



Université du Québec
École nationale d'administration publique

Programme : Maîtrise en administration publique – Évaluation de programmes

Rapport de Stage

Analyse et optimisation du processus de validation du Rapport annuel de gestion (RAG) à la direction de l'audit interne (DAI) du ministère de l'Éducation du Québec (MEQ).

Présenté par :

Mythson Joseph

Superviseurs de stage en milieu organisationnel :

Jean Lemelin, Gestionnaire de la DAI

Steve Clermont, Coordonnateur de la DAI

Superviseur académique :

Marc Lepage, Professeur, ÉNAP

Été 2025

Table des matières

Remerciements	1
Liste des acronymes	2
Résumé	3
Introduction.....	4
1. Description de l'organisation et du mandat de stage.....	5
1.1. Présentation du mandat.....	5
1.2. Présentation du ministère de l'Éducation (MEQ).....	8
1.2.1. Présentation de la Direction de l'audit interne (DAI).....	9
2. Recension des écrits	11
2.1. Cadre conceptuel.....	12
2.2. Cadre théorique	16
2.3. Études de cas et retours d'expérience dans le secteur public	23
2.3.1. L'approche Kaizen au Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (CHUS) (Comtois et Al, 2013).....	23
2.3.2. L'amélioration continue en bibliothèques au Québec : l'expérience de BAnQ, d'implantation du Lean Six Sigma (LSS) dans une institution culturelle publique (Labbé et Al, 2018). 25	25
2.3.3. L'implantation du Lean dans un département gouvernemental au Royaume-Uni, le « Her Majesty Revenue and Customs » (Jasmin, 2013).	25
2.4. Limite de la gestion par processus dans le secteur public.....	26
3. Méthodologie de recherche et d'intervention	27
3.1. Approche de recherche	27
3.2. Méthode de recherche.....	28
3.3. Techniques de collecte de données	28
3.4. Méthode d'analyse du processus	30
3.5. Méthode d'analyse de la performance du processus	31
4. Résultats.....	34
4.1. Description et cartographie du processus actuel.....	34
4.2. Analyse de la performance du processus de validation	49
4.2.1. Indicateur de performance.....	50
4.2.2. Dysfonctionnement	50
4.2.3. Évaluation de la valeur ajoutée des activités	51
4.2.4. Calcul des ratios	54
5. Discussion des résultats	57

5.1. Identification des gaspillages selon la méthode Lean.	58
5.2. Piste d'amélioration.....	59
5.3. Cartographie du processus cible.....	60
6. Recommandations.....	71
Conclusion	72
Bibliographie	74
Annexe I Guide d'entretien pour le démarrage du stage.	77
Annexe II Guide d'entretien auprès des intervenants du processus.	78
Annexe III Ratio des activités	79
Annexe IV	80

Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toute l'équipe de la direction de l'audit interne du MEQ pour leur accueil chaleureux et leur disponibilité tout au long de ce stage.

Je remercie particulièrement le gestionnaire de la DAI, Jean Lemelin, de m'avoir accueilli au sein de son équipe et m'avoir offert l'opportunité de réaliser ce stage dans un cadre aussi stimulant.

Un sincère remerciement à mon superviseur de stage, Steve Clermont, pour son accompagnement, ses conseils avisés et sa disponibilité, qui ont grandement facilité mon intégration et enrichi mon apprentissage.

Je tiens également à remercier l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices de la DAI qui ont accepté de partager leur expertise et de répondre à mes nombreuses questions, contribuant ainsi à la réussite de ce projet.

Mes remerciements s'adressent aussi à mon professeur de l'ÉNAP, Marc Lepage, pour son encadrement académique, son soutien méthodologique et ses précieux conseils tout au long de l'élaboration de ce rapport.

Enfin, j'exprime toute ma reconnaissance à ma famille et à mes amis, dont le soutien, l'encouragement et la patience m'ont accompagné tout au long de ce parcours. Leur présence et leurs encouragements ont été essentiels à la réussite de cette expérience.

Liste des acronymes

BAnq: Bibliothèque et archives nationales du Québec

BPM: Business Process Management

BSM: Bureau de la sous-ministre

CHUS: Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke

DAI: Direction de l'audit interne

DMAIC: Define, Measure, Analyze, Improve, Control

DRC: Direction responsable de la coordination du RAG

ÉNAP: École Nationale d'Administration publique

IAI: Institut des auditeurs internes

MAPAQ: ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

MEQ: ministère de l'Éducation du Québec

PDCA: Plan, do, check, act

RAG: Rapport annuel de gestion

RAI: Responsable de l'audit interne

SCT: Secrétariat du Conseil du trésor

SMA: Sous-ministre adjoint

SVA: Sans valeur ajoutée

TPS: Toyota production system

VAA: Valeur ajoutée administrative

VAR/RVA: Valeur ajoutée réelle/réelle valeur ajoutée

Résumé

Ce rapport présente les résultats du stage réalisé à la Direction de l'audit interne du ministère de l'Éducation du Québec, dans le cadre du programme de maîtrise en administration publique à l'ÉNAP avec concentration en évaluation de programme. L'objectif principal de ce stage était de cartographier, d'analyser et de proposer des pistes d'optimisation du processus de validation du RAG, un processus essentiel à la reddition de comptes du MEQ.

La méthodologie adoptée repose sur une approche qualitative et sur la recherche-action, permettant à la fois de diagnostiquer les dysfonctionnements et de proposer des pistes d'amélioration. Les principales méthodes de collecte de données utilisées ont été les entrevues semi-dirigées, l'observation participante et l'analyse documentaire.

L'analyse a permis d'identifier plusieurs dysfonctionnements et gaspillages (muda), tels que la multiplication des étapes de révision, les temps d'attente prolongés dus à la surcharge de travail du responsable du processus, et la présence d'erreurs nécessitant des retours et corrections. L'évaluation de la performance a révélé un faible taux d'efficacité globale (15,26 %), malgré un taux d'efficience élevé (94 %), indiquant que les activités réalisées créent de la valeur, mais consomment trop de temps.

Enfin, des pistes d'amélioration ont été proposées sous forme d'objectifs, accompagnés d'indicateurs de performance et de recommandations. Celles-ci visent principalement à réduire les délais, répartir la charge de travail, limiter les révisions redondantes, et renforcer le suivi par des indicateurs clairs, afin de rendre le processus de validation du RAG plus efficace et efficient.

Introduction

Dans le cadre de ma formation à la maîtrise en administration publique « profil professionnel avec concentration en évaluation de programme » à l'ÉNAP, j'ai eu l'opportunité d'effectuer un stage au sein de la Direction d'audit interne (DAI) du ministère de l'Éducation du Québec (MEQ), durant le trimestre d'été 2025. Ce stage s'inscrivait dans une logique de professionnalisation visant à mettre en pratique les connaissances théoriques acquises tout au long de mon parcours universitaire, tout en développant des compétences concrètes en milieu organisationnel.

Ce stage poursuivait trois objectifs principaux. D'abord, contribuer à la validation des textes du RAG afin d'en assurer la plausibilité et la cohérence des informations présentées. Ensuite, cartographier le processus de validation, en analyser le fonctionnement et proposer des pistes d'amélioration orientées vers une plus grande efficacité et efficience. Ce processus, considéré comme un levier stratégique de performance organisationnelle, requiert en effet une évaluation rigoureuse pour identifier les sources d'inefficience et d'inefficacité et formuler des recommandations adaptées au contexte. Enfin, un troisième objectif visait à concevoir un plan d'action structuré, accompagné d'indicateurs de suivi pertinents pour soutenir une démarche d'amélioration continue.

Intégré à l'équipe de la DAI, j'ai participé à plusieurs activités clés, notamment : la vérification de l'exactitude et de la clarté des informations présentées dans le RAG, l'analyse de la pertinence des explications associées, ainsi que la validation de la suffisance et de la conformité des pièces justificatives. J'ai également contribué au diagnostic du processus de validation actuel, en mettant en lumière des leviers d'amélioration. Cette expérience m'a permis de développer mes

compétences professionnelles, en particulier en matière d'analyse critique, de rigueur méthodologique et de travail collaboratif en contexte organisationnel.

Ce rapport vise à présenter le cadre organisationnel dans lequel s'est déroulé le stage, à décrire les tâches accomplies, à mettre en évidence les compétences mobilisées et développées, ainsi qu'à tirer des enseignements professionnels de cette expérience. Il se structure de la manière suivante : après une présentation de l'organisation d'accueil et du mandat confié, j'exposerai les connaissances théoriques mobilisées pour la réalisation du mandat, suivie d'une description des outils de collecte de données et des méthodes d'analyse utilisées. Par la suite, les résultats obtenus seront présentés, avant de conclure par les recommandations formulées à l'issue du diagnostic réalisé.

1. Description de l'organisation et du mandat de stage

Cette section présente d'abord le mandat de stage ainsi que les livrables attendus, puis propose une description de l'organisme d'accueil, soit le ministère de l'Éducation du Québec. Elle se conclut par une présentation de la direction au sein de laquelle le stage est réalisé.

1.1. Présentation du mandat

Dans un contexte où les organisations publiques sont de plus en plus appelées à rendre compte de la qualité de leur gestion, de nombreuses voix, qu'elles proviennent de citoyens, de dirigeants d'entreprises privées ou du milieu universitaire, reprochent à l'État ses dérives, tantôt marquées par un excès de bureaucratie, tantôt par une insuffisance administrative (Bazouz et Al., 2008). Les critiques sont nombreuses, pointant ici la rigidité et la lenteur des processus décisionnels, et là, l'inefficacité et le manque d'efficience dans la gestion des affaires publiques, en particulier dans l'utilisation des fonds publics (Bazouz et Al., 2008). Dans ce contexte, la

reddition de comptes s'impose comme un levier incontournable de transparence, d'efficience et de légitimité vis-à-vis des citoyens. Au Québec, cette responsabilité se manifeste notamment par l'obligation faite aux ministères et organismes de produire un Rapport annuel de gestion (RAG), document stratégique qui permet d'évaluer les résultats obtenus au regard des objectifs définis dans le plan stratégique (Loi sur l'administration publique, RLRQ, c. A-6.01, art. 24(2)1^o). IL est l'un des principaux outils de reddition de comptes des organismes publics et a pour objectif d'informer les parlementaires et les citoyens des activités de l'administration publique relatives aux engagements pris pour l'année et aux résultats atteints (SCT,2025).

C'est dans cette perspective que s'inscrivait le stage, réalisé au MEQ, plus précisément au sein de la DAI. Le mandat confié portait sur l'évaluation de la plausibilité des informations contenues dans le RAG, ainsi que sur l'optimisation du processus de validation de ce rapport (ministère de l'Éducation, 2025). Car, depuis l'adoption de la Loi sur l'administration publique, les organisations gouvernementales manifestent une sensibilité accrue à l'égard de l'évaluation de leurs pratiques et de l'amélioration continue de leurs processus (Bazouz et Tardif, 2008).

Le mandat de stage visait à contribuer de manière concrète à l'amélioration du processus de validation du RAG, à travers les actions suivantes :

- Participer à la validation des textes du RAG, en assurant leur cohérence et leur plausibilité.
- Vérifier l'exactitude et la clarté des informations présentées, ainsi que la pertinence des explications associées.

- Valider la suffisance et la conformité des pièces justificatives fournies à l'appui des données rapportées.
- Élaborer un plan de travail pour optimiser le processus de validation du RAG au sein de la DAI.
- Documenter et cartographier le processus de validation en collaboration avec les utilisateurs concernés.
- Réaliser un diagnostic du processus actuel afin d'identifier les forces, faiblesses et pistes d'amélioration.
- Proposer des indicateurs de performance et de suivi pour mesurer les effets des améliorations apportées.
- Élaborer un plan d'action structuré, incluant un échéancier et des mécanismes de suivi.

À l'issue du stage, plusieurs livrables concrets ont été produits :

- Une analyse de la cohérence et de la plausibilité des données contenues dans le RAG.
- Un plan de travail détaillé pour l'optimisation du processus de validation.
- Une cartographie du processus actuel de validation du RAG.
- Un diagnostic du processus existant, mettant en évidence les leviers d'amélioration.
- Une série de recommandations et de pistes d'optimisation.
- Une liste d'indicateurs de performance permettant de mesurer l'efficacité des changements proposés.

- Un rapport final de stage synthétisant les constats, les analyses et les recommandations.

1.2. Présentation du ministère de l'Éducation (MEQ).

Le MEQ est une entité gouvernementale « Il veille à offrir à tous les élèves des services de qualité adaptés à leurs besoins et qui favorisent leur réussite, dans un milieu d'apprentissage sain. En soutenant le réseau scolaire, il permet aux élèves d'acquérir des savoirs et de développer des compétences qui feront d'eux des citoyens engagés et responsables. Le Ministère fait également la promotion auprès de la population d'un mode de vie physiquement actif dans des milieux sécuritaires » (MEQ, 2025).

Afin de réaliser ses ambitions, le Ministère s'est doté d'une équipe de 1 161 employés¹ (ministère de l'Éducation, 2024) et d'une mission qui oriente son action et encadre l'ensemble de ses interventions. Cette mission est divisée en quatre grands volets (MEQ, 2025) :

- Faire de la réussite de nos élèves la raison d'être des écoles et des centres, du réseau et du Ministère.
- Positionner le réseau scolaire comme un employeur de choix.
- Assurer la performance du Ministère.
- Jouer un rôle moteur pour impliquer toute la société dans la mission éducative de l'État et dans la pratique d'activités de loisir et de sport.

Le ministère s'appuie également sur une vision, soit « viser l'excellence pour leur réussite : notre engagement », ainsi que sur des valeurs qui orientent l'ensemble de ses actions, tant au

¹ « Effectif du ministère de l'Éducation incluant le nombre de personnes occupant un poste régulier ou occasionnel, à l'exclusion des étudiantes et étudiants et des stagiaires, en 2023-2024 » (Ministère de l'Éducation, 2024).

bénéfice des élèves que des citoyennes et citoyens prenant part à des activités sportives et récréatives (MEQ, 2023). Ces valeurs sont :

- La bienveillance : elle s'impose comme une qualité fondamentale devant orienter au quotidien les actions de toutes les personnes exerçant une influence, directe ou indirecte, sur la vie des élèves. Cette bienveillance s'accompagne nécessairement de respect et d'intégrité (MEQ, 2023).
- L'engagement : il se manifeste par la reconnaissance de notre responsabilité et de notre devoir de reddition de comptes. Et c'est aussi accorder de la valeur à chaque action posée et à chaque réalisation, en les inscrivant dans une démarche porteuse de sens (MEQ, 2023).
- L'excellence : viser constamment à faire mieux, dans une optique de modernisation, de performance et d'agilité du système éducatif (MEQ, 2023).

1.2.1. Présentation de la Direction de l'audit interne (DAI)

La Direction de l'audit interne (DAI) du ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) est une entité stratégique rattachée à la haute direction (MEQ, 2025). Elle compte 14 employés, soit un gestionnaire, un coordonnateur, huit auditeurs internes, un analyste de données, deux étudiants/stagiaires et une adjointe administrative.

L'audit interne est une activité à la fois indépendante et objective qui fournit au Ministère une assurance quant à la maîtrise de ses activités, tout en offrant des conseils visant leur amélioration (SCT, 2009). En adoptant une approche systématique et méthodique, l'audit interne soutient le ministère dans l'atteinte de ses objectifs en évaluant ses processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle, et en formulant des recommandations pour en renforcer l'efficacité (SCT, 2009). À l'échelle gouvernementale, la fonction d'audit interne est régie par la

directive sur l'audit interne dans les ministères et les organismes, qui en encadre la pratique et en définit les balises d'application (SCT, 2009). Elle adhère également aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, ainsi qu'aux exigences thématiques et lignes directrices formulées par l'Institut des auditeurs internes (IAI) (ministère de l'Éducation, 2025).

La DAI évalue les processus de gouvernance, de contrôle et de gestion des risques au sein du MEQ. Elle réalise des missions qui peuvent prendre la forme de mandats d'assurance ou de conseil, selon les besoins identifiés. Ces interventions sont menées conformément aux normes professionnelles en vigueur et peuvent porter sur divers domaines d'activités ministérielles, notamment (MEQ, 2025) :

- Les lois, règlements et procédures;
- La gouvernance;
- Les opérations;
- Les fonctions de soutien;
- Les technologies de l'information;
- La sécurité de l'information et la protection des renseignements personnels;
- La qualité de l'information.

Dans le cadre de ses missions d'assurance, l'audit interne réalise une évaluation objective visant à formuler des opinions ou des conclusions sur des activités spécifiques, dans le but de soutenir l'atteinte des objectifs organisationnels. Le périmètre et les objectifs de ces missions sont définis par la fonction d'audit interne et peuvent prendre plusieurs formes (MEQ, 2025).

- **Audit de performance et de conformité** : Évaluation indépendante et objective d'éléments probants, selon des critères de risque établis, visant à fournir à l'organisation assurance et conseils sur la gestion de ses activités et de ses ressources en fonction de ses objectifs.
- **Audit ou surveillance en continu** : Audit continu d'un processus ou surveillance en continu de projets pour garantir la conformité aux politiques et procédures en tout temps.
- **Validation et examen** : Validation et examen de la plausibilité et de la cohérence des informations figurant dans divers documents, dont le rapport annuel de gestion, en recueillant et en examinant des éléments probants.
- **Suivi des recommandations** : La DAI coordonne le suivi des recommandations et soutient les autorités dans les travaux des auditeurs externes, notamment ceux du Vérificateur général du Québec (VGQ).
- **Service conseil** : Ces missions visent à créer de la valeur ajoutée et à améliorer les processus de gouvernance, de gestion des risques, de reddition de comptes, de planification stratégique et de contrôle, sans que l'auditeur interne n'assume de responsabilité de gestion » (ministère de l'Éducation, 2025).

2. Recension des écrits

La production et la validation du rapport annuel de gestion impliquent souvent des processus complexes, traversant plusieurs secteurs et directions, mobilisant plusieurs acteurs et générant des délais importants. Dans ce contexte, l'optimisation du processus de validation du RAG devient un enjeu stratégique, tant pour améliorer la fluidité et la qualité du livrable que pour respecter les échéanciers prescrits dans l'article 26 de loi sur l'administration publique.

Afin de mieux cerner les leviers d'actions possibles, cette recension des écrits vise à explorer les principales approches, cadres conceptuels et outils utilisés dans l'optimisation des processus administratifs en contexte public. Elle s'appuie sur des travaux scientifiques, des cadres de référence gouvernementaux et des retours d'expérience issus d'organisations publiques. L'objectif est de dégager des pistes pertinentes pouvant alimenter la réflexion entourant la démarche d'amélioration menée au sein de la DAI, dans le cadre de ce stage.

2.1. Cadre conceptuel

a. Processus

Un processus peut être défini comme « *Toute activité ou ensemble d'activités qui utilisent un intrant, y ajoute une certaine valeur et le livre sous forme d'extrant à un client interne ou externe. Les processus utilisent les ressources disponibles dans l'entreprise pour s'effectuer et obtenir des résultats.* » (Harrington, 1994).

On distingue généralement deux grandes catégories de processus : les processus opérationnels (ou de production) et les processus administratifs (ou de soutien). Ce sont ces derniers qui feront l'objet du présent travail.

b. Processus administratifs

Les processus administratifs sont « *tous les processus de service et tous les processus de soutien aux opérations de fabrication (Ex. : processus de commande, de paie, de changement d'ingénierie, conception de procédé manufacturier).* Un processus administratif regroupe des

tâches qui s'imbriquent logiquement. Il utilise les ressources de l'entreprise pour produire des résultats nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise. » (Harrington, 1994). Ces processus englobent des activités récurrentes qui permettent à une organisation de remplir ses fonctions de gestion, de communication, de reddition de comptes (Harrington,1994).

c. Gestion par processus

La gestion par processus est « une approche qui permet à l'organisme de maîtriser les interactions et interdépendances entre les processus du système de telle sorte que les performances globales de l'organisme puissent être améliorées » (norme ISO 9001, 2015). Pour Mougin (2004) « c'est un système de management fondé sur une approche systémique de l'entreprise. Celle-ci se compose d'un ensemble de sous-systèmes appelés processus qui interagissent entre eux pour réaliser un produit matériel ou immatériel destiné à des usagers ».

d. Gestion des processus administratifs

Dans le secteur public, les processus sont encadrés par des exigences légales et normatives et doivent à la fois répondre à des critères d'efficacité, de rigueur et de transparence.

Au Québec, la gestion des processus administratifs s'inscrit dans une logique de performance organisationnelle, telle que définie par la Loi sur l'administration publique. Cette loi établit les principes de la gestion axée sur les résultats, selon lesquels chaque organisme public doit déterminer des objectifs clairs, mesurer les résultats obtenus et rendre compte de manière transparente à la population.

e. Amélioration continue

Les processus ne sont pas des entités figées, mais des approches dynamiques du travail susceptibles d'être améliorées en continu par l'expérimentation et l'apprentissage (Liker, 2021).

L'amélioration continue des processus constitue un engagement collectif mobilisant l'ensemble des acteurs et actrices d'une organisation. Elle repose sur une démarche structurée de résolution de problèmes, qui vise à remettre en question les pratiques existantes afin de réaliser les bonnes actions au bon moment dans le but d'améliorer à la fois l'expérience des citoyens et celle des employés (SCT, 2009).

Parmi les méthodes utilisées, le cycle PDCA² (Plan, Do, Check, Act) constitue un outil central de la démarche d'amélioration continue (Caseau, 2011). Il se déploie en quatre étapes :

- Planifier : définir les objectifs d'amélioration et déterminer les moyens pour les atteindre;
- Réaliser : mettre en œuvre le plan établi ;
- Vérifier : mesurer les résultats obtenus et s'assurer que les actions sont suivies dans le temps ;
- Agir (ou ajuster) : analyser les résultats, corriger les écarts observés et adapter les actions en fonction des constats faits sur le terrain.

Une autre approche a été proposée par Cattan, sous la forme d'un cycle en cinq étapes (Jasmin, 2013). Celui-ci débute par l'identification des processus de l'organisation, étape préalable à toute démarche d'amélioration. Vient ensuite l'analyse des processus, suivie de leur amélioration. La mise en œuvre des améliorations constitue la quatrième étape avant de conclure par le suivi et la maîtrise des processus modifiés garantissant leur efficacité dans la durée.

² Traduction française : Planifier, Réaliser, Vérifier, Modifier (Mazouz et Leclerc, 2008).

f. Goulot d'étranglement

Un goulot d'étranglement se définit comme une activité qui ralentit la production, allonge les temps d'attente et réduit la productivité de l'organisation (Mecalux, 2024). Ce phénomène entraîne une baisse d'efficacité et, bien souvent, une augmentation du coût final du produit (Mecalux, 2024).

Les goulots d'étranglement peuvent découler de l'obsolescence des systèmes ou logiciels utilisés, mais aussi des performances du personnel (Mecalux, 2024). Un manque d'organisation et de planification, une communication interne déficiente ou encore des difficultés liées aux fournisseurs constituent d'autres causes possibles. Ces obstacles compromettent les résultats, d'où l'importance de les repérer et de mettre en place des mesures correctives (Mecalux, 2024).

De manière générale, les causes de goulots d'étranglement en production sont similaires, quel que soit le secteur d'activité. En voici quelques exemples (Mecalux, 2024):

- Liées au personnel : une surcharge de travail à une étape de la chaîne peut ralentir l'ensemble du processus.
- Manque de communication avec le client : l'absence de précision sur certains détails (par exemple la livraison) peut engendrer des retards.
- Systèmes de gestion manuels ou désuets : les erreurs ou limites des outils d'organisation compliquent le déroulement des activités.
- Travail en doublon : l'absence de clarification sur les responsabilités peut conduire à des redondances et ralentir le flux de travail

2.2. Cadre théorique

Théories et approches d'optimisation des processus administratifs

À l'instar du secteur privé, l'optimisation des processus administratifs dans le secteur public repose sur des approches d'optimisation formelles qui existent, telles que la réingénierie des processus administratifs, le Lean, le Six Sigma, le Lean Six Sigma etc. Ces approches sont adaptées aux réalités particulières des institutions publiques et ont fait leurs preuves dans divers contextes pour améliorer la performance, la qualité et la fluidité des processus tout en respectant les exigences de reddition de comptes.

a. La réingénierie des processus administratifs

Hammer et Champy (2002) définissent la réingénierie comme « la remise en question fondamentale et la refonte radicale des processus opérationnels pour obtenir des améliorations spectaculaires en matière de coûts, qualités, service et rapidité³ ». Ces deux auteurs insistent sur l'idée que les pratiques héritées de la révolution industrielle : la division extrême du travail, cloisonnement hiérarchique, la superposition des tâches ne sont plus adaptées à l'économie contemporaine basée sur la rapidité, l'information et la compétitivité mondiale. Pour eux, la réingénierie ne vise pas une amélioration progressive, mais une reconstruction radicale de la manière de fonctionner. Ils appellent à démolir les processus existants pour en recréer de nouveaux, plus adaptés aux besoins actuels et de ne pas utiliser la technologie de l'information seulement pour automatiser les dysfonctionnements existants, mais elle doit servir plutôt à une refonte organisationnelle.

³ Traduction faite par Deepl. "Reengineering," properly, is the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service, and speed" (Hammer et Champy, 2002).

Selon Harrington (1994), à mesure que les entreprises se développent, un nombre croissant de services se partagent la responsabilité des processus administratifs. Cette multiplication des intervenants donne lieu à la création de multiples mécanismes de vérification et de contre-vérification, entraînant l'émergence de petites bureaucraties internes. Ces structures deviennent progressivement omniprésentes, reléguant les besoins du client au second plan. Les processus administratifs deviennent alors inefficaces, excessivement complexes, lourds en ressources humaines et en temps, générant ainsi des pertes financières estimées à plusieurs milliards de dollars chaque année.

Dans ce contexte, Harrington (1994) propose la réingénierie des processus administratifs comme une méthodologie permettant aux organisations de reprendre le contrôle de leurs activités administratives. Cette approche s'attaque directement aux problèmes associés au travail de bureau, notamment le gaspillage et la lourdeur bureaucratique. Elle vise à simplifier et à rationaliser les processus, tout en garantissant un service de qualité aux clients internes et externes. Elle repose sur trois objectifs principaux:

- Rendre les processus efficaces et obtenir les résultats escomptés ;
- Rendre les processus rentables et utiliser le moins de ressources possible ;
- Rendre les processus adaptables et pouvoir les ajuster en fonction des besoins évolutifs de l'administration.

La réingénierie est considérée comme une méthode radicale, orientée vers une refonte complète de la stratégie et des processus d'une organisation (Jasmin, 2013). Toutefois, avec le temps, son usage a diminué au profit de la gestion des processus d'affaires (BPM⁴), une approche

⁴ BPM : Business Process Management.

moins risquée, qui privilégie l'optimisation des processus existants plutôt qu'une transformation en profondeur (Jasmin, 2013).

b. Le Lean Management et le Lean Office

Le système de production Toyota (Toyota Production System « TPS ») constitue la base du modèle connu sous le nom de Lean management (Liker, 2021). Bien qu'il ait été initialement conçu pour le secteur manufacturier, ce modèle s'est progressivement étendu à une grande variété de domaines, allant de l'industrie minière à la finance, en passant par la distribution, la défense, le secteur de la santé, le bâtiment et même l'administration publique (Liker, 2021).

Le Lean se définit comme une démarche visant à améliorer la satisfaction des clients en termes de qualité, de délais et d'adéquation à la demande tout en optimisant l'utilisation des ressources (humaines, financières, matérielles). Cela se fait par l'amélioration continue des processus et, surtout, par la mobilisation des employés, qui sont appelés à travailler de manière plus efficace et à créer davantage de valeur (Caseau, 2021).

L'objectif fondamental du Lean est de générer un flux continu de valeur pour le client, sans interruption, en éliminant les pertes et inefficacités qualifiées de « gaspillage » (Liker, 2021). Par ailleurs, cette approche vise à rendre l'organisation plus agile et réactive (Caseau, 2011), notamment en réduisant la complexité des modes de fonctionnement à différents niveaux (Caseau, 2021).

Le Lean repose sur cinq principes (Jasmin, 2013) :

1- Définir la valeur : la valeur n'est pas définie par l'organisation, mais plutôt par le client, elle se traduit ainsi en ce pour quoi le client est prêt à déboursier.

2- Identifier la chaîne de valeur : la chaîne de valeur et les processus servent à identifier les endroits où est créée la valeur et où il est possible d'éradiquer les gaspillages.

3- Créer un flux de production : les processus sont rendus fluides par la réduction des barrières et des divisions entre les divers départements d'une organisation. Les processus sont ainsi tous dirigés vers la création de valeur.

4- Établir un système tiré : les processus répondent aux demandes des clients au lieu des exigences des fournisseurs. En ce sens, il est préférable de « tirer » les extrants de la chaîne au lieu de « pousser » des intrants dans la chaîne de production, ce qui évite entre autres de gérer des inventaires.

5- Tendre vers la perfection : l'organisation doit toujours chercher à s'améliorer. C'est ce qui est entendu par l'amélioration continue.

Dans le domaine des services, l'approche Lean s'avère particulièrement pertinente en raison du faible coût des changements qu'elle implique et du niveau minimal de formation requis pour sa mise en œuvre (Jasmin, 2013). Elle met principalement l'accent sur la gestion du temps écoulé en s'attaquant notamment au temps d'attente intermédiaire, qui se multiplie en raison de la complexité des flux et des fréquentes interruptions causées par des problèmes de communication (Caseau, 2021).

c. Kaizen

Le Kaizen, qui signifie « amélioration continue » en japonais, est l'une des formes les plus répandues et les plus emblématiques de l'approche Lean en Occident (Jasmin, 2013). Contrairement à une idée répandue, le Kaizen ne se limite pas à un simple événement ponctuel d'optimisation sur quelques jours. Il représente également une

démarche quotidienne d'amélioration progressive, ancrée dans les pratiques de travail (Jasmin, 2013).

Pour les organisations à la recherche d'une méthode d'optimisation moins contraignante et moins exigeante en ressources que certaines approches plus structurées comme le Six Sigma, le Kaizen constitue une alternative souple et efficace. Selon Jasmin (2013), il s'agit même de l'un des moyens les plus pertinents pour amorcer une démarche Lean, notamment en mettant en œuvre les efforts d'amélioration par un événement Kaizen ciblé, aux résultats concrets et rapides. Cette approche permet de démontrer rapidement les bénéfices du Lean, tant auprès du personnel que de la direction, facilitant ainsi leur adhésion.

d. Le Six sigma

Le Six Sigma est une approche née chez Motorola (Rodgers et al., 2019) et dont l'adoption par General Motors a été largement saluée, au point qu'elle est devenue une référence en matière de gestion de la qualité totale (Caseau, 2021). Elle repose sur une lutte systématique contre les anomalies, dans le but ultime d'atteindre le « zéro défaut » (Caseau, 2021).

Le principe fondamental du Six Sigma est que la majorité des défauts proviennent de variations dans les processus, lesquelles sont souvent amplifiées par un effet de chaîne au fil des étapes (Caseau, 2021). Pour cette raison, l'approche intègre une méthodologie rigoureuse permettant de détecter ces variations, d'en identifier les causes profondes et de les éliminer (Caseau, 2021).

Selon Jasmin (2013), Six Sigma vise précisément à réduire la variabilité des processus, car celle-ci est à l'origine de la mauvaise qualité des extrants, entraînant des

coûts additionnels pour l'organisation. Sur le plan technique, Six Sigma représente également une norme statistique de performance, équivalente à 3,4 défauts par million d'unités produites, ce qui constitue une manière précise d'évaluer la qualité d'un processus.

Le Six Sigma repose sur trois idées fondamentales qui en font une approche rigoureuse et performante d'amélioration continue.

Premièrement, il s'agit d'une méthodologie structurée fondée sur le cycle DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) (Caseau, 2021), qui comprend les étapes suivantes :

- Définir le problème ou l'objectif d'amélioration ;
- Mesurer les données du processus actuel et identifier les indicateurs de performance pertinents ;
- Analyser les données recueillies afin de repérer les causes profondes des dysfonctionnements ;
- Améliorer en testant des solutions destinées à éliminer ces causes ;
- Contrôler les résultats obtenus à l'aide d'un plan de surveillance pour assurer la pérennité des améliorations.

Deuxièmement, le Six Sigma est une approche basée sur l'observation et la mesure, intégrant fortement des outils statistiques. Il ne s'agit pas seulement de vérifier la conformité d'un processus aux attentes, mais aussi de comprendre comment celui-ci fonctionne réellement, en quantifiant sa performance (Caseau, 2021).

Enfin, cette démarche encourage une culture de transparence, où chaque anomalie ou défaillance est perçue non pas comme une faute, mais comme une opportunité d'apprentissage et de progrès (Caseau, 2021).

Malgré ses avantages, l'approche Six Sigma présente certaines limites notables. Tout d'abord, ses principes ne sont pas universellement applicables : elle demeure relativement peu adaptée aux réalités du secteur des services où les processus sont souvent moins standardisés (Jasmin, 2013). Ensuite, Six Sigma est parfois critiqué pour son caractère trop rigide qui peut freiner la créativité des employés. En imposant un cadre méthodologique strict, elle risque de brider l'initiative individuelle et de réduire l'intérêt et la motivation au travail (Caseau, 2021). Enfin, une confiance excessive accordée aux données peut devenir problématique, dans la mesure où celles-ci peuvent elles-mêmes être entachées d'erreurs ou de biais, compromettant ainsi la fiabilité des analyses et des décisions (Jasmin, 2013).

e. Le Lean Six Sigma

Le Lean et le Six Sigma, bien que développés séparément, sont aujourd'hui souvent combinés dans une approche intégrée appelée Lean Six Sigma (Rodgers, 2018). Selon plusieurs auteurs, ces deux approches sont complémentaires, car elles permettent de compenser les limites de l'une par les forces de l'autre, tout en maximisant les gains en matière d'efficacité organisationnelle (Jasmin, 2013).

Les objectifs des deux approches sont d'ailleurs similaires : le Lean s'attache à réduire la durée des processus tandis que le Six Sigma vise à standardiser la qualité des extrants (Jasmin, 2013). Cette complémentarité repose sur plusieurs constats. D'une part,

le Lean ne fournit ni la culture organisationnelle ni l'infrastructure durable nécessaire pour assurer la pérennité des améliorations qu'il génère. Il se concentre essentiellement sur l'élimination des ralentissements sans toujours bien cerner ce qui constitue la valeur réelle pour le client. L'intégration de la méthode DMAIC du *Six Sigma* offre ainsi au Lean un cadre structurant pour ses démarches d'amélioration (Jasmin, 2013).

D'autre part, le Six Sigma présente aussi des limites que le Lean peut combler. En mettant l'accent sur la réduction des variations, il néglige souvent l'identification des gaspillages, ce qui peut nuire à l'efficacité globale du processus. De plus, il ne dispose pas d'outils spécifiques pour raccourcir la durée d'un processus et manque de méthodes rapides pour résoudre certains problèmes de manière agile, ce que le Lean, plus pragmatique et réactif, est capable d'apporter (Jasmin, 2013). Enfin, une qualité durable est plus facilement atteinte lorsque les gaspillages sont d'abord éliminés, ce qui souligne l'intérêt d'une approche intégrée.

2.3. Études de cas et retours d'expérience dans le secteur public

L'optimisation des processus administratifs dans les organisations publiques a fait l'objet de plusieurs initiatives documentées au Québec et ailleurs dans le monde. Ces expériences mettent en évidence à la fois les leviers d'amélioration disponibles et les défis spécifiques liés au contexte organisationnel.

2.3.1. L'approche Kaizen au Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke

(CHUS) (Comtois et Al, 2013).

Confronté à la montée des coûts, à l'inefficacité perçue de ses structures et à l'insatisfaction des usagers, le Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (CHUS) a été l'un des premiers

établissements de santé au Québec à adopter le modèle japonais *Kaizen*. Cette démarche repose sur la participation active du personnel, à l'amélioration des processus avec une attention particulière portée à la réduction des gaspillages et à la création de valeur ajoutée.

L'initiative du CHUS s'inscrit dans une problématique actuelle : celle de l'amélioration continue des processus dans le secteur hospitalier dans un contexte de pressions budgétaires et de transformations organisationnelles. Le recours au *Kaizen*, bien qu'issu du monde industriel, s'avère ici judicieusement adapté au domaine des soins de santé, démontrant que ses principes peuvent être appliqués avec succès dans un environnement aussi complexe et humainement sensible qu'un hôpital.

Les résultats observés au CHUS sont probants :

- Réduction des délais de traitement ;
- Amélioration de l'organisation de l'espace et des équipements, notamment par la méthode 5S⁵ ;
- Diminution des heures supplémentaires;
- Réduction des déplacements inutiles et des pertes de temps ;
- Optimisation des tâches administratives et cliniques.

L'initiative du CHUS montre qu'une démarche d'amélioration continue lorsqu'elle est structurée, participative et soutenue par la direction, peut générer des bénéfices tangibles et mobiliser les équipes autour d'objectifs communs.

⁵ 5S : abréviation de cinq termes japonais commençant par un S utilisés pour créer un bon environnement de travail aux opérations à valeur ajoutée (Comtois et AL, 2013).

2.3.2. L'amélioration continue en bibliothèques au Québec : l'expérience de BAnQ, d'implantation du Lean Six Sigma (LSS) dans une institution culturelle publique (Labbé et Al, 2018).

Au Québec, BAnQ s'est imposée comme une organisation pionnière en matière d'amélioration continue. Dès 2014, sous l'impulsion de sa présidente-directrice générale, elle amorce une démarche de transformation organisationnelle structurée, visant à la fois l'amélioration de la qualité des services offerts et le bien-être des employés. Pour soutenir cette démarche, le Lean Six Sigma (LSS) est retenu en raison de sa rigueur méthodologique, de sa capacité à mobiliser les équipes et de sa compatibilité avec les objectifs de décloisonnement entre services.

Les résultats observés sont significatifs :

- Une plus grande implication et motivation du personnel grâce à la reconnaissance de leur expertise terrain ;
- Une amélioration notable de la collaboration interservices favorisant le décloisonnement ;
- Un renforcement de l'appropriation des processus par les équipes concernées ;
- Une meilleure documentation des pratiques et un partage accru des savoirs entre services ;
- Enfin, des gains d'efficacité mesurables avec certains processus ayant vu leur durée réduite de plusieurs mois à seulement quelques jours

2.3.3. L'implantation du Lean dans un département gouvernemental au Royaume-Uni, le « Her Majesty Revenue and Customs » (Jasmin, 2013).

Ce département, qui regroupe environ 70 000 employés opérationnels, dessert la quasi-totalité des citoyens et des entreprises du pays. L'implantation du Lean visait plusieurs objectifs stratégiques : optimiser les processus de service afin d'éliminer les gaspillages, mettre en place une infrastructure de gestion des processus capable de pérenniser les gains réalisés et transformer la culture organisationnelle, tant chez les gestionnaires que chez le personnel de première ligne,

afin de les outiller pour soutenir le nouveau système et contribuer activement à l'amélioration continue.

Le déploiement de la démarche Lean a été effectué à l'échelle de tous les sites de l'organisation avec le soutien d'experts et de firmes-conseils spécialisées. Selon les chercheurs, cette initiative a permis de générer des gains significatifs en matière d'efficience et de réduction des délais à l'échelle de l'ensemble de l'organisation.

2.4. Limite de la gestion par processus dans le secteur public.

La gestion par processus dans le secteur public se heurte à certaines contraintes structurelles qui en limitent la portée. Les organisations publiques doivent en effet composer avec des impératifs politiques changeants, qui varient selon les orientations du gouvernement en place (Jasmin, 2013). Ces fluctuations peuvent entraîner des modifications de priorités forçant parfois la suspension prolongée de projets en cours afin de rediriger les ressources vers d'autres domaines jugés plus urgents ou stratégiques (Jasmin, 2013).

Par ailleurs, la nécessité de se conformer à de nouvelles lois ou réglementations, comme des réformes fiscales, peut imposer des transformations organisationnelles majeures, souvent imprévues (Jasmin, 2013). Le mouvement fréquent au sein des hautes directions, généralement lié aux changements de gouvernements, constitue également un obstacle important. Or, les démarches de gestion par processus et d'amélioration continue requièrent une certaine stabilité dans le leadership pour assurer leur mise en œuvre efficace et durable (Jasmin, 2013).

En effet, les valeurs portées par la haute direction jouent un rôle central dans la réussite du changement : elles agissent comme un levier de mobilisation et de cohérence à travers l'organisation (Jasmin, 2013). Pour que les transformations soient durables, ces valeurs doivent

être clairement identifiables, partagées et soutenues par l'ensemble des gestionnaires publics, assurant ainsi une continuité malgré les transitions politiques (Jasmin, 2013).

La revue de la littérature portant sur l'optimisation des processus administratifs dans le secteur public a permis de mettre en évidence une diversité d'approches, de concepts et d'outils mobilisables dans un contexte tel que celui du ministère de l'Éducation du Québec. Qu'il s'agisse d'approches globales comme le Lean Management, ou encore de retours d'expérience issus d'organisations publiques, l'ensemble de ces références a directement nourri la réflexion et la démarche d'analyse menée dans le cadre de ce stage.

Plus spécifiquement, en lien avec le mandat d'optimisation du processus de validation du RAG, la recension des écrits a conduit au choix du *Lean* comme cadre d'analyse privilégié pour améliorer ce processus. Cette approche permet de repérer concrètement les sources de délais, d'améliorer la fluidité des activités et d'identifier les tâches à faible valeur ajoutée. Le *Lean* offre ainsi une structure méthodologique solide pour orienter le diagnostic, proposer des pistes de simplification et formuler des recommandations pertinentes, en s'appuyant sur des pratiques reconnues et adaptées au contexte du secteur public.

3. Méthodologie de recherche et d'intervention

La présente section expose la méthodologie de recherche et d'intervention retenue dans le cadre de ce stage. Elle vise à préciser les approches théoriques et pratiques mobilisées pour analyser le processus de validation du RAG et proposer des pistes d'amélioration.

3.1. Approche de recherche

Souvent utilisée dans les sciences humaines et sociales, l'approche qualitative a été retenue pour la réalisation de ce stage. Grâce à ses techniques spécifiques de collecte de données, telles

que l'entrevue non dirigée ou l'observation participante, cette approche se révèle particulièrement pertinente pour saisir les perceptions et les ressentis des individus (Fortin et Gagnon, 2016).

3.2. Méthode de recherche

La recherche-action a été retenue comme méthode de recherche, car elle offre la possibilité d'intervenir directement au sein d'une organisation tout en générant des connaissances pertinentes pour l'amélioration du processus étudié. Elle vise principalement à favoriser le changement grâce à une démarche de résolution de problèmes destinée à améliorer une situation jugée problématique (Morrisette, 2013).

Reposant sur une démarche participative, la recherche-action implique les parties prenantes dans l'identification des problèmes, l'analyse des causes et la mise en œuvre de solutions (Jouison-Laffitte, 2009, p. 4). Cette approche se révèle particulièrement appropriée pour le stage à la DAI puisqu'elle :

- Encourage la collaboration active avec les acteurs du processus de validation du RAG ;
- Permet de diagnostiquer les dysfonctionnements (goulots d'étranglement, gaspillages, absence d'indicateurs de performance, etc.) et de tester en temps réel des actions d'amélioration.

3.3. Techniques de collecte de données

La première étape de ce stage a consisté en une recension des écrits scientifiques et professionnels portant sur l'optimisation des processus administratifs dans le secteur public. Cette recherche documentaire a d'abord permis de confirmer la pertinence du Lean Management comme cadre de référence. Elle a également conduit à l'identification d'outils méthodologiques tels que la cartographie des processus, le repérage des gaspillages et l'analyse des tâches à valeur ajoutée.

Enfin, elle s'est appuyée sur de bonnes pratiques observées dans des organisations comparables, notamment le CHUS et la BAnQ.

Puisque le processus à améliorer avait déjà été identifié par les responsables de la DAI, la deuxième étape a consisté à recenser les parties prenantes afin de déterminer les rôles et responsabilités de chacun. J'ai donc procédé à la collecte d'informations concernant les activités réalisées, les acteurs impliqués, les documents utilisés, ainsi que les délais et mécanismes de rétroaction. Cette collecte de données s'est appuyée sur plusieurs sources complémentaires :

Entrevues semi-dirigées :

Des entrevues semi-dirigées ont été menées auprès du coordonnateur de la DAI et des acteurs du processus de validation. L'objectif de ces entretiens était de recueillir des informations afin de mieux comprendre la problématique, les attentes et les objectifs des responsables de la direction, ainsi que les activités réalisées et les points de vue des différents acteurs impliqués dans le processus.

Comme le soulignent Fortin et Gagnon (2016), l'entrevue semi-dirigée nécessite une définition claire des objectifs et la préparation d'un guide ou plan d'entretien. À cet effet, des guides d'entrevue ont été élaborés (présentés en annexe), comprenant des questions qualitatives ouvertes (Boutin, 2016). Toutefois, cette méthode présente une limite : les réponses obtenues sont souvent plus longues et leur analyse peut s'avérer plus complexe (Fortin et Gagnon, 2016).

Observation participante :

L'observation participante est une méthode de collecte de données dans laquelle le chercheur assiste directement avec plus ou moins de proximité aux comportements et pratiques d'un groupe en demeurant sur les lieux mêmes où ces activités se déroulent (Martineau, 2016). Dans le cadre

de ce stage, j'ai adopté le rôle de participant-observateur (Martineau, 2016), étant intégré à la DAI et reconnu par les autres acteurs dans cette fonction. Plus précisément j'étais l'un des responsables de l'activité « Validation des textes du RAG » au sein du processus de validation. Cette implication m'a permis non seulement de comprendre et de réaliser les tâches, mais également d'en mesurer le temps d'exécution réel.

Cependant, une limite de cette méthode réside dans le fait qu'une grande partie du travail de la DAI s'effectue à distance, ce qui a réduit les occasions d'observer directement les autres acteurs impliqués dans le processus.

Analyse de documents internes :

Les documents existants représentent une source complémentaire précieuse pour la recherche sur le terrain, offrant des informations additionnelles (Fortin et Gagnon, 2016). Afin de compléter les données recueillies à travers les entrevues et l'observation participante, j'ai consulté divers documents internes, notamment le guide de validation et la salle de pilotage.

3.4. Méthode d'analyse du processus

Après la collecte des données, celles-ci ont été regroupées dans des documents de synthèse (fiches de définition des objectifs et fiche descriptive) présentant de façon sommaire le processus dans son état actuel (MAPAQ, s.d.). Par la suite, la méthode de Cattani (2013) a été utilisée pour analyser le processus. Cette approche se réalise en quatre étapes :

- I. **Définition du processus** : j'ai précisé son intitulé, ses finalités, ainsi que les premières et les dernières activités qui le composent (Fiche descriptive).
- II. **Identification des dysfonctionnements** : j'ai examiné les problèmes actuels, qu'ils soient connus ou présumés.

III. **Description détaillée du processus :**

- Identification des activités constituant le processus ;
- Ordonnancement chronologique des activités et regroupements si nécessaire ;
- Identification, pour chaque activité, des données d'entrée et de sortie;
- Détermination des acteurs impliqués (en fonction et non en personne), ainsi que du responsable unique de chaque activité ;
- Représentation du processus sous forme de logigramme; une cartographie détaillée du processus de validation du RAG a été élaborée à l'aide de Microsoft Visio, en collaboration avec les acteurs concernés. Cette cartographie a permis d'identifier les sous-processus clés (réception et validation des textes, révision, demande de pièces justificatives supplémentaires), de repérer les points de friction et zones de ralentissement, et d'objectiver les flux d'information ainsi que les rôles des différents intervenants.

IV. **Validation du processus analysé :** Dans cette dernière étape, j'ai vérifié que le processus tel que décrit est à même de résoudre les dysfonctionnements identifiés précédemment.

3.5. Méthode d'analyse de la performance du processus

Pour évaluer la performance du processus de validation du RAG, j'ai appliqué la méthode de gestion par processus dans le secteur public proposée par le ministère de l'Agriculture, des

Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ, s.d.). Cette démarche vise à décrire de manière objective les irrégularités observées dans l'exécution du processus actuel ainsi que les dysfonctionnements relevés dans les activités qui le composent. L'analyse de la performance a été structurée autour de quatre niveaux :

➤ Les indicateurs de performance du processus

Étant donné que les indicateurs de performance offrent une mesure objective du bon fonctionnement ou des dysfonctionnements d'un processus, j'ai examiné si la DAI avait défini des objectifs spécifiques pour la validation du RAG. J'ai également vérifié l'existence d'indicateurs de performance et l'éventuelle mise en place de mesures régulières visant à évaluer l'atteinte de ces objectifs dans une perspective d'amélioration continue.

➤ Les dysfonctionnements

Étant donné que l'unique indicateur de performance disponible n'atteint pas le résultat attendu, il s'est avéré nécessaire d'identifier les dysfonctionnements du processus au niveau des différentes activités.

➤ L'évaluation de la valeur ajoutée

J'ai analysé la contribution de chaque activité afin de déterminer dans quelle mesure elle enrichit le produit final livré au client du processus. Selon Harrington (1994), on distingue trois catégories d'activités dans un processus : les activités à valeur ajoutée réelle (VAR), les activités à valeur ajoutée administrative (VAA) et les activités sans valeur ajoutée. Du point de vue du client, les activités à valeur ajoutée réelle (VAR) sont celles qui permettent de fournir un produit répondant directement à ses besoins. Bien que nécessaires, certaines activités administratives n'apportent pas de valeur ajoutée pour le client et sont classées comme VAA. Enfin, certaines activités n'ajoutent aucune valeur (SVA) (Harrington, 1994).

➤ L'identification des gaspillages (selon la méthode Lean)

L'identification des gaspillages (muda, en japonais) a été effectuée en appliquant la méthode Lean, laquelle distingue huit catégories de gaspillage (Demestrecoux, 2017) :

- 1) Le Muda de surproduction - produire plus que le besoin, ou trop tôt par rapport au moment du besoin;
- 2) Le Muda d'attente - toute ressource à l'arrêt, inactive, en attente de « quelque chose »;
- 3) Le Muda de transport - tout déplacement de ressources (personnel, matière, information ...);
- 4) Le Muda de stock - accumulation de plus de matières que le minimum raisonnable pour effectuer le travail;
- 5) Le Muda de mouvement – tous les gestes inutiles, pénibles ou dangereux effectués par le personnel ;
- 6) Le Muda de défaut - toute perte entraînée par une activité qui ne répond pas à l'exigence « bon du premier coup ».
- 7) Le Muda de processus - action superflue ou excessive, complexité inutile.
- 8) Depuis peu, un huitième type de Muda a été mis en évidence : le sous-emploi du potentiel humain des collaborateurs, en particulier ceux chargés de tâches dites « d'exécution ». Ce gaspillage se manifeste par le fait de négliger leurs idées, leur créativité et leurs compétences, pourtant souvent pleinement exploitées à l'extérieur de l'organisation et de se priver ainsi de leur contribution à la recherche de solutions face aux problèmes qui émergent inévitablement tout au long des processus.

4. Résultats

Cette section expose les constats issus de l'analyse du processus actuel de validation du RAG au sein du MEQ. Cette analyse s'appuie sur l'examen des documents internes, des entrevues semi-dirigées menées auprès des acteurs impliqués ainsi que les observations effectuées sur le terrain. L'objectif est de mettre en évidence les zones de complexité ou de redondance, ainsi que les pistes d'améliorations identifiées.

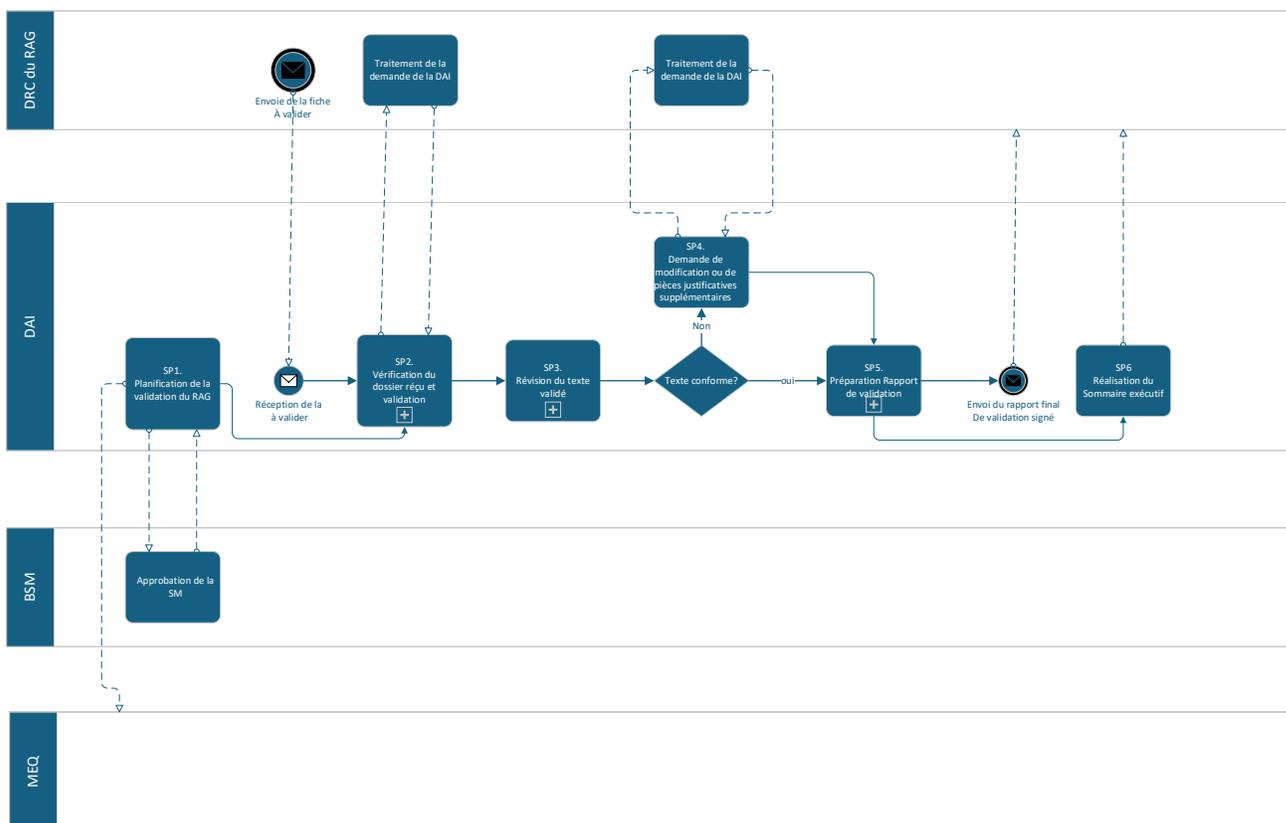
4.1. Description et cartographie du processus actuel.

La présente cartographie a pour objectif de documenter de manière structurée les différentes étapes du processus de validation du RAG, de la planification jusqu'à la réalisation du sommaire exécutif. Elle précise les responsabilités des intervenants, les sous-processus impliqués, les tâches attendues ainsi que les outils mobilisés à chaque étape. Cette cartographie vise à favoriser une compréhension commune du déroulement du processus.

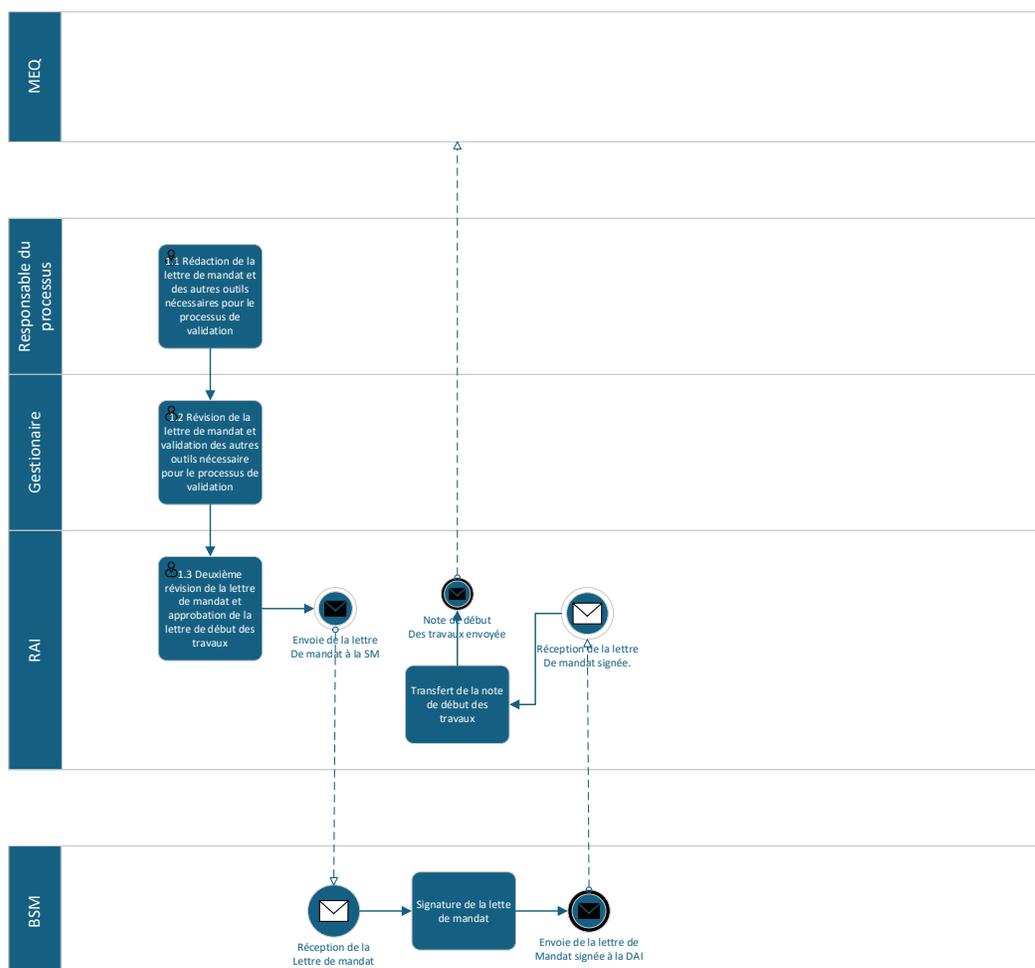
Vue d'ensemble - Macro-processus

Le processus de validation du RAG comprend un ensemble d'activités portant sur la validation et la révision des textes du RAG. Pour en faciliter la compréhension et améliorer son efficacité, il est nécessaire de procéder à une analyse plus fine à travers la cartographie des sous-processus (Mougin, 2004). Toutefois, le niveau de détail doit-être adapté à la complexité du processus global, en veillant à préserver une lisibilité claire et structurée (Mougin, 2004). Afin d'éviter une représentation trop complexe, la cartographie initiale met en évidence un seul macro-processus de validation, décliné en sous-processus spécifiques, tels que « la planification, la vérification et la validation des textes du RAG », « la révision des textes validés », « La demande

de pièces justificatives supplémentaires », « la préparation du rapport de validation » et enfin « la réalisation d'un sommaire exécutif ».



Vue d'ensemble - : Sous-processus 1 « Planification de la validation du RAG »



Le processus de planification marque le lancement formel des travaux de validation du RAG au sein MEQ. Il implique plusieurs acteurs clés dont la responsable de l'audit interne (RAI), le gestionnaire de la DAI ainsi que le chargé de projet responsable du processus.

Objectif : Organiser et encadrer les étapes préparatoires à la validation des textes du RAG, en définissant les rôles, les outils et le cadre de travail.

Le processus débute par la préparation de la lettre de mandat ainsi que des outils de validation (fichiers communs, gabarit du tableau des écarts, planification sommaire des activités, note de début des travaux) par le responsable du processus. Ces documents sont ensuite transmis au gestionnaire de la DAI, qui en effectue la révision et propose, au besoin, des ajustements. Par la suite, la responsable de la DAI reçoit la documentation, approuve les outils de validation et transmet la lettre de mandat à la sous-ministre. Une fois la lettre signée, elle retourne à la DAI, qui diffuse la note de début des travaux à l'ensemble des sous-ministres adjoints.

Sous-processus 1 : planification de la validation du RAG

Activité 1.1 : rédaction de la lettre de mandat et des autres outils nécessaires pour le processus de validation.

Responsable : chargé de projet (responsable du processus)

Tâches :

- Rédiger la Lettre de mandat, la note de début des travaux, les outils de validation et la planification sommaire des travaux.
- Transférer des documents au gestionnaire.

Activité 1.2 : révision de la lettre de mandat et validation des autres outils nécessaires pour le processus de validation.

Responsable : gestionnaire.

Tâches :

- Effectuer la révision de la lettre de mandat.
- Valider les outils de validation, la planification sommaire et la note de début des travaux.

- Transférer de la lettre de mandat à la RAI.

Activité 1.3 : Deuxième révision de la lettre de mandat et approbation de la note de début des travaux.

Responsable : responsable de la DAI

Tâches :

- Approuver la note de début des travaux.
- Effectuer la révision de la lettre de mandat.
- Transférer la lettre de mandat à la SM.

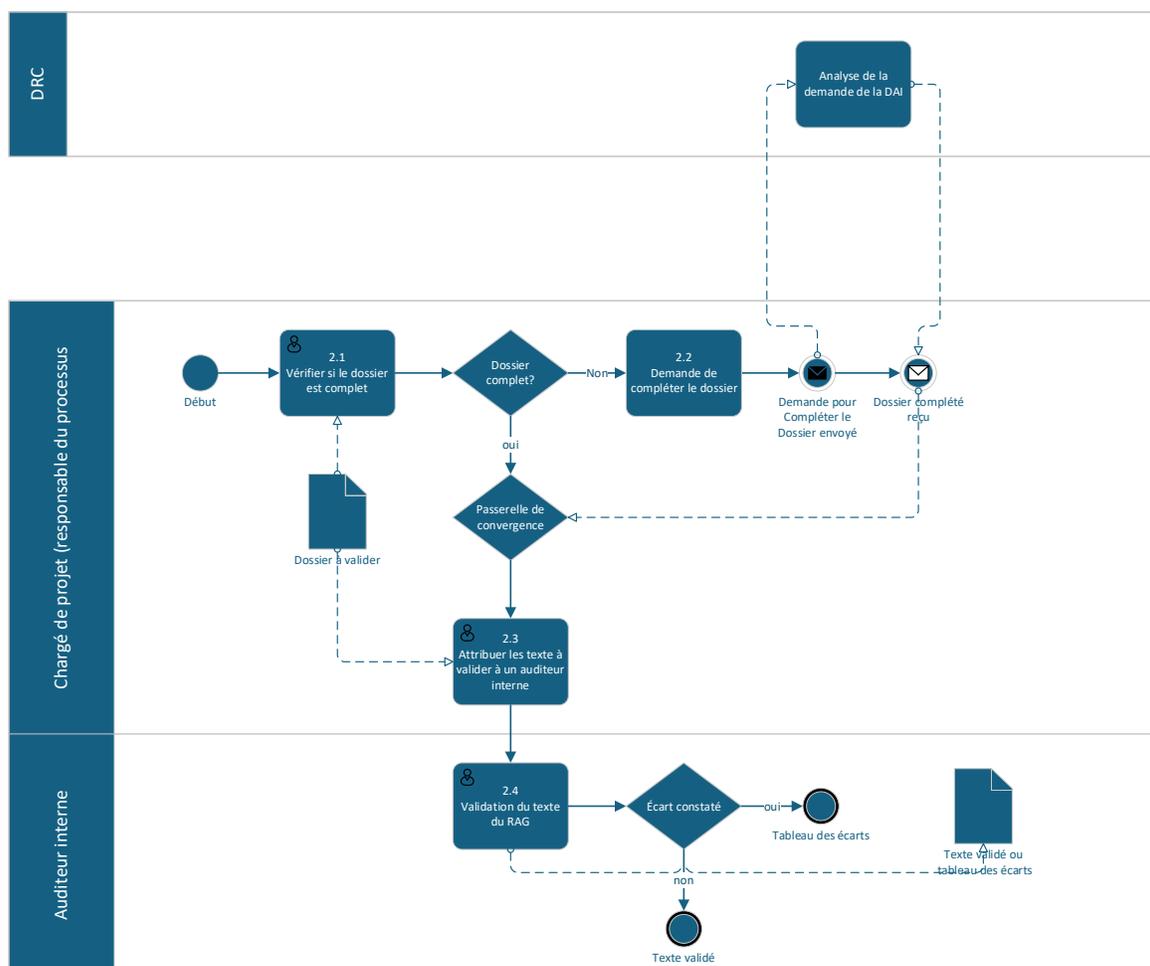
Activité 1.4 : Transmettre la note de début des travaux aux SMA.

Responsable : Responsable de la DAI

Tâches :

- Transférer la lettre de début des travaux aux SMA

Vue d'ensemble – Sous-processus 2 « Vérification du dossier reçu et validation »



Après le sous-processus de planification de la validation du RAG, ce sous-processus constitue l'étape initiale du processus de validation. Il débute avec la réception du dossier contenant le texte à valider, accompagné des pièces justificatives.

Après avoir reçu le dossier, le chargé de projet (responsable du processus) s'assure que celui-ci comprend bien les pièces justificatives, les fiches-indicateurs et autres éléments requis. Si tout est conforme, il transmet alors le dossier à un auditeur interne qui analysera la fiche résultat

et les pièces justificatives fournies. Ce dernier vérifie la cohérence des données, refait les calculs, et identifie les écarts potentiels à l'aide d'un tableau prévu à cet effet.

Si le dossier reçu n'est pas complet, le responsable du processus prend contact avec la DRC pour pouvoir le compléter. Après avoir reçu la réponse de la DRC, le responsable du processus attribue le dossier à un auditeur interne.

Activité 2.1 : Vérifier si le dossier reçu est complet.

Responsable : Chargé de projet (responsable du processus)

Tâches :

- Vérifier si le texte à valider est accompagné de :
 - Fiche-résultat
 - Pièces justificatives
 - Fiches-indicateurs

Activité 2.2 : Demande à la DRC de compléter le dossier

Responsable : Chargé de projet (responsable du processus).

Tâches :

- Écrire un courriel à la DRC pour faire la demande des documents manquants.
- Réception de la réponse de la DRC

Activité 2.3 : Attribuer le texte à valider à un auditeur interne.

Responsable : Chargé de projet (responsable du processus)

Tâches :

- Choisir un des auditeurs disponibles.
- Envoyer le dossier complet à l'auditeur interne

Activité 2.4 : Validation du texte du RAG

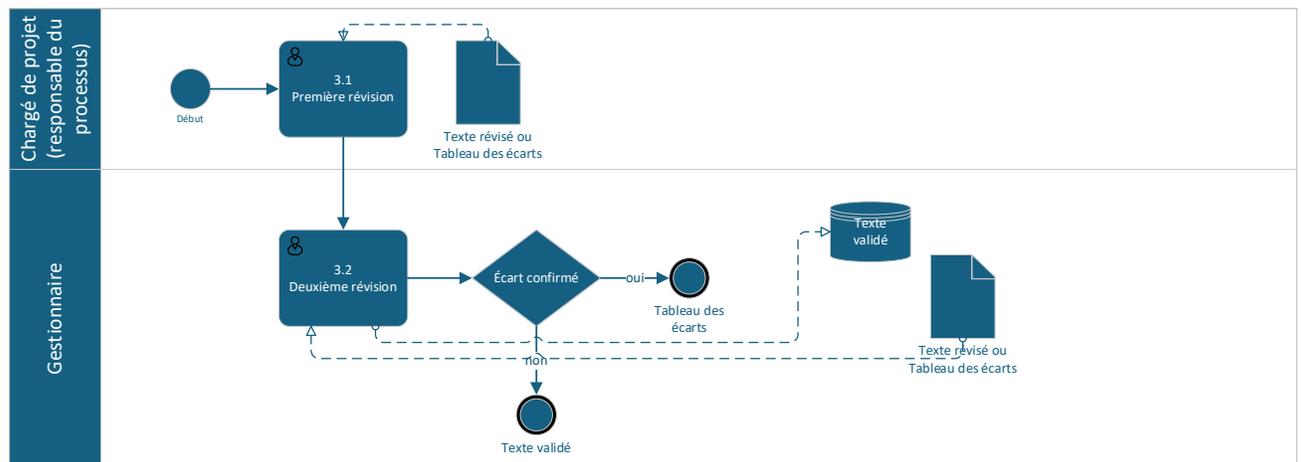
Responsable : Auditeur interne.

Tâches :

- Analyser le texte du RAG pour voir si les données et les affirmations sont bien appuyées par des pièces justificatives.
- S'assurer que la fiche-indicateur est signée par le ou la SMA.
- Comparer la fiche-indicateur signée avec celle du dossier de l'exercice précédent (pour la première année du plan d'action ou du plan stratégique, s'assurer que la méthode de calcul de l'indicateur présentée dans la fiche est cohérente avec ce qui est prévu à la planification).
- Comparer la cible de résultat qui figure sur la fiche-indicateur avec celle du plan d'action ou du plan stratégique.
- Comparer les données de l'exercice courant à celles de l'exercice précédent.
- Soulever la nécessité d'obtenir des informations probantes (pièces justificatives) qui supportent le résultat de l'indicateur, si nécessaire.
- Soulever la nécessité d'obtenir des informations probantes (pièces justificatives) qui supportent le texte de l'indicateur.

- Au besoin, soulever la nécessité de s'entretenir avec l'unité administrative responsable de la section vérifiée pour obtenir des pièces justificatives ou de l'information supplémentaire.
- Analyser la cohérence des renseignements obtenus sous forme de listes, de tableaux ou d'autres documents avec la fiche résultat et les fiches signées par le secteur.
- Vérifier la cohérence de l'information présentée au RAG avec le résultat au dossier, comparer le résultat et le texte présenté au RAG avec la fiche signée par le secteur.

Vue d'ensemble -Sous-processus 3 « Révision des textes validés »



Une fois le texte validé par l'agent, celui-ci est soumis à une révision, effectuée en plusieurs étapes. Une première révision visant à détecter d'éventuelles incohérences ou erreurs est effectuée par le responsable du processus, une autre par le gestionnaire.

Activité 3.1 : Première révision

Responsable : Chargé de projet (responsable du processus)

Tâches :

- Analyser le texte du RAG pour voir si les données et les affirmations sont bien appuyées par des pièces justificatives.
- Obtenir la copie de la fiche-indicateur signée.
- Comparaison de la fiche-indicateur signée avec celle du dossier de l'exercice précédent (pour la première année du plan d'action ou du plan stratégique, s'assurer que la méthode de calcul de l'indicateur présentée dans la fiche est cohérente avec ce qui est prévu à la planification).
- Comparaison de la cible de résultat qui figure sur la fiche-indicateur avec celle du plan d'action ou du plan stratégique.
- Comparaison des données de l'exercice courant à celles de l'exercice précédent.
- Obtention des informations probantes (pièces justificatives) qui supportent le résultat de l'indicateur.
- Obtention des informations probantes (pièces justificatives) qui supportent le texte de l'indicateur.
- Au besoin, s'entretenir avec l'unité administrative responsable de la section vérifiée pour obtenir des pièces justificatives ou de l'information supplémentaire.
- Analyse de la cohérence des renseignements obtenus sous forme de listes, de tableaux ou d'autres documents avec la fiche résultat et les fiches signées par le secteur.
- Vérification de la cohérence de l'information présentée au RAG avec le résultat au dossier, comparer le résultat et le texte présenté au RAG avec la fiche signée par le secteur.

- S'assurer que les éléments non conformes soient bien reportés au tableau des écarts ou préparer le tableau des écarts au besoin

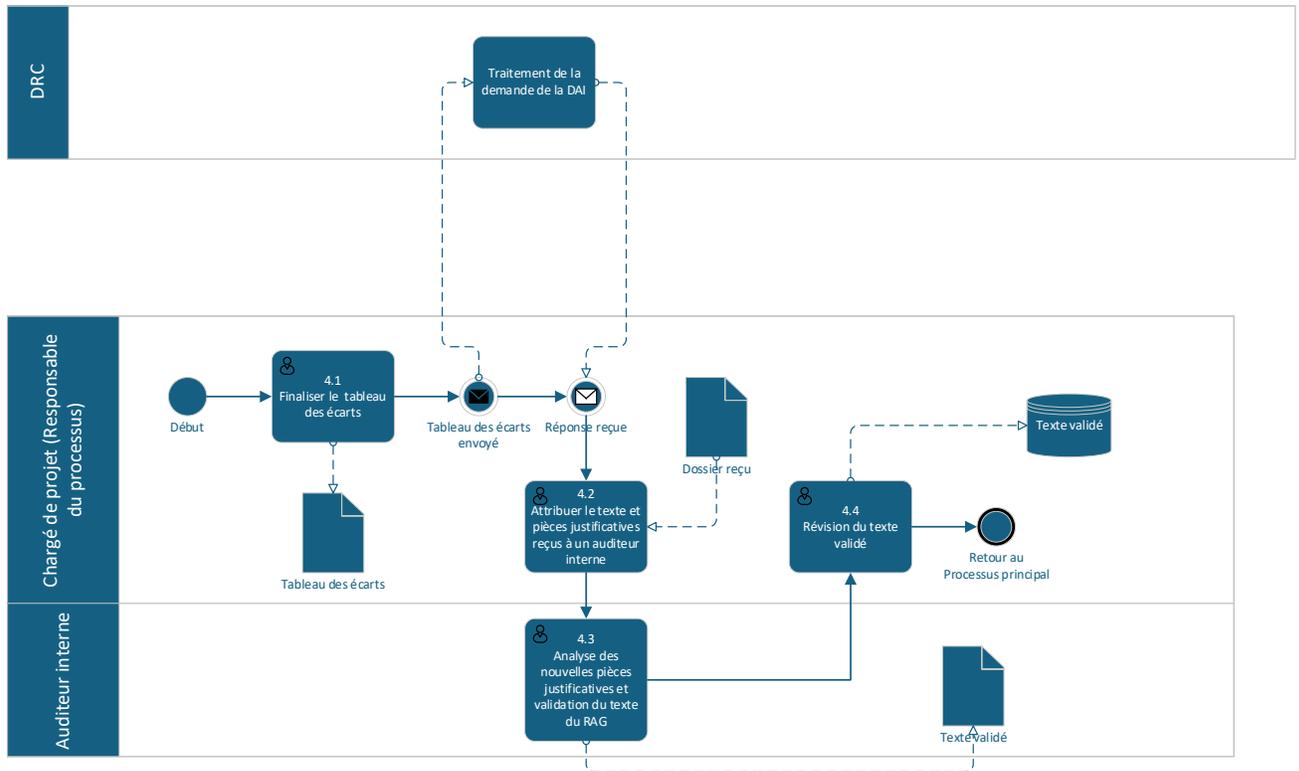
Activité 3.2 : Deuxième révision

Responsable : Le gestionnaire

Tâches :

- Relire le texte ainsi que les commentaires faits par l'auditeur interne et le responsable du processus et le chargé de projet.
- S'assurer que les éléments non conformes soient bien reportés au tableau des écarts ou souligner les écarts au responsable du processus au besoin.
- Aviser le chargé de projet (responsable du processus) des éléments non significatifs qui se trouve dans le tableau des écarts.
- Vérifier les pièces justificatives pour validation supplémentaire, en cas de doute

Vue d'ensemble -Sous-processus 4 « Demande de modification ou de pièces justificatives supplémentaires »



Lorsque des erreurs, des incohérences ou des pièces justificatives reçues initialement sont incohérentes ou soulèvent des doutes, une demande formelle de pièces complémentaires peut être nécessaire. Ce sous-processus, bien qu'occasionnel, est essentiel à la rigueur de la validation.

Après avoir reçu le texte révisé non conforme, le chargé de projet identifie les éléments manquants ou insuffisants. Une demande est transmise à la DRC. Le processus reprend une fois que les nouvelles pièces reçues sont jugées suffisantes.

Activité 4.1 : Préparer ou finaliser le tableau des écarts

Responsable : Chargé de projet (responsable du processus)

Tâches :

- Identifier les éléments manquants ou insuffisants.
 - Envoyer le tableau à la DRC.
 - Réception des nouvelles pièces justificatives.

Activité 4.2 : Attribution du texte et des nouvelles pièces justificatives à un auditeur interne.

Responsable : Chargé de projet (responsable du processus)

Tâches :

- Identifier un auditeur interne.
- Attribuer le texte et les nouvelles pièces à cet auditeur.

Activité 4.3 : Analyse des nouvelles pièces et validation du RAG

Responsable : auditeur interne.

Tâches :

- Analyser le texte du RAG pour voir si les données et les affirmations sont bien appuyées par les nouvelles pièces justificatives.
- Refaire les calculs.
- Vérifier que les nouvelles pièces justificatives correspondent au besoin identifié dans le tableau des écarts.
- Finaliser la validation

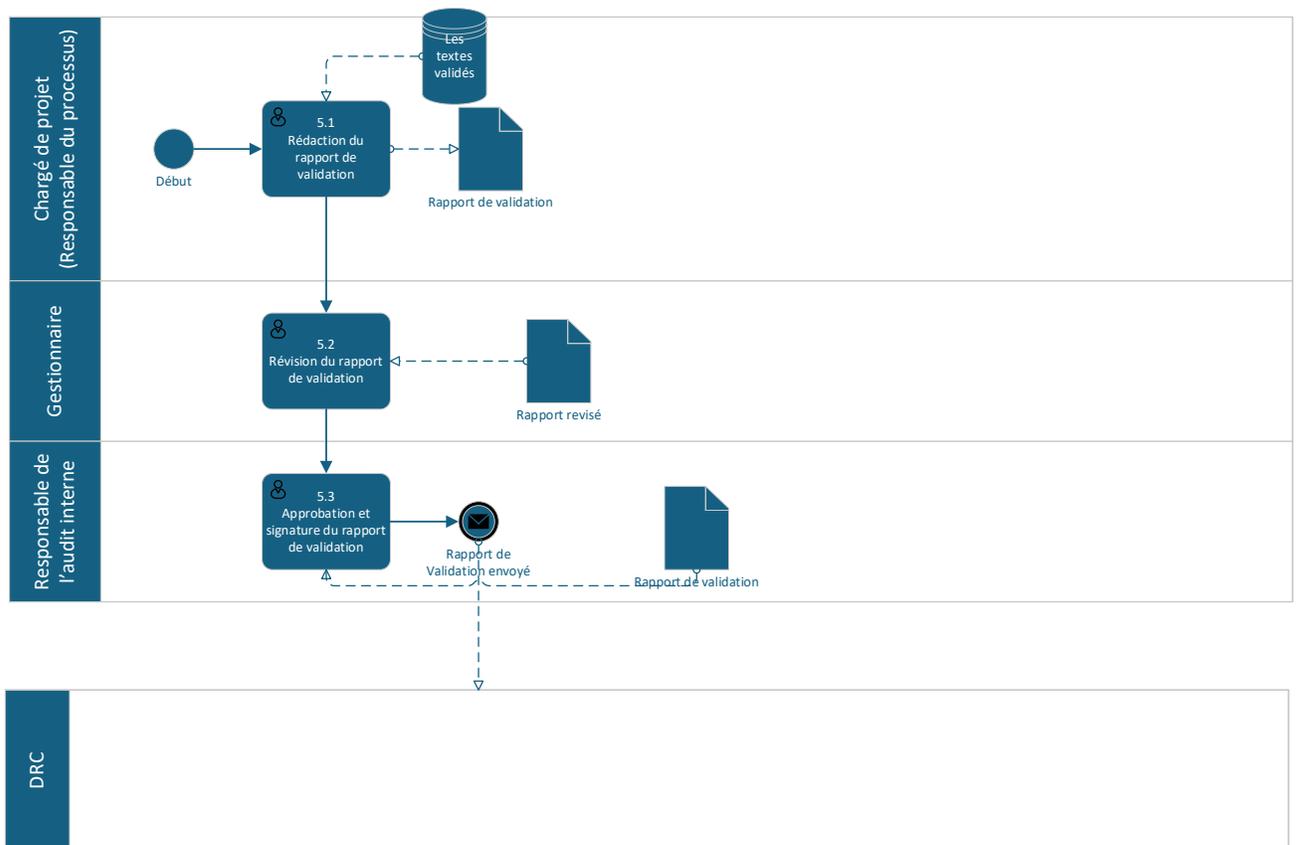
Activité 4.4 : Révision du texte validé.

Responsable : Chargé de projet (Responsable du processus)

Tâches :

- Analyser le texte du RAG pour voir si les données et les affirmations sont bien appuyées par les nouvelles pièces justificatives.
- Refaire les calculs.
- Vérifier que les nouvelles pièces justificatives correspondent au besoin identifié dans le tableau des écarts.

Vue d'ensemble -Sous-processus 5 « Préparation du Rapport de validation »



Dans ce sous-processus, les résultats de la validation sont compilés et formalisés dans un rapport.

Activité 5.1 : Rédaction du rapport de validation.

Responsable : Responsable du processus.

Tâches :

- Rédiger le rapport de validation conformément au modèle du SCT

Activité 5.2 : Révision du rapport de validation

Responsable : Le Gestionnaire de la DAI.

Tâches :

- Relire le texte et faire des propositions au besoin.

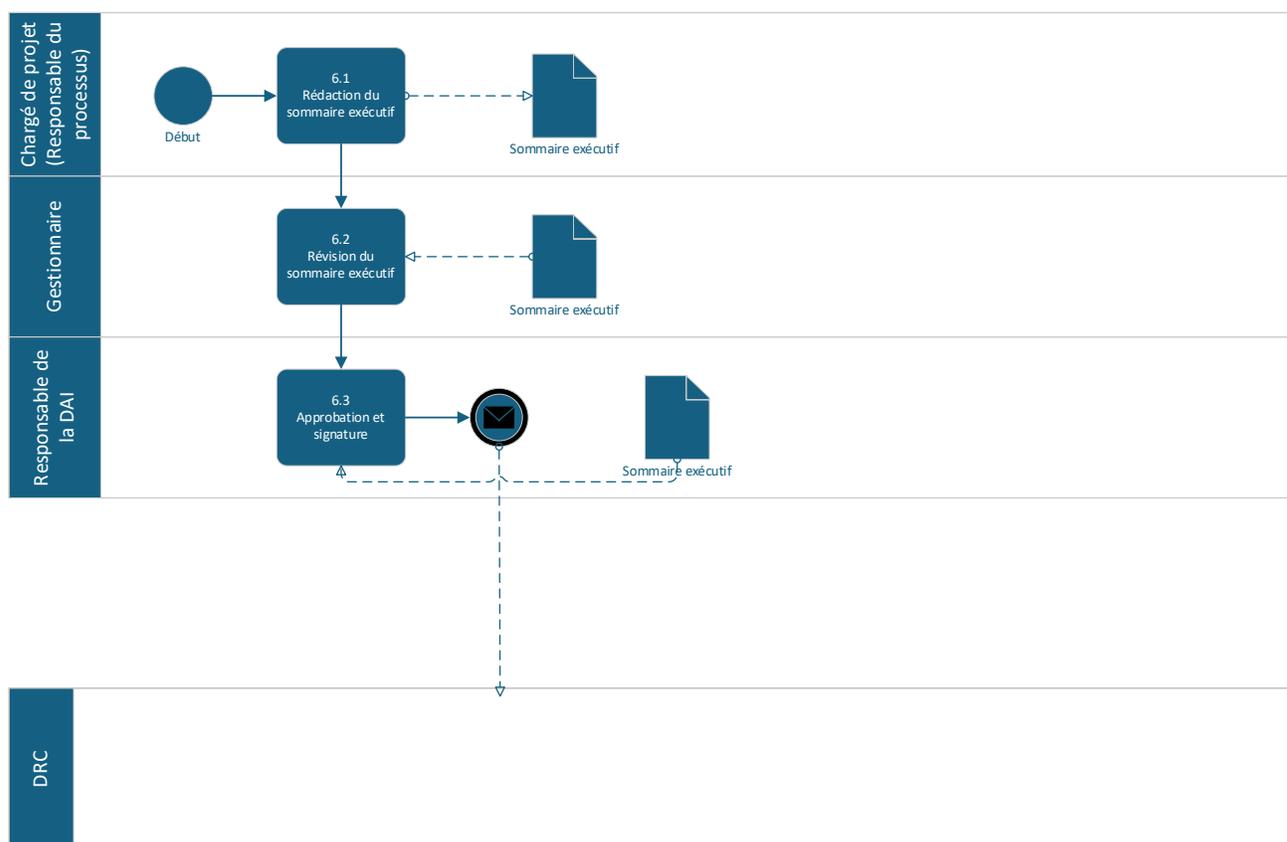
Activité 5.3 : Approbation et signature du rapport de validation

Responsable : Responsable de l'audit interne.

Tâches :

- Approuver et signer le rapport de validation.

Vue d'ensemble -Sous-processus 6 « Réalisation du sommaire exécutif »



Après la publication du RAG, LA DAI prépare un sommaire exécutif pour faire ressortir les points du processus de validation ainsi que les pistes d'amélioration. Le responsable du processus prépare le sommaire exécutif. Ensuite le gestionnaire effectue la révision. Enfin le responsable de l'audit interne approuve et signe le sommaire exécutif et l'envoi à la DRC.

4.2. Analyse de la performance du processus de validation

La performance d'un processus désigne le degré d'efficacité avec lequel celui-ci remplit la fonction pour laquelle il a été conçu (Turdibayeva, 2024). Dans le secteur public, elle correspond à la capacité de transformer les demandes des clientèles en prestations de services alignées sur des objectifs précis, tout en répondant aux besoins et attentes de ces dernières (MAPAQ, s.d.). La

mesure de cette performance constitue un levier pour l'amélioration continue, car elle permet de repérer les zones d'inefficacité ou de sous-performance et d'orienter les actions correctives (Turdibayeva, 2024).

Quatre paramètres seront mobilisés pour évaluer la performance du processus de validation du RAG :

4.2.1. Indicateur de performance

Dans l'analyse des processus, la performance est fréquemment évaluée au moyen d'un ensemble d'indicateurs clés de performance (Turdibayeva, 2024). Toutefois, pour le processus de validation du RAG à la DAI, un seul indicateur de performance est actuellement disponible :

Nom de l'indicateur	Nombre de jours consacrés à la validation du RAG.
Unité de mesure	Nombre de jour/personne
Méthode de calcul	Nombre total d'heure que les auditeurs consacrent à la validation du RAG/24
Source des données	Feuille de temps de la direction
Cible 2024	40 jours/personne
Résultat 2024	50,7 jours/personne

Comme le montrent les résultats observés, la DAI n'a pas atteint sa cible de performance pour le processus de validation du RAG en 2024. Cet écart met en évidence la nécessité d'identifier les causes des contre-performances et de mettre en place des actions correctives afin d'optimiser l'efficacité et l'efficience du processus.

4.2.2. Dysfonctionnement

Étant donné que la direction n'a pas atteint sa cible pour l'année 2024, il est nécessaire d'identifier les dysfonctionnements liés aux activités qui entravent ou ralentissent le déroulement du processus. Toutefois, cette analyse est limitée par l'absence de données sur le temps prévu et le

temps réel des tâches, ce qui ne permet pas de mesurer avec précision la performance temporelle. Pour repérer les goulots d'étranglement, l'approche retenue consiste à examiner le logigramme décrivant les différentes activités du processus.

Dans le cas présent, les principaux goulots identifiés sont, d'une part, la surcharge de travail concentrée sur certaines étapes de la chaîne, le responsable du processus assumant un nombre excessif d'activités, et, d'autre part, la répétition des tâches due à la multiplication des étapes de révision. Cette dernière situation allonge inutilement les délais et entraîne des redondances dans le processus de validation du RAG.

4.2.3. Évaluation de la valeur ajoutée des activités

Pour évaluer la valeur ajoutée de chaque activité du processus, j'ai utilisé le tableau suivant :

Question pour déterminer si l'activité est une RVA	Question pour déterminer si l'activité est une SVA	Question pour déterminer si l'activité est une VAA
<p>Est-ce que le client est prêt à payer pour que l'activité soit réalisée? Si OUI = RVA</p> <p>Ou</p> <p>-Est-ce que si on enlève l'activité le processus peut continuer? Si NON = RVA</p> <p>Ou</p> <p>-Est-ce que la Valeur de sortie est supérieure à la Valeur d'entrée? Si OUI = RVA</p>	<p>Est-ce que le client est prêt à payer pour que l'activité soit réalisée? Si NON = SVA</p> <p>Ou</p> <p>-Est-ce que si on enlève l'activité le processus peut continuer? Si OUI = SVA</p> <p>Ou</p> <p>-Est-ce que la Valeur de sortie est supérieure à la Valeur d'entrée? Si NON = SVA</p>	<p>Est-ce que l'activité est réalisée pour respecter un règlement administratif? Si OUI = VAA</p> <p>Ou</p> <p>-Est-ce que l'activité fait partie des pratiques usuelles de l'organisation? Si OUI = VAA</p>

Source tableau (Mbassegué, 2024)

Sous-processus 1 (Planification de la validation du RAG).

Activité 1.1 (Rédaction de la lettre de mandat et des autres outils nécessaires pour le processus de validation) : c'est une activité à réelle valeur ajoutée.

Activité 1.2 (Révision de la lettre de mandat et validation des autres outils nécessaires pour le processus de validation) : c'est une activité à réelle valeur ajoutée.

Activité 1.3 (Transmission de la lettre de mandat et approbation de la lettre de début des travaux) : c'est une activité à réelle valeur ajoutée.

Activité 1.4 Transmettre la note de début des travaux aux SMA : c'est une activité à réelle valeur ajoutée.

Sous-processus 2 (Vérification et validation des fiches)

Activité 2.1 (Vérifier si le dossier reçu est complet) : cette activité a une valeur ajoutée administrative parce qu'elle fait partie des pratiques usuelles du ministère.

Activité 2.2 (Demande pour compléter le dossier) : activité sans valeur ajoutée. Un message automatique pourrait ainsi être envoyé dès qu'un dossier incomplet est transmis par la DRC.

Activité 2.3 (Attribuer le texte à valider à un auditeur interne) : cette activité a une réelle valeur ajoutée parce qu'elle permet de passer à une étape du processus.

Activité 2.4 (Validation du texte du RAG) : activité à réelle valeur ajoutée. Elle constitue l'essence du processus.

Sous-processus 3 (Révision)

Activité 3.1 (Première révision) : cette activité a une réelle valeur ajoutée. Bien que les tâches de cette activité soient similaires à celles de l'activité précédente, l'importance des informations contenues dans le RAG confère à cette révision une réelle valeur ajoutée, car elle permet de corriger d'éventuelles erreurs.

Activité 3.2 (Deuxième révision) : cette activité a une valeur ajoutée administrative. Elle fait partie des pratiques usuelles du ministère.

Sous-processus 4 (demande de modification ou de pièces justificatives supplémentaires)

Activité 4.1 (Finaliser le tableau des écarts) : c'est une activité sans valeur ajoutée. Les tâches ont déjà été effectuées lors de l'activité 3.1.

Activité 4.2 (Attribution du texte et des nouvelles pièces justificatives à un auditeur interne) : c'est une activité à réelle valeur ajoutée. Elle est nécessaire pour la suite du processus.

Activité 4.3 (Analyse des nouvelles pièces et validation du RAG) : c'est une activité à réelle valeur ajoutée. Elle est essentielle pour la suite du processus.

Activité 4.4 (Révision du texte validé) : c'est une activité à valeur ajoutée administrative. Elle fait partie de la routine du ministère.

Sous processus 5 (Préparation du rapport de validation)

Activité 5.1 (Rédaction du rapport de validation) : cette activité a une réelle valeur ajoutée. Elle est nécessaire pour la suite du processus.

Activité 5.2 (Révision du rapport de validation) : c'est une activité à réelle valeur ajoutée. L'importance des informations contenues dans le RAG confère à cette révision une réelle valeur ajoutée, car elle permet de corriger d'éventuelles erreurs.

Activité 5.3 (Approbation et signature du rapport de validation) : c'est une activité à réelle valeur ajoutée.

Sous-processus 6 (Réalisation du sommaire exécutif)

Activité 6.1 (Rédaction du sommaire exécutif) : c'est une activité à réelle valeur ajoutée.

Activité 6.2 (Révision du sommaire exécutif) : c'est une activité à réelle valeur ajoutée.

Activité 6.3 (Approbation et signature du sommaire exécutif) : c'est une activité à réelle valeur ajoutée.

Sur les vingt (20) activités du processus, quatorze (14), soit 70 %, sont des activités à réelle valeur ajoutée (RVA). Trois activités, représentant 15 %, correspondent à de la valeur ajoutée administrative, et les trois autres activités restantes sont sans valeur ajoutée.

Complétons l'analyse avec le calcul des ratios pour savoir si le processus est efficace et efficient.

4.2.4. Calcul des ratios

Calcul des ratios⁶ d'efficacité et d'efficience pour les différents sous-processus ainsi que la répartition du temps selon le type d'activité (RVA, VAA, SVA) :

a) *Ratio efficacité pour chaque sous-processus (ratio efficacité=temps réel/temps global).*

Ratio efficacité sous-processus « 1 » planification : $15,26 / 64 = 23,84\%$

Ratio efficacité sous-processus « 2 » vérification et validation des fiches : $4,09 / 73,5 = 5,56\%$

Ratio efficacité sous-processus « 3 » révision : $4,33 / 21 = 20,62\%$

Ratio efficacité sous-processus « 4 » : demande de modification ou de pièces justificatives supplémentaires : $2,84 / 21 = 13,52\%$

Ratio efficacité sous-processus « 5 » préparation rapport de validation : $2,74 / 21 = 13,05\%$

Ratio efficacité sous-processus « 6 » réalisation du sommaire exécutif : $4 / 17,5 = 22,86\%$

b) *Ratio d'efficience pour chaque sous-processus*

⁶ Les ratios ont été établis à partir des données estimées par les intervenants du processus et non sur la base de mesures réelles. Cette situation constitue une limite à la présente analyse.

Ratio efficience= temps réel RVA/temps réel total

Ratio efficience sous-processus « 1 » planification : $14,84 / 15,26 = 97,25\%$

Ratio efficience sous-processus « 2 » vérification et validation des fiches : $3,84 / 4,09 = 93,89\%$

Ratio efficience sous-processus « 3 » révision : $4 / 4,33 = 92,38\%$

Ratio efficience sous-processus « 4 » : demande de modification ou de pièces justificatives supplémentaires : $1,84 / 2,84 = 64,79\%$

Ratio efficience sous-processus « 5 » préparation rapport de validation : $2,74 / 2,74 = 100\%$

Ratio efficience sous-processus « 6 » réalisation du sommaire exécutif : $4 / 4 = 100\%$

c) *Interprétation des ratios.*

Sous-processus 1 : Planification de la validation.

Le temps global de cette étape est de 64 heures, dont seulement 15 h 16 min de travail effectif, ce qui correspond à un ratio d'efficacité de 23,84 %. Autrement dit, pour chaque heure écoulée, les intervenants n'ont travaillé que 14 minutes et 17 secondes. Sur ce temps de travail effectif, 14 h 50 min ont été consacrées à des activités à valeur ajoutée, soit un ratio d'efficience de 97,25 %.

Sous-processus 2 : Vérification et validation des fiches.

Le temps global est de 73 h 30 min, dont 4 h 05 min de travail effectif, soit un ratio d'efficacité de 5,56 %. Cela signifie que pour chaque heure écoulée, seulement 3 minutes et 20 secondes ont été utilisées pour des activités réelles. Sur ce temps, 3 h 50 min ont été consacrées à des activités à valeur ajoutée, soit un ratio d'efficience de 93,89 %.

Sous-processus 3 : Révision des fiches validées.

Avec un temps global de 21 heures, les intervenants ont travaillé 4 h 20 min, ce qui donne un

ratio d'efficacité de 20,62 %. Concrètement, pour chaque heure écoulée, seules 12 minutes et 22 secondes ont été réellement travaillées. Sur ce temps, 4 heures ont été consacrées à des activités à valeur ajoutée, soit un ratio d'efficience de 92,38 %.

Sous-processus 4 : Demande de modifications ou de pièces justificatives supplémentaires.

Le temps global s'élève à 21 heures, avec seulement 2 h 50 min de travail effectif, soit un ratio d'efficacité de 13,52 % (environ 8 minutes et 7 secondes de travail par heure écoulée). Sur ce temps, 1 h 50 min concerne des activités à valeur ajoutée, ce qui correspond à un ratio d'efficience de 64,79 %.

Sous-processus 5 : Préparation du rapport de validation.

Cette étape a un temps global de 21 heures, avec 2 h 44 min de travail effectif, soit un ratio d'efficacité de 13,05 % (soit environ 7 minutes et 50 secondes par heure écoulée). Tout le temps de travail a été consacré à des activités à valeur ajoutée, ce qui donne un ratio d'efficience de 100 %.

Sous-processus 6 : Réalisation du sommaire exécutif.

Le temps global est de 17 h 30 min, dont 4 heures de travail effectif, soit un ratio d'efficacité de 22,86 % (soit 13 minutes et 43 secondes de travail par heure écoulée). Là encore, tout le temps a été consacré à des activités à valeur ajoutée, ce qui correspond à un ratio d'efficience de 100 %.

d) Répartition du temps réel ou global selon le type d'activité (RVA, SVA, VAA)

Répartition des temps en heures		
	Réel	Global
RVA	31,26	109,5
VAA	0,91	63
SVA	1,09	45,5
Total	33,26	218

Taux efficacité global : $33,36/218 * 100 = 15,26\%$

Taux efficience global : $31,26/33,26*100 = 94\%$

5. Discussion des résultats

Le taux d'efficacité global du processus de validation du RAG est de 15,26 %, ce qui signifie que, pour chaque heure écoulée, les intervenants n'ont travaillé effectivement que 9 minutes et 9 secondes. Ce résultat démontre que des améliorations peuvent être apportées au processus afin d'améliorer son efficacité.

En revanche, le taux d'efficience global atteint 94 %, ce qui indique que, pour chaque heure de travail, les intervenants ont consacré en moyenne 56 minutes et 24 secondes à des activités créatrices de valeur.

L'analyse croisée de ces deux ratios permet de conclure que le processus de validation du RAG souffre principalement d'un problème d'efficacité. En effet, les activités mobilisent un temps considérable au sein de la DAI. Par conséquent, des mesures d'amélioration s'avèrent nécessaires pour optimiser le déroulement du processus.

Il faut aussi spécifier que le RAG n'est pas le seul processus de la DAI, ce qui fait en sorte que le temps global calculé n'est pas nécessairement du temps perdu, mais du temps consacré à d'autres processus.

5.1. Identification des gaspillages selon la méthode Lean.

Parmi les huit types de gaspillage (muda) présentés précédemment, trois ont été observés dans le processus de validation du RAG.

Tout d'abord, le muda de processus ou surtraitement : on constate une multiplication des étapes de révision, avec deux révisions après la première validation, suivies d'une troisième lorsque des pièces justificatives supplémentaires sont demandées. Ces révisions prolongent le temps de validation du RAG sans apporter de réelle valeur ajoutée.

Ensuite, le muda d'attente : certaines fiches déjà validées restent en attente de révision, car seul le responsable du processus est disponible pour effectuer cette tâche. Cette situation retarde l'avancement global et crée un goulot d'étranglement.

Enfin, le muda de défaut : des erreurs et incohérences entre les textes à valider et les pièces justificatives entraînent plusieurs retours pour corrections, ce qui génère des reprises de travail et prolonge les délais.

Type de gaspillage (muda)	Manifestation dans le processus
Muda de processus ou surtraitement	Multiplication des étapes de révision successives sans réelle valeur ajoutée
Muda d'attente	Dossier en attente prolongée de révision, faute de disponibilité du responsable du processus
Muda de défaut	Erreurs ou incohérences nécessitant des retours et des corrections.

5.2. Piste d'amélioration

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des types de gaspillage et de dysfonctionnement observés dans le processus de validation. Pour chaque dysfonctionnement ou gaspillage identifié, un objectif spécifique a été formulé ainsi que des indicateurs de performance permettant d'évaluer l'atteinte des résultats.

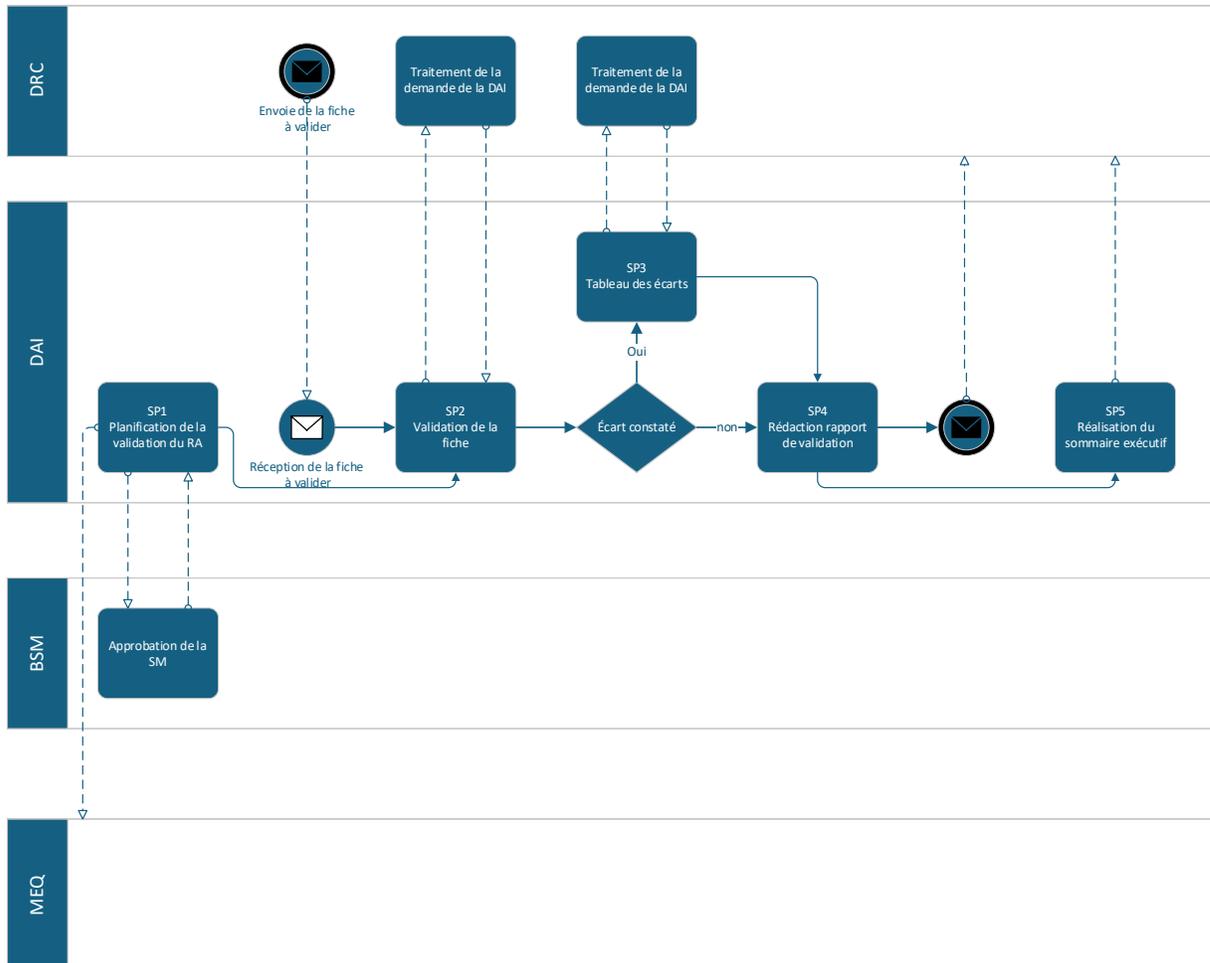
Types de gaspillage et dysfonctionnement	Manifestation dans le processus actuel	Objectifs du processus cible	Indicateurs de performance
Muda de processus ou surtraitement	Multiplication des étapes de révision successives sans réelle valeur ajoutée	Diminuer le nombre d'étapes de révision	Nombre d'étapes de révision (Valeur de référence : 3)
Muda d'attente	Dossier en attente prolongée de révision, faute de disponibilité du responsable du processus	Diminuer le temps d'attente des dossiers en révision.	Temps moyen d'attente (heure ou jour) des dossiers en révision
Muda de défaut	Erreurs ou incohérences nécessitant des retours et des corrections.	Diminuer le nombre de fiches à valider comportant des erreurs ou des incohérences.	Nombre de fiches à valider comportant un tableau des écarts
Période improductive étendue	Les activités du processus consomment beaucoup de temps au niveau de la DAI.	Augmenter le temps de travail effectif	Ratio d'efficacité global (Temps de travail réel/temps global) X100

5.3. Cartographie du processus cible

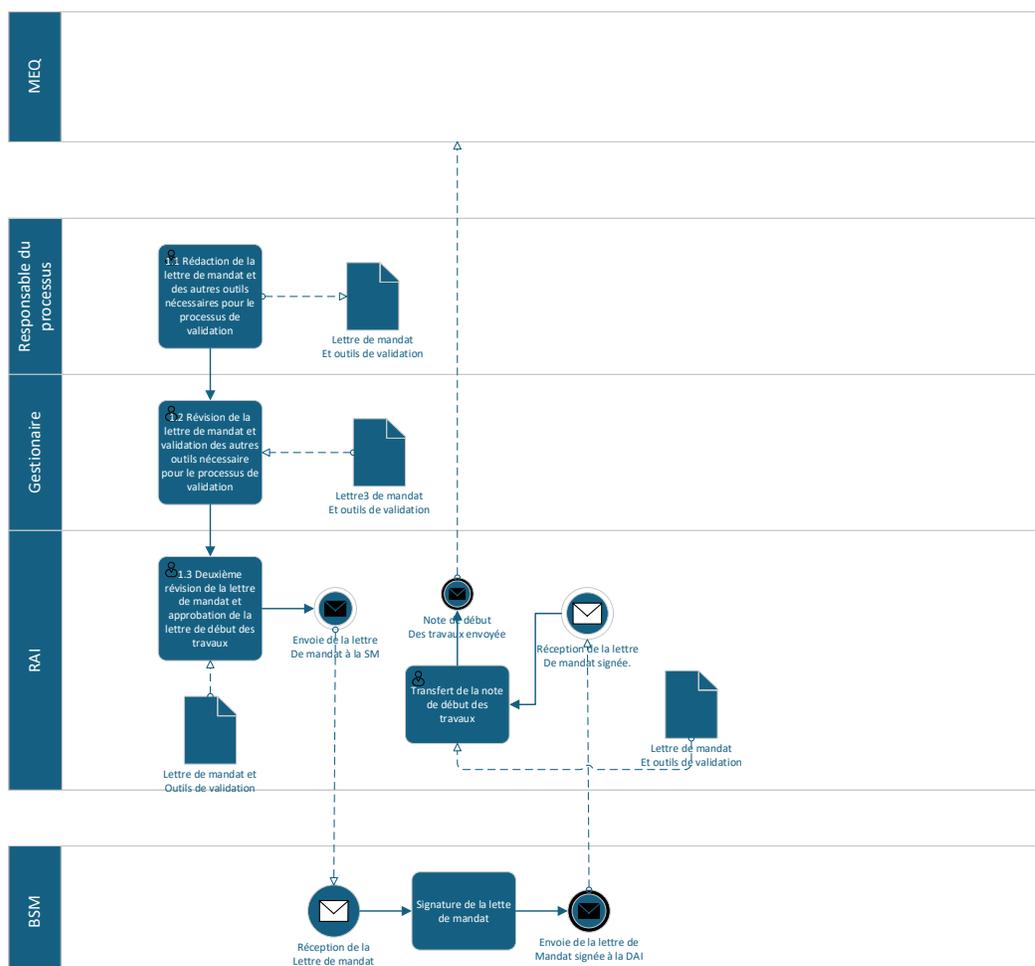
Dans une perspective d'amélioration continue, une cartographie du processus cible de validation du RAG a été élaborée. Contrairement à la cartographie du processus actuel, qui met en lumière les dysfonctionnements, cette représentation propose un scénario optimisé intégrant les pistes d'amélioration identifiées. Elle vise à simplifier le déroulement des étapes, à réduire les délais et les redondances, ainsi qu'à mieux répartir les responsabilités entre les employés de la DAI. Cette cartographie constitue donc une vision de référence pour orienter les actions de changement et guider la mise en œuvre d'un processus plus efficace et efficient.

Vue d'ensemble - Macro-processus

Le macro-processus de validation du RAG se décline en plusieurs sous-processus spécifiques : la planification de la validation, la validation des fiches du RAG, la demande de modifications ou de pièces justificatives supplémentaires, la préparation du rapport de validation et, enfin, la réalisation du sommaire exécutif.



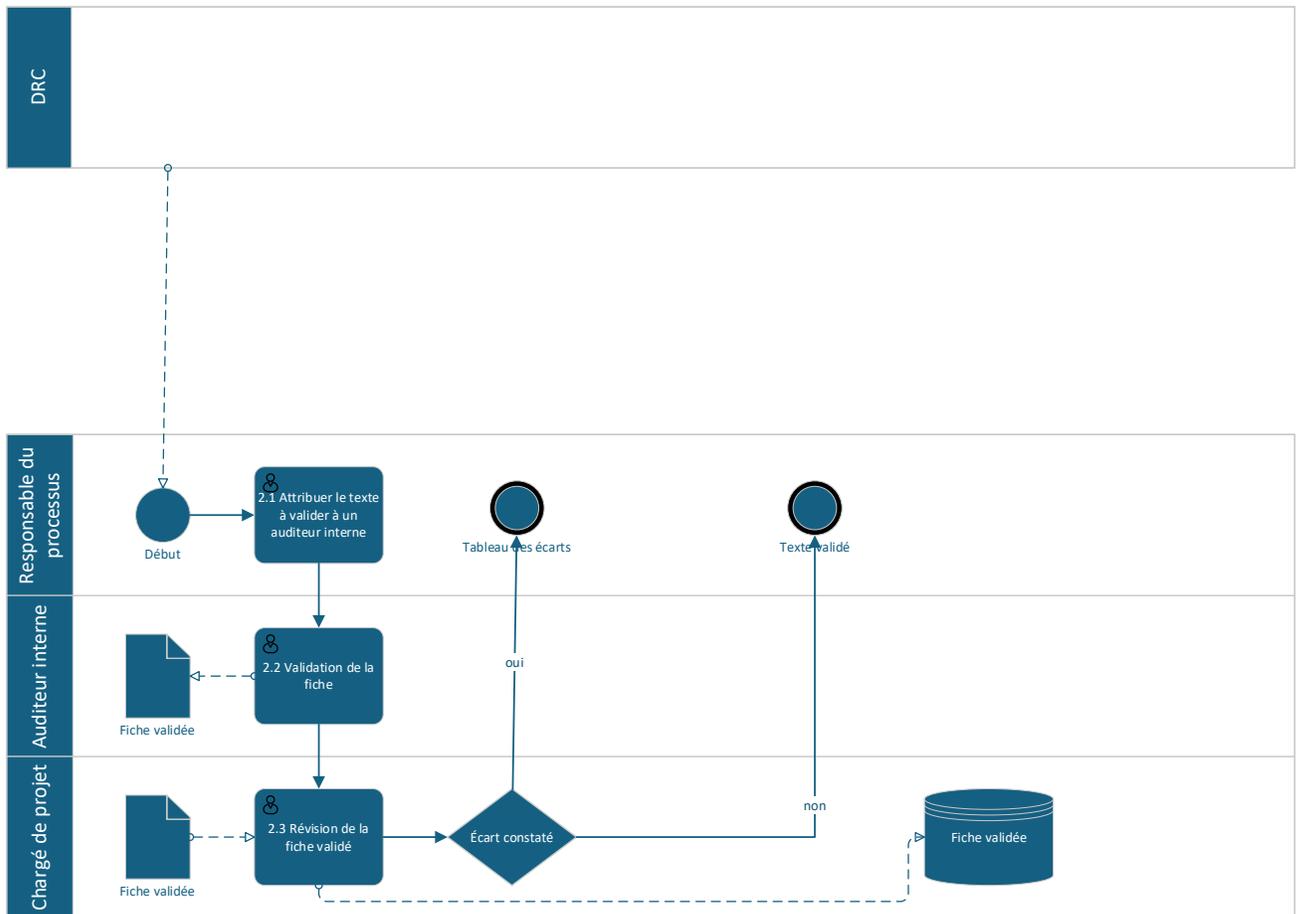
Vue d'ensemble - Planification de la validation du RAG.



Le processus de planification commence par la préparation de la lettre de mandat ainsi que des outils de validation (fichiers communs, gabarit du tableau des écarts, planification sommaire des activités, note de début des travaux) par le responsable du processus. Ces documents sont ensuite transmis au gestionnaire de la DAI, qui en effectue la révision et propose, au besoin, des ajustements. Par la suite, la responsable de la DAI reçoit la documentation, approuve les outils de validation et transmet la lettre de mandat à la Sous-

ministre. Une fois la lettre signée, elle retourne à la DAI, qui diffuse la note de début des travaux à l'ensemble des sous-ministres adjoints.

Vue d'ensemble – Validation.



Après réception du dossier transmis par la direction responsable de la coordination (DRC) du RAG, le responsable du processus le confie à un auditeur interne. Celui-ci procède à l'analyse de la fiche résultat et des pièces justificatives, vérifie la cohérence des données, refait les calculs et repère les écarts éventuels à l'aide d'un tableau prévu à cet effet. Une fois

le texte validé par l'auditeur, il est ensuite soumis à la révision d'un chargé de projet, distinct du responsable du processus.

Activité 2.1 : Attribuer le texte à valider à un auditeur interne.

Responsable : Chargé de projet (responsable du processus)

Tâches :

- Choisir un des auditeurs disponibles.
- Envoyer le dossier complet à l'auditeur interne

Activité 2.2 : Validation du texte du RAG

Responsable : Auditeur interne.

Tâches :

- Analyser le texte du RAG pour voir si les données et les affirmations sont bien appuyées par des pièces justificatives.
- S'assurer que la fiche-indicateur est signée par le ou la SMA;
- Comparer la fiche-indicateur signée avec celle du dossier de l'exercice précédent (pour la première année du plan d'action ou du plan stratégique, s'assurer que la méthode de calcul de l'indicateur présentée dans la fiche est cohérente avec ce qui est prévu à la planification);
- Comparer la cible de résultat qui figure sur la fiche-indicateur avec celle du plan d'action ou du plan stratégique;
- Comparer les données de l'exercice courant à celles de l'exercice précédent;

- Soulever la nécessité d’obtenir des informations probantes (pièces justificatives) qui supportent le résultat de l’indicateur, si nécessaire ;
- Soulever la nécessité d’obtenir des informations probantes (pièces justificatives) qui supportent le texte de l’indicateur;
- Au besoin, soulever la nécessité de s’entretenir avec l’unité administrative responsable de la section vérifiée pour obtenir des pièces justificatives ou de l’information supplémentaire;
- Analyser la cohérence des renseignements obtenus sous forme de listes, de tableaux ou d’autres documents avec la fiche résultat et les fiches signées par le secteur;
- Vérifier la cohérence de l’information présentée au RAG avec le résultat au dossier, comparer le résultat et le texte présenté au RAG avec la fiche signée par le secteur;

Activité 2.3 : Révision

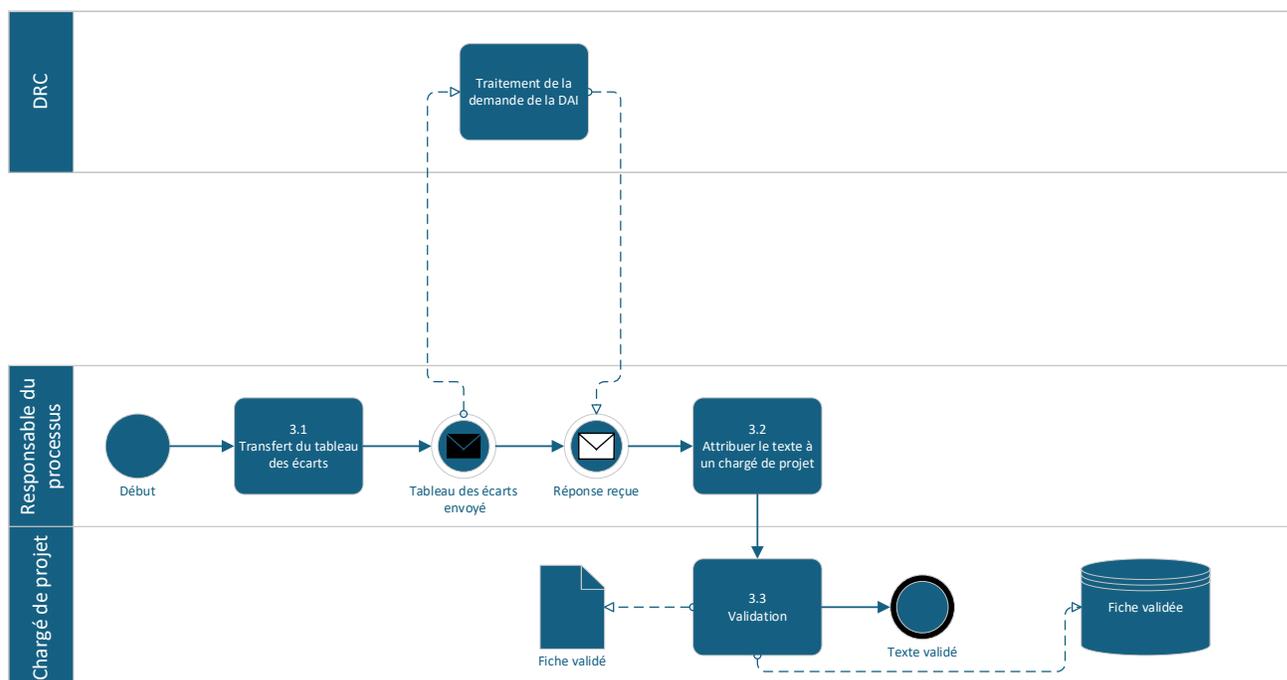
Responsable : Chargé de projet (responsable du processus)

Tâches :

- Analyser le texte du RAG pour voir si les données et les affirmations sont bien appuyées par des pièces justificatives.
- Obtenir la copie de la fiche-indicateur signée;
- Comparaison de la fiche-indicateur signée avec celle du dossier de l’exercice précédent (pour la première année du plan d’action ou du plan stratégique, s’assurer que la méthode de calcul de l’indicateur présentée dans la fiche est cohérente avec ce qui est prévu à la planification);

- Comparaison de la cible de résultat qui figure sur la fiche-indicateur avec celle du plan d'action ou du plan stratégique;
- Comparaison des données de l'exercice courant à celles de l'exercice précédent;
- Obtention des informations probantes (pièces justificatives) qui supportent le résultat de l'indicateur;
- Obtention des informations probantes (pièces justificatives) qui supportent le texte de l'indicateur;
- Au besoin, s'entretenir avec l'unité administrative responsable de la section vérifiée pour obtenir des pièces justificatives ou de l'information supplémentaire;
- Analyse de la cohérence des renseignements obtenus sous forme de listes, de tableaux ou d'autres documents avec la fiche résultat et les fiches signées par le secteur;
- Vérification de la cohérence de l'information présentée au RAG avec le résultat au dossier, comparer le résultat et le texte présenté au RAG avec la fiche signée par le secteur;
- S'assurer que les éléments non conformes soient bien reportés au tableau des écarts ou Préparer le tableau des écarts au besoin

Vue d'ensemble - Demande de modification ou de pièces justificatives supplémentaires.



Lorsque des erreurs, des incohérences ou des pièces justificatives reçues initialement sont insuffisantes ou soulèvent des doutes, une demande formelle de pièces complémentaires peut être nécessaire. Ce sous-processus, bien qu'occasionnel, est essentiel à la rigueur de la validation.

Après avoir reçu le texte révisé non conforme, le chargé de projet identifie les éléments manquants ou insuffisants. Une demande est transmise à la DRC. Le processus reprend une fois que les nouvelles pièces reçues sont jugées suffisantes.

Activité 3.1 : Transmettre le tableau des écarts à la DRC

Responsable : Chargé de projet (responsable du processus)

Tâches :

- Transmission du tableau des écarts à la DRC ;

- Envoyer le tableau à la DRC ;
- Réception des nouvelles pièces justificatives.

Activité 3.2 : Attribution du texte et des nouvelles pièces justificatives à un chargé de projet (autre que le responsable du processus).

Responsable : Chargé de projet (responsable du processus)

Tâches :

- Identifier un chargé de projet ;
- Attribuer le texte et les nouvelles pièces à ce chargé de projet.

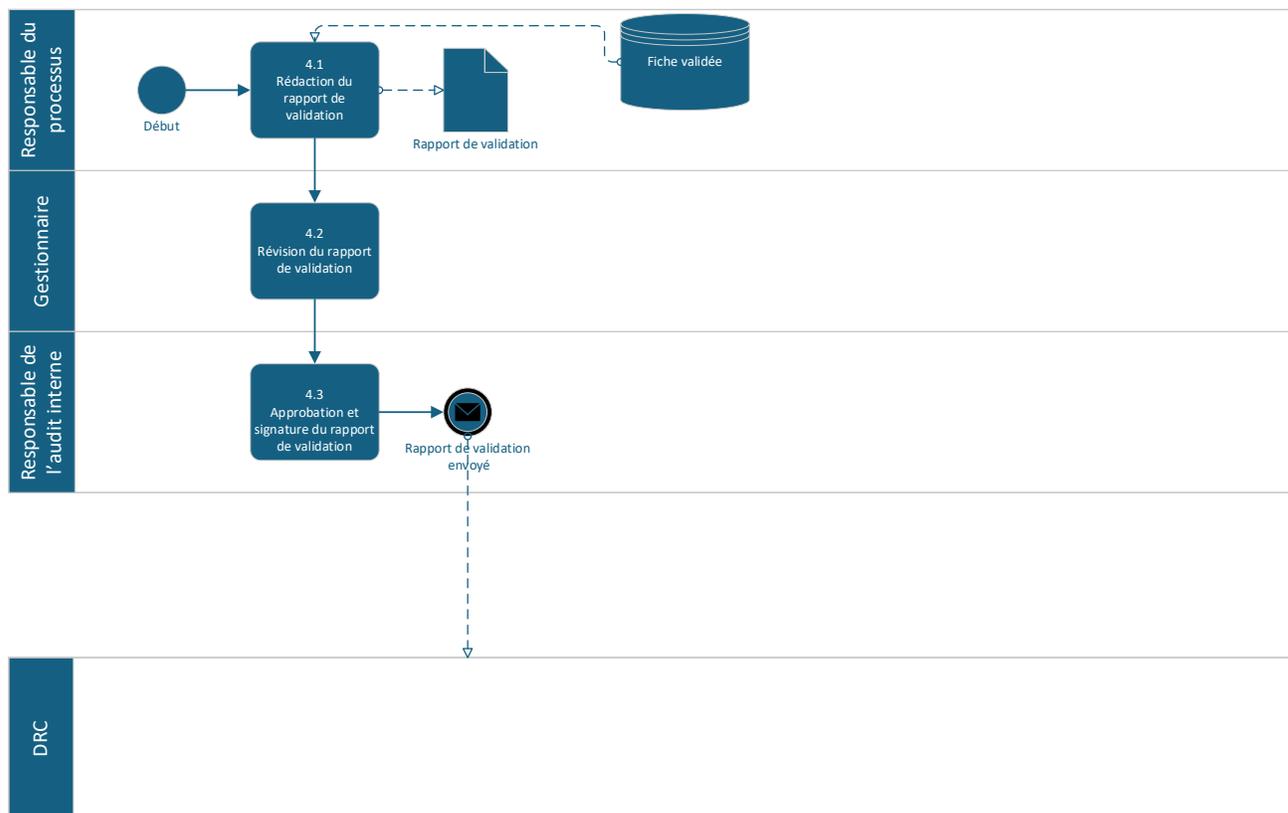
Activité 3.3 : Analyse des nouvelles pièces et validation du RAG

Responsable : Chargé de projet (autre que le responsable du processus).

Tâches :

- Analyser le texte du RAG pour voir si les données et les affirmations sont bien appuyées par les nouvelles pièces justificatives ;
- Refaire les calculs ;
- Vérifier que les nouvelles pièces justificatives correspondent au besoin identifié dans le tableau des écarts ;
- Finaliser la validation

Vue d'ensemble - Préparation rapport de validation



Dans ce sous-processus, les résultats de la validation sont compilés et formalisés dans un rapport.

Activité 4.1 : Rédaction du rapport de validation.

Responsable : Responsable du processus.

Tâches :

- Rédiger le rapport de validation conformément au modèle du SCT.

Activité 4.2 : Révision du rapport de validation

Responsable : Le Gestionnaire de la DAI

Tâches :

- Relire le texte et faire des propositions au besoin.
-

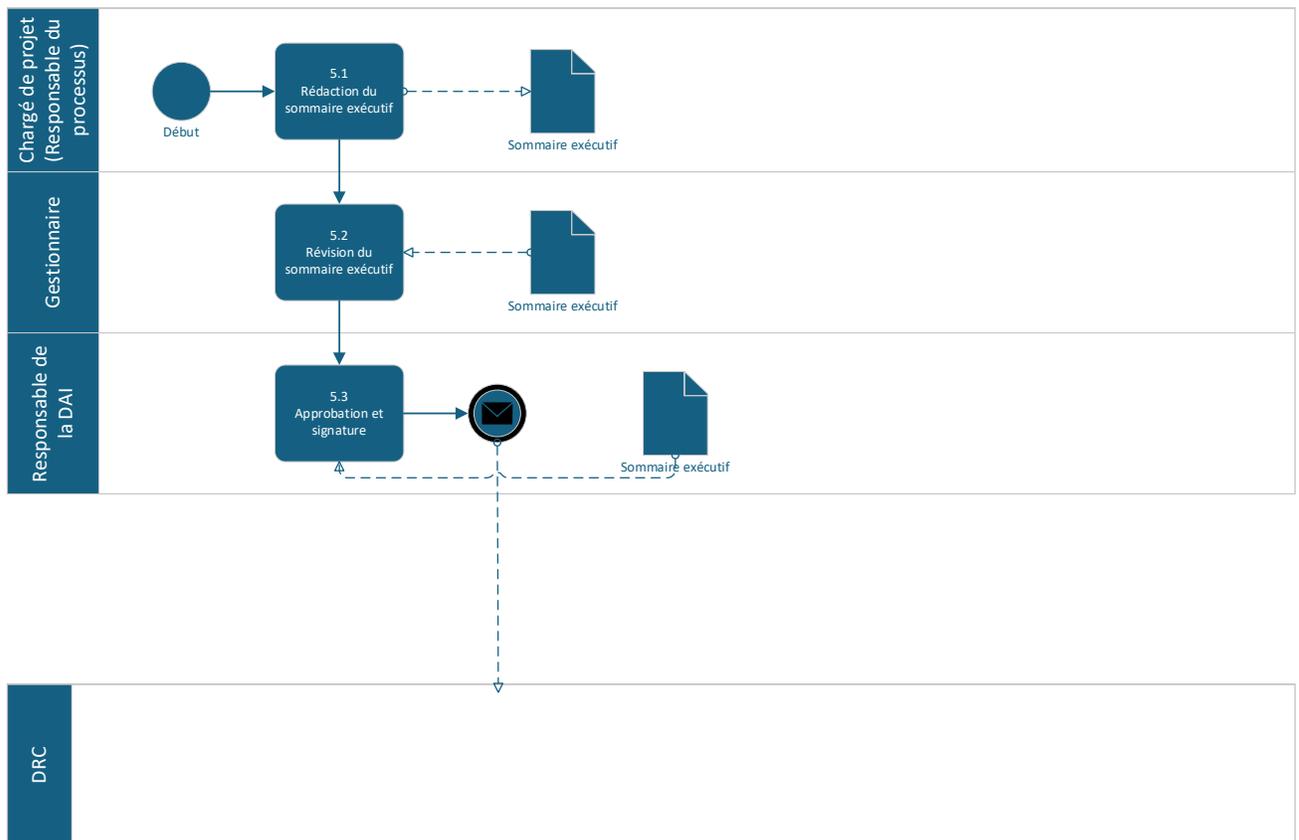
Activité 4.3 : Approbation et signature du rapport de validation

Responsable : Responsable de l'audit interne.

Tâches :

- Approuver et signer le rapport de validation.

Vue d'ensemble - Réalisation du sommaire exécutif.



Après la publication du RAG, LA DAI prépare un sommaire exécutif pour faire ressortir les points du processus de validation ainsi que les pistes d'amélioration. Le responsable du processus prépare le sommaire exécutif. Ensuite le gestionnaire effectue la révision. Enfin le responsable de l'audit interne approuve et signe le sommaire exécutif et l'envoi à la DRC.

6. Recommandations

Les recommandations qui suivent visent donc à corriger les gaspillages et les dysfonctionnements identifiés, en s'appuyant sur des objectifs clairs et des indicateurs de performance permettant d'en mesurer les effets.

- 1) Mettre en place une grille de validation et de vérification normalisées des tâches à effectuer afin d'assurer la qualité dès la validation des fiches afin d'éviter une deuxième révision.
- 2) Inclure les autres chargés de projet dans la révision des fiches validées afin de réduire la dépendance à une seule ressource clé (le responsable du processus).
- 3) Encourager les secteurs à associer systématiquement une pièce justificative à chaque donnée dans la fiche à valider afin de réduire le temps de validation.
- 4) Développer des outils collaboratifs (tableau de suivi partagé) pour mieux répartir la charge.
- 5) Automatiser certaines tâches, comme l'envoi de messages pour les dossiers incomplets.
- 6) Instaurer des rencontres de suivi courtes et régulières (environ 15min par semaine) pour s'assurer de l'avancement du processus.

- 7) Mesurer régulièrement le taux d'efficacité du processus afin de repérer les pertes de temps.
- 8) Identifiez les activités qui n'ajoutent pas de valeur au processus, telles que les tâches répétitives ou les étapes qui ne sont plus nécessaires, et supprimez-les. Éliminer les tâches redondantes permet de focaliser les efforts sur les activités qui contribuent directement à l'efficacité du processus global (Harrington, 1994).
- 9) Pour atteindre la cible fixée en ce qui concerne la durée totale du processus de validation (en nombre de jours), les responsables de la DAI peuvent intervenir sur la durée des différents sous-processus. Autrement dit, il est possible de définir des cibles précises pour chacun d'eux et de concentrer les efforts sur ceux dont les délais d'exécution ne sont pas respectés (voir Annexe IV).

La mise en œuvre de ces recommandations permettrait de simplifier et de rationaliser le processus de validation du RAG, en réduisant les gaspillages, en équilibrant la répartition des tâches. Au-delà de l'atteinte d'objectifs opérationnels, ces pistes d'amélioration contribueraient également à instaurer une culture d'amélioration continue au sein de la DAI. En ce sens, elles constituent des leviers essentiels pour renforcer l'efficacité et l'efficacité du processus.

Conclusion

Ce stage à la DAI m'a permis d'approfondir mes connaissances théoriques en gestion des processus tout en les appliquant dans un contexte organisationnel concret. L'étude du processus de validation du RAG a révélé plusieurs constats majeurs : d'une part, une efficacité élevée

témoignant de la pertinence des tâches réalisées ; d'autre part, un déficit d'efficacité causé par des délais importants, des redondances et une surcharge concentrée sur certains acteurs clés.

La méthodologie retenue, fondée sur la recherche-action et l'approche qualitative, a favorisé l'implication des parties prenantes et permis de dresser une cartographie détaillée du processus actuel. L'analyse des dysfonctionnements, des gaspillages et des goulots d'étranglement a conduit à l'identification d'objectifs d'amélioration clairs, accompagnés d'indicateurs de performance.

Au-delà des résultats obtenus, ce stage m'a offert une expérience enrichissante, tant sur le plan professionnel que personnel. Il a renforcé mes compétences en analyse organisationnelle, en gestion de projet et en communication avec divers acteurs. Enfin, les recommandations formulées visent à doter la DAI d'outils concrets pour améliorer la performance du processus de validation du RAG, dans une perspective d'efficacité accrue et d'amélioration continue.

Bibliographie

- Audit interne—Secrétariat du Conseil du trésor.* (2009) [Audit interne - Secrétariat du Conseil du trésor](#)
- Boutin, G. (2018). *L'entretien de recherche qualitatif* (2e éd., pp. 107–129). Presses de l'Université du Québec.
- Caseau, Y. (2011). *Processus et entreprise 2.0*. Dunod.
- Cattan, M. (2013). *Guide des processus* (pp. 90–105, 123–140). Afnor Éditions.
- Charest, I., Drainville, B., & Arav, C. (2025). *Ministre responsable du Sport, du Loisir et du Plein air*.
Ministère de l'Éducation. Gouvernement du Québec.
<https://www.quebec.ca/gouvernement/ministeres-organismes/education>
- Comtois, J., Paris, Y., Poder, T., & Chaussé, S. (2013). L'approche Kaizen au Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (CHUS) : Un avantage organisationnel significatif. *Santé publique*, 25(2), 169–177. <https://doi.org/10.3917/spub.132.0169>
- Demetrescoux, R. (2017). *Lean management : Pour une performance solide et durable* (Chap. 2, pp. 27–51). Dunod.
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives* (3e éd.). Chenelière Éducation.
- Hammer, M., & Champy, J. (2002). *Reengineering the corporation*. PerfectBound.
- Harrington, H. J. (1994). *La réingénierie des processus administratifs*. Éditions Transcontinentales.
- Jasmin, E. (2013). *Gestion par processus et optimisation des processus*. Centre d'expertise des grands organismes.
- Jouison-Laffitte, E. (2009). La recherche action : Oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8(1), 1–35. <https://doi.org/10.3917/entre.081.0002>
- Labbé, S., Forget, P., & Luckerhoff, J. (2018). L'amélioration continue en bibliothèques au Québec : L'expérience de BAnQ. *Documentation et bibliothèques*, 64(1), 40–49.
<https://doi.org/10.7202/1043722ar>
- Liker, J. (2021). *Le modèle Toyota : 14 principes de management* (2e éd.). Pearson France.

Loi sur l'administration publique, RLRQ, c. A-6.01 [a-6.01 - Loi sur l'administration publique](#)

MAPAQ. (s.d.). *Méthode de gestion par processus*. Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation.

https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageFichier.aspx?idf=237953

Martineau, S. (2016). L'observation directe. Dans B. Gauthier & I. Bourgeois (Dir.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données* (Chap. 12, pp. 315–334). Presses de l'Université du Québec.

Mazouz, B. & Tardif, M.J.B., (2010). À propos de la performance : L'arlésienne de la sphère publique. Dans D. Proulx (dir.), *Management des organisations publiques. Théorie et application* (2ème édition). Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 31-58

Mazouz, B., Leclerc, J., Tardif, M. J. B., & Roy, P. (2008). *La gestion intégrée par résultats*. Presses de l'Université du Québec.

MBassegué, P. G. (Automne 2024) ENP7149 : Structures organisationnelles et processus de travail. ÉNAP.

Mecalux. (2024). Les goulets d'étranglement en logistique : comment les éliminer. [Les goulets d'étranglement en logistique et comment les éviter - Mecalux.fr](#)

ministère de l'Éducation du Québec. (2023). Plan stratégique 2023-2027. [Plan stratégique 2023-2027 du ministère de l'Éducation](#)

ministère de l'Éducation du Québec. (Avril 2025). Stage dans la fonction publique. Mandat de stage été 2025.

Ministère de l'Éducation du Québec. (Février 2025). Direction d'audit interne-Politique d'audit interne.

Ministère de l'Éducation du Québec. (Mai 2025). Organigramme. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/education/publications-adm/education/organigramme/organigramme-MEQ.pdf>

Ministère de l'Éducation du Québec. (Septembre 2024). Rapport annuel de gestion. [Rapport annuel de gestion 2023-2024 - ministère de l'Éducation](#)

Morrisette, J. (2013). Recherche-action et recherche collaborative : Quel rapport aux savoirs et à la production de savoirs ? *Nouvelles pratiques sociales*, 25(2), 35–49.

<https://doi.org/10.7202/1020820ar>

- Mouguin, Y. (2004). *La cartographie des processus : Maîtrise des interfaces* (2e éd.). Éditions d'organisation.
- Rodgers, B., Antony, J., Edgeman, R., & Cudney, E. A. (2021). Lean Six Sigma in the public sector: Yesterday, today and tomorrow. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(5–6), 528–540. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1599714>
- Secrétariat Conseil du trésor (2009). [Amélioration continue - Secrétariat du Conseil du trésor](#)
- Secrétariat du Conseil du Trésor. (2014). *Guide sur la gestion axée sur les résultats*. Gouvernement du Québec. [Guide sur la gestion axée sur les résultats](#)
- Turdibayeva, K. (2024). Comment mesurer la performance du processus. [Message from ProcessMaker](#)

Annexe I Guide d'entretien pour le démarrage du stage.

Problématique de gestion

1. Quelles sont les principales difficultés ou insatisfactions liées à ce processus? (Délais trop longs, doublons, erreurs fréquentes, manque de coordination?)

Répondant :

2. Quelles sont les impacts de ces problèmes sur le fonctionnement de la direction?

Répondant :

Besoins et attentes

3. Quels sont tes besoins ou tes attentes à l'égard de ce mandat? (Améliorer l'efficacité, clarifier les rôles, réduire les délais, fiabiliser les données...)?

Répondant :

Objectifs

4. Quel est l'objectif précis que vous souhaitez atteindre à travers cette amélioration?

Répondant :

5. Comment allez-vous mesurer les résultats attendus?

Répondant :

6. Est-ce cet objectif est pertinent au regard des priorités actuelles du Ministère?

Répondant :

Documentation

7. Avez-vous déjà documenté le processus? (Procédure écrite, logigramme, guide de gestion, fiche de poste.

Répondant :

8. Est qu'il y'a d'autres personnes que je devrais contacter pour bien comprendre le fonctionnement du processus? (Le responsable du processus)

Répondant :

Annexe II Guide d'entretien auprès des intervenants du processus.

Portée du processus (début et fin du processus)

- À quel moment ou évènement le processus commence-t-il?
- Quand et comment le processus se termine-t-il (quel est le résultat final)?

Processus en amont

- Quels processus ou activités précèdent la validation du RAG?
- Y a-t-il des dépendances avec d'autres processus?

Intrants

- Quelles sont les données ou informations nécessaires pour démarrer le processus?
- D'où proviennent ces intrants (ex : systèmes, départements, outils)?

Extrants

- Quels sont les livrables ou services produits par ce processus?
- Qui utilise ou reçoit ces extrants?

Évènement déclencheur

- Quel évènement ou condition déclenche le démarrage du processus de validation?

Client du processus.

- Qui sont les principaux clients du processus?

Fournisseurs.

- Quels secteurs externes fournissent des intrants ou collaborent dans ce processus?
- Quelles lois, règlements ou directives encadrent ce processus?

Identification des activités du processus, des acteurs et des outils.

- Pouvez-vous lister les principales étapes ou activités du processus?
- Qui sont les acteurs impliqués à chaque étape (rôles ou titres)?
- Quels outils ou systèmes sont utilisés pour exécuter ces activités (ex. : logiciels, bases de données)?

Indicateurs de performance existants

- Quels indicateurs de performance sont actuellement utilisés pour évaluer ce processus?

Annexe III Ratio des activités

Activités	Catégorie	Temps réel	Temps perdu	Temps global	Ratios d'efficacité
1.1	RVA	14	7	21	66,67%
1.2	RVA	0,76	6,24	7	10,86%
1.3	SVA	0,42	34,58	35	1,20%
1.4	RVA	0,08	0,92	1	8,00%
2.1	VAA	0,08	48,92	49	0,16%
2.2	SVA	0,17	6,83	7	2,43%
2.3	RVA	0,17	3,33	3,5	4,86%
2.4	RVA	3,67	10,33	14	26,21%
3.1	RVA	4	10	14	28,57%
3.2	VAA	0,33	6,67	7	4,71%
4.1	SVA	0,5	3	3,5	14,29%
4.2	RVA	0,17	3,33	3,5	4,86%
4.3	RVA	1,67	5,33	7	23,86%
4.4	VAA	0,5	6,5	7	7,14%
5.1	RVA	2	12	14	14,29%
5.2	RVA	0,33	3,17	3,5	9,43%
5.3	RVA	0,41	3,09	3,5	11,71%
6.1	RVA	2	1,5	3,5	57,14%
6.2	RVA	1	6	7	14,29%
6.3	RVA	1	6	7	14,29%
		33,26	184,74	218	

Somme temps réel des RVA	31,26
Somme temps réel des VAA	0,91
Somme temps réel des SVA	1,09
Somme temps réel total	33,26

Sommes temps global RVA	109,5
Sommes temps global VAA	63
Sommes temps SVA	45,5
Total temps global	218

Annexe IV

Durée du processus de validation en (jours) à partir de 2024					
	2024	2025	2026	2027	2028
Nombre de jours	50				
Variation					
Cible	40	40			
Écart	10				
Écart à la cible	⊖				

Durée du processus de validation en (jours) du sous processus 1 à partir de 2025				
	2025	2026	2027	2028
Nbre de jours				
Cible				
Écart				
Écart à la cible				

Durée du processus de validation en (jours) du sous processus 4				
	2025	2026	2027	2028
Nbre de jours				
Cible				
Écart				
Écart à la cible				

Durée du processus de validation en (jours) du sous processus 2 à partir de 2025				
	2025	2026	2027	2028
Nbre de jours				
Cible				
Écart				
Écart à la cible				

Durée du processus de validation en (jours) du sous processus 3				
	2025	2026	2027	2028
Nbre de jours				
Cible				
Écart				
Écart à la cible				

Durée du processus de validation en (jours) du sous processus 3 à partir de 2025				
	2025	2026	2027	2028
Nbre de jours				
Cible				
Écart				
Écart à la cible				