

L'assurance qualité dans un centre d'urgence 9-1-1

Guide d'implantation



AGENCE MUNICIPALE DE FINANCEMENT
ET DE DÉVELOPPEMENT
DES CENTRES D'URGENCE 9-1-1 DU QUÉBEC



SERVICES TRIAD INC.

Juin 2012, Version 1

L'utilisation du masculin dans le texte n'a pour but que d'en alléger la lecture

Publié par



2954, boulevard Laurier, bureau 300, Québec (Québec) G1V 4T2

Site Web : www.agence911.org courriel : info@agence911.org

Téléphone : 418 653-3911 Sans frais : 1 888 653-3911
Télécopieur : 418 653-6198

Avec la collaboration de



SERVICES TRIAD INC.

Site Web : www.servicetriad.com courriel : info@servicetriad.com

Ce document est disponible gratuitement sur notre site Web : www.agence911.org

© 2012 - Tous droits réservés - Agence municipale de financement et de développement des centres d'urgence 9-1-1 du Québec

ISBN 978-2-9812425-5-6 (version PDF)

Dépôt légal : 2^e trimestre de 2012
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Table des matières

Avant-propos	i
--------------	---

MODULE 1 : CONCEPTS DE BASE D'UN PROGRAMME D'ASSURANCE QUALITÉ

1. Définition d'un programme d'assurance qualité	
1.1 Introduction	3
1.2 Objectifs visés	3
1.3 Avantages et bénéfices	4
1.4 Meilleures pratiques de gestion en AQ Les 8 clés du succès	4
2. Règles de fonctionnement	
2.1 Normes et processus	5
2.2 Application du programme auprès des employés	6
3. Responsables du programme d'assurance qualité	
3.1 L'approche de gestion du programme	7

MODULE 2 : CRITÈRES D'ÉVALUATION ET SYSTÈME DE NOTATION

4. Les standards recherchés	
4.1 Définition des critères d'évaluation	9
4.2 Les points de contrôle et les compétences à évaluer	9
4.3 Les systèmes de notation	11
4.3.1 Échelles de notation préconisées	11
4.3.2 Meilleures pratiques pour le pointage	12
5. Les méthodes et outils	
5.1 Le guide d'évaluation	13
5.2 La grille d'évaluation	13
5.2.1 Conception de la grille	13
5.2.2 Gestion et suivi des modifications	14
5.2.3 Meilleures pratiques pour le développement d'une grille d'évaluation	14

MODULE 3 : APPLICATION DU MONITORING, DU COACHING, DE LA RÉTROACTION ET DU CALIBRAGE

6. Monitoring (écoute d'appels)	
6.1 Définition dans le contexte d'un CU 9-1-1	16
6.2 Objectifs et utilisation du monitoring	16
6.3 Application du programme de monitoring	16
6.3.1 Paramètres à couvrir	16

6.3.2 Formes d'écoute	17
6.3.3 Types d'écoute	18
6.4 La technique de collecte et d'échantillonnage pour l'analyse des résultats d'écoutes	18
6.5 Meilleures pratiques pour la mise en place des activités de monitoring	19

7. Coaching (évaluation) et rétroaction

7.1 L'approche de coaching dans le but d'une évaluation	20
7.2 L'approche de rétroaction	20
7.2.1 Principes de base en rétroaction individuelle	20
7.2.2 Préparation à la session de rétroaction	21
7.2.3 Suivi entre deux sessions formelles d'évaluation	21
7.3 Les dix pièges à éviter en rétroaction	22

8. Calibrage

8.1 Objectifs et utilisation du calibrage	23
8.2 Mise en place d'une session de calibrage en groupe	23
8.2.1 Étapes de réalisation	23
8.2.2 Règles de conduite d'une session	24
8.2.3 Processus recommandé pour mener la session	24

MODULE 4 : INDICATEURS DE PERFORMANCE, TABLEAU DE BORD ET PLAINTES

9. Indicateurs de qualité

9.1 Définition	27
9.2 Les indicateurs de qualité	27
9.3 Gestion et suivi des indicateurs	28
9.4 Processus de diffusion des résultats du programme d'assurance qualité	29
9.5 Traitement d'une plainte	29
9.5.1 L'importance de la gestion de la qualité	29

ANNEXES:

- Annexe 1 Évaluation – Préposé aux communications (recrues) – Ville de Gatineau
- Annexe 2 Grille d'observation « SCO » 2010-07-02 – Ville de Montréal
- Annexe 3 Autres exemples d'outils et de grilles d'évaluation
- Annexe 4 Formulaire pour le suivi d'une plainte (SPVM)
- Annexe 5 Aide mémoire – Programme d'assurance qualité

Avant-propos

Ce guide est destiné aux gestionnaires des centres d'urgence 9-1-1 du Québec. Le *Règlement sur les normes, les spécifications et les critères de qualité applicables aux centres d'urgence 9-1-1 et à certains centres secondaires d'appels d'urgence* est entré en vigueur le 30 décembre 2010. Plusieurs dispositions traitent d'éléments liés à l'évaluation des activités, dont l'obligation de mettre en place une procédure de vérification de la qualité des services rendus. Jusqu'à maintenant, l'assurance qualité dans les centres 9-1-1 n'a que peu retenu l'attention des grandes associations américaines telles que NENA ou APCO. Les publications qui en traitent sont rares, surtout en langue française.

Pour combler cette lacune, le comité de veille technologique et réglementaire de l'Agence municipale de financement et de développement des centres d'urgence 9-1-1 du Québec a proposé de préparer un guide d'implantation sur l'assurance qualité. Par cette démarche, on veut faciliter l'adhésion des différents centres au processus de certification de conformité en cours et lors des prochains cycles. L'assurance qualité doit être une activité constante, une culture à implanter au sein de l'organisation. Elle permet à tout le personnel de mesurer objectivement l'atteinte des exigences, d'améliorer sa performance et de suivre cette évolution en vue de soutenir la qualité des services offerts aux citoyens.

Dans un premier temps, les centres 9-1-1 ont été invités à participer à un comité, afin de concevoir un premier outil adapté à leur contexte. *Services Triad Inc.*, une entreprise spécialisée dans l'optimisation des processus d'affaires et des pratiques opérationnelles des centres d'appels, a été retenue pour suivre le processus et accompagner les volontaires. Le ministère de la Sécurité publique a décliné l'invitation à se joindre à ces travaux.

La préparation d'un premier outil simple et adaptable aux divers contextes vise à faciliter le respect des normes réglementaires et des bonnes pratiques. Chaque centre aura un travail important de documentation, d'adaptation, de mise en œuvre, de communication et de formation à effectuer, sans oublier la validation périodique des outils utilisés.

Le document mis à votre disposition pourra faire l'objet de mises à jour et d'améliorations au cours des prochaines années. C'est pourquoi, il importe de nous faire part de vos commentaires et de vos expériences. Les membres de ce comité étaient :

Pierre Foucault, *Service de police, Ville de Montréal, président*
Christian Fortin, *Centrale des urgences de Rousseau Inc.*
Sylvain Goyette, *Service de police, Ville de Gatineau*
Gustave Poulin, *Centrale des appels d'urgence de Chaudière-Appalaches (CAUCA)*
Lyne Talbot, *Service de police, Ville de Québec*

Soutien au comité : Serge Allen, *Agence municipale 9-1-1*
Experts-conseils : Pierre Marc Jasmin et Linda Paquette, *Services Triad Inc.*

Ce document est offert gratuitement en format PDF. Pour tout commentaire ou demande de renseignements : info@agence911.org

MODULE 1 :

CONCEPTS DE BASE D'UN PROGRAMME D'ASSURANCE QUALITÉ

1. Définition d'un programme d'assurance qualité

1.1 Introduction

Le centre 9-1-1 est la porte d'entrée des appels d'urgence et un service essentiel à la sécurité publique. La bonne compréhension de la demande de l'appelant et son traitement efficace permettent de prendre rapidement les bonnes décisions quant à son transfert ou à sa prise en charge.

Certains centres d'urgence 9-1-1 (CU 9-1-1) se sont dotés d'un programme d'assurance qualité afin d'optimiser le traitement des appels et d'améliorer la prestation des services offerts aux citoyens. L'atteinte d'un haut niveau de qualité oblige les organisations à adopter de nouvelles approches dans leur processus d'affaires. Le facteur le plus important pour les organisations qui adoptent des stratégies de qualité est l'introduction d'un programme d'assurance qualité (AQ) dans leurs activités.

L'assurance qualité est une approche de gestion par laquelle une organisation assure l'uniformité et la performance de son processus de production et de livraison de biens et de services. C'est une activité continue, qui doit d'être intégrée à la culture de l'organisation. La mise en place d'un programme d'assurance qualité permet d'évaluer la performance globale de l'organisation, ainsi que le rendement individuel des employés. Cela permet d'assurer l'adhésion individuelle et organisationnelle aux objectifs de qualité visés.

Les éléments de base à élaborer et à transmettre aux employés, lors de la mise en place du programme d'AQ sont

- ▶ La définition de la mission du CU 9-1-1 et de ce qui devrait être atteint en termes de conformité et de qualité, compte tenu des normes réglementaires en vigueur et des objectifs organisationnels déterminés;
- ▶ La définition des politiques, protocoles de communication, des processus d'affaires et des processus opérationnels du traitement des appels décrivant l'exécution de la prestation des services attendus;
- ▶ L'approche d'évaluation et de mesure des résultats, ainsi que le processus permettant de faire une analyse des écarts observés par rapport aux objectifs spécifiques.

1.2 Objectifs visés

L'assurance qualité est un outil essentiel des pratiques de gestion des CU 9-1-1. Elle permet de renforcer l'efficacité et l'efficience des services offerts.

La mise en œuvre d'une approche de qualité permet un audit de la qualité générale. Appliquée de façon continue, elle permet :

- ▶ D'évaluer et d'améliorer la prestation des services des préposés;
- ▶ D'uniformiser les informations transmises (protocoles et procédures) lors de la prestation du service;
- ▶ De déterminer les besoins de formation continue de l'ensemble des préposés;
- ▶ De se conformer aux exigences légales ainsi qu'aux objectifs organisationnels;

- ▶ De fournir une documentation lors de plaintes, d'enquêtes ou de recours judiciaires;
- ▶ De développer les compétences de chacun des préposés.

1.3 Avantages et bénéfices

La mise en place d'un programme d'AQ par le CU 9-1-1 offre plusieurs avantages et bénéfices, tels que :

- ▶ La conformité aux normes règlementaires;
- ▶ Une formation continue pour les préposés;
- ▶ Un milieu de travail stimulant pour les préposés par de la rétroaction régulière et un soutien opérationnel continu;
- ▶ L'optimisation du standard des réponses basées sur l'évaluation de la situation;
- ▶ Une réduction globale des délais de traitement des appels par l'uniformisation des réponses;
- ▶ La mobilisation pour l'ensemble du personnel impliqué dans le processus;
- ▶ La réduction des coûts de traitement;
- ▶ Le rayonnement des résultats et des meilleures pratiques à l'ensemble de l'organisation : une source de fierté;
- ▶ L'amélioration globale de la performance et de la prestation de service;
- ▶ L'amélioration de l'organisation du travail et de la gestion du temps;
- ▶ L'intégration et le renforcement d'une culture de la qualité dans le CU 9-1-1;
- ▶ L'optimisation des mesures de performance.

1.4 Meilleures pratiques de gestion en AQ | Les 8 clés du succès

1. Définir clairement les objectifs du programme;
2. Déterminer les processus de monitoring et de coaching;
3. Créer des standards de performance;
4. Développer les outils qui supportent les processus, y compris la gestion des plaintes;
5. Bâtir une approche de calibrage;
6. Arrimer le monitoring aux pistes de coaching;
7. Tester le programme sur un groupe témoin;
8. Communiquer l'implantation, l'évolution et les résultats à l'ensemble du personnel.

2. Règles de fonctionnement

La définition et l'application des règles de fonctionnement demeurent la fondation de l'implantation du programme d'AQ dans un CU 9-1-1. Celles-ci exigent du temps pour leur développement et leur mise en place.

2.1 Normes et processus

Le développement de normes et de processus s'inscrit dans une démarche suggérée, selon les objectifs et l'échéancier établis par l'organisation, lors du démarrage du programme.

Figure 1 : Démarche à suivre pour la mise en place du programme d'AQ

Les informations illustrées en caractères gras représentent les premières étapes de la démarche à mettre en place pour les CU 9-1-1 qui en sont à leur début

Activité	But /Objectif visé
1. Identifier un responsable (gestionnaire) pour l'implantation et le maintien du programme	– Assurer la gestion et le contrôle de tous les aspects de la gestion, de l'administration et de l'implantation du programme
2. Déterminer les responsables du programme (équipe) détenant les compétences nécessaires pour assurer le maintien, le support, le suivi ainsi que le monitoring /coaching requis pour les préposés	– Définir les rôles et responsabilités des acteurs du programme et de sa conduite
3. Établir le processus pour l'écoute des appels (monitoring), les points de contrôle, la notation et les critères de la grille d'observation	– Développer les outils et méthodes nécessaires pour mesurer et contrôler la qualité (audit de la qualité)
4. Établir le processus d'évaluation (coaching), la fréquence, les outils et les méthodes	– Valider les aspects quantitatifs du savoir-faire et du savoir-être, selon les critères de qualité fixés à la suite de l'évaluation formelle d'un préposé
5. Établir le processus de suivi (rétroaction/coaching) des préposés	– Définir les méthodes et les approches de suivi des normes et des standards de performance, soient les exigences attendues pour une prestation de services. Celles-ci doivent être SMART : spécifiques, mesurables, atteignables, réalisables et temporelles
6. Définir la stratégie et les processus d'amélioration continue (calibrage)	– S'assurer que les acteurs du programme se livrent à une évaluation uniforme et exempte de biais (cohérence, équité et évaluation des critères de surveillance)
7. Définir les indicateurs de qualité	– Définir les points de contrôles afin de mesurer les progrès ou les améliorations à effectuer
8. Définir le processus de diffusion des résultats	– Assurer le suivi auprès des gestionnaires, des préposés, des autres secteurs d'activités de l'organisation et des intervenants externes
9. Définir le processus d'amélioration continue	– Assurer le suivi des modifications et des améliorations de la qualité recherchée

2.2 Application du programme auprès des employés

Afin d'assurer l'adhésion des employés à la mise en place du programme d'AQ, il faut bien définir les attentes et les objectifs. On doit le présenter comme un outil d'évaluation de la performance globale de l'organisation, et non comme un système d'évaluation du rendement individuel.

Un programme d'AQ est un système formel de contrôle de la qualité. Il fait en sorte que les objectifs organisationnels et les objectifs de qualité soient atteints. L'adhésion à la recherche constante de la qualité doit être acceptée et suivie par tous les employés de l'organisation. Les évaluations sont des outils de reconnaissance et de soutien qui révèlent l'excellence ainsi que les domaines à améliorer.

Il est important de positionner l'approche de monitoring et de coaching comme un outil qui aide à déterminer les comportements à améliorer ou à conserver, dans le but d'offrir des services adéquats à la population desservie.

Afin d'obtenir l'adhésion de tous, voici certains renseignements à communiquer :

- ▶ Méthodes utilisées pour procéder à l'écoute des appels (monitoring);
- ▶ Méthodes d'évaluations (coaching), y compris la notation et l'utilisation des observations;
- ▶ Fréquence des observations et de la rétroaction. Les préposés devraient être en mesure d'écouter leurs enregistrements conjointement avec l'évaluateur et de fournir leurs commentaires;
- ▶ Moyens qui permettront d'améliorer le programme de formation des employés.

Les employés adoptent plus facilement les façons de faire, lorsqu'ils sont en mesure de constater la valeur ajoutée du monitoring et du coaching dans le développement de leur apprentissage. Il est important de communiquer, tout au long du développement du programme, les changements qui peuvent avoir une répercussion sur la performance des employés.

Les principaux bénéfices retirés :

1. La facilité à comprendre les objectifs et les critères de qualité aide les préposés à exceller;
2. Les préposés deviennent leur propre « surveillant » et aident à corriger les problèmes avant même qu'ils ne surviennent;
3. Les résultats deviennent la base de l'amélioration des procédures pour l'ensemble du CU 9-1-1.

3. Responsables du programme d'assurance qualité

Une bonne structure de gestion des différentes phases des activités du processus est essentielle. Pour ce faire, l'organisation doit identifier les ressources d'encadrement qui auront la responsabilité de s'assurer que le système d'assurance qualité est rigoureusement mis en place et appliqué selon les normes et les standards définis.

3.1 L'approche de gestion du programme

Une définition claire des rôles et des responsabilités pour chaque activité doit être élaborée. Cela permet d'illustrer comment le programme d'assurance qualité s'inscrit dans le fonctionnement du CU 9-1-1, et comment les principes, les directives et les stratégies du programme seront suivis dans le cadre des activités. Ceux-ci doivent être transmis clairement aux employés.

Selon la dimension du centre, différentes approches et structures sont possibles. Voici les rôles et responsabilités proposés :

Figure 2 : Approche de gestion du programme	
Activités	Rôles et responsabilités
Gestion du programme d'AQ Effectuée par : un gestionnaire de 1^{er} niveau	– Gérer le projet et les plans stratégiques de la mise en œuvre pour l'organisation – Gérer la mise en place du processus d'audit de l'AQ – Maintenir le suivi et la mise à jour ainsi que l'imputabilité des processus – Assurer le respect et la conformité aux normes et objectifs – Analyser, suivre et diffuser les résultats (tableau de bord)
Écoute d'appels (monitoring) Effectuée par : un moniteur de la qualité/préposé de la qualité et/ou formateur	– Réaliser l'écoute d'appels et compléter la fiche d'observations/évaluations – Identifier les besoins de formation d'appoint ou continue – Concevoir et maintenir à jour la grille d'observation
Évaluation / rétroaction (coaching) Effectuée par : un superviseur/chef d'équipe et/ou le moniteur de qualité	– Transmettre les résultats des observations dans un délai prédéfini et les besoins de formations, s'il y a lieu – Élaborer le plan de développement
Calibrage (activité de groupe) Effectuée par : un superviseur/chef d'équipe et/ou le moniteur de qualité et/ou le responsable du programme d'AQ	– Écouter des appels sélectionnés – Évaluer la variation dans l'interprétation de l'évaluation du traitement de l'appel d'un préposé – Partager son évaluation avec les autres intervenants afin de se calibrer – Prévenir la perception, le favoritisme ou l'inégalité des évaluations

MODULE 2 :

CRITÈRES D'ÉVALUATION ET SYSTÈME DE NOTATION

4. Les standards recherchés

4.1 Définition des critères d'évaluation

Ils permettent de déterminer les éléments à évaluer dans le processus de traitement des appels, afin de bien représenter la qualité et la conformité visées par le programme. Plus particulièrement, ces critères ciblent l'adhésion aux objectifs et aux normes, ainsi que la mise en application des connaissances, des compétences et des aptitudes essentielles au traitement des appels.

Les critères d'évaluation, une fois définis, aident à créer les points de contrôle. Ceux-ci seront détaillés en fonction de chaque élément à évaluer lors de la conception de la grille d'évaluation. Ces informations constituent la documentation de référence pour le responsable ou le gestionnaire du CU 9-1-1. Il doit s'assurer de communiquer globalement les éléments évalués avant de commencer le cycle d'évaluation.

4.2 Les points de contrôle et les compétences à évaluer

Les paramètres (points de contrôle) permettent d'évaluer l'ensemble des éléments des compétences recherchées pour le traitement des appels, lors des observations téléphoniques. Ils servent d'outils pour effectuer les mesures comparatives.

Approche préconisée pour définir les points de contrôle :

1. Déterminer les types d'appels (scénarios) les plus souvent traités;
2. Détecter les critères communs et particuliers de qualité et de conformité;
3. Préciser les points de contrôle particuliers à évaluer, en fonction du processus de traitement de l'appel ou des normes opérationnelles;
4. Définir les éléments et compétences à évaluer.

Exemples d'éléments et de compétences à évaluer comme points de contrôle :

SAVOIR, SAVOIR-FAIRE, SAVOIR-ÊTRE

Figure 3 : Éléments / compétences à évaluer		
Savoir	Savoir-faire	Savoir-être
Confidentialité	Connaissance de la nature des interventions	Gestion de l'appel
Respect des règles (normes opérationnelles)	Conformité et gestion des politiques	Gestion de la relation avec l'appelant
Connaissance de la matière	Processus de traitement des appels	Utilisation d'un langage approprié
	Usage des outils (carte d'appel, écrans, etc.)	Qualité de la prise en charge (prestation de qualité) inspire la sécurité

► Le SAVOIR :

Figure 4 : Définition du SAVOIR	
Critères	Points de vérification
Confidentialité	► Bien identifier l'appelant (qui) et respecter la confidentialité des renseignements fournis
Respect des règles (normes opérationnelles)	► Expliquer clairement à l'appelant les démarches et étapes à suivre selon les normes opérationnelles
Connaissance de la matière	► Maîtriser les méthodes et les outils de travail, faire appel à son expertise et à son expérience

► Le SAVOIR-FAIRE :

Figure 5 : Définition du SAVOIR-FAIRE	
Critères	Points de vérification
Connaissance de la nature des interventions	► Exactitude de l'information transmise ► Transférer aux bons intervenants prioritaires
Conformité et gestion des politiques	► Appliquer les procédures et les protocoles (identification de l'appelant) selon les modes opérationnels ► Respecter les politiques ou directives
Processus de traitement des appels	► Obtenir les informations rapidement ► Appliquer la procédure de transfert ► Assurer une bonne gestion du traitement de l'appel ► Poser les questions clés et pertinentes
Usage des outils (carte d'appel, écrans, etc.)	► Compléter adéquatement les renseignements ► Utiliser les bons outils de recherche

► Le **SAVOIR-ÊTRE** :

Figure 6 : Définition du SAVOIR-ÊTRE	
Critères	Points de vérification
Gestion de l'appel	► Respecter le déroulement d'un appel (suivre le script prescrit) ► Faire bon usage de la mise en attente au besoin ► Recourir à la technique de contrôle de l'appel si nécessaire
Gestion de la relation avec l'appelant	► Pratiquer l'écoute active ► Sens de l'autonomie (appliquer les bonnes décisions)
Utilisation d'un langage approprié	► Vocabulaire, clarté, ton de voix et débit appropriés

4.3 Les systèmes de notation

Les systèmes de notation (pointage) et le calibrage sont essentiels pour assurer la constance et l'équité dans le processus de monitoring (écoute). Le pointage fournit une échelle de mesure ajustée pour chaque élément évalué, afin de visualiser les possibilités d'amélioration.

Dans le but de supporter le processus de monitoring, il faut mettre en place une documentation expliquant les attentes quant à l'évaluation, et des exemples pouvant supporter le pointage.

4.3.1 Échelles de notation préconisées

Différentes échelles de mesures peuvent s'appliquer, selon le CU 9-1-1 et d'après ce qui semble le plus adéquat pour l'évaluation des critères de la grille. Le poids alloué au critère doit être pondéré selon sa spécificité. Plus il est critique, plus le poids de celui-ci devrait augmenter.

Types d'échelles quantitatives :

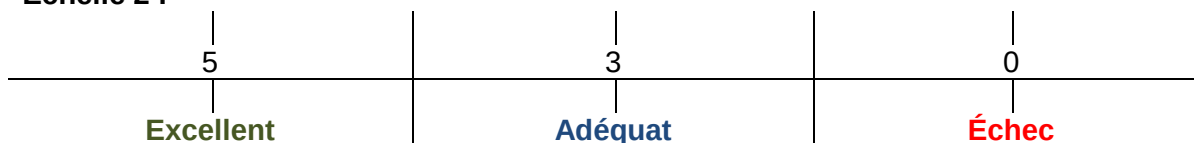
Échelle 1 : Oui = 5, Non = 0 ou N/A.

- S'applique pour une notation qui ne peut être octroyée partiellement pour un élément objectif.

Exemple d'utilisation :

Pour l'évaluation du traitement des appels où le critère mesuré est la vérification de l'appelant, si le préposé a complètement identifié ce dernier, il obtiendra un OUI qui vaut 5 points.

Échelle 2 :



- L'échelle permet d'évaluer différents degrés de la dimension subjective.

Exemple d'utilisation :

Pour l'évaluation de l'élément où le critère mesuré est le ton de la voix et l'empathie, une échelle graduée peut être appliquée par un pointage ciblé et octroyé sur la façon dont la compétence est démontrée.

Types d'échelles qualitatives avec ou sans pointage :

L'application de notation par une forme qualitative qui n'est pas appuyée par un chiffre doit être utilisée de façon rigoureuse, afin de respecter la conformité aux critères jugés critiques.

Exemples :

Échelle 1 : Démonstré = 5, Nécessite du coaching = 3, Absent = 0

Échelle 2 : Exemplaïre, Conforme, Non-conforme

4.3.2 Meilleures pratiques pour le pointage

1. Facile d'application;
2. Échelle graduée;
3. Facile de compréhension pour la personne qui évalue et celle qui se fait évaluer;
4. Doit être juste, équitable et réaliste;
5. Doit détailler les compétences attendues (objectives par rapport aux subjectives);
6. Ne doit pas être la fin en soi lors de la rétroaction;
7. Doit être testé par un groupe pilote.

5. Les méthodes et outils

5.1 Le guide d'évaluation

Le montage du guide d'évaluation précède la conception de la grille d'évaluation. Il permet de définir clairement chaque critère d'évaluation (compétence). Il sert également d'outil de soutien au processus d'évaluation lors de la remise de la rétroaction à transmettre aux employés.

Il s'agit de concevoir un tableau pour chaque élément qui sera noté, et de définir la compétence, la justification d'utilisation ainsi que le pointage qui lui sera accordé, selon l'échelle de pointage correspondante. Voici un exemple :

Figure 7 : Grille de travail pour la conception du guide d'évaluation				
Compétence	Définition	Justification	Exemple	Pointage
Empathie et prise en charge	Action de reconnaître les besoins et les problématiques soulevées par l'appelant. Cette démonstration doit être faite par des phrases de reconnaissance de la situation	Ceci permet d'établir un bon rapport avec l'appelant pour qu'il puisse sentir une compréhension immédiate de sa situation et de son besoin ainsi qu'une prise en charge personnalisée	« J'ai bien compris. On s'occupe immédiatement de la situation »	Démonstré =5 Coaching requis = 3 Absent = 0 Ou Exemplaire Conforme Non conforme

5.2 La grille d'évaluation

Elle est utilisée lors des observations téléphoniques, afin de mesurer la performance des préposés et de déterminer de façon objective les besoins d'encadrement ou de formation continue.

5.2.1 Conception de la grille

La base fondamentale de conception de la grille repose sur les éléments (catégories) et les critères d'évaluation ciblés comme points de contrôle de qualité et de conformité, y compris le système de notation choisi. Son contenu doit fournir au moniteur de la qualité un cadre structuré afin de le guider et de l'orienter lors de son observation.

La grille d'évaluation se compose habituellement des renseignements suivants :

1. Section du haut :
 - ▶ Sert à identifier le nom du préposé, le numéro de l'évènement et/ou la nature de l'appel, la date et l'heure ainsi que le nom du moniteur de qualité
2. Section du centre :
 - ▶ Sert à déterminer les éléments ainsi que les critères d'évaluation
 - ▶ Sert à indiquer le système de notation (pointage visé et le pointage atteint) et d'autres types de mesures, lorsque désiré
3. Section du bas :
 - ▶ Sert à ajouter des commentaires, à la suite des observations non incluses dans les critères

5.2.2 Gestion et suivi des modifications

Le gestionnaire du programme d'AQ est responsable du suivi de l'évolution des activités du CU 9-1-1 et des changements opérationnels qui requièrent une mise à jour immédiate de la grille d'évaluation.

5.2.3 Meilleures pratiques pour le développement d'une grille d'évaluation

1. S'en tenir à 4 ou 5 éléments (catégories) d'évaluation;
2. Maximum de 3 à 5 critères/compétences d'évaluation par élément;
3. Garder les choses simples et mesurer ce qui est important :
 - a. La présentation et le professionnalisme (l'ouverture)
 - b. La connaissance et la compétence (le contenu)
 - c. La qualité de la prestation du service rendu (l'empreinte)
 - d. La gestion de l'appel (le contenant);
4. Choisir une échelle de notation très simple avec une pondération ajustable aux éléments et aux critères choisis;
5. S'assurer de pouvoir justifier le pointage relativement à la performance;
6. Faire évoluer la grille d'écoute en fonction de l'évolution des préposés;
7. S'assurer de la mise à jour et du suivi des changements opérationnels, normes, etc.;
8. Tester avec un groupe pilote avant le déploiement.

MODULE 3 :

**APPLICATION DU MONITORING, DU COACHING,
DE LA RÉTROACTION ET DU CALIBRAGE**

6. Monitoring (écoute d'appels)

6.1 Définition dans le contexte d'un CU 9-1-1

Le monitoring est un processus d'évaluation qui valide les aspects qualitatifs du *savoir*, du *savoir-faire* et du *savoir-être* lors du traitement d'un appel. Le monitoring (l'écoute et l'observation) des appels, doit permettre de retracer et d'analyser des données auditives et documentaires (par exemple, une carte d'appel). Cela permet de situer le préposé face à un groupe cible et aux objectifs de performance, afin de déterminer, au besoin, les changements nécessaires et de proposer un meilleur plan de développement.

6.2 Objectifs et utilisation du monitoring

- ▶ Fournir les éléments pour optimiser la qualité et la conformité de la prestation de service;
- ▶ Mesurer l'adhésion au processus du traitement de l'appel;
- ▶ Mesurer l'uniformité des normes opérationnelles, l'efficacité de l'usage des outils de navigation ainsi que les habiletés multifonctionnelles;
- ▶ Fournir des données permettant de distinguer des tendances sur l'efficacité de la formulation et des processus utilisés pour traiter l'appel;
- ▶ Supporter les activités de coaching, afin de donner des exemples concrets de conversations pour la rétroaction;
- ▶ Déterminer les éléments nécessaires des activités de formation et de perfectionnement.

6.3 Application du programme de monitoring

Il est important de définir les paramètres de l'application du processus de monitoring en fonction des objectifs de qualité et de conformité visés.

6.3.1 Paramètres à couvrir

- ▶ Les périodes d'application dans l'année;
- ▶ Le nombre d'écoutes à observer mensuellement pour tous les groupes de préposés, des nouveaux aux plus performants;
- ▶ Les types d'appels à évaluer;
- ▶ Les formes et les types d'écoute, selon leur contexte et les motifs;
- ▶ Les méthodes d'évaluation (formelles ou informelles);
- ▶ Les intervalles de rétroaction à transmettre;
- ▶ Les responsables de l'activité selon l'envergure du CU 9-1-1 (il pourrait y avoir un partage des tâches selon le centre);
- ▶ Le profil des compétences des ressources monitorées.

Définition de l'utilisation des méthodes d'évaluation :

L'évaluation formelle requiert un processus documenté, et elle doit être effectuée à des fréquences planifiées. L'évaluation formelle devrait être faite par une personne qualifiée, qui se réfère à des processus et à des outils testés préalablement. Tout cycle d'évaluation formelle doit donner lieu à une activité de coaching, afin de permettre à la ressource évaluée de déterminer un plan d'amélioration et de perfectionnement à l'intérieur de ses tâches.

L'évaluation informelle consiste en un suivi sporadique. Elle est parfois appuyée d'une grille restreinte d'évaluation. Elle peut porter sur un comportement ou sur l'évolution à la suite de changements demandés lors d'une évaluation formelle. Cette évaluation est de très courte durée et nécessite une rétroaction immédiate.

6.3.2 Formes d'écoute

Il existe plusieurs formes d'écoute à utiliser pour répondre au besoin de l'évaluation du traitement de l'appel. Il suffit de choisir la forme la plus appropriée selon le but visé.

Forme d'écoute	But visé	Avantages	Défis
Silencieux à distance (en temps réel)	Permet de faire l'écoute d'appels en temps réel à partir de n'importe quel endroit	- Les appels sont choisis au hasard - Permet une interaction plus spontanée entre l'appelant et le préposé - L'écoute peut être effectuée à partir de plusieurs endroits - Il est plus facile de transmettre une rétroaction immédiate	Cette méthode peut s'avérer inefficace si le moniteur doit attendre les appels
Côte à côte (en temps réel)	- Permet d'apporter du coaching immédiatement au préposé. À utiliser au début du cycle de formation - Peut également servir à valider les actions de navigation des outils durant le traitement de l'appel	- Préposé reçoit immédiatement une rétroaction et peut apporter plus rapidement des changements - Permet au moniteur de mieux voir si les bons outils sont utilisés étape par étape - Fournit un environnement interactif et du soutien	- Cette approche peut gêner la performance du préposé - Celui-ci peut suivre de plus près les normes, se sachant observé, ce qui ne reflète pas le comportement typique du préposé
En différé (Écoute d'enregistrements)	Permet de sélectionner un plus grand nombre d'appels d'un même type ou de même nature dans une période déterminée	- Le préposé est en mesure d'effectuer l'écoute de ses appels observés - Élimine le temps improductif d'attente pour l'observation d'un type d'appel comme la méthode côte à côte - Les appels peuvent être réécoutés à plusieurs reprises	- Disposer d'un système offrant plusieurs fonctionnalités (peut s'avérer coûteux et demander de la formation) - Le choix du système doit être effectué de façon judicieuse selon les besoins de l'organisation

6.3.3 Types d'écoute

Le type d'écoute à favoriser dépend du contexte et des raisons pour lesquelles il est indiqué.

Type d'écoute	Contexte / Raisons
Individuel	– Pour compléter une grille d'évaluation et rencontrer le préposé avec une rétroaction formelle – Pour faire un suivi de chaque individu et de l'ensemble de l'équipe relativement aux objectifs de qualité
Côte à côte	– Pour favoriser l'échange d'idées – Pour valoriser l'employé – Pour renforcer la rétroaction issue de l'écoute formelle
Entre coachs / superviseurs	– Pour se calibrer mutuellement et favoriser la concertation – Pour consolider l'esprit d'équipe
Avec la direction	– Pour mieux comprendre la nature des interactions des appelants avec le CU 9-1-1 – Pour valider et ajuster les objectifs du CU 9-1-1 – Pour une meilleure définition des plans de développement et de formation

6.4 La technique de collecte et d'échantillonnage pour l'analyse des résultats d'écoute

Il faut évaluer mensuellement un échantillon d'appels, parmi les plus représentatifs, selon la dimension et la vocation du CU 9-1-1. Cela permet de déterminer les axes de développement ou de coaching à poursuivre auprès des préposés, lors de la rétroaction subséquente.

Pour ce faire, voici les principaux éléments à considérer:

1. La nature des appels traités (prise d'appels 9-1-1, traitement complet des appels (répartition) pour le service de police ou d'autres services, les appels transférés vers d'autres intervenants prioritaires);
2. Les périodes dans le temps ou selon l'heure de la journée;
3. Les appels, des plus simples aux plus complexes, qui indiquent les points à améliorer ou à valoriser selon leur nature (appels complexes, appels répétitifs, appels avec une durée de traitement plus longue, etc.);
4. La nature des événements;
5. Le profil de l'employé (nouvellement en poste, en cours de formation, ancienneté, performance supérieure, etc.);
6. Les compétences de l'employé (préposé et/ou répartiteur).

Le nombre d'évaluations doit être suffisamment significatif, afin de permettre d'évaluer et d'observer de façon juste les comportements et les processus selon la tâche effectuée et le profil du préposé (observé ou écouté).

Voici une indication du nombre d'écoutes qu'il est suggéré de réaliser mensuellement :

Objectif d'écoute mensuel	Forme d'écoute	Nouveaux préposés	Préposés expérimentés	Préposés les plus performants
Observations formelles	Enregistré et à distance	8 à 10	4 à 5	2 à 3
Observations informelles	Côte à côte	12 à 16	2 à 4	Sur demande ou selon les circonstances

6.5 Meilleures pratiques pour la mise en place des activités de monitoring

1. Informer le préposé des principes du programme de monitoring et de sa valeur;
2. Aviser le préposé des périodes où le monitoring peut être effectué;
3. Le monitoring devrait s'appliquer uniquement aux interventions entre l'appelant et le préposé;
4. Les ressources attirées au monitoring devraient être formées et qualifiées avant d'entreprendre cette activité;
5. Il est important de s'entendre sur une façon respectueuse de communiquer les résultats individuels et de groupe;
6. Utiliser des outils et des formulaires d'évaluation révisés régulièrement en fonction de leur efficacité;
7. Privilégier un calendrier de monitoring périodique de tous les préposés et de toutes les équipes;
8. Examiner toute plainte formulée (par un citoyen ou un partenaire) afin de vérifier si la qualité attendue par les deux parties est la même (dans la perception ou dans la réalité);
9. Réaliser régulièrement (minimalement deux fois l'an) des sessions de calibrage avec toutes les ressources impliquées dans le processus de monitoring, de rétroaction et de coaching.

7. Coaching (évaluation) et rétroaction

7.1 L'approche de coaching dans le but d'une évaluation

L'approche de coaching est une activité de formation et de soutien d'une équipe ou d'un préposé. Son but est d'optimiser les performances, les compétences et les attitudes. C'est l'art d'améliorer la performance des autres, de développer et de renforcer les compétences et les talents des membres d'une équipe.

L'approche de coaching est un accompagnement évolutif qui permet d'obtenir des résultats concrets et mesurables.

Les compétences nécessaires pour exercer du coaching auprès d'un employé sont :

- ▶ Sens de l'écoute;
- ▶ Sens de l'analyse;
- ▶ Communicateur chevronné (clair, concis et précis);
- ▶ En mesure de fixer des objectifs réalisables;
- ▶ Motivateur;
- ▶ Faire preuve d'une grande initiative et prendre des décisions au bon moment;
- ▶ Patience et sens de la répartie.

Il est à noter que cette activité peut-être réalisée par le superviseur, le chef d'équipe, le moniteur de la qualité ou le formateur.

7.2 L'approche de rétroaction

Dans le cadre des activités d'un CU 9-1-1, on peut analyser globalement la qualité du centre à des fins de statistiques, par exemple sur la progression d'un indice de qualité. On peut également procéder de façon individuelle afin d'atteindre les standards de conformité et de qualité établis.

La rétroaction ou « feedback » a pour but de déterminer les forces et les points à améliorer du groupe ou du préposé lors du traitement des appels et des activités post-appels. Essentiellement, cette rencontre vise à informer le personnel de l'évaluation de la qualité atteinte pour une période donnée, et de revoir les éléments d'amélioration à apporter s'il y a lieu. Le défi de la rétroaction individuelle est d'amener différents types de personnalités à accepter les demandes d'amélioration.

7.2.1 Principes de base en rétroaction individuelle

- ▶ La bonne préparation de la rencontre de rétroaction afin de définir les éléments utiles inspirés de la grille d'évaluation;
- ▶ La rétroaction doit être remise rapidement afin que les conversations ou activités de l'intéressé soient fraîches à son esprit;
- ▶ Le coach doit être clair et concis en expliquant le but de la rencontre et la liste des points à traiter;

- ▶ Pour une évolution positive, il faut se concentrer sur le développement de la ressource et sur ses besoins;
- ▶ Le plan d'optimisation doit être simple et porter sur un maximum de deux ou trois points d'amélioration;
- ▶ La communication doit être bidirectionnelle (écoute), ne pas être un monologue;
- ▶ La critique doit être équilibrée, en tenant compte des points à valider, à encourager et à optimiser;
- ▶ Le cycle rétroaction/coaching doit être continu et évolutif.

7.2.2 Préparation à la session de rétroaction

Il est fortement recommandé de préparer la session de rétroaction avant de rencontrer un employé individuellement. À cette fin, effectuez le choix des thèmes à aborder découlant de l'analyse des résultats de la grille d'écoute. Il est bon de préparer un aide-mémoire simplifié qui regroupe les éléments essentiels à couvrir pour les besoins de la session.

Aide-mémoire simplifié :

Déroulement	Savoir (connaissances)	Savoir-faire (compétences)	Savoir-être (attitudes)
Accueil			
Détermination du besoin			
Confirmation et analyse			
Réponse			
Conclusion			

Un autre élément de succès consiste à transmettre la rétroaction dans un délai relativement court, à la suite de l'évaluation. Si, pour des raisons d'organisation du travail ou autres, il est impossible d'offrir une rétroaction dans un délai de moins d'une semaine, il est toujours possible d'offrir de donner une rétroaction instantanée lors des séances de coaching ou d'écoute informelle¹.

7.2.3 Suivi entre deux sessions formelles d'évaluation

Une fois la rencontre de rétroaction terminée et les activités de coaching complétées, il est important de conserver une trace de l'entretien sous la forme d'un plan d'action. Le préposé rencontré peut ainsi se l'approprier. Quant au coach, il doit s'assurer de suivre son application d'ici la prochaine rencontre de rétroaction formelle. Ce peut être en

¹ Voir la définition d'une écoute formelle et informelle à la section 6.3.1 - Définition de l'usage des méthodes d'évaluation.

exerçant au besoin du coaching informel ou des activités de monitoring sporadiques, sans avoir à compléter une grille d'écoute.

Éléments du plan d'action à considérer :

- ▶ Doit être spécifique, mesurable, atteignable et défini dans le temps;
- ▶ Doit être intégré dans le manuel de suivi de l'intéressé dans lequel sont inclus les plans d'actions antérieurs;
- ▶ Doit se résumer à un maximum de deux ou trois éléments;
- ▶ Exemple : élément de changement, élément de perfectionnement
- ▶ Doit être accompagné d'exemples illustrant les résultats et la prestation attendue;
- ▶ Doit inclure des trucs et des outils qui permettent à l'intéressé d'amorcer son processus d'optimisation (aide-mémoire, enregistrements...);
- ▶ Doit inclure une cible temporelle, dont l'évolution sera validée entre deux périodes de rétroaction formelle par du coaching informel.

7.3 Les dix pièges à éviter en rétroaction

1	Faire un monologue;
2	Ne faire ressortir que les points faibles;
3	Jouer au maître d'école qui corrige le mauvais élève;
4	Éviter d'aborder les situations problématiques;
5	S'appuyer sur des opinions (surtout externes);
6	Ne rien indiquer de concret au cours de la rencontre;
7	Commencer ou terminer la rencontre par un reproche;
8	Raisonner pour tout ou rien, bon ou mauvais;
9	Improviser en permanence (d'où l'importance de la préparation);
10	Mener la rencontre devant un tiers (à moins que cela ne soit requis).

8. Calibrage

8.1 Objectifs et utilisation du calibrage

L'objectif principal du calibrage consiste à minimiser la variance de l'interprétation et de la notation par les intervenants impliqués dans le processus de monitoring. Il peut également servir à réviser le guide ou la grille d'évaluation, ou tous autres points liés à leur conception.

Différentes approches peuvent être retenues, selon la dimension et la vocation du CU 9-1-1. Dans certains contextes, une réécoute d'appels effectuée par un autre moniteur de qualité ou une ressource attitrée peut être envisagée. Pour d'autres, une approche par des exemples permettra de s'assurer que les standards établis sont toujours respectés.

Les principales composantes d'une session de calibrage doivent servir à :

- ▶ Produire l'uniformité dans l'approche du processus;
- ▶ Réduire les possibilités pour un préposé de questionner une évaluation;
- ▶ Questionner et améliorer en continu les critères d'évaluation et la notation.

8.2 Mise en place d'une session de calibrage en groupe

Pour les CU 9-1-1 qui sont en mesure de réaliser l'activité en groupe, il est important d'identifier une personne qui agit comme facilitateur. Il organise les rencontres (logistique, sélection des appels, etc.), fait respecter le processus à suivre, définit les règles de conduite à suivre pour assurer un bon déroulement.

Il est suggéré d'effectuer des rotations pour le rôle du facilitateur. Ceci permettra de conserver l'expertise sur la façon de mener efficacement cette activité. De plus, le facilitateur doit posséder des aptitudes en communication pour transmettre adéquatement les résultats au responsable du programme ou à la direction, après chaque session.

8.2.1 Étapes de réalisation

1. La session de calibrage doit être dirigée par un facilitateur qui oriente et contrôle les discussions, prend des notes et présente les notations finales;
2. Une série d'enregistrements est sélectionnée à l'avance, afin de rendre la session profitable. Si certains appels sont proposés par les participants, ils doivent être soumis avant la session au facilitateur, avec les motifs de ce choix;
3. Chaque conversation est écoutée (maximum deux fois) et tous les participants doivent compléter la grille d'écoute;
4. Après chaque écoute, les participants, à tour de rôle, réitèrent les grandes lignes de l'échange. Ceci permet de perfectionner les compétences à l'écoute. Les participants doivent aussi partager les résultats de leur évaluation;
5. Les échanges qui suivent sont dirigés par le facilitateur, et portent sur les résultats de la première évaluation;

6. À la fin du débat, les participants doivent s'entendre sur une évaluation commune qui servira de référence à l'avenir.

Conseil :

Adopter une pratique d'échanges réguliers entre différents CU 9-1-1 du Québec pourrait permettre de créer un éventuel groupe d'experts en assurance qualité, afin de calibrer les observations pour les plus petits CU 9-1-1, ou de se calibrer entre centres.

8.2.2 Règles de conduite d'une session

Au préalable, il est nécessaire de créer un environnement où tous seront à l'aise pour partager leurs idées. Une session de calibrage dure un minimum de 90 minutes. Le nombre d'appels à calibrer varie entre trois et quatre, dont au moins un appel très difficile ou plus complexe.

- ▶ S'assurer que tous puissent partager équitablement leur opinion;
- ▶ Analyser les faits, et non les émotions liées aux évaluations;
- ▶ Éviter de devenir subjectif, si l'on reconnaît le préposé enregistré;
- ▶ Les choix et les conclusions se font à partir d'un consensus, et ne résultent pas d'une capitulation pour passer à une autre étape;
- ▶ S'assurer que les participants suivent le guide d'évaluation lors de leur analyse et de leur notation. Sinon, faire approuver les changements aux règles d'analyse.

Les sessions de calibrage devraient avoir lieu à tous les trimestres, lors de la première année d'application du programme, et par la suite, au moins deux fois par année. Les facteurs qui peuvent influencer la fréquence des sessions requises sont, par exemple, un changement organisationnel ou opérationnel important, ou un changement du personnel chargé du monitoring, etc.

8.2.3 Processus recommandé pour mener la session de calibrage

- ▶ Au début de la session, le facilitateur doit revoir les règles de conduite avec le groupe, puis commencer l'écoute des appels. Il doit s'assurer que chaque évaluateur participe activement;
- ▶ Le facilitateur examine les évaluations complétées;
- ▶ En cours d'écoute, chaque évaluateur doit compléter et pondérer son évaluation;
- ▶ Lorsque l'écoute de l'appel est terminée, les évaluateurs, chacun leur tour, font un récapitulatif de chaque appel et partagent la façon dont ils ont évalué l'appel;
- ▶ À la suite de cette étape, le facilitateur doit agir à titre de « modérateur » du groupe, pour exposer les différences entre l'évaluation des différents évaluateurs et en connaître la raison;

- ▶ S'il y a divergence dans l'évaluation des critères ou de la pondération (et tout porte à croire qu'il y en aura), le facilitateur lit la définition indiquée au guide d'évaluation, puis revient à la discussion pour atteindre un consensus;
- ▶ À la fin de chaque session de calibrage, le facilitateur doit examiner toutes les évaluations notées, avant de les distribuer aux autres responsables de l'évaluation;
- ▶ Les notes doivent être conservées pour référence future.

MODULE 4 :

INDICATEURS DE PERFORMANCE, TABLEAU DE BORD ET PLAINTES

9. Indicateurs de qualité

9.1 Définition

La mesure régulière de la qualité des services offerts lors du traitement des appels 9-1-1 est essentielle à la gestion d'un programme d'AQ. Ainsi, il faut établir des indicateurs (ou indices) de qualité ou de conformité. Ce seront les outils de mesure pour surveiller les points de contrôle et assurer la cohérence des principaux objectifs fixés.

L'analyse des résultats permet d'identifier les axes d'amélioration, que ce soit sur le plan de la performance ou de la prestation de service, ou relativement aux comportements à améliorer ou à conserver quant aux services offerts.

9.2 Les indicateurs de qualité

Le choix d'un indicateur de qualité repose sur des critères précis. Celui-ci doit être ;

- ▶ Fiable et précis (il doit refléter les variations de ce qu'il est censé synthétiser ou mesurer);
- ▶ Compréhensible et utilisable par tous les gestionnaires et intervenants;
- ▶ Pertinent par rapport aux objectifs visés;
- ▶ Basé sur des données facilement accessibles;
- ▶ Être le reflet de la situation à un moment précis dans le temps.

La mesure n'est pas nécessairement basée sur des chiffres absolus. Elle peut l'être sur un pourcentage, une moyenne, un ratio, un taux ou une alerte, en fonction d'objectifs d'amélioration précis. Les indicateurs doivent pouvoir évoluer en fonction des exigences réglementaires, des besoins opérationnels, des priorités, des orientations stratégiques et des possibilités informatiques.

Voici quelques exemples d'indicateurs à considérer dans le cadre de la gestion et du suivi du programme d'AQ :

Indicateurs clés	Unité de mesure	Description
Indice de qualité/conformité	%	– Moyenne cumulative obtenue en pourcentage des grilles d'observation pour l'ensemble des préposés du CU 9-1-1 mensuellement. Peut aussi représenter le pourcentage des écoutes dont le résultat est «excellent», «bon» si la notion des grilles n'est pas numérique
Indicateurs associés		
Nombre d'écoutes	nombre	– Nombre d'écoutes effectuées par ressource selon un ratio établi sur une période donnée. Un indicateur pour chaque forme d'écoute peut également être établi
Nombre d'évaluations effectuées	nombre	– Nombre d'écoutes faisant l'objet d'une évaluation selon un ratio établi par centre/par équipe/ou par préposé mensuellement – Observations effectuées soit par un préposé de qualité/moniteur/superviseur ou formateur. Un indicateur pour chaque type d'évaluation (formelle ou informelle) peut également être établi

Indicateurs clés	Unité de mesure	Description
Indicateurs associés		
Pointage particulier accordé pour les critères d'évaluation (points de contrôle)	%	– Moyenne du pointage obtenu pour les critères les plus stratégiques selon un ratio établi par ressource. Peut-être utilisé comme indicateur global
Niveau de service (ex : x % des appels répondus en xx secondes)	%	– Pourcentage d'appels reçus au DAA (distributeur d'appels automatisés) et répondus dans un délai prédéterminé (exemple : 90 % des appels répondus en 10 secondes, les appels filaires transférés doivent prendre tout au plus 60 secondes, etc.)
Nombre d'appels reçus	nombre	– Nombre d'appels effectués par les citoyens et reçus (excluant les appels se butant à un signal occupé)
Nombre d'appels répondus	nombre	– Nombre d'appels répondus et traités par les préposés
Délai/temps moyen de réponse	secondes	– Période de temps d'attente avant d'avoir une réponse par un préposé
Délai/temps moyen de traitement des appels	secondes	– Période de temps nécessaire pour traiter un appel (inclus le temps de communication et le traitement post appel)
Nombre de plaintes	nombre	– Nombre de plaintes reçues par nature d'évènement sur une période donnée

Il est recommandé d'illustrer sur des graphiques la variation mensuelle des indicateurs choisis. Cela permet de mieux visualiser si une tendance se dessine, et de déterminer les actions requises.

9.3 Gestion et suivi des indicateurs

Un processus de gestion et de suivi régulier des indicateurs permet au gestionnaire de mesurer l'atteinte des objectifs du processus, d'intervenir sur le déroulement du processus et de mettre en place les plans d'actions nécessaires. Une variation à la baisse de l'indice de qualité ou de conformité indique rapidement les besoins de formation ou d'encadrement requis à réaliser. Cela peut aussi permettre de détecter un changement ayant un impact sur le service offert.

Le but de la mise en place des suivis consiste à :

- ▶ Faciliter la communication écrite et créer un référentiel commun;
- ▶ Susciter la mobilisation vers un objectif commun;
- ▶ Valider les stratégies en place et leur évolution;
- ▶ Fournir des données quantitatives et qualitatives à la direction du CU 9-1-1.

9.4 Processus de diffusion des résultats du programme d'assurance qualité

Le processus de diffusion des résultats joue un rôle important dans la gestion du programme d'AQ auprès de la direction et du personnel. Dans le cadre d'une démarche transparente, il est recommandé de diffuser sur une base régulière et sous des formats différents les résultats à l'ensemble de l'organisation.

La communication des résultats, que ce soit à la direction ou aux autres acteurs impliqués dans la prise de décision sur les mesures et les normes entourant le programme d'AQ, est habituellement effectuée par un tableau de bord. L'information qui s'y retrouve doit permettre aux gestionnaires d'analyser rapidement l'évolution des données. On peut ainsi identifier les problèmes et définir les actions à mettre en place lorsque les résultats sont inférieurs à la cible fixée.

Quant aux préposés, le moyen de diffusion doit être plus concret. Il faut qu'ils puissent voir les bénéfices de leur contribution, ainsi que les aspects à améliorer pour l'atteinte des objectifs. La grille d'observation peut servir à ces fins, ou l'on peut utiliser le tableau de bord lors de réunions d'équipes. L'important est d'utiliser un moyen de communication suscitant de l'intérêt.

9.5 Traitement d'une plainte

9.5.1 L'importance de la gestion de la qualité

Les plaintes formulées aux CU 9-1-1 relativement à leurs activités propres semblent relativement peu fréquentes. Il est toutefois recommandé d'appliquer un processus d'assurance qualité au traitement des plaintes reçues. Cette approche offre des standards et la rigueur souhaitables pour assurer le plus haut taux de succès dans la résolution de la plainte.

Rappelons que le règlement provincial (article 15) prévoit l'obligation pour un CU 9-1-1 de se doter d'une procédure de traitement des plaintes. Certains délais sont prévus, un registre des plaintes reçues et de leur traitement doit être tenu. C'est donc une obligation normée.

Une bonne méthodologie d'AQ devrait permettre de valider si le processus de gestion d'une plainte est bien exécuté.

Le citoyen ou le partenaire peut exprimer sa plainte ou son commentaire au CU 9-1-1 par différents modes de communication. Il est important de déterminer rapidement si la plainte ou le commentaire s'adresse effectivement au CU 9-1-1, à un centre secondaire ou à un autre intervenant. Le tableau à la fin de cette section illustre ce processus.

Pour une plainte sur la qualité du service, le processus d'AQ doit être appliqué de la réception jusqu'à la fin du traitement de la plainte (réponse au plaignant). Toutes les plaintes ou les commentaires reçus qui s'adressent au CU 9-1-1 doivent être évalués.

Actions suggérées :

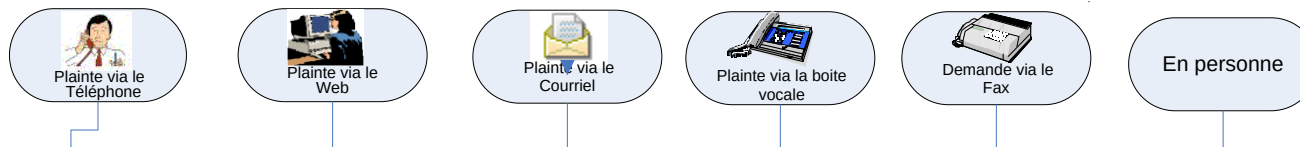
- ▶ Écouter et effectuer une évaluation formelle de l'appel qui fait l'objet de la plainte lors de la réception de celle-ci par un responsable qualifié. Il s'agit de vérifier le respect des normes et des procédures de qualité en vigueur pour la prise en charge de la situation;
- ▶ Si la plainte est fondée, effectuer une rétroaction au préposé qui a traité l'appel afin d'obtenir sa version et des éléments complémentaire d'information. Cela permet également de lui fournir les éléments d'optimisation ou de renforcement de la qualité/conformité sur la prestation de service;
- ▶ Si nécessaire, participer à la définition du contenu de la communication qui sera envoyée au plaignant;
- ▶ Faire effectuer une évaluation formelle de la communication (réponse) au plaignant par un responsable qualifié afin de s'assurer de la mise en application des normes et des procédures opérationnelles applicables pour le traitement des plaintes;
- ▶ Selon la nature de la plainte ou sa portée, en informer la direction sans délai au besoin;
- ▶ Consigner les plaintes au registre prévu par le règlement provincial par nature d'évènement afin de conserver un historique, et s'assurer que le gestionnaire du programme d'AQ soit informé;
- ▶ Mesurer la qualité/conformité afin d'identifier les éléments à améliorer sur le plan organisationnel et opérationnel pour le soutien, l'encadrement, le développement ainsi que le maintien des compétences des préposés ou du personnel concerné par la gestion des plaintes;
- ▶ Diffuser les résultats à la direction (volume, indices de qualité/conformité et délai de traitement) afin que le responsable du programme d'AQ puisse en assurer le suivi et l'évolution. Les plaintes peuvent constituer un élément du tableau de bord.

Processus du traitement des plaintes

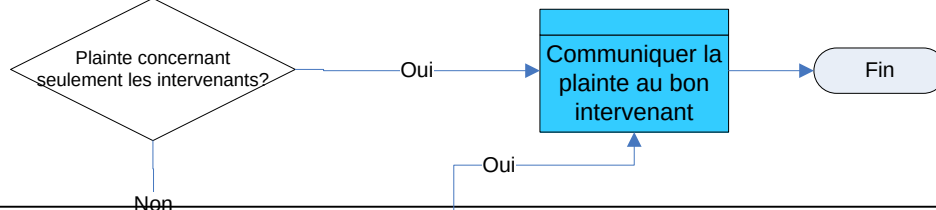
Légende :

-  Début/fin du flux
-  Activité
-  Question
-  Activité temporelle

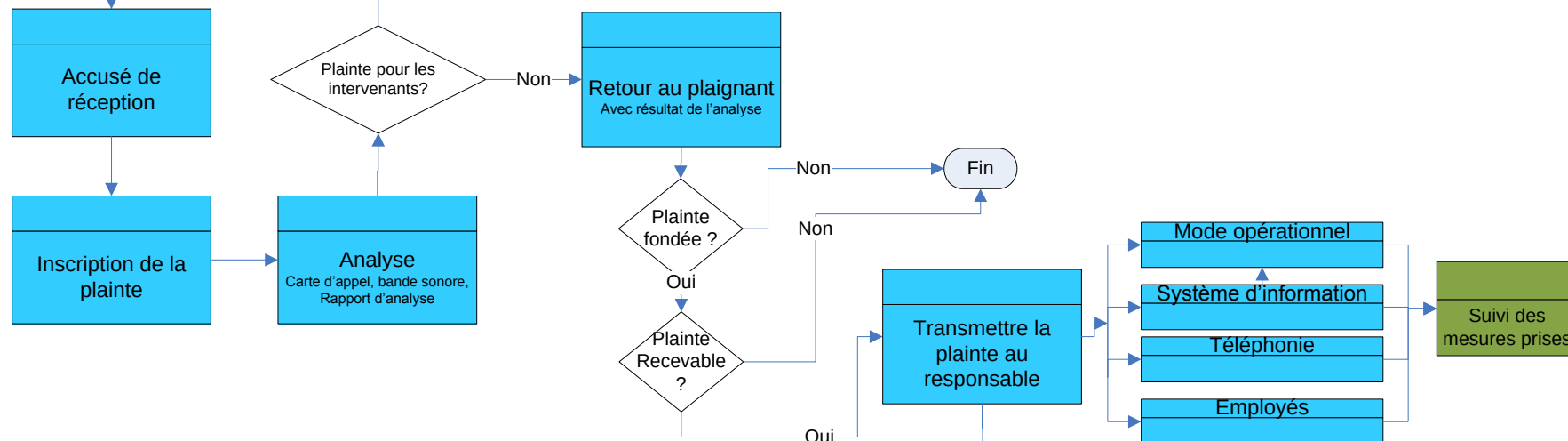
Provenance de la plainte



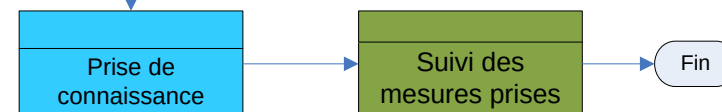
Personnel 9-1-1



Superviseur en devoir



Direction du 9-1-1



Assurance-Qualité



Processus d'assurance qualité appliqué au processus du traitement des plaintes

Version 2.0
Date de Modification :
30-05-12

ANNEXE 1

Exemple - Évaluation Préposé aux communications (recrues)
Ville de Gatineau



Centre d'appels d'urgence

Évaluation

Préposé(e) aux communications (recrues)

Guide d'évaluation du chef d'équipe

Nom du préposé (e) : _____



Centre d'appel d'urgence 911
Ville de Gatineau



Consignes au chef d'équipe

But de l'évaluation

- Permettre aux nouveaux préposés aux communications de compléter le développement de leurs compétences dans un milieu de travail.
- Évaluer le ou les nouveaux préposés aux communications que vous allez accueillir au sein de votre équipe. Votre évaluation portera sur les sujets suivants :
 - L'autonomie dont fait preuve le préposé aux communications
 - Son niveau de productivité
 - Ses habiletés de communication
 - La gestion de son temps
 - Certaines attitudes et comportements de base
 - L'atteinte de ses objectifs d'apprentissages
- Nous vous proposons de procéder, d'ici les dix (10) prochaines jours, à une évaluation **régulière** du nouveau préposé afin d'identifier les points à améliorer chez ce dernier.

Grille d'évaluation du chef d'équipe

La grille qui suit a pour but de vous aider à faire le point sur la performance du nouveau préposé et vous permettre de l'évaluer.

Cote d'appréciation des résultats en regard de chaque attente	5 – Rendement exceptionnel	4 – Supérieur aux attentes	3 – Conforme aux attentes	2 – Amélioration nécessaires	1 – Insatisfaisant
---	----------------------------	----------------------------	---------------------------	------------------------------	--------------------

Autonomie					
• s'initier rapidement aux méthodes de travail	5	4	3	2	1
• faire preuve d'une confiance en soi suffisante	5	4	3	2	1
• prendre des initiatives pertinentes et justifiées	5	4	3	2	1
• rechercher des occasions d'apprendre et d'expérimenter de nouvelles tâches	5	4	3	2	1
• reconnaître et profiter des compétences particulières des autres membres du personnel	5	4	3	2	1
Commentaires :					

Productivité					
• comprendre et mettre en application toute directive relative à son travail	5	4	3	2	1
• effectuer son travail avec efficacité	5	4	3	2	1
• mettre à profit ses compétences	5	4	3	2	1
• bien cerner le travail à exécuter et comprendre les tâches à accomplir	5	4	3	2	1
• utiliser de façon optimale les ressources matérielles et informationnelles mises à sa disposition	5	4	3	2	1
• accepter volontiers de travailler avec d'autres pour réaliser une tâche	5	4	3	2	1
• reconnaître et profiter des compétences particulières des autres membres du service	5	4	3	2	1
Commentaires :					
Communication					
• s'intégrer dans un nouveau groupe de personnes	5	4	3	2	1
• saisir aisément des explications et des directives	5	4	3	2	1
• poser des questions claires, pertinentes et cohérentes et d'assurer de la bonne compréhension du message	5	4	3	2	1
• respecter les conventions, règles ou normes en vigueur	5	4	3	2	1
• présenter des documents écrits de qualité (forme et orthographe)	5	4	3	2	1
• rester calme et en contrôle de ses émotions	5	4	3	2	1
• exprimer clairement ses idées en français	5	4	3	2	1
• exprimer clairement ses idées en anglais	5	4	3	2	1
Commentaires :					
Gestion du temps					
• organiser et gérer efficacement son temps; savoir établir les priorités	5	4	3	2	1
• respecter l'horaire de travail (ponctualité et assiduité)	5	4	3	2	1
• respecter les tâches des mandats confiés	5	4	3	2	1
Commentaires :					
Attitude et comportement					
• démontré un intérêt pour le travail bien fait	5	4	3	2	1
• une présentation soignée (tenue vestimentaire, propreté)	5	4	3	2	1
• fait preuve de dynamisme	5	4	3	2	1
• fait preuve de courtoisie et de politesse	5	4	3	2	1
Commentaires : _____ _____ _____ _____ _____					

Objectifs d'apprentissage					
• adapter son travail à la situation	5	4	3	2	1
• s'assurer de la qualité de son travail	5	4	3	2	1
• utilisation de bonnes techniques à la radio	5	4	3	2	1
• code radio	5	4	3	2	1
• numérotation des unités Police & Incendie	5	4	3	2	1
• prendre des appels d'urgences (3Q+OPC+BAR)	5	4	3	2	1
• effectuer des transferts et conférences	5	4	3	2	1
• maintien du contrôle de la conversation	5	4	3	2	1
• questions directes et adéquates	5	4	3	2	1
• CRPQ (interrogation)	5	4	3	2	1
• CRPQ (alimentation)	5	4	3	2	1
• CRPQ (messagerie)	5	4	3	2	1
• CRPQ (mandat + NCM)	5	4	3	2	1
• RAO (enregistrement des appels – Carte d'appel)	5	4	3	2	1
• RAO (Fonction des touches/commandes)	5	4	3	2	1
• RAO (Suivi des unités)	5	4	3	2	1
• RAO (priorités d'événement)	5	4	3	2	1
• Connaissances géographique	5	4	3	2	1
Commentaires :					
Appréciation globale du nouveau préposé					

Rendement
Exceptionnel

☐

Supérieur aux
attentes

☐

Conforme aux
attentes

☐

Amélioration
nécessaire

☐

Insatisfaisant

☐

Explication :

Objectifs et attentes spécifiques à rencontrer :

Autonomie : __% présentement, doit atteindre __% d'ici trois mois.

Productivité : __% présentement, doit atteindre __% d'ici trois mois.

Communication : __% présentement, doit atteindre __% d'ici trois mois.

Gestion du temps : __% présentement, atteindre __% d'ici trois mois.

Attitude et comportement : __% présentement, atteindre __% d'ici trois mois.

Objectifs d'apprentissage : __% présentement, doit atteindre __% d'ici trois mois.

ANNEXE 2

Exemple : Grille d'observation SCO-2010-07-02 - Ville de Montréal

GRILLE D'OBSERVATION

« SCO »

2010-07-02

Trois tâches essentielles

- Traitement téléphonique
- Service à la clientèle
- Rédaction de la carte d'appel

TRAITEMENT TÉLÉPHONIQUE

Protocole d'accueil

- Le préposé dit neuf-un-un/nine-one-one ou nine-one-one /neuf-un-un immédiatement après avoir entendu la tonalité d'entrée de l'appel. Un délai maximal de 2 secondes est toléré.
- Le ton de voix est neutre (ni joyeux, ni blasé) et l'énoncé est compréhensible du premier coup.

Identifie les informations rapidement

- Le préposé porte attention à l'affichage reçu.
- Le préposé comprend rapidement les informations données par l'appelant.
- Le préposé peut répéter les propos de l'appelant pour confirmer sa compréhension.
- Si on doit réécouter l'appel pour comprendre ce que dit l'appelant on ne peut dire que le préposé a fait répéter inutilement.

Utilise le DMR lorsque requis

- Le préposé utilise le rappel du demandeur à une seule reprise et pour une durée maximale de trois sonneries.
- Le préposé ne laisse aucun message lorsqu'il obtient un répondeur.
- Le préposé évite d'utiliser le rappel du demandeur lorsqu'il semble y avoir un conflit.

Applique les procédures de débordement (guide opérationnel)

Transfère au bon intervenant prioritaire (guide opérationnel)

- Ou traite l'appel si le SPVM est prioritaire.

Utilise les protocoles appropriés (de fermeture, de mise en communication, de transfert, etc...)

Nous privilégions le respect intégral de tous les protocoles de communication. Il est inacceptable de dire « Grouillez pas... »

Pour les protocoles de transfert, on doit retrouver les éléments suivants :

À l'appelant,

- Une indication de ne pas raccrocher
- L'intervenant à qui il sera transféré
- Les intervenants avisés

À l'intervenant prioritaire, donne seulement;

- Le matricule du préposé (il ne se nomme pas)
- Le type de recours (multiple)
- Les intervenants avisés

Et, lors d'un transfert à US, attend la confirmation de la validation

Aux deux parties,

- La mise en communication dans la langue appropriée
- Le préposé s'identifie par son matricule aux appelants qui en font la demande.
- Le préposé fournira des informations pertinentes, précises et complètes à l'intervenant, seulement si l'appelant a raccroché ou s'il fût difficile d'obtenir les informations.
- Le préposé évite tout commentaire durant et après son transfert.

Pour les protocoles de fermeture, l'appelant doit être informé du traitement de son appel :

- Pour un appel où un véhicule du SPVM sera dépêché, l'appelant sera informé que les policiers sont avisés ou envoyés. Si l'appelant demande le délai, le PCU indiquera que cela sera fait dans les plus brefs délais.
- Pour un appel pour le CRRÉ, l'appelant sera informé qu'un préposé du CRRÉ le rappellera d'ici 48 heures.
- Pour un appel avec suffixe EQ, l'appelant sera informé qu'un enquêteur le rappellera d'ici une semaine.
- Avise le citoyen des délais dans son secteur, lorsque requis.

S'assure que la communication est établie et libère sa ligne

- Le préposé libère la ligne dès qu'il s'est assuré que l'appelant et l'intervenant se parlent.
- Le préposé ne libère pas la ligne pendant qu'on donne une adresse ou une information importante.
- Le préposé ne demeure pas en ligne sans raison valable.

Détermine ce qui se passe (quoi?):

- Le préposé doit préciser la nature de l'incident (déterminer ce qui se passe).
- Le préposé doit déterminer la façon dont l'événement s'est produit afin de déterminer l'intervention et les intervenants appropriés.

Précise le lieu d'incident (où?):

- Le préposé doit demander à l'appelant de préciser le lieu d'incident, incluant le numéro d'appartement et le code d'accès, s'il y a un appartement.
- Le préposé doit demander où rencontrer l'appelant si différent du lieu d'incident, incluant le numéro d'appartement et le code d'accès, s'il y a un appartement.
- Le préposé doit être très précis lorsqu'il s'agit de lieux publics (ex. au niveau du changeur, au 2^e étage, nom du lieu public, etc.).
- Le préposé est attentif aux affichages qu'il reçoit et confirme auprès de l'appelant le bon lieu d'incident si différent de celui affiché.
- Le préposé doit obligatoirement demander le nom de la ville à l'appelant pour un appel provenant d'un cellulaire.
- Dans le cas d'un affichage filaire, si le lieu d'incident est près du lieu de l'appelant, il n'est pas nécessaire de valider la ville.

Demande le temps écoulé depuis le début de l'événement (quand?):

- Le préposé doit demander le temps écoulé depuis le début de l'événement afin de déterminer;
 - si déplacement de véhicule ou non
 - si diffusion ou non
 - le suffixe et la priorité de l'appel

Utilise le questionnement pour déterminer si un suffixe est approprié : AF - SA - SU - SF - VC - DI - RE - BL, etc.

- Le préposé doit déterminer le suffixe approprié à l'événement
- Le préposé doit demander;
 - Le nombre de suspects impliqués
 - si le suspect est muni d'une arme à feu AF,

- si le suspect est armé (sauf arme à feu) SA,
- si le suspect est sur les lieux SU,
- si le suspect est en fuite SF,
- s'il s'agit d'un VC... (voir définitions dans M.F.)
- si la personne est VU
- etc. (selon le guide opérationnel)

Demande la description du suspect, du véhicule, de la personne disparue, etc...:

Le préposé doit demander et inscrire les descriptions relatives aux suspects et aux véhicules impliqués lorsqu'il y a une possibilité d'arrestation. Il doit également demander et inscrire une description pour toute personne disparue. Lorsque la situation l'exige, on doit demander une description des plaignants et des victimes, pour les localiser.

- Une description à la fois.
- Le préposé doit demander:
 - le sexe (homme ou femme)
 - la race (blanche, noire etc.)
 - l'âge
 - la taille (grandeur et poids)
 - la couleur des cheveux (si chauve l'indiquer)
 - la description des vêtements (casquette, foulard etc.)
 - signes distinctifs (barbe, tatouage etc.)
- Description du véhicule:

Le préposé doit préciser

 - s'il s'agit d'une auto, moto, camion etc.
 - la marque, le modèle, la couleur
 - le numéro de la plaque
 - signes distinctifs (nom de compagnie, endommagé etc.)

Pose les questions dans le bon ordre

- Le préposé pose ses questions par ordre d'importance (Où, Quoi, Quand, Qui, Pourquoi) selon la nature de l'appel.
- Lors d'un appel où le suspect est en fuite; délai, direction, description du véhicule, description du suspect.
 - Direction :
 - Lorsque quelqu'un est en fuite, le préposé doit indiquer sur quelle rue est la personne et dans quelle direction il se dirige (ex : Peel dir. sud)

- Lorsque quelqu'un est en fuite, le préposé doit indiquer de quelle façon la personne se déplace (en voiture, en moto, à pieds, etc)
- Description du véhicule et du suspect :
 - Le préposé doit inscrire la description du véhicule (voir plus haut) AVANT de donner la description de la personne

Valide le numéro de téléphone et l'indicatif régional, ainsi que l'implication de l'appelant

- Le préposé doit OBLIGATOIREMENT demander le numéro de téléphone avec l'indicatif régional pour tous les appels logés au 9-1-1 via les appareils cellulaires ou I.P. (classes de service WL2, CIP, MIP) et pour tous les appels sans affichage.
- Le préposé doit demander l'implication de l'appelant (ex : victime, témoin, etc.).
- Le préposé doit demander le poste téléphonique pour les appels provenant de CPB, CTX et PBX.
- Le préposé donne les informations de l'affichage à l'appelant pour confirmation dans le cas où l'appelant ne peut donner ces informations (en choc, trop énervé, n'écoute pas, etc).
- Le préposé demande le nom et le numéro de téléphone uniquement lorsque requis (guide opérationnel).

SERVICE À LA CLIENTÈLE

Utilise un bon ton et débit de voix

- Le préposé communique positivement avec l'appelant et s'assure que ce dernier l'a bien compris.
- Le préposé demeure calme et sait rassurer l'appelant au besoin.
- Le préposé utilise un questionnement et un langage que l'appelant comprend (ex. avec les enfants, reformule au besoin etc.)
- Il garde en tête le respect des appelants.

Fait preuve de politesse et courtoisie

- Le préposé vouvoie les appelants.
- Le préposé doit adapter cette directive à l'appel qu'il traite en gardant en tête le respect des appelants et des intervenants.
- Il n'y a pas lieu de vouvoyer les jeunes enfants car on risque alors de les effrayer.
- Le préposé évite tout commentaire ou soupir démontrant son impatience.

Utilise l'écoute active

- Le préposé glisse des sons d'approbation pour encourager l'appelant à poursuivre.
- Le préposé pose des questions pour éclaircir les propos de l'appelant.
- Le préposé doit toujours être alerte au non-verbal et aux bruits de fond.
- Le préposé délaisse toute autre activité durant l'appel.

Prend le contrôle d'appel

- L'appelant doit sentir qu'il est pris en charge par une personne qui maîtrise son travail et qui peut l'aider.
- Le préposé interrompt poliment l'appelant pour obtenir les informations requises au traitement de l'appel.
- Le préposé évite de donner des conseils.
- Le préposé guide l'appelant vers les bonnes ressources, il ne le bouscule pas, ni ne s'en débarrasse.

RÉDACTION DE LA CARTE D'APPEL

Achemine et complète sa carte d'appel le plus rapidement possible

- Le préposé doit acheminer sa carte d'appel le plus rapidement possible selon le type d'incident ou lors d'appels à compléter

Inscrit et valide le lieu de l'incident

- Le préposé inscrit les informations dans les champs appropriés de l'onglet « Incident » (RAS, RSE, SPEC, ETC).
- Le préposé doit inscrire le lieu de l'incident dans l'onglet « Incident ». Pour les appels SPVM, le code d'entrée doit être inscrit dans le champ « Remarques »
- Le préposé doit inscrire si en face, à l'arrière etc, et l'inscrit dans le champ « Spec » ou dans le champ « Remarques ».
- Si l'appel provient de l'extérieur, il doit bien l'indiquer dans le champ adresse de l'onglet Incident « appel de l'extérieur » pour les appels de priorité 4.

Utilise le bon code

- Le préposé doit choisir le code approprié à l'événement.

Choisit le suffixe le plus approprié

- Le préposé doit inscrire le suffixe approprié s'il y a lieu.

Inscrit la bonne priorité

- Le préposé doit inscrire la priorité appropriée à la situation.

Envoie sa carte avec l'état approprié

- Le préposé doit envoyer sa carte en choisissant l'état approprié (Information, Info à venir, Fin des infos, Envoyer et Fermer).

Sélectionne/désélectionne tous les intervenants requis ou rejoint

- Le préposé doit sélectionner ou désélectionner les intervenants primaire et secondaire(s) dans le SIAA:
 - Sélectionner le poste-ressources si nécessaire pour rejoindre le(s) intervenant(s) secondaire(s)

Inscrit le nom et téléphone de l'appelant

- Le préposé doit inscrire le nom et le téléphone ainsi que le poste téléphonique, si requis, dans l'onglet « Incident ».

Mentionne dans sa carte que l'appelant désire l'anonymat

- Le préposé doit cocher la case « anonymat » dans l'onglet Appelant.
- Le préposé doit inscrire dans ses remarques que l'anonymat a été demandé.

Note toutes les informations pertinentes et résume la situation dans le champ remarques

- Le préposé doit noter toutes les informations pertinentes et résumer la situation de façon claire et concise, tout en utilisant seulement les abréviations reconnues
- Il doit inscrire quel(s) intervenant(s) est (sont) requis ou rejoint(s) de la façon précisée dans le guide opérationnel.

Assimile et demande l'annulation (sans assimiler) selon les critères établis

- Le préposé doit assimiler les appels selon les critères préétablis (endroit, code et priorité)
- Le préposé doit demander l'annulation en inscrivant le suffixe AN, mais ne doit pas assimiler l'appel

GRILLE D'OBSERVATION

PCU : _____		DATE : _____		PAR : _____	
Légende : oui = 1, non =0, n/a = N/A .				Nos d'appel :	
TRAITEMENT TÉLÉPHONIQUE					
Utilise le protocole d'accueil (neuf-un-un, nine-one-one).					
Identifie les informations rapidement					
Utilise le DMR lorsque requis					
Applique les procédures de débordement (guide op.).					
Transfère au bon intervenant prioritaire					
Utilise les protocoles appropriés (fermeture, transfert, mise en communication, etc)					
S'assure que la communication est établie et libère sa ligne					
Détermine ce qui se passe (quoi?)					
Précise le lieu d'incident (où?)					
Demande le temps écoulé depuis le début de l'événement (quand?)					
Détermine la façon dont l'événement s'est produit (comment?)					
Utilise le questionnement pour déterminer si un suffixe est approprié: AF, SA, SU, SF, VC, RE, RF, DI, BL, etc.					
Demande la description (du suspect, du véhicule, de la personne disparue, etc...), lorsque requis					
Pose les questions dans le bon ordre.					
Valide les nom, numéro de téléphone et l'implication de l'appelant (victime, témoin, etc)					
SERVICE À LA CLIENTÈLE					
Utilise un bon ton et débit de voix					
Fait preuve de politesse et de courtoisie					
Utilise l'écoute active					
Prend le contrôle de l'appel					
RÉDACTION DE LA CARTE D'APPEL					
Achemine et complète sa carte d'appel le plus rapidement possible					
Inscrit et valide l'endroit de l'incident (adresse, appt, code d'entrée)					
Utilise le bon code					
Choisit le suffixe le plus approprié					
Inscrit la bonne priorité					
Envoie sa carte en choisissant l'état approprié (info à venir, fin des infos, information)					
Sélectionne/désélectionne tous les Intervenants requis et rejoints					
Inscrit le nom et téléphone de l'appelant					
Mentionne dans sa carte d'appel si l'appelant demande l'anonymat					
Note toutes les informations pertinentes et résume la situation dans le champ remarques					
Assimile ou demande l'annulation selon les critères établis					

Taux de conformité individuel - écoute en différé (répartition 2009)

[illegible][illegible]

[illegible]

Procédures particulières

[illegible][illegible]

ANNEXE 3

Autres exemples d'outils et de grilles d'évaluation

- Formulaire d'évaluation d'assurance qualité des appels entrants du service de police (*Webinaire de NENA en assurance-qualité*)
- Formulaire d'évaluation d'assurance qualité pour les répartiteurs du service de police (*Webinaire de NENA en assurance-qualité*)
- Formulaire écoute « 911 » (CAUCA)
- Analyse des cartes d'appel santé

Exemple de formulaire d'évaluation d'assurance qualité des appels entrants du service de police

Nom du préposé — XXXX	Identification RAO/RD — 2011-xxxxxx					
Nom de l'évaluateur — Superviseur XXXX	Date et heure de l'appel — 05/01/11 23:45:15					
Nature de l'appel — Perturbation — Bagarre dans un bar	Adresse de l'appel — 123 rue Principale Uneville					
Prise d'appel pour intervention policière						
Questions de l'entrevue	Points	Oui	Pts. Partiels	Incorrect	Non	S.O.
Le lieu de l'incident a été demandé/donné?	100	60	30			
Le lieu de l'incident a été vérifié? (Correctement)	100		30		0	
Les codes d'identification appropriés ont été utilisés?	50	50	25			
Les protocoles appropriés de collecte d'information ont été suivis? (S.O.P. 2011-01)						
Quoi?	30	30	15			
Quand?	30		15		0	
Armes?	30	30	15			
Assistance sociale?	30	30	15			
Dernière direction du déplacement?	30		15	15		
Qui (description)?	30	30	15			
Pourquoi?			15			S.O.
	430	110		15		29.07 %

Compétences CAD	Points	Oui	No	S.O.
Vérification d'incidents précédents à cette adresse?	20	20		
Tous les détails pertinents ont été ajoutés à l'appel RAO?	40		0	
Notes relatives à l'appel ajoutées de manière concise et organisée?	35	35		
	95	55		57.89 %

Compétences/Protocole au téléphone	Points	Oui	No	S.O.
A répondu à l'appel dans les 3 secondes	10	10		
Affichait une attitude de service adéquate (bon rapport)	10	10		
Affichait de la compassion/empathie	10	10		
Rassurait/utilisait les techniques calmantes appropriées	10	10		
Restait calme?	10	10		
Utilisait un ton/volume correct	10	10		
Utilisait un langage professionnel?	10	10		
Courtoisie	10	10		
Évitait les moments de silence sur la ligne	5	5		
A avisé l'appelant du transfert de son appel à une autre agence?				S.O.

Transfert approprié à une autre agence (S.O.P. 2011-01)				S.O.
A dirigé l'appelant à une agence de sécurité non publique appropriée?				S.O.
	85	85		100.00 %

Vue d'ensemble du superviseur	Points	Oui
Voir le superviseur		X
Dépasse les normes		

Commentaires

Vous avez omis de vérifier l'adresse, ce qui a causé de la confusion lors de la répartition, car il y a deux bars avec le même nom à quelques pâtés de maisons de distance. Vous avez aussi omis de demander si la bagarre était toujours en cours.

	Résultat possible	Résultat actuel	% Correct
Questions de l'entrevue	430	125	29.07 %
Compétences CAD	95	55	57.89 %
Protocole/Compétences au téléphone	85	85	100.00 %
Résultat global	610	265	43.44 %

Signature de l'évaluateur_____

Signature de l'employé (le cas échéant)

Exemple de formulaire d'évaluation d'assurance qualité pour les répartiteurs du service de police

Nom du répartiteur — XXXX	Identification RAO/RD — 2011-xxxxxx
Nom de l'évaluateur — Superviseur XXXX	Date et heure de l'appel — 05/10/12 17:15:59
Nature de l'appel — vol à main armée	Adresse de l'appel — 456 Centre Bancaire, Anytown

Répartition de l'intervention

Affectation de l'appel	Points	Oui	No	S.O.	
A traité l'appel rapidement?	25	25			
Bon nombre d'unités attribuées?	25	25			
Nature de l'appel donnée lors de la mise en marche de la répartition?	25	25			
A répété le lieu deux fois?	25	25			
A réparti l'information correctement?	40	40			
A réparti l'information de manière concise?	20	20			
A informé l'agent d'incidents antérieurs?	30	30			
	190	190			100.00 %

Sommaire	Points	Oui	No	S.O.	
A diffusé de l'information sur les armes?	80	80			
A diffusé de l'information sur l'usage de drogue ou d'alcool?				S.O.	
A diffusé de l'information sur la violence physique ou verbale?				S.O.	
A diffusé de l'information sur le nombre de malfaiteurs/sujets impliqués?	30	30			
A diffusé de l'information sur la description des malfaiteurs/sujets?	30	30			
A diffusé de l'information sur le lieu du malfaiteur/sujet?	30	30			
A diffusé de l'information sur la description du véhicule?	30	30			
A diffusé de l'information sur la direction du déplacement?	30	30			
A informé l'agent si l'ambulance/les pompiers ont été réparti?				S.O.	
Toutes les informations pertinentes du RAO ont été diffusées?	30	30			
	260	260			100.00 %

Flux d'information	Points	Oui	No	S.O.
La communication radio a été répondue en temps opportun?	20	20		
A correctement identifié les unités demandant de l'information?	20	20		
A correctement identifié l'information demandée?	20	20		
A correctement identifié l'information donnée?	20	20		
L'information complète a été ajoutée au RAO?	25	25		
L'information adéquate a été ajoutée au RAO?	25	25		

A diffusé l'information critique/confidentielle de façon appropriée?	30	30		
	160	160		100.00 %
Compétences/Protocole radio	Points	Oui	No	
Écoute et comprend?	60	60		
Articulé?	10	10		
Restait calme?	25	25		
A utilisé un ton de voix approprié?	20	20		
A utilisé un langage professionnel?	20	20		
Attitude professionnelle?	20	20		
	155	155		100.00 %

Vue d'ensemble du superviseur	Points	Oui
Voir le superviseur		
Dépasse les normes		X

Commentaires

Exceptionnel! Vous avez traité le flot rapide d'informations reçues du poursuivant et de la poursuite à pied impliquée avec professionnalisme et contrôle total. Grâce à la coordination des efforts entre les agents et vous-même, le malfaiteur a été appréhendé.

	Résultat possible	Résultat actuel	% Correct
Affectation de l'appel	190	190	100.00 %
Récapitulation	260	260	100.00 %
Flux d'informations	160	160	100.00 %
Compétences/Protocole radio	155	155	100.00 %
Vue d'ensemble du superviseur	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100.00 %</u>
Résultat global	865	865	100.00 %

Signature de l'évaluateur _____

Signature de l'employé (le cas échéant)

Écoute "911"

Date/hrs: _____ transfert: _____ temps: _____

oui évi non n/a

oui évi non n/a

Nombre de sonnerie (2 sonneries ou moins)	[]	[]	[]	[]	Complète l appel rapidement	[]	[]	[]	[]
Réponse initiale : 911-nine one one quelle est votre urgence ?	[]	[]	[]	[]	Utilise au besoin les techniques nécessaires pour calmer l'appelant	[]	[]	[]	[]
Identification de l'urgence ? (identifie prioritairement le ou les services requis)	[]	[]	[]	[]	Est facilement compris par l'appelant	[]	[]	[]	[]
Confirmation de la ville , l' adresse ou les services sont requis ainsi que le no de téléphone de l'appelant.	[]	[]	[]	[]	Évite les périodes de silence	[]	[]	[]	[]
Obtient le # d'appartement ou le nom du commerce (si approprié)	[]	[]	[]	[]	Démontre un bon contrôle sur son ton de voix	[]	[]	[]	[]
Transfert au service demandé mention A/P/I (avec annonce...Ici 911 CAUCA ...)	[]	[]	[]	[]	Démontre de l'empathie	[]	[]	[]	[]
Adresse validée	[]	[]	[]	[]	Demeure calme -courtois et professionnel	[]	[]	[]	[]
	[]	[]	[]	[]	Comportement interdit	[]	[]	[]	[]
Aviser le secondaire lors d'intervenants multiples.	[]	[]	[]	[]	Performe lors de surplus d appel	[]	[]	[]	[]
	[]	[]	[]	[]	Toujours traiter un appel 911.	[]	[]	[]	[]

Commentaires: _____

Date/hrs: _____ transfert: _____ temps: _____

oui évi non n/a

oui évi non n/a

Nombre de sonnerie (2 sonneries ou moins)	[]	[]	[]	[]	Complète l appel rapidement	[]	[]	[]	[]
Réponse initiale : 911-nine one one quelle est votre urgence ?	[]	[]	[]	[]	Utilise au besoin les techniques nécessaires pour calmer l'appelant	[]	[]	[]	[]
Identification de l'urgence ? (identifie prioritairement le ou les services requis)	[]	[]	[]	[]	Est facilement compris par l'appelant	[]	[]	[]	[]
Confirmation de la ville , l' adresse ou les services sont requis ainsi que le no de téléphone de l'appelant.	[]	[]	[]	[]	Évite les périodes de silence	[]	[]	[]	[]
Obtient le # d'appartement ou le nom du commerce (si approprié)	[]	[]	[]	[]	Démontre un bon contrôle sur son ton de voix	[]	[]	[]	[]
Transfert au service demandé mention A/P/I (avec annonce...Ici 911 CAUCA ...)	[]	[]	[]	[]	Démontre de l'empathie	[]	[]	[]	[]
Adresse validée	[]	[]	[]	[]	Demeure calme -courtois et professionnel	[]	[]	[]	[]
	[]	[]	[]	[]	Comportement interdit	[]	[]	[]	[]
Aviser le secondaire lors d'intervenants multiples.	[]	[]	[]	[]	Performe lors de surplus d appel	[]	[]	[]	[]
	[]	[]	[]	[]	Toujours traiter un appel 911.	[]	[]	[]	[]

Commentaires: _____

ANALYSE DES CARTES D'APPEL SANTÉ					
# CARTE D'APPEL:			CODE CLAWSON:		
DATE:		HEURE:		VÉHICULE(S) RÉPARTI(S):	
# PATAU					
	DÉTAILS REÇUS			DÉTAILS INSCRITS	DÉTAILS DONNÉS
adresse					
appartement		chambre			
local					
alias					
entrée					
téléphone					
code					
priorité					
sexe / âge					
situation clinique					
points de repères					
Oui/Non:					
autres					
ANALYSE EFFECTUÉE PAR:					DATE:

ANNEXE 4

Formulaire pour le suivi d'une plainte (SPVM)



NUMÉRO D'APPEL (SCO)

PLAIGNANT					
☐ MADAME ☒ MONSIEUR	NOM Test	PRÉNOM Prem		LANGUE	
NUMÉRO CIVIQUE	RUE rerer			CODE POSTAL	
VILLE	PROVINCE	PAYS	COURRIEL		
TÉLÉPHONE DOMICILE 514-256-2322	TÉLÉPHONE AU TRAVAIL	CELLULAIRE	TÉLÉCOPIEUR		
PERSONNEL SPVM IMPLIQUÉ					
NOM Archambault	PRÉNOM Serge	MATRICULE 4296	FONCTION Chef de Section	UNITÉ	GRADE
NOM	PRÉNOM	MATRICULE	FONCTION	UNITÉ	GRADE
SOMMAIRE DE LA PLAINTÉ					
3re3reioi ytytytyt					
MESURES PRISES					
test					
SIGNATURE DU SUPERVISEUR Daniel Auger			MATRICULE 6666	DATE (aa-mm-jj) 12-01-05	
COMMENTAIRES DU RESPONSABLE D'UNITÉS					
Test					
ASSURANCE QUALITÉ (AQ)					
- Écoute et évaluation du traitement de l'appel (plainte) :			Date : Jrs/mois/année		
- Écoute et évaluation du traitement de l'appel (résolution de la plainte):			Date : Jrs/mois/année		
SIGNATURE DU RESPONSABLE D'UNITÉ			MATRICULE	DATE (aa-mm-jj)	
DISTRIBUTION	ORIGINAL : B.S.C.				

ANNEXE 5

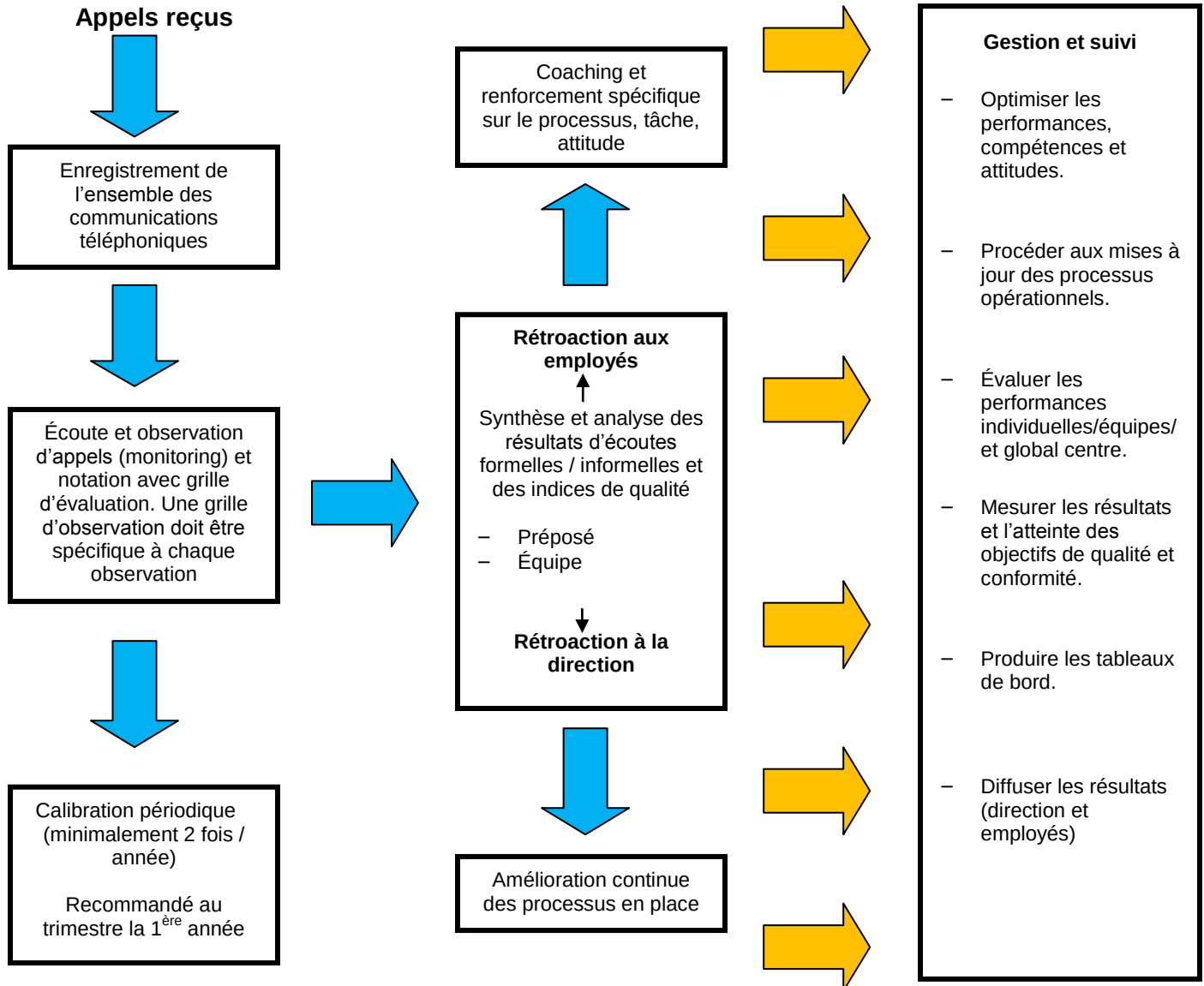
Aide mémoire – Programme d’assurance qualité

À conserver sous la main

Aide mémoire – Assurance qualité

Mise en place du programme d'assurance qualité

- ✓ Définir la raison d'être du programme et les objectifs qui doivent être atteints en termes de conformité et de qualité
- ✓ Définir les politiques, protocoles de communication, processus d'affaires et opérationnels du traitement des appels décrivant l'exécution de la prestation de service
- ✓ Définir l'approche d'écoute, d'évaluation et de rétroaction
- ✓ Définir les mesures et suivis des résultats.



Éléments clés pour assurer le succès du programme d'assurance qualité

- ✓ Endossement de la direction et adhésion des employés
- ✓ Discipline et rigueur dans l'application du programme
- ✓ Communication et prise d'actions sur les résultats
- ✓ Mise à jour évolutive du programme