

**Le cadre intégré
de gestion de la qualité
de l'Institut de la statistique du Québec**
Document d'orientations générales

Pour tout renseignement concernant l'ISQ
et les données statistiques dont il dispose,
s'adresser à :

Institut de la statistique du Québec
200, chemin Sainte-Foy
Québec (Québec)
G1R 5T4
Téléphone : (418) 691-2411

ou

Téléphone : 1 800 463-4090
(sans frais d'appel au Canada et aux États-Unis)

Site Web : www.stat.gouv.qc.ca

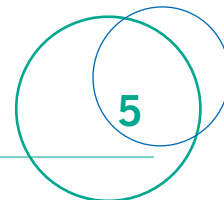
© Gouvernement du Québec

Toute reproduction est interdite
sans l'autorisation expresse
de l'Institut de la statistique du Québec.

Janvier 2006

Table des matières

<i>Introduction</i>	5
<i>A. Le contexte</i>	6
<i>B. Les dimensions de la qualité</i>	10
<i>C. Les conditions facilitant l'exercice de la qualité</i>	14
<i>Leadership et personnel</i>	14
<i>Organisation du travail</i>	15
<i>Les façons de faire</i>	16
<i>Conclusion</i>	20



Introduction

1. La Loi sur l'Institut de la statistique du Québec (L.R.Q., c. I-13.011) contient des dispositions très claires quant aux obligations de qualité que l'Institut doit respecter dans la production de son information statistique. En effet, l'article 2 de la loi établit ce qui suit : « L'Institut a pour mission de fournir des informations statistiques qui soient fiables et objectives sur la situation du Québec quant à tous les aspects de la société québécoise pour lesquels de telles informations sont pertinentes. » Par ailleurs, l'article 5 donne notamment le mandat à l'Institut de traiter l'information qu'il produit « de façon à permettre des comparaisons à l'intérieur et à l'extérieur du Québec ». Pertinence, fiabilité et objectivité, comparabilité sont donc les critères de base qui doivent orienter la gestion de la qualité à l'Institut.

Conformément aux orientations qui font consensus sur le plan international dans ce domaine, l'Institut définit la notion de qualité en fonction des six critères suivants : la pertinence, la fiabilité et l'objectivité, la comparabilité, l'actualité, l'intelligibilité, l'accessibilité¹. Cette approche multidimensionnelle de la qualité exige la prise en compte de tous les critères qui rendent l'information statistique adaptée à son utilisation.

Le présent document d'orientations générales a pour but de rappeler le contexte de la démarche de l'Institut en matière de qualité, de présenter le modèle retenu pour la gestion de la qualité, de définir chacune des dimensions de la qualité, et d'évoquer les principales conditions facilitant l'exercice de la qualité en favorisant, d'une part, la plus haute qualité de la production et, d'autre part, le meilleur contrôle possible de cette qualité.

1. Voir la Politique générale en matière de gestion de la qualité de l'Institut de la statistique du Québec.

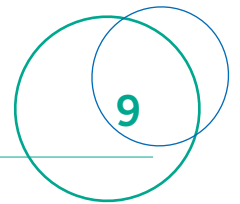
A. Le contexte

2. « L'Institut donne la plus haute priorité à la satisfaction de sa clientèle [...]. La qualité de ses produits et services est une préoccupation constante de l'Institut. » Ainsi sont formulées deux des cinq valeurs de gestion de l'Institut, énoncées dans sa *Déclaration de services aux citoyens* diffusée en janvier 2003, laquelle comporte aussi l'engagement d'« offrir des produits et services statistiques d'une très grande qualité professionnelle et technique qui font appel à l'utilisation de méthodes statistiques éprouvées ». Ces valeurs et cet engagement ne sont cependant pas inédits pour le personnel de l'Institut. En effet, avant même l'adoption de la loi créant l'Institut en juin 1998, les entités qui allaient être intégrées dans ce nouvel organisme avaient déjà manifesté de diverses façons leur adhésion à ces principes. Parmi les diverses illustrations qui permettent de l'attester, les exemples suivants sont sans doute ceux qui ont été le plus souvent mis en évidence :
 - les mécanismes de consultation des utilisateurs, inhérents à la planification et à l'évaluation des enquêtes sur la santé et la rémunération, afin que l'information qu'elles produisent corresponde le mieux possible à leurs besoins et attentes;
 - les chapitres consacrés à la méthodologie inclus dans la plupart des rapports d'enquête par échantillonnage, dans le but de fournir aux utilisateurs une évaluation de la qualité des données de telle sorte qu'ils soient mieux en mesure d'interpréter les résultats;
 - les travaux de recherche et les recommandations concernant la qualité des données sur le Québec produites par Statistique Canada, afin qu'elles reflètent le plus précisément possible la réalité, notamment ceux qui se rapportent aux méthodes d'estimation de la population et à l'évaluation du sous-dénombrement aux recensements;
 - la production des Comptes économiques trimestriels du Québec et leur désaisonnalisation, afin de fournir aux décideurs une donnée d'une plus grande actualité et de leur permettre ainsi de mieux suivre l'évolution de l'économie québécoise.
3. La préoccupation constante de la satisfaction des besoins de la clientèle et de la qualité des produits et services qu'illustrent les exemples précédents s'est encore affirmée depuis la création de l'Institut. De nombreuses réalisations peuvent en témoigner, notamment :
 - la formation de nouveaux comités consultatifs d'utilisateurs et d'experts externes dans le domaine de la statistique culturelle, de la statistique démographique et sociale, et de la statistique économique et sectorielle, qui s'ajoutent à ceux des domaines de la santé ainsi que du travail et de la rémunération, afin d'obtenir leurs commentaires pour améliorer les productions courantes et de mieux cerner les nouveaux besoins à satisfaire;

- la mise sur pied de la Banque de données des statistiques officielles sur le Québec (BDSO), rendant accessibles sur Internet, selon une approche normalisée et dans un guichet unique, les principales statistiques officielles liées à leurs mandats respectifs et diffusées par les ministères et organismes gouvernementaux;
 - la publication, dès le début de l'année budgétaire 2003-2004, du « Calendrier de diffusion des informations statistiques sur différents aspects de la société québécoise », afin que tous les utilisateurs intéressés en connaissent préalablement les dates de diffusion;
 - la signature d'ententes de services à moyen ou long terme avec plusieurs partenaires de l'appareil gouvernemental, afin d'assurer la production de statistiques nouvelles répondant à leurs besoins particuliers ou à ceux de leur clientèle;
 - la mise en place, à Montréal et à Québec, du Centre d'accès aux données de recherche pour permettre aux chercheurs universitaires d'en faire une exploitation extensive.
4. Le 1^{er} avril 2005, l'Institut a franchi le cap de son sixième anniversaire. Au cours de ces premières années de fonctionnement, outre la poursuite et l'élargissement de ses programmes, et l'adoption de plusieurs innovations, l'Institut a consacré beaucoup d'efforts à des objectifs qui le préoccupent, notamment :
- l'intégration de ses entités constituantes, qui ont appris de plus en plus à travailler de concert;
 - l'élaboration du Plan d'affaires 2000-2004 et de deux plans stratégiques portant sur les périodes 2002-2005 et 2005-2008;
 - la promotion des services du nouvel Institut dans l'appareil gouvernemental et la concertation avec les autres producteurs de statistiques officielles sur le Québec;
 - la mise en marche d'un programme récurrent de révision des processus en vue d'en améliorer l'efficacité et l'efficience;
 - la mise en place d'une fonction d'évaluation de programmes.
5. Dans le texte des valeurs de gestion évoqué précédemment, l'Institut affirme également qu'il « adhère aux principes fondamentaux de la statistique officielle adoptés par la Commission économique pour l'Europe, organisme des Nations Unies ». Ces principes fondamentaux constituent la pierre angulaire sur laquelle repose l'activité de toutes les agences statistiques des pays démocratiques. En choisissant d'adopter ces principes internationalement reconnus, l'Institut manifeste notamment sa volonté de rendre disponibles les statistiques officielles « en toute impartialité ». Il choisit de « déterminer en fonction de considérations purement professionnelles, notamment de principes scientifiques et de règles déontologiques, les méthodes et les procédures de collecte, de traitement, de stockage et de présentation des données statistiques ». Il exprime son intention de « fournir, en fonction de normes scientifiques, des informations sur les

sources, les méthodes et les procédures » qu'il utilise. Ces principes énoncent également que « les données individuelles collectées pour l'établissement des statistiques par les organismes qui en ont la responsabilité, qu'elles concernent des personnes physiques ou des personnes morales, doivent être strictement confidentielles et ne doivent être utilisées qu'à des fins statistiques ». À ces énoncés qui dénotent l'importance que l'Institut accorde à l'impartialité, au professionnalisme, au respect de la confidentialité et à la neutralité, s'ajoutent d'autres énoncés qui ont trait à la transparence, à la cohérence et à l'efficacité, conditions de fonctionnement essentielles pour une agence statistique centrale comme l'Institut.

6. Comme on l'a évoqué au point précédent, la protection de la confidentialité constitue une dimension fondamentale pour l'Institut. L'assurance que les renseignements recueillis ou obtenus seront gardés confidentiels confère à l'Institut toute sa crédibilité, amène les individus, les entreprises et les organismes à collaborer à ses enquêtes en toute confiance, ce qui assure la qualité des résultats. Ce devoir de confidentialité, qui incombe à l'Institut par l'article 25 de sa loi constitutive, impose à tous ses employés, ainsi qu'à toutes les personnes dont les services sont retenus pour réaliser un mandat, l'interdiction de révéler un renseignement qui a été obtenu en vertu de la Loi sur l'Institut et qui peut être rattaché à une personne, à une entreprise, à un organisme ou à une association en particulier. Afin d'aider les employés dans leur obligation de confidentialité, et dans le but de leur fournir tout l'encadrement normatif, administratif et technologique nécessaire, l'Institut n'a pas ménagé ses efforts depuis sa création. Les quelques réalisations suivantes en sont des exemples :
 - la constitution, dans les premiers mois qui ont suivi la mise sur pied de l'Institut, du Comité sur la protection des renseignements personnels et des autres renseignements confidentiels, dont l'une des premières tâches a été de se doter d'un plan d'action;
 - l'élaboration d'une politique, de principes directeurs et de procédures destinés à assurer, notamment en matière de technologies de l'information et de sécurité physique, la protection de la confidentialité des renseignements recueillis auprès des répondants;
 - l'adoption d'une politique et de lignes directrices ayant pour objectif de contrôler le risque de divulgation de renseignements confidentiels à partir des tableaux de résultats destinés à être diffusés;
 - la conception d'un cadre normatif qui s'appuie notamment sur la Politique relative à l'exploitation des fichiers de microdonnées des enquêtes de l'Institut de la statistique du Québec, et dont le but est de maximiser l'exploitation des produits statistiques de l'Institut à des fins de recherche, dans le respect de la confidentialité, en offrant aux chercheurs une grande diversité quant aux modes d'accès aux données.



7. L'Institut et son personnel peuvent donc présenter un bilan productif eu égard aux valeurs et à l'engagement énoncés dans la *Déclaration de services aux citoyens* et dans les valeurs de gestion. Fort du professionnalisme de son personnel et des accomplissements réalisés depuis sa création, l'Institut est maintenant en mesure – comme l'ont fait au cours des dernières années les instituts nationaux de statistiques de la plupart des pays industrialisés – de mobiliser une partie de ses énergies vers un nouvel objectif, soit traduire, en une approche plus méthodique et plus intégrée à sa gestion, son engagement d'assurer la qualité de ses produits et services en vue de garantir la plus grande satisfaction possible de ses utilisateurs. Plus précisément, l'Institut se dote d'une politique générale en matière de gestion de la qualité pour systématiser, harmoniser et améliorer les moyens déjà en place pour assurer la qualité de ses produits et services. Par cette démarche, l'Institut répond également aux recommandations que lui a faites le Vérificateur général dans son *Rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 2002-2003*. Au titre de la satisfaction des besoins de la clientèle, le Vérificateur général recommandait à l'Institut d'« améliorer la planification de ses projets en réévaluant de façon régulière leur contenu en fonction des besoins de la clientèle et en les priorisant [...] ». En ce qui a trait à la gestion de la qualité, il recommandait d'« établir une politique d'assurance de la qualité; d'appliquer de façon uniforme et continue des mécanismes propres à évaluer la qualité des travaux; de communiquer les résultats des évaluations aux intéressés et d'exercer un suivi visant à fournir l'assurance que les lacunes décelées seront corrigées, le cas échéant ».

B. Les dimensions de la qualité

8. Afin d'atteindre ces objectifs, l'Institut a choisi de s'inspirer du modèle de gestion de la qualité qui fait maintenant consensus sur le plan international, dans le domaine de la statistique officielle, et qui définit essentiellement la qualité en fonction des besoins à combler. Ce modèle est en effet fondé sur le principe que la satisfaction des utilisateurs est le critère ultime et global de la qualité d'un produit ou service, dans tout organisme dont la mission est de fournir un produit ou service à une clientèle. Dans ce contexte, la qualité d'un produit ou service est constituée de l'ensemble des caractéristiques de celui-ci qui influent sur sa capacité à satisfaire un besoin donné. Dans les organismes statistiques, dont la préoccupation de la qualité avait traditionnellement été centrée sur la fiabilité des données, l'adhésion à ce principe marque le passage d'une approche unidimensionnelle à une approche multidimensionnelle de la qualité. Cette approche présuppose la prise en compte, pour assurer la qualité, de tous les facteurs qui rendent l'information statistique adaptée aux besoins de ses utilisateurs.
9. La mission d'un institut statistique est de fournir à la société qu'il dessert l'information statistique de base sur cette société. Cette information est indispensable parce qu'elle contribue fortement à la compréhension de l'évolution de cette société et de son économie, et parce qu'elle sert plus particulièrement à alimenter les débats sur les enjeux qui se présentent, à éclairer la prise de décision des pouvoirs publics et des divers agents de la société, de même qu'à appuyer la recherche sur les questions d'intérêt public. Dans cette perspective, pour que l'information statistique puisse répondre adéquatement aux besoins de ses utilisateurs, elle doit satisfaire – selon un juste équilibre – à l'ensemble des caractéristiques suivantes : elle doit être pertinente, fiable et objective, comparable, actuelle, intelligible et accessible. Ces six dimensions qui font la qualité de l'information statistique, permettent d'opérationnaliser la définition de la qualité comme étant l'adaptation des produits et services de l'Institut à leur utilisation par ses diverses clientèles. Avant la production, elles constituent les cibles qu'il faut atteindre pour assurer la qualité; après la production, elles représentent les critères qui permettent d'évaluer concrètement sa qualité.
10. La définition de la qualité en six dimensions que retient l'Institut s'inspire des grandes tendances observables sur le plan international. Trois nomenclatures se démarquent particulièrement à cet égard :
 - Eurostat et ses partenaires nationaux de l'Union européenne ont retenu huit dimensions au total, soit la pertinence (*relevance*), la précision (*accuracy*), la comparabilité (*comparability*), l'actualité et la ponctualité (*timeliness and punctuality*), l'accessibilité et la clarté (*accessibility and clarity*), et la cohérence (*coherence*). Les instituts de certains pays font quelques adaptations à cette liste, notamment le Danemark qui remplace la précision par la fiabilité (*reliable*) et qui ajoute la transférabilité (transferable).
 - Le Interagency Council on Statistical Policy (ICSP) des États-Unis a établi que la qualité des produits statistiques (*Products Quality*) comprend

plusieurs critères incluant – mais non limités à – la pertinence, l'exactitude et l'actualité (*including – but not limited to – relevance, accuracy, and timeliness*). Le Census Bureau retient, quant à lui, un éventail plus large, dont : l'utilité (*utility*) qui comprend la pertinence, l'actualité, l'accessibilité et la comparabilité (*relevance, timeliness, accessibility and comparability*); l'objectivité (*objectivity*), qui signifie des données exactes, claires, fiables, non biaisées (*accurate, clear, reliable, unbiased data*); la transparence et la reproductibilité (*transparency and reproductibility*).

➤ À l'instar de Statistique Canada, les instituts de statistique d'autres pays, comme l'Australian Bureau of Statistics, optent pour une définition de la qualité qui comporte six dimensions : la pertinence (*relevance*), l'exactitude (*accuracy*), l'accessibilité (*accessibility*), l'actualité (*timeliness*), l'intelligibilité (*intelligibility*) et la cohérence (*coherence*).

11. On peut conclure de ce tour d'horizon qu'au-delà des variations dans la segmentation et la hiérarchisation des facettes de la qualité, et compte tenu que certains termes utilisés sont synonymes ou apparentés, il existe une forte convergence quant aux dimensions essentielles qui assurent la qualité de l'information statistique. C'est en tenant compte de cette convergence, tout en faisant écho à la terminologie employée aux articles 2 et 5 de la loi constitutive de l'Institut, rappelés en introduction, que l'Institut retient pour sa propre gouverne les dimensions suivantes : la pertinence, la fiabilité et l'objectivité, la comparabilité, l'actualité, l'intelligibilité, l'accessibilité. En intégrant la plupart des facettes de la qualité que suggèrent les nomenclatures de référence et en s'inspirant des définitions proposées, on peut décrire comme suit, du point de vue de la gestion de la qualité, le sens et la portée des dimensions retenues par l'Institut :

11.1 La **pertinence** de l'information statistique fait référence à sa concordance par rapport aux besoins qu'elle doit combler. Assurer la pertinence de l'information statistique, c'est faire en sorte que, en vertu de la mission générale et des obligations particulières attribuées par la loi à un institut statistique, les données, les analyses et les synthèses qu'il produit répondent de la manière la plus complète *possible* aux besoins que les utilisateurs institutionnels et autres jugent les plus importants. L'objectif est de permettre à ceux-ci, de façon courante et en fonction des changements de leurs préoccupations, d'avoir à la fois une vue d'ensemble et une description suffisamment détaillée de la situation et des tendances d'évolution de la société et de l'économie.

11.2 La **fiabilité** et l'**objectivité** de l'information statistique fait référence à sa conformité à la réalité qu'elle doit décrire. Assurer la fiabilité et l'objectivité de l'information statistique, c'est pouvoir garantir aux utilisateurs que l'information générée ou utilisée par l'agence statistique est la plus exacte *possible*. Cela signifie qu'elle a été produite, d'une part, de manière à minimiser les erreurs typiques qui affectent normalement les données et, d'autre part, de façon à maximiser la rigueur scientifique dans les interprétations, analyses et synthèses qui en sont faites. L'objectif réside dans le fait que ces travaux doivent rendre compte, avec le plus de justesse possible, de la réalité qu'ils décrivent.

11.3 La **comparabilité** de l'information statistique fait référence à la possibilité de sa mise en parallèle ou de sa combinaison avec d'autres renseignements similaires (dans le temps, dans l'espace, entre domaines, entre sources de données). Assurer la comparabilité de l'information statistique, c'est faire en sorte qu'elle s'appuie le plus *possible* sur des concepts, des classifications, des unités de population, des outils de mesure, des cadres conceptuels et des cadres d'intégration qui sont conformes aux standards internationaux dans le domaine en question, tout en laissant place aux particularités ou aux innovations qui sont dûment justifiées. L'objectif est, d'une part, de permettre, pour le bénéfice des utilisateurs, d'établir la cohérence de l'information statistique par rapport à d'autres sources sur un même domaine ou entre domaines connexes. D'autre part, l'objectif est de permettre des comparaisons dans le temps et dans l'espace, afin de dégager les tendances d'évolution et les changements survenus, ou de mettre en parallèle la situation observée à divers niveaux géographiques ou entre divers gouvernements, tant sur les plans régional, national, qu'international.

11.4 L'**actualité** de l'information statistique fait référence à sa disponibilité en temps opportun et au moment prévu. Assurer l'actualité de l'information statistique, c'est faire en sorte que l'information soit produite et diffusée dans le délai le plus court *possible* ou à la fréquence appropriée pour qu'elle ne soit pas décalée par rapport à la période ou au moment d'observation. C'est aussi faire en sorte que le moment où elle devient disponible soit conforme à l'échéance préalablement annoncée ou convenue.

11.5 L'**intelligibilité** de l'information statistique fait référence à sa facilité de compréhension par les différents utilisateurs. Assurer l'intelligibilité de l'information statistique, c'est fournir aux utilisateurs, de la façon la plus claire mais aussi la mieux adaptée *possible*, les explications nécessaires à l'interprétation et à l'utilisation adéquates de l'information statistique. Ces explications doivent être présentées de manière vulgarisée et succincte, ou de façon plus spécialisée et plus élaborée selon les types d'utilisateurs et leurs besoins. Elles peuvent notamment porter sur les concepts, les variables, les classifications, les méthodes de collecte, de traitement et d'estimation dans le cas des données et, en ce qui concerne les cadres conceptuels, sur les approches méthodologiques et les hypothèses utilisées dans le cas des travaux d'analyse et de synthèse, en y ajoutant, dans les deux cas, les indicateurs de qualité et les mises en garde appropriées.

11.6 L'**accessibilité** de l'information statistique correspond à la facilité avec laquelle les utilisateurs peuvent l'obtenir. Assurer l'accessibilité de l'information statistique, c'est faire en sorte que ses conditions d'obtention par les utilisateurs soient les plus simples et les plus conviviales *possibles*. Il s'agit de mettre à leur disposition, sous divers formats et selon divers modes d'accès, ceux qui leur conviennent le mieux au moment où ils en ont besoin, selon le type d'usage qu'ils veulent en faire et en fonction des moyens techniques dont ils disposent pour y accéder.

12. C'est à bon escient que les expressions « le plus *possible* » ou « le mieux *possible* » sont utilisées en décrivant le sens et la portée de chacune des dimensions de la qualité. C'est que le niveau de qualité qu'on peut rechercher pour chaque dimension ne peut être absolu; il est plutôt de l'ordre du *possible*, car il doit prendre deux réalités en compte et s'y ajuster. Il y a d'abord la contrainte de l'interdépendance entre certaines dimensions de la qualité. Par exemple, dans un projet donné, l'actualité peut être en conflit avec la précision, dans la mesure où l'atteinte d'un niveau élevé de précision exigera plus de temps; ou encore, la pertinence peut s'opposer à la précision dans la mesure où une information plus détaillée jugée souhaitable est susceptible d'être de moindre qualité quant à la précision. Mais, outre ces conflits potentiels entre des dimensions de la qualité, la rareté des ressources entraîne que ces dimensions sont le plus souvent en concurrence pour accaparer une part d'un budget toujours limité. Conséquemment, pour un niveau donné de ressources, on doit rechercher le meilleur compromis possible entre des dimensions de la qualité. La contrainte de ressources limitées se pose non seulement au niveau d'un projet statistique donné, mais aussi pour un programme et, plus globalement, pour toute la programmation de l'organisme statistique. Les limites imposées par les deux contraintes, celle de l'interdépendance entre les dimensions et celle des ressources qui les rend concurrentes, obligent constamment à établir des compromis quant à l'importance relative qu'il convient d'accorder à chaque dimension. Le critère qui doit toujours présider à ces compromis réside dans la recherche du meilleur équilibre entre les dimensions de la qualité, soit celui qui pourra satisfaire le mieux *possible* les besoins des utilisateurs de l'information statistique, en fonction des ressources disponibles.

C. Les conditions facilitant l'exercice de la qualité

Un ensemble de conditions, qui sont du domaine de la culture de l'organisme, du contexte dans lequel évolue l'Institut et de ses façons de faire, sont essentielles à l'exercice de la qualité.

13. Leadership et personnel

13.1 La culture de la qualité doit s'incarner dans les comportements de tous, plus particulièrement de ceux des dirigeants de l'organisme. **L'impulsion de la haute direction et le leadership des divers responsables** sont, en effet, les **moteurs de la qualité** à l'Institut, en favorisant une unicité de vision, en rassemblant les employés autour d'objectifs communs et en créant un environnement propice à l'excellence. Les hauts dirigeants, les responsables de programmes et toutes les personnes en situation d'autorité doivent exercer un leadership personnel, actif et visible pour créer et entretenir une culture de la qualité à l'Institut. En donnant des orientations claires, en accordant la priorité à l'amélioration et en stimulant la responsabilisation et l'innovation, les leaders mettent en place les conditions nécessaires pour que les employés réalisent un travail de qualité et axé sur la recherche d'améliorations continues.

13.2 L'Institut est conscient que le travail sur la qualité est **une exigence à tous les paliers de l'organisme**. Tous les employés, à tous les échelons de la hiérarchie, doivent s'y engager, et tous doivent recevoir une formation relative à la qualité, adaptée aux exigences de leurs fonctions. Certains d'entre eux doivent, d'ailleurs, bénéficier d'une formation particulière qui leur permette d'agir comme agent multiplicateur dans l'organisme. L'Institut considère le travail sur la qualité comme un investissement, c'est-à-dire que les coûts, quelquefois importants, engendrés par les activités liées à la qualité, sont largement récupérés. L'Institut est donc

disposé à consentir ces investissements et il veille à ce que les outils et les ressources adéquates soient mis au service de la gestion de la qualité.

« L'Institut reconnaît que la compétence de son personnel et son développement sont des conditions déterminantes pour la réalisation de sa mission et de ses objectifs. » En retenant cet énoncé parmi ses valeurs de gestion, l'Institut affirme sa conviction que ses ressources humaines sont la principale clé de sa réussite. Pour livrer à sa clientèle des produits et services de qualité, il doit pouvoir compter sur un personnel compétent, soucieux de tenir à jour ses connaissances et ses habiletés, faisant preuve de professionnalisme, et désireux de connaître et de satisfaire les besoins de sa clientèle. **Un personnel motivé, responsabilisé et mobilisé autour des questions relatives à la qualité** est donc une autre condition incontournable à la réalisation d'un système de gestion de la qualité à l'Institut. La responsabilité de la qualité ne peut être confiée à un petit groupe d'individus. L'Institut ne peut prétendre se préoccuper de la qualité sans l'engagement de tous les membres de son personnel, car chacun d'eux pose des gestes qui influencent la qualité d'une manière ou d'une autre. Il n'y aura donc de véritable qualité que s'il règne une authentique culture de la qualité à l'Institut. Pour pouvoir attirer et retenir du personnel compétent, il est essentiel que l'Institut puisse répondre aux besoins de ses employés et connaître ses perceptions par rapport à l'organisme. C'est dans cet esprit que l'Institut a institutionnalisé la tenue, tous les trois ans environ, d'un sondage sur le climat organisationnel.

14. Organisation du travail

Pour tirer profit au maximum des avantages que lui procurent la compétence et la motivation de ses ressources humaines – et compte tenu de la taille relativement modeste de l'organisme –, l'Institut a choisi d'opter pour une **gestion matricielle de ses activités**, c'est-à-dire que, d'une part, un certain nombre de directions sont responsables de programmes dans divers domaines statistiques et, d'autre part, d'autres unités administratives sont responsables de services spécialisés en méthodologie, en collecte, en informatique, en communication et en diffusion, le tout soutenu par des services spécialisés dans les domaines juridique, de gestion de ressources (humaines, financières, informationnelles et matérielles) et de gestion de projets. Ce mode de gestion des projets, qui présuppose un partage d'expertise, favorise la synergie entre les employés et contribue à assurer la qualité à toutes les phases de réalisation des projets, de leur planification jusqu'à la livraison des produits ou des services. Il favorise également l'approfondissement de cette expertise et le développement de masses critiques de spécialistes de divers domaines, et ce, pour le plus grand bénéfice de la clientèle.

Le **travail d'équipe** occupe donc une place prépondérante à l'Institut. Dans les équipes de projet, les ressources spécialisées des unités responsables de programmes statistiques apportent leurs connaissances des besoins et des contraintes de la clientèle, ainsi que du contenu. Elles

assurent, en général, la coordination des diverses étapes des projets et elles effectuent ou coordonnent l'analyse des données. Les méthodologistes sont chargés d'orienter et de coordonner la conception et l'élaboration de la méthodologie statistique qui sera appliquée dans les projets, de la conception de méthodes de contrôle quantitatif, et des mesures de l'évaluation de la qualité des données; ils sont chargés des aspects statistiques de la diffusion et de l'analyse des données. Les experts des opérations de collecte, pour leur part, définissent les stratégies de collecte, prennent en charge les questions d'ordre pratique liées aux opérations sur le terrain, participent aux activités de contrôle de la qualité de la collecte. Les spécialistes des technologies de l'information assurent le bon fonctionnement, l'intégrité et la sécurité des systèmes et des applications informatiques essentielles à la réalisation des projets. Enfin, les spécialistes de la communication et de la diffusion s'assurent que les produits et services sont portés à la connaissance de la clientèle et qu'ils sont mis à sa disposition dans la forme la plus appropriée à ses besoins. L'Institut privilégie donc le développement d'une culture organisationnelle caractérisée par le respect mutuel, la reconnaissance de l'expertise, la communication et la transparence. Pour garantir la qualité de ses produits et services, l'Institut fait en sorte que toutes les personnes concernées soient associées à l'équipe de projet dès le démarrage de celui-ci et que tous les acteurs comprennent et partagent les enjeux du projet, de même que ses contraintes.

15. Les façons de faire

15.1 L'Institut définit la qualité « en fonction des besoins à combler », et « la satisfaction des besoins des utilisateurs est le critère ultime et global de la qualité d'un produit ou service ». Dès lors, la connaissance de ses clients et de leurs besoins revêt pour l'Institut une importance stratégique et sa gestion de la qualité doit, de façon prioritaire, être **« orientée client »**. Comme c'est le cas de toutes les agences statistiques des pays démocratiques, la clientèle de l'Institut est cependant caractérisée par sa très grande diversité. Cette diversité découle du fait que l'information statistique que produit l'Institut doit répondre à la fois aux besoins permanents et fondamentaux de la société québécoise ainsi qu'aux besoins ponctuels, mais tout aussi justifiés, de clients particuliers. Dès lors, les relations avec la clientèle deviennent complexes, d'autant que les besoins à combler risquent, dans certains cas, d'entrer en conflit. De là l'importance, pour l'Institut, d'établir un dialogue constant avec des représentants des différents segments de sa clientèle, et de les associer à l'élaboration de ses programmes statistiques, à la définition de ses produits et à leur évaluation. C'est précisément le rôle que l'Institut a confié aux membres des comités consultatifs qu'il a mis sur pied dans ses divers domaines d'intervention. C'est aussi dans cet esprit que l'Institut confie à des comités directeurs de projets, composés des principaux clients concernés, l'orientation de certains de ses projets d'envergure. Par ailleurs, dans tous les secteurs de ses activités, l'Institut anime diverses instances de consultation ou participe à celles-ci, ce qui lui permet d'être en communication constante avec les utilisateurs, de bénéficier d'une rétroaction constante et d'ajuster en conséquence ses produits et services aux besoins de sa clientèle. À titre d'exemples, citons : le comité directeur de

la Banque de données des statistiques officielles sur le Québec, la Table de concertation nationale en surveillance de la santé et du bien-être, le comité directeur du rapport sur l'environnement, le comité sur l'analyse différenciée selon le sexe du Conseil exécutif, le comité scientifique du Forum sur les familles, le comité d'orientation de l'Observatoire-Réseau du système d'innovation québécoise, le groupe de travail des parties patronales et syndicales sur la sélection des emplois repères. Par ailleurs, l'Institut conduit occasionnellement des enquêtes sur la satisfaction de sa clientèle.

15.2 Toutes les approches de la qualité internationalement reconnues, que ce soit la European Foundation for Quality Management (EFQM) ou d'autres modèles dont s'inspirent les organismes dans leur quête d'excellence, soulignent la nécessité d'adopter une démarche rigoureuse d'**amélioration continue** pour assurer la livraison de produits et services de qualité. Cette notion est d'ailleurs l'un des principes fondamentaux du modèle de la qualité totale, au même titre que l'orientation « client », le leadership, l'engagement et la formation du personnel, l'orientation « processus » et le travail d'équipe. Pour que l'Institut puisse se démarquer et aspirer à être parmi les meilleurs, il cherchera constamment à améliorer ses produits pour qu'ils répondent toujours davantage aux besoins et, chaque fois que c'est possible, à revoir ses façons de faire pour réduire ses coûts et ses délais de production.

15.3 Conscient que la qualité de ses produits et services est conditionnée par la qualité des processus dont ils sont l'aboutissement, l'Institut accorde une très grande importance à l'**amélioration de ses processus**, tant ceux qui soutiennent directement les programmes statistiques, tels que les cadres conceptuels, la collecte, la méthodologie et les activités

informatiques, que ceux qui sous-tendent les fonctions administratives, comme les ressources humaines, financières et matérielles. C'est dans cet esprit que l'Institut a mis en place, en 2003-2004, un exercice de révision des processus qui s'est d'abord penché sur trois activités importantes et consommatrices de ressources, soit le Registre des événements démographiques, l'*Enquête sur la rémunération globale* et les activités de collecte. Dans son deuxième plan stratégique, l'Institut a convenu de donner maintenant un caractère de récurrence à cet exercice de révision de processus. Par ailleurs, en choisissant de se doter d'une fonction d'**évaluation de programmes** qui se penche sur chacun de ses programmes à tour de rôle, l'Institut manifeste aussi sa préoccupation de porter constamment un jugement sur ses activités en regard de leur pertinence, de leur efficacité à réaliser les objectifs poursuivis, de l'efficacité des moyens mis en œuvre (processus), et de leur incidence sur la clientèle et l'organisme en général.

15.4 La direction et les employés de l'Institut s'appuient, en outre, sur un éventail extrêmement varié d'**outils de gestion de la qualité**. Ils s'inspirent de divers modèles d'excellence, notamment du modèle européen de gestion de la qualité, tel que la European Foundation for Quality Management, qui guide déjà de nombreux organismes statistiques et autres organismes de l'administration publique de pays européens dans leur recherche de l'excellence. Un recueil des bonnes pratiques dans chacun de ses domaines d'activité, en voie d'être constitué, favorisera l'harmonisation des façons de faire à l'Institut en matière de qualité. Un exercice est déjà entrepris à cet égard dans le domaine des enquêtes statistiques. Un questionnaire d'autoévaluation de la qualité dans les enquêtes a, de plus, été élaboré en adaptant à la réalité de l'Institut

un outil conçu à cette fin en Europe, et connu sous le nom de DDevelopment of a Self Assessment Program (DESAP). De nombreux instruments de gestion, dont plusieurs ont été évoqués dans le présent document, aident l'Institut à générer des produits et services de qualité. Ce sont : les exercices de révision des processus, l'évaluation de programmes, le calendrier de diffusion, le Bureau de projet et les outils de gestion de projets qu'il met à la disposition du personnel, le cadre normatif en matière d'accès aux microdonnées dans le respect de la confidentialité, les lignes directrices pour la diffusion de tableaux, les rapports méthodologiques remis aux clients, les sondages sur le climat organisationnel. D'autres instruments ou processus, intégrés eux aussi depuis un certain temps déjà à la gestion courante de l'Institut, contribuent également dans le même sens. À titre d'exemples, citons : le processus de planification annuelle des activités, le suivi en cours d'année du *Plan stratégique*, la *Déclaration de services aux citoyens*, les indicateurs de résultats conçus par la Direction des services et des stratégies de collecte, le profil des compétences en gestion, le Plan de développement des ressources humaines, la planification de la main-d'œuvre, le Programme d'aide aux employés, la Politique sur la santé des personnes au travail, le Programme d'aide à la poursuite d'études, et la politique visant à contrer le harcèlement.

15.5 Comme producteur de statistiques officielles, l'Institut ne peut remplir adéquatement son mandat et produire des statistiques de qualité s'il n'entretient pas de **relations fructueuses avec ses répondants et ses fournisseurs de données**. La qualité des données qu'il produit est, en effet, directement liée à la collaboration que lui accordent ses répondants et ses fournisseurs de données. Parmi ses valeurs de gestion,

l'Institut affirme à juste titre vouloir accorder « la plus haute priorité [...] au respect des répondants à ses enquêtes et de ses autres fournisseurs de données ». Cette attention que l'Institut accorde aux répondants l'amène notamment à avoir recours à des modes de collecte diversifiés et toujours mieux adaptés à leurs préférences et à leurs besoins. On peut citer à cet égard la collecte postale, téléphonique assistée par ordinateur, par télécopieur, en face à face, électronique, ainsi que la collecte effectuée au moment le plus approprié pour le répondant, sur rendez-vous, souvent le soir ou la fin de semaine. L'Institut entretient un lien de confiance avec ses répondants en faisant connaître publiquement ses engagements en matière de confidentialité (site Web), en leur donnant l'assurance que les données recueillies ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles qui étaient prévues au moment de la collecte, et en adhérant officiellement à un code d'éthique inscrit dans les Principes fondamentaux de la statistique officielle. L'Institut est constamment préoccupé d'alléger le fardeau des répondants, en ayant recours à divers moyens : exploitation des fichiers administratifs comme substituts aux enquêtes, collaboration étroite avec Statistique Canada, et publication dans l'intranet de la liste des enquêtes prévues à la programmation, afin de réduire les chevauchements et pour éviter de recueillir des renseignements similaires dans des enquêtes différentes, conception de plans de sondage efficaces pour réduire le plus possible la taille des échantillons, recours à des spécialistes pour la conception des questionnaires afin d'éliminer les questions superflues et faciliter la réponse, prétests pour valider les questionnaires et les modes de collecte (facilité de répondre, temps nécessaire pour remplir le questionnaire, adaptation aux besoins des répondants, etc.). La préoccupation de l'Institut à l'égard de ses répondants l'amène, en

outre, à leur donner une rétroaction sur l'utilité de leur participation aux enquêtes, en leur expliquant à quoi sert l'information qu'il recueille auprès d'eux. Enfin, il porte une attention particulière au suivi des plaintes que les répondants peuvent lui adresser.

15.6 L'Institut est conscient qu'une bonne **documentation interne** contribue à la qualité de ses produits et services, notamment en permettant au nouveau personnel de se familiariser plus rapidement avec les différentes étapes du processus de production de statistiques, ou en facilitant l'évaluation des améliorations à apporter ainsi que leur mise en œuvre. Aussi l'Institut a-t-il convenu d'adopter la Politique sur la documentation interne qui précisera, entre autres, quel doit être le contenu de cette documentation et le fait qu'elle doive couvrir toutes les phases de réalisation d'un produit, de sa planification à sa diffusion. L'Institut a également confié au Bureau de projet le mandat d'assister les chargés de projet en cette matière, entre autres en standardisant les types de documents à caractère administratif ou financier à produire. Le Bureau de projet se propose également de mettre en place un outil de gestion documentaire où sera déposée l'information pertinente sur les projets, depuis la « charte de projet » jusqu'aux « leçons apprises » qui seront identifiées et documentées lors de la fermeture des projets (*post mortem*).

Pour l'Institut, **la documentation (métadonnées)** est une autre condition essentielle à la satisfaction des besoins des utilisateurs, et elle sert de base aux améliorations continues. Cette documentation permet d'abord aux utilisateurs de bien comprendre l'information que l'Institut met à leur disposition et de juger de sa concordance avec l'usage qu'ils comptent en faire. Elle doit donc être de nature diverse pour s'adapter aux besoins d'utilisateurs variés (vulgarisée

et spécialisée), et être maintenue à jour, facilement accessible, bien structurée et précise. Toutes les publications de l'Institut, ses rapports d'enquêtes, ainsi que la Banque de données des statistiques officielles sur le Québec comprennent des sections consacrées aux définitions, aux notes méthodologiques, aux sources de données et aux autres métadonnées.

La perception de la qualité est au cœur de la confiance du public à l'égard des statistiques officielles. Évaluer cette qualité et en faire rapport en toute transparence sont essentiels pour consolider cette confiance. Même si toutes les dimensions de la qualité ne peuvent être mesurées par des indicateurs directs et objectifs et qu'il est souvent nécessaire d'avoir recours à des mesures qualitatives ou plus subjectives, l'Institut croit important de produire des rapports permettant de rendre compte de la qualité sur les différents aspects de la livraison de ses produits et services comme : la fiabilité des données, le respect des échéanciers, les modes de diffusion choisis, l'écart entre les données préliminaires et les données révisées, la présence et la nature de la documentation, la satisfaction de la clientèle. L'Institut

doit évidemment adapter ces rapports descriptifs ou évaluatifs à la diversité de ses utilisateurs.

La mesure de la qualité et de ses diverses composantes n'est pas chose facile. Aucun indice de qualité totale n'existe à ce jour. L'Institut définit la qualité de ses produits et services par un ensemble de caractéristiques, et plusieurs de ces dimensions ne peuvent être mesurées de manière objective et directe. Souvent des mesures approximatives ou des jugements de nature qualitative devront être employés. L'Institut a donc recours à une combinaison de mesures quantitatives et qualitatives. Par exemple, pour rendre compte de la précision de ses produits, l'Institut dispose de divers outils quantitatifs de mesure, tels que la marge d'erreur, le coefficient de variation et le taux de couverture. Pour leur actualité, il peut aussi avoir recours à des mesures de nature quantitative comme « trois mois après le fait ». Toutefois, pour la pertinence ou l'accessibilité, il doit avoir recours à des affirmations ou à des jugements qualifiant la satisfaction des utilisateurs ou les moyens de diffusion utilisés.

Conclusion

La livraison de produits et services de qualité a toujours été au cœur des préoccupations de l'Institut de la statistique du Québec. Le présent document l'a d'abord clairement démontré en décrivant le contexte dans lequel évolue cet organisme et en évoquant de nombreuses réalisations qui permettent de l'attester. À l'instar de plusieurs instituts nationaux de statistique, l'Institut a maintenant convenu de traduire cet engagement à assurer la qualité de ses produits et services par une approche plus méthodique et plus intégrée de gestion de la qualité. Pour ce faire, il a choisi de s'inspirer du modèle de gestion de la qualité qui fait maintenant consensus sur le plan international, dans le domaine de la statistique officielle, et qui définit essentiellement la qualité en fonction des besoins à combler. En conséquence, la notion de qualité est dorénavant définie par un ensemble de caractéristiques, que le présent document décrit en détail dans sa deuxième partie. Enfin, ce document énonce diverses conditions pour que la qualité puisse réellement s'incarner dans la culture de l'organisme. Ces conditions vont de l'indispensable impulsion de la haute direction et du nécessaire engagement de tous les employés, à tous les niveaux, jusqu'à la documentation des projets, en passant par le travail d'équipe, les améliorations continues, les outils de gestion de la qualité, les relations fructueuses avec les répondants, etc.

Fort de son expérience et à la lumière de ses réflexions, de ses recherches et de ses consultations en ce domaine, l'Institut se dote de la **Politique générale en matière de gestion de la qualité** qui énonce l'orientation générale de l'Institut et qui présente, de manière structurée, l'ensemble des pratiques, la procédure et les mécanismes de gestion utiles à l'Institut afin d'assurer la qualité de ses produits et services.

*Institut
de la statistique*

Québec

