ci-dessous.

IGM	SGQ	EQ	GQ	AQ	CQ	Indicateurs de rendement
<b>Gestion des risques, planification et responsabilité de rendre compte</b>						
1.	Planification intégrée fondée sur les risques		Élevée	Moyenne		
2.	Stratégie intégrée de gestion des risques			Élevée	Élevée	
3.	Cadre amélioré de mesure du rendement			Élevée		Élevée
4.	Renforcement de la capacité informatique de présenter des rapports			Élevée		Élevée
5.	Examen de l'organisme		Élevée			
<b>Gestion des ressources humaines</b>						
6.	Révision des valeurs et de l'éthique			Basse		
7.	Sondage auprès des employés	Basse				
8.	Programme de formation amélioré			Élevée		
9.	Planification de la relève			Élevée		
<b>Qualité de la prestation des services</b>						
10.	Excellence de la prestation			Élevée		Élevée
11.	Gestion des partenariats et des intervenants – Cadre de consultation	Élevée	Basse	Élevée		
12.	Assurance et gestion de la qualité		Élevée	Élevée		
<b>Intendance</b>						
13.	Cadre de gestion des ressources			Élevée	Élevée	
14.	Stratégie de gestion du cycle de vie des biens		Basse			
15.	Trousse financière du gestionnaire	Moyenne		Moyenne		Basse

Figure 4: Liens du plan d'action de l'IGM aux principes de gestion de la qualité

### 3.3 Points forts et éléments à améliorer

#### Points forts

**Gestion des processus :** Le PASA, le PMIV et le PGQ constituent des approches systématiques à l'examen, à la surveillance et à l'amélioration des programmes. Ce sont des programmes axés sur les secteurs visant à améliorer les processus d'approvisionnement. Le PGQ en particulier est digne de mention. L'évolution d'un système fondé sur l'inspection à un système préventif, qui s'accompagne du développement parallèle des capacités des intervenants du secteur (c.-à-d. les transformateurs de poisson) illustre la maturité et l'aspect systématique de la pensée des responsables de l'AQ dans le cadre du Programme du poisson de l'ACIA.

La motivation et les compétences nécessaires au personnel pour mettre en œuvre avec succès un SGQ efficace dans le cadre des programmes de l'ACIA sont très évidents, et le modèle de qualité est solide. Ces deux facteurs indiquent qu'il est possible d'améliorer l'AQ au sein de l'ACIA.

La Direction des laboratoires prépare un SGQ pour toute l'Agence. Bien que ce système en soit encore à ses premières phases de mise en œuvre, la Direction des laboratoires s'attend à ce que les économies sur les coûts et l'efficacité organisationnelle s'accroissent lorsqu'on l'appliquera dans toute l'Agence.

**Rendement organisationnel :** Un bon exemple de prise de décisions éclairée à l'Agence est l'analyse menée récemment dans le cadre du Programme du poisson afin de déterminer la fréquence et la profondeur des vérifications nécessaires pour atteindre la conformité des objectifs de vérification. Cette analyse souligne la compréhension qu'a l'Agence de la réduction des écarts et de la concentration renouvelée sur la gestion par les faits.

Bien que les rapports annuels ne s'harmonisent pas entièrement au Rapport annuel sur les plans et les priorités (RPP) publié au début de l'année, on a établi un processus afin d'harmoniser le plan d'activités quinquennal, le RPP et le rapport annuel de l'Agence.

#### Occasions d'améliorations

**Gestion des processus :** On n'applique toujours pas de méthode systématique visant à déterminer les exigences des programmes pour les intervenants internes et de l'extérieur (comme la Direction des opérations et les parties réglementées) dans tout l'organisme. Ces exigences devraient se compléter d'une analyse du rendement des programmes par rapport aux objectifs et aux buts fixés. À l'heure actuelle, on ne révisé pas annuellement les exigences et l'analyse des indicateurs de rendement, et on ne les utilise pas pour la planification des activités.

L'ACIA compte plusieurs initiatives d'AQ en cours. Mais elle n'a pas de méthode globale d'élaboration des programmes d'AQ comprenant l'établissement de cibles, de mesures de prédiction du succès et d'examen du rendement. Un SGQ appliqué à toute l'Agence permettrait d'harmoniser et d'appuyer l'élaboration et la mise en œuvre uniformes des programmes d'AQ. L'équipe de leadership exécutive n'a pas placé la qualité tout en haut de la liste des priorités et n'a

pas nommé un cadre pour gérer la mise en œuvre d'un programme d'assurance de la qualité. De plus, on n'exige pas des gestionnaires qu'ils fassent preuve de sensibilisation à l'égard de la qualité du travail produit par leurs subalternes et qu'ils s'engagent à apporter continuellement des améliorations.

**Rendement organisationnel** : À l'heure actuelle, l'ACIA n'utilise pas d'instrument de collecte des données visant à recueillir et à sauvegarder l'information au niveau nécessaire pour mener des analyses efficaces des données. L'analyse des données est essentielle pour évaluer le rendement dans le contexte des buts et des objectifs et, par conséquent, pour élaborer de bonnes initiatives d'amélioration des processus.

Bien que le RPP décrive des indicateurs de rendement et bien qu'on trouve, dans le Cadre de gestion du rendement (CGR), des indicateurs de la prestation des services liés aux activités de l'ACIA, ces indicateurs ne sont pas encore en vigueur.

## 4.0 Conclusions et recommandations

### 4.1 Conclusions

L'objectif premier de la mise en œuvre d'une approche d'AQ commune à toute l'Agence est de renforcer les processus d'activité clés de l'élaboration des programmes et de la prestation des services. Dans le contexte de l'AQ, les organismes qui font preuve de méthodes « hors pair » d'amélioration de leurs processus d'activités ont établi certaines variations des éléments suivants :

1. **Évaluation** : Établir un processus systématique permettant de comprendre le système de gestion des activités actuellement en vigueur dans l'organisme.
2. **Établissement de priorités** : Choisir des occasions d'amélioration à partir des résultats d'une analyse des exigences de l'entreprise et de ses intervenants.
3. **Choix d'une méthode d'amélioration adéquate** : Étudier et comprendre la méthode de qualité envisagée (GQT, établissement de repères, Six Sigma, Contrôle statistique des processus, Cercles de qualité, ISO 9000, INQ, Baldrige, etc.).
4. **Mise en œuvre** : Adapter et intégrer la ou les nouvelles pratiques et les institutionnaliser en intégrant de la documentation à leur sujet au Système de gestion de la qualité.
5. **Mesure** : Surveiller l'atteinte des objectifs de la mise en œuvre.
6. **Réévaluation** : Étudier et tirer des acquis de cette expérience.

L'ACIA a des capacités bien développées dans plusieurs de ces domaines. Elle a adopté la notion de l'évaluation. La vérification de la capacité et l'examen de la cohérence sont des exemples récents d'évaluations menées par l'ACIA, ou en son nom. Le plan d'action de l'Initiative de la gestion moderne découle d'un établissement systématique de priorités. Les organismes de l'Agence ont commencé à adopter des instruments d'amélioration, comme nous avons pu l'observer (p. ex. les initiatives d'AQ de la Direction des opérations). L'Agence a une grande capacité d'amélioration continue.

Cependant, elle ne satisfait pas aux exigences de la mise en œuvre. Les programmes d'amélioration doivent être visibles dans toute l'Agence, et on doit pouvoir constater qu'ils sont adoptés et appuyés par les cadres supérieurs. Les processus élaborés et les leçons acquises en améliorant le rendement doivent être présentés dans toute l'Agence. Les processus et les leçons acquises doivent faire partie intégrante de la « mémoire de l'Agence » pour qu'on les applique et qu'on ne retombe pas en arrière.

Les résultats de deux études menées précédemment, *Steps Towards Excellence...A Proposal for Improved Quality of Service Delivery...Meeting the Consistency Challenge – 21 Jan 99* et *CFIA Quality System Discussion Document – 11 Aug 2000* ont permis de conclure qu'en mettant en œuvre un Système de gestion de la qualité (SGQ) à l'ACIA, on fournira une structure à toutes les initiatives d'AQ afin qu'elles soient continuellement et entièrement harmonisées, élaborées et mises en œuvre.

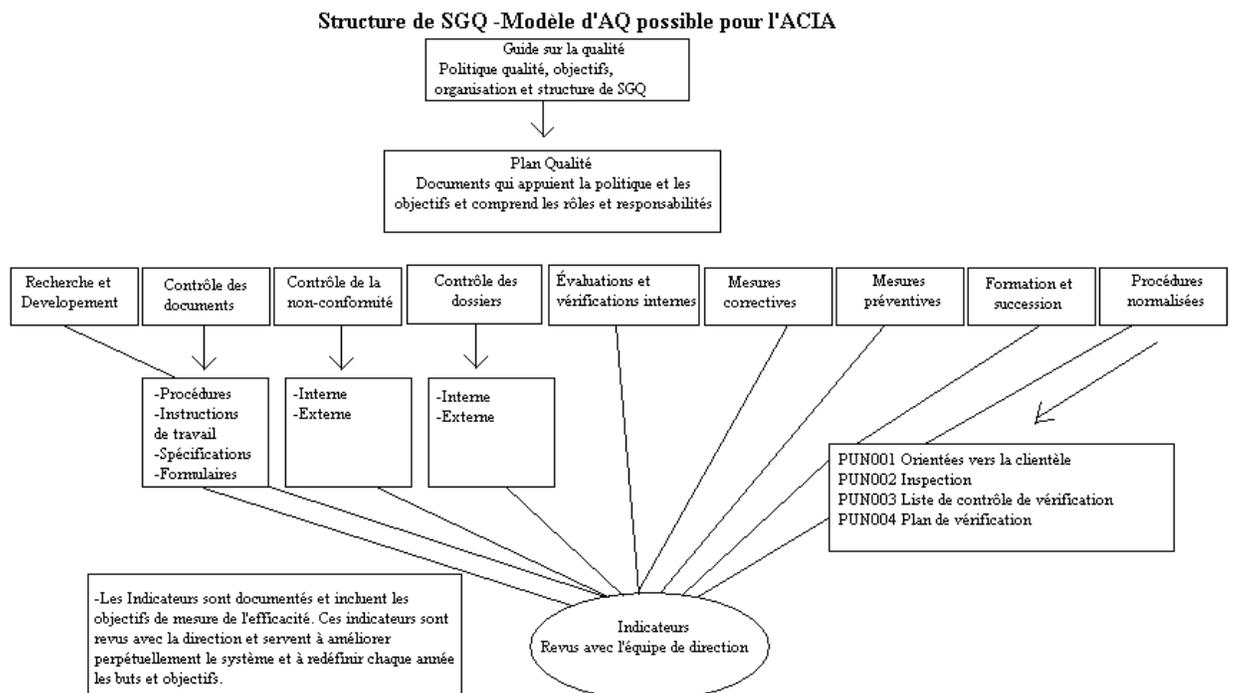
Notre recherche auprès des organismes de réglementation canadiens et étrangers nous a permis de cerner des pratiques « hors pair » en matière d'AQ et de GQ qui pourraient s'appliquer à l'ACIA. Mais il est clair que relativement peu d'organismes du secteur public, au Canada comme à

l'étranger, suivent des pratiques d'AQ « hors pair », et qu'aucun d'entre eux n'applique un programme global « hors pair » dans tout l'organisme.

## 4.2 Recommandations

Les recommandations suivantes reposent sur l'application d'un Système de gestion de la qualité plutôt que sur la mise en œuvre de programmes d'assurance de la qualité bien précis. Un SGQ complet, tel que décrit à la Figure 2, comprendra les exigences en matière d'AQ ainsi que tout autre élément complémentaire en matière de qualité. Puisque l'INQ et l'ISO9001:2000 sont harmonisés de très près, l'Agence pourra choisir un de ces modèles, ou une combinaison des deux, pour atteindre des pratiques hors pair. Voici, à la Figure 5, un exemple de structure de SGQ qui pourrait s'appliquer à l'ACIA.

**Figure 5 : Structure d'un SGQ**



#### 4.2.1 Recommandation d'un Système de gestion de la qualité et d'un plan d'action

Un SGQ efficace aborde l'organisme d'une manière globale en le traitant comme un système dont les éléments sont tous reliés et dont on comprend entièrement les rapports entre la cause et l'effet. À partir de cette perspective de l'organisme, on apporte des changements à son organisation en sachant parfaitement quels effets ces changements auront sur le « tout ». Comme l'Initiative de gestion moderne de l'ACIA est un programme d'amélioration des activités de toute l'Agence et qu'on y constate plusieurs occasions d'intégrer les principes de la GQ et de l'AQ aux projets de l'IGM, nous recommandons à l'Agence d'élaborer et de mettre en œuvre un SGQ qui s'applique à tout l'organisme. On élaborerait, mettrait en œuvre et appuierait ainsi des programmes d'AQ harmonisés tout en renforçant plusieurs initiatives de gestion moderne.

Le Système de gestion de la qualité garantirait que tous les aspects des exigences pour la qualité et des activités habilitantes soient documentés et conservés en un seul endroit, qu'ils soient à la base de l'élaboration du plan de la qualité, que les buts et objectifs de l'Agence soient bien harmonisés et que les ressources soient utilisées efficacement. Nous avons classé nos recommandations sur le SGQ en quatre catégories principales : Gestion de la qualité, Guide sur la qualité, Plan de la qualité et Personnel affecté au SGQ. Nous proposons aussi un plan d'action conçu tout spécialement pour la mise en œuvre de ces recommandations.

##### **Gestion de la qualité**

Pour que la mise en œuvre du SGQ réussisse, l'ACIA doit nommer, parmi ses cadres, un champion du projet, qui deviendra le gestionnaire de la qualité aidant les gestionnaires et les cadres de l'Agence à gérer activement la qualité du travail. Ce champion sera chargé de définir, de documenter et de mettre en œuvre les exigences du Guide sur la qualité qui appuiera la politique, les objectifs et les buts de l'équipe de leadership exécutive. Il faudra nommer ce gestionnaire de la qualité dès le lancement du projet. Il créera une équipe interfonctionnelle de la qualité où seront représentés toutes les directions et tous les sites afin d'aider à l'élaboration du processus du SGQ.

En plus de nommer un champion de la gestion de la qualité, le président de l'ACIA devra faire comprendre au personnel la valeur de la mise en œuvre de ce système d'assurance de la qualité. Les cadres supérieurs devront assumer la responsabilité de renforcer le comportement désiré en mentionnant constamment les indicateurs de rendement au cours des examens de gestion et des activités quotidiennes.

##### **Guide sur la qualité**

La production d'un guide sur la qualité ne coûtera pas cher. Ce guide servira d'infrastructure permettant d'institutionnaliser les processus et les méthodes découlant de ce projet ainsi que les programmes tels que le plan d'action de l'Initiative de gestion moderne. Faisant référence au modèle de gestion de la qualité présenté à la Figure 2 de la Section 2.1, ce guide sur la qualité comprendra les politiques, les buts, les objectifs, l'organisation et les responsabilités de l'Agence. Il garantira que tous les aspects des exigences pour les activités soient documentées en un seul

dépôt de données et soient à la base de l'élaboration d'un plan de la qualité et que les objectifs et les buts communs de l'Agence soient dûment harmonisés et assurent l'utilisation efficace des ressources.

### **Plan de la qualité**

Sous la direction du gestionnaire de la qualité, l'équipe interfonctionnelle de la qualité élaborera le plan de la qualité qui comprendra les principales méthodes, formules, etc. définissant la méthodologie d'amélioration continue du programme de la qualité. Ce plan de la qualité comprendra les exigences pour l'assurance de la qualité à respecter pendant l'élaboration des programmes et garantira que ceux-ci possèdent des processus adéquats pour appuyer leur mise en œuvre et leur amélioration continue.

Une fois ces recommandations en place, on surveillera continuellement les indicateurs afin de veiller à l'efficacité du SGQ. Les cadres examineront ces indicateurs chaque trimestre afin de fournir un rapport d'étape sur les programmes, d'allouer ou de transférer des ressources et d'attirer un soutien continu du programme.

### **Personnel affecté au SGQ**

Il faudra préparer des programmes de formation pour décrire le SGQ, le but de sa mise en œuvre et les responsabilités du personnel. Cette formation assurera l'uniformité des méthodes ainsi qu'une orientation commune entre toutes les unités de l'Agence. Elle contribuera aussi à l'efficacité de la mise en œuvre du SGQ puisque tous les employés auront une même compréhension du SGQ et de l'AQ. Nous recommandons d'incorporer ces activités au Projet 8 de l'IGM, c'est-à-dire le programme d'amélioration de la formation. Cette formation devra comprendre :

- **Formation du leadership** : Une séance sur le SGQ et la responsabilité de l'équipe de gestion;
- **Formation du personnel** : Séances de groupe pour donner un aperçu du Guide sur la qualité, du plan de la qualité et des rôles et responsabilités;
- **Formation du gestionnaire de la qualité et de l'équipe interfonctionnelle** : Mentorat continu sur les programmes du SGQ et de l'AQ en abordant les difficultés à mesure qu'elles surgissent. Mentorat des ressources de l'ACIA sur les mesures correctrices et préventives, sur l'analyse des causes fondamentales, sur la mise à jour des méthodes, sur l'analyse des données et des tendances et sur la facilitation des examens.

Il faudra élaborer des prix d'excellence et des programmes de reconnaissance pour les employés ainsi que des plans de relève liés aux mesures de rendement définies dans le SGQ. Nous recommandons d'inclure ces activités au Projet 9 de l'IGM, Planification de la relève et au Projet 13, Cadre de gestion des ressources.

Avec un programme efficace de SGQ en place, l'ACIA sera en mesure de cerner et de comprendre les éléments des programmes à surveiller de près et de créer un système axé sur l'amélioration continue. Un programme de SGQ efficace pourra :

- Orienter toute l'Agence vers des stratégies, des buts et des objectifs communs;
- Favoriser la planification efficace et une bonne utilisation des ressources;

- Favoriser une prise de décisions éclairée et visant à réduire les écarts;
- Consolider toutes les activités d'AQ en un SGQ commun dirigé par tout l'organisme;
- Favoriser la rentabilité.

### **Plan d'action du SGQ**

La Figure 6 ci-dessous présente un plan d'action qui pourrait servir à la mise en oeuvre d'un Système de gestion de la qualité à l'ACIA.

<b>Recommandations</b>	<b>Échéancier</b>
<b>Gestion de la qualité</b>	
1. Trouver et nommer un gestionnaire de la qualité parmi les cadres de l'ACIA et le charger de mettre en œuvre le Système de gestion de la qualité dans toute l'Agence.	Mois 1
2. Demander aux personnes clés de toutes les directions de l'ACIA de participer aux travaux d'une équipe interfonctionnelle de la qualité.	
3. Donner de la formation sur le SGQ au gestionnaire et à l'équipe de la qualité.	
<b>Guide sur la qualité</b>	
1. Rédiger un Guide sur la qualité présentant en détails les éléments du Système de gestion de la qualité.	Mois 1 à mois 3
2. Consulter les hauts cadres de l'ACIA pour définir les exigences clés, les programmes et les processus internes hors pair et l'état d'avancement des initiatives et des processus.	
3. Définir les processus en vigueur pour les inclure au Guide sur la qualité et cerner les éléments à améliorer.	
<b>Plan de la qualité</b>	
1. Documenter les méthodes clés qui appuient les politiques, les objectifs, les buts, les processus clés et les indicateurs de rendement. Demander l'avis des intervenants clés de l'interne et de l'extérieur.	Mois 2 à mois 6
2. Enseigner les exigences du SGQ au personnel de l'ACIA et lui fournir des conseils et de la formation. La formation portera sur la méthodologie des processus du SGQ comme l'analyse des causes fondamentales, l'évaluation de la qualité et l'analyse des données et des tendances qui en ressortent.	
<b>Examen</b>	
1. Mener des examens réguliers des programmes du SGQ et d'AQ ainsi que de l'état d'avancement du plan d'action de l'IGM.	Examen semestriel à partir du mois 4
2. Mener chaque année des auto-évaluations détaillées de l'organisme afin de déterminer les corrections à apporter aux activités.	Mois 8

Figure 6 : Plan d'action du SGQ

#### **4.2.2 Éléments de l'assurance de la qualité et plan d'action**

Nous avons regroupé les éléments de l'AQ en trois catégories principales : les exigences pour la qualité, l'amélioration de la conception et du contrôle des programmes et l'information intégrée sur le rendement en matière de qualité. Nous proposons aussi un plan d'action conçu très particulièrement pour atteindre tous ces objectifs.

### **Exigences pour la qualité**

Les exigences pour la qualité des intervenants internes et de l'extérieur visent les coûts, la rapidité, l'intervention opportune, le rendement et le soutien. Nous recommandons d'intégrer la consultation des intervenants internes et de l'extérieur sur leurs exigences en matière de qualité au Projet 1 de l'IGM qui porte sur la planification intégrée fondée sur les risques. Il faudra aussi mener les activités suivantes :

- Définir et documenter toutes les exigences imposées aux parties réglementées et aux autres intervenants ainsi que les exigences de l'Agence à l'interne;
- Mener des examens réguliers pour évaluer régulièrement le rendement par rapport aux exigences et pour détecter les nouvelles exigences et attentes.

Il est important de bien comprendre le lien entre les exigences pour la qualité et le rendement financier de l'Agence avec le coût d'une mauvaise qualité pour que la qualité soit considérée comme étant aussi importante que les autres indicateurs du rendement des activités de l'Agence. Nous recommandons d'inclure cette activité à celles du Projet 15 de l'IGM, qui porte sur la trousse financière des gestionnaires.

### **Amélioration de la conception et du contrôle des programmes**

Outre les activités de l'Agence sur le contrôle de la qualité (CQ) – grâce à des méthodes fondées sur l'inspection visant à déceler les incidents de non-respect des règlements qui ne ressortent pas des processus – les programmes d'AQ de l'ACIA fondés sur la prévention doivent continuer à évoluer. Cela sous-entend l'application de principes d'amélioration continue appuyant la conception et la reconception des programmes ainsi que des analyses des causes fondamentales et des mesures de correction et de prévention, des mesures de prédiction de l'efficacité et, si possible, des tableaux d'orientation pour les hauts cadres.

La méthodologie fondée sur le HACCP que suit le secteur de l'alimentation vise fondamentalement à déceler les tendances amenant à l'échec, à évaluer les effets de l'échec et à déterminer son ampleur. Si l'on ne peut pas éviter l'échec dès la conception, il faut établir des mécanismes pour en atténuer ses effets en le détectant aussitôt que possible. L'AMPEC (analyse des modes de pannes, de leurs effets et de leur criticité) – une méthode d'AQ utilisée depuis très longtemps par certains secteurs – devrait faire partie de la conception et de la reconception des programmes de l'ACIA. Il faudrait envisager d'appliquer une stratégie du type HACCP à la conception des programmes dans le cours du Projet 2 de l'IGM, Stratégie intégrée de la gestion des risques.

L'application de pratiques exemplaires de l'AQ pourrait améliorer la conception des programmes. L'élaboration de processus standards favoriserait considérablement la mise en œuvre d'une approche globale d'AQ aux programmes de l'ACIA. Ces processus standards pourraient viser :

- La collecte des exigences des intervenants internes et de l'extérieur et l'établissement de critères d'acceptation pour les intervenants de l'interne et de l'extérieur;
- L'élaboration de mesures de prédiction qu'utiliserait la direction des opérations dans le cours de sa prestation de programmes à la communauté des intervenants réglementés;

- La surveillance de l'efficacité de la prestation et l'établissement de limites de contrôle qui déclencheraient une intervention dès qu'on les dépasserait;
- Des analyses systématiques des causes fondamentales et des mesures correctrices.

On pourrait améliorer la détermination des leçons acquises et l'application de cette connaissance à tous les programmes de l'Agence. La création d'un processus standard d'évaluation de l'efficacité des programmes en cours et l'application des leçons acquises à l'élaboration des programmes favoriserait grandement l'atteinte de cet objectif.

### **Information intégrée sur le rendement en matière de qualité**

Les programmes de l'ACIA doivent se fonder sur des indicateurs de succès bien établis et sur lesquels on s'est entendu. Les mesures clés devraient représenter avec précision les facteurs d'amélioration du rendement des intervenants, des opérations et des finances. Un ensemble complet de mesures ou d'indicateurs liés aux parties réglementées et aux intervenants ainsi qu'aux exigences pour le rendement organisationnel contribuera à harmoniser tous les processus visant les objectifs de l'Agence en matière de qualité.

À partir des indicateurs définis dans le RPP et dans le Cadre de gestion du rendement (CGR), les indicateurs de la qualité doivent pouvoir s'appliquer à long terme. Il faut établir des cibles réalistes et mesurer la gestion du rendement en fonction de ces indicateurs. Il faut mener des analyses adéquates, soumettre de bons rapports et établir des périodes d'examen adéquates pour que l'ACIA puisse améliorer l'efficacité de ses programmes et remplir son mandat d'organisme de réglementation. Cette activité devrait être menée dans le cadre du Projet 3 de l'IGM qui porte sur l'amélioration du cadre de mesure du rendement.

### **Plan d'action de l'AQ**

La Figure 7 ci-dessous présente un plan d'action qui pourrait servir à la mise en oeuvre d'une stratégie d'AQ à l'ACIA.

<b>Recommandations</b>	<b>Échéancier</b>
<b>Exigences pour la qualité</b>	
1. Définir les exigences actuelles pour la qualité des intervenants de l'interne et de l'extérieur.	Mois 1 à mois 2
2. Définir le lien avec le rendement financier.	
<b>Amélioration de la conception et du contrôle des programmes</b>	
1. Élaborer des processus systématiques pour réunir les exigences pour la qualité de l'interne et de l'extérieur : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminer les processus en vigueur;</li> <li>• Cerner les lacunes;</li> <li>• Retenir les processus « hors pair »;</li> <li>• Concevoir un processus, mener un projet pilote, examiner les résultats, lancer le processus.</li> </ul>	Mois 2 à mois 7
2. Concevoir un processus systématique de conception et de reconception des programmes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir le processus en vigueur;</li> </ul>	Mois 5 à mois 12

Recommandations	Échéancier
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerner les lacunes;</li> <li>• Retenir les processus « hors pair »;</li> <li>• Établir des critères d'acceptation pour l'interne et pour l'extérieur;</li> <li>• Concevoir un processus, mener un projet pilote, examiner les résultats, lancer le processus.</li> </ul>	
<b>Intégration des indicateurs sur le rendement</b>	
1. Élaborer des indicateurs de prédiction du rendement pour les processus clés : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lien aux exigences pour la qualité;</li> <li>• Lien aux critères d'acceptation de la conception des programmes;</li> <li>• Lien au processus d'examen des mesures de rendement de l'Agence.</li> </ul>	Mois 2 à mois 9
2. Établir un processus d'examen : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fréquence;</li> <li>• Rôle jusqu'aux examens du rendement de la haute direction;</li> <li>• Établissement de limites de contrôle qui déclenchent une intervention.</li> </ul>	

Figure 7 : Plan d'action pour l'assurance de la qualité

## Annexe A : Liens de l'INQ et de Baldrige

## Liens de l'INQ et de Baldrige aux habilitateurs de la fonction de contrôleur moderne

Figure 8

<b>Leadership stratégique</b>	
<b>Engagement de la haute direction</b> L'administrateur général et les cadres s'engagent à développer et à favoriser un esprit général suivant les pratiques de gestion moderne.	Baldrige 1.1a — Orientation de la haute direction  INQ 1.1 — Orientation stratégique
<b>Engagement des gestionnaires</b> Les gestionnaires comprennent l'importance de la responsabilité qu'ils ont de suivre des pratiques de gestion moderne et s'engagent à les appliquer.	INQ 1.3 — Résultats des activités de la haute direction
<b>Pouvoirs fonctionnels des hauts cadres de l'organisme</b> Degré dans lequel on utilise les pouvoirs fonctionnels des hauts cadres de l'organisme et la hiérarchie qui les appuie pour fournir des commentaires objectifs et des conseils indépendants.	
<b>Planification</b> Planification stratégique et opérationnelle des activités et liens entre les activités et l'allocation des ressources.	Baldrige 2. 1a — Processus d'élaboration des stratégies  INQ 2.2 — Évaluation
<b>Gestion des ressources</b> Mécanismes de classement des options des programmes par ordre de priorité, de définition des besoins en financement, d'établissement et de prédiction budgétaires.	
<b>Gestion des partenariats</b> L'organisme établit beaucoup de partenariats pour appuyer la prestation des services en équilibrant les capacités des intervenants de l'extérieur, des partenaires et d'autres organismes gouvernementaux.	Baldrige 3.2 — Relations avec les clients  INQ 3.2 — Relations entre les clients et les intervenants
<b>Gestion des relations avec les clients</b> Engagement à renforcer continuellement les rapports avec les organismes clients et à intégrer et coordonner l'élaboration et la prestation des services à la clientèle.	Baldrige 6.0 — Gestion des processus  INQ 6.1 — Établissement de partenariats
<b>Responsabilité claire</b>	
<b>Clarté des responsabilités et de l'organisation</b> Clarté de l'affectation des responsabilités et de l'obligation de rendre compte dans tout l'organisme.	Baldrige 1.1b — Gouvernance de l'organisme  INQ 1.2 — Participation de la haute direction
<b>Ententes sur le rendement et évaluation</b> Degré dans lequel l'atteinte des résultats financiers et opérationnels sont intégrés aux ententes sur le rendement.	Baldrige 1.1c — Examen du rendement organisationnel  INQ 1.2 — Participation de la haute direction
<b>Appui des experts</b> Disponibilité des grands experts pour aider les gestionnaires à prendre des décisions sur les enjeux opérationnels et de gestion moderne.	
<b>Rapports de l'extérieur</b> Degré dans lequel on répond aux exigences de présentation d'information au Parlement, à l'organisme central et aux intervenants clés.	Rapport du vérificateur général
<b>Personnel motivé</b>	
<b>Compétences relatives aux pratiques de la gestion moderne</b> Degré dans lequel les compétences relatives aux pratiques de la gestion moderne sont définies et degré d'accès qu'ont les gestionnaires à de la formation.	Baldrige 5.2 — Apprentissage et motivation des employés  INQ 4.3 — Apprentissage continu
<b>Satisfaction des employés</b> Mécanismes utilisés pour veiller sur le moral des employés et sur les relations de travail.	Baldrige 5.3b(1) Apprentissage et motivation des employés  INQ 4.4 — Satisfaction des employés
<b>Milieu de travail habilitant</b> Pratiques favorisant la communication, le bien-être, la sécurité et le soutien qui permettent aux employés de fournir des services axés sur la clientèle tout en atteignant leur plein potentiel.	Baldrige 5.1 — Systèmes de travail  INQ 4.2 — Milieu participatoire
<b>Effectif durable</b> Gestion prudente de l'énergie des employés visant à maintenir la viabilité	

de l'effectif.	
<b>Reconnaissance de la contribution des employés</b> Degré dans lequel l'esprit de l'organisme favorise la participation du personnel, le renforcement des équipes, l'échange d'idées, la prise de risques, l'innovation et l'apprentissage continu. Récompenses ou encouragements accordés pour ces comportements.	Baldrige 5.2 – Apprentissage et motivation des employés  INQ 4.3 – Apprentissage continu

## Liens de l'INQ et de Baldrige aux piliers de la fonction de contrôleur moderne

Figure 9

<b>Intendance rigoureuse</b>	
<b>Amélioration des processus d'activité</b> Degré dans lequel les processus sont bien compris, dirigés d'une manière uniforme et continuellement améliorés en fonction des pratiques exemplaires.	Baldrige 6.1b(6) — Processus de création de la valeur Baldrige 6.1b(6) — Processus de soutien
<b>Instruments et techniques de gestion</b> Éventail de techniques d'analyse (p. ex. rentabilité, sensibilité, cycle de vie, établissement de repères) dont disposent les gestionnaires.	INQ 5.3 — Amélioration des processus
<b>Gestion du savoir</b> Les utilisateurs de l'interne et de l'extérieur ont un accès technologique facile à l'information sur le rendement et sur la gestion, et les leçons acquises sont divulguées dans tout l'organisme.	Baldrige 4.1b(2) — Gestion de l'information et du savoir Baldrige 6.1b(6) — Processus de création de la valeur INQ 4.3 — Apprentissage continu
<b>Pratiques de comptabilité</b> Les registres des transactions financières sont tenus à jour régulièrement et selon les besoins de l'organisme en vue de la vérification et de la soumission de rapports. Ils suivent les pratiques de comptabilité généralement reconnues et la Stratégie d'information financière (SIF).	Baldrige 1.1b — Gouvernance de l'organisme Baldrige 6.2 — Processus de soutien
<b>Gestion des biens</b> Les biens sont gérés et utilisés d'une manière efficace selon leurs cycles de vie. On tient à jour les registres sur les biens, et l'on tient une comptabilité d'exercice des biens conformément aux PCGR et à la SIF.	
<b>Vérification interne</b> On a établi un programme de vérification interne solide, et les résultats de la vérification sont cruciaux à la gestion de la prise de décisions.	
<b>Vérification externe</b> On suit un processus veillant à bien utiliser les résultats et les recommandations des vérificateurs externes sur les opérations de l'organisme.	
<b>Partage des valeurs et de l'éthique</b>	
<b>Cadre des valeurs et de l'éthique</b> Les cadres chargés des politiques et des activités appuient visiblement l'intendance éthique des ressources publiques et accordent la priorité aux « pratiques de gestion moderne ».	Baldrige 1.1a — Orientation de la haute direction
<b>Gestion réfléchie des risques</b>	
<b>Gestion intégrée des risques</b> On a pris des mesures visant à définir, évaluer, comprendre, aborder et diffuser les domaines à risques de façon systématique.	
<b>Cadre de contrôle de la gestion intégrée</b> On a établi des contrôles de la pertinence de la gestion, et un cadre intégré lie ces contrôles.	Baldrige 1.1c — Examen du rendement organisationnel Baldrige 4.1 — Mesure et analyse du rendement opérationnel
<b>Intégration de l'information sur le rendement</b>	
<b>Rapports organisationnels intégrés sur le rendement</b> On a établi des mesures clés pour surveiller le rendement et les résultats apportant la meilleure valeur possible à tout l'organisme.	INQ 5.2 — Contrôle des processus
<b>Information sur les opérations</b> Mesures et systèmes visant à surveiller la qualité et l'efficacité de la prestation des programmes et des services.	
<b>Mesure de la satisfaction de la clientèle</b> Utilisation de l'information issue des sondages menés auprès de la clientèle sur les degrés de satisfaction et sur l'importance des services.	Baldrige 3.2b — Examen du rendement organisationnel INQ 3.3 — Mesure de la satisfaction de la clientèle
<b>Normes de service</b> Surveillance du respect des normes de service à la clientèle; maintien et mise à jour de ces normes.	Baldrige 4.1 — Mesure et analyse du rendement opérationnel INQ 5.2 — Contrôle des processus
<b>Information en vue de l'évaluation</b> Utilisation de l'information non financière liée à l'efficacité des programmes et à leurs résultats.	
<b>Information financière</b> L'information financière fiable est disponible en temps opportun et d'une manière utile.	Baldrige 4.2b (2) — Gestion de l'information et du savoir

<p><i>Information sur la gestion des coûts</i> Mécanismes d'utilisation des coûts en fonction des activités, des produits et des résultats.</p>	
---	--

## Annexe B : Aperçu de la recherche

### Documents fournis par l'ACIA

Tel que décrit à la Section 1.2 intitulée Méthodologie de la recherche, nous avons examiné des analyses antérieures et les activités en cours afin de réduire à un minimum les chevauchements et de dûment cerner les « nouvelles » découvertes. Notre équipe a examiné les documents suivants :

#### **Capacité**

*Capacity Assessment of Modern Management Practices for the CFIA* – 16 sept. 2002  
Chapitre 24 du Rapport du vérificateur général du Canada, intitulé *Les programmes fédéraux de réglementation relatifs à la santé et à la sécurité* – Décembre 2000

#### **Initiatives en matière d'AQ**

Examen de la direction sur l'uniformité de la prestation des programmes du CRA – 17 janv. 2003  
Document de discussion sur le système de qualité de l'ACIA – 11 août 2000  
Dossier préparatoire sur les opérations – 30 oct. 2002  
Procès-verbal de l'appel-conférence sur l'assurance de la qualité – 11 fév. 2003  
Gestion du rendement :

- Fiche de renseignements sur le Cadre de gestion du rendement
- Cadre de gestion du rendement et modèles logiques – 31 oct. 2002

*Steps Towards Excellence...A Proposal for Improved Quality of Service Delivery...Meeting the Consistency Challenge* – 21 janv. 1999  
Mandat des projets pilotes sur l'AQ des opérations – Fév. 2003  
Vérification du Programme de gestion de la qualité (PGQ) des poissons – Mise à jour du 12 fév. 2003

#### **Autres**

Rapport annuel 2001-2002  
Compte rendu après intervention – Rapport annuel 2001-2002 de l'ACIA  
Information sur Merlin (Intranet de l'ACIA)  
Rapport préliminaire de Santé Canada sur les activités de lutte contre les allergènes à l'ACIA – 24 janv. 2003  
Rapport préliminaire de Santé Canada sur l'évaluation des activités de l'ACIA liées aux produits de viande prêts à la consommation – 04 déc. 2002

### Notes du Rapport du vérificateur général

Les objectifs de la politique de réglementation du gouvernement est de promouvoir la conception et la mise en œuvre de programmes de réglementation efficaces. Comme la mesure du rendement est faible, on ne dispose pas d'assez d'information pour évaluer la rentabilité des programmes de réglementation de la santé et de la sécurité (Point 24.3).

Les Canadiens se préoccupent des risques à la santé et à la sécurité. Les crises et les échecs de la réglementation accroissent ces préoccupations.

## **Notes de l'évaluation des capacités menée par KPMG**

### **Information sur le rendement intégré**

Continuer à élaborer des mesures intégrées du rendement. Continuer à élaborer et à valider le cadre de rendement intégré. Lier les mesures de bas niveau aux mesures stratégiques des hauts niveaux de l'organisation. Envisager d'établir des rapports de collaboration avec d'autres organismes de réglementation afin d'élaborer une bonne approche méthodologique. Enfin, lier la mesure du rendement à la gestion du rendement.

### **Intendance rigoureuse**

Cerner les occasions principales d'amélioration des processus d'activité dans toute l'Agence et classer ces occasions par ordre de priorité afin d'en maximiser les coûts-avantages. Équilibrer les initiatives d'amélioration des pratiques et des processus exemplaires aux niveaux régional et local.

### **Sources Web**

Nous avons examiné les organismes suivants selon la méthode et les critères décrits à la Section 1.2.

#### **Organismes fédéraux**

Énergie atomique du Canada limitée  
Administration canadienne de la sûreté du transport aérien  
Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail  
Agence des douanes et du revenu du Canada  
Agence canadienne d'évaluation environnementale (ACEE)  
Agence canadienne d'inspection des aliments  
Office des normes générales du Canada  
Commission canadienne des droits de la personne  
Commission canadienne de sûreté nucléaire  
Environnement Canada  
Santé Canada  
Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses  
Direction générale de la santé environnementale et de la sécurité des consommateurs  
Agence de réglementation de la lutte antiparasitaire  
Programme de la sécurité des produits  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Programme de santé au travail et de sécurité du public  
Conseil national de recherches

#### **Organismes provinciaux**

##### **Alberta**

- Ministry of Agriculture, Food and Rural Development

##### **Colombie-Britannique**

- Ministry of Agriculture, Food and Fisheries

##### **Ontario**

- Secrétariat du Cabinet - Excellence et Innovation de la FPO

- Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation de l'Ontario

**Québec**

- Ministère de l'Agriculture, et des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ)
- Centre québécois d'inspection des aliments et de santé animale (CPQIASA)

**Organismes internationaux**

Department of Agriculture, Fisheries and Forestry (Australie)

Department of Health (Australie)

Australian Council for Safety and Quality in Health Care

Food Standards Australia New Zealand

Ministry of Agriculture (Nouvelle-Zélande)

Ministry of Health (Nouvelle-Zélande)

Ministry of Agriculture, Fisheries and Food (Royaume-Uni)

Department for Environment, Food and Rural Affairs (Royaume-Uni)

Food Standards Agency (Royaume-Uni)

Department of Agriculture (États-Unis)

Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS - US)

Food Safety and Inspection Service (FSIS - US)

Environmental Protection Agency (EPA, États-Unis)

Département de la salubrité des aliments de l'Organisation mondiale de la santé (Nations Unies)

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (Nations Unies)

Commission du Codex Alimentarius

Office international des épizooties (OIE)

EMonument

Landauer Inc.

## Annexe C : Personnes interviewées et processus d'entrevues sur l'AQ

### Employés de l'ACIA interviewés

Tom Beaver	Directeur exécutif, Vérification intégrée, ACIA
Benoît Blangez	Directeur, Bureau de la salubrité et du rappel des aliments
Yvon Bertrand	Directeur exécutif, centre opérationnel du Québec
Alf Bungay	Gestionnaire national, PGQ
Mary Brodhead	Directrice, Développement professionnel et apprentissage continu
Brian Evans	Directeur exécutif, Direction des produits animaux
Dave Doncaster	Chef de projet d'AQ, centre opérationnel de l'Atlantique
Liette Dumas-Sluyter	Directrice, Initiative, Gestion moderne
Tom Feltmate	Gestionnaire, Section de l'analyse des risques alimentaires
Bruce Jackson	Animateur d'équipe, Initiative PGQ, Nouveau-Brunswick
Kathy Scott	Adjointe exécutive au président, ACIA
Liz Singh	Directrice exécutive associée, Direction des laboratoires

### Personnes de l'extérieur interviewées

Mark Dallaire	Directeur, Gestion des affaires réglementaires et des relations gouvernementales, CCSN
Morris Redman	Vérificateur principal, Santé Canada
Tammy Wolters	Gestionnaire de portefeuille, Division de la modernisation de la fonction de contrôleur, Conseil du Trésor

## **Questions visant à cerner les pratiques exemplaires en matière d'assurance de la qualité**

### **Objectif**

Ces questions visent à mieux cerner les processus et les outils de travail hors pair. Les réponses à toutes ces questions ou à certaines d'entre elles nous aideront à remplir une base de données des pratiques exemplaires permettant d'améliorer l'organisme.

### **Gestion des processus**

1. Comment votre organisme détermine-t-il ses processus clés de création de la valeur? Quels sont les produits, services et processus d'activités clés de votre organisme visant à créer ou à ajouter de la valeur? Quelle valeur ces processus ajoutent-ils à l'organisme, à vos clients et intervenants et à vos groupes de clients? Quelle contribution ces processus apportent-ils à la rentabilité et au succès des activités?

Décrivez les mesures clés de rendement permettant de contrôler et d'améliorer vos processus de création de la valeur, en indiquant comment vous utilisez les mesures des processus et la rétroaction de vos clients et intervenants.

2. Décrivez la façon d'améliorer les processus afin de rehausser le rendement et de les adapter aux besoins et aux orientations de vos activités. Un meilleur rendement ne sous-entend pas seulement une meilleure qualité pour vos clients et vos intervenants, mais aussi un meilleur rendement financier et opérationnel — comme la productivité — pour vos autres intervenants (c.-à-d. le Conseil du Trésor?). Il existe actuellement divers types de processus d'amélioration. Il peut s'agir d'un système d'entreprise qui n'utilise pas plus de ressources qu'il ne le faut vraiment, de la méthodologie six sigma, de l'utilisation de normes ISO 9000:2000 ou de tout autre outil d'amélioration des processus. Ces méthodes comportent :
  - a. L'application des stratégies efficaces dans tout votre organisme,
  - b. Une analyse des processus et de la recherche (p. ex. définition des processus, essais d'optimisation, documentation des erreurs),
  - c. La recherche et le développement techniques et commerciaux,
  - d. L'établissement de repères,
  - e. L'utilisation d'autres technologies,
  - f. L'utilisation d'information fournie par les clients et par les intervenants participant aux processus — à l'interne et à l'extérieur de l'organisme.

### **Mesure du rendement**

1. Comment choisissez-vous, recueillez-vous, harmonisez-vous et intégrez-vous les données et l'information permettant de surveiller les opérations quotidiennes et le rendement organisationnel? Comment utilisez-vous ces données et cette information pour appuyer la prise de décisions et l'innovation dans votre organisme?
  - Quelles données faut-il pour mesurer vos rapports avec les clients, les intervenants et les groupes de clients?
  - Quelles données faut-il pour réaliser la vision de votre organisme?
  - Quelles données faut-il pour mesurer les progrès accomplis dans le cadre du plan stratégique et de la vision?

- Comment utilisez-vous les données pour apporter chaque jour des améliorations continues (plutôt que de soumettre simplement des rapports chronologiques)?
  - Comment garantissez-vous l'efficacité des employés en facilitant l'accès à l'information?
  - Comment rendez-vous les données accessibles à tous les employés lorsqu'ils en ont besoin?
  - Comment vos mesures à l'interne correspondent-elles aux mesures de satisfaction des clients et des intervenants de l'extérieur?
2. Comment choisissez-vous les données et l'information comparatives clés et comment en assurez-vous l'usage efficace pour appuyer la prise de décisions et l'innovation opérationnelles et stratégiques?
  3. Comment adaptez-vous votre système de mesure du rendement aux besoins et aux orientations de vos activités? Comment veillez-vous à ce que votre système de mesure du rendement tienne compte des changements rapides et inattendus qui surviennent dans votre organisme et à l'extérieur?
  4. Comment harmonisez-vous ces mesures dans tout l'organisme? Comment les intégrez-vous de manière à en retirer des données et de l'information venant de tout l'organisme? Comment vos hauts cadres appliquent-ils les exigences pour la mesure du rendement afin de surveiller le rendement des groupes de travail et des activités menées dans le cadre des processus aux mesures clés établies pour l'amélioration de tout l'organisme?

### **Analyse du rendement**

1. Quelles analyses menez-vous pour appuyer l'examen du rendement de vos hauts cadres? Quelles analyses menez-vous pour appuyer la planification stratégique de votre organisme?
2. Comment transmettez-vous les résultats de vos analyses organisationnelles aux groupes de travail et aux opérations fonctionnelles afin de bien appuyer leur prise de décisions?

Une analyse sous-entend l'examen des tendances, des prédictions sur l'organisme, sur le secteur et sur la technologie, ainsi que des comparaisons, des rapports cause à effet et des corrélations visant à appuyer vos examens du rendement, à déterminer les causes fondamentales et à établir des priorités en matière d'utilisation des ressources. Cette analyse requiert donc tous les types de données : sur les clients et les intervenants, sur les finances et les marchés, sur les opérations et la concurrence. Voici quelques exemples d'analyse :

- Rapports entre la qualité des produits et services, les indicateurs du rendement opérationnel et les tendances globales du rendement financier à l'aide d'indicateurs tels que les coûts opérationnels, l'utilisation des biens et la valeur ajoutée de chaque employé;
- Allocation des ressources entre divers projets d'amélioration fondés sur les effets coûts-avantages ou sur les répercussions environnementales et communautaires;
- Économies et efficacités nettes découlant des améliorations au rendement dans les domaines de la qualité, des opérations et des ressources humaines;
- Comparaisons entre les unités d'activité démontrant les répercussions de l'amélioration du rendement dans les domaines de la qualité, des opérations et du rendement financier;
- Corrélation entre la capacité de définir et de satisfaire les besoins des employés et la conservation, la motivation et la productivité du personnel;

- Effets du rendement des coûts et des opérations dans le cadre des problèmes ayant trait aux employés et de la résolution efficace de ces problèmes.

### **Disponibilité des données et de l'information**

1. Comment assurez-vous la disponibilité des données et de l'information? Comment les rendez-vous disponibles à vos employés, à vos fournisseurs et à vos partenaires ainsi qu'aux clients et aux intervenants lorsque nécessaire?
2. Comment veillez-vous à ce que l'équipement informatique et les logiciels soient fiables, sûrs et faciles à utiliser?
3. Comment adaptez-vous vos mécanismes de disponibilité des données et de l'information, y compris vos logiciels et vos systèmes informatiques, aux besoins et aux orientations des activités?

### **Savoir de l'organisme**

1. Comment gérez-vous le savoir organisationnel pour recueillir et transmettre le savoir des employés, pour transmettre le savoir pertinent des clients et des intervenants, des fournisseurs et des partenaires et pour cerner et partager les pratiques exemplaires?
2. Comment veillez-vous à l'intégrité, à la rapidité, à la fiabilité, à la sécurité, à l'exactitude et à la confidentialité de vos données, de votre information et de votre savoir organisationnel?

### **Gestion des processus ayant trait aux fournisseurs de produits et de services**

1. Quels organismes, établissements et alliances sont cruciaux à l'atteinte des objectifs de votre organisme?
2. Comment concevez-vous les processus ayant trait aux fournisseurs de produits et de services afin de satisfaire aux exigences globales du rendement, y compris la sélection des fournisseurs préférés de produits et services. Quelles sont les principales exigences pour le rendement ayant trait aux fournisseurs clés de produits et services?
3. Comment veillez-vous à satisfaire aux exigences pour le rendement? Quelles en sont les mesures clés, comme les niveaux de rendement attendus, et comment retransmettez-vous l'information sur le rendement à vos fournisseurs et à vos partenaires?
4. Comment évaluez-vous et améliorez-vous votre gestion des processus ayant trait aux fournisseurs et aux partenaires afin de rehausser le rendement et d'améliorer les capacités qu'ont vos fournisseurs de produits et services de contribuer à l'atteinte des objectifs de votre organisme?

Les plans d'amélioration peuvent comprendre : l'amélioration de vos propres plans d'approvisionnement et de votre gestion des processus de gestion des fournisseurs (y compris demander la rétroaction des fournisseurs et des « clients de l'interne »), la planification conjointe, les échanges rapides de données et d'information, l'utilisation de repères et d'information comparative, des équipes client-fournisseur, de la formation, des ententes à long terme, des encouragements et des programmes de reconnaissance. Les actions et les plans peuvent aussi

comprendre les changements dans la sélection des fournisseurs, à la réduction du nombre de fournisseurs et d'améliorer les ententes d'association.

5. Comment établissez-vous des rapports de travail en coopération avec vos fournisseurs clés de produits et services et comment encouragez-vous l'innovation afin de garantir et d'améliorer la qualité des produits et services?

## Annexe D : Extraits de plans organisationnels « hors pair »

### Extraits du plan organisationnel de l'ANZFA

Voici les dix générateurs de résultats clés relevés dans le plan organisationnel trisannuel de l'ANZFA :

**Figure 10 : Générateurs de résultats clés de l'ANZFA**

Générateur clé 1	Atteindre nos objectifs statutaires en mettant en œuvre, gérant et surveillant le code des normes sur les aliments et autres mesures réglementaires.
Générateur clé 2	Gérer l'évolution de notre rôle au cours de la mise en œuvre de la nouvelle approche à la gestion des règlements sur les aliments.
Générateur clé 3	Gérer et améliorer efficacement le processus d'élaboration des normes.
Générateur clé 4	Élaborer et mettre en œuvre une approche commune à la réglementation et aux stratégies d'évaluation avec les autres organismes.
Générateur clé 5	Appuyer les mesures pour la santé du public.
Générateur clé 6	Offrir aux collectivités plus d'occasions de participer à nos processus.
Générateur clé 7	Évaluer les répercussions de nos priorités d'un point de vue de la juridiction, surtout en Nouvelle-Zélande.
Générateur clé 8	Renforcer et améliorer nos rapports avec les autres nations.
Générateur clé 9	Gérer de façon proactive les problèmes qui émergent.
Générateur clé 10	Développer et maintenir l'efficacité et l'efficience de notre organisme.

Figure 11 : Suivi des mesures de l'ANZFA

Générateurs de résultats clés	Mesures à prendre
<p>Atteindre nos objectifs statutaires en mettant en œuvre, gérant et surveillant le code des normes sur les aliments et autres mesures réglementaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer les applications et les propositions d'amender le code des normes sur les aliments;</li> <li>• Éclairer notre élaboration des politiques en utilisant nos processus de surveillance;</li> <li>• Surveiller et évaluer les risques du secteur alimentaire afin d'appuyer l'élaboration de mesures réglementaires pour le secteur alimentaire;</li> <li>• Collaborer avec nos partenaires pour mettre en œuvre des ententes sur les normes de production primaire;</li> <li>• Aider les intervenants à appliquer le code des normes sur les aliments en lançant des stratégies telles que des tribunes, la production de lignes directrices, l'élaboration de stratégies pratiques appuyant les petites entreprises.</li> </ul>
<p>Gérer l'évolution de notre rôle au cours de la mise en œuvre de la nouvelle approche à la gestion des règlements sur les aliments.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surveiller l'évolution du contexte de l'extérieur;</li> <li>• Améliorer nos rapports avec nos partenaires actuels et avec les collectivités en général et établir des relations avec de nouveaux partenaires et avec les collectivités;</li> <li>• Renforcer les relations entre le personnel et le Conseil et appuyer les nouvelles responsabilités du Conseil;</li> <li>• Améliorer nos liens avec le ministère de la Santé et des soins aux Aînés, avec le ministère de la Santé et avec d'autres administrations;</li> <li>• Améliorer nos liens avec les organismes gouvernementaux dans tous les territoires de compétence;</li> <li>• Améliorer nos liens avec les consommateurs et avec les organismes publics de santé;</li> <li>• Créer et renforcer les liens avec le secteur de l'industrie primaire;</li> <li>• Élaborer une approche plus uniforme de l'élaboration des politiques et des normes.</li> </ul>

## Extrait du plan stratégique de l'USDA

Figure 12 : Indicateurs de rendement de l'USDA

Buts et indicateurs de rendement annuel	EF 1999 Réel	EF 2000 Réel	EF 2001 Cible	EF 2002 Cible
6.1.1 — Cotes du service à la clientèle relatives à la courtoisie et au professionnalisme dont fait preuve le personnel du NASS dans le cadre de ses relations avec la clientèle.	S/O <sup>1</sup>	S/O <sup>1</sup>	85	85
Nombre de nouveaux produits et services informatiques établis pour répondre aux demandes des clients.	9	15	7	8
L'indice américain de satisfaction de la clientèle mesure la satisfaction des clients du NASS à l'aide des rapports, des produits et des services du NASS.	S/O <sup>1</sup>	S/O <sup>1</sup>	72	72

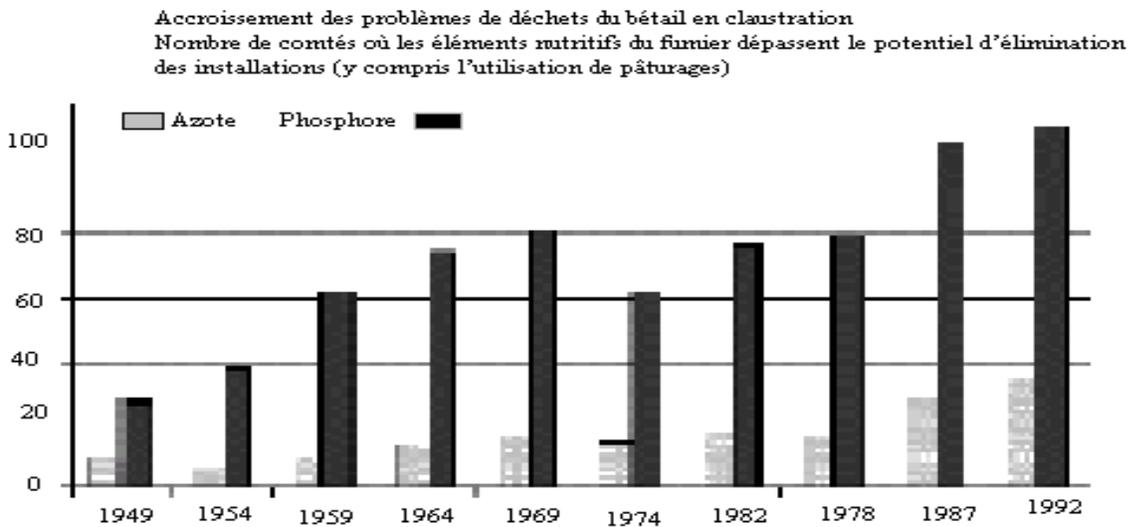
Montants de référence de l'EF 2000

<sup>1/</sup> Aucunes données disponibles

Figure 13 : Analyse et gestion des données de l'USDA

Buts et indicateurs de rendement	Source(s) des données	Méthodes de vérification et de validation	Limites des données
6.1.1 — Cotes du service à la clientèle relatives à la courtoisie et au professionnalisme dont fait preuve le personnel du NASS dans le cadre de ses relations avec la clientèle. Nombre de nouveaux produits et services informatiques établis pour répondre aux demandes des clients. L'indice de satisfaction de la clientèle mesure la satisfaction des clients du NASS à l'aide des produits et des services..	Le MISO surveille les nouveaux produits et services informatiques.  L'American Customer Satisfaction Survey (ACSI) fournit ces données.	Le MISO inscrit et entretient les nouveaux produits et services fournis par le NASS.  Les données de sondage de l'ACSI sont préparées par les Federal Consulting Groups en partenariat avec l'université du Michigan (niveau de confiance de 95 %) afin de mesurer les cotes du service à la clientèle.	Les nouveaux produits et services installés dans les bureaux de statistique gouvernementaux ne sont pas compris dans cette mesure. Seules les activités de l'Administration centrale y sont comprises.  Les données et les résultats des sondages de l'ACSI varient souvent d'une année à l'autre en fonction de l'évolution de la population des clients (ou des groupes de consommateurs) participant aux sondages.

Figure 14 : Exemple d'analyse des données tiré du plan stratégique de l'USDA



Le volume d'azote et de phosphore provenant des déchets du bétail s'est régulièrement accru depuis la fin des années 1940. Au cours de cette même période, le secteur a accru sa production dans certaines régions. Maintenant, de nombreux comtés n'ont plus assez de terres pour utiliser d'une manière agronomique les déchets issus du fumier.

Source : Kellogg, R.I. et Lander, C.H., HRCS, 1999

\*\*Plan stratégique du NRCS pour 2000-2005

## Extraits du plan d'amélioration du rendement à l'ADRC

Figure 15 : Plan d'amélioration de l'ADRC

Aspects visés	Activités connexes
	<b>Mises à jour depuis l'an dernier (voir <a href="#">Tableau 18</a> pour davantage de précisions) :</b>
1. <b>Évaluation améliorée du rendement de l'ADRC</b>	Poursuivre la mise en œuvre de la fiche d'évaluation équilibrée et l'intégration d'objectifs clairs de rendement à notre cadre de mesure du rendement et à nos contrats de responsabilisation afin de terminer le tout au cours des trois prochaines années.
2. <b>Amélioration du rendement par rapport aux normes de service</b>	Améliorer le rendement global de l'ADRC par rapport aux normes de service existantes. De plus, revoir et, au besoin, modifier ou élargir les normes de service existantes y compris l'élaboration de nouvelles normes visant les aspects de notre prestation de service qui vont au-delà l'exécution en temps opportun (par exemple, l'exactitude, l'équité et l'accessibilité).
3. <b>Atteinte de l'objectif lié au niveau de la dette fiscale</b>	Prévenir l'accroissement du nombre de comptes clients avec un pourcentage de revenu brut en cherchant à stabiliser les statistiques. Poursuivre les efforts de modernisation de nos systèmes, approches et mécanismes de prestation du programme de comptes clients afin d'améliorer le rendement global lié aux comptes clients et arriver à mieux gérer les charges de travail sans cesse grandissantes.
4. <b>Amélioration des programmes visant à renforcer l'observation fiscale</b>	Poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de mesure de la conformité plus exhaustive visant à identifier les principaux domaines de risques, l'objectif étant 2006. Mettre en œuvre des programmes connexes comme des ententes de protocoles de vérification et l'extension des services concernant l'économie clandestine, afin d'y remédier.
5. <b>Traitement plus rapide des différents</b>	Mettre en œuvre les améliorations suggérées afin d'obtenir les délais de traitement plus rapides établis dans nos nouveaux objectifs pluriannuels liés à l'exécution des cas d'appel.
6. <b>Amélioration de l'accessibilité des services téléphoniques</b>	Étudier les options réduisant la nécessité, pour les clients, de téléphoner. Pour ceux qui continuent à le faire, réduire le temps d'attente et améliorer l'accessibilité des demandes par téléphone conformément à nos objectifs de rendement interne.
7. <b>Amélioration de l'observation à la frontière, y compris une approche plus solide à l'égard de la gestion du risque et de la mesure du rendement</b>	Poursuivre la mise en place du plan d'action des douanes (y compris NEXUS et le Système de traitement accéléré des passagers) et la mise en œuvre accélérée des éléments clés du Plan d'amélioration de l'a conformité. De plus, dans le contexte et l'échéancier de la fiche d'évaluation équilibrée, poursuivre l'élaboration d'un régime de mesure du rendement des douanes.
8. <b>Amélioration de l'infrastructure de technologie de l'information (TI)</b>	Comme la composante finale de notre stratégie de TI a été mise en œuvre à l'avance, les prochaines étapes incluent l'établissement de la capacité de traiter 75 p. 100 des retours de T1 électroniquement d'ici 2005, entre autres.
9. <b>Réaction efficace aux défis que présentent les ressources humaines (RH)</b>	Poursuivre la mise en œuvre de notre nouveau régime de RH selon le <i>Plan d'affaires intégré</i> en cherchant à terminer le tout en 2004. De plus, résoudre les autres questions de gestion des RH comme la qualité des données de RH dans le Service administratif intégré, la prestation en temps opportun des services de rémunération internes et l'amélioration des aptitudes langagières de nos employés afin de faciliter l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail.
	<b>Nouveau cette année :</b>
10. <b>Amélioration des enquêtes de satisfaction des clients</b>	Élaborer et mettre en œuvre un sondage intégré amélioré de satisfaction des clients appartenant aux groupes clés ; compte rendu sur ce point attendu pour 2004.
11. <b>Progression de la fonction de contrôleur moderne</b>	Aller de l'avant avec notre initiative de fonction de contrôleur moderne (conformément aux engagements pris dans notre <i>Plan d'affaires intégré</i> ) par des améliorations comme l'établissement trimestriel du budget et de rapports, la gestion des risques intégrée, la comptabilisation d'exercice pour les revenus fiscaux et la comptabilité par activités.
12. <b>Modernisation des pratiques et systèmes financiers</b>	Dans le cadre de notre solution globale visant les erreurs comptables liées au T3, moderniser nos pratiques et systèmes financiers au besoin.

**Figure 16 : Rendement global des priorités de l'ADRC par rapport à ses normes de service**

Service	Norme de service	Objectif	Résultat pour 1999-2000	Résultat pour 2000-2001	2000-2001 par rapport à l'objectif	Résultat pour 2001-2002	2001-2002 par rapport à l'objectif
<b>Service aux clients</b>							
1. Délai d'attente pour le service au comptoir	20 minutes (sauf en période de pointe)	20 minutes (sauf en période de pointe)	Non disponible	86 % des clients servis en 20 minutes	✗	85 % des clients servis en 20 minutes (voir note)	✗
2. Traitement des demandes de remboursement aux visiteurs	4-6 semaines	100 %	95 %	95 %	✓	95 % (voir note)	✓
3. Remboursements versés aux boutiques hors taxes	5 jours ouvrables	100 %	99 %	99 %	☑	99,8 %	✓
4. Réponse aux demandes de redressement faites par les clients (T1)	8 semaines	100 %	7 semaines	7 semaines	☑	7 semaines (voir note)	✓
5. Indemnisation des boutiques hors taxes	30 jours	100 %	99 %	99 %	✓	90 % (voir note)	✗
6. Validation des fichiers d'essai sur support magnétique	30 jours	100 %	96 %	96 %	✓	98 % (voir note)	✓

## Annexe E : Glossaire

ACIA	Agence canadienne d'inspection des aliments
ADRC	Agence des douanes et du revenu du Canada
AFFA	Department of Agriculture, Fisheries and Forestry Australia
ANZFA	Australia New Zealand Food Authority
AMG	Autres ministères du gouvernement
AQ	Assurance de la qualité
Baldrige	Malcolm Baldrige Award Criteria
CQ	Contrôle de la qualité
CT	Conseil du Trésor
EQ	Exigences pour la qualité
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FPO	Fonction publique de l'Ontario
FSANZ	Food Standards Australia and New Zealand
FSIS	Food Safety Inspection Service
GQ	Gestion de la qualité
GQT	Gestion de la qualité totale
HACCP	Hazard Analysis & Critical Control Points
IGM	Initiative de gestion moderne
INQ	Institut national de la qualité
ISO9001	Exigences pour le Système de gestion de la qualité (SGQ)
ISO17025	Exigences techniques pour les laboratoires du SGQ
ISO14000	Exigences environnementales pour le SGQ
MAAO	Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation de l'Ontario
MAPAQ	Ministère Agriculture and Pêcheries et Alimentation du Québec
MPIP	Modernized Poultry Inspection Program
OIE	Office international des épizooties (World Organization for Animal Health)
PASA	Programme d'amélioration de la salubrité des aliments
PGQ	Programme de gestion de la qualité — Poisson
Q	Quality
RH	Ressources humaines
SGQ	Système de gestion de la qualité
USDA	United States Department of Agriculture