

A photograph of an elderly woman with short white hair and a young boy with dark hair, both smiling and looking at a tablet computer. The woman is wearing a dark red sweater and a beaded bracelet. The boy is wearing a blue and white striped shirt. They are sitting on a couch. The background is a bright, out-of-focus interior. A large blue wave graphic is in the top left corner. A blue wave graphic with a dotted pattern is in the bottom left corner.

PLAN STRATÉGIQUE 2020-2023

RÉGIE DE L'ASSURANCE

MALADIE DU QUÉBEC

Document produit par la Régie de l'assurance maladie du Québec

Régie de l'assurance maladie du Québec

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2020

ISBN : 978-2-550-86076-1 (version imprimée)

ISBN : 978-2-550-86077-8 (version électronique)

Tous droits réservés pour tous les pays

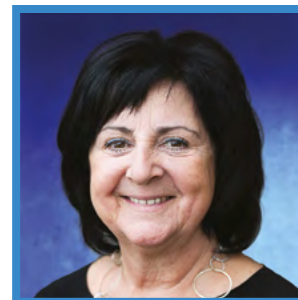
© Gouvernement du Québec – 2020

PLAN STRATÉGIQUE 2020-2023

RÉGIE DE L'ASSURANCE

MALADIE DU QUÉBEC

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



Au nom du conseil d'administration de la Régie de l'assurance maladie du Québec, j'ai le plaisir de déposer le tout nouveau Plan stratégique 2020-2023. Depuis maintenant 50 ans, la Régie contribue à la santé des citoyens et soutient le réseau de la santé et des services sociaux, en ayant à cœur l'accessibilité des soins pour toute la population québécoise. Au fil des décennies, le nombre de nouveaux programmes et services s'est accru considérablement, ce qui contribue à faire de la Régie un acteur incontournable du secteur de la santé, dont l'expertise est reconnue par ses partenaires.

Ce plan s'inscrit dans la mouvance de la priorité gouvernementale accordée au rôle stratégique des planifications pluriannuelles pour assurer la qualité des services aux citoyennes et citoyens. Ces objectifs démontrent toute l'importance que la Régie accorde à son désir de se moderniser, tout en améliorant la satisfaction des différentes clientèles qu'elle dessert. Forte de son expertise et soucieuse de garder le cap sur ses valeurs fondamentales d'équité, d'intégrité, de respect et de collaboration, la Régie met encore et toujours le citoyen au centre de ses préoccupations.

Les membres du conseil d'administration soutiennent les orientations prises et sont fiers de continuer à bâtir la Régie de demain. C'est donc en toute confiance que nous nous tournons vers l'avenir et que nous participons aux efforts de tous les acteurs qui contribuent à la performance du système de santé québécois.

Original signé

Marie-Hélène Grieco Desrosiers

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



C'est avec fierté que je vous présente le Plan stratégique 2020-2023 de la Régie de l'assurance maladie du Québec, qui est le fruit d'un important exercice de consultation auprès de notre personnel, des membres du conseil d'administration, de nos partenaires et des citoyens.

La Régie fête en 2020 ses 50 ans. Ce plan, qui s'échelonne sur les trois prochaines années, contribuera à doter l'organisation d'une vision moderne adaptée aux changements technologiques en cours, tant sur le plan des programmes que de l'environnement de travail. La cohérence des objectifs qui en ressortent témoigne de notre volonté d'aligner nos actions et nos idées sur notre conception de ce que devrait être la Régie de demain.

Dans le contexte du virage numérique déjà entrepris et de l'optimisation des services rendus aux citoyens, cette nouvelle mouture de notre planification stratégique marque notre désir d'aller encore plus loin pour faciliter la vie du citoyen et des professionnels de la santé ainsi que favoriser leur autonomie. Nous intensifierons également nos efforts en ce sens afin de créer de la valeur pour la société en propulsant les partenariats et la richesse de notre capital informationnel. Pour compter sur une main-d'œuvre engagée dans cette même vision, nous nous assurerons d'offrir une expérience employé qui sera une source d'inspiration pour nous dépasser.

J'ai une grande confiance dans l'expertise et l'engagement des équipes qui travaillent de concert pour concrétiser les actions de ce plan stratégique et qui rendent possible sa réalisation, et ce, malgré le contexte actuel de pandémie, qui amène une transformation accélérée de nos façons de faire. Cette pandémie exige une très grande capacité d'adaptation et de collaboration de toutes les équipes en place.

Je tiens d'ailleurs à remercier toutes les personnes qui ont participé, avec professionnalisme et enthousiasme, à son élaboration et toutes celles qui seront interpellées lors de sa mise en œuvre.

Original signé

Marco Thibault

TABLE DES MATIÈRES

L'ORGANISATION EN BREF	1
Mission.....	1
Vision.....	1
Valeurs.....	2
Chiffres clés	2
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	3
Une planification stratégique empreinte d'une démarche de concertation importante.....	3
L'importance d'une expérience client de qualité dans les services publics.....	3
Une pandémie qui accélère certaines transformations	5
Valoriser les données au profit des citoyens	6
Une expertise au bénéfice des citoyens	7
CHOIX STRATÉGIQUES	8
Enjeu stratégique 1 – Des services simples et accessibles	8
Orientation 1 – Prioriser l'expérience client	8
Objectif 1.1 – Simplifier nos services	8
Objectif 1.2 – Accroître l'autonomie de nos clientèles.....	9
Enjeu stratégique 2 – De la valeur ajoutée pour la société	9
Orientation 2 – Renforcer la culture de performance	10
Objectif 2.1 – S'assurer de la conformité de la facturation des professionnels de la santé	10
Objectif 2.2 – Générer des économies par le développement de partenariats.....	11
Orientation 3 – Valoriser l'information.....	11
Objectif 3.1 – Rendre disponibles au citoyen ses informations de santé.....	11
Enjeu stratégique 3 – Une main-d'œuvre engagée.....	12
Orientation 4 – Faire vivre une expérience employé distinctive	12
Objectif 4.1 – Mobiliser les talents.....	12
TABLEAU SYNOPTIQUE	13

L'ORGANISATION EN BREF

Mission

Par la saine gestion du régime d'assurance maladie et du régime public d'assurance médicaments ainsi que des programmes d'aide destinés aux citoyens, la Régie collabore à l'accès aux soins de santé. Elle rémunère également les professionnels de la santé afin que la population québécoise bénéficie des soins dont elle a besoin.

Depuis maintenant 50 ans, la Régie de l'assurance maladie du Québec occupe une place centrale dans le système de santé québécois. Elle gère entre autres l'admissibilité des personnes au régime d'assurance maladie du Québec, en plus du régime public d'assurance médicaments.

La Régie a aussi le mandat d'administrer plus d'une quarantaine de programmes touchant, par exemple, les aides visuelles ou auditives, le remboursement de services assurés reçus hors Québec, l'aide financière pour les services d'aide domestique et la contribution financière des adultes hébergés dans un établissement de santé.

Enfin, la Régie rémunère les professionnels de la santé conformément aux ententes conclues entre les fédérations médicales et associations professionnelles et le ministre de la Santé et des Services sociaux, en plus d'assurer les contrôles adéquats. Elle rembourse également des dispensateurs de services dans le cadre de divers programmes.

Vision

Reconnue pour son expertise et son souci de protéger chaque personne assurée, la Régie se veut moderne et une référence au cœur du système de santé.

Ayant développé une expertise et des compétences particulières, le personnel de la Régie a réussi à gagner la confiance des citoyens. C'est ainsi que la Régie se voit jouer un rôle au sein de la société québécoise, en se souciant avant tout de protéger chaque personne assurée.

La Régie est une organisation moderne qui a mis au cœur de son quotidien la transformation de ses façons de faire afin de simplifier la vie des citoyens et des professionnels de la santé. Du fait de l'information qu'elle détient et de sa complémentarité avec les partenaires du système de santé, la Régie se veut une référence pour ce système.

Valeurs

Quatre valeurs motivent l'ensemble des équipes en vue d'atteindre des objectifs communs. Elles sont les références de l'organisation pour guider ses comportements et ses décisions.

L'équité

Agir avec bienveillance en prenant des décisions justes dans la recherche du bien commun

L'intégrité

Exercer ses fonctions en toute honnêteté et indépendance dans l'esprit des règles établies et en valorisant le service public

Le respect

Reconnaître l'importance et la valeur de chaque personne et accueillir sa différence

La collaboration

Favoriser le partenariat et l'engagement envers les clientèles et entre les membres du personnel

Chiffres clés (données au 31 mars 2020)



8,2 millions

de personnes couvertes par le régime d'assurance maladie



1,4 million

de demandes traitées provenant des personnes assurées



3,7 millions

de personnes couvertes par le régime public d'assurance médicaments



12 608 M\$

en coûts de programmes annuellement



55 366

professionnels de la santé, dispensateurs de services et autres prescripteurs à rémunérer et à rembourser



1 718

personnes occupant un poste régulier ou occasionnel, à l'exclusion des étudiants et des stagiaires

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Une planification stratégique empreinte d'une démarche de concertation importante

Véritable travail de concertation, l'élaboration du Plan stratégique 2020-2023 de la Régie a fait l'objet de nombreuses consultations. En effet, les sondages effectués auprès du personnel, des citoyens, des professionnels de la santé ainsi que des organisations et des partenaires publics et privés qui contribuent à notre mission ou œuvrent dans le domaine de la santé ont apporté l'éclairage nécessaire à la détermination des enjeux.

Au terme de la démarche s'est dégagée une vision de la Régie beaucoup plus moderne, prenant racine dans des valeurs partagées et une mission rassembleuse dont les employés sont fiers. Les enjeux stratégiques qui ont émané des travaux des derniers mois, soit l'offre de services simples et accessibles à nos clientèles, la recherche de valeur ajoutée pour la société ainsi que la mobilisation du personnel, nous permettent d'avoir les ambitions qu'on attend de cette institution québécoise qui occupe une place privilégiée dans la vie de chaque citoyenne et citoyen depuis déjà 50 ans.

En adéquation avec les nouvelles orientations gouvernementales, dont celles de la Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023, la Régie emprunte résolument le virage citoyen et s'engage dans la voie du numérique. Ce plan stratégique devient un nouveau levier de mobilisation pour le personnel de la Régie, tout en le guidant vers des objectifs communs et des résultats concrets à atteindre.

L'importance d'une expérience client de qualité dans les services publics

DES CITOYENS CONNECTÉS

En cette ère où la connectivité s'impose de plus en plus dans toutes les sphères de nos vies, la population québécoise ne fait pas exception. En effet, selon une enquête réalisée par le CEFRIO en 2019, 95 % des Québécois possèdent au moins un appareil électronique connecté. Quant aux personnes de 65 ans ou plus, 80 % d'entre elles disposent d'une connexion Internet à domicile, ce qui représente une hausse d'un peu plus de 20 % comparativement au pourcentage de 2014¹. Les attentes et les besoins des citoyens évoluent, sans doute plus rapidement que jamais auparavant, et l'environnement numérique qu'ils côtoient désormais chaque jour se positionne au cœur de ces changements. Les citoyens sont maintenant influencés par les autres services auxquels ils sont habitués, qui offrent l'instantanéité ainsi qu'une disponibilité et une abondance d'informations.

Le marché actuel se répercute dans la prestation de services publics et dans les attentes envers l'administration. Les citoyens veulent pouvoir effectuer certaines transactions en ligne, de manière autonome et au moment désiré. Les nouvelles technologies offrent ces possibilités et la Régie veut s'engager davantage dans cette voie en augmentant le nombre de ses services en ligne.



32 % des adultes²
canadiens consultent des
applications sur la santé
à l'aide de leurs appareils
mobiles.

1. CEFRIO. « Comment les adultes québécois ont-ils utilisé les technologies liées au numérique en 2019? », dans *NETendances 2019*, [En ligne], 9 octobre 2019. [<https://cefrio.qc.ca/media/1325/diffusion-de-la-sante-connectee-au-canada.pdf>] (Consulté le 10 janvier 2020).
2. Guy PARÉ et collaborateurs. *Diffusion de la santé connectée au Canada*, Montréal, CEFRIO, 2017, p. 6. Également disponible en ligne : <https://cefrio.qc.ca/media/1325/diffusion-de-la-sante-connectee-au-canada.pdf>.

UN EXEMPLE DE SERVICE PUBLIC À LA HAUTEUR DES ATTENTES DES CITOYENS

Les citoyens d'aujourd'hui sont également plus attentifs en matière d'expérience client. Transiger avec un organisme public ne renvoie pas à la même notion de choix que lorsqu'on fait affaire avec une entreprise privée. Comme contributeur aux finances de l'État, le citoyen d'aujourd'hui s'attend néanmoins à un service de qualité et à une expérience client comparables d'une organisation à l'autre, et ce, peu importe le domaine d'activités.

Toutefois, le numérique ne doit pas restreindre le choix des clients. Ainsi, la variété des modes de communication et l'adaptation des services à la réalité des personnes représentent les meilleures pratiques à privilégier. Des informations personnalisées, de la navigation assistée et une utilisation simple et rapide des services font partie des tendances inspirantes observées.

ÉCOUTER LA VOIX DU CLIENT

La connaissance détaillée et approfondie des clientèles qui interagissent avec l'organisation est devenue essentielle. Elle permet d'abord de bien cibler les réelles attentes des clients, mais aussi de mieux comprendre avec qui nous faisons affaire, quand, pourquoi et comment les transactions sont effectuées.

La Régie, dans la poursuite de sa vision, se donne comme principe de faire valoir, dans toutes les circonstances, la voix du client, et ce, de façon continue. Plus concrètement, elle veut soutenir une prise de décision éclairée avec des données générées en temps réel et tester rapidement les solutions auprès de ses clients. Cela conduit aussi à intégrer des outils de mesure de la performance et de la satisfaction dans les programmes et services, ce qui permet de réajuster rapidement sa prestation de services, voire de recommander des améliorations dans les programmes eux-mêmes.

UNE APPROCHE CLIENT EN TRANSFORMATION

Avec une population vieillissante, combinée au contexte de pénurie de main-d'œuvre, il s'avère essentiel de repenser les centres de relations clientèle, en tenant compte des clientèles vulnérables en émergence ou nécessitant un accompagnement, telles les personnes immigrantes. Nous devons considérer la nature des services offerts par la Régie et revoir tous les autres modes de prestation de services pour assurer la complémentarité et la cohérence entre les différents moyens de communication. Le citoyen s'attend à une uniformité dans sa relation avec l'organisation, peu importe le canal utilisé.

Même en augmentant l'offre de services numériques, le téléphone demeurera un moyen privilégié pour communiquer avec la Régie, puisque certains clients préfèrent parler de vive voix, notamment pour des services touchant la santé et les finances. Comme en témoignent bon nombre d'enquêtes, les clients privilégient le contact humain principalement en raison de leur croyance que les choses seront faites correctement de cette manière, de la possibilité d'obtenir de l'aide et de la facilité associée à ces modes de services (en personne ou par téléphone)⁴.

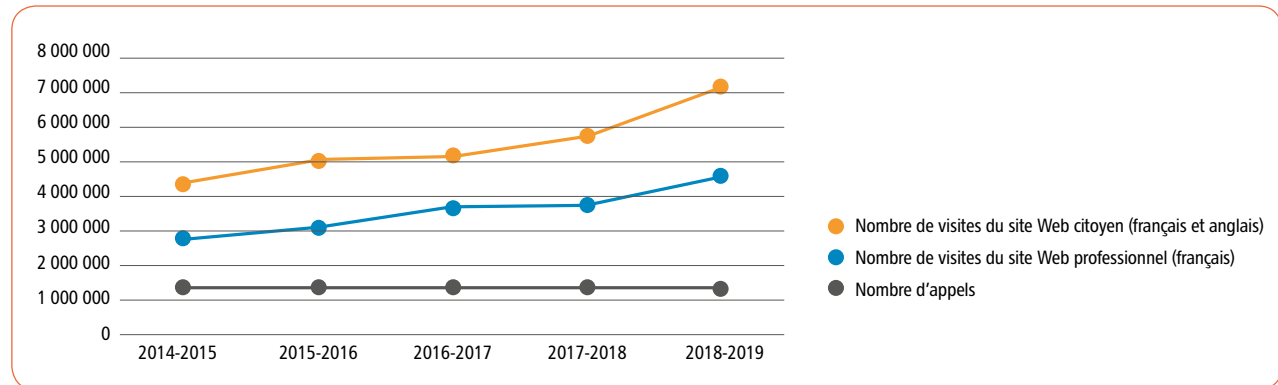


En 2019, une personne sur cinq était âgée de 65 ans ou plus. Les aînés sont également de plus en plus âgés : la proportion des personnes âgées de 85 ans ou plus parmi eux est de 13 %³.

3. INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. *Le bilan démographique du Québec*, Québec, Institut de la statistique du Québec, 2019, 180 p. Également disponible en ligne : <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/bilan-demographique.html>.

4. EMPLOI ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL CANADA et SERVICE CANADA. *Sondage sur l'expérience client 2018-2019*, 146 p. [En ligne], 2019. [https://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/301/pwgsc-tpsgc/por-ef/employment_social_development_canada/2019/101-18-f/rapport.pdf] (Consulté le 10 janvier 2020).

Historique de l'utilisation du site Web et des appels



Une pandémie qui accélère certaines transformations

L'analyse de l'environnement doit également tenir compte des réalités de la pandémie de la maladie à coronavirus (COVID-19) arrivée au Québec en mars 2020. Cette pandémie a amené une rapide transformation des façons de faire et modifié l'organisation du travail du personnel de la Régie. C'est ainsi que la majorité du travail s'est fait à distance, alors que plus de 90 % du personnel, tout corps d'emploi confondu, a pu être en télétravail à la suite de l'annonce des mesures visant à contrer cette pandémie. Pour ce faire, de nouveaux moyens technologiques ont dû être rapidement développés et déployés afin de maintenir nos services à nos clientèles dans ce contexte inattendu.

Outre le personnel en télétravail, cette pandémie n'affectera pas l'atteinte des objectifs et des cibles du présent plan stratégique. En effet, la Régie avait précédemment amorcé sa transformation menant à l'amélioration de l'expérience client à travers sa prestation de services. En période de pandémie de COVID-19, la Régie a allégé certains processus, dont le renouvellement de la carte d'assurance maladie, afin de permettre aux personnes assurées d'obtenir les services médicaux requis.

Valoriser les données au profit des citoyens

91 % des Canadiens considèrent que leurs données de santé leur appartiennent⁵.

PROTÉGER LES DONNÉES DES CITOYENS

L'émergence du numérique offre de multiples applications permettant d'améliorer la prestation de services, en plus de maintenir et d'accroître la performance de l'administration publique. Les attentes du citoyen, citées précédemment, peuvent servir à cibler des pistes de solutions. Néanmoins, la Régie est soucieuse avant tout de s'assurer que les données des citoyens soient bien protégées et qu'elle respecte leurs attentes à cet égard. Ainsi, dans la mesure où les enjeux de sécurité et de contrôle ne seront pas compromis par d'autres modes de prestation de services, la Régie va privilégier une plus grande variété de modes de communication auprès de ses clientèles, dont le mode en ligne, tout en protégeant, comme elle l'a toujours fait, les renseignements personnels et la sécurité des données.

COMMENT TIRER AVANTAGE DU NUMÉRIQUE

Le numérique permet d'aller plus loin dans la réponse aux attentes et aux besoins des citoyens. Ceux-ci veulent avoir accès aux données qui les concernent, dont celles détenues dans l'environnement de la Régie. En favorisant les interconnexions et les partages de renseignements et de données, il est possible de déployer des services qui permettent au citoyen d'avoir accès à ses données et de lui offrir ainsi une meilleure prise en charge de sa santé. Le développement de Carnet santé Québec est un premier pas dans cette direction. Ce service gratuit, facile à utiliser et sécuritaire donne aux citoyens la possibilité d'accéder à une information de santé uniformisée, fiable et normalisée, et ce, en tout temps. En plus de faciliter l'accès aux soins et aux services de santé, Carnet santé Québec favorise la communication des citoyens avec les intervenants de la santé et leur permet de se préparer à leurs rendez-vous chez le médecin. Ce type de projet devient porteur pour le développement d'une offre de services personnalisée pour le citoyen.

La Régie a gagné un **Prix d'excellence de l'administration publique du Québec** dans la catégorie « Initiatives numériques » pour son projet **Carnet santé Québec** en novembre 2019. Carnet santé Québec a été entièrement conçu et développé dans les murs de la Régie par des équipes de travail engagées et mobilisées.

5. ASSOCIATION MÉDICALE CANADIENNE et IPSOS. *L'avenir de la connectivité dans les soins de santé : Rapport sur le point de vue de la population canadienne au sujet du système de santé*, [En ligne], août 2019. [<https://www.cma.ca/sites/default/files/pdf/Media-Releases/Lavenir-de-la-connectivite-dans-les-soins-de-sante-f.pdf>] (Consulté le 10 janvier 2020).

Une expertise au bénéfice des citoyens

DAVANTAGE DE COLLABORATION ET DE PARTENARIATS

Depuis plusieurs années, la Régie s'est vu confier des mandats d'envergure par le ministère de la Santé et des Services sociaux, qui viennent accroître la portée de la mission de l'organisation et ajouter à ses responsabilités. Parmi ces mandats se trouvent Carnet santé Québec, Rendez-vous santé Québec et le Guichet d'accès à un médecin de famille, qui ont été amorcés dans le cadre du Plan stratégique 2017-2021. En ce qui concerne les programmes, Mieux voir pour réussir s'est ajouté en 2019. La mise en œuvre de ce nouveau programme a permis à la Régie de se démarquer en repensant complètement son approche client afin de faciliter les démarches de ce dernier. Cette approche, qui connaît un franc succès, trace le chemin pour de nouvelles offres de services au cours des prochaines années.

Relativement à la vision dont elle s'est dotée, la Régie accroîtra sa proactivité et agira en leader dans les projets à portée gouvernementale. La collaboration et l'échange avec d'autres organisations auront une place centrale dans son modèle d'affaires de performance afin d'avoir le souci constant que d'autres ministères et organismes puissent bénéficier des produits informatiques ou des façons de faire innovantes développés au sein de la Régie. Celle-ci restera également vigilante au potentiel de récupération des solutions offertes dans l'appareil gouvernemental dans le but d'assurer une utilisation optimale du financement public.

DES ACTIONS CONCRÈTES POUR ASSURER UNE MAIN-D'ŒUVRE ENGAGÉE

Avant même l'arrivée de la pandémie de COVID-19, le Québec faisait face à une importante pénurie de main-d'œuvre à laquelle la Régie n'échappait pas. En 2019, le taux de chômage pour la province a atteint un taux historique de 4,8 % et de 2,7 % dans la région de la Capitale-Nationale⁶, où se situe le siège de la Régie. Il est impossible de prévoir comment la pandémie affectera le marché du travail à plus long terme. La Régie se voit confrontée à des défis majeurs en matière de ressources humaines. D'une part, en ce qui a trait aux ressources informationnelles, qui touchent la principale classe d'emploi de l'organisation, plus de 991 postes étaient vacants dans la fonction publique québécoise en 2018⁷. D'autre part, plus du tiers du personnel de la Régie (36 %) a plus de 50 ans et pourrait donc partir à la retraite au cours des 5 à 10 prochaines années.

Dans ce contexte de rareté de main-d'œuvre, s'appuyer sur les bonnes ressources humaines et les mobiliser dans une même direction constitue un défi de taille. Sans leurs forces, leurs compétences et leur engagement, l'organisation ne saurait aborder les présents enjeux. Depuis le Plan stratégique 2017-2021, la Régie s'est engagée dans une transformation, a mis en place des outils de suivi de la performance et a défini un nouveau cadre de gestion des risques en vue

La Régie s'est vu décerner en octobre 2019 le **Prix Distinction du Groupe Entreprises en santé**, catégorie « Innovation – grande entreprise ».

de placer le citoyen au centre de ses préoccupations. Ces changements se sont amorcés dans le but d'optimiser l'expérience client, tout en engageant les employés dans les réflexions et les décisions. La Régie place ainsi les employés au cœur de la transformation en reconnaissant leur expertise et leur contribution. De plus, en maintenant sa certification Entreprise en santé – Élite, elle réaffirme l'importance qu'elle accorde à la qualité de vie au travail et s'engage à innover afin de favoriser la rétention de ses employés et d'attirer de nouveaux talents.

6. INSTITUT DE LA STATISTIQUE. *Caractéristiques du marché du travail, données mensuelles désaisonnalisées, Capitale-Nationale et ensemble du Québec, juillet 2019 à juillet 2020*, [En ligne], 7 août 2020. [https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/profil03/societe/marche_trav/indicat/tra_mens03.htm] (Consulté le 10 août 2020).

7. MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF et SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Portrait de la main-d'œuvre et du recours à des consultantes et consultants affectés aux ressources informationnelles 2018*, Québec, p. 19, [En ligne], 2019. [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/main_d_oeuvre/Portrait_RI_2018.pdf] (Consulté le 10 janvier 2020).

CHOIX STRATÉGIQUES

Enjeu stratégique 1 – Des services simples et accessibles

En cohérence avec les nouvelles réalités technologiques et sociétales, la Régie se transforme pour être en adéquation avec les attentes et les besoins de ses clientèles. Parmi ceux-ci, le désir de services simples et accessibles figure en tête de liste. Les travaux réalisés en 2019 ont permis de déployer des mécanismes pour s'assurer de faire valoir davantage la voix du client. L'approfondissement des connaissances liées à celui-ci et la rétroaction en continu à propos de sa satisfaction et de ses attentes sont fondamentaux dans la transformation de l'organisation.

Orientation 1 – Prioriser l'expérience client

Dans le cadre d'une expérience client réussie, l'une des attentes essentielles pour ce dernier est l'autonomie. Par ailleurs, la simplicité et la réduction des efforts doivent être faites en amont. Les perspectives de la Régie visent les principaux éléments suivants :

- Simplifier les démarches;
- Favoriser l'autonomie du citoyen;
- Moderniser ses services.

La Régie s'engage également à améliorer différentes facettes de ses communications et à augmenter la disponibilité de ses services par une offre numérique bonifiée et adaptée aux besoins de ses clientèles.

Objectif 1.1 – Simplifier nos services

INDICATEURS	CIBLES 2020-2021	CIBLES 2021-2022	CIBLES 2022-2023
1 Taux de satisfaction des citoyens à l'égard de la prestation de services de la Régie en assurance maladie	80 %	85 %	90 %
2 Taux de satisfaction des citoyens à l'égard de la prestation de services de la Régie en assurance médicaments	75 %	80 %	90 %
3 Taux de satisfaction des professionnels de la santé à l'égard des communications de la Régie	75 %	80 %	85 %

La Régie mesurera le taux de satisfaction des citoyens à l'égard de la prestation de services de ses deux grands programmes, soit le régime d'assurance maladie et le régime public d'assurance médicaments. Les composantes de la satisfaction touchent notamment la simplicité des démarches, la qualité des services et les efforts fournis.

En ce qui a trait à la satisfaction des professionnels de la santé, qui incluent l'ensemble des intervenants pour lesquels la Régie offre une prestation de services, l'objectif est de l'augmenter, en agissant entre autres sur la clarté, l'accessibilité, la cohérence et la pertinence des communications. L'indicateur mesurera différentes composantes de la satisfaction à l'égard des services offerts aux professionnels par la Régie, telles que la simplicité des communications et l'accessibilité.

Objectif 1.2 – Accroître l'autonomie de nos clientèles

INDICATEURS	CIBLES 2020-2021	CIBLES 2021-2022	CIBLES 2022-2023
4 Taux d'utilisation des services en ligne par les citoyens en ce qui a trait à l'assurance maladie et à l'assurance médicaments <i>Mesure de départ : 17,2 % (31 janvier 2020)</i>	25 %	30 %	35 %
5 Taux d'utilisation du Portail des professionnels de la santé <i>Mesure de départ : 57 % (31 mars 2019)</i>	60 %	63 %	65 %

Afin de répondre davantage aux attentes des citoyens et, par le fait même, d'atteindre de meilleurs taux d'accès à ses services, la Régie modernisera et transformera des services actuellement disponibles en mode plus traditionnel (téléphone, poste, bureaux de services, télécopieur) en mode numérique. De plus, dans la foulée de la Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023, qui vise notamment à ce que la population soit au centre de l'évolution des services et des programmes, la Régie s'engage à développer les nouveaux services qui lui seront confiés de façon numérique. L'objectif consiste à réduire le nombre d'appels dans les centres de relations clientèle afin de leur permettre de répondre davantage aux besoins des clientèles particulières.

Ainsi, pour bien apprécier cette transformation, l'indicateur et les cibles que se donne l'organisation se veulent plus spécifiques aux programmes existants, tels que l'inscription et la désinscription à l'assurance médicaments et le remplacement d'une carte d'assurance maladie.

Quant à la clientèle professionnelle, une grande partie utilise toujours les modes traditionnels. En bonifiant les services en ligne existants et en développant de nouveaux services qui répondent à ses besoins, la Régie permettra d'accroître l'autonomie de cette clientèle.

Enjeu stratégique 2 – De la valeur ajoutée pour la société

En tant qu'organisation publique, la Régie doit rendre des comptes aux contribuables. Alors que les dépenses en santé sont en hausse, la pression sur les budgets incite à optimiser l'utilisation des ressources et à établir des partenariats sur divers plans. En effet, plus que jamais, le contexte actuel force à réviser l'ensemble des façons de faire et des services de la Régie : vieillissement de la population, informatisation en santé, rareté de la main-d'œuvre, maintien de l'offre de services, nouvelles orientations gouvernementales et protection accrue des données.

L'enjeu n'est plus uniquement de chercher à toujours s'améliorer, mais de créer de la valeur pour la société en témoignant de notre capacité à assurer une saine gestion des fonds publics et à rendre un service au citoyen dans les standards de performance reconnus.

Orientation 2 – Renforcer la culture de performance

En lien avec la vision dont elle s’est dotée, la Régie souhaite être proactive pour accroître sa performance, tout en devenant une chef de file quant à l’appréciation des services rendus au citoyen. Les outils d’une véritable culture de performance sont en déploiement et devraient porter fruit au cours des prochaines années : système intégré de gestion de la performance donnant une vue d’ensemble des enjeux et de l’avancée des projets, utilisation et exploitation des informations de gestion, déploiement d’aménagements physiques et d’outils technologiques favorisant la collaboration, bonification de la formation. Tous ces outils visent à offrir une expérience employé qui est une source de mobilisation.

Cela signifie également d’exploiter le potentiel de l’intelligence d’affaires pour repenser les contrôles, maximiser l’utilisation des données, trouver des solutions nouvelles, « penser en dehors de la boîte », tisser de nouveaux liens avec d’autres organisations afin d’offrir un meilleur service au citoyen et dégager des économies d’échelle, pour ne citer que quelques exemples.

Objectif 2.1 – S’assurer de la conformité de la facturation des professionnels de la santé

INDICATEUR	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
6 Taux de conformité de la rémunération médicale considérée à risque <i>Mesure de départ : 72 % (31 décembre 2019)</i>	80 %	85 %	85 %

Les ententes de rémunération des médecins omnipraticiens et spécialistes demeurent d’une grande complexité. La Régie utilise systématiquement des règles de contrôle pour l’ensemble de la facturation de la rémunération médicale. Outre ces règles, elle met également en place différentes mesures afin d’éviter les remboursements dus à des incompréhensions ou à des applications involontaires des ententes de rémunération. Pour ce qui est des pratiques légales, mais discutables du point de vue éthique ou pour les tentatives de fraude et d’abus, la Régie utilise différentes analyses de risques bien documentées. Les situations jugées à risque sont alors examinées plus en profondeur par des contrôles spécifiques. C’est ainsi qu’à partir de l’échantillon de la rémunération jugée d’abord à risque, l’indicateur mesure la proportion ne constituant finalement pas un risque confirmé.

Plusieurs actions seront effectuées d’ici 2023 : révision des communications avec les professionnels de la santé pour faciliter la compréhension des ententes et leur application, augmentation des efforts pour déceler des pratiques douteuses ainsi que des actions concrètes pour s’assurer de récupérer les sommes dues. Ces mesures ont comme objectif d’accroître le taux de conformité de la facturation médicale.



Objectif 2.2 – Générer des économies par le développement de partenariats

INDICATEUR	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
7 Taux d'augmentation des économies engendrées par des initiatives de partenariats	–	2 %	3 %

Toujours dans un souci de saine gestion des fonds publics et pour contrer le contexte de rareté des ressources, il s'avère plus qu'essentiel d'unir nos forces et de mieux cibler nos actions. En ce sens, la Régie entend compter sur des partenariats et les développer afin d'engendrer des économies, notamment par la mise en commun des expertises et par son engagement au sein de projets à portée gouvernementale.

La première année sera l'occasion de mesurer les économies engendrées par les initiatives de partenariats, en comparant les coûts de l'impartition d'une activité avec une réalisation à l'interne de l'initiative. Les années subséquentes témoigneront de la progression des gains pouvant être réalisés par la force de la collaboration.

Orientation 3 – Valoriser l'information

Le développement de nouvelles technologies et l'appropriation par la population des technologies de l'information favorisent une plus grande prise en charge par les individus de leur état de santé. Encouragée par la Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023 voulant que les données soient valorisées et redonnées aux citoyens, la transformation organisationnelle de la Régie va également dans ce sens. La Régie reverra ses systèmes informatiques et croisera les données afin de faire parler davantage l'information qu'elle détient au profit de ses clientèles, tout en assurant la sécurité des informations.

Objectif 3.1 – Rendre disponibles au citoyen ses informations de santé

INDICATEUR	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
8 Nombre de citoyens inscrits à Carnet santé Québec <i>Mesure de départ : 507 971 (8 décembre 2019)</i>	725 000	900 000	1 100 000

En mai 2018, la Régie a lancé Carnet santé Québec, qui vise à rendre accessibles au citoyen différentes informations de santé, dont son profil pharmacologique ainsi que ses résultats d'examens de laboratoire et d'imagerie. Il est également possible de s'inscrire au Guichet d'accès à un médecin de famille et de prendre rendez-vous avec lui. L'objectif de ce service est d'accroître l'autonomie des citoyens et d'en faire des acteurs clés du système de santé québécois, engagés dans leur démarche de soins et de services de santé.

Carnet santé Québec est un service évolutif : au fil du temps, d'autres fonctionnalités s'ajouteront à celles déjà disponibles selon les besoins des citoyens et du réseau de la santé. Grâce à la bonification de l'information offerte répondant aux besoins de ses différentes clientèles, la Régie vise à augmenter le nombre de citoyens inscrits à Carnet santé Québec et à démontrer la valeur ajoutée à partager l'information avec le citoyen.

Enjeu stratégique 3 – Une main-d’œuvre engagée

Dans le contexte où la mobilité du personnel est une pratique courante au sein de la fonction publique, la Régie souhaite se distinguer comme employeur en définissant une expérience employé qui permet d’attirer de nouveaux talents et de fidéliser son personnel par le développement de son plein potentiel.

À l’instar des autres ministères et organismes, la Régie s’appuie sur les orientations du Secrétariat du Conseil du trésor en matière de ressources humaines. Elle a également le souci constant de recourir à tous les leviers lui permettant d’influencer de manière proactive le climat de travail et elle préconise les meilleures pratiques de gestion. En adoptant les méthodes Lean et Agile depuis plusieurs années, la Régie a développé une culture organisationnelle qui encourage les pratiques innovantes et l’engagement du personnel en place.

Orientation 4 – Faire vivre une expérience employé distinctive

En tant qu’organisation œuvrant dans le secteur de la santé, la Régie a à cœur d’offrir à sa main-d’œuvre un environnement de travail sain dans lequel elle peut s’épanouir et se développer. Cette bienveillance, la Régie cherche à l’exprimer par diverses mesures qui seront mises en place au cours des trois prochaines années, dont l’élaboration d’une stratégie d’expérience employé, la mise en place d’un environnement de travail stimulant et adapté à la nouvelle génération et le maintien de sa certification Entreprise en santé – Élite. Pour ce faire, elle encouragera l’engagement de son personnel, en comptant sur la prévention et en promouvant les pratiques organisationnelles favorables à la santé.

Objectif 4.1 – Mobiliser les talents

INDICATEUR	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
9 Indice de mobilisation du personnel <i>Mesure de départ : 7,4 (31 janvier 2020)</i>	7,4	7,5	7,6

Les mutations et les départs peuvent être attribués à divers facteurs qui ne sont pas toujours du seul contrôle de l’organisation. L’indice de mobilisation vise, entre autres, à mesurer le sentiment d’appartenance des employés envers leur employeur en leur permettant d’identifier les actions nécessaires à l’accroissement de leur attachement.

Pour y arriver, l’indice de mobilisation doit se décliner sous différentes facettes, touchant à la fois le sentiment de reconnaissance ressenti par l’employé, le développement des compétences, la clarté des rôles et responsabilités ainsi que le climat de travail. Un indicateur inspiré de celui d’organisations similaires permettra à la Régie de se comparer et d’évaluer l’indice de mobilisation au fil du temps.

TABLEAU SYNOPTIQUE

PLAN STRATÉGIQUE
2020-2023
Régie de l'assurance
maladie du Québec

MISSION

Par la saine gestion du régime d'assurance maladie et du régime public d'assurance médicaments ainsi que des programmes d'aide destinés aux citoyens, la Régie collabore à l'accès aux soins de santé. Elle rémunère également les professionnels de la santé afin que la population québécoise bénéficie des soins dont elle a besoin.

VISION

Reconnue pour son expertise et son souci de protéger chaque personne assurée, la Régie se veut moderne et une référence au cœur du système de santé.

VALEURS

Équité | Intégrité | Respect | Collaboration

Enjeu stratégique 1 : Des services simples et accessibles
Orientation 1 : Prioriser l'expérience client

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES 2020-2021	CIBLES 2021-2022	CIBLES 2022-2023
1.1 Simplifier nos services	1 Taux de satisfaction des citoyens à l'égard de la prestation de services de la Régie en assurance maladie	80 %	85 %	90 %
	2 Taux de satisfaction des citoyens à l'égard de la prestation de services de la Régie en assurance médicaments	75 %	80 %	90 %
	3 Taux de satisfaction des professionnels de la santé à l'égard des communications de la Régie	75 %	80 %	85 %
1.2 Accroître l'autonomie de nos clientèles	4 Taux d'utilisation des services en ligne par les citoyens en ce qui a trait à l'assurance maladie et à l'assurance médicaments <i>Mesure de départ : 17,2 % (31 janvier 2020)</i>	25 %	30 %	35 %
	5 Taux d'utilisation du Portail des professionnels de la santé <i>Mesure de départ : 57 % (31 mars 2019)</i>	60 %	63 %	65 %

Enjeu stratégique 2 : De la valeur ajoutée pour la société
Orientation 2 : Renforcer la culture de performance

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES 2020-2021	CIBLES 2021-2022	CIBLES 2022-2023
2.1 S'assurer de la conformité de la facturation des professionnels de la santé	6 Taux de conformité de la rémunération médicale considérée à risque <i>Mesure de départ : 72 % (31 décembre 2019)</i>	80 %	85 %	85 %
2.2 Générer des économies par le développement de partenariats	7 Taux d'augmentation des économies engendrées par des initiatives de partenariats	—	2 %	3 %

Orientation 3 : Valoriser l'information

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
3.1 Rendre disponibles au citoyen ses informations de santé	8 Nombre de citoyens inscrits à Carnet santé Québec <i>Mesure de départ : 507 971 (8 décembre 2019)</i>	725 000	900 000	1 100 000

Enjeu stratégique 3 : Une main-d'œuvre engagée
Orientation 4 : Faire vivre une expérience employé distinctive

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
4.1 Mobiliser les talents	9 Indice de mobilisation du personnel <i>Mesure de départ : 7,4 (31 janvier 2020)</i>	7,4	7,5	7,6

