

**RAPPORT DE STAGE PRÉSENTÉ À L'ENAP
POUR L'OBTENTION D'UNE MAÎTRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE
OPTION : ANALYSE ET DÉVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS**

CONTRÔLE ROUTIER QUÉBEC



MISE EN OEUVRE DE LA NOUVELLE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE
CONTRÔLE ROUTIER QUÉBEC (CRQ)

PAR : JOËLLE BEAUPRÉ-LAVOIE
DIRECTEUR DE STAGE : PATRICK GÉRARD MBASSEGUÉ

QUÉBEC
JUN 2015

REMERCIEMENT

Je tiens tout d'abord à remercier mon fils, Malek, pour sa patience et sa compréhension tout au long de cette aventure.

Je tiens également à remercier Marissa Charbonneau pour son soutien et ses conseils durant toute la durée du stage ainsi que tout le personnel de Contrôle routier Québec pour l'accueil formidable qu'ils m'ont offert.

Je voudrais remercier mon directeur de stage, M. Patrick Gérard Mbassegué, pour ses précieux conseils dans la rédaction de ce rapport.

AVANT-PROPOS

Ce rapport découle d'un stage réalisé pour l'obtention d'une Maîtrise en administration publique pour analystes dans le profil; analyse et développement des organisations à l'École nationale d'administration publique (ENAP). Ce stage a été réalisé du 5 janvier au 24 avril 2015 à la Vice-présidence au Contrôle routier (VPCR) de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ).

Le stage prévu à la fin de la maîtrise en administration publique de l'ENAP permet à l'étudiant de mettre en pratique, dans une organisation publique, les connaissances et les habiletés acquises durant son parcours académique. Ce présent rapport est déposé à l'ENAP ainsi qu'à la VPCR.

Table des matières

LISTE DES ACRONYMES	6
LISTE DES ANNEXES	7
INTRODUCTION	8
1. LE MANDAT.....	10
1.1 Le contexte du mandat.....	10
1.2 Les objectifs du mandat	10
1.3 Les livrables.....	11
1.4 Le client et le système client.....	11
2. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION.....	13
2.1 Contrôle routier Québec (CRQ).....	13
2.2 Mission	13
2.3 Vision.....	13
2.4 Valeurs.....	14
2.5 Structure.....	14
2.6 Contexte organisationnel	15
3. LA PROBLÉMATIQUE.....	17
3.1 Les descriptions d'emploi.....	17
3.2 Les processus de travail	17
4. CADRE CONCEPTUEL	20
4.1 Le processus d'analyse des emplois	20
4.2 Les processus et l'organisation du travail.....	21
5. MÉTHODOLOGIE	24
5.1 La recherche documentaire.....	24
5.2 L'observation directe	24
5.3 Méthodologie utilisée pour la rédaction des descriptions d'emploi	25
5.3.1 Les entrevues individuelles semi-dirigées	25
5.3.2 Le canevas.....	26
5.3.3 La méthode d'évaluation des postes	27

5.4 La méthodologie utilisée pour la documentation des processus de travail.....	27
5.4.1 Les entrevues semi-dirigées.....	28
5.4.2 La cartographie et la description détaillée des processus	28
6. ANALYSES ET RECOMMANDATIONS	32
6.1 Les descriptions d'emploi.....	32
6.2 Le processus de contrôle et de suivi des certificats de reconnaissance du programme d'entretien préventif (PEP)	35
6.3 Le processus de développement des compétences et de nomination des enquêteurs contrôleurs routiers (ECR).....	37
6.4 Les processus de traitement d'une demande de révision, d'approbation et de diffusion, ainsi que la révision annuelle du système de directives	40
CONCLUSION	43
RÉFÉRENCES	44

LISTE DES ACRONYMES

CCO	Centre de communication opérationnel
COL	Coordonnateur aux opérations locales
CRQ	Contrôle routier Québec
CRVM	Contrôleur routier en vérification mécanique
DEMU	Développement en milieu utilisateur
DFP	Direction de la formation et du perfectionnement
DGDP	Direction générale du développement et de la performance
DGSO	Direction générale du soutien opérationnel
DSLMD	Direction du soutien légal et aux mandataires
DSOER	Direction du soutien aux opérations, aux enquêtes et aux renseignements
DST	Direction du soutien technique
ECR	Enquêteur contrôleur routier
PECVL	Propriétaires exploitants de véhicules lourds
PEP	Programme d'entretien préventif
RPG	Recueil des politiques de gestion
SCR	Service du contrôle routier
SPS	Service du pilotage des systèmes
SAAQ	Société de l'assurance automobile du Québec
VPCR	Vice-présidence au contrôle routier

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Organigramme de la VPCR

ANNEXE 2 : Plan de la stratégie de consolidation

ANNEXE 3 : Canevas des descriptions d'emploi

ANNEXE 4 : Canevas d'entrevue – Description d'emploi

ANNEXE 5 : Canevas d'entrevue – Documentation des processus

ANNEXE 6 : Logigramme – Processus de contrôle et de suivi des certificats de reconnaissance du PEP (Situation actuelle)

ANNEXE 7 : Logigramme optimisé – Processus de contrôle et de suivi des certificats de reconnaissance du PEP

ANNEXE 8 : Plan d'action – Processus de contrôle et de suivi des certificats de reconnaissance du PEP

ANNEXE 9 : Stratégie de communication – Processus de contrôle et de suivi des certificats de reconnaissance du PEP

ANNEXE 10 : Logigramme – Processus de développement des compétences et de nomination des ECR

ANNEXE 11 : Plan d'action – Processus de développement des compétences et de nomination des ECR

ANNEXE 12 : Stratégie de communication – Processus de développement des compétences et de nomination des ECR

ANNEXE 13 : Logigramme – Processus de traitement d'une demande modification d'une directive (situation actuelle)

ANNEXE 14 : Logigramme optimisé – Processus de traitement d'une demande modification d'une directive

ANNEXE 15 : Logigramme – Processus d'approbation et de diffusion des directives

ANNEXE 16 : Logigramme – Processus de révision annuelle du système de directive

ANNEXE 17 : Plan d'action – Processus de traitement d'une demande de modification, d'approbation et de diffusion et de révision annuelle du système de directive

ANNEXE 18 : Stratégie de communication – Processus de traitement d'une demande de modification, d'approbation et de diffusion et de révision annuelle du système de directive

INTRODUCTION

Les administrations publiques vivent actuellement une période tumultueuse notamment en raison des contraintes budgétaires. Elles doivent continuellement tenter d'améliorer leur performance organisationnelle tout en diminuant leur budget. Les organisations sont donc parfois forcées de revoir complètement leur façon de faire afin d'augmenter leurs efficacités et efficacies, tout en maintenant un certain niveau de service aux citoyens.

Depuis 2009, de nombreux rapports ont été déposés à Contrôle routier Québec (CRQ), notamment celui provenant du Vérificateur général du Québec qui a identifié l'absence de processus formel d'assurance qualité et de mécanismes de suivi permettant l'uniformité dans les activités des contrôleurs routiers. La Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes de la SAAQ, quant à elle, dans son rapport, *Inspecter en entreprise*, note un manque d'uniformité dans les pratiques ainsi qu'une déficience dans le contrôle de la qualité des processus. Elle propose à l'organisation, entre autres, de revoir et de réviser le positionnement de la fonction d'inspection et d'enquête.

Les différentes analyses réalisées, de même que les recommandations émises ont contribué à poser un diagnostic clair sur la situation de l'organisation. Afin d'améliorer sa performance organisationnelle et de maximiser son potentiel, CRQ a réalisé une Stratégie de consolidation 2013-2015.

Le présent mandat de stage s'inscrit dans la mise en place de la stratégie de consolidation, plus précisément dans la mise en œuvre du Plan d'organisation administrative qui vise à revoir les rôles et responsabilités des directions et des employés ainsi qu'à réviser certains processus de travail. Les disciplines enseignées dans le cadre de la maîtrise en analyse et développement des organisations permettent de maîtriser des méthodes, outils et concepts pertinents nous ayant permis de proposer des solutions viables à la réalisation du présent mandat de stage.

Le présent rapport présentera dans un premier temps le mandat du stage, puis l'organisation dans lequel il s'inscrit afin de permettre aux lecteurs de bien comprendre le contexte organisationnel. Par la suite, la problématique sera décrite, de même que la méthodologie utilisée et les principaux concepts retenus pour l'analyse. Enfin, les recommandations émises dans le cadre du mandat seront présentées.

1. LE MANDAT

Cette section du présent rapport a pour but de présenter le mandat du stage qui a été réalisé à la direction générale de soutien opérationnelle (DGSO) à l'hiver 2015. Dans un premier temps, le contexte dans lequel s'inscrit le mandat sera présenté, suivront les objectifs du mandat, les livrables ainsi que le client et le système client.

1.1 Le contexte du mandat

CRQ s'est doté d'une stratégie de consolidation 2011-2015 (annexe 2) ayant comme objectif de répondre aux recommandations des différents rapports déposés et de renforcer ses activités en fonction de sa mission. Dans le cadre de cette stratégie, elle a revu complètement sa raison d'être et l'organisation du travail. La stratégie de consolidation est basée sur quatre grands enjeux :

- Le renforcement des activités de CRQ
- Le partenariat, la prévention et l'éducation
- La gestion des emplois et le cheminement de carrière
- La performance organisationnelle

De ces enjeux, de nombreuses actions ont été ciblées ainsi que de grands changements organisationnels prévus, notamment la fusion de deux directions, la création d'une nouvelle et une redéfinition complète de la chaîne de commandement des contrôleurs routiers.

1.2 Les objectifs du mandat

Dans le contexte de la mise en œuvre de la stratégie de consolidation, la Direction générale du soutien opérationnel (DGSO) a dû repositionner les mandats de ses directions et revoir l'organisation du travail pour qu'elle soit en adéquation avec les nouvelles orientations organisationnelles.

Dans un premier temps, des changements dans la structure et dans l'organisation du travail de la direction générale ont été réalisés et ont nécessité la révision des rôles et responsabilités des directions. Ainsi, il s'avère crucial de revoir les descriptions d'emploi de tous les employés afin de s'assurer de la cohérence de chacun des postes en fonction des mandats des directions.

De plus, l'actualisation des rôles et des responsabilités des directions ont nécessité la réorganisation de processus de travail afin d'optimiser et d'uniformiser les opérations. Dans ce contexte, plusieurs processus de travail devaient être complètement redéfinis.

1.3 Les livrables

Pour répondre aux objectifs du mandat, les documents suivants devaient être produits :

- Les descriptions d'emploi de tout le personnel de la DGSO et des directions sous-jacentes;
- La documentation des processus de travail, incluant les logigrammes;
- Un plan de mise en œuvre pour chacun des processus documentés.

1.4 Le client et le système client

Le client du stage est la DGSO dont le directeur est Monsieur Tony Beaulieu. Les superviseurs du stage sont Marissa Charbonneau, analyste des procédés administratifs et Lucie Bernard, adjointe administrative du directeur général. Toutefois, dans le cadre des multiples facettes du mandat, le stagiaire a dû travailler en étroite collaboration avec les directeurs des directions sous-jacentes qui constituait les bénéficiaires :

- La direction du soutien technique (DST)
- La direction du soutien légal et aux mandataires (DSLML)

- La direction du soutien aux opérations, aux enquêtes et aux renseignements (DSOER)

2. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

Cette section a pour objectif de présenter l'organisation dans laquelle s'est déroulé le stage afin de permettre au lecteur de mieux la situer dans son environnement. Tout d'abord, la mission, la vision et les valeurs seront présentées ainsi que sa structure et son contexte organisationnel.

2.1 Contrôle routier Québec (CRQ)

CRQ est une agence d'application de la loi rattachée depuis l'an 2000 à la SAAQ, en tant que Vice-présidence au contrôle routier (VPCR), toutefois, l'organisation est sous la responsabilité du ministre des Transports. CRQ est une agence autonome dont la responsabilité est de surveiller le transport routier des biens et des personnes au Québec. Il joue un rôle primordial au sein de la société québécoise en termes de sécurité routière, de protection des infrastructures et de l'équité concurrentielle.

2.2 Mission

CRQ a pour mission d'assurer la surveillance et le contrôle du transport routier des personnes et des biens ainsi que de prévenir et de réprimer les infractions aux lois et règlements régissant l'industrie du transport afin :

- d'améliorer la sécurité des usagers de la route;
- d'assurer la protection du réseau routier;
- de veiller au maintien de l'équité concurrentielle dans le domaine du transport des personnes et des biens.

2.3 Vision

Par son expertise unique, CRQ est reconnu comme la référence dans le domaine du transport des personnes et des biens et comme un acteur indispensable, afin que les routes du Québec soient les plus sécuritaires au monde, et ce, grâce à l'engagement, aux

compétences et au professionnalisme de chaque membre de son équipe (Contrôle routier Québec).

2.4 Valeurs

CRQ adhère aux quatre valeurs organisationnelles de la Société de l'assurance automobile du Québec pour guider chacun des membres de son personnel dans sa prise de décision et dans ses relations professionnelles.

Ces valeurs sont :

- La rigueur
- La cohérence
- Le respect
- L'engagement

2.5 Structure

CRQ est composée de deux directions générales et de trois directions régionales comme le démontre l'organigramme à l'annexe 1. La direction générale du soutien opérationnel qui comprend trois directions soit la DST, la DSLM et la DSOER. Elle a pour mandat de soutenir les directions régionales sur le plan de leurs opérations en fournissant un soutien technique, logistique et légal. De plus, elle soutient le réseau des mandataires dans l'ensemble de leurs activités. Les mandataires sont des entreprises privées employées par la SAAQ pour réaliser des vérifications mécaniques sur les véhicules routiers soumis à certains règlements.

Pour sa part, la direction générale du développement et de la performance qui comprend la direction de la formation et du perfectionnement et la celle de la performance et de la

prévention a pour mandat, entre autres, de veiller à la formation des contrôleurs routiers et des employés du réseau des mandataires. De plus, elle réalise des activités de prévention et veille à maintenir et améliorer la performance organisationnelle.

Les trois directions régionales réparties sur le territoire québécois ont le mandat de soutenir régionalement les Service du contrôle routier (SCR) en ce qui a trait aux activités opérationnelles d'enquête, de prévention et d'éducation en coordonnant l'ensemble des opérations. De plus, ils offrent un soutien légal de première ligne et contrôlent la qualité des mandataires en vérification mécanique. Les SCR, quant à eux, réalisent les activités au niveau local. Leur personnel est majoritairement composé de contrôleurs routiers qui parcourent les routes afin de contrôler et de veiller à la sécurité sur le réseau routier. Environ 350 contrôleurs routiers sont répartis sur le territoire de la province.

2.6 Contexte organisationnel

En 2012, un rapport produit par le Vérificateur général du Québec a émis plusieurs recommandations notamment le manque d'indicateurs permettant de mesurer la performance. Bien que l'organisation atteigne une performance remarquable, elle doit se doter de cibles vérifiables pour rendre davantage compte de sa performance. De plus, un rapport commandé par la SAAQ concernant la sécurité dans le travail des contrôleurs routiers (Dupont, 2011) a recommandé l'uniformisation des processus de travail des contrôleurs routiers pour en améliorer la sécurité et mettre en place des processus d'assurance qualité. La Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes de la SAAQ, quant à elle, s'est intéressée aux activités d'enquête et d'inspection réalisées par les contrôleurs routiers dans les entreprises de l'industrie du transport. Dans son rapport, elle recommande de repositionner ses fonctions afin d'uniformiser les pratiques et de s'assurer d'une application équitable de la loi sur l'ensemble du territoire.

Ce sont principalement ces rapports qui ont déclenché la réflexion quant à l'organisation et amené la conception de la stratégie de consolidation 2013-2015. La mise en place de la Stratégie a mené à une grande restructuration de l'organisation. Depuis 2013, l'organisation vit une période de profond changement.

3. LA PROBLÉMATIQUE

Cette section vise à identifier les principaux enjeux présents dans les deux volets du stage soit la rédaction des descriptions d'emploi et la conception ou l'actualisation de processus de travail.

3.1 Les descriptions d'emploi

Les changements organisationnels ont amené beaucoup d'incertitude de la part des employés. En effet, plusieurs tâches ont été ou sont en voie d'être décentralisées vers les directions régionales et les SCR. De plus, bon nombre de professionnels ont vu ces dernières années leurs activités récurrentes suspendues pour devoir se concentrer à temps plein sur des mandats découlant de la stratégie de consolidation. Parallèlement, l'actualisation des rôles et responsabilités des directions a grandement changé les priorités des directions. En ce sens, il était impératif pour l'ensemble des directeurs de redéfinir et revoir l'organisation du travail à l'intérieur de leur direction. Il est important de noter que la plupart des descriptions d'emploi étaient désuètes, dataient de plusieurs années et ne représentaient pas la réalité des fonctions des employés.

Dans ce contexte, il est donc nécessaire de revoir la totalité des tâches, des rôles et des responsabilités des employés en plus de s'assurer que tous réalisent que leurs fonctions correspondent à leur titre d'emploi et sont en adéquation avec les mandats de la direction.

3.2 Les processus de travail

Les changements dans l'organisation du travail ont nécessité la réorganisation de processus de travail. Les processus traités dans le cadre du mandat de stage découlaient de l'objectif 5.2 de la stratégie de consolidation qui consiste à optimiser la structure de soutien opérationnel. Dans le cadre de cet objectif, les actions 5.2.2 *actualiser les mandats et les*

responsabilités des directions et 5.2.4 développer et actualiser les guides et du manuel de procédures ont été développés.

Dans un premier temps, dans le cadre de l'action 5.2.2, le processus de contrôle de suivi des certificats de reconnaissance du Programme d'entretien préventif (PEP) était à optimiser. Ce processus vise à contrôler et réaliser un suivi auprès de propriétaires de véhicules routiers qui effectuent eux-mêmes les entretiens et vérifications mécaniques sur leur flotte de véhicules grâce à des mécaniciens certifiés. Ces propriétaires se sont d'abord vu reconnaître leur PEP par un directeur de SCR. Toutefois, une méconnaissance du programme de la part du personnel des SCR rend très inégal le contrôle des propriétaires dont le PEP est reconnu sur le territoire. Dans ce contexte, peu de contrôle des activités des propriétaires dont le Programme d'entretien préventif (PEP) est reconnu est réellement réalisé.

Toujours en fonction de l'action 5.2.2, la direction du soutien aux opérations, aux enquêtes et aux renseignements (DSOER), nouvellement créée, a voulu mettre en place un processus de développement des compétences et de nomination des enquêteurs contrôleurs routiers (ECR) afin d'assurer une application plus équitable de la loi sur le territoire et de permettre aux contrôleurs routiers d'enrichir leurs tâches. Actuellement, certaines régions du Québec ne comptent aucun contrôleur routier ou ECR en mesure d'effectuer certaines inspections précises par exemple en fonction de la politique d'évaluation des propriétaires exploitants et conducteurs de véhicules lourds (PECVL). De plus, il est difficile pour l'organisation de recruter de nouveau ECR puisqu'ils sont dans le même corps d'emploi que les contrôleurs routiers et n'obtiennent aucune prime ou avantage malgré le niveau plus élevé de responsabilité.

Finalement, dans le cadre de l'action 5.2.4 qui consiste à développer et actualiser les guides et du manuel de procédures, CRQ souhaite revoir complètement sa façon de gérer les politiques et procédures afin de mettre en place un système de directives dans le but

d'uniformiser les pratiques, faciliter la recherche et assurer une plus grande cohérence entre les politiques, les procédures et les guides. Actuellement, le processus de demande de révision actuel n'est pas connu par les employés et manque de clarté. Dans ce contexte, des demandes de révision sont envoyées à différentes personnes, de différente manière sans aucun mécanisme de suivi. De plus, certains employés n'ont pas lu les mises à jour des directives et ne savent pas où elles se trouvent. De plus,

4. CADRE CONCEPTUEL

Cette section présentera un survol des écrits concernant l'organisation du travail et le processus d'analyse des emplois afin de dégager des concepts utiles la réalisation du mandat confié par l'organisation.

4.1 Le processus d'analyse des emplois

Peu d'écrits traitent directement du processus d'analyse des emplois menant à la rédaction de description d'emploi. Selon le secrétariat du Conseil du trésor (2007), le processus d'analyse d'emploi consiste : « à recueillir, à sélectionner et à valider les renseignements sur l'environnement organisationnel et sur l'emploi selon une approche systémique qui prend en compte l'ensemble des éléments de l'emploi et de l'environnement organisationnel ». Il est donc essentiel, pour avoir une vision juste et précise de l'emploi à analyser, de comprendre comment l'organisation interagit dans son environnement.

Pour Kast et Rosenberg (1974), l'organisation doit être vue comme un système ouvert sur son environnement. Elle est dynamique et évolue dans le temps pour s'adapter à son environnement externe, mais également interne. L'organisation recherche un équilibre entre ses composantes internes et son environnement externe. Kast et Rosenberg identifient six sous-systèmes composant l'organisation : la raison d'être, la structure, la technique, l'aspect psychosocial et managérial. Chacun des sous-systèmes a un mandat précis, une mission. En fonction des demandes, ils utilisent des ressources humaines, financières et matérielles afin de produire des produits ou services qui auront un impact sur l'environnement.

Selon Lavoie (2000), une description d'emploi est un outil qui permet de préciser les tâches ou les activités que les employés doivent réaliser pour obtenir les résultats attendus par l'organisation qui les emploient. Ainsi, « Chacun doit pouvoir comprendre la corrélation entre ses propres responsabilités et les objectifs fixés par son service. Sans cela, ces responsabilités n'auraient pas plus de sens pour lui qu'une vague liste d'activités

disparates. » (Diane Tracy, dans Lavoie, 2000). Il est donc nécessaire de situer le titulaire d'un emploi dans son organisation en fonction des sous-systèmes qui la composent, de leur mission, de la mission globale en faisant ressortir les interactions de l'emploi avec son milieu.

Les principes fondamentaux qui guident la rédaction d'une description d'emploi selon Lavoie (2000) sont l'objectivité, la clarté, la précision, la concision et la vulgarisation. Le respect de ces principes permet à tous les intervenants une compréhension rapide et uniforme de l'information contenue dans le document.

Le secrétariat du Conseil du Trésor abonde dans le même sens en définissant la description d'emploi comme étant « un document synthèse qui rassemble les renseignements retenus l'étape de l'analyse d'emploi » (2010). Une bonne description doit être objective, conforme à la réalité, précise, concise, claire et complète.

4.2 Les processus et l'organisation du travail

Plusieurs concepts doivent être pris en compte pour réaliser cette partie du mandat du stage. Dans un premier temps, il est important de bien comprendre la complexité de l'organisation et l'environnement dans lequel elle évolue comme le démontre l'approche systémique de Kast et Rosenberg (1974).

Tout d'abord, selon le Petit Robert (2010), un «processus» se définit comme « un ensemble de phénomènes se déroulant dans le même ordre» ou « une suite ordonnée d'opérations aboutissant à un résultat». En organisation du travail, un processus renvoie selon Hammer et Champy (1993) à une suite d'activités qui en utilisant des ressources (intran) produisent un résultat (extrant) qui représente une valeur. Ainsi, un processus représente l'ensemble des opérations nécessaire pour produire un produit ou un service. Le processus représente la façon, dont l'intran, devient l'extrant.

Afin d'améliorer leur performance, les organisations cherchent à optimiser les processus de travail dans le but de les rendre plus efficaces et efficientes. La rationalisation des processus consiste à améliorer le déroulement des activités. Le modèle de conception et de gestion d'un processus développé par Harrington et Leclerc (1994) propose dix moyens pour rationaliser un processus existant :

1. Éliminer la bureaucratie
2. Éradiquer les opérations redondantes
3. Analyser la valeur ajoutée des opérations
4. Simplifier les opérations
5. Réduire du temps d'exécution des opérations
6. Prévenir les erreurs et des gâchis
7. Informatiser les procédés opérationnels
8. Simplifier les communications
9. Optimisation de la relation client-fournisseur
10. Implanter l'approche Kaizen.

Pour analyser un processus et éventuellement intervenir sur la performance organisationnelle, il est nécessaire de se pencher sur les activités qui le composent. Pour Harrington (1994), il est primordial de commencer par schématiser le processus à l'étude à l'aide d'un diagramme fonctionnel normatif pour visualiser le déroulement interne des activités.

Le modèle Leclerc et Mbassegué propose d'identifier les acteurs, les flux d'activités, les tâches, le flux d'information, les techniques, les lieux où se déroulent les activités et de les consigner dans un tableau d'analyse de la réalité. Ensuite, pour chaque activité, ils proposent de catégoriser les activités selon les termes : réelle valeur ajoutée, sans valeur ajoutée et valeur ajoutée administrative. Cette catégorisation permet de dégager des

constats pertinents à l'analyse des processus en évaluant leur performance pour déterminer des pistes d'optimisations.

La réussite de l'implantation des changements dans les organisations dépend de plusieurs facteurs. Comme le démontre Alain Rondeau (1999), il est nécessaire de planifier la mise en œuvre du changement. Tous les acteurs du changement doivent être impliqués, et ce à tous les niveaux (stratégique, fonctionnel et opérationnel) afin d'éviter la résistance. De plus, les conditions favorables au sein de l'organisation facilitent leurs mises en œuvre.

5. MÉTHODOLOGIE

Cette section vise à présenter la méthodologie utilisée afin de répondre adéquatement aux objectifs du mandat. Dans un premier temps, les principes méthodologiques généraux seront présentés tels que la recherche documentaire et l'observation directe. Ensuite viendra la méthodologie propre à la rédaction de description d'emploi ainsi que celle utilisée dans le cadre de la conception et l'optimisation des processus de travail.

5.1 La recherche documentaire

Dans un premier temps, il est impératif de commencer par une recension des écrits sur l'organisation du travail et la création de profils de compétence. Une telle recension permettra de mieux saisir les concepts et les modèles à utiliser pour procéder à l'analyse de données.

Pour commencer la collecte de données relative à l'organisation, il est nécessaire de réaliser une recherche documentaire exhaustive pour bien comprendre sa culture, sa mission, sa vision, ses valeurs afin de cerner son environnement interne et les mécanismes qui la régissent. Dans un premier temps, les plans stratégiques de la SAAQ, de même que de CRQ ont été consultés. De plus, toute la documentation concernant la stratégie de consolidation a été étudiée afin de bien cerner les enjeux organisationnels. Comme la stratégie découle de la publication de rapport, ces derniers ont également été consultés. Il est impératif d'avoir une vue d'ensemble de l'organisation et d'être en mesure de bien la situer dans son environnement externe.

5.2 L'observation directe

Pour comprendre les processus de travail, l'observation directe sera utilisée puisqu'elle permet de voir concrètement comment se réalisent certaines opérations. Le personnel effectue parfois certaines tâches routinières sans réellement s'en rendre compte. L'utilisation de l'observation permet de faire ressortir des éléments qui sont parfois inconscients. De plus, elle permet de comprendre certains aspects de la culture

organisationnelle et de voir comment les récents changements affectent les employés dans leurs tâches quotidiennes.

5.3 Méthodologie utilisée pour la rédaction des descriptions d'emploi

La structure des emplois, dans la fonction publique québécoise, est régie par la *directive concernant la classification des emplois de la fonction publique et sa gestion* contenue dans le Recueil des politiques de gestion (RPG). Les emplois sont d'abord classés selon les cinq catégories suivantes :

- le personnel professionnel
- le personnel fonctionnaire (les emplois de bureau, les emplois techniques et assimilés)
- le personnel ouvrier
- les agents de la paix
- le personnel enseignant.

Chacune de ces catégories est constituée de classes d'emplois regroupés en fonction de la scolarité minimale requise. Les classes d'emplois sont décrites dans le recueil des politiques de gestion selon des tâches caractéristiques. Un emploi ne peut appartenir à plus d'une classe. La rédaction des descriptions dans la fonction publique québécoise nécessite donc de suivre les directives émises par le Secrétariat du Conseil du trésor.

5.3.1 Les entrevues individuelles semi-dirigées

La rédaction des descriptions nécessite de bien comprendre les mandats d'une direction afin d'arrimer les rôles et responsabilités de chaque individu à la réalisation des objectifs organisationnels. La vision du directeur dans un contexte de gestion du changement et modification de l'organisation du travail est essentielle. Dans un premier temps, une entrevue avec le directeur de chaque direction a été réalisée. Cette rencontre permettait de cerner les objectifs de la direction et de comprendre les changements déjà réalisés et

également ceux à venir. De plus, il était primordial d'être informé des enjeux sensibles de la gestion du changement vécus par les employés.

Pour collecter les données nécessaires à l'analyse des emplois, une entrevue est réalisée avec un employé de chacun des postes à analyser. L'entrevue dirigée ou semi-dirigée selon les cas permet de recueillir plusieurs informations rapidement. Elle permet de créer un lien avec les personnes interrogées (Frédéric Niels et Bernard Rimé, 2003). Un canevas d'entrevue, disponible à l'annexe 4, est utilisé pour s'assurer de ne pas oublier certains aspects importants.

5.3.2 Le canevas

La SAAQ dispose d'un canevas précis pour la rédaction des descriptions d'emploi de tout son personnel excepté le personnel d'encadrement. Un exemple du canevas est présenté à l'annexe 3 de ce document.

La première section concerne les renseignements généraux permettant de situer le poste dans l'organisation tel que le nom de la Vice-présidence, la direction générale, la direction, le service ainsi que le titre de l'emploi et sa catégorie. La section deux sert à décrire l'emploi en mentionnant sa raison d'être dans l'organisation et les tâches réalisées. La section trois, quant à elle, sert à déterminer les particularités de l'emploi, ce qui signifie entre autres, le degré d'autonomie nécessaire, les responsabilités à l'égard des résultats ainsi que la coordination et la supervision d'une équipe de travail si applicable. Ensuite, les modalités d'acquisition de connaissance sont déterminées, c'est-à-dire les connaissances préalables à l'emploi de même que celles à acquérir dans l'exercice de l'emploi et le temps nécessaires avant d'être pleinement autonome. La section cinq sert à décrire les renseignements complémentaires tels que le niveau d'attention et de concentration requis, l'environnement et les conditions de travail. Enfin, la section six présente le mandat de

l'unité administrative ainsi que l'organigramme détaillé qui situe l'emploi dans son unité. La dernière section sert aux signatures et à l'approbation de la description d'emploi.

5.3.3 La méthode d'évaluation des postes

Afin de s'assurer de bien avoir décrit un poste et s'assurer qu'il correspond à la réalité et aux exigences de la fonction publique québécoise, il est nécessaire d'évaluer la description d'emploi. Pour ce faire, la méthode privilégiée par l'administration publique est celle de l'appariement, elle permet de déterminer la catégorie et la classe d'un emploi. Cette méthode comprend cinq étapes (Secrétariat du Conseil du trésor, 2007):

1. Analyser chacune des tâches et particularités de l'emploi afin de les apparier avec les directives de classification;
2. Regrouper les tâches en fonction d'un même champ d'activité et de nature analogue;
3. Déterminer quel groupe de tâches est exécuté de façon principale et habituelle, c'est-à-dire, celui qui occupe plus de 50% du temps consacré à l'exercice de l'emploi;
4. Comparer avec les autres emplois afin d'assurer l'équité et la cohérence;
5. Déterminer la catégorie, la classe et le niveau de l'emploi.

5.4 La méthodologie utilisée pour la documentation des processus de travail

La méthode utilisée pour documenter les processus, dans le cadre du stage, est inspirée du modèle développé par Patrick Gérard Mbassegué et Jean Leclerc, présenté dans le cours d'organisation du travail. Ce modèle contient trois étapes, la première consiste à dresser un portrait de la réalité en configurant et en réalisant une analyse paramétrique du processus. La deuxième étape a pour but d'évaluer la performance du processus par exemple, en calculant les indicateurs ou en catégorisant les activités. Enfin, la troisième étape est celle

de la rationalisation et l'optimisation du processus en s'inspirant, entre autres, des prescriptions proposées par Harrington et en utilisant différents outils et modèle (Mbassegué et Leclerc, 2014).

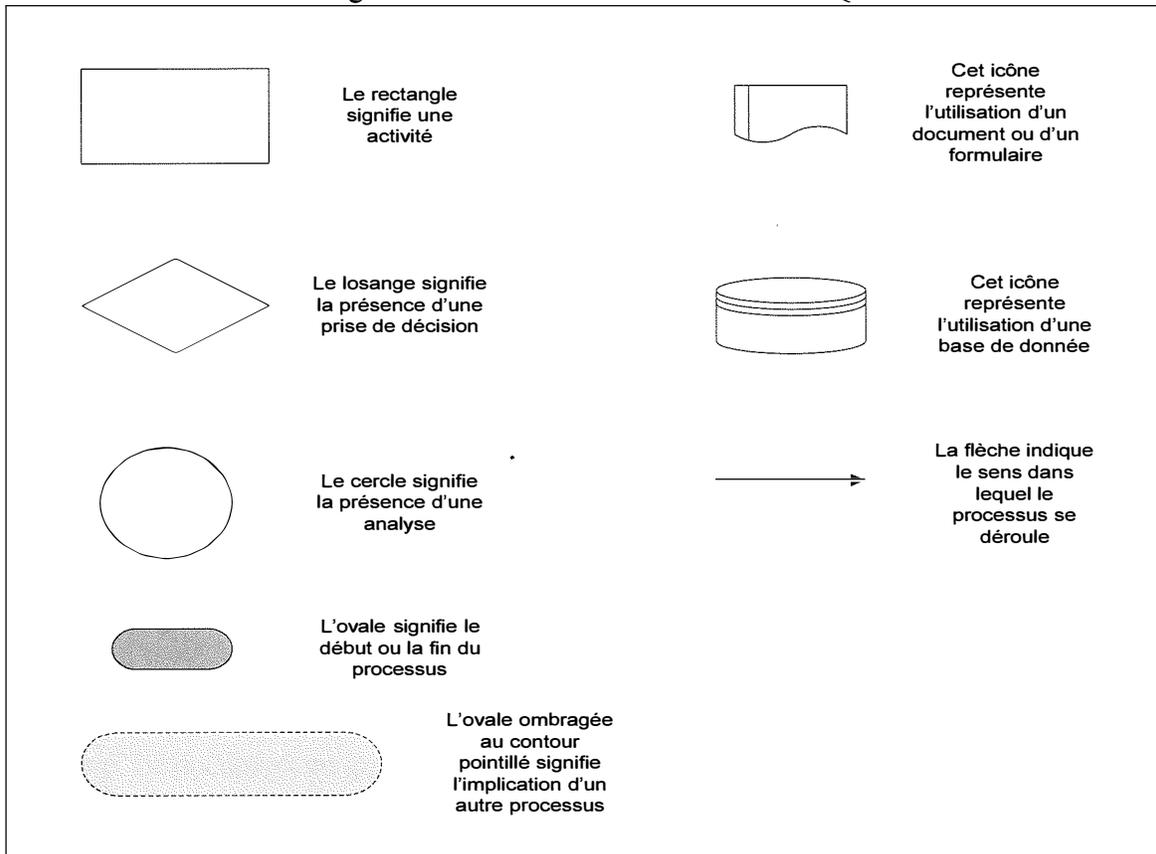
5.4.1 Les entrevues semi-dirigées

Pour bien comprendre les processus de travail à optimiser ou à développer et cerner toutes les activités, des entrevues semi-dirigées sont réalisées avec les différents intervenants ou les gestionnaires. L'objectif est d'être en mesure d'avoir une vue d'ensemble des processus et de connaître réellement comment se déroule le flux d'activité. Un questionnaire d'entrevue est présenté à l'annexe 6 de ce document.

5.4.2 La cartographie et la description détaillée des processus

Une fois l'information recueillie, un logigramme du processus est réalisé, à l'aide du logiciel Visio afin d'avoir une description imagée du processus. Les codes ANSI utilisés à CRQ sont présentés dans la figure suivante.

Figure 1 : Les codes ANSI utilisés à CRQ



Pour être en mesure d'analyser le processus, chacune des activités est détaillée selon certains paramètres. Le modèle utilisé à CRQ est présenté à la figure 2. Tous les processus sont documentés selon le même modèle de manière à établir une certaine cohérence et faciliter la consultation pour les employés.

Figure 2 : Le tableau des paramètres utilisé de CRQ

Nom du processus	
But du processus	
Évènement déclencheur	
Fréquence	
Unité administrative et responsable	
Opérations	
Traitement automatisé	
Formulaires	
Références	

Une fois l'analyse réalisée, un document de mise en œuvre du processus optimisé ou du nouveau processus est rédigé afin d'être présenté pour approbation au gestionnaire concerné. Le document en question comprend quatre parties :

Première partie : Le plan de mise en œuvre

- L'objectif général du processus
- Les objectifs spécifiques
- Les résultats escomptés

Deuxième partie : Le processus

- La description sommaire
- Les rôles et responsabilités des intervenants
- Le logigramme
- La description détaillée
- Le diagramme de Gantt

Troisième partie : La stratégie de mise en œuvre

- Le plan d'action

- La stratégie de communication

Quatrième partie : Suivi de la mise en œuvre

- Fiche d'accompagnement du personnel suite à l'implantation du processus

6. ANALYSES ET RECOMMANDATIONS

6.1 Les descriptions d'emploi

Dans un premier temps, une analyse des rôles et responsabilités de chacun des employés en fonction des nouveaux mandats de leur direction a été faite pour comprendre la nouvelle organisation du travail. Cette analyse, réalisée en collaboration avec le gestionnaire, a permis d'avoir une vision d'ensemble de chacune des directions. Dans un premier temps, cet exercice a permis de rédiger les descriptions d'emploi en utilisant le canevas de la Société tout en assurant une certaine cohérence entre les tâches des employés d'une même direction. De plus, l'analyse des rôles et responsabilités a été réalisée dans quatre directions différentes et a démontré que plusieurs employés, même de directions différentes réalisent des tâches très similaires. Cette observation a permis d'émettre les recommandations suivantes :

Recommandation 1 : Lorsque possible, réaliser des descriptions d'emploi génériques. C'est-à-dire qu'elles peuvent convenir à plusieurs employés réalisant des tâches semblables.

Les descriptions d'emploi génériques rédigées sont :

- *Pilote de système (8 employés)*
- *Analyste en soutien aux mandataires (2 employés)*
- *Technicien en administration et suivi de contrat (2 employés)*
- *Préposé aux télécommunications (9 employés)*
- *Secrétaire de direction régionale (3 employés)*
- *Secrétaire de SCR (14 employés)*
- *CRVM (7 employés)*
- *Agent de bureau de SCR (6 employés)*

Recommandation 2 : Lorsqu'il s'avère impossible de rédiger une description d'emploi générique en raison de différences trop marquées entre les activités réalisées, rédiger un tronc commun et ajouter des spécificités.

Les descriptions d'emploi génériques avec des spécificités :

- *Pilote de système - profil développement de DEMU (1 employé)*
- *Adjoint administratif (2 employés)*
- *Conseiller en développement organisationnel (2 employés)*
- *Secrétaire de direction (2 employés)*
- *Secrétaire de direction générale (2 employés)*
- *Conseiller en développement de formations (3 employés)*

Enfin, lorsque les employés sont les seuls dans l'organisation à réaliser certaines tâches, une description d'emploi spécifique est réalisée et correspond qu'à un seul employé.

Les descriptions d'emploi spécifiques :

- *Analyste en approvisionnement en biens et équipements*
- *Conseiller expert en développement de compétences*
- *Conseiller expert en technopédagogie*
- *Chef d'équipe du CCO*
- *Technicien en administration*
- *Technicien du SPS*
- *Technicien en approvisionnement en biens et équipements*
- *Auxiliaire du CCO*
- *CRVM- Coach*

Dans le cadre du mandat, 23 descriptions d'emploi différentes ont été rédigées à CRQ dans 10 classes d'emploi différentes.

Recommandation 3 : Effectuer, sur une base déterminée, une révision des descriptions d'emploi de chacun des employés de chaque unité afin d'effectuer des mises à jour si nécessaire. Ce processus de révision éviterait d'avoir à recommencer l'exercice réalisé dans le cadre du stage qui consiste à rédiger une description d'emploi pour chacun des employés.

6.2 Le processus de contrôle et de suivi des certificats de reconnaissance du programme d'entretien préventif (PEP)

Après avoir recueilli les données servant à réaliser le logigramme de la situation actuelle, il est primordial de déterminer quelles sont les causes de la problématique afin d'être en mesure de proposer des recommandations qui répondent aux problèmes observés tout en restant centrées sur les objectifs du processus et de sa révision.

Tableau 1 : Les causes et les solutions proposées dans le cadre du processus de contrôle et de suivi des certificats de reconnaissance PEP

Problématique	Causes	Recommandations
Peu d'activité de contrôle et de suivi dans certaines régions	Pouvoir de révocation détenu au siège social ce qui entraîne une déresponsabilisation des régions	Décentraliser le pouvoir de révocation dans les régions
	Manque de connaissance sur le programme	Fournir un outil d'aide à la prise de décision
	Processus très complexes impliquant beaucoup d'intervenants	Simplifier le processus en diminuant le nombre d'intervenants

L'objectif général de ce processus optimisé est d'établir un mode de gestion et de contrôle des certificats de reconnaissance du PEP uniforme à l'ensemble du territoire couvert par les activités de CRQ. Le processus vise à modifier la délégation des pouvoirs afin de simplifier le contrôle des certificats en diminuant le nombre d'intervenants et en décentralisant la prise de décision vers les Services de contrôle routier (SCR).

Les objectifs spécifiques poursuivis par la mise en œuvre du processus optimisé sont :

1. Uniformiser le contrôle et le suivi des certificats de reconnaissance du PEP;

2. Simplifier le processus de contrôle et de suivi des certificats de reconnaissance du PEP;
3. Établir les rôles et responsabilités des différents intervenants impliqués dans le processus.
4. Optimiser le contrôle de la qualité du PEP

La mise en œuvre de ce processus de contrôle et de suivi des certificats de reconnaissance du PEP contribuera entre autres, à :

- Augmenter le nombre de suivi et de contrôle qualité des propriétaires dont le PEP est reconnu;
- Uniformiser les pratiques de contrôle et de suivi des certificats de reconnaissance du PEP.

Ainsi, le processus optimisé débute lorsque le directeur d'un service émet un avis de défaut de conformité à un propriétaire dont le PEP est reconnu, il analyse le dossier du propriétaire afin d'évaluer s'il est en présence d'une situation problématique. Dans un tel cas, il poursuit son analyse pour vérifier s'il possède suffisamment d'information pour révoquer le certificat de reconnaissance du PEP du propriétaire. S'il estime que oui, il rédige un état de situation et consulte le directeur régional et la Direction du soutien légal et aux mandataires pour obtenir des conseils et l'approbation nécessaire à l'envoi d'une lettre de révocation.

À la réception de la lettre, le propriétaire dont le PEP est reconnu dispose de 12 jours pour envoyer ses observations et démontrer que son entreprise respecte les normes du programme. À la suite d'une analyse, le directeur du service, avec l'approbation du directeur régional envoie une réponse aux observations. Si le propriétaire est en désaccord avec la décision rendue, il peut soit contester en Cour supérieure, soit faire une demande de révision. La demande sera alors analysée par le directeur de service qui émettra ses recommandations au directeur régional qui a la responsabilité de la décision finale et l'envoi de la réponse au propriétaire.

La mise en œuvre du nouveau processus comprend un plan d'action pour s'assurer de la bonne marche des changements prévus. Il décrit étape par étape les actions à entreprendre pour mettre en place le processus. De plus, une stratégie de communication a aussi été développée pour s'assurer que les intervenants impliqués comprennent bien leurs rôles et responsabilités et connaissent les outils mis à leurs dispositions. Le plan de mise en œuvre est présenté aux annexes 9 et 10 de ce document.

6.3 Le processus de développement des compétences et de nomination des enquêteurs contrôleurs routiers (ECR)

Le processus de développement des compétences et de nomination des ECR est nouveau, il était donc impossible de tracer le portrait de la situation actuelle. Afin de réaliser une proposition, la vice-présidence a donné des orientations à la DSOER. Le nouveau processus devait répondre aux objectifs de la vice-présidence, mais également à ceux des contrôleurs routiers de manière à être réalisable. Ainsi, ce processus vise à permettre aux contrôleurs routiers qui désirent accroître leurs compétences dans le domaine des enquêtes de progresser et possiblement d'être nommé à titre d'ECR.

L'objectif général de ce processus est d'établir, en tenant compte des réalités de chacun des Services de contrôle routier (SCR), un mode de développement des compétences des contrôleurs routiers pouvant mener à la nomination à titre d'enquêteur contrôleur routier. De plus, il vise à assurer une plus grande polyvalence des interventions des contrôleurs routiers afin de répondre aux besoins de chacun des SCR et ainsi atteindre les objectifs organisationnels.

Les objectifs spécifiques poursuivis par la mise en œuvre de ce processus sont de:

1. Permettre aux contrôleurs routiers d'enrichir leurs tâches et de développer des compétences clés dans le domaine des enquêtes identifiées par la firme-conseil en management et en ressources humaines Dolmen:
 - La rigueur;
 - L'autonomie;
 - La profondeur d'analyse;
 - La persévérance;
 - La gestion du temps et des priorités;
 - La diplomatie;
 - La patience;
 - L'écoute.
2. Assurer un processus de formation continue permettant un cheminement de carrière vers les fonctions d'ECR.
3. Répondre aux besoins organisationnels en développant des compétences spécifiques basées sur les réalités de chacun des SCR.

La mise en œuvre de ce processus de développement des compétences et de nomination des ECR contribuera entre autres, à :

- Créer un bassin de relève pour les ECR;
- Créer un bassin de contrôleurs routiers possédant des compétences spécifiques;
- Permettre une application plus équitable des lois et règlements régissant le transport routier sous la juridiction de CRQ, et ce, en fonction des besoins de chacun des SCR.

Le processus proposé, pour répondre aux objectifs présentés, se résume ainsi :

Le directeur de service offre aux contrôleurs routiers intéressés la possibilité de développer leurs compétences en matière d'enquête. S'ils démontrent un intérêt dans le domaine des enquêtes et souhaitent continuer de progresser, le directeur de service peut alors les inviter à contribuer à certaines enquêtes de niveau avancé et les recommander pour assister à des formations dans des domaines spécifiques selon les besoins du SCR.

À la suite de ces formations, les contrôleurs routiers réalisent les activités pour lesquelles ils ont été formés. Si un contrôleur routier souhaite poursuivre le développement de ses compétences et de ses connaissances dans le but d'occuper un poste d'ECR, il le mentionne au COL et au directeur de service afin de continuer à participer à différentes activités d'enquête et de formations.

Lorsqu'un besoin en ECR est identifié, CRQ procédera par affichage de postes et les directeurs de services pourront recommander des candidats qui ont démontré un intérêt pour cette fonction. Un comité de sélection, constitué du directeur de la DSOER et un directeur de service, réalisera les entrevues de sélection. À la suite du processus de sélection, les contrôleurs routiers qui répondront le mieux au profil d'un enquêteur pourront être nommés à cette fonction.

Recommandation 1 : Créer un outil d'aide aux développements des compétences qui permet d'effectuer un suivi des habiletés acquises. De plus, cet outil propose des activités à réaliser pour développer des compétences spécifiques.

Recommandation 2 : Analyser les besoins de chacun des SCR, en fonction des particularités régionales afin d'identifier les ressources et les compétences manquantes. Le calcul des ratios permettra de connaître le nombre d'ECR nécessaire et les formations à prioriser.

6.4 Les processus de traitement d'une demande de révision, d'approbation et de diffusion, ainsi que la révision annuelle du système de directives

Après avoir dressé le portrait de la situation actuelle du processus de traitement des demandes de révision en réalisant un logigramme de la situation actuelle (Annexe 13), les causes des dysfonctionnements du système actuel ont été identifiées.

Tableau 2 : Les causes et les solutions proposées dans le cadre de processus de traitement des demandes de révision

Causes	Recommandations
Des contrôleurs routiers font des demandes de révision d'une directive.	Obligation d'obtenir l'approbation du directeur de service avant de faire une demande de révision comme le prévoit la nouvelle chaîne de commandement.
Plusieurs employés recevaient des demandes de révision de directives de la part des contrôleurs routiers.	Centraliser la réception des demandes à la DFP.
Aucun suivi des demandes de révision n'est effectué.	Confier la responsabilité du suivi des demandes de révision à la DFP.

Les lacunes observées dans le processus de traitement des demandes de révision a mené à la réflexion sur l'ensemble du système de directive. Ainsi, la mise en place d'un processus de révision annuelle ainsi que d'approbation et de diffusion des directives s'avérait nécessaire. La mise en œuvre de ces processus permettra notamment d'atteindre les objectifs organisationnels et d'améliorer la structure des directives qui encadrent les activités opérationnelles et administratives ainsi que leur cohérence.

Les objectifs spécifiques poursuivis par la mise en œuvre de ces processus sont de :

1. Uniformiser et faciliter le traitement des demandes de révision;
2. Assurer une diffusion efficace et efficiente des directives;

3. Assurer une mise à jour annuelle des directives.

La mise en œuvre des processus du système de directives contribuera, entre autres à :

- S'assurer que tous les employés ont lu et compris les politiques et les procédures qui encadrent leurs activités;
- Préserver le savoir organisationnel en ayant des directives à jour.

La mise en œuvre du système de directives comporte donc trois volets, c'est-à-dire le traitement des demandes de révision, la révision annuelle ainsi que l'approbation et la diffusion des directives. Les séquences d'actions de chacun de ces volets sont illustrées aux annexes 15, 16 et 17.

Lorsqu'un employé souhaite proposer la révision d'une directive en place, il s'adresse au coordonnateur aux opérations locales (COL) qui vérifie d'abord dans le site collaboratif SharePoint si une demande semblable a déjà été demandée. Le cas échéant, il utilise l'outil disponible sur le même site pour demander la révision d'une directive, il doit alors faire approuver sa démarche par le directeur de service. La demande est alors transmise à la Direction de la formation et du perfectionnement (DFP) qui en prend connaissance et la fait suivre à la direction de central qui en est responsable. La direction détermine alors si effectivement une révision est nécessaire.

Chaque année, une révision annuelle est prévue afin de maintenir les directives à jour et assurer leur évolution selon les changements opérationnels, législatifs, administratifs et réglementaires. Ainsi, la DFP envoie un courriel aux différentes directions du central afin de les avertir du début de la période de révision. Chaque directive est alors révisée et au besoin des projets de révision sont rédigés.

Chacun des projets de révision doit être, dans un premier temps, approuvé par le gestionnaire autorisé puis par le directeur général qui appose sa signature. Toutefois, s'il s'agit d'une politique, le projet nécessite l'approbation et la signature du vice-président. La

directive révisée est alors transmise à la DFP qui est responsable d'effectuer la préparation et la diffusion de la mise à jour sur intranet ainsi que d'en avertir les directeurs concernés. Ces derniers doivent alors présenter les mises à jour à leur personnel, s'assurer qu'ils en prennent connaissance et qu'ils signent le formulaire de prise de connaissance.

Ainsi, les principales recommandations concernant les processus du système de directives sont les suivantes :

Recommandation 1 : Créer un outil sur la plateforme SharePoint afin de centraliser et uniformiser les demandes de révision. Ainsi, aucune demande de révision ne pourra être oubliée ou transmise à la mauvaise personne. La responsabilité de traiter les demandes de révision des directives de même que d'effectuer le suivi est confiée à la DFP.

Recommandation 2 : Déposer toutes les demandes de révision des directives sur la plateforme SharePoint afin de permettre au COL de vérifier si une demande de révision semblable a déjà été déposée.

Recommandation 3 : Développer un outil d'aide à la gestion servant à orienter la prise de décision concernant une proposition de modification.

Recommandation 4 : Créer un formulaire de prise de connaissance afin de s'assurer que tous les employés ont lu et compris les directives diffusées. Ce formulaire permet aux gestionnaires de faire un suivi auprès de leurs employés en ce qui a trait aux politiques et procédures en vigueur.

CONCLUSION

La réalisation de ce stage a été une expérience enrichissante sur plusieurs points. Dans un premier temps, cette première expérience au sein de la fonction publique québécoise confirme mon souhait d'y faire carrière. J'ai pu observer concrètement son fonctionnement, ce qui m'a permis de faire des liens avec les enseignements reçus durant mon parcours à l'ENAP.

Le stage m'a permis de développer mes compétences professionnelles en réalisant plusieurs activités de nature différente. La partie du mandat consistant à rédiger les descriptions d'emploi s'est avérée un défi en raison des nombreuses normes à respecter et du peu de connaissances, au départ, sur cet aspect de la gestion des ressources humaines. La documentation et l'optimisation des processus m'ont permis de mettre en pratique les habiletés et les connaissances apprises dans le cadre du programme de la Maîtrise en analyse et développement des organisations.

Toutes ces réalisations n'auraient pu se concrétiser sans la présence du personnel et des gestionnaires de CRQ qui m'ont rapidement intégré dans leur équipe de travail. Le soutien et l'accompagnement reçu ont grandement contribué au succès du stage.

RÉFÉRENCES

CONTRÔLE ROUTIER QUÉBEC, [En ligne] Site officiel de l'organisation, <http://www.crq.gouv.qc.ca/> (Page consultée le 24 décembre 2014)

CONTRÔLE ROUTIER QUÉBEC, Stratégie de consolidation 2013-2015, 27p.

CONTRÔLE ROUTIER QUÉBEC, Guide des rôles et responsabilités à CRQ, 49 p.

DUPONT, Benoît (2011) « La sécurité entourant le travail des contrôleurs routier : actualisation de l'étude réalisée en 2002 », 48 p.

HAMMER M. et CHAMPY J., (1993), *Le re-engineering*, Dunod.

HARRINGTON, J (1994) dans les notes de cours, cours 3, Organisation du travail, Leclerc et Mbassegué, 2014, ENP7228, Automne 2014.

KAST, F. et J. ROSSENBERG (1974) dans les notes de cours, cours 2, Organisation du travail, Leclerc et Mbassegué, 2014, ENP7228, Automne 2014.

LAPERRIERE, Anne (2009). « L'observation directe » dans Benoît Gauthier (dir), Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données, 5^e édition, Canada, Presses de l'Université du Québec, 767 p., chapitre 12, p. 311-336

LECLERC, Jean (2011) « Gérer autrement l'administration publique : la gestion par résultat » Presses de l'Université du Québec, Canada, 373p.

LECLERC, Jean et Patrick Gérard Mbassegué (2010) Modèle de Leclerc et Mbassegué dans les notes de cours, cours 4, Organisation du travail, ENP7228, Automne 2014.

NILS, Frédéric et Bernard RIMÉ (2003) « L'interview », dans Serge Moscovici et Fabrice Buschini (dir.), *Les méthodes des sciences humaines*, France, Presses universitaires de France, 476p. p. 221-231.

ROBERT, Paul (2010) *Le nouveau Petit Robert*, Paris, 2837 p.

RONDEAU, Alain (1999) « Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre » dans *Transformer l'organisation*, sous la direction de Jacob, R., Rondeau, A. et D. Luc, Canada, *Gestion-Revue internationale de gestion*, p. 91-112.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR [En ligne], *Recueil des politiques et gestion*, volume 3 et 4, <http://www.rpg.tresor.qc/> (Page consultée le 20 mai 2015)

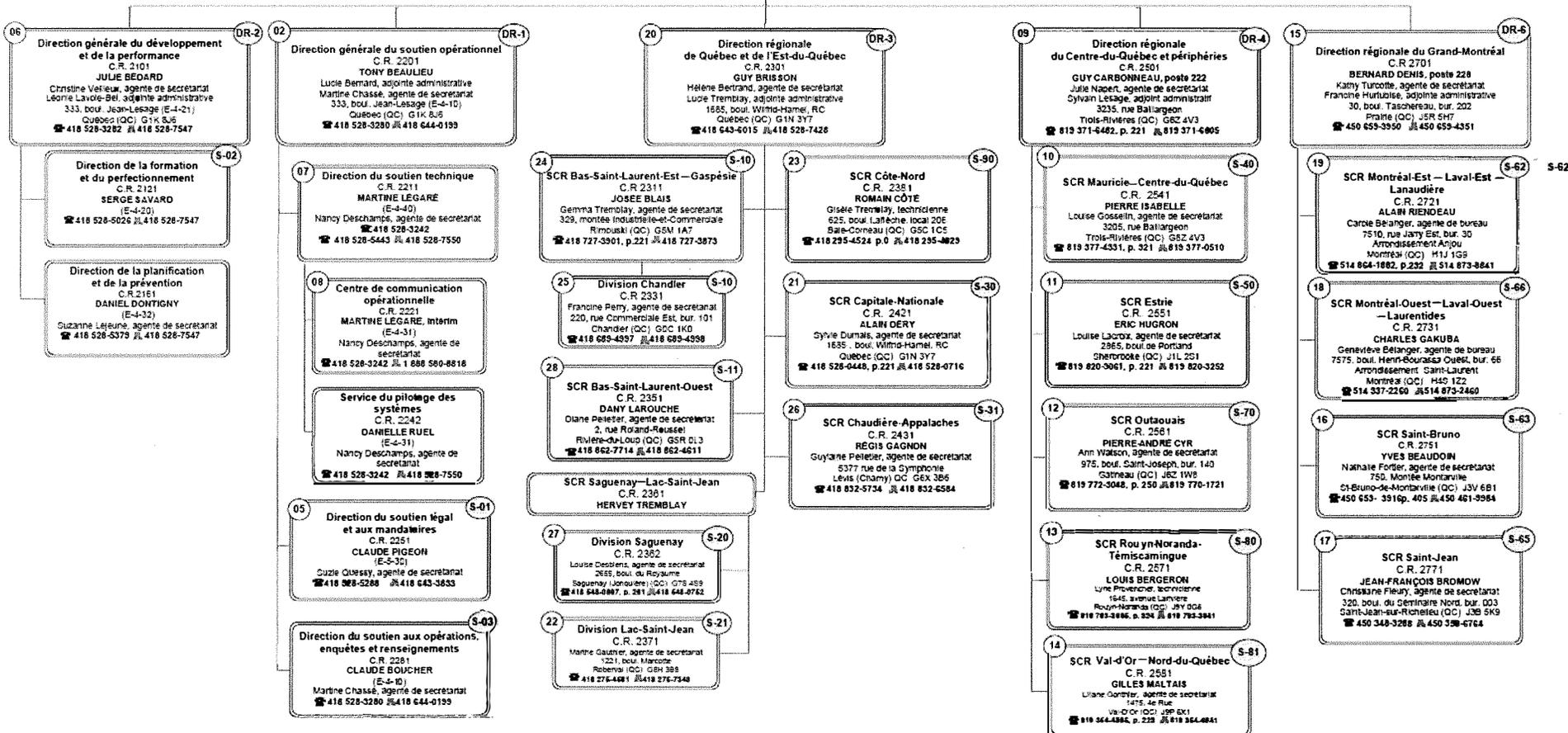
SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *La description d'emploi, formation à l'intention des conseillers en ressources humaines*, 2010.

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL [En ligne] Rapport du vérificateur général à l'Assemblée nationale, Vérification de l'optimisation des ressources 2012-2013, Sécurité routière des véhicules lourds. http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr_publications/fr_rapport-annuel/fr_2012-2013-VOR/fr_Rapport2012-2013-VOR-Chap05.pdf (Page consultée le 28 décembre 2014)

ANNEXE 1 : Organigramme de la VPCR



Vice-présidence au Contrôle routier
C.R. 2001
GUY NADEAU, vice-président
Nathalie Ouellet, adjointe exécutive 418 528-3882 Lucie Houde, secrétaire
333, boul. Jean-Lesage (E-4-1), Québec QC G1K 8J6
☎ 418 528-3800 ☎ 418 644-5855



ANNEXE 2 : Plan de la stratégie de consolidation

ENJEUX	1				2				3				4							
	Renforcement des activités de Contrôle routier Québec				Partenariat, prévention et éducation				Gestion des emplois et cheminement de carrière				Performance organisationnelle							
AXES	1				2				3				4							
	CENTRER LES ACTIVITÉS SUR LA MISSION				OPTIMISER LES RESSOURCES, LES MODES ET LES MOYENS D'INTERVENTION				POSITIONNER LE PARTENARIAT, LA PRÉVENTION ET L'ÉDUCATION				FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT D'UNE MAIN-D'ŒUVRE QUALIFIÉE ET PERFORMANTE				RENFORCER LES FONCTIONS DE GESTION			
ACTIONS - OBJECTIFS	1				2				3				4				5			
	1.1 Adopter un cadre d'intervention en considérant les orientations, les priorités d'action et la gestion de risques				2.1 Élaborer et mettre en œuvre un modèle de planification opérationnelle intégrée				3.1 Établir les orientations en matière de prévention et d'éducation				4.1 Enrichir le développement des compétences				5.1 Apprécier la performance			
	1.1.1 Déterminer les orientations et les priorités d'action en considérant la gestion de risques, la sécurité routière, la protection du réseau routier et l'équité concurrentielle				2.1.1 Élaborer et mettre en œuvre le processus de planification opérationnelle				3.1.1 Circonscrire l'ensemble des champs d'activité				4.1.1 Adopter un plan de formation continue				5.1.1 Élaborer et mettre en œuvre un plan général d'intervention			
	1.1.2 Catégoriser les activités en fonction de l'importance de leurs répercussions sur la mission, la gestion de risques et les objectifs gouvernementaux				2.2 Élaborer et mettre en œuvre un modèle de déploiement optimal des ressources				3.1.2 Cibler les activités ayant les leviers les plus importants en fonction des orientations				4.1.2 Adapter la formation et le perfectionnement sur mesure aux nouvelles réalités				5.1.2 Préciser et uniformiser les pratiques de contrôle et d'assurance qualité			
	1.1.3 Positionner la fonction d'enquête et d'inspection				2.2.1 Adapter la structure d'attribution des budgets en fonction des critères d'optimisation				3.2 Renforcer l'implication des partenaires et la collaboration des intervenants du milieu				4.1.3 Élaborer un plan d'enrichissement et de développement des compétences				5.1.3 Concevoir des outils pour soutenir les fonctions d'analyse, de contrôle et de reddition de comptes			
	1.1.4 Optimiser la gestion et le contrôle de la qualité du réseau des mandataires et du Programme d'entretien préventif				2.2.2 Mettre en place des critères d'attribution des ressources				3.2.1 Déterminer les objectifs et les activités à renforcer en partenariat				4.2 Intégrer une approche de reconnaissance				5.2 Optimiser la structure de soutien opérationnel			
	1.2 Adapter nos stratégies en fonction des tendances dans le domaine du transport des personnes et des biens				2.3 Cibler les modes et moyens d'intervention les plus efficaces				3.2.2 Intégrer une approche de résolution de problème				4.2.1 Préciser l'approche de reconnaissance				5.2.1 Réaliser un diagnostic des forces et faiblesses de la structure actuelle			
	1.2.1 Concevoir un modèle d'évaluation et d'analyse des données				2.3.1 Définir les modes et moyens d'intervention et préciser les critères d'appréciation				3.3 Contribuer au leadership de la Société comme acteur en sécurité routière				4.2.2 Mettre en place une unité de partage d'expertise et de bonnes pratiques				5.2.2 Actualiser les mandats et responsabilités des directions et services			
	1.2.2 Développer les outils de soutien à la gestion				2.3.2 Préciser les pouvoirs et devoirs d'intervention				3.3.1 Cibler, dans la stratégie de communication et les priorités de la Société en matière de sécurité routière, les activités de partenariat, de prévention et d'éducation				4.3 Favoriser un cheminement de carrière				5.2.3 Clarifier les rôles et responsabilités et reconnaître les niveaux d'autorité			
					2.4 Renforcer l'approche de la santé et de la sécurité au travail				3.3.2 Renforcer le réseau régional en matière de relations publiques				4.3.1 Adopter une politique de mobilité				5.2.4 Développer et actualiser les guides et manuels de procédures			
					2.4.1 Implanter une structure régionalisée de santé et sécurité au travail								4.3.2 Répertoire les possibilités de cheminement de carrière				5.3 Améliorer les canaux de communication interne			
					2.4.2 Élaborer et mettre en œuvre un programme de prévention en santé et sécurité au travail								4.4 Valider la classification et les normes d'embauche des contrôleurs routiers				5.3.1 Optimiser les activités et les moyens de communication interne			
													4.4.1 Évaluer les compétences et les connaissances requises à l'embauche							

ANNEXE 3 : Canevas des descriptions d'emploi



Description d'emploi

Excluant le personnel d'encadrement

Afin de vous aider à remplir le formulaire, utilisez le [guide](#).

1. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX			
Présidence ou vice-présidence	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; padding: 2px;">N° de l'emploi</td> <td style="padding: 2px;">Titre de l'emploi</td> </tr> </table>	N° de l'emploi	Titre de l'emploi
N° de l'emploi	Titre de l'emploi		
Direction générale	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 2px;">N° de la classe d'emploi</td> <td style="padding: 2px;">Titre de la classe d'emploi</td> </tr> </table>	N° de la classe d'emploi	Titre de la classe d'emploi
N° de la classe d'emploi	Titre de la classe d'emploi		
Direction	Niveau de l'emploi de la supérieure ou du supérieur immédiat		
Service	Titre de l'emploi de la supérieure ou du supérieur immédiat		
Division	Numéro(s) de poste(s) et adresse du lieu de travail		

2. DESCRIPTION DE L'EMPLOI		
2.1 RAISON D'ÊTRE DE L'EMPLOI Justifier la raison d'être de l'emploi.		
2.2 DESCRIPTION DES TÂCHES Indiquer, pour chaque tâche, l'objet, les moyens utilisés et les résultats attendus (quoi, comment et pourquoi). Utiliser des mots concrets, clairs et précis afin de bien décrire la réalité.		
N°	TÂCHES	%

N°	TÂCHES	%

3. PARTICULARITÉS DE L'EMPLOI

3.1 AUTONOMIE

Décrire le degré d'autonomie de la ou du titulaire dans son emploi en lien avec le niveau de supervision exercée par la supérieure ou le supérieur immédiat. Décrire l'objet, les modalités et la fréquence du contrôle de la supérieure ou du supérieur immédiat et, le cas échéant, de la ou du chef d'équipe, sur le contenu et la réalisation des tâches de l'emploi. Dans quelles situations et pourquoi la réalisation des tâches requiert-elle l'encadrement, l'assistance ou l'approbation de la supérieure ou du supérieur immédiat et, le cas échéant, de la ou du chef d'équipe? Quelle est la participation de la ou du titulaire, de la supérieure ou du supérieur immédiat et, le cas échéant, de la ou du chef d'équipe à la planification et à l'organisation des tâches de l'emploi?

3.2 RESPONSABILITÉS À L'ÉGARD DES RÉSULTATS

3.2.1 RÉPERCUSSIONS

Décrire les répercussions de l'exercice de l'emploi sur :

- l'atteinte des objectifs et la réalisation des programmes ou des activités de l'unité administrative, d'autres unités administratives ou de l'ensemble de l'organisme;
- les services rendus au public ou à la clientèle;
- la gestion des ressources matérielles ou financières.

3.2.2 COORDINATION ET SUPERVISION D'UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Énumérer le nombre de personnes sous la coordination ou la supervision de la ou du titulaire et leur classement ainsi que la durée de cette coordination ou supervision, à titre de :

Chef d'équipe

Supérieur immédiat

3.2.3 COORDINATION DE PROJETS, COMITÉS OU AUTRES

Énumérer le nombre de personnes sous la coordination ou la supervision de la ou du titulaire et leur classement ainsi que la durée de la coordination exercée à un autre titre auprès de personnes de l'unité administrative, d'autres unités administratives ou d'autres organisations, notamment au sein de comités ou de groupes de travail. Préciser la nature des responsabilités de coordination exercées auprès de ces personnes.

3.3 COMMUNICATIONS

Décrire les communications orales et écrites caractéristiques de l'emploi. Décrire la nature, le but et la fréquence des communications ainsi que les clientèles ou les interlocuteurs visés.

3.4 CRÉATIVITÉ, JUGEMENT ET RAISONNEMENT

Dans quelle mesure l'exercice des tâches de l'emploi est-il encadré par des normes, des techniques, des méthodes, des procédures, des systèmes, des mesures d'intervention ou des précédents ? Illustrer chaque cas par un exemple concret.

De quelle façon et dans quelle situation la ou le titulaire doit effectuer du travail de création, notamment d'imaginer des solutions et d'innover face aux façons de faire habituelles ? Illustrer chaque cas par un exemple concret.

De quelle façon et dans quelle situation la ou le titulaire doit effectuer du travail d'analyse afin d'apprécier une situation et d'en déterminer le bien-fondé.

3.5 CONNAISSANCES

3.5.1 CONNAISSANCES THÉORIQUES, TECHNIQUES ET APPLIQUÉES DES CHAMPS D'ACTIVITÉ (NATURE ET MOTIFS)

Décrire les connaissances théoriques, techniques et appliquées des champs d'activité nécessaires pour exercer les tâches de l'emploi.

--

3.5.2 CONNAISSANCES NORMATIVES (NATURE ET MOTIFS)

Décrire les connaissances normatives (lois et règlements ou parties de loi, de règlement, de décrets, d'énoncés de politiques, de directives, de manuels, de guides, de codes, etc.) nécessaires pour exercer les tâches de l'emploi.

--

4. MODALITÉS D'ACQUISITION DES CONNAISSANCES

4.1 SCOLARITÉ MINIMALE EXIGÉE PAR L'EMPLOI

--

4.2 EXPÉRIENCE PRÉALABLE EXIGÉE PAR L'EMPLOI (DURÉE ET DOMAINE)

--

4.3 APPRENTISSAGE DANS L'EMPLOI (DURÉE PRÉALABLE À L'EXERCICE AUTONOME DE L'EMPLOI)

--

5. RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES

5.1 ATTENTION ET CONCENTRATION
Décrire le niveau d'attention et de concentration le plus exigeant requis par l'emploi ainsi que sa fréquence et sa durée.

5.2 ENVIRONNEMENT ET CONDITIONS DE TRAVAIL

5.2.1 ÉQUIPEMENT, OUTILS ET APPAREILS UTILISÉS (TYPE, FRÉQUENCE, ET DURÉE D'UTILISATION)

5.2.2 EFFORT PHYSIQUE ET MILIEU DE TRAVAIL PARTICULIERS (NATURE, DURÉE ET FRÉQUENCE)

6. CONTEXTE ORGANISATIONNEL

6.1 MANDAT DE L'UNITÉ ADMINISTRATIVE
Décrire le mandat général de l'unité administrative ou annexer un document qui le résume.

6.2 ORGANIGRAMME
Reproduire un organigramme situant l'emploi dans la structure. Spécifier le nom de l'unité administrative, les emplois qui s'y trouvent et le nombre d'emplois et le classement rattachés à chacun des emplois. INDIQUER L'EMPLOI CONCERNÉ PAR UN ASTÉRIQUE(*).

7. APPROBATION		
7.1 APPROBATION DU CONTENU PAR LES GESTIONNAIRES		
Supérieure ou supérieur immédiat	Signature	Date
Supérieure ou supérieur hiérarchique	Signature	Date

8. ÉVALUATION DE L'EMPLOI		
8.1 DÉTERMINATION DU NIVEAU DE L'EMPLOI		
Recommandation ¹	Responsable DGRH	Date
Décision	Vice-présidente ou vice-président ou directrice ou directeur de direction	Date

ANNEXE 4 : Canevas d’entrevue – Description d’emploi

Personne rencontrée :

Date :

Direction :

Titre d’emploi

Catégorie d’emploi:

Questionnaire d’entrevue

1. Quel est la raison d’être ou le but de votre direction ou service dans l’organisation?
2. Quelles sont les principales tâches que vous réalisez? Dans quel contexte les exercez-vous? Combien de temps est consacré à chacune des tâches?
3. Quels sont vos principaux livrables ou objectifs à atteindre?
4. Vous arrive-t-il de coordonner une équipe ou un groupe de travail?
5. Est-ce que vous avez des rencontres (statutaires) avec votre supérieur pour un suivi de vos mandats? Si oui, à quelle fréquence?
6. Est-ce que vos fonctions sont régies par des lois, règlements, normes précises que vous devez respecter? Si oui, lesquels?
7. Dans le cadre de vos fonctions avec qui communiquez-vous? Pour quelles raisons? La fréquence des communications?
8. Avez-vous à vous déplacer en dehors du siège social pour exercer vos fonctions? Pour quelle raison, dans quelles conditions?
9. Selon vous, combien de temps faut-il à un nouvel employé pour être pleinement autonome dans ses fonctions?
10. Est-ce que nous n’avons pas parlé de certains aspects de votre travail?

ANNEXE 5 : Canevas d'entrevue - Documentation des processus

Personne rencontrée :

Date :

Processus :

Questionnaire d'entrevue

Questions générales :

1. But ou objectif du processus :

2. Élément déclencheur du processus :

3. Moyens de communication utilisés (téléphone, personne, courriel, poste):

4. Formulaires utilisés (numéros):

5. À quelle fréquence le processus est-il réalisé?

6. Combien de temps, en moyenne, prend la réalisation des différentes étapes du processus?

7. Quels sont les intervenants impliqués dans le processus ? Quels sont leurs rôles et responsabilités?

Intervenants	Rôles et responsabilités

Questions spécifiques :

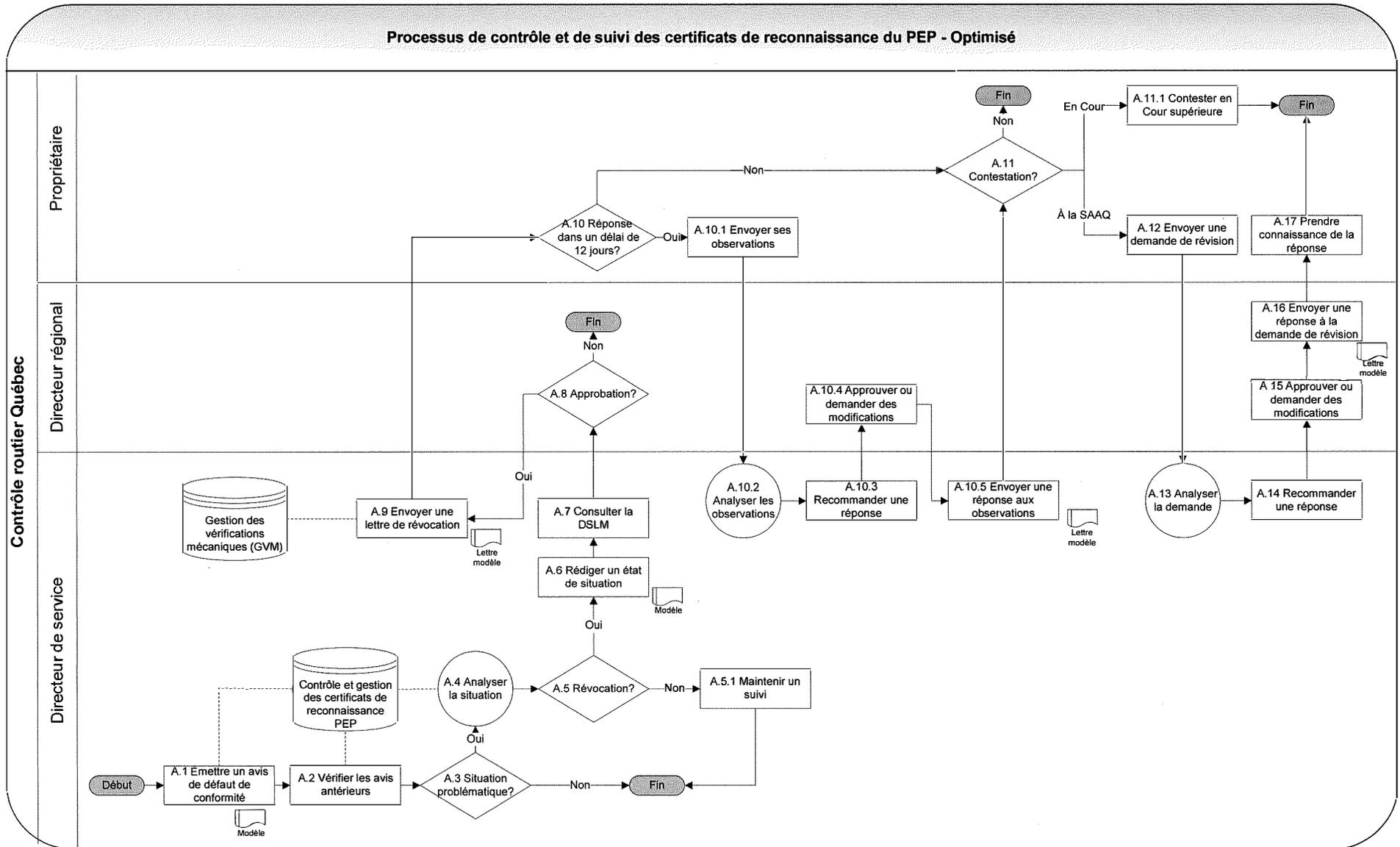
8. Lorsqu'une analyse doit être réalisée, quels sont les critères à considérer?

9. Lorsqu'une décision doit être prise, est-ce que l'approbation d'un gestionnaire est nécessaire?

10. Est-ce que les rôles et responsabilités des personnes impliquées dans le processus sont régis par des politiques, des procédures? Si oui, lesquelles?

11. Est-ce que des bases de données ou des DEMU sont utilisées dans la réalisation du processus? Si oui, est-ce que des guides utilisateurs existent?

ANNEXE 7 : Logigramme optimisé– Processus de contrôle et de suivi des certificats de reconnaissance du PEP



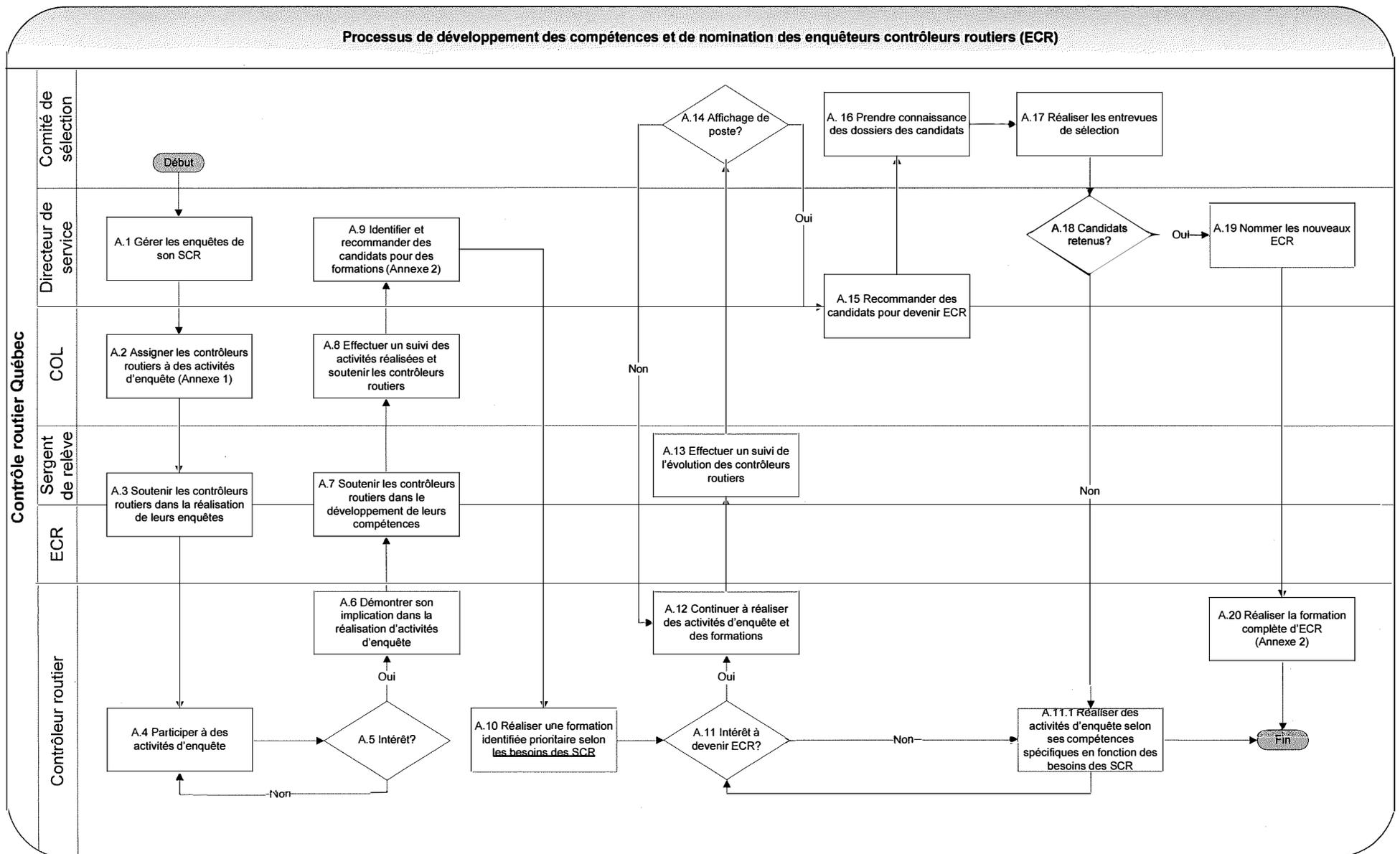
ANNEXE 8 : Plan d'action – Processus de contrôle et de suivi des certificats de reconnaissance du PEP

	Action(s) à entreprendre	Intervenant(s)	Échéancier	État d'avancement (2015-04-27)
1. Documenter une demande de changement de délégation des pouvoirs	1.1 Faire une demande de changement de délégation de pouvoir			
	1.2 Faire approuver la demande par le directeur général			
	1.3 Faire approuver la demande par le Vice-président			
	1.4 Envoyer une demande à la DAJ			
2. Établir une grille d'analyse pour la révocation d'un certificat de reconnaissance du PEP	2.1 Identifier les causes de révocation d'un certificat de reconnaissance du PEP			
	2.2 Définir des critères d'analyse			
	2.3 Déterminer un cadre de référence pour la révocation d'un certificat			
	2.4 Produire une grille d'analyse de la situation			
3. Rédiger une procédure de contrôle et de suivi des certificats de reconnaissance du PEP	3.1 Identifier les principes spécifiques			
	3.2 Déterminer les rôles et responsabilités des intervenants impliqués			
	3.3 Faire approuver la procédure			
	3.4 Diffuser la procédure			
4. Actualiser le guide de reconnaissance du PEP	4.1 Actualiser le guide de reconnaissance du PEP			
	4.2 Faire approuver la mise à jour du guide			
	4.3 Diffuser le guide de reconnaissance du PEP			
5. Modifier le modèle d'état de situation	5.1 Ajouter une section pour inscrire le délai pour la réalisation des vérifications mécaniques			
6. Actualiser le guide d'utilisateur de l'application GVM	6.1 Actualiser le guide utilisateur			
	6.2 Faire approuver la mise à jour du guide			
	6.3 Diffuser le guide utilisateur			

ANNEXE 9 : Stratégie de communication – Processus de contrôle et de suivi des certificats de reconnaissance du PEP

Objectifs de communication	Cibles	Message	Outil de communication	Intervenant(s)	Échéancier
1. Informer les directeurs de service de la nouvelle façon de faire	Gestionnaire (Directeurs généraux, directeurs régionaux, directeurs de service)	<ul style="list-style-type: none"> • Présenter les rôles et responsabilités des intervenants dans le processus • Présenter la grille d'analyse • Présenter le modèle d'état de situation • Présenter le guide utilisateur de l'application GVM 	Présentation PowerPoint		
2. Informer le Vice-président et la présidente	Vice-président et présidente	<ul style="list-style-type: none"> • Présenter les rôles et responsabilités des intervenants dans le processus. 	Présentation État de situation		

ANNEXE 10 : Logigramme – Processus de développement des compétences et de nomination des ECR



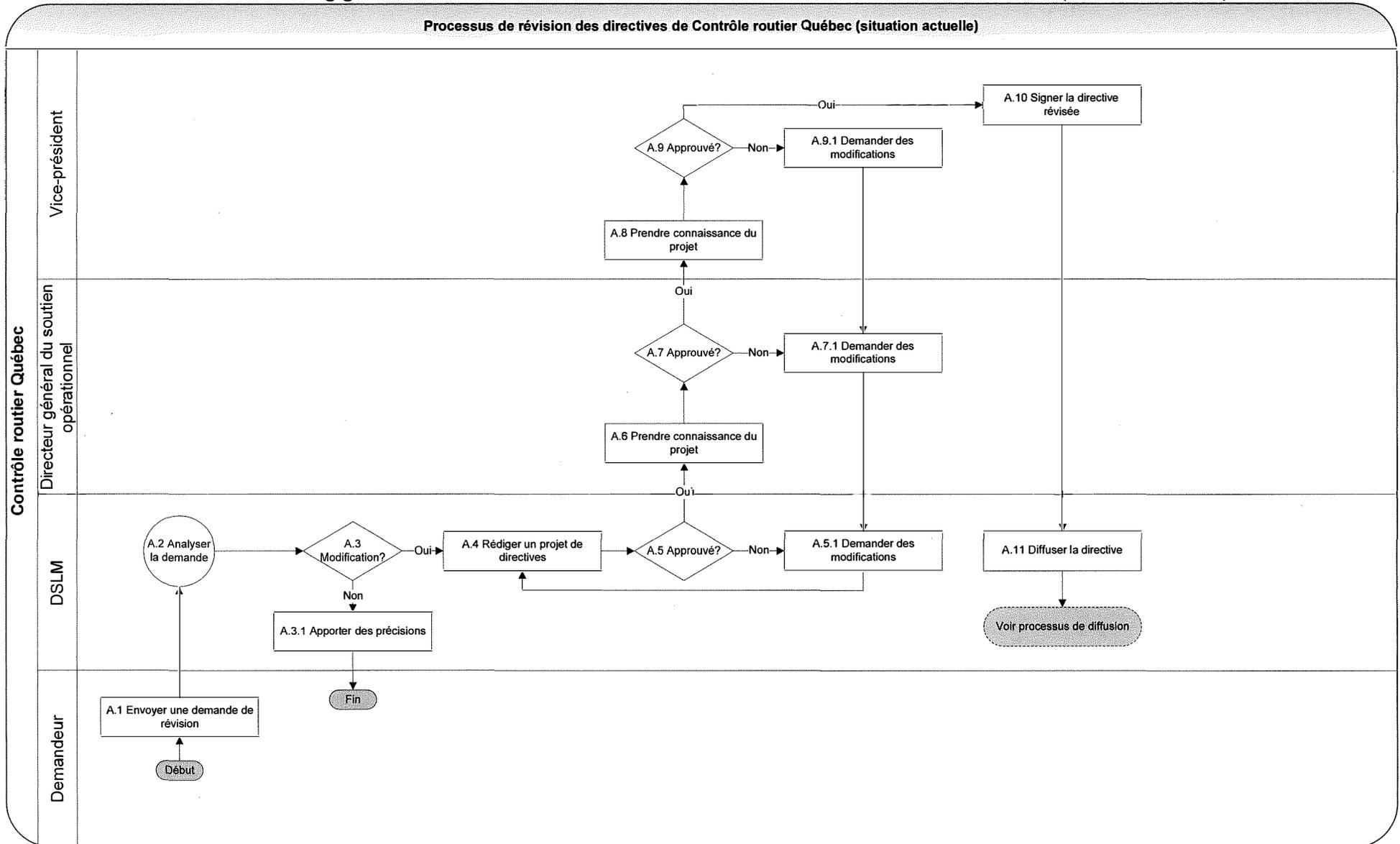
ANNEXE 11 : Plan d'action– Processus de développement des compétences et de nomination des ECR

	Action(s) à entreprendre	Intervenant(s)	Échéancier	État d'avancement (2015-04-13)
1. Créer l'outil d'aide au développement des compétences	1.1 Déterminer les critères spécifiques			
	1.2 Produire l'outil d'aide			
	1.3 Faire approuver l'outil d'aide			
2. Analyser les besoins en ECR selon les directions régionales et les SCR	2.1 Analyser les enquêtes réalisées			
	2.2 Calculer des ratios			
	2.3 Déterminer les disparités selon les directions générales et les SCR			
	2.4 Déterminer les actions à entreprendre pour régulariser la situation			
3. Actualiser la grille d'entrevue	3.1 Déterminer les critères de sélection			
	3.2 Actualiser la grille d'entrevue			
4. Actualiser le guide de référence et de support enquête	4.1 Déterminer les éléments à actualiser			
	4.2 Effectuer les modifications			
	4.3 Faire approuver l'actualisation du guide			
	4.4 Diffuser le guide			
5. Actualiser les formations d'ECR	5.1 Déterminer les formations qui nécessitent une actualisation			
	5.2 Déterminer les éléments à actualiser			
	5.3 Effectuer les modifications nécessaires			
	5.4 Faire valider le contenu de la formation			
	5.5 Diffuser les formations			

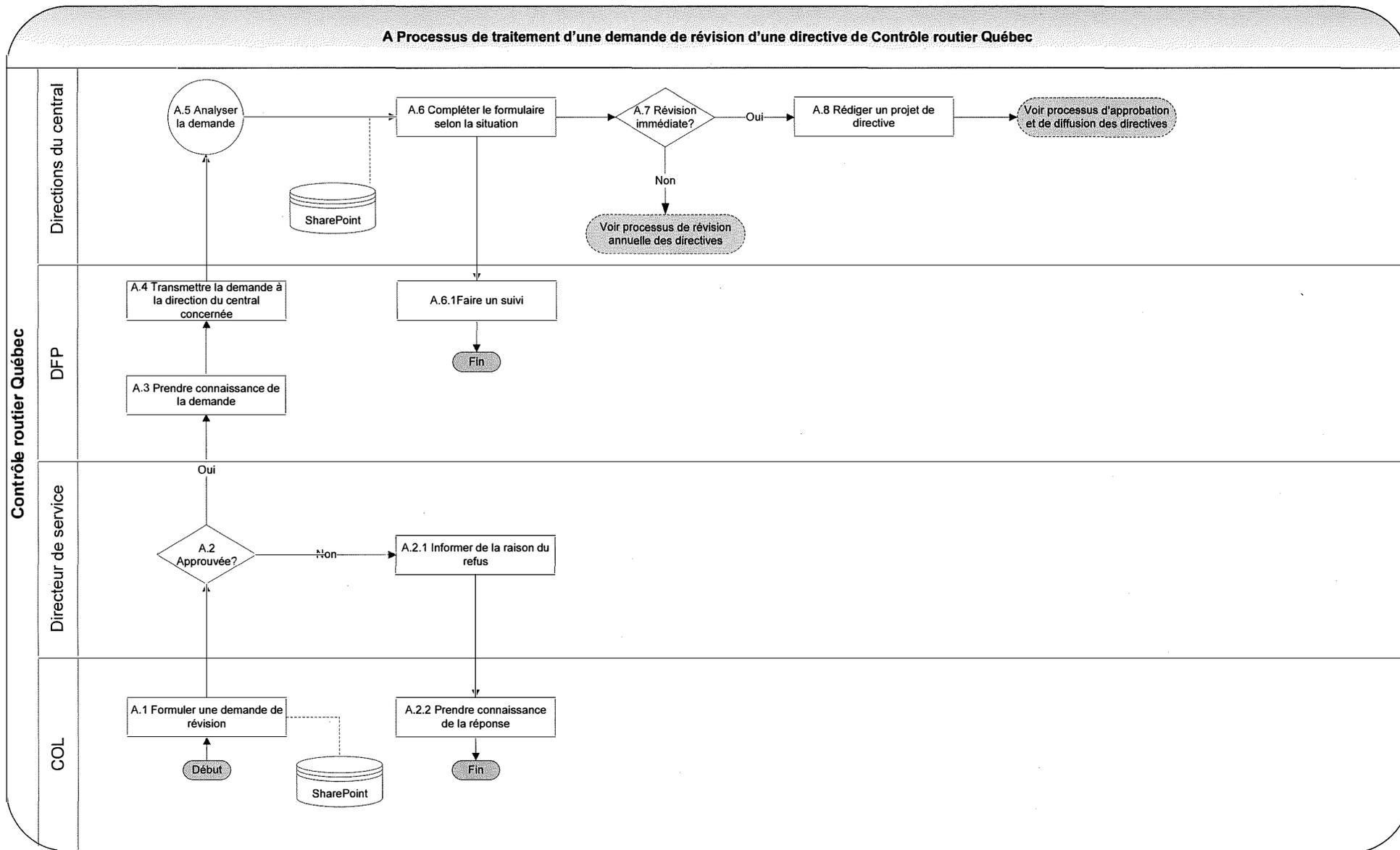
ANNEXE 12 : Stratégie de communication – Processus de développement des compétences et de nomination des ECR

Objectifs de communication	Cibles	Message	Outil de communication	Intervenant(s)	Échéancier
Présentation du processus de développement et de nomination	Directeurs régionaux et directeurs de service	<ul style="list-style-type: none"> • Le processus et les objectifs du développement progressif des contrôleurs routiers • Les compétences clés et les formations • L'outil d'aide au développement des compétences et des connaissances 	PowerPoint Outils d'aide	Claude Boucher et Stéphane Thivierge	
Rôles et responsabilités des ECR	ECR	<ul style="list-style-type: none"> • Le processus et les objectifs du développement progressif des contrôleurs routiers • Rôle de « coaching » et de soutien envers les contrôleurs routiers qui désirent développer leurs compétences 			
Faire connaître le nouveau processus	Contrôleurs routiers	<ul style="list-style-type: none"> • Cheminement de carrière possible • Les compétences clés à développer • L'utilité de l'outil d'aide au développement des compétences et des connaissances 	PowerPoint Outils d'aide	Directeur de service	

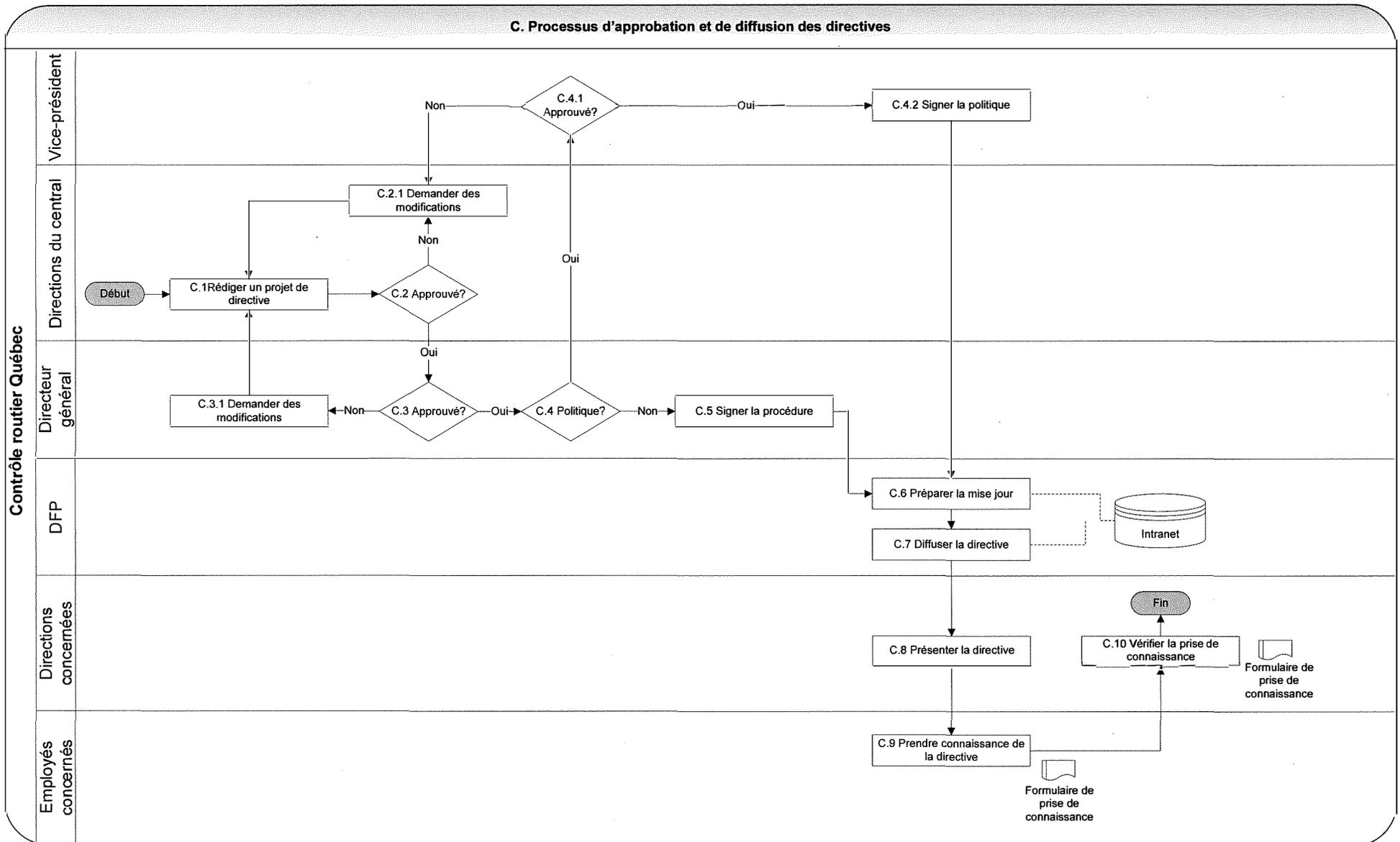
ANNEXE13 : Logigramme – Processus de traitement d’une demande de révision d’une directive (situation actuelle)



ANNEXE : 14 Logigramme optimisé– Processus de traitement d’une demande de révision d’une directive

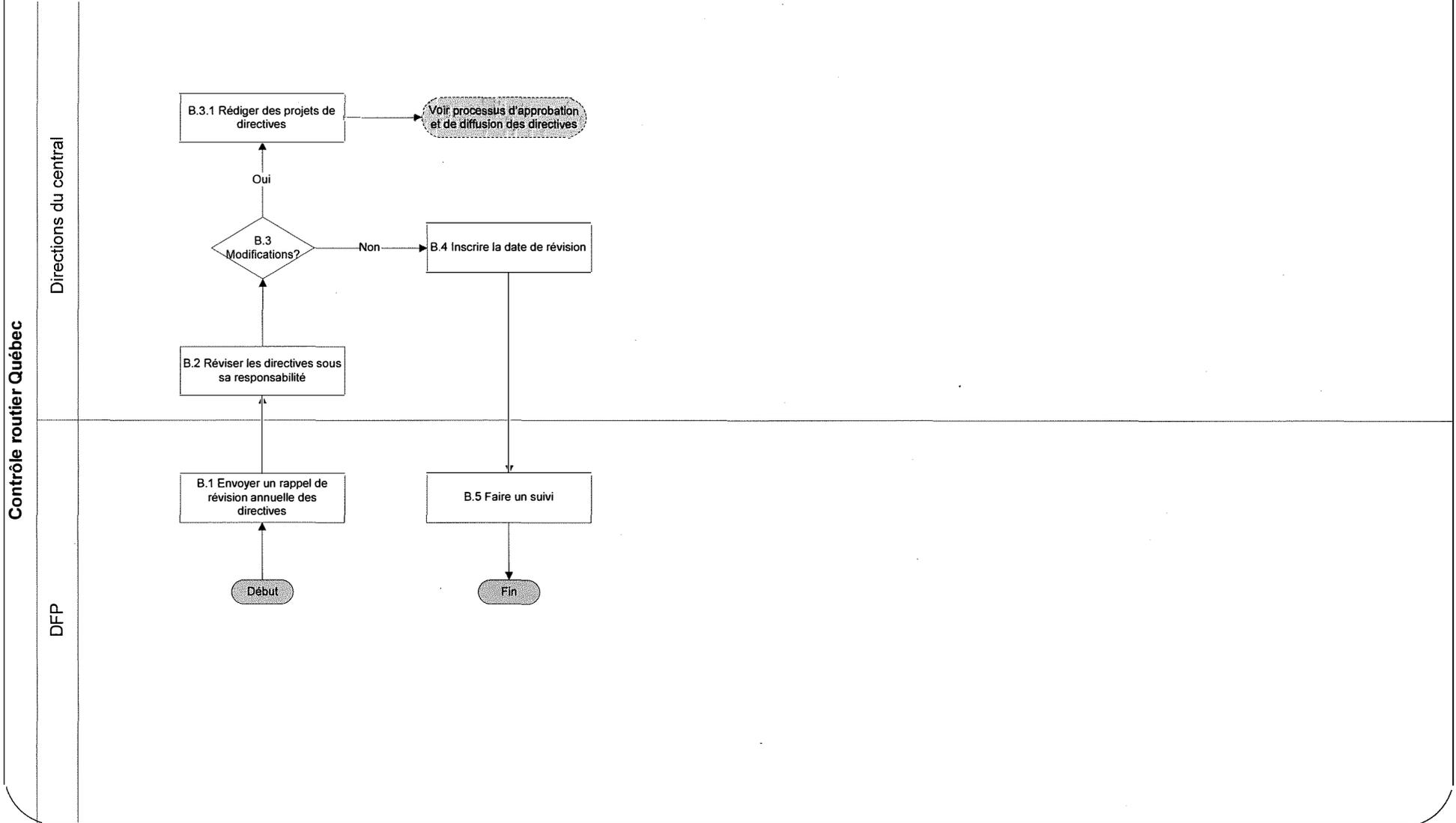


ANNEXE 15 : Logigramme – Processus d’approbation et de diffusion d’une directive



ANNEXE 16 : Logigramme – Processus de révision annuelle des directives

B. Processus de révision annuelle des directives



ANNEXE 17 : Plan d'action – Processus du système de directives

	Action(s) à entreprendre	Intervenant(s)	Échéancier	État d'avancement (2015-04-27)
1. Concevoir le formulaire : « Prise de connaissance »	1. 1 Concevoir le formulaire			
	1. 2 Faire approuver le formulaire			
	1. 3 Envoyer le formulaire aux responsables			
2. Créer une section sur SharePoint pour les demandes de révision	2. 1 Faire une demande de création de l'outil de demande de modification dans SharePoint			
	2. 2 Créer l'outil de demande de modification dans SharePoint			
	2. 3 Identifier les champs à compléter sur SharePoint			
	2. 4 Déterminer les accès à accorder			
	2. 5 Créer un guide pour la saisie des informations			
3. Créer un outil d'aide à la gestion servant à orienter la décision concernant une proposition de modification	3. 1 Déterminer les critères de révision des directives			
	3.2 Concevoir l'outil			
	3. 3 Faire approuver l'outil			
	3. 4 Diffuser l'outil aux directeurs, aux lieutenants et aux adjoints			

ANNEXE 18 : Stratégie de communication – Processus du système de directives

Objectifs de communication	Cibles	Message	Outil de communication	Intervenant(s)	Échéancier
3. Présenter les nouveaux processus du système de directive.	Directeurs et Vice-président	<ul style="list-style-type: none"> • But et synthèse des processus • Rôle et responsabilités des intervenants • Présentation de l'outil pour les demandes de modification dans SharePoint 	Présentation PowerPoint	Marissa Charbonneau	
4. Annoncer la mise en œuvre des nouveaux processus	DFP	<ul style="list-style-type: none"> • Rôles et responsabilités dans le processus de traitement d'une demande de révision et de révision annuelle • Présentation de l'outil pour les demandes de révision dans SharePoint 	Présentation PowerPoint	Serge Savard	
5. Présenter le fonctionnement des processus	Ensemble du personnel de CRQ	<ul style="list-style-type: none"> • But et synthèse des processus • Présentation de l'outil pour les demandes de modification dans SharePoint 	Présentation PowerPoint	Gestionnaires	