



RAMQ

Au service du citoyen

INNOVATION

EXPÉRIENCE CLIENT

EXPÉRIENCE EMPLOYÉ



PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027

RÉGIE DE L'ASSURANCE MALADIE DU QUÉBEC

PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027

RÉGIE DE L'ASSURANCE MALADIE DU QUÉBEC

Cette publication a été réalisée par la Régie de l'assurance maladie du Québec.

Une version accessible de ce document est en ligne sur le site ramq.gouv.qc.ca.

Régie de l'assurance maladie du Québec

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2023

ISBN : 978-2-550-94467-6 (version imprimée)

ISBN : 978-2-550-94468-3 (version électronique)

Tous droits réservés pour tous les pays.

© Gouvernement du Québec, 2023

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



C'est avec grande fierté que je présente le Plan stratégique 2023-2027 de la Régie de l'assurance maladie du Québec, qui a été adopté par le conseil d'administration le 29 mars 2023.

Ce plan a fait l'objet de nombreuses consultations auprès des membres du conseil d'administration, des gestionnaires et du personnel de la Régie, mais aussi auprès de ses partenaires. Nous avons d'abord effectué une réflexion sur les valeurs de l'organisation afin d'affirmer notre volonté et notre audace à repenser nos modes de services et à les faire évoluer dans l'intérêt premier de la population québécoise. Ainsi, nos valeurs de collaboration, d'équité, de courage et de créativité constitueront les assises fondamentales pour guider la Régie dans son grand projet de transformation numérique. Nous avons ensuite proposé une vision claire dans laquelle la Régie place la population et les partenaires au cœur d'une prestation de services renouvelée, mais toujours avec le souci de répondre aux besoins grandissants de la population et de rendre ses services encore plus performants et accessibles.

Le grand défi pour réaliser ce plan sera sans aucun doute les enjeux d'attraction et de rétention de main-d'œuvre. Bien que la Régie puisse déjà compter sur un personnel dévoué et engagé, le conseil d'administration soutient la détermination de la haute direction à mettre en place les meilleures pratiques pour attirer et mobiliser des talents qui feront de l'organisation un employeur de choix.

Finalement, je constate avec gratitude l'engagement et la mobilisation qui se dégagent de ce plan stratégique. Tous ensemble, l'équipe de direction de la Régie, le personnel ainsi que les membres du conseil d'administration sauront faire de cet exercice un succès pour faire rayonner la Régie comme une organisation innovante et respectueuse de ses partenaires et de la population qu'elle a le privilège de desservir.

La présidente du conseil d'administration,

A handwritten signature in black ink, reading "Marie-Hélène Grieco Desrosiers".

Marie-Hélène Grieco Desrosiers

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



C'est avec beaucoup d'enthousiasme et une grande fierté que je vous présente le Plan stratégique 2023-2027 de la Régie de l'assurance maladie du Québec. L'organisation a la volonté d'aller encore plus loin dans ses démarches visant à faciliter la vie de nos clientèles citoyenne et professionnelle. Pour ce faire, elle s'est dotée d'une vision et de valeurs renouvelées, qui sont adaptées aux changements qui vont s'opérer au cours des prochaines années.

En effet, profitant des avancées du dernier cycle de planification stratégique, le présent plan s'inscrit dans un esprit de continuité. Il témoigne de l'importance accordée aux besoins de nos clientèles, aux attentes de nos partenaires ainsi que de notre volonté d'accentuer notre virage numérique. Ce plan traduit ainsi notre ambition de poursuivre l'amélioration de nos façons de faire pour accomplir notre mission, tout en conservant une solide culture de la performance.

La Régie a toujours pu compter sur le savoir-faire remarquable de son personnel. Des défis importants nous attendent cependant au cours des prochaines années en raison de la rareté de la main-d'œuvre et d'un marché de l'emploi compétitif. Pour y faire face, la Régie mettra l'accent sur le mieux-être de ses ressources humaines afin de se distinguer à titre d'employeur de choix.

Je tiens d'ailleurs à remercier toutes les personnes qui ont participé à l'élaboration du présent plan stratégique et toutes celles qui seront interpellées lors de sa mise en œuvre. Nous pouvons être très fiers du chemin parcouru et des résultats obtenus au cours des dernières années. C'est pourquoi je suis persuadé que je pourrai continuer à compter sur la main-d'œuvre engagée et compétente de la Régie.

Le président-directeur général de la Régie,

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping, sweeping lines that form a unique, abstract shape.

Marco Thibault

TABLE DES MATIÈRES

L'ORGANISATION EN BREF	1
Mission	1
Vision	1
Valeurs	1
Chiffres clés	2
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	3
Contexte externe.	3
Les tendances dans l'utilisation du numérique	3
Un marché du travail en métamorphose	5
Contexte interne	6
Une meilleure connaissance des clientèles	6
Un employeur de choix	8
CHOIX STRATÉGIQUES.	10
Enjeu 1 : Expérience client positive	10
Orientation 1 : Offrir des services simples, accessibles et performants	10
Objectif 1.1 : Accroître l'apport des clientèles dans l'évolution des services	10
Objectif 1.2 : Améliorer les informations disponibles pour les clientèles sur le site Web.....	11
Objectif 1.3 : Simplifier les démarches de la clientèle citoyenne	11
Enjeu 2 : Partenariats durables au bénéfice de l'évolution du rôle d'assureur	12
Orientation 2 : Cibler des solutions qui permettent de créer de la valeur pour les clientèles ..	12
Objectif 2.1 : Augmenter le nombre de transactions effectuées en mode numérique	12
Enjeu 3 : Attraction et fidélisation des talents	13
Orientation 3 : Bonifier l'expérience employé	13
Objectif 3.1 : Maintenir la mobilisation du personnel dans un contexte de transformation.....	13
Orientation 4 : Être reconnu comme un employeur de choix.....	14
Objectif 4.1 : Augmenter l'attractivité.....	15
TABLEAU SYNOPTIQUE	16

L'ORGANISATION EN BREF

Mission

La Régie de l'assurance maladie du Québec permet l'accessibilité aux soins de santé par :

- **la gestion responsable du régime d'assurance maladie et du régime public d'assurance médicaments;**
- **l'administration des programmes d'aide destinés à la population;**
- **la rémunération des professionnelles et professionnels de la santé.**

Depuis maintenant plus de 50 ans, la Régie 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 plusieurs programmes, par exemple les aides visuelles ou auditives. Elle est responsable du remboursement de services assurés reçus hors Québec, de l'aide financière pour les services d'aide domestique et de 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, en plus d'assurer les contrôles adéquats. Elle rembourse également des dispensateurs de services dans le cadre de divers programmes.

Vision

Des clientèles et des partenaires au cœur d'une prestation de services renouvelée.

Valeurs

Quatre valeurs motivent l'ensemble du personnel de la Régie et servent de référence pour guider ses comportements et ses décisions.

Collaboration  Favoriser le partenariat et l'engagement envers les clientèles et entre les membres du personnel.	Équité  Agir avec bienveillance en prenant des décisions justes dans la recherche du bien commun.	Courage  Faire preuve d'audace en osant agir malgré les incertitudes.	Créativité  Utiliser son imagination pour générer des idées novatrices.
--	---	--	---

La Régie adhère également aux valeurs de la fonction publique québécoise : l'intégrité, le respect, l'impartialité, la compétence et la loyauté.

Chiffres clés

DONNÉES AU 31 MARS 2022



8,3 millions

Personnes couvertes par le régime d'assurance maladie



1 258 907

Demandes traitées relatives aux services pour les personnes couvertes par le régime d'assurance maladie, incluant les demandes de paiement pour les dispensateurs d'aides techniques



3,8 millions

Personnes couvertes par le régime public d'assurance médicaments



13 351 M\$

Coûts des programmes de la Régie

Le budget des dépenses de la Régie représente 24 % de celui de la santé et des services sociaux.



58 825

Professionnels de la santé, autres dispensateurs de services et autres prescripteurs



1 693

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

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Les attentes des clientèles envers les services gouvernementaux ainsi que la manière de les consommer sont en constante évolution, à l'instar du développement des technologies numériques. Profitant de l'impulsion de son dernier plan stratégique, notamment dans la prise en compte de la voix du client, la Régie entend poursuivre sur cette lancée, dans le cadre de son plan stratégique 2023-2027, afin d'améliorer sa prestation de services. Aussi, les efforts de l'organisation, au regard du virage numérique amorcé précédemment, s'intensifieront au cours de la présente période. La Régie vise ainsi à maintenir sa performance et à accomplir efficacement sa mission dans un contexte marqué par divers changements.

C'est dans cet esprit que le Plan stratégique 2023-2027 a été élaboré. Pour s'assurer que ce plan répond bien aux besoins et aux attentes, la Régie a consulté ses clientèles citoyenne et professionnelle, de même que son personnel, les organisations et les partenaires publics et privés qui contribuent à sa mission ou qui œuvrent dans le secteur de la santé. Ces nombreuses consultations ont constitué un jalon essentiel et ont permis d'apporter l'éclairage nécessaire afin de bien cerner les facteurs influençant l'environnement de la Régie, en plus de guider les autorités dans la détermination des principaux enjeux et orientations à privilégier.

Contexte externe

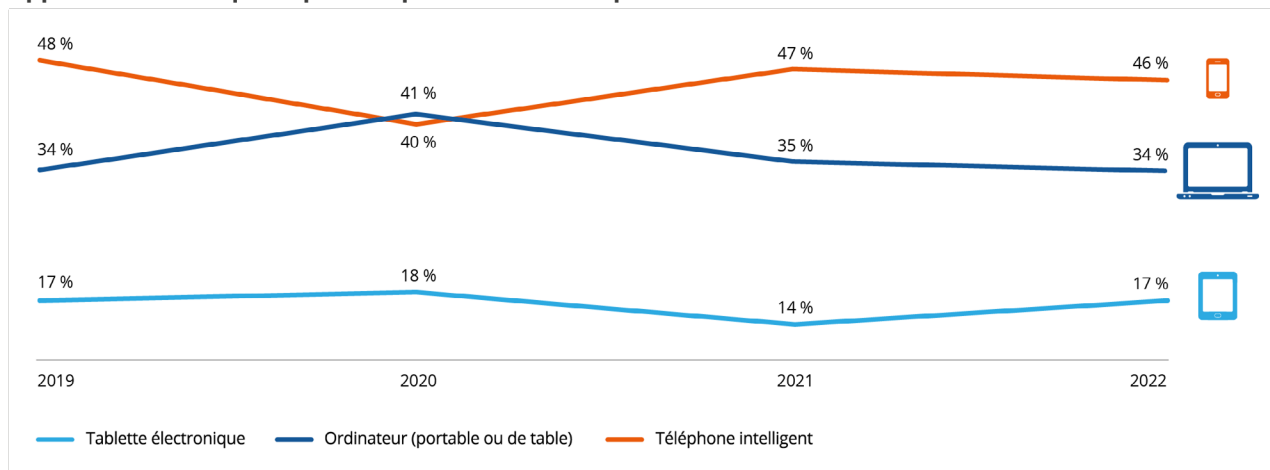
Le contexte dans lequel évolue la Régie se transforme et plusieurs facteurs externes peuvent influencer la manière dont elle accomplit sa mission. Voici quelques exemples témoignant de la nécessité d'apporter des changements aux façons de faire de l'organisation : des obligations gouvernementales en matière de transformation numérique, des clientèles de plus en plus connectées, des besoins en constante évolution, des sollicitations de ses partenaires gouvernementaux, un milieu de travail et une main-d'œuvre en métamorphose. À terme, les changements apportés permettront de mieux répondre aux attentes et de s'adapter à cet environnement en mutation.

Les tendances dans l'utilisation du numérique

De façon générale, l'engouement de la population envers les outils numériques est toujours bien présent. Le téléphone intelligent représente l'outil de prédilection pour une majorité de gens. En effet, il demeure l'appareil le plus fréquemment utilisé en 2022 pour accéder à Internet à la maison ou ailleurs, selon les données du *Portrait numérique des foyers québécois*. Comme en témoigne le graphique suivant, 46 % des adultes internautes accèdent à Internet à partir de cet appareil, comparativement à 34 % qui le font sur un ordinateur et 17 %, sur une tablette¹.

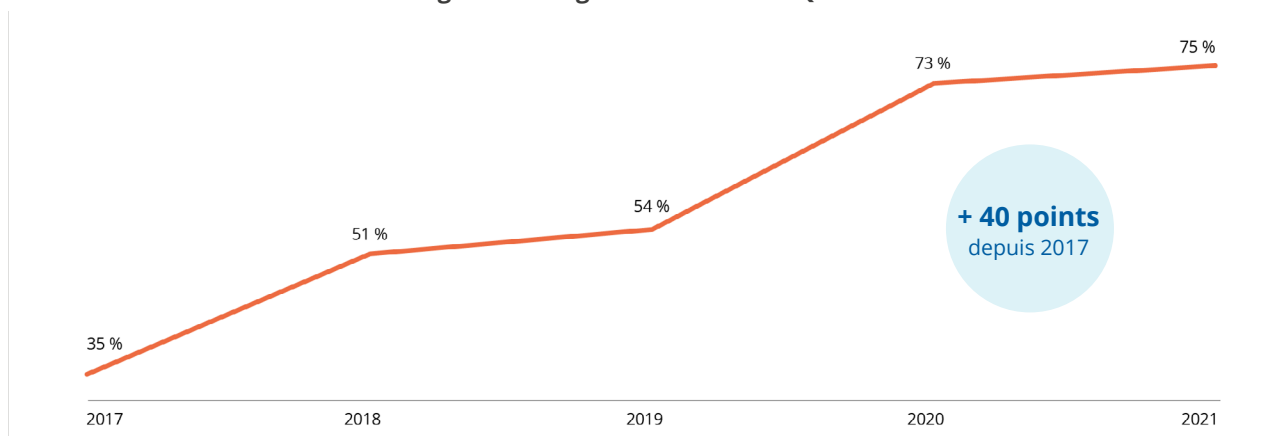
1. ACADÉMIE DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE et BIP RECHERCHE. « Portrait numérique des foyers québécois », *NETendances*, 2022, volume 13, numéro 5, p. 17. [<https://transformation-numerique.ulaval.ca/wp-content/uploads/2023/01/netendances-2022-portrait-numerique-des-foyers-quebecois.pdf>].

Appareil électronique le plus fréquemment utilisé pour accéder à Internet à la maison ou ailleurs

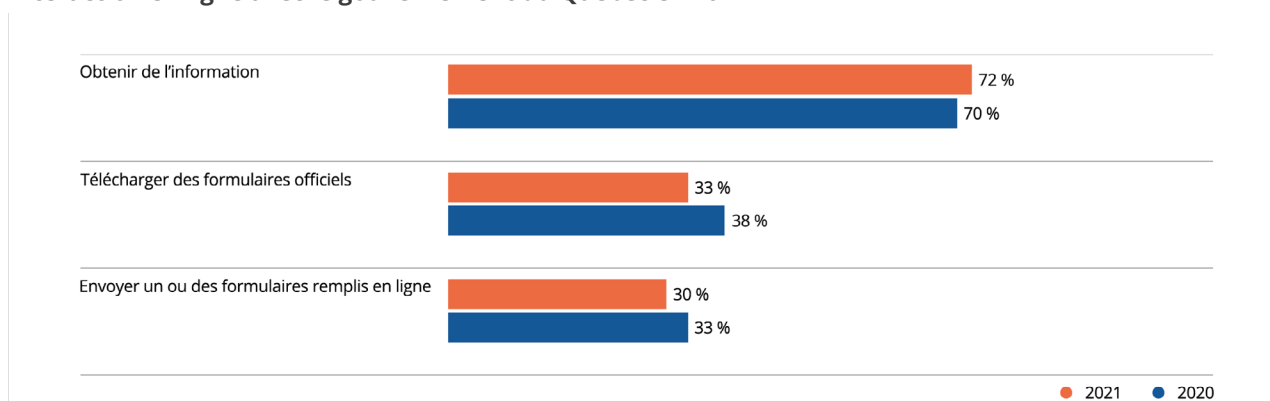


« En 2021, 75 % des adultes québécois de plus de 18 ans ont utilisé Internet pour interagir avec le gouvernement du Québec, à partir de ses sites Web, que ce soit pour obtenir de l'information (72 %), télécharger des formulaires officiels (33 %) ou envoyer un ou des formulaires en ligne (30 %)². » Il s'agit du plus haut taux enregistré depuis 2017, soit une croissance de 40 points de pourcentage en 4 ans.

Évolution du taux d'interaction en ligne avec le gouvernement du Québec



Interaction en ligne avec le gouvernement du Québec en 2021



2. ACADÉMIE DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE et BIP RECHERCHE. « Les services gouvernementaux en ligne et l'identité numérique », *NETendances*, 2021, volume 12, numéro 7, p. 7. [<https://api.transformation-numerique.ulaval.ca/storage/628/netendances-2021-les-services-gouvernementaux-en-ligne-et-lidentite-numerique.pdf>].

Les bouleversements découlant de la pandémie ont engendré une préférence plus marquée pour les modes de communication par Internet. Selon une étude³ réalisée en 2022 sur les préférences de communication de la population québécoise avec l'État, 42 % des personnes ont utilisé de nouveaux modes de communication pour joindre le gouvernement durant cette période. Fait marquant, presque la totalité de ces personnes (92 %) compte maintenir ces nouvelles habitudes. On y apprend également que plus de 60 % des utilisateurs de modes traditionnels (téléphone, en personne et envoi postal) se disent prêts à migrer vers les modes de communication par Internet comme l'espace sécurisé ou le courriel sécurisé.

L'étude révèle toutefois que les gens âgés de 55 ans et plus préfèrent le mode de communication téléphonique. Pour les services pour lesquels l'utilisation du téléphone n'est pas possible (transmission et réception d'un document), les gens de ce groupe vont préférer les envois postaux.

La clientèle citoyenne de la Régie s'inscrit dans cette même tendance. En 2021-2022, pour obtenir de l'information générale, 53 % des personnes répondantes préfèrent le mode numérique. Lorsque la clientèle veut recourir à un service transactionnel, c'est encore une fois le numérique qui vient en première place à 68 %. En revanche, pour obtenir de l'aide, le téléphone est le mode privilégié (63 %). Le moyen privilégié par la clientèle semble donc dépendre de la nature de l'interaction recherchée.

Bref, l'utilisation du numérique est bien présente au Québec et il est permis de penser que ce besoin continuera de croître. La Régie doit néanmoins demeurer attentive aux préférences de sa clientèle, qui recherche, encore aujourd'hui, des modes de transaction plus traditionnels dans certaines circonstances.

Un marché du travail en métamorphose

La rareté de main-d'œuvre exerce une pression importante dans plusieurs secteurs de l'activité économique au Québec. Plusieurs indicateurs, comme un faible taux de chômage et un nombre record de postes vacants, témoignent d'un marché du travail tendu, où l'offre de main-d'œuvre répond difficilement à la demande des employeurs. En effet, le Québec compte moins d'un chômeur par poste vacant depuis la fin de 2021⁴.

Avec les départs à la retraite des baby-boomers qui s'accroissent et qui devraient se poursuivre au cours de la prochaine décennie, le vieillissement de la population limite le nombre de travailleurs disponibles au Québec. Le nombre de personnes de 65 ans et plus surpasse pour la première fois le nombre de jeunes de moins de 20 ans. Au 1^{er} juillet 2022, le cinquième de la population québécoise (20,6 %) avait moins de 20 ans et un autre cinquième (20,8 %) faisait partie du groupe des 65 ans et plus⁵. Les organisations doivent donc faire preuve de créativité et se démarquer pour attirer et retenir les personnes talentueuses, qui ont de nombreuses possibilités d'emploi.

3. Caroline THIVIERGE et Julie FORTIN, *Préférences de communication des citoyens avec l'État*, Webinaire présenté par le Centre d'expertise des grands organismes, février 2023, 22 diapositives.

4. INSTITUT DU QUÉBEC (IDQ), *Pénuries de main-d'œuvre, où en sommes-nous? Bilan 2022 de l'emploi au Québec*, [Fichier PDF], IDQ, 2023, p. 24. [<https://institutduquebec.ca/wp-content/uploads/2023/02/20230209-IDQ-BILAN-DE-LEMPLOI-2022-AU-QUEBEC.pdf>].

5. INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, *Après un fort ralentissement en début de pandémie, la croissance de la population du Québec a rebondi en 2021, et plus encore en 2022*, [En ligne], 2022. [<https://statistique.quebec.ca/fr/communiqu%C3%A9/apr%C3%A8s-fort-ralentissement-d%C3%A9but-pand%C3%A9mie-croissance-population-quebec-rebondi-2021-plus-encore-2022>] (Consulté le 28 février 2023).

Le marché du travail est également caractérisé par un taux d'absentéisme, pour des raisons de maladie ou familiales, 19 % plus élevé qu'avant la crise sanitaire. Les employeurs ont ainsi obtenu moins de travail par employé, ce qui amène des répercussions sur les capacités de l'organisation à bien assurer sa prestation de services. L'Institut du Québec avance toutefois qu'un retour au taux d'absentéisme d'avant la pandémie pourrait atténuer une partie des tensions observées chez les employeurs⁶.

Contexte interne

Une meilleure connaissance des clientèles

Lors d'un précédent cycle de planification stratégique, la connaissance accrue des clientèles s'est avérée une pièce maîtresse pour le positionnement des actions de la Régie. C'est ainsi que les éléments suivants ont pu être déterminés pour suivre la création de valeur dans le cadre d'une démarche en expérience client :

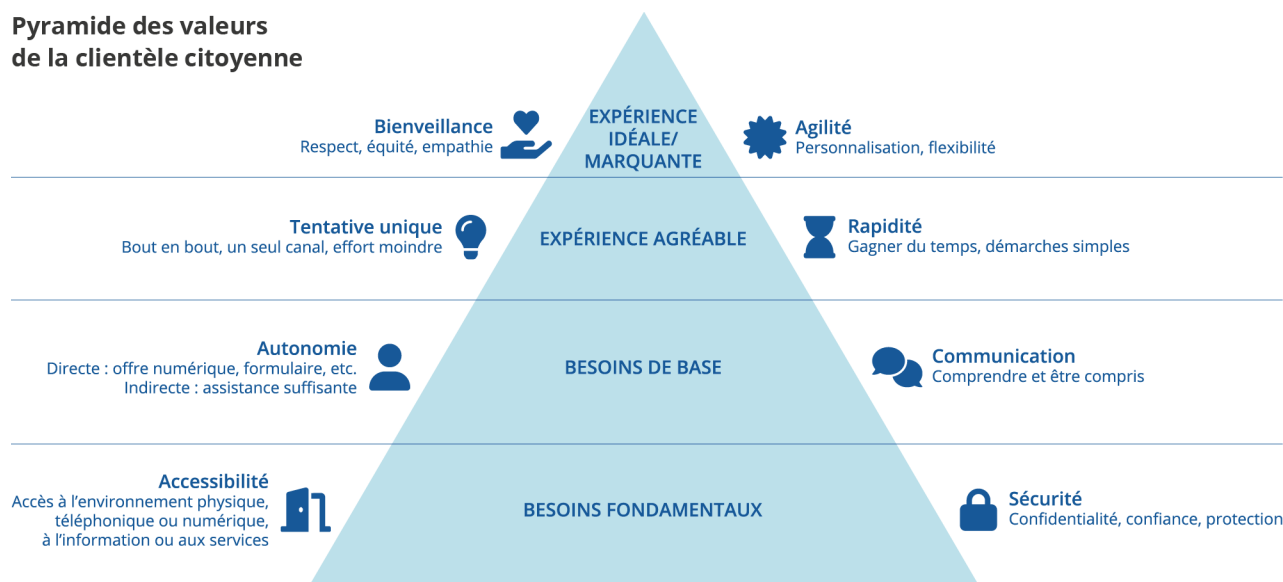
- réduction de l'effort : diminution du nombre d'étapes, amélioration de l'accessibilité;
- amélioration de la satisfaction : amélioration de l'émotion ressentie, réduction des irritants, augmentation de l'autonomie;
- amélioration de la qualité des communications.

À la suite de sondages menés en 2021 et 2022 auprès des clientèles citoyenne et professionnelle⁷, la Régie a revu les éléments des pyramides de valeurs préalablement précisés en 2019. Ces pyramides permettent de définir les composantes des services en fonction des besoins et des attentes des clientèles (voir les schémas ci-après). Elles représentent l'importance qu'occupe chacun des éléments de valeur pour les clientèles, et ce, indépendamment du mode de prestation de services considéré. Ainsi, une clientèle n'aura pas une expérience positive si ses besoins ne sont pas comblés. L'accessibilité et la sécurité constituent des besoins fondamentaux pour la clientèle citoyenne. La rapidité et la communication sont, quant à elles, essentielles pour la clientèle professionnelle. Les pyramides de valeurs regroupent tous les éléments susceptibles d'influencer la satisfaction des clientèles au cours de leur parcours auprès de la Régie.

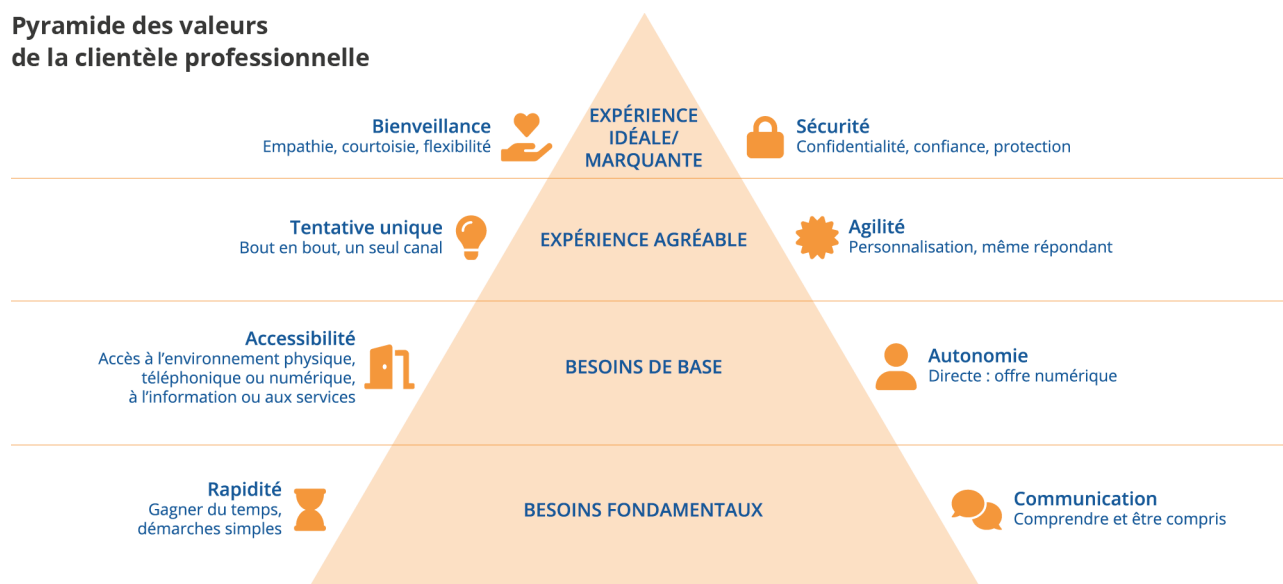
6. IDQ, *op. cit.*, p. 5 et 21.

7. La pyramide des valeurs de la clientèle citoyenne prend en compte les résultats d'un sondage effectué en octobre et novembre 2021 auprès de 1 777 personnes répondantes. Quant à celle de la clientèle professionnelle, elle prend en considération les résultats d'un sondage effectué en février et mars 2022 auprès de 1 457 personnes répondantes. Ces deux sondages ont été réalisés par le Bureau de l'expérience client de la Régie.

Pyramide des valeurs de la clientèle citoyenne



Pyramide des valeurs de la clientèle professionnelle



Une organisation en transformation

La Régie occupe une place centrale dans le réseau de la santé et des services sociaux. Elle s'assure, entre autres, que les personnes qui y ont droit bénéficient du régime d'assurance maladie et du régime public d'assurance médicaments. Force est de constater que, depuis sa création, sa mission s'est graduellement transformée en réponse aux besoins changeants de la société.

Au cours de la dernière décennie, la Régie s'est vu confirmer un rôle plus actif dans le continuum de soins de santé à travers les nouveaux mandats qui lui ont été confiés. Parmi ceux-ci, soulignons la mise en place et le développement du Dossier santé Québec (DSQ), de Carnet santé Québec, du Guichet d'accès à un médecin de famille et de Rendez-vous santé Québec. Ces outils technologiques sont maintenant une composante du parcours de soins des clientèles. Bien que ces projets ne soient pas directement alignés à la mission première d'assureur de l'organisation, l'expertise acquise dans leur réalisation sert de tremplin pour accentuer la transformation numérique amorcée.

Par ailleurs, « la transformation numérique menée par le gouvernement du Québec vise à offrir des services publics plus intuitifs et faciles d'utilisation pour la population ainsi qu'à améliorer l'efficacité de l'État⁸ ». Or, la majorité des actifs informationnels de la Régie date de plusieurs dizaines d'années. Cette désuétude technologique des infrastructures et des solutions applicatives relatives à l'offre de services fait en sorte que les coûts en ressources informationnelles sont essentiellement consacrés à l'entretien, à l'amélioration et à la gouvernance (89 %). Conséquemment, les investissements de la Régie destinés aux projets de développement sont limités : ils oscillent autour de 11 %. En cohérence avec les visées gouvernementales, la Régie désire offrir des services adaptés aux besoins de ses clientèles. Elle souhaite que leurs interactions en ligne se fassent de manière simplifiée et conviviale, tout en favorisant leur autonomie.

La transformation numérique représente un défi de taille pour une organisation et peut affecter grandement le mode et les conditions de travail du personnel. Il a été démontré que, pour faciliter de tels changements, les organisations doivent favoriser l'acquisition de nouvelles compétences par la formation du personnel et fournir une assistance pour qu'il puisse passer à travers cette transition⁹. Il sera ainsi primordial pour la Régie de définir les compétences et les ressources nécessaires pour soutenir la transformation qu'elle désire opérer.

L'un des défis de la transformation numérique résidera donc dans la capacité de la Régie à revoir ses processus et à mettre en place des nouveautés technologiques sans affecter sa prestation de services. En parallèle, la Régie devra poursuivre ses collaborations attendues aux projets pour lesquels elle est mandatée par le ministère de la Santé et des Services sociaux ou ses partenaires gouvernementaux.

Un employeur de choix

Le recrutement et la rétention du personnel sont des enjeux majeurs que doivent affronter de nombreuses organisations publiques. Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, ces enjeux sont d'autant plus accentués. Les données sur les mouvements du personnel de la Régie démontrent qu'elle n'échappe pas à cette réalité.

Taux de départ volontaire du personnel régulier

ANNÉE	RETRAITE (%)	MUTATION ¹² (%)	DÉMISSION (%)	TAUX DE DÉPART VOLONTAIRE (%)
2019-2020	2,3	12,7	1,9	16,9
2020-2021	3,6	5,7	1,5	10,7
2021-2022	2,6	10,4	3,5	16,5
2022-2023 (taux prévisionnel au 31 décembre 2022)	2,2	9,1	4,8	16,1

8. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Buts poursuivis*, [En ligne], mis à jour le 23 février 2023. [<https://www.quebec.ca/gouvernement/politiques-orientations/vitrine-numeriqc/comprendre-et-suivre/introduction>] (Consulté le 28 février 2023).

9. Steve JACOB, Samuel DEFACQZ et Nadege AGOSSOU. « Promesses et défis de la transformation numérique du secteur public », *Cahiers de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique*, 2022, n° 6, 29 p. [<https://www.administration-numerique.chaire.ulaval.ca/sites/administration-numerique.chaire.ulaval.ca/files/uploads/bureau/Cahier%20%2306%20-%20Promesses%20et%20d%C3%A9fis%20TN.pdf>].

10. Le taux de mutation est le taux de départ vers un autre ministère ou organisme.

Les taux de départ volontaire observés avant et après la pandémie à la Régie sont sensiblement les mêmes. On remarque toutefois un phénomène en émergence quant aux démissions du personnel de la fonction publique. Alors que le taux de démission était de 1,9 % en 2019-2020, il fluctuait durant la pandémie pour atteindre 3,5 % en 2021-2022. Au 31 décembre 2022, le taux de démission prévisionnel se situait à 4,8 %.

Une autre hausse est à prévoir si la tendance se maintient d'ici la fin de l'année financière.

Le dernier cycle de planification stratégique, placé sous le signe de la pandémie de COVID-19, a donné lieu à une grande modification du milieu de travail. La Régie a dû rapidement bonifier ses infrastructures et déployer des outils de travail pour l'ensemble du personnel afin de maintenir tous les services qu'elle offre en mode « télétravail ».

L'acquisition d'équipements, le recours à des liens de télécommunications supplémentaires pour soutenir le télétravail et l'accélération de la mise en place d'outils de collaboration sont quelques exemples d'ajustements apportés¹¹. En s'appuyant sur des communications constantes avec les membres de son personnel, la Régie a su mettre en place divers moyens pour les informer, les soutenir et valoriser leurs efforts. L'organisation a poursuivi ses actions pour offrir à son personnel une expérience employé distinctive malgré les circonstances.

De plus, la Régie réaffirme l'importance qu'elle accorde à la qualité de vie au travail en maintenant depuis plus de dix ans sa certification Entreprise en santé – Élite. Dans cette optique, elle a mis de l'avant en 2021-2022 la première édition des prix Solis. Cette initiative représente une occasion de reconnaissance collective visant à mettre en lumière la force des équipes de la Régie et les liens qui unissent les membres de son personnel. Ces prix ont permis de souligner la créativité, la collaboration, l'audace et l'esprit d'équipe, en plus de faire rayonner l'expérience employé¹².

Consciente de l'importance du personnel dans la réalisation de ses mandats, la Régie met de l'avant des actions afin d'attirer et de mobiliser les talents dans chaque cycle de planification. Dans un contexte en mouvance et en transformation, il est d'autant plus important de poursuivre ses efforts en ce sens.

La Régie a été lauréate du Prix Distinction 2021 du Groupe entreprises en santé, dans la catégorie « Entreprise publique ou parapublique – Grandes entreprises ». Cette reconnaissance met en lumière les efforts soutenus de l'organisation à placer la santé et le mieux-être du personnel au cœur de ses priorités.



Du personnel engagé et fier de l'être

Près de 450 heures de bénévolat ont été réalisées au cours de 2021-2022 par le personnel de la Régie. Diverses activités de responsabilité sociale lui ont été proposées en dehors de son temps de travail. Toutes les personnes participantes sont fières d'avoir contribué à une activité de bénévolat et aimeraient poursuivre leur engagement au cours de la prochaine année.

11. RÉGIE DE L'ASSURANCE MALADIE DU QUÉBEC. *Rapport annuel de gestion 2020-2021*, 2021, p. 15. [[Rapport annuel de gestion 2020-2021 \(gouv.qc.ca\)](#)].

12. RÉGIE DE L'ASSURANCE MALADIE DU QUÉBEC. *Rapport annuel de gestion 2021-2022*, 2022, p. 21. [[Rapport annuel de gestion 2021-2022 \(gouv.qc.ca\)](#)].

CHOIX STRATÉGIQUES.

Enjeu 1 : Expérience client positive

La satisfaction des clientèles citoyenne et professionnelle au regard des services rendus est au cœur des préoccupations de la Régie en tant qu'organisme gouvernemental. Consciente de l'évolution constante des attentes de ses clientèles, la Régie doit continuer d'être à leur écoute. Ce faisant, elle améliorera sa prestation de services, tout en restant à l'affût des nouvelles tendances, dont celles dans le domaine numérique.

Orientation 1 : Offrir des services simples, accessibles et performants

L'accessibilité, la rapidité, la qualité des communications et l'autonomie constituent des éléments de valeur d'une grande importance pour les clientèles de la Régie. Dans le contexte d'une expérience client positive, ces éléments se traduisent par :

- une facilité d'accès aux informations et aux services selon divers modes;
- une économie de temps;
- des démarches simples;
- le besoin de comprendre et d'être compris;
- une autonomie augmentée ou une assistance suffisante, selon le besoin.

La Régie s'engage à poursuivre ses démarches de consultation auprès de ses clientèles, à améliorer les informations qu'elle leur transmet et à simplifier leurs démarches.

Objectif 1.1 : Accroître l'apport des clientèles dans l'évolution des services

Depuis 2019, la Régie tire de plus en plus profit de la « voix du client » afin de soutenir la prise de décision et orienter les améliorations à apporter aux services offerts. Elle s'engage donc, au cours des prochaines années, à mobiliser et à consulter davantage ses clientèles pour guider ses actions et améliorer sa prestation de services. Des sondages téléphoniques ou numériques, des mesures en continu, des entrevues individuelles, des tests utilisateurs, des groupes de discussion, des panels et des ateliers de cocréation figurent au nombre des moyens qui seront utilisés.

Ces consultations auront pour objectif d'améliorer les services offerts aux clientèles citoyenne et professionnelle en s'assurant de répondre à leurs attentes. Les améliorations ciblées auront divers effets selon les clientèles, tels qu'une réduction de ses efforts, une diminution des délais ou une augmentation de l'accessibilité. De plus, en ce qui concerne la clientèle citoyenne, la satisfaction sera mesurée pour l'un des services améliorés en cours d'année.

INDICATEURS	CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026	CIBLES 2026-2027
1. Pourcentage de services améliorés avec consultation de la clientèle citoyenne	75 %	79 %	82 %	85 %
2. Pourcentage de services améliorés avec consultation de la clientèle professionnelle	75 %	79 %	82 %	85 %
3. Taux de satisfaction de la clientèle citoyenne à l'égard d'un des services améliorés	80 %	80 %	80 %	80 %

Objectif 1.2 : Améliorer les informations disponibles pour les clientèles sur le site Web

Les clientèles désirent obtenir la bonne information, au bon endroit et au bon moment. Pour mesurer l'atteinte de cet objectif, l'indice de qualité de l'information du site Web a été retenu. Il mesure la perception des clientèles citoyenne et professionnelle quant aux informations consultées sur le site Web de la Régie. Trois dimensions y sont évaluées :

- Accessibilité : facilité à trouver l'information recherchée;
- Intelligibilité : facilité à comprendre l'information présentée;
- Pertinence : utilité de l'information consultée.

INDICATEURS	CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026	CIBLES 2026-2027
4. Indice de qualité de l'information du site Web – volet « citoyens » Mesure de départ : 65 % (3 février 2023)	65 %	68 %	71 %	74 %
5. Indice de qualité de l'information du site Web – volet « professionnels » Mesure de départ : 76 % (3 février 2023)	77 %	78 %	79 %	80 %

Objectif 1.3 : Simplifier les démarches de la clientèle citoyenne

Lors de leurs interactions avec la Régie, les clientèles apprécient leur expérience quand celle-ci est simple et requiert peu d'efforts. Les divers projets mis de l'avant par la Régie doivent donc inclure des mesures visant à simplifier le plus possible leurs démarches. L'effet recherché est la réduction des efforts et des obstacles pour les différentes catégories de la clientèle citoyenne identifiées annuellement.

INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
6. Nombre de catégories de la clientèle citoyenne ayant bénéficié de démarches de simplification visant la réduction des efforts	1	1	1	1

Enjeu 2 : Partenariats durables au bénéfice de l'évolution du rôle d'assureur

Au cours du présent cycle de planification, la Régie va accélérer sa transformation numérique. Cette dernière renferme son lot de défis et doit s'opérer dans le respect des capacités humaines, financières et informationnelles de l'organisation. En même temps qu'elle opère cette transformation, la Régie doit faire évoluer son rôle d'assureur, tout en demeurant une collaboratrice de premier plan au niveau gouvernemental.

Orientation 2 : Cibler des solutions qui permettent de créer de la valeur pour les clientèles

Les besoins et les attentes des clientèles sont au cœur de l'évolution du rôle d'assureur de la Régie. Le choix des solutions technologiques s'appuiera sur l'analyse de leurs interactions avec l'organisation. Les bénéfices recherchés se feront sentir de façon progressive, au rythme du déploiement des solutions.

Objectif 2.1 : Augmenter le nombre de transactions effectuées en mode numérique

L'analyse des préférences de communication de la clientèle citoyenne indique que le mode numérique est privilégié pour recourir à un service transactionnel. L'évolution des transactions effectuées de manière numérique, plutôt que par les autres modes, sera notamment suivie pour les services en lien avec l'assurance maladie et l'assurance médicaments, de même que pour l'obtention d'aides techniques ou financières. Les cibles ont été établies en fonction des retombées de la transformation numérique, qui se matérialiseront vers la fin du présent cycle de planification stratégique et au-delà.

En ce qui a trait à la clientèle professionnelle, les mesures incitatives visant l'abandon du télécopieur (fax) feront migrer rapidement la clientèle professionnelle vers une plus grande utilisation du service en ligne pour les patients et médicaments d'exception.

INDICATEURS	CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026	CIBLES 2026-2027
7. Taux de transactions réalisées de manière numérique – clientèle citoyenne Mesure de départ : 45 % (février 2023)	45 %	45 %	47 %	50 %
8. Pourcentage de demandes transmises au service en ligne pour les patients et médicaments d'exception Mesure de départ : 66 % (31 décembre 2022)	90 %	92 %	94 %	95 %

Enjeu 3 : Attraction et fidélisation des talents

Le recrutement et la fidélisation des talents sont des actions cruciales pour toute organisation. Un fort taux de roulement, la rareté de main-d'œuvre, la compétitivité du secteur privé ou des ministères et organismes pour les offres d'emploi, une organisation du travail en changement et les salaires offerts ne sont que quelques facteurs contextuels témoignant de la nécessité pour la Régie d'innover dans ses façons de faire.

Pour réaliser sa mission, la Régie compte sur un personnel dévoué et compétent. Avec une transformation numérique qui s'accroîtra, la gestion du changement deviendra un élément d'importance, en particulier en matière de gestion des ressources humaines, afin de veiller au succès du projet. La formation du personnel en place, le recrutement, l'appropriation de nouvelles tâches et compétences, de même que la révision de l'organisation du travail, représenteront un défi de mobilisation majeur pour l'organisation.

Orientation 3 : Bonifier l'expérience employé

La Régie définit l'expérience employé comme la somme de toutes les interactions, les micro-expériences personnelles et les émotions que vivra un employé au cours de sa vie professionnelle avec ses collègues, ses gestionnaires et son organisation. Pour qu'elle soit distinctive, cette expérience se construit autour de cinq dimensions, qui ont un impact tout au long de la trajectoire professionnelle :



Emploi significatif



Environnement de travail



Opportunités de développement



Santé et mieux-être



Pratiques inspirantes de gestion et de leadership

C'est par la bonification de ces dimensions que la Régie souhaite améliorer l'attractivité de son milieu de travail pour son personnel.

Objectif 3.1 : Maintenir la mobilisation du personnel dans un contexte de transformation

Pour maintenir la mobilisation de son personnel, l'organisation met de l'avant la qualité de vie au travail. L'indice de mobilisation vise à mesurer l'engagement du personnel et à apprécier son degré de satisfaction quant à différents axes de mobilisation. Il repose sur un pointage obtenu à partir d'un sondage annuel auprès des employées et employés. L'indice permet de mesurer les axes de mobilisation suivants :

- les objectifs de l'unité et les attentes;
- le soutien et la rétroaction des gestionnaires;
- l'utilisation de l'expertise et du potentiel;
- la gestion du climat de travail;
- la reconnaissance.

Des cibles conservatrices sont établies pour les prochaines années, étant donné les pressions qui seront occasionnées par le contexte de la transformation numérique de l'organisation.

INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
9. Indice de mobilisation du personnel <i>Mesure de départ : 8,0 (28 février 2023)</i>	7,9	7,9	8,0	8,0

Orientation 4 : Être reconnu comme un employeur de choix

Faire vivre une expérience employé positive et distinctive à tout son personnel est au cœur des priorités de la Régie. Plusieurs facteurs militent en sa faveur lorsqu'elle fait la promotion de son milieu de travail auprès des futurs membres de son personnel. Certifiée Entreprise en santé – Élite par le Bureau de normalisation du Québec depuis plus de dix ans, la Régie offre un milieu de travail inclusif et adapté aux besoins de son personnel dans un contexte de prestation en mode hybride.

De plus, tout au long de la trajectoire professionnelle de son personnel, la Régie a mis en place des mesures permettant d'obtenir une meilleure connaissance de l'expérience employé. Cette information lui permet de proposer des ajustements à l'environnement de travail de son personnel afin qu'il demeure mobilisé et performant.

En intensifiant ses démarches pour mettre en place un environnement attractif, la Régie souhaite se faire reconnaître comme un employeur de choix incontournable auprès des candidates et candidats potentiels. Ultimement, des membres du personnel qui partagent leur expérience professionnelle positive deviendront des ambassadeurs de la Régie. Ils pourront ainsi promouvoir et faire rayonner l'organisation à titre d'employeur de marque.

Objectif 4.1 : Augmenter l'attractivité

Au cours des prochaines années, la Régie intensifiera ses efforts afin d'adapter ses façons de faire en matière d'embauche dans le but d'attirer une main-d'œuvre qualifiée et talentueuse. Elle poursuivra ses activités visant à améliorer l'intégration de son personnel, à l'accompagner et à le former, notamment dans un contexte de transformation organisationnelle. L'organisation multipliera aussi ses efforts pour offrir un milieu de travail stimulant et des perspectives de carrières attrayantes. C'est par la combinaison de stratégies d'attraction novatrices et la reconnaissance d'être un employeur de marque que la Régie souhaite améliorer ses capacités d'attraction des talents.

Le taux de fidélisation de la Régie est déjà élevé. Les quelques points gagnés représentent ainsi un gain significatif si l'on considère la grande mobilité dans le monde du travail. Cela nécessite de demeurer à l'affût de bonnes pratiques et de poursuivre les efforts en ce sens.

INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
10. Taux de fidélisation Mesure de départ : 87 % (31 mars 2022)	87 %	88 %	89 %	90 %

TABLEAU SYNOPTIQUE

PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027

Régie de l'assurance maladie du Québec

MISSION

La Régie de l'assurance maladie du Québec permet l'accessibilité aux soins de santé par :

- la gestion responsable du régime d'assurance maladie et du régime public d'assurance médicaments;
- l'administration des programmes d'aide destinés à la population;
- la rémunération des professionnelles et professionnels de la santé.

VISION

Des clientèles et des partenaires au cœur d'une prestation de services renouvelée.

VALEURS

- **Collaboration** : favoriser le partenariat et l'engagement envers les clientèles et entre les membres du personnel.
- **Équité** : agir avec bienveillance en prenant des décisions justes dans la recherche du bien commun.
- **Courage** : faire preuve d'audace en osant agir malgré les incertitudes.
- **Créativité** : utiliser son imagination pour générer des idées novatrices.

La Régie adhère également aux valeurs de la fonction publique québécoise : l'intégrité, le respect, l'impartialité, la compétence et la loyauté.

Enjeu 1 : Expérience client positive

Orientation 1 : Offrir des services simples, accessibles et performants

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026	CIBLES 2026-2027
1.1 Accroître l'apport des clientèles dans l'évolution des services	1 Pourcentage de services améliorés avec consultation de la clientèle citoyenne	75 %	79 %	82 %	85 %
	2 Pourcentage de services améliorés avec consultation de la clientèle professionnelle	75 %	79 %	82 %	85 %
	3 Taux de satisfaction de la clientèle citoyenne à l'égard d'un des services améliorés	80 %	80 %	80 %	80 %
1.2 Améliorer les informations disponibles pour les clientèles sur le site Web	4 Indice de qualité de l'information du site Web – volet « citoyens » <i>Mesure de départ : 65 % (3 février 2023)</i>	65 %	68 %	71 %	74 %
	5 Indice de qualité de l'information du site Web – volet « professionnels » <i>Mesure de départ : 76 % (3 février 2023)</i>	77 %	78 %	79 %	80 %
1.3 Simplifier les démarches de la clientèle citoyenne	6 Nombre de catégories de la clientèle citoyenne ayant bénéficié de démarches de simplification visant la réduction des efforts	1	1	1	1

Enjeu 2 : Partenariats durables au bénéfice de l'évolution du rôle d'assureur

Orientation 2 : Cibler des solutions qui permettent de créer de la valeur pour les clientèles

OBJECTIF	INDICATEURS	CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026	CIBLES 2026-2027
2.1 Augmenter le nombre de transactions effectuées en mode numérique	7 Taux de transactions réalisées de manière numérique – clientèle citoyenne <i>Mesure de départ : 45 % (février 2023)</i>	45 %	45 %	47 %	50 %
	8 Pourcentage de demandes transmises au service en ligne pour les patients et médicaments d'exception <i>Mesure de départ : 66 % (31 décembre 2022)</i>	90 %	92 %	94 %	95 %

Enjeu 3 : Attraction et fidélisation des talents

Orientation 3 : Bonifier l'expérience employé

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
3.1 Maintenir la mobilisation du personnel dans un contexte de transformation	9 Indice de mobilisation du personnel <i>Mesure de départ : 8,0 (28 février 2023)</i>	7,9	7,9	8,0	8,0

Orientation 4 : Être reconnu comme un employeur de choix

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
4.1 Augmenter l'attractivité	10 Taux de fidélisation <i>Mesure de départ : 87 % (31 mars 2022)</i>	87 %	88 %	89 %	90 %

