



NON CLASSIFIÉ

Norme sur le système de gestion de la qualité

**Autorité
d'approbation :**

Directeur principal, Bureau de gestion des
projets de l'entreprise (BGPE)

**Propriétaire
fonctionnel :**

Directeur, Services, Politiques et Procédures
de projet

Gestion des investissements, des projets et de
l'approvisionnement (GIPA)

Version :

1.0

Date :

13 juin 2019



Historique des révisions

Version	Description	Date	Autorité d'approbation	Propriétaire fonctionnel
1.0	Version initiale	13 juin 2019	Directeur principal, Bureau de gestion des projets de l'entreprise (BGPE)	Directeur, Services, Politiques et Procédures de projet.

Table des matières

1	Titre	4
2	Date d'entrée en vigueur	4
3	Application	4
4	Contexte	4
5	Exigences	4
5.1	Exigences générales.....	4
5.2	Exigences documentaires	4
6	Responsabilité de la direction	5
6.1	Engagement de la direction.....	5
6.2	Accent sur les intervenants	5
6.3	Politique sur la qualité	5
6.4	Planification.....	5
6.5	Responsabilités, pouvoirs et communications	6
6.6	Mesure, analyse et amélioration.....	7
7	Références	9
7.1	Documents connexes.....	9
7.2	Autres documents d'information d'Emploi et Développement social Canada.....	9
8	Demandes de renseignements	9
	Annexe A : Définitions	10
	Annexe B : Instrument de politique du BGPE en bref (définitions)	11

1 Titre

Norme sur le système de gestion de la qualité (SGQ) d'Emploi et Développement social Canada (EDSC).

2 Date d'entrée en vigueur

La Norme entre en vigueur le 2 juillet 2019.

3 Application

Le Norme s'applique à tout le personnel du BGPE.

4 Contexte

Le dirigeant des Politiques et des Procédures à la Division des services de projet est responsable de ce document, y compris les modifications, corrections et mises à jour.

5 Exigences

5.1 Exigences générales

Le BGPE établit, documente, instaure, maintient et améliore en continu un SGQ. Le BGPE gère aussi les processus conformément aux exigences de la présente norme.

5.2 Exigences documentaires

Le BGPE élabore et maintient la documentation du SGQ, qui doit être appropriée pour l'organisation, ses processus et son personnel, comme il est indiqué dans le tableau ci-après.

Document	Description
Manuel de la qualité	<p>Le BGPE établit et maintient un manuel de la qualité qui explique le fonctionnement du SGQ.</p> <p>Le Manuel de la qualité contient les exigences du SGQ et représente le premier niveau des documents du SGQ. Le deuxième niveau comprend les procédures et les documents pertinents sur chaque fonction (p. ex. gestion de projet et de programme).</p>
Contrôle des documents	<p>Le BGPE contrôle les documents requis pour le SGQ et établit une procédure écrite à cet effet. Cela inclut :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une procédure pour approuver la pertinence des documents avant leur utilisation; pour les revoir, les mettre à jour si nécessaire et les réapprouver; • Maintenir un document de hiérarchie des politiques qui donne une vue d'ensemble de la documentation; • Identifier l'état de la version actuelle des documents; • S'assurer de la disponibilité de la version pertinente des documents appropriés aux points d'utilisation;

Document	Description
	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que les documents demeurent lisibles et faciles à identifier; • Identifier les documents périmés pour en prévenir toute utilisation accidentelle; • Identifier les documents d'origine externe, p. ex. d'autres ministères, et en contrôler la diffusion.
Contrôle des dossiers	Le BGPE établit une procédure écrite pour l'identification, le stockage, l'extraction, la protection, la durée de conservation et l'élimination des dossiers démontrant la conformité et l'efficacité du système de gestion de la qualité. Tous les comptes rendus des décisions sont contrôlés électroniquement.

6 Responsabilité de la direction

6.1 Engagement de la direction

Le directeur du BGPE s'engage à développer et à améliorer le SGQ avec le BGPE. Le directeur délègue la responsabilité d'instaurer et de maintenir le SGQ au chef des Services, Politiques et Procédures de projet. Pour démontrer leur engagement, le directeur et le chef doivent communiquer avec l'organisation; établir une politique et des objectifs de qualité; en révisant les examens d'assurance de la qualité du Manuel de la qualité; en s'assurant de la disponibilité des ressources nécessaires; au travers de la formation appropriée.

6.2 Accent sur les intervenants

Le directeur et les autres chefs du BGPE veillent à ce que les besoins et les attentes de ces derniers soient identifiés, convertis en exigences et respectés dans le but d'assurer la satisfaction des intervenants. Ces derniers comprennent les personnes et les organisations qui relèvent du régime fonctionnel de gestion de projet de programme, les directions générales d'EDSC, les autres ministères fédéraux, ainsi que les employés d'EDSC.

6.3 Politique sur la qualité

Le directeur s'assure que la politique sur la qualité élaborée par le BGPE convient à EDSC; est communiquée et bien comprise par l'organisation; et est examinée pour demeurer pertinente.

6.4 Planification

Plan	Description
Objectifs de qualité	Le directeur veille à l'établissement d'objectifs de qualité aux fonctions et niveaux pertinents au sein du BGPE. Les objectifs de qualité sont mesurables et conformes à la politique sur la qualité y compris l'engagement de l'amélioration continue. Les objectifs de qualité doivent inclure les objectifs nécessaires pour répondre aux exigences des services du BGPE. Le directeur du BGPE établit les objectifs généraux de leurs secteurs de responsabilité lors de la réunion de planification et est responsable de la satisfaction de leurs engagements.

Plan	Description
Planification du système de gestion de la qualité	La planification permet de s'assurer que le changement est effectué de façon contrôlée et que l'intégrité du SGQ est maintenue pendant ce changement.

6.5 Responsabilités, pouvoirs et communications

Fonction	Description
Responsabilités et pouvoirs	Le directeur s'assure que les fonctions et leurs interrelations au sein du BGPE, y compris les responsabilités et les pouvoirs, soient définies et communiquées afin de faciliter l'efficacité de la gestion de la qualité.
Représentant de la gestion de la qualité	<p>Le directeur du BGPE désigne le chef des Services, des Politiques et des Procédures de projet à titre de représentant de la gestion de la qualité pour le BGPE. Le représentant de la gestion de la qualité a les responsabilités administratives et les pouvoirs fonctionnels pour mettre en œuvre le SGQ au sein du BGPE.</p> <p>Le représentant de la gestion de la qualité relève du directeur général de la Gestion des investissements, des projets et de l'approvisionnement (DG de la GIPA) du rendement du système de gestion de la qualité, y compris les besoins d'amélioration au sein du BGPE, en tenant compte du fait que le DG de la GIPA a la possibilité de fournir des mises à jour au Comité des directeurs généraux chargé de la surveillance des projets ou au Conseil de grands projets des investissements, s'il le juge approprié.</p>
Communication interne	Le BGPE permet d'assurer l'établissement d'un processus de communication appropriés entre les différents niveaux et fonctions et veille à ce que la communication s'effectue au sujet des processus du SGQ et de leur efficacité.
Examen de la direction	<p>Le chef des Services, des Politiques et des Procédures de projet examine le SGQ à intervalles planifiés (annuellement) afin de s'assurer qu'il est continuellement pertinent, adéquat et efficace. L'examen sert à évaluer la nécessité de modifier le SGQ du BGPE, y compris la politique sur la qualité et les objectifs de qualité. L'examen de la direction doit être étayé par un compte rendu.</p> <p>En prévision de tout examen de gestion planifié par la direction, le chef des Services, des Politiques et des Procédures de projet recueille et examine les données relatives au fonctionnement du SGQ et présente les résultats au DG de la GIPA. Ces données comprennent les résultats des vérifications, les commentaires des intervenants, le rendement des processus, l'état des mesures préventives ou correctives et des mesures de suivi des examens précédents ainsi que les recommandations d'amélioration. Les résultats de l'examen de la direction comprennent toutes les décisions relatives aux améliorations et aux ressources requises. Le directeur du BGPE présente périodiquement cette information au directeur général. Les résultats de l'examen de la direction comprennent aussi toutes les décisions et les mesures relatives à l'amélioration du SGQ et de ses processus; l'amélioration des services; et toutes les ressources requises.</p>

6.6 Mesure, analyse et amélioration

Le BGPE définit, planifie et met en œuvre les activités de mesure et de surveillance nécessaires pour assurer la conformité et l'amélioration continue.

Activité	Description
Satisfaction des intervenants	<p>Le BGPE surveille l'information relative à la perception des intervenants quant au respect des exigences en tant qu'élément de mesure du rendement de la SGQ.</p> <p>Le BGPE note la méthodologie utilisée pour obtenir et utiliser l'information.</p>
Vérification interne	<p>Le BGPE effectue des vérifications internes afin de déterminer si le SGQ est conforme aux exigences de cette norme et s'il a été mis en œuvre et maintenu efficacement. Le BGPE élabore un programme de vérification qui prend en considération l'état et l'importance des processus et des secteurs à vérifier, ainsi que les résultats des vérifications antérieures.</p> <p>Les critères, la portée, la fréquence et les méthodes de vérification sont définis. Le BGPE est responsable du secteur vérifié et s'assure que les mesures sont prises sans délai afin d'éliminer les problèmes de non-conformité détectés ainsi que les causes.</p> <p>Les mesures de suivi comprennent la vérification de la mise en œuvre des mesures correctives et la production de rapports sur les résultats de vérification.</p>
Surveillance et mesure des processus	<p>Le BGPE applique des méthodes appropriées de surveillance, et si applicable, la mesure des processus nécessaires à la prestation des services. Ces méthodes confirment la capacité continue de chaque processus à obtenir les résultats planifiés. Lorsque les résultats planifiés ne sont pas obtenus, des mesures correctives appropriées sont prises pour assurer la conformité du service.</p>
Surveillance et mesure de la prestation des services	<p>Le BGPE mesure et surveille les caractéristiques de la prestation des services pour vérifier que ces derniers répondent aux exigences des politiques et des intervenants. Le BGPE utilise des éléments de preuve tels que des rapports pour surveiller la prestation des services et vérifie ces rapports pour confirmer que les services répondent aux exigences.</p>
Contrôle des processus non conformes	<p>Le BGPE s'assure que tous les efforts qui ne sont pas conformes aux exigences soient identifiés et contrôlés afin d'éviter toute utilisation accidentelle. Les recommandations de mesures correctives relatives aux problèmes de non-conformité sont identifiées par les conseillers en gestion de projet ou les autres collaborateurs.</p> <p>Les rôles et les responsabilités de gestion des problèmes de non-conformité sont définis dans les procédures.</p> <p>Les produits ou les services non conformes sont corrigés et soumis ensuite à d'autres vérifications visant à démontrer la conformité. Des mesures correctives sont prises. Lorsqu'un service non conforme est détecté après</p>

Activité	Description
	la remise, le BGPE prend des mesures appropriées en fonction des conséquences du problème de non-conformité et de la Politique sur la gestion de projet et de programme.
Analyse des données	Le BGPE recueille et analyse les données appropriées afin de déterminer la pertinence et l'efficacité du SGQ et pour évaluer en quoi son efficacité pourrait faire l'objet d'une amélioration continue. Cela comprend les données générées par les activités de surveillance et de mesure ou d'autres sources pertinentes. Les résultats de l'analyse sont présentés périodiquement au DG de la GIPA.
Amélioration continue	Le BGPE améliore continuellement l'efficacité du SGQ grâce à la politique sur la qualité, aux objectifs de qualité, aux résultats de vérification, à l'analyse des données, aux mesures préventives et correctives et aux examens de la gestion.
Mesure corrective	<p>Le BGPE prend des mesures correctives pour éliminer les causes de non-conformité afin d'éviter qu'elles ne se reproduisent. Les mesures correctives et le temps de réponse pour prendre de telles mesures sont appropriés en fonction des conséquences de non-conformité.</p> <p>Établir une procédure écrite pour réviser les problèmes de non-conformité; déterminer les causes; évaluer le besoin de prendre des mesures pour que les problèmes de non-conformité ne se reproduisent pas; déterminer, faire la mise en œuvre et réviser les mesures correctives.</p> <p>Le chef des Services, des Politiques et des Procédures de projet prépare un résumé des problèmes de non-conformité et des mesures correctives pour les présenter au directeur du BGPE, qui les combinera aux résultats des vérifications internes et soumettra un rapport récapitulatif au DG de la GIPA de façon périodique.</p> <p>L'identification des causes fondamentales des problèmes de non-conformité est un processus effectué sans porter de jugements qui vise à améliorer l'efficacité du SGQ. Le processus de mesures correctives n'est pas un mécanisme pour attribuer le blâme, mais plutôt pour déterminer les points à améliorer, p. ex. peaufiner la documentation relative à la politique ou fournir de la formation additionnelle.</p>
Mesure préventive	<p>Le BGPE détermine les mesures préventives visant à éliminer les causes des problèmes éventuels de non-conformité et ainsi les prévenir. Les mesures préventives prises doivent être appropriées en fonction de l'impact des problèmes possibles.</p> <p>Établir une procédure écrite pour définir les exigences de détermination des problèmes éventuels de non-conformité ainsi que des causes; évaluer le besoin de prendre des mesures pour prévenir la non-conformité; déterminer, faire la mise en œuvre et réviser les mesures correctives.</p> <p>Le chef des Services, des Politiques et des Procédures de projet prépare un résumé des mesures préventives prises pour les présenter au directeur principal du BGPE, qui soumettra un rapport récapitulatif au DG de la GIPA de façon périodique.</p>

7 Références

7.1 Documents connexes

- *Cadre de gestion des politiques de Bibliothèque et Archives Canada*
- *Politique sur la gestion de projet et de programme d'EDSC [en attente d'approbation]*
- *Directive sur la gestion de projet d'EDSC [ébauche]*
- *Directive sur la gestion de programme d'EDSC [ébauche]*

7.2 Autres documents d'information d'Emploi et Développement social Canada

- *Procédure sur le contrôle des documents [ébauche]*
- *Procédure sur la surveillance et le contrôle [à venir]*

8 Demandes de renseignements

Veillez transmettre les demandes de renseignements au sujet de la présente norme au chef des Services, des Politiques et des Procédures de projet du BGPE.



Annexe A : Définitions

Cadre : Fondement des politiques qui soutient la mise en œuvre efficace et cohérente de tous les instruments de politique qui en découlent. Le cadre agit en tant que structure sous-jacente par laquelle les instruments de politique connexes peuvent être compris en termes stratégiques. Il offre un contexte, une raison d'être, des principes et une orientation générale pour l'institution.

Politique : Directive formelle concernant un sujet donné ou un enjeu qui impose des responsabilités précises selon les résultats attendus et qui spécifie les types de mesures à prendre pour atteindre ces résultats.

Directive : Instruction formelle et uniformisée qui nécessite ou interdit l'accomplissement d'une action précise par le personnel. Elle explique comment répondre aux objectifs politiques en guidant la prise de décision et les activités de gouvernance.

Norme : Ensemble de mesures, de procédures ou de pratiques opérationnelles ou techniques qui fournissent des renseignements détaillés sur les méthodes que doivent utiliser les employés pour exercer certaines actions précises.

Procédures : Instructions obligatoires, souvent énumérées étape par étape, qui expliquent la méthode précise et permise à employer pour accomplir une tâche.

Lignes directrices : Document d'explication qui offre une orientation et des conseils sur la manière dont le personnel peut satisfaire la prestation d'instruments de politique de haut niveau, ou sur la manière d'accomplir certains aspects de leur travail conformément aux dispositions d'un certain instrument de politique.

Outil : Renseignements présentés sous différentes formes qui se révèlent nécessaires afin d'effectuer des activités opérationnelles. Les outils de politique comprennent les mécanismes ou les exemples, comme les pratiques exemplaires reconnues, les manuels et les produits de communication et de vérification.

Hiérarchie des politiques : Système qui classe les instruments de politique selon leur importance ou leur incidence. Le cadre se situe au sommet de la hiérarchie des politiques et est suivi dans l'ordre par les politiques, les directives, les normes et procédures, les lignes directrices et les outils de politique de niveau inférieur.

Instrument de politique : Document interne normalisé dont l'objectif est de contrôler ou de guider les actions du personnel dans l'accomplissement de leurs activités. Les instruments de politique comprennent, sans s'y limiter, des cadres, des politiques, des directives, des normes, des procédures, des lignes directrices et des outils.

Ensemble de politiques : Instruments de politique liés hiérarchiquement et associés à la même fonction ou au même domaine.

Système de gestion de la qualité : Système officiel qui documente les processus, les procédures et les responsabilités nécessaires pour appliquer les politiques sur la qualité et atteindre les objectifs de qualité. Un SGQ aide à coordonner et à diriger les activités d'une organisation afin de satisfaire aux exigences fonctionnelles et d'améliorer continuellement l'efficacité et l'efficience.

Annexe B : Instrument de politique du BGPE en bref (définitions)

Remarque : Les normes et directives peuvent relever d’une gouvernance stratégique ou opérationnelle selon la nature du besoin en matière de politique. La gouvernance peut être négociée entre les parties concernées.

Définitions de la classification de gestion de l’information					Source : Cadre de gestion des politiques de Bibliothèque et Archives Canada	
Classification	Niveau	Application	Objectif	Approuvé par	Définition	Contenu essentiel
Cadre	Stratégique	Obligatoire	Vision	Sous-ministre adjoint	Cadre : Cadre de politique qui offre un contexte, une raison d’être, des principes et une orientation générale. Il soutient la mise en œuvre efficace et cohérente de tous les instruments de politique	<ul style="list-style-type: none"> • Contexte • Principes • Orientation générale • Rôles et responsabilités
Politique	Stratégique	Obligatoire	Résultats	Sous-ministre adjoint	Politique : Directive formelle qui impose des responsabilités précises selon les résultats attendus et les types de mesures à prendre pour les atteindre.	<ul style="list-style-type: none"> • Contexte • Exigences • Résultats • Suivi, évaluation et examen • Rôles et responsabilités
Directive	Stratégique	Obligatoire	Approche	Directeur général	Directive : Instruction formelle et uniformisée qui nécessite ou interdit l’accomplissement d’une action précise par le personnel. Elle explique comment répondre aux objectifs politiques en	<ul style="list-style-type: none"> • Contexte • Énoncés et exigences • Mesures ou méthodes requises

					guidant la prise de décision et les activités de gouvernance.	<ul style="list-style-type: none"> Rôles et responsabilités
Norme	Opérationnel	Obligatoire	Exigences	Directeur	Norme : Ensemble de mesures, de procédures ou de pratiques opérationnelles ou techniques qui fournissent des renseignements détaillés sur les méthodes que doivent utiliser les employés pour exercer certaines actions précises.	<ul style="list-style-type: none"> Instructions détaillées pour l'application d'un instrument de politique de niveau plus élevé, p. ex. précisions, exigences techniques ou documentaires, vocabulaires contrôlés Rôles et responsabilités
Procédures	Opérationnel	Obligatoire	Processus	Gestionnaire	Procédures : Instructions obligatoires, souvent énumérées étape par étape, qui expliquent la méthode précise et permise à employer pour accomplir une tâche.	<ul style="list-style-type: none"> Étapes requises pour l'application des instruments de politique Rôles et responsabilités
Lignes directrices	Opérationnel	Optionnel	Guide	Gestionnaire	Lignes directrices : Document d'explication qui offre une orientation et des conseils sur la manière dont le personnel peut satisfaire la prestation d'instruments de politique de haut niveau, ou sur la manière d'accomplir certains aspects de leur travail conformément aux	<ul style="list-style-type: none"> Interprétation détaillée Approche recommandée fondée sur des pratiques exemplaires Rôles et responsabilités



					dispositions d'un certain instrument de politique.	
Outil	Opérationnel	Optionnel	Renseignements supplémentaires	Gestionnaire	<p>Outil : Renseignements présentés sous différentes formes qui se révèlent nécessaires afin d'effectuer des activités opérationnelles. À BAC, les outils de politique comprennent les mécanismes ou les exemples, comme les pratiques exemplaires reconnues, les manuels et les produits de communication et de vérification.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pratiques exemplaires • Produits de communication ou de vérification • Modèles ou gabarits • Liste de vérification • Rôles et responsabilités

<http://www.bac-lac.gc.ca/fra/a-notre-sujet/politiques/Pages/cadre-gestion-politiques.aspx>

