



ANALYSE ET DÉVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS

ENP7969- STAGE

**Rapport de stage effectué à la Direction du soutien à la
construction et de l'assurance qualité (DSCAQ),
du ministère des Transports du Québec**

Analyse et harmonisation des processus

Par Lamia Benloucif

Directeur de stage : M. Patrick Gérard Mbassegué

Juillet 2018

Remerciements

Je voudrais, à travers ce petit mot, remercier toutes les personnes qui ont apporté leur contribution pour la réalisation de ce modeste travail.

Je cite mon directeur de stage Monsieur Patrick Gérard Mbassegué, qui m'a aidée à mieux structurer mon travail, pour ses précieux conseils qui m'ont guidée durant le stage et pour la disponibilité qu'il a toujours affichée.

Je remercie Madame Lourdes Tavera, ma cliente et coordonnatrice du module assurance qualité au niveau de la Direction du soutien à la construction et de l'assurance qualité (**DSCAQ**), qui m'a appuyée tout le long de mon intervention. Elle a toujours cru en moi et montrait son enthousiasme à mon mandat, ce qui me stimulait et m'revigorait durant les quelques moments où les choses me paraissaient difficiles à atteindre.

Je remercie également Madame Marion Hervieu, la directrice par intérim à la **DSCAQ** qui m'a manifesté une grande ouverture d'esprit laquelle m'a aidée à donner le meilleur de moi-même. Même s'il n'est plus au ministère, je tiens à remercier l'ancien directeur de la **DSCAQ**, Monsieur Pascal Lacasse qui m'a donné la chance de passer mon stage de fin de maîtrise au ministère des Transports du Québec.

Je ne manquerai pas de remercier le personnel cadre, tous les professionnels et le personnel de soutien pour leur patience et collaboration soutenues sans lesquelles je n'aurais pas pu accomplir le travail.

J'adresse mes remerciements à toutes les personnes des trois lieux : Montréal, Laval et Longueuil avec qui j'ai eu des échanges agréables et qui, avec leur belle personnalité; ont contribué au bon climat de travail attisant ainsi mon désir de faire partie de cette grande famille.

Je clôture en ayant une pensée particulière au regretté, M. Phakman Phlek qui s'est éteint de façon inattendue et dont l'amabilité et l'affabilité resteront à jamais gravées dans mon esprit. Paix à son âme.

Résumé

Le présent rapport de stage traite de notre intervention, laquelle s'est étalée sur 28 semaines au sein de la Direction du soutien à la construction et de l'assurance qualités (**DSCAQ**), au ministère des Transports du Québec (**MTQ**).

Ladite intervention s'articule autour de trois principaux axes qui se veulent complémentaires relativement au traitement de processus de mandat de programme de contrat à exécution sur demande (**PCED**), de mandat de contrat à exécution sur demande (**CE**) ainsi qu'au processus de facturation. Ces trois axes sont : la description/documentation des processus des mandats précités, l'analyse des pratiques existantes et la proposition de solutions aux problèmes détectés.

Le but étant d'aider le système-client à avoir une meilleure vue sur les façons de faire prévalant au sein de la **DSCAQ** et lui proposer des solutions et des recommandations quant aux traitements desdits mandats. Cela va d'abord, conduire à l'uniformisation et la standardisation des pratiques et ensuite, chercher un maximum d'efficacité et l'efficience en éliminant tout activité n'ayant aucune valeur ajoutée aux yeux du client, autrement dit l'élimination de tous les *mudas*. Et c'est la quintessence-même de notre stage.

Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur des données recueillies à travers l'observation, les entrevues, les rencontres informelles et les réunions formelles. Après cela, nous avons monté des tableaux de réalités pour chacun des trois lieux (Montréal, Longueuil et Laval) relativement aux traitements des processus ayant fait l'objet de notre intervention, établi un étalonnage en prenant les pratiques de Montréal comme ligne de référence, identifié les activités n'ayant aucune valeur ajoutée et proposé des solutions accompagnées de recommandation devant permettre la viabilité des solutions suggérées.

Mots clés : Processus, Facturation, Analyse, Optimisation, Solutions.

Liste des annexes

Annexe 1. Question du remue-méninge (brainstorming) effectué au niveau du module assurance qualité

Annexe 2. Tableaux des réalités relativement au traitement d'un mandats **PCED** au niveau des trois lieux avec modèle suggéré

Annexe 3. Tableaux des réalités relativement au traitement d'un mandats **CED** au niveau des trois lieux avec modèle suggéré

Annexe 4. Acétates de notre présentation sur l'optimisation des processus de traitements de mandats **PCED** et **CED** au niveau des trois lieux

Annexe 5. Tableaux des intervenants clés durant les étapes phases du traitement d'un mandat **PCED**

Annexe 6. Organigramme du Sous-ministériat adjoint de la région métropolitaine de Montréal

Annexe 7. Formulaire **SIC**

Annexe 8 Présentation des anciennes directions englobées dans l'actuelle **DGPRER**

Annexe 9. Fiche rose

Annexe 10. Rapport de conformités des ressources du mandataire

Liste des abréviations

DGPRER: Direction générale des projets routiers et de l'exploitation du réseau

DSCAQ: Direction du soutien à la construction et de l'assurance qualité

DC: Direction de la conception

Dréa: Direction de la réalisation

SRFM: Service des ressources financières et matérielles désormais changé au Service de gestion et d'octroi des contrats

SFP: Suivi financier des projets

BC: Bon de commande

Ch. d'act.: Chargé d'activités / chargé de projets

Tech. en admin.: Technicienne en administration

Dir.: Directeur

Secr.: Secrétaire

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|----|
| INTRODUCTION | 1 |
| CHAPITRE 1 | 3 |
| PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION ET DU MANDAT CONFIE | 3 |
| Présentation de la Direction générale des projets routiers et de l'exploitation du réseau (DGPRER)..... | 3 |
| Présentation de la Direction du soutien à la construction et de l'assurance qualité (DSCAQ)..... | 4 |
| Description du mandat confié | 5 |
| CHAPITRE 2 | 6 |
| PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE D'INTERVENTION | 6 |
| Spécification de la problématique de la DSCAQ..... | 6 |
| Méthodologie de recherche et d'intervention appliquée durant le mandat..... | 7 |
| CHAPITRE 3 | 12 |
| RECENSION DES ÉCRITS | 12 |
| Nouveau contexte organisationnel..... | 12 |
| Le virage du changement..... | 14 |
| Qu'est-ce qu'un processus ? | 15 |
| Chemin vers la standardisation des processus/défis et enjeux | 16 |
| CHAPITRE 4 | 23 |
| ÉTUDE DES MANDATS PCED & CED AVEC PROCESSUS FACTURATION/ CAUSES ET SOLUTIONS | 23 |
| Phase I: | 23 |
| Description des étapes de processus de mandats PCED & CED ainsi que le processus de facturation | 23 |
| I.1. Mandat de programme de contrat à exécution sur demande PCED) | 23 |
| Région de Montréal..... | 24 |
| Région de Longueuil..... | 28 |
| Région de Laval..... | 29 |
| I.2. Mandat de contrat à exécution sur demande (CED) | 30 |
| Région de Montréal..... | 31 |
| Région de Longueuil..... | 33 |

| | |
|---|-----------|
| Région de Laval..... | 34 |
| I.3. Processus de facturation..... | 36 |
| Région de Montréal..... | 36 |
| Région de Longueuil..... | 38 |
| Région de Laval..... | 39 |
| Phase II | 41 |
| Analyse des étapes de mandats PCED et CED ainsi que du processus de la facturation..... | 41 |
| a) Processus de mandats PCED et CED à travers les trois lieux..... | 41 |
| b) Processus de la facturation à travers les trois lieux..... | 46 |
| Phase III | 47 |
| Causes derrière les disparités dans les pratiques..... | 47 |
| Présentation des causes relativement aux processus étudiés / Schématisation desdites causes (diagramme d'Ishikawa)..... | 51 |
| Phase IV..... | 54 |
| Solutions proposées..... | 54 |
| Scénario 1..... | 54 |
| Scénario 2..... | 55 |
| Scénario 3..... | 55 |
| Scénario 4..... | 55 |
| Mandat PCED..... | 56 |
| Modèle suggéré pour un PCED..... | 58 |
| Mandat CED..... | 61 |
| Modèle suggéré pour un CED..... | 63 |
| CHAPITRE5..... | 66 |
| IDÉES ET RECOMMANDATIONS..... | 66 |
| Quelques idées..... | 66 |
| Recommandations..... | 72 |
| CONCLUSION..... | 77 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 78 |
| Annexes..... | i |

INTRODUCTION

Le présent rapport est le fruit d'un stage de 28 semaines effectué au sein du module de l'assurance qualité (**AQ**), au niveau de la Direction du soutien à la construction et de l'assurance qualité (**DSCAQ**), au ministère des Transports et de la mobilité durable du Québec. Le but étant de répondre aux exigences de l'École nationale d'administration publique (**ÉNAP**) Montréal, pour l'obtention d'une maîtrise en analyse et développement des organisations(**ADO**). Ainsi, les activités menées pour la concrétisation dudit stage, ont permis la mise en œuvre des compétences et des concepts théoriques appris à l'école.

Dans sa structure, le rapport respecte les recommandations de l'**ÉNAP** relativement aux normes rédactionnelles de même qu'à la présentation des références bibliographiques.

Quant à son contenu, il s'étale sur cinq chapitres distincts représentant l'essence-même de notre intervention. Nous clôturons le travail par une conclusion, des références bibliographiques sur lesquelles on s'est appuyés, ainsi que certains documents présentés en annexe.

Pour une meilleure compréhension de la partie laborieuse du travail, autrement dit les cinq chapitres, le sommaire qui suit s'impose :

Le premier chapitre présente la Direction générale des projets routiers et de l'exploitation du réseau (**DGPRER**), qui est « la Direction mère » de notre organisation d'accueil. Il renseigne sur sa composition et sur le but de sa création. Il décrit également notre organisation hôte laquelle est la Direction du soutien à la construction et de l'assurance qualité (**DSCAQ**), sa structure et son rôle. Aussi, il aborde le mandat qui nous a été confié. À cet égard, il est important d'apporter la précision qui suit :

Alors qu'il a été entendu, dans notre offre de services, de traiter les mandats des processus **PCED**, **CED**, **Avis d'appels d'offres** et **Contrats gré à gré**, au niveau de Montréal, de Laval et de Longueuil, un mois après le début du stage, et vu les difficultés rencontrées pour documenter un seul processus, le système-client a dû revoir le mandat pour en retrancher certains processus et n'en garder que le **PCED** et le **CED**, incluant la

facturation. C'était une décision judicieuse car les **contrats gré à grés** se font graduellement remplacés par les **CED**. De plus, même nôtre directeur de stage voyait que le mandat initial était trop ambitieux pour les délais impartis.

Autre point à souligner est celui afférant à la prolongation de notre stage : La **DGPRER** était satisfaite de notre intervention auprès de la **DSCAQ**, et a décidé de proroger notre contrat pour que nous étalions notre analyse sur la direction de la Réalisation (**DRéa**) et celle de la Conception (**DC**).

Pour revenir à l'étude des mandats des processus **PCED** et **CED**, nous avons opté pour un descriptif concis de l'ensemble de leurs étapes en s'appuyant sur un tableau des réalités, qui fait ressortir les activités et sous-activités sous-jacentes aux processus étudiés, le temps alloué à chaque étape sans oublier les individus qui y prennent part. Le but est d'identifier les disparités, de mesurer la perte de temps et d'envisager les meilleures options qui seraient à même d'améliorer la performance organisationnelle.

Le deuxième chapitre, quant à lui, spécifie la problématique que vit la **DSCAQ** et explique la méthodologie suivie pour la réalisation de notre mandat.

Le troisième chapitre porte sur la recension des écrits reliés à la problématique ciblée au fur et à mesure où nous cheminons dans le travail. Nous sommes partis de la définition d'un processus jusqu'aux motifs ayant poussé la **DSCAQ** à amorcer le virage du changement, tout en abordant les problèmes et les défis qui s'y rattachent.

Le quatrième chapitre décrit et analyse les processus étudiés au niveau de Montréal, de Laval et de Longueuil, traite les causes de leurs disparités et les présente sous format d'un diagramme d'**Ishikawa**. Il présente des scénarios multiples devant résoudre la problématique de la **DSCAQ**.

Le cinquième chapitre présente des pistes de solutions et des recommandations pour la viabilité des modèles suggérés. Notre rapport se clôture par une conclusion, une bibliographie qui nous a guidés dans le travail et des documents présentés en annexe.

CHAPITRE 1

PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION ET DU MANDAT CONFIE

Présentation de la Direction générale des projets routiers et de l'exploitation du réseau (DGPRER)

En date du 1^{er} avril 2016, une nouvelle structure organisationnelle de la région métropolitaine du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports (MTMDET) est née sous le nom de la Direction générale adjointe de la métropole et des projets stratégiques (DGAMPS). Un an après, cette Direction a été remplacée par la Direction générale des projets routiers et de l'exploitation du réseau (DGPRER), et qui fait partie du Sous-ministériat adjoint à la région métropolitaine de Montréal (SMARMM).

La DGPRER couvre le territoire de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), c'est-à-dire les territoires des anciennes directions de l'île-de-Montréal (DIM), de Laval-Mille-Îles (DLMI), des secteurs urbanisés en périphérie de Montréal compris dans les anciennes Directions de l'Est-de-la-Montérégie (DEM), et de l'Ouest-de-la-Montérégie (DOM), ainsi que la (MRC) (municipalité régionale de comté) de Mirabel, anciennement rattachée à la Direction des Laurentides-Lanaudière (DLL).

La DGPRER englobe trois directions, à savoir la Direction de la conception (DC), la Direction de la réalisation (DRéa) et la Direction du soutien à la construction et de l'assurance qualité (DSCAQ).

Notons qu'avant 2016, chacune de ces trois Directions était autonome avec son propre mode de gestion et de contrôle inhérent à sa propre structure. La décision derrière la création de la DGPRER, émane de la motivation du Sous-ministériat adjoint de rassembler les expertises détenues à l'interne, d'accroître les compétences de ses membres et de consolider leur expertise.

La DSCAQ est la Direction qui abrite le module représentant notre organisation d'accueil. La section qui suit lui est donc consacrée.

Présentation de la Direction du soutien à la construction et de l'assurance qualité (DSCAQ)

Cette Direction est composée de quatre modules lesquels sont le module de la mobilité Montréal, le module des services publics, le module de l'arpentage et le module de l'assurance qualité (appelé également équipe qualité), lieu de notre intervention. Ce dernier est composé de trois petites équipes au nombre global de sept personnes réparties à travers Montréal, Laval et Longueuil. Sa mission est d'appuyer et de soutenir les projets depuis l'étape de leur conception jusqu'à leur mise en œuvre.

Ce à quoi, le module aspire est de rassembler les compétences des trois petites équipes pour émerger avec une seule ayant des connaissances consolidées et une expertise plus développée. Ce faisant, l'équipe à naître deviendra un point de référence incontournable dans son domaine, produira sa propre offre de services et offrira à sa clientèle des services de qualité, livrés dans des délais raisonnables. Ce noble objectif cadre bien avec les orientations du plan *stratégique du ministère des Transports 2017-2020*, qui dans sa troisième section, met l'accent sur l'importance de renforcer l'expertise des éléments de l'interne.

Dans son soutien à la Conception, le module fournit des études géotechniques, des analyses chimiques des sols et autres études telles que les sondages pédologiques (carottage de la chaussée) et carottage des structures en béton. Aussi, il joue un rôle conseil et émet des commentaires sur les devis techniques, rapports, etc. en lien avec le domaine de l'assurance qualité.

Quant à son support à la Réalisation, il assure le suivi et le contrôle de la qualité des matériaux sur les chantiers, le contrôle des enrobés dans les usines, et ce, durant toutes les étapes du processus depuis l'attribution du mandat jusqu'à sa clôture.

Structure du module

Marion Hervieu, Agente de recherche en planification socio-économique

Directrice par intérim

Direction du soutien à la construction et de l'assurance qualité

Coordonatrice du module Assurance Qualité

Lourdes Tavara, ing.

Chargés d'activités responsables de l'assurance de la qualité du ministère
(CARAQM)

Répartition par territoire de la CMM:

Couronne Sud de la CMM

Aboubacar Fall, ing.
Lyes Mohammed Alim,
Ign.

Île de Montréal

Robert Arnoldo, ing.
Sameh Besada, ing.

Couronne Nord de la
CMM

Phakman Phlek, ing.
Johanne Renous, ing.

Description du mandat confié

Le principal objectif de notre mandat est de répondre aux exigences du système-client lesquelles sont de repenser les façons de faire des membres du module de l'assurance qualité à Montréal aussi bien qu'à Laval et à Longueuil afin d'éliminer les disparités dans les pratiques et sortir avec un *modus operandi* commun à l'ensemble des intervenants.

Même si géographiquement parlant les membres du module se trouvent répartis dans trois lieux, cela n'empêcherait point la création d'une seule équipe adoptant des pratiques uniformes. Conséquemment, les stratégies d'interventions et de prises en charge des mandats **PCED** et **CED** seront harmonisées, ce qui ne manquera pas de faire économiser temps et énergie, autrefois dilapidés dans l'élimination des doublons et dans la reprise de certaines étapes des processus.

CHAPITRE 2

PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE D'INTERVENTION

Spécification de la problématique de la DSCAQ

Rappelons que la motivation derrière la création de la **DSCAQ** est louable puisqu'elle visait à accroître l'efficacité et l'efficience de ses membres comme expliqué dans la description du mandat. Cependant, la réalité ne reflète pas forcément cette belle image.

Alors qu'au début de notre mandat nous avons compris que la problématique de la **DSCAQ** était principalement les disparités dans le traitement des mandats **PCED** et **CED** entre Montréal, Laval et Longueuil, à mesure que nous avançons dans le travail, nous avons appris de notre client qu'il y avait également une autre problématique affectant les chargés de projets.

De façon synthétisée, la **DSCAQ** pâtit de deux problèmes distincts.

Premièrement, les traitements des processus de mandats **PCED** et **CED** diffèrent d'un lieu à un autre, causant perte de temps et d'argent et pénalisant sérieusement la direction. À cela s'ajoute d'autres disparités quoique mineures relativement au processus de traitement de la facturation au niveau de Montréal, Laval et Longueuil.

Deuxièmement, les ingénieurs, appelés également chargés d'activités ou chargés de projets, ont perdu l'espoir de voir se concrétiser *le plan stratégique du ministère 2017-2020*, et qui dans sa troisième section, met l'emphasis sur l'importance de renforcer l'expertise des éléments de l'interne et de consolider leurs compétences.

Dans les faits, les chargés de projets passent **60%** de leur temps dans la gestion de la paperasse, alors que celle-ci ne devrait pas dépasser les **40%**. Dès lors, ils ne peuvent pas s'impliquer dans des dossiers qui les valorisent, notamment le volet technique de la surveillance. Cette perte d'espoir se matérialise, chez certains, par une démotivation et un

découragement affectant les temps de réalisation des mandats. « Lorsque les individus perdent la motivation, la productivité en pâtit. »¹ **Berman, Evan (1998)**

Le même auteur souligne l'importance de comprendre et de traiter les problèmes des individus, entre autres, pour parvenir à améliorer la performance et la productivité : « L'amélioration de la productivité commence par le diagnostic des problèmes individuels et organisationnels. »² Ibid

Pour solutionner cette problématique nous avons proposé l'application de la *Loi de Pareto* afin de décharger les ingénieurs du surplus de **20%** des tâches administratives qui impactera positivement sur les **80%** de leurs interventions.

Méthodologie de recherche et d'intervention

Dans notre mission, en tant que stagiaire/consultant(e), nous avons procédé en deux étapes :

D'abord, nous avons documenté les processus étudiés, dans les trois lieux puisqu'il n'y avait aucun écrit qui les fait ressortir, recensé leurs étapes et les activités et sous-activités qui leurs sont sous-jacentes. Après cela, nous avons pondéré le temps consommé par chaque activité et sous-activités au niveau des trois lieux, et fini par présenter le résultat du temps global enregistré à Montréal aussi bien qu'à Laval et Longueuil. L'étape subséquente était d'élaborer un tableau expliquant les raisons que nous avons pu identifier et qui sont derrière ces disparités de temps de performance.

À la fin, nous avons proposé différents scénarios devant alléger les chargés de projets du surplus administratif qui les empêche de s'impliquer dans des volets plus valorisants. Pour mener ce travail d'analyse, nous nous sommes appuyés sur deux principales sources d'informations :

La première se rapporte à la documentation dont dispose la **DGPRER**, la **DSCAQ** et le module de l'assurance qualité en particulier. Ladite documentation était aussi bien sous format papier que numérique.

¹ Traduit du texte *productivity in public and non public organizations*, Berman, Evan (1998), Problem Diagnosis

² Ibid

La deuxième, quant à elle, a trait aux différentes rencontres, aux multiples entretiens et échanges de courriels de même qu'aux appels téléphoniques que nous avons eus avec les différents acteurs de l'organisation (ingénieurs/chargés de projets, techniciens en administrations, secrétaires, coordonnateurs, Service de gestion de contrats, etc.) et sans lesquelles, nous n'aurions pas été en mesure de prendre la photo des pratiques organisationnelles existantes.

Alors que la première source nous a été utile pour la compréhension de la structure organisationnelle, son fonctionnement, sa mission, sa vision et ses objectifs, la deuxième, qui est réellement l'âme de notre travail, nous a permis de documenter les processus afin de cerner les disparités et identifier les facteurs empêchant l'harmonisation des pratiques à travers les trois lieux. C'est cette même source qui nous a aidés à scruter davantage les processus **PCED** et **CED** pour atteindre leurs sous-systèmes et parvenir, *in fine*, à proposer un modèle de pratiques commun aux trois lieux, et à émettre des recommandations qui assureraient la viabilité de la solution suggérée. En somme, elle représentait notre boîte à outils qui nous a permis de faire notre travail.

« Pour parler de n'importe quelle réalité économique, sociale ou autre, j'aurais besoin d'informations, autrement dit de **données** et c'est ce qui constitue notre boîte à outils.»

³**Mbassegué (2016)**

Naturellement, avant de peaufiner le travail pour suggérer un modèle commun, nous avons à traiter, en amont les informations recueillies. Plus explicitement, après leur collecte, ces informations étaient transcrites sous format de tableaux lesquels étaient présentés devant les ingénieurs et la coordonnatrice (notre cliente). C'est sur la base d'informations validées que les tableaux de réalité ont été élaborés.

Il convient de mentionner que dans le but de rendre un livrable qui répond exactement aux attentes de notre système-client, nous nous sommes entendus avec notre client d'avoir

³Mbassegué, P.G. Notes de cours ENP-7228, hiver2016

des rencontres hebdomadaires pour s'assurer de la bonne compréhension de la demande qui nous est adressée et pourvoir s'ajuster et corriger le tir si le cas l'exige.

Ce travail de collecte et d'analyse représente une approche qui est à la fois quantitative et qualitative puisqu'elle permet de recenser les modes opératoires, de cibler les disparités et de proposer des solutions les plus à même de corriger la situation pénalisante.

Étant une organisation publique d'envergure, l'approche que nous avons adoptée est l'approche systémique, car d'un côté nous avons à intervenir pour analyser différents processus (systèmes) et d'un autre, nous étions appelés à nous pencher sur les mini processus englobés dans les processus de départ, et qui affectaient le système opérationnel des trois petites équipes réparties à travers les trois lieux géographiques.

Lescarbeau, dit que ⁴« Le rôle d'analyste est associé à un processus de collecte systématique de données reliées à une situation que l'on veut changer au sein d'un système, puis à la production d'un document destiné à favoriser le changement souhaité » Puisque notre mission était celle d'un consultant, pour bien baliser nos actions, nous nous sommes appuyés sur le modèle des six étapes d'intervention du même auteur. Ledit modèle nous a été enseigné dans le cours *consultation et changement organisationnel* à l'**ÉNAP** et que nous présentons comme suit :

1. L'entrée qui consistait en la prise de contact avec la coordonnatrice du Service assurance qualité et l'élaboration de l'offre de service ;
2. L'entente laquelle portait sur la validation de l'offre de service et la finalisation de l'entente tripartite établie entre la **DSCAQ**, le maître de stage, M. Patrick Gérard Mbassegué et nous-mêmes ;
3. La phase de l'orientation était au début assez difficile, car il n'y avait aucun écrit pour décrire et expliciter les processus sur lesquels nous intervenions. Il fallait aller vers les gens, oser les déranger, les sortir de leurs zones de confort pour les amener à réfléchir sur les processus de mandats **PCED** et **CED**. Cette tâche n'était pas de tout repos car assez souvent, les gens étaient occupés à répondre à des urgences et il fallait les relancer, à maintes reprises, pour obtenir l'information désirée. Précisons que cela

⁴Robert Lescarbeau *Profession : consultant* 4^e édition, 2003.

n'avait rien à voir avec l'absence de volonté de collaborer, mais c'était plutôt dû au manque de temps et aux obligations de répondre à de multiples demandes qui fusaient de toutes parts (réalité des ingénieurs consultés). Il fallait alors choisir le moment opportun pour approcher les gens, les interroger sur la nature de leur travail, sur les spécificités propres à chaque lieu pour parvenir, ainsi, à cibler les disparités et les difficultés vécues. Notre nature extravertie nous a été une carte gagnante pour comprendre le fonctionnement des processus dans leur ensemble.

Bien entendu, le déplacement d'un lieu à un autre était indispensable pour rencontrer les gens, leur parler de vive voix et prendre la photo des pratiques prévalant à chaque lieu. Il va de soi que la règle d'or à observer était de ne pas perdre de vue l'objectif de notre déplacement afin d'optimiser notre temps et nos efforts.

À l'issue de chaque rencontre, une ébauche synthétisant les notes prises, durant les rencontres, leur était envoyée pour validation.

Autre difficulté rencontrée et qui ne manque pas d'intérêt, était la méfiance qu'a générée notre intervention auprès de certains acteurs organisationnels, notamment les gens du soutien administratif. Quoique nous fussions préparés à cette réalité lors du cours *consultation organisationnelle*, la vivre était tout autre. Plus explicitement, ces employés percevaient notre rôle comme celui d'un contrôleur/évaluateur, dont le travail consistait à identifier les maillons faibles pour les éliminer. Heureusement, ce climat de méfiance s'est dissipé à travers les multiples échanges qu'on a eus avec eux et aussi grâce au soutien de notre système-client et client ;

4. La phase de la planification nous a amenés à dresser notre plan d'action que nous avons monté avec les chargés d'activités de l'assurance qualité des trois lieux, sous la direction de la coordonnatrice du module ;
5. La phase de la réalisation était l'étape où nous avons proposé un modèle de pratiques harmonisées relativement aux mandats **PCED** et **CED** au directeur de la **DGPRER** en présence des directrices de la Qualité et la Conception, pour commentaires et approbation dans le but d'en faire l'unique modèle à suivre par l'ensemble des intervenants non seulement de la **Qualité**, mais aussi de la **Dréa** et la **Conception**. Évidemment, des recommandations ont accompagné le modèle suggéré ;

6. La phase de terminaison du mandat représente l'étape où notre mission s'est complétée et durant laquelle nous avons été évalués pour le travail accompli.

CHAPITRE 3

RECENSION DES ÉCRITS

Nouveau contexte organisationnel

Sachant que rien n'est immuable, les changements dictés par l'environnement externe affectent l'ensemble des organisations publiques d'aujourd'hui, le ministère des Transports y compris et par ricochet, la **DSCAQ**.

Le « faire plus avec moins » passe pour maître-mot dans le monde administratif, et le « citoyen-client » s'interroge sur les dépenses de l'État et s'attend à des services ou à des biens de qualité, livrés à temps. Néanmoins, ce nouveau paradigme doit trouver, en amont et en aval, des substitues permettant l'atteinte de l'objectif organisationnel avec moins de ressources, notamment rencontrer les gens pour discuter avec eux de la nouvelle réalité et comment conjuguer les efforts pour atteindre le but escompté, mettre à jour les connaissances des éléments de l'interne, mettre à la disposition des employés des moyens technologiques développés, pour lesquels ils seront formés afin de fonctionner avec moins de ressources humaines, etc.

De plus, la reddition de comptes et les réseaux sociaux à l'affût de scandales à éclater au grand jour, comme l'a révélé la Commission Charbonneau, forcent les administrations publiques (**AP**) à être le plus optimales possible. « L'État alloue des ressources à celles qui performant le mieux, car celles qui ne le sont pas tendront à disparaître » ⁵(**Scaillez, 2014**). Le nouveau **CHUM**, résultat de la fusion de trois hôpitaux, en est le parfait exemple.

Avec le nouveau management public, « les organisations publiques sont tenues de dispenser des services de qualité, et par conséquent d'être au service des citoyens » (**Leclerc, 2011**). C'est alors que l'optimisation des processus et procédures s'impose d'elle-même et devient quasiment le leitmotiv des organisations modernes, puisqu'elle engendre une adaptation aux mutations environnementales et par le fait même, conduit à une meilleure performance.

⁵ A. Scaillez, notes de cours ENAP 7878, Introduction à la gestion des ressources humaines. Nov. 2014

« La performance et l'adaptation sont des conditions sine qua non à la pérennité de l'organisation. » (Mbassegué, 2016). On est passé à une ère nouvelle où la performance doit obligatoirement rimer avec efficacité, et c'est avec cette réalité que la **DSCAQ** doit composer. Ainsi, pour s'adapter aux divers changements qui affectent les administrations publiques (**AP**), le ministère des Transports a vécu de multiples transformations comme nous l'avons présenté dans le premier chapitre du présent rapport. Le but recherché demeure la quête d'un maximum d'efficacité et d'efficacité à travers la révision des pratiques et l'optimisation et la rationalisation des processus d'affaire.

L'environnement n'est plus aussi stable et prévisible qu'avant et cette réalité, la **DSCAQ** l'a bien comprise. C'est pour cette raison que le module de l'assurance qualité affiche son plein désir de s'arrimer aux changements par une ferme volonté d'implanter des façons de faire communes à tous ses membres, afin d'assurer une homogénéité dans les pratiques, et s'aligner sur un modèle de travail qui se doit d'être cohérent, clair et surtout appliqué par tous les acteurs concernés. Il est question de passer à un mode de gestion axée sur les processus qui mène à l'amélioration des relations entre les organisations, leurs clients et leurs partenaires.

Dans les faits, ce point afférant à l'uniformisation et l'harmonisation des pratiques représente la situation souhaitée à laquelle le module de l'assurance qualité aspire. Cependant, la réalité est tout autre puisque les membres du module, au niveau de chaque lieu, adoptent des pratiques différentes causant perte de temps et par ricochet d'argent.

Cet état de fait est dû à un ensemble de facteurs en autres entre autre l'absence de communication avec les gens qui allaient être les premiers à composer avec la nouvelle réalité, le confinement des esprits dans l'ancien mode de directions territoriales indépendantes, l'absence de plateforme numérique devant permettre à l'ensemble des acteurs réparties à travers Montréal, Laval et Longueuil de pouvoir s'informer, en temps réel, sur l'avancement des projets, l'absence d'intérêts, chez certains gestionnaires, à travailler conjointement avec leurs homologues des autres directions, etc. Puisque rien n'est immuable, il est venu le temps où le changement se devait d'être opéré. Le titre qui suit nous donne renseigne davantage sur le changement et ce virage amorcé.

Le virage du changement

Le changement est « le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées. »⁶**Bélangier (1994)**

Ce phénomène de changement peut trouver ses origines dans plusieurs sources, comme expliqué dans la section précédente, forçant ainsi les administrations publiques à se démarquer par des services de qualité, livrés à temps afin de satisfaire et de fidéliser les clients et par ricochet, assurer leur pérennité.

« Si l'entreprise estime vitale à long terme la satisfaction des clients, toute la question sera d'évaluer la performance sur ce point précis. »⁷**Atkinson, et al.**

Dans cet ordre d'idée, notre client nous a confié la tâche de documenter les processus d'affaire, pour chercher la plus-value et éliminer toutes pertes possibles.

Cet objectif, commun à toutes les organisations désireuses de demeurer solides et viables, est poursuivi, dans certains cas, à travers la décentralisation, c'est-à-dire en transférant certaines de leurs activités à d'autres secteurs privés soient-ils ou communautaires. D'autres entreprises, pour l'atteinte du même objectif, vont privilégier l'allègement des structures, notamment en réduisant le nombre du personnel cadre, alors que d'autres vont plutôt opter pour l'implantation d'un système de gestion axé sur la performance en y associant le principe d'imputabilité. (Tiré des avenues d'amélioration de la qualité du service rendu, proposé par ⁸**Leclerc (2011)**)

Dans le cas qui nous intéresse, la troisième catégorie d'organisations reflète plus la stratégie appliquée dans notre mandat. Ainsi, pour se démarquer aux yeux de la **DGPRER**, la **DSCAQ** a décidé de repenser ses façons de faire pour uniformiser, voire optimiser les processus de prise en charge des mandats **PCED** et **CED**. Cela dit, nous n'aurons pas l'ambition démesurée d'imposer le principe d'imputabilité. Notre intervention a ses limites et nous ne pouvons les outrepasser.

⁶Bélangier, Laurent. 1994. *le changement organisationnel et le développement* (p. 357), p.19 <https://archipel.uqam.ca/3486/1/M9538.pdf>

⁷. Anthony A. Atkinson, John H. Waterhouse et Robert B. Wells., *Bâtir les nouveaux indicateurs de la performance globale*

⁸ Leclerc (2011). *Gérer autrement l'administration publique. La gestion par résultat*, 2e édition, Presses de l'Université du Québec

Toutefois, avant d'aller plus loin, il serait pertinent de définir ce que l'on entend vraiment par processus.

Qu'est-ce qu'un processus ?

Selon **Harrington**, le processus peut se définir comme étant ⁹ « un ensemble d'activités qui saisissent un input, lui ajoute de la valeur et fournissent un output dont le destinataire peut être interne ou externe à l'organisation. »

¹⁰**Annie Cornet** nous dit qu'un «un processus est un flux d'informations, de biens et/ou de services, il est orienté vers un client, c'est une suite logique d'activités ou de tâches, la raison d'être d'une activité dans un processus est qu'elle produit une valeur ajoutée pour le client, un processus peut être mesuré (temps du cycle), il traverse les fonctions, les départements et les services (notion de transversalité), il peut comprendre des acteurs externes à l'organisation (fournisseurs, sous-traitants, clients). »

Cette définition nous a guidés dans notre travail pour faire ressortir les étapes constituant les processus de traitement de mandats **PCED** et **CED**, déterminer les activités et les tâches englobées dans ces mêmes processus, mesurer le temps que prend chaque activité et sous-activité et identifier les intervenants qui y prennent part. (La mesure de la performance est fondamentale à un système organisationnel si l'on veut baliser, suivre et évaluer la progression des résultats). ¹¹**Voyer(1999, p.83)** cité par **Leclerc**.

L'objectif recherché est l'harmonisation des processus voire même leur optimisation à travers l'élimination des *mudas*. En d'autres termes, supprimer tout ce qui ne représente aucune valeur ajoutée aux yeux du client. « L'optimisation des processus s'inscrit dans la recherche d'un optimum. L'ambition est de marier des objectifs externes d'efficacités (qualité et satisfaction de la clientèle)

⁹Harrington, James H. (1994). *La réingénierie des processus administratifs : le pouvoir de réinventer son organisation*. Montréal : les Éditions transcontinentales, p 17.

¹⁰Annie Cornet, *Dix ans de réingénierie des processus d'affaires : qu'avons-nous appris ?* Texte du cours ENP 7228, Organisation du travail, hiver 2016

¹¹Jean Leclerc. *Gérer autrement l'administration publique. La gestion par résultats*. 2^e édition. 2001. Presses de l'Université du Québec

avec des objectifs internes d'efficacité (coûts et temps) dans un tout cohérent et compatibles. »

¹²Ibid.

Cette approche basée sur l'analyse des processus en vue de les standardiser et de les optimiser a été, est le moins qu'on puisse dire, fructueuse puisqu'elle a permis à notre client de prendre connaissance des dysfonctionnements dans le traitement des mandats **PCED** et **CED** entre Montréal, Laval et Longueuil.

« La standardisation des procédures de travail permet de sauver des ressources à tous les niveaux de l'organisation. Une réduction des délais est remarquée, tout comme une réduction des coûts associés à chaque processus. », ¹³**Palmberg** cité par Etienne Jasmin (printemps 2013).

Ce sont d'ailleurs ces retombées qui ont incité le directeur de la **DGPRER** de nous confier l'analyse de deux autres directions qui, au départ, ne faisaient pas partie de notre mandat.

Chemin vers la standardisation des processus/défis et enjeux

Nous allons, dans cette section, présenter la démarche que nous avons adoptée pour la l'étude et l'analyse des processus liés au traitement des mandats **PCED** et **CED**, de même que les enjeux et défis qui s'y rattachent.

Sur la base des deux sources d'informations citées précédemment, et après avoir documenté les processus précités, nous nous sommes lancés dans l'étude et l'analyse des systèmes et des sous-systèmes englobés dans les processus de départ.

Pour **Kast** et **Rosenzweig (1974)**, cités par **Mbassegué**, notes de cours **ENP-7228**, hiver2016, une organisation est un « système ouvert constitué de sous-systèmes dont chacun est porteur d'une mission spécifique. Ce sous-système, à la lumière des demandes (**incomes**), utilise des ressources (**input**) qu'il transforme en actions (**process**) conformément à sa mission, afin de produire des

¹²Ibid

¹³**Palmberg** cité par Etienne Jasmin, *Gestion par processus et optimisation des processus*, Printemps 2013, p.17

servies ou des produits (**outputs**) qui auront des effets ou impacts (**outcomes**) sur l'environnement. »

Cette définition rejoint d'ailleurs celle qui décrit le système comme étant « un ensemble plus ou moins complexe des parties qui sont en interaction entre elles, lequel ensemble est en contact avec un environnement. »¹⁴**Collerette et al. (1997)**

Dès lors, nous avons ventilé les processus, qui font l'objet de notre mandat, en un ensemble de systèmes et sous-systèmes : À titre d'exemple, le processus d'un mandat **PCED** englobe le système de demande de numéro de dossier, le système de la préparation du mandat et enfin le système d'acceptation du mandat. De même, le système de la préparation du mandat à son tour, englobe le sous-système de préparation du devis, le sous-système de la validation des ressources du prestataire, etc.

À l'issue de cette étape, nous avons évalué le temps que prend chaque activité et chaque sous activité. Le but étant double : d'une part, on voulait mesurer l'écart entre les intervenants des trois lieux et de l'autre part, on voulait ramener le personnel du soutien à adhérer à l'idée que faire une tâche sans aucune valeur ajoutée consomme inutilement du temps et finit par les user pour les ramener au final à collaborer fin de supprimer toutes les activités n'ayant aucune valeur ajoutée.

« Le temps est un bien « gratuit » dont chacun dispose en quantité égale. Mais le temps est aussi une des choses les plus précieuses que nous puissions posséder. Il est irremplaçable, il est irrémédiablement perdu si on l'utilise mal ou pas du tout. »¹⁵**Seiwert, Lothar (1991).**

Cette définition pourrait paraître évidente aux yeux de tout individu, mais la mettre en application, en incitant les gens à se départir de toutes les activités inutiles pour une meilleure gestion de leur temps, et surtout pour les amener à adhérer au modèle suggéré s'est révélé être une mission assez complexe.

¹⁴Pierre Collerette, Gilles Delisle, Richard Perron, *Le changement organisationnel. Théories et pratiques*, 1997

¹⁵Seiwert, Lothar 1. 1991. *Du temps pour l'essentiel : Vous déterminez ainsi votre réussite par une planification conséquente du temps et une méthode de travail efficace*334 p.

Notre intervention a, malgré nous, généré de la gêne et de la méfiance chez nos interlocuteurs. Ces derniers associaient notre rôle à celui d'un auditeur ou d'un contrôleur qui a pour mission d'évaluer leur travail en vue de supprimer des postes de trop.

Il nous a fallu faire preuve de beaucoup de patience et d'ouverture d'esprit pour les rassurer, inverser la vapeur et passer d'un climat de méfiance à un autre qui invite à la collaboration. « Changer le climat d'une institution requiert du temps, surtout quand il faut modifier des procédures et des façons de faire qui sont ancrées depuis longtemps.»¹⁶**Savoie & Brunet (1999)**

Demander aux gens d'abandonner leurs anciennes pratiques et en adopter de nouvelles n'était pas du tout évident. « Les changements qui exigent des transformations des attitudes ne sont pas aisément acceptés. Il ne suffit pas de faire des discours. »¹⁷En dépit de toutes les contraintes vécues, il nous fallait persévérer et ne jamais se décourager car sans l'aide des acteurs de l'organisation, notre intervention n'aurait pas porté fruits.

La collaboration des individus de l'interne était, pour nous, vitale. En acceptant le changement et en y adhérant, ces gens allaient devenir eux-mêmes des acteurs du changement proposé plutôt que de le subir.« Pour que l'organisation change, il faut que les individus qui la composent changent aussi (**Bareil, 2004**) et qu'ils parviennent à s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. ».

Le même auteur nous dit que « l'adaptation fait référence à un effort soutenu pour satisfaire des exigences élevées ou qui dépassent les capacités » **Ibid.** (p. 39).

À mesure que nous avançons dans notre mandat, ces définitions se cristallisaient de plus en plus, notamment lorsqu'il était question de scruter les façons de faire de certains individus pour les amener graduellement à adopter le modèle suggéré.

¹⁶André Savoie et Luc Brunet, *Le climat de travail* (1999)

¹⁷ Michael Hammer et James Champy. *Le Reengineering, Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*. 1993

Nous avons même constaté que certains acteurs avaient de la difficulté à entériner le modèle suggéré en matière de traitement de mandats **PCED** et **CED** car il leur enlevait un certain pouvoir qu'ils ont acquis en ayant un contrôle ferme sur certaines étapes du processus.

D'ailleurs, le pouvoir n'émane pas forcément d'individus occupant un certain niveau hiérarchique. Il peut provenir même d'un simple employé qui peut tabler sur la confiance qui lui est accordée par ses supérieurs.

Une petite nuance doit être apportée : lorsqu'on parle de pouvoir chez certains acteurs organisationnels, on n'identifie pas le pouvoir aux individus, mais on parle de pouvoir rattaché au poste ¹⁸**P. Colletette (2002)**

Il arrive que le responsable compte sur la compétence de l'employé, sans jamais se questionner sur le comment ou le pourquoi du travail qu'il accomplit ou sur l'acte qu'il pose.

Ce qui prime aux yeux du gestionnaire est de voir le travail effectué peu importe la façon. Cet état de fait cultive, chez certaines personnes, un sentiment de pouvoir dont ils ne voudront jamais se départir, puisque ce pouvoir les aide à réduire leurs zones d'incertitude (**Schein**), cité par **P. Gazzoli ENP 7110**. Dans les faits, il n'y a pas d'organisation sans pouvoir exercé ¹⁹(**Livian, 1987 : 7**), dans la mesure où l'organisation est un « système politique » (**ibid.**) qui fonctionne à partir d'interactions relatives au pouvoir.

²⁰**Crozier et Friedberg (1977)** nous apprennent, que « l'autorité est la confiance que l'on fait à quelqu'un, qu'il soit dans une position hiérarchique ou non, et dont on suit l'ordre ou le conseil ».

« Le système n'existe pas en soi, mais ce sont les gens à l'intérieur de ce système qui emmènent les résultats récoltés. Et les gens à l'intérieur du système ont des marges de liberté. »²¹**Mbassegué (ENP-7228)**. Cela explique, en partie, la réticence constatée chez certains acteurs organisationnels à

¹⁸ Pouvoir, Leadership et autorité dans les organisations, Pierre Colletette avec la participation de Mario Roy, 2002. P.33 Presse de l'Université du Québec

¹⁹Livian, 1987 : 7). *Gérer le pouvoir dans les entreprises et les organisations: l'analyse des comportements "politiques"*, Éditions ESF.

²⁰Crozier, M., Friedberg, E., *L'acteur et le système*, Paris : Éditions du Seuil, 1977.

²¹Mbassegué, notes de cours **ENP-7228**, hiver 2016

collaborer puisque notre mission nous obligeait à les interroger sur les actions qu'ils posent et qui ont longtemps été acceptées telles quelles et sans qu'elles soient remises en question.

C'était bien ardu d'expliquer à certains éléments que certains de leurs actes ne répondaient à aucune exigence et qu'ils étaient, à un certain égard, erronés. « Le progrès est impossible si on n'accepte pas les erreurs » (**Imai**).

Il est vrai que « Le développement organisationnel (**DO**) cherche à améliorer la santé et l'efficacité des organisations et à contribuer à l'humanisation des milieux de travail. »²²**Lescarbeau (1998)**, et il est vrai aussi que l'amélioration des processus impacte positivement sur la performance et sur la productivité, mais si l'ambition d'améliorer n'est pas soutenue en amont et en aval par une culture organisationnelle, qui prône le changement et l'adaptation constante aux mutations affectant l'environnement externe, tout effort d'amélioration demeurera vain. Là où se trouve l'excellence, résulte en fait de toute une culture et non juste d'un processus»²³.(**Liker, Jeffrey K. Ogden, Timothy N. 2011**)

Certes, le chemin était pavé de difficultés, mais l'intervention de notre client et de notre système-client auprès des acteurs organisationnels nous ont beaucoup aidés à aller de l'avant et accomplir le travail de l'analyse des processus de traitement de mandats **PCED** et **CED** au niveau des trois lieux, lequel travail portait principalement sur l'étude et l'analyse du facteur temps sous format de tableaux.

À cet égard, nous nous sommes pliés aux exigences de notre client qui désirait avoir une version plus simplifiée des tableaux des réalités des trois lieux. Son désir était de voir dans lesdits tableaux les étapes phares des processus reliés aux traitements de mandats **PCED** et **CED**, les activités et les sous-activités qui leurs sont sous-jacentes, les principaux acteurs qui y prennent part ainsi que le temps pris par chaque acteur pour réaliser l'activité ou la sous-activité qui lui est attribuée.

Les résultats de l'analyse sont assez troublants. Les tableaux sont présentés en annexe et les explications sont intégrées dans le chapitre quatre.

²²Lescarbeau, R. La transformation des organisations : Ses impacts sur les personnels, et la contribution que peut y apporter le consultant en développement organisationnel. Vol.2, no 1, Printemps 1998

²³Liker, Jeffrey K. Ogden, Timothy N. (2011). Toyota Under Fire: Lessons for Turning Crisis into Opportunity. N.Y. : McGraw-Hill. P.11

Bien que notre prolongation de notre mandat avait pour but d'étudier et d'analyser le traitement de mandats **PCED** et **CED** au niveau de la Conception et de la Réalisation, nous n'avons malheureusement pas eu de personne de la Conception avec qui nous aurions pu travailler, nous pencher sur les pratiques en vigueur et voir comment le modèle retenu pour la **DSCAQ**, qui a été favorablement accueilli par la Réalisation, pourrait s'appliquer à la Conception.

Selon notre humble avis, cette absence de collaboration n'est nullement due à une mauvaise fois, mais plutôt à de vieilles façons de faire qui sont restées encrées depuis l'époque des directions territoriales indépendantes.

Ce n'était pas évident pour toutes les directions, constituant la **DGPRER**, d'abattre les cloisons et de travailler en étroite collaboration avec nous alors qu'autrefois chacune avait son propre mode opératoire. Même si les gestionnaires se sont pliés à la décision de la fusion, le personnel, lui, trouve toujours difficile de collaborer avec des membres qui jadis étaient sous la responsabilité d'une autre hiérarchie.

Cet état de fait constitue un véritable frein à la dynamique collective et peut avoir des conséquences très lourdes sur l'efficacité et sur la performance de la grande Direction des projets routiers et par voie de conséquence, le sentiment d'appartenance à cette **DGPRER** sera sérieusement affecté.

²⁴**Danielle Coulombe** dit que « Le sentiment d'appartenance est une aptitude à se considérer et à se sentir comme faisant partie intégrante d'une famille, d'un groupe ou d'une collectivité. En entreprise, ce sentiment permet à un employé de participer à la réalisation d'un projet commun et collectif, et il permet à l'entreprise de pouvoir compter sur ses employés. »

Dans le même ordre d'idée, ²⁵**Xavier Soler (2011)** dans son livre *Stress et management motivationnel* nous dit que «la motivation va favoriser l'intelligence collective, le pouvoir

²⁴COULOMBE, Danielle, coache et formateur – Emploi Québec *Développer le sentiment d'appartenance, Une valeur à ne pas négliger*
http://www.coulombecoach.com/html/articles/article4.html?keepThis=true&TB_iframe=true&height=450&width=625

²⁵SOLER, Xavier, *Stresse et management motivationnel*, Édition publibook, 2011, 241 pages

collaboratif, la capitalisation et les valorisations des pratiques mobilisatrices qui mènent à la cohésion d'équipe tant recherchée.»

Eu égard à tout ce que nous apprennent les spécialistes de la psychologie industrielle, la collaboration de la Conception apportera indéniablement un plus inestimable qui aura comme retombées une **DGPRER** plus forte, plus performante et mieux déterminée à atteindre l'objectif organisationnel lequel est d'émerger avec une grande direction soucieuse de l'accroissement de l'expertise de ses éléments et orientée vers un meilleur service offert à ses clients.

CHAPITRE 4

ÉTUDE DES MANDATS PCED & CED AVEC PROCESSU DE FACTURATION/ CAUSES ET SOLUTIONS

Pour assurer une bonne compréhension de ce chapitre, nous allons le présenter en phases distinctes. Dans la première phase, nous allons procéder par une description des mandats des processus **PCED** et **CED**. Les tableaux des réalités des trois lieux, qui reprennent de façon synthétisée notre description, sont présentés en annexe de ce rapport.

La description du processus de la facturation sera présentée dans cette même phase.

Dans la deuxième phase, nous présentons notre analyse des différentes façons de traiter les mandats **PCED** et **CED** au niveau de Montréal, de Laval et de Longueuil.

La troisième phase, quant à elle, traite les causes derrière les disparités de performance.

Et enfin, la quatrième et dernière phase présente les solutions que nous avons suggérées à notre client et système-client lesquelles solutions sont accompagnées de modèles de traitements plus allégés pour chaque processus.

Phase I :

Description des étapes de processus des mandats PCED & CED ainsi que le processus de facturation

I.1. Mandat de programme de contrat à exécution sur demande (PCED)

Il convient, dès l'abord, de préciser que le **PCED** se fait tous les trois ans, et les laboratoires sont appelés à soumettre toutes leurs ressources humaines et matérielles pour être retenus.

Concrètement, le processus **PCED** s'enclenche par des demandes de réalisation de projets qui fument de toutes parts et qui atterrissent dans la boîte courriel du chargé d'activités. Lesdits projets peuvent s'agir d'un pont, d'un ponceau, d'un mur de soutènement, d'une opération de pavage, etc. Le chargé

d'activités prend alors connaissance de la demande et s'attelle à préparer le projet en étapes distinctes que nous allons décrire par région.

- **Région de Montréal**

- 1. Demande de numéro de dossier**

La toute première étape commence lorsque le chargé d'activités, appelé également chargé de projets, reçoit, électroniquement, un numéro de projet accompagnant la demande du projet à faire. Il accède au système d'archivage *Livelink* pour connaître la nature du projet, en prend connaissance et en informe la technicienne en administration. Il remplit le formulaire de demande de numéro (SIC) et l'envoie au SRFM à l'adresse : [_C DGAMPS-DSG-RFM, Contrats](#) ⇒ Dossier automatiquement créé dans le système **GID-PCR**.

- 2. Préparation du mandat**

Après l'obtention du numéro de dossier, à cette étape, le chargé d'activités prépare son estimé en remplissant le formulaire **V-3138**. Pour ce faire, il se base sur les bordereaux et les plans du projet disponibles dans *Livelink* et l'envoie à la secrétaire pour vérification et mise en page. Celle-ci le reçoit et commence la vérification du point de vue linguistique.

Entre-temps, le chargé d'activités choisit son labo, selon un système de rotation exigé par le ministère, et met à jour son tableau des prestataires selon son estimé. Nous précisons que la mise à jour du tableau de rotation, durant les multiples étapes du processus, est une activité que l'ingénieur de Montréal fait à titre personnel. Elle lui donne un portrait plus précis sur les prestataires et renseigne sur leurs prédispositions à travailler pour le ministère ou sur le nombre de fois où ils ont décliné l'offre. C'est d'ailleurs une belle initiative dont nous recommanderons l'applicabilité aux deux autres lieux.

Relativement au système de rotation, la réglementation du ministère des Transports stipule qu'à la fin de l'année, chaque contactant doit avoir obtenu approximativement le même montant financier que celui attribué à ses pairs. Entre autres critères qui influent considérablement sur le choix du

laboratoire, figure le critère de la distance car le but est de ramener les coûts à défrayer au plus bas niveau possible.

Le chargé de projets envoie au labo un courriel de demande de services auquel il joint le mandat avec toutes les informations indispensables, et attend pour voir s'il est intéressé pas le mandat ou pas.

Dans l'éventualité où le labo refuse pour toute raison justifiée, le processus sera repris auprès d'un autre labo, et le chargé d'activités actualisera son tableau en fonction du refus.

3. Acceptation du mandat

Si le labo accepte, il envoie l'acceptation au chargé d'activités laquelle comprend l'offre de services en spécifiant le programme de travail, les honoraires, les ressources à déployer, les coûts reliés à la réalisation du projet, le temps à consacrer au projet, etc. Le chargé d'activités va donc mettre à jour son tableau selon l'acceptation reçue et analyse la proposition et le programme de travail du labo.

Dans les faits, le labo envoie deux choses : la proposition et le programme de travail au chargé d'activités et le détail des ressources à déployer appelés formulaires **V-1309** et **V-3017** à l'entité ministérielle via l'adresse courriel :

TransportsQuebec.RFM-Classification@transports.gouv.qc.ca qui va confirmer que le personnel affecté au projet est pré-accepté.

À ce moment, le chargé d'activités de Montréal commence l'échange de courriels de négociations avec le labo pour raffiner le programme de travail et l'estimé. À l'issue des négociations, il va retenir l'offre finale et le programme de travail sera monté. Après cela, la demande d'acquisition (**DA**) appelée aussi le formulaire (**V-3208**) est complétée, et le chargé d'activités envoie à la technicienne un résumé écrit des négociations qu'il a entreprises avec le labo, le devis qu'il a signé et la proposition acceptée.

Il convient de préciser qu'un des deux chargés d'activités de Montréal rajoute au dossier une fiche appelée « fiche de programmation », mais qui n'est pas obligatoire.

Une fois en sa possession le dossier envoyé par le chargé d'activités, la technicienne y rajoute la lettre d'acceptation d'honoraires. Un gabarit de ladite lettre se trouve dans le système et la technicienne se chargera de l'adapter selon le projet en cours, en modifiant certains champs conformément aux données du prestataire.

Les informations qu'elle porte dans la lettre viennent soit du devis du chargé de projets, soit de son estimé ou encore du résumé des négociations.

Notons qu'il arrive des fois où le chargé d'activités manque de temps et ne complète pas la **DA (V-3208)** et donc, c'est la technicienne en administration, qui en se basant sur les mêmes sources d'informations soit le devis du chargé de projets, son estimé et le résumé des négociations complète la **DA**. Elle rajoute également, le formulaire syndical de l'analyse des options appelé **V-3114** qu'elle aura complété et les formulaires des ressources **V-3017** et **V-1309** caviardés.

Concrètement, lorsque le labo envoie les ressources à l'entité ministérielle, celle-ci les dépose dans une boîte courriel réservée aux techniciennes en administration qui, elles, sont responsables de la classification des ressources envoyées. Elles rentrent donc dans leurs boîtes courriels respectives, impriment les listes reçues, en font une copie, caviardent les éléments confidentiels et soumettent la copie caviardée aux chargés d'activités. Pour faire la classification des ressources, les techniciennes se réfèrent à un guide disponible à leur niveau. (Ces tâches sont applicables aux trois lieux).

Pour revenir à la réalité de Montréal, la technicienne, après l'étape du traitement des formulaires des ressources **V-1309** et **V-3017** incluant leur mise en page, remet tout le dossier physique au chargé d'activités pour une dernière vérification. Le dossier est constitué de la **DA(V-3208)** signée par le chargé de projets, les formulaires des ressources **V-1309** et **V-3017**, le formulaire syndical de l'analyse des options **V-3114** et l'estimé **V-3138**.

Lorsque le chargé de projets juge le dossier conforme, la technicienne retire les formulaires caviardés et y insère les originaux. Elle dépose, après, le dossier dans la chemise « courrier pour signature » pour être signé par le directeur.

Après la signature, le dossier est numérisé dans le système : **C DGAMPS-DSG-RFM, Contrats**. Pour l'équipe de Montréal, assez souvent, le chargé de projets, reçoit un appel du Service des

contrats l'informant que son marché a été octroyé et donc, il n'aura pas besoin d'attendre jusqu'à ce que le bon de commande (**BC**) apparaisse dans le système. À la réception de l'appel, le chargé de projets avise la technicienne de préparer la lettre de débiter le mandat.

Pour cette lettre, la technicienne rentre dans son propre dossier et sort un modèle de lettres qu'elle adapte au mandat en cours.

Une fois la lettre prête, la technicienne l'envoie au chargé d'activités qui, lui, va envoyer un courriel au labo un courriel auquel il joint la lettre de débiter le mandat pour l'informer qu'il peut commencer le projet.

Les nouvelles instructions du Ministère est de passer au numérique mais temporairement, le dossier physique est toujours envoyé au 4^e étage, au Service d'octroi et de gestion de contrats en attendant de bannir le format papier et ne travailler qu'avec le format électronique.

Lorsque le dossier est considéré comme étant conforme par le Service d'octroi et de gestion de contrats, le bon de commande (**BC**) est émis et apparait dans le système électronique.

Bien que les intervenants de Montréal n'aient pas mentionné explicitement l'étape de l'intervention de l'analyste mais dans les fait, le dossier est examiné par l'analyste avant d'être envoyé su Service de contrats. C'est une phase inéluctable au niveau des trois lieux.

- **Région de Longueuil**

- 1 Demande de numéro de dossier**

Cette étape est la même que celle décrite à Montréal.

- 2 Préparation du mandat**

Pareil pour cette étape. Elle est similaire à celle de Montréal.

- 3 Acceptation du mandat**

À cette étape, des différences notables apparaissent et sont comme suit :

- C'est le chargé de projets qui remplit la **DA V-3208** et remplit le formulaire syndical de l'analyse des options **V-3114** lesquels documents, rappelons-le, sont remplis par la technicienne à Montréal.
- C'est lui qui insère les **V-3017** et **V-1309** caviardés et signés par le directeur, laquelle action est accomplie par la technicienne au niveau de Montréal.
- C'est lui qui monte le dossier complet : **V-3208**, **V-3114**, en y ajoutant les **V-3017** et **V-1309** caviardés, la lettre d'acceptation d'honoraires non-signée, les preuves de négociations avec le mandataire (offres amendées et dernière offre retenue), et l'envoi à la technicienne en administration. À Montréal, la préparation du dossier se fait par la technicienne, ce qui fait économiser du temps au chargé d'activités.
- Sur la base d'une lettre existante, le chargé d'activités adapte la lettre d'autorisation de débiter le mandat au projet en question et l'envoi à la secrétaire laquelle tâche est faite par la technicienne à Montréal.
- Il prépare l'envoi de la lettre de débiter le mandat à la firme alors que son collègue de Montréal s'appuie sur la technicienne pour la faire.

Pour Longueuil, deux précisions doivent être apportées :

Lorsque le chargé de projets prépare pour l'envoi de la lettre d'autorisation de débiter le mandat, il joint à son courriel le **BC**, document non requis aux deux autres lieux.

La secrétaire accomplit des tâches que ses pairs de Laval et de Montréal ne font pas et qui les a d'ailleurs étonnées, citons la préparation et l'envoi d'une note à la chef de service pour l'informer que la lettre d'autoriser de débiter le mandat a été acheminée au mandataire, et que le processus a été enclenché. Aussi, l'envoi des mêmes informations au chargé de communications afin d'observer le critère de la transparence.

Le soutien de la secrétaire au chargé de projets se voit dans la mise en page et éventuellement dans la révision du volet linguistique. Aussi, elle se charge de soumettre les documents à la signature du directeur et de les numériser dans le système *Livelink*.

Évidemment, ces actions sont les mêmes que celles effectuées par les secrétaires de Montréal et de Laval.

- **Région de Laval**

- 1 Demande de numéro de dossier**

Cette étape est la même que celle décrite à Montréal et à Longueuil.

- 2 Préparation du mandat**

Pareil pour cette étape, elle est similaire à celle de Montréal et de Longueuil.

- 3 Acceptation du mandat**

À l'instar de Longueuil, c'est à cette étape-ci que les différences entre Laval et Montréal apparaissent, et elles sont comme suit :

- La première différence se voit dans l'intervention du Service de la programmation pour valider la disponibilité des fonds une fois que la demande d'acquisition (**DA**) est montée. Cette

intervention n'a pas laissé les responsables indifférents puisque, comme nous le verrons dans la section de l'analyse, elle provoque une perte de temps effarante.

- Pour la constitution de son dossier d'acceptation, en plus d'inclure l'offre finale acceptée, ses notes de négociations avec la firme, la **DA V-3208**, les formulaires des ressources **V-1309**, **V-3017**, son estimé **V-3138**, le formulaire syndical de l'analyse des options **V-3114**, le chargé de projets va rajouter une copie du tableau de rotation et un autre document appelée fiche de programmation.
- Lorsque le dossier d'acceptation se rend chez la secrétaire, il subit une double vérification : d'abord, en se basant d'un document appelé fiche rose qui lui sert d'un aide-mémoire, la secrétaire va passer au peigne fin le dossier afin de s'assurer que tout y est. Après cela, la secrétaire remet le dossier à la technicienne en administration pour une autre vérification.
- À Laval, on assiste à une autre étape de vérification du dossier d'acceptation. Cette étape se voit avant l'envoi dudit dossier au Service de gestion des contrats. Le dossier est encore vérifié par la secrétaire et par la technicienne. Néanmoins, à ce niveau d'évolution du dossier, la technicienne va se concentrer plus sur le volet conformité comptable du dossier. Notons que ces multiples opérations de vérifications ont lieu juste à Laval.

Avant de clôturer le volet **PCED**, même si l'étape de l'analyste n'apparaît qu'à Laval, elle existe aussi à Montréal et à Longueuil et sans elle, le **BC** ne sera pas émis.

I.2. Mandat de contrat à exécution sur demande (CED)

On opte pour un processus **CED** lorsqu'il est question d'effectuer une étude géotechnique ou une opération d'enrobés. Les besoins peuvent émaner de la Conception ou de la réalisation, ou encore de la Direction générale des inventaires et des plans et se rendent au chargé d'activités.

Dans un **CED**, il n'y a pas d'étape de demande de numéro de dossier puisque le numéro a déjà été octroyé au tout début du mandat dans le devis maître. Conséquemment, il n'y aura pas de tableau de rotation. Il n'y a pas non plus le formulaire syndical de l'analyse des options **V-3114** ni l'intervention de l'analyste. Celle-ci est réservée au **PCED**.

Les étapes, sont dans l'ensemble similaires à celles d'un **PCED** avec quelques différences près. Nous allons donc présenter les étapes phares du **CED** en commençant par la région de Montréal.

A. Région de Montréal

1. Appel de livraison (équivalent à la préparation du mandat dans un PCED)

Pareil au **PCED**, à cette étape, le chargé d'activités fait son estimé en remplissant le formulaire **V-3138**. Il monte son propre devis de services professionnels (**SP**) en remplissant un formulaire existant et l'envoie à la secrétaire pour vérification et mise en page. Celle-ci le reçoit et commence la vérification du point de vue linguistique.

Dans un **CED**, il n'y a pas de choix de labo selon le système de rotation exigé par le ministère, car c'est le même prestataire qui entame le **PCED** et prend en charge un projet **CED**. Toutefois, le chargé de projets met à jour son tableau selon son estimé comme il le fait dans un **PCED**. Il envoie au labo un courriel de demande de services auquel il joint le mandat avec toutes les informations indispensables et après avoir reçu la réponse du labo, il va mettre, une deuxième fois, son tableau selon le prix retenu.

2. Acceptation du mandat

Le chargé d'activités reçoit l'offre de services du mandataire incluant programme de travail, les honoraires et les ressources à déployer.

Concrètement, tout comme pour le **PCED**, le labo envoie deux choses : la proposition et le programme de travail au chargé d'activités et le détail des ressources à déployer appelés formulaires **V-1309** et **V-3017** à l'entité ministérielle via l'adresse courriel :

TransportsQuebec.RFM-Classification@transportsgouv.qc.ca qui va confirmer que le personnel affecté au projet est pré-accepté.

À ce moment, le chargé d'activités de Montréal commence l'échange de courriels de négociations avec le labo pour raffiner le programme de travail et l'estimé. À l'issue des négociations, il va retenir l'offre finale et le programme de travail sera monté. Après cela, la demande d'acquisition (**DA**)

appelée aussi le formulaire (**V-3208**) est complétée, et le chargé d'activités envoie à la technicienne un résumé écrit des négociations qu'il a entreprises avec le labo, le devis qu'il a signé et la proposition acceptée.

Comme pour un **PCED**, un des deux chargés d'activités de Montréal rajoute au dossier une fiche appelée « fiche de programmation » et qui, rappelons-le, n'est pas requise.

Une fois en sa possession ce dossier, la technicienne y rajoute la lettre d'acceptation d'honoraires. Un gabarit de ladite lettre se trouve dans le système et la technicienne se chargera de l'adapter selon le projet en cours, en modifiant certains champs conformément aux données du prestataire.

Les informations qu'elle porte dans la lettre viennent soit du devis du chargé de projets, soit de son estimé ou encore du résumé des négociations. Notons qu'il arrive, des fois, où le chargé d'activités manque de temps et ne complète pas la **DA (V-3208)** et donc, c'est la technicienne en administration, qui en se basant sur les mêmes sources d'informations soit le devis du chargé de projets, son estimé et le résumé des négociations et complète la **DA**. Elle rajoute également les formulaires des ressources **V-3017** et **V-1309** caviardés, mais pas le formulaire syndical de l'analyse des options appelé **V-3114**. Celui-ci est réservé au **PCED**.

Le processus de l'envoi des formulaires des ressources est le même que pour le **PCED**. Autrement dit, le labo envoie les ressources à l'entité ministérielle, celle-ci les dépose dans une boîte courriel réservée aux techniciennes en administration qui, elles, sont responsables de la classification des ressources envoyées. Elles rentrent donc dans leurs boîtes courriels respectives, impriment les listes reçues, en font une copie, caviardent les éléments confidentiels et soumettent la copie caviardée au chargé d'activités. Pour faire la classification des ressources, les techniciennes se réfèrent à un guide disponible à leur niveau. (Ces tâches sont applicables aux trois lieux).

À Montréal, la technicienne, après avoir traité les **V-1309** et **V-3017** **incluant leur mise en page**, remet tout le dossier physique au chargé d'activités pour une dernière vérification. Le dossier est constitué de la **DA (V-3208)** signée par le chargé de projets, les **V-1309** et **V-3017** et l'estimé **V-3138**.

Lorsque le chargé de projets juge le dossier conforme, la technicienne retire les formulaires caviardés et y insère les originaux. Elle dépose, après, le dossier dans la chemise « courrier pour signature » pour être signé par la directrice. Après la signature, le dossier est numérisé dans le système : [_C DGAMPS-DSG-RFM, Contrats](#).

Exactement comme pour un **PCED**, le chargé de projets de Montréal reçoit un appel du Service des contrats l'informant que son marché a été octroyé et donc, il n'a pas besoin d'attendre jusqu'à ce que le **BC** apparaisse dans le système. À ce moment, le chargé de projets avise la technicienne de préparer la lettre de débiter le mandat.

Relativement à cette lettre, la technicienne rentre dans son propre dossier et sort un modèle de lettres qu'elle adapte au mandat en cours. Une fois encore, comme pour un **PCED**, le dossier physique est envoyé au 4^e étage, au Service d'octroi et de gestion des contrats, en attendant de bannir le format papier et ne travailler qu'avec le format électronique.

Lorsque le Service d'octroi et de gestion de contrats juge que le dossier est conforme, il émet le bon de commande lequel apparaît dans le système électronique.

B. Région de Longueuil

1. Appel de livraison

Les activités intégrées dans cette étape sont similaires à celle de Montréal.

2. Acceptation du mandat

Comme pour le **PCED**, c'est à cette étape que les différences apparaissent entre Montréal et Longueuil. Elles sont comme suit :

- C'est le chargé de projets qui remplit la **DA V-3208** qui, à Montréal, est remplie par la technicienne en administration.
- C'est lui qui insère les **V-3017** et **V-1309** caviardés et signés par le directeur, laquelle action est accomplie par la technicienne au niveau de Montréal.

- C'est lui qui monte le dossier complet : **V-3208** en y ajoutant les formulaires des ressources **V-3017** et **V-1309** caviardés, la lettre d'acceptation d'honoraires non-signée, les preuves de négociations avec le mandataire (offres amendées et dernière offre retenue), et envoie le tout à la technicienne en administration. À Montréal, c'est la technicienne en administration qui assemble ces pièces faisant épargner du temps au chargé d'activités.
- Sur la base d'une lettre existante, le chargé d'activités adapte la lettre d'autorisation de débiter le mandat au projet en question et l'envoie à la secrétaire laquelle tâche est faite par la technicienne à Montréal.
- Il prépare l'envoi de la lettre de débiter le mandat à la firme alors que son collègue de Montréal s'appuie sur la technicienne pour la faire.
- Il prépare pour l'envoi de la lettre d'autorisation de débiter le mandat et joint au courriel le **BC** lequel document n'est nullement requis aux deux autres lieux.
- Pour finir, et pareil qu'au **PCED**, la secrétaire de ce lieu accomplit des tâches dont ses collègues de Laval et de Montréal ne comprennent pas la pertinence et qui se voient dans la préparation et l'envoi d'une note à la chef de service pour l'informer que la lettre d'autorisation de débiter le mandat a été acheminée au mandataire, et que le processus a été enclenché. Aussi, l'envoi des mêmes informations au chargé de communications afin d'observer le critère de la transparence.

Le soutien de la secrétaire au chargé de projets se voit dans la mise en page et éventuellement dans la révision du volet linguistique. Aussi, elle se charge de soumettre les documents à la signature du directeur et de les numériser dans le système *Livelink*.

Bien entendu, ces actions sont les mêmes que celles effectuées par les secrétaires de Montréal et de Laval.

C. Région de Laval

1 Préparation du mandat

Pareil pour cette étape. Elle est similaire à celle de Montréal et de Longueuil.

2 Acceptation du mandat

De même que pour un **PCED**, et à l'instar de Longueuil, c'est à cette étape-ci que les différences entre Laval et Montréal se voient. Elles sont présentées ci-après :

- La première différence se voit dans l'intervention du Service de la programmation pour valider la disponibilité des fonds une fois que la demande d'acquisition (**DA**) est montée. C'est une activité sans aucune valeur ajoutée et qui a même choqué les responsables de la **DGPRER** car elle cause une perte de temps ahurissante.
- Pour la constitution de son dossier d'acceptation, en plus d'inclure l'offre finale acceptée, les notes de négociations avec la firme, la **DA V-3208**, les formulaires des ressources **V-1309**, **V-3017**, l'estimé **V-3138**, le chargé de projets va y rajouter la fiche de programmation (pièce non requise) et le formulaire syndical de l'analyse des option V-3114 et qui, pourtant, n'est pas requis comme nous l'a fait savoir le service des contrats.
- Le dossier d'acceptation se rend après à la secrétaire pour vérification. À cette étape, nous avons constaté une double vérification comme mentionné pour un **PCED**: d'abord, un contrôle par la secrétaire, qui se base sur le document monté par le personnel de soutien du même lieu appelé la fiche rose, et qui lui sert d'aide-mémoire afin de s'assurer que tous les documents requis sont dans le dossier. Après cela, la secrétaire remet le dossier à la technicienne en administration pour une autre vérification.
- une autre étape de vérification du dossier d'acceptation se voit avant son envoi au Service de gestion des contrats. Dans les faits, le dossier est encore vérifié par la secrétaire et par la technicienne. Néanmoins, à ce niveau d'évolution du dossier, la technicienne va se concentrer plus sur le volet de la conformité comptable. Notons que ces multiples opérations de vérifications ont lieu juste à Laval.

I.3. Processus de facturation

La facturation est la suite logique d'un mandat effectué et complété qu'il soit **PCED** ou **CED**.

À Montréal, à Laval ou à Longueuil, le processus de la facturation commence, d'abord, par une première étape appelée **validation de l'acceptabilité du rapport**. Il s'agit du rapport final qui est envoyé par le prestataire avant qu'il n'envoie sa facture finale. Ledit rapport donne au chargé de projets un aperçu complet de ce qui a été fait. Lorsque le chargé de projets reçoit le rapport du labo, il fait ce qui suit :

- Il s'assure qu'il s'agit bien du rapport final et que ce dernier est exempt d'erreurs.
- Il s'assure auprès de tous les intervenants concernés (les Concepteurs ou autres) que le rapport envoyé par le labo leur convient.
- Il s'assure que le travail a été effectué selon l'entente et qu'il n'y a plus de travaux qui restent à faire par le laboratoire.
- Il regarde le journal du chantier, les photos présentées en annexes du rapport, les échanges de correspondances, le type d'essais effectués sur chantier ou au labo, dans quelles conditions climatiques cet essai a été fait (à quelle température), quand est-ce qu'il a été fait, où ça a été fait (labo ou chantier) et quel a été le résultat observé ou obtenu.

En somme, le chargé de projets s'assure que toutes les informations requises se trouvent dans le rapport. Il peut même demander au labo de changer la manière dont le contenu du rapport a été présenté.

Une fois le rapport validé, le mandataire envoie sa facture à Montréal (service centralisé). Ce Service reçoit toutes les factures de tous les mandataires et achemine à chaque lieu les factures qui reviennent aux chargés de projets concernés.

Nous allons maintenant voir le déroulement de la suite du processus au niveau des trois lieux, à commencer par Montréal.

A. Région de Montréal

1. Réception de la facture :

C'est l'étape subséquente à la validation du rapport. À cette étape, le chargé de projets examine la facture, la date et la paraphe. et la remet à la technicienne qui prend le relais.

2. Vérification de la facture :

Lorsque la technicienne reçoit la facture, elle y appose l'estampe de la réception, la saisit dans un tableau de suivi prévu pour chaque mandat dans *Livelink* (dossier suivi des factures) et estampille la facture pour approbation.

Elle passe en revue les éléments inscrits sur la facture. Plus clairement, elle fait ce qui suit :

- Elle s'assure que le numéro du dossier est le bon.
- Elle vérifie qu'il s'agit du bon projet et que l'en-tête de la facture envoyée corresponde bel et bien à la firme qui a entrepris les travaux.
- Elle vérifie que les infos indiquées correspondent au bon prestataire.
- Elle valide les signatures exigées sur les feuilles de temps envoyées par le labo. Autrement dit, elle vérifie si la signature du patron et celle de l'employé sont toutes deux portées sur la feuille de temps.
- Elle s'assure que les ressources font vraiment partie du mandat.
- Elle valide la classification des intervenants (junior / senior) et aussi les taux horaires.
- Elle imprime la page du suivi Excel et la remet au chargé de projets avec la facture reçue et vérifiée.

Le chargé de projets vérifie le côté technique de la facture et la retourne, dûment signée et datée, à la technicienne. Celle-ci procède alors à la mise à jour de la rubrique avancement dans le système **SFP**. Certains chargés le font par eux-mêmes et d'autres préfèrent confier cette tâche à la technicienne.

Si facture erronée :

Le chargé de projets envoie un courriel au mandataire pour correction de la facture et il reçoit soit une note de crédit, soit une nouvelle facture. La facture initiale est conservée dans le dossier à laquelle le chargé de projets joint la note de crédit ou la nouvelle facture.

La facture erronée est désignée comme annulée et remplacée portant la mention (annulée et remplacée par).

La nouvelle facture portera la mention **remplace la facture émise (à telle date)**.

Le chargé de projet envoie la bonne facture à la technicienne pour la suite du processus. Cette dernière la remet à la secrétaire pour signature du directeur.

Une fois signée, la secrétaire la numérise dans *Livelink* dans un dossier appelé (suivi des factures) et la version physique est transférée au **SFRM**.

3. fermeture du dossier :

C'est la dernière étape du processus. Lorsque la facture passe dans le système **SFP**, le chargé d'activités informe la technicienne de préparer les documents pour la fermeture du dossier lesquels sont l'évaluation de rendement, la lettre de transmission du rapport de rendement et la note adressée au **SRFM** portant la date de fin des travaux ainsi que le montant dépensé dans le mandat en question.

S'il reste de l'argent :

La technicienne adresse un courriel, dans la boîte commune du **SRFM**, pour les aviser que les documents de fermetures ont été envoyés et que le montant restant peut être désengagé.

C. Région de Longueuil

Tout comme à Montréal, la validation de l'acceptabilité du rapport et la vérification de la facture par le chargé de projets sont pareilles. Le traitement de la facture par la technicienne est aussi similaire à celui de Montréal et de Laval même si la description dans le tableau, qui nous a été donnée par les acteurs concernés, peut sembler différente.

Si facture erronée :

Le chargé de projets envoie un courriel au mandataire pour correction de la facture. Il reçoit soit une note de crédit, soit une nouvelle facture. Le chargé de projets nous apprend qu'il privilégie la note de crédit sauf pour cas graves.

La facture initiale, datée et estampillée, est envoyée à la technicienne avec la note de crédit laquelle est également datée et estampillée, et elle insère les deux pièces dans la chemise pour **signature du directeur**. Précisons que la technicienne a été nommée durant notre stage.

La secrétaire se charge de l'envoi desdites pièces lorsque le directeur n'est pas à Longueuil.

La numérisation est sauvegardée dans *Livelink* dans le dossier appelé (suivi des factures) par la technicienne. Cette dernière transfère l'original de la facture au **SFRM**.

La procédure de la fermeture du dossier est la même que celle appliquées à Montréal et à Longueuil. Donc, pas besoin de faire dans la redondance.

S'il reste de l'argent :

Le chargé d'activités adresse un courriel, dans la boîte commune du **SFRM**, pour les aviser que les documents de fermetures ont été envoyés et que le montant restant peut être désengagé. Progressivement la nouvelle technicienne en administration assumera cette partie.

B. Région de Laval

Les étapes de la validation de l'acceptabilité du rapport et la vérification de la facture par le chargé de projets étant les mêmes, nous allons passer au traitement de la facture.

Contrairement à Montréal, à l'étape de la réception et du traitement de la facture, c'est le chargé de projets qui numérise la première page de la facture dans *Livelink* et non la technicienne.

Il complète le tableau de suivi de facture, il fait une copie de la facture, la garde dans le dossier du projet et retourne la facture physique à la technicienne.

Après cela, la technicienne saisit la facture dans le système **SFP** et la transmet au Service de gestion des contrats **SFRM**.

Si facture erronée :

La procédure est similaire à celle de Montréal et donc nul besoin de reprendre les étapes.

Une fois la bonne facture reçue. Le chargé de projet l'envoie à la technicienne pour traitement et paiement dans le système **SFP**.

L'étape de la fermeture du dossier est également pareille à celle qu'on trouve à Montréal.

S'il reste de l'argent :

La procédure est similaire à celle de Montréal même si elle est présentée autrement dans le tableau de la facturation.

Phase II :

Analyse des étapes de mandats PCED et CED ainsi que du processus de la facturation

Il ne suffit pas juste de décrire les processus. Il faut les analyser aussi car l'analyse nous permet de voir si le livrable répondait aux attentes ou pas. « Par définition, un processus de production se caractérise par sa finalité, par les composantes qu'il utilise, les fonctions qu'il accomplit et les règles associant ces fonctions. »²⁶**Leclerc**. Dans notre cas, nous allons voir comment s'obtient l'extrait des processus précités et quels sont les multiples interventions qui ont lieu avant d'arriver au produit final, c'est-à-dire l'envoi de la lettre d'autorisation de débiter le mandat.

a) Processus de mandats PCED et CED à travers les trois lieux

Relativement aux processus de mandats **PCED** et **CED**, les résultats présentés dans les tableaux des réalités des trois lieux affichent des disparités qui suscitent notre réflexion.

Étant donné que le mandat **PCED** est plus lourd et plus important dans sa portée que le mandat **CED**, nous avons concentré l'essence de notre analyse sur le **PCED** comme nous l'a demandé notre client. Ce dernier nous a rappelés que les facteurs derrière les disparités de traitement d'un mandat **PCED** entre Montréal, Longueuil et Laval sont les mêmes que ceux pour le **CED**, d'où la priorisation du **PCED**.

Le tableau des réalités de Montréal nous apprend que les intervenants dudit lieu prennent **5827 min**, soit **97,11 h**, équivalant à **2,7 semaines** pour traiter un mandat **PCED**.

Pour l'équipe de Longueuil, il faudra compter **9811 min**, autrement dit **163,51 h** correspondant à **4,67 semaines** pour le traitement d'un mandat de même nature, presque le double de ce qui se fait à Montréal.

Pour Laval, le temps est démesurément allongé puisqu'il atteint **23490 min**, soit **391,5 h** correspondant à **11 semaines**.

²⁶ Leclerc Jean. *Gérer autrement l'administration publique. La gestion par résultats*. Presses de l'Université du Québec

Lors de notre collecte de données pour la réalisation des tableaux des réalités, nous avons compris de certaines personnes clés, qu'il est impossible d'attribuer un temps fixe au moment où le dossier du mandat transite par le Service de la gestion et de l'octroi des contrats, au moment où il passe par l'analyste (le cas d'un mandat **PCED** et au moment où il parvient au directeur pour signature.

Toutefois, ce temps hors contrôle, ne peut dépasser un délai maximal de **quatre semaines**, soit **140 h** nous informe le Service de la gestion et de l'octroi des contrats.

Comme il nous fallait une ligne de référence pour établir une comparaison cohérente, nous avons interrogé l'équipe de Montréal, qui s'est distinguée de ses pairs (Laval et Longueuil) par des stratégies d'interventions plus allégées et un temps de traitement plus court, sur le délai acceptable et raisonnable permettant le traitement d'un mandat **PCED**. La réponse fut **six semaines**.

Dès lors, pour évaluer la performance de chaque lieu, nous avons retenu les points suivants :

Temps ciblé :

Ce temps concerne les activités sur lesquelles un certain contrôle peut être exercé. En d'autres termes, il porte sur les actions suivantes :

- Interventions des chargés de projets.
- Interventions des techniciennes en administration.
- Interventions des secrétaires.

Temps non considéré :

Un maximum de quatre semaines, soit **140 h**. Ce temps, hors contrôle, est en lien avec les étapes suivantes :

- Délais réservés au cheminement du dossier au Service de la gestion et de l'octroi des contrats.
- Passage du dossier par l'analyste.
- Signature du dossier par le directeur.

Ligne de référence :

Six semaines (délai raisonnable qui nous a été communiqué par les chargés de projets de Montréal).

Le tableau ci-après, récapitule, de façon précise et concise, le temps de performance au niveau de chaque lieu :

Traitement d'un mandat PCED

| Temps pris | Montréal | Longueuil | Laval |
|--------------------------------------|---|--|--|
| <u>Temps contrôlé :</u> | 5827 min , correspondant à 97.11 h , soit 2,7 semaines | 9811 min , autrement dit 16.5 h , soit 4,6 semaines | 23111 min= 385,18 h , soit 11 semaines |
| <u>Temps hors contrôle :</u> | Maximum de quatre semaines = 140 h | Maximum de quatre semaines =140 h | Maximum de quatre semaines = 140 h |
| | ↓ | ↓ | ↓ |
| <u>Total des deux temps :</u> | 140 h + 97.11 h = 237.11h , soit (6.7) semaines | 140 + 157.9 = 297.9 h , soit (8,6) semaines | 140 + 21.6 = 161.6h , soit (15) semaines |

Explication des résultats :

Dans les faits, divers facteurs sont à l'origine de ces écarts en matière de performances :

Si on commence par Laval, là où le bât blesse, les informations qui émanent du tableau des réalités nous apprennent que l'équipe dudit lieu a développé des habitudes qui ne génèrent aucune valeur ajoutée et qui au contraire, consomment inutilement le temps et rallongent et alourdissent ainsi le processus du traitement du mandat. Ces activités sont les suivantes :

- D'abord, à l'étape du montage du dossier, les chargés d'activités/de projets incluent des pièces inutiles comme la copie du tableau de rotation et la fiche de programmation.
- Ensuite, avant que la demande d'acquisition (**DA**) ne soit montée, le processus ne peut continuer son cheminement tant et aussi longtemps que le Service de la programmation n'aura pas confirmé la disponibilité des fonds. Toutefois, les fonds requis sont réservés en amont du projet.

La somme du temps perdu dans les actions dites sans aucune valeur ajoutée est de **1285 min**, soit **21,41 h** (se référer au tableau des réalités pour plus de détails).

L'impact devient sérieusement lourd si l'on multiplie les **21,41 h par 30** (la moyenne des projets que fait un chargé d'activités par an), on aura alors une perte de temps de **642,3 h** soit **18,35 semaines de travail perdues**.

- Autre facteur est celui afférant aux transmissions multiples du dossier entre secrétaire et technicienne en administration pour vérification et contrôle, avant de l'envoyer au Service de gestion et d'octroi des contrats. L'explication avancée par ces intervenantes était de garantir un montage de dossier conforme en tous points aux exigences du Service des contrats et ne courir aucun risque de voir le dossier retourné pour une quelconque erreur ou pour un document manquant.

Étonnamment, le chargé de projets de Longueuil contrôle seul son dossier et n'a vu aucun de ses dossiers rejetés. De même, les chargés de projets de Montréal qui, précisons-le, comptent sur la collaboration d'une seule personne de soutien (une technicienne en administration), n'ont pas eu de dossiers rejetés non plus.

Le plus déconcertant est que l'équipe du soutien administratif de Laval a eu la brillante idée de monter un document intitulé « fiche rose », qui leur sert d'aide-mémoire pour ne rien oublier en matière de pièces à inclure dans le dossier. Alors, sont-ils nécessaires ces multiples contrôles ? Question qui demeurerait, jusqu'au moment où on était en stage, ouverte.

Pour Longueuil, qui consomme le double du temps pris par Montréal, les raisons sont facilement explicables :

- Le chargé de projets (au moment où on a réalisé notre tableau des réalités) ne bénéficiait quasiment d'aucune aide. C'est lui qui monte seul son propre dossier, le vérifie, s'assure de ne rien oublier et réalise la mise en page de certains documents.
- Étant ingénieur, il ne pas avoir l'aisance de la secrétaire ou de la technicienne et être rapide sur le clavier. Il n'est pas forcément à l'aise non plus avec la mise en page des documents.

Quant à Montréal, la performance qu'elle a enregistrée se rapproche assez bien du modèle : un temps global de **6.7 semaines** comparativement à un délai souhaité de **six semaines**.

Ce résultat émane de deux principaux facteurs :

- Premièrement, les chargés d'activités (chargés de projets) dudit lieu peuvent compter sur l'appui indéfectible d'une technicienne en administration, qui maîtrise bien son domaine, et a eu pour habitude de les soutenir dans des tâches qui reviendraient à la secrétaire.
- Deuxièmement, n'avoir que deux intervenants (chargé de projets et technicienne) dans la manipulation du dossier fait économiser considérablement le temps et optimise les interventions.

Le tableau qui suit représente un récapitulatif des raisons expliquant les disparités de performance entre les trois lieux :

| Montréal 😊 | Longueuil 😊 | Laval 😞 |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Moins d'intervenants (collaboration principale entre chargé d'activités et technicienne en administration) • Appui d'une technicienne avérée | <ul style="list-style-type: none"> • Le chargé d'activités exécute des tâches que fait une technicienne ou une secrétaire ailleurs • N'a pas l'aisance d'une technicienne ou d'une secrétaire dans les tâches de bureau | <ul style="list-style-type: none"> • Habitudes des chargés d'activités d'inclure des pièces non requises dans le dossier • Intervention inutile du Service de la programmation pour vérifier les fonds • Contrôles et vérifications multiples du dossier |

Notre collecte de données nous a montré que le processus de la facturation est similaire entre les trois lieux à part quelques différences mineures et qui sont les suivantes :

b) Processus de la facturation à travers les trois lieux :

Dans l'ensemble, le traitement de la facturation entre les trois lieux est assez similaire si ce n'est quelques différences mineures que nous présentons ci-après :

À Laval, c'est le chargé de projets qui numérise la première page de la facture dans le système *Livelink*. C'est lui qui complète le tableau du suivi de facture.

A Montréal, c'est la secrétaire qui numérise la facture dans *Livelink* et c'est la technicienne qui complète le tableau.

À Longueuil, c'est la technicienne, récemment nommée, qui commence à prendre en charge ces tâches.

Lorsqu'il reste de l'argent :

À Laval, le chargé de projets en informe la technicienne en administration pour lui demander de libérer les fonds. En d'autres termes, il l'informe que le montant restant pourra être retourné aux fonds et procéder, ainsi, à la fermeture du dossier. Le dossier sera alors, fermé dans le système.

À Montréal, la technicienne, sur l'instruction du chargé de projets, envoie un courriel, dans la boîte commune du **SRFM**, pour préciser que les documents de fermeture ont été envoyés, et que le montant restant peut être désengagé

À Longueuil, le chargé d'activités adresse un courriel, dans la boîte commune du **SRFM**, pour les aviser que les documents de fermetures ont été envoyés, et que le montant restant peut être désengagé. La nouvelle technicienne en administration s'implique progressivement dans ce volet.

Là encore, le processus est pareil. La petite différence est qu'à Longueuil, le chargé de projets adresse lui-même le courriel au **SRFM** pour désengager les fonds restants. La raison est que la technicienne est récente sur le poste et assumera progressivement cette tâche.

Phase III :

Causes derrière les disparités dans les pratiques :

Le remue-méninge (*brainstorming*) qu'on a mené auprès des employés de la **DSCAQ** a révélé un certain nombre de facteurs expliquant la situation qui pénalise la Direction du soutien à la construction et de l'assurance qualité dont certains sont comme suit :

D'abord, le grand changement édicté par la haute Direction donnant naissance à la grande **DGPRER** s'est fait de façon purement « Top-down » sans « **un bottom-up** », c'est-à-dire en excluant les individus, qui pourtant, allaient être les premiers à composer avec la nouvelle situation. Cela a rendu difficile l'adaptation au nouveau contexte pour l'ensemble des individus de l'interne, ceux de l'assurance qualité y compris.

Les gens, dans leur majorité, n'ont pas accueilli favorablement la décision de fusionner les trois directions en une seule. Ils étaient à l'aise dans leur ancien système. Ils avaient leurs repères et leurs repères. Le système ne représente pas une réalité statique mais dynamique.

On ne peut, du jour au lendemain, s'attendre à ce que des gens, qui ont longtemps travaillé en vase clos, collaborent et se concertent alors que, eux-mêmes, n'ont pas été concertés dans la décision de la création de la **DGPRER**. Oui, à un certain niveau, la décision demeure celle de la haute Direction, mais concerter les gens concernés va rehausser leur sentiment d'appartenance et les fédère vers l'objectif poursuivi. La concertation ou la consultation ne signifie nullement un partage de pouvoir ni un affaiblissement de l'autorité. Au contraire, c'est une valorisation des individus. Ce n'est pas pour rien que le *Kaizen* a été créé pour améliorer la production dans les entreprises japonaises et qui ont inspiré, par la suite, de grandes entreprises. "Le dirigeants doivent se rendre compte que le succès dépend plus de leurs employés que de leurs propres efforts."²⁷ **Harrington 1992**, d'où l'importance de récolter les idées des employés.

La nouvelle réorganisation de toute la **DGPRER** ressemble à « un mariage forcé » dans lequel les chances de réussir équivalent aux possibilités d'échec. D'ailleurs, lors des rencontres entre gestionnaires et employés pour discuter des résultats peu probants du sondage « entreprise en santé », qui a été exigé par le Sous-ministériat adjoint à la région métropolitaine de Montréal (**SMARMM**), nombreux étaient ceux qui désiraient retrouver les anciennes Directions territoriales et voir disparaître la **DGPRER** car pour eux, cette ambition est peu réaliste.

²⁸Pour s'approprier le changement, les gens doivent se sentir considérés, respectés et impliqués. Il faut donc favoriser une démarche de concertation où on privilégie l'implication des travailleurs et travailleuses.

À ce que nous avons constaté durant notre stage, ce changement n'a pas été appuyé par des directives et des procédures afin de guider les gens durant cette phase tumultueuse, ce qui a jeté les acteurs de l'organisation dans un flou qui devient de plus en plus opaque.

Le seul document-guide que nous avons trouvé sur l'intranet de l'organisation est la nouvelle procédure relativement au contrat à exécution sur demande **CED** et encore là, de façon très sommaire.

²⁷ Harrington, Objectif qualité totales. Un processus d'amélioration continue

²⁸ <https://www.apsam.com/sites/default/files/docs/publications/fs2.pdf>

Éd. Les publications CFC, 1996. Pound Ron ... L'APSAM désire remercier Michel Maletto

Pour le reste, il fallait aller chercher des informations éparses et diffuses, comparer les éléments recueillis, les analyser, les décanter pour documenter les processus qui ont fait l'objet de notre mandat.

En l'absence d'une procédure et de guide d'intervention, les gens vont se rabattre sur leurs anciennes façons de faire mettant en berne le devoir de collaboration.

De notre brainstorming est sorti un autre facteur est que le passage au nouveau contexte (la fusion) n'a pas été soutenu par le matériel ou l'équipement adéquat.

De façon plus explicite, la nouvelle réalité s'attend à ce que les gens installés à Montréal, à Laval et à Longueuil collaborent alors que les moyens de communication ou de collaborations demeurent rudimentaires. Par exemple, pour connaître l'état d'avancement des travaux à temps, les chargés de projets de même que les techniciens et les surveillants ont besoin de s'échanger en temps réel. Or, des outils tels que le téléphone ou le courriel ne permettent pas cela. Ce qu'il faut par contre est une plateforme électronique que rend cet échange possible !

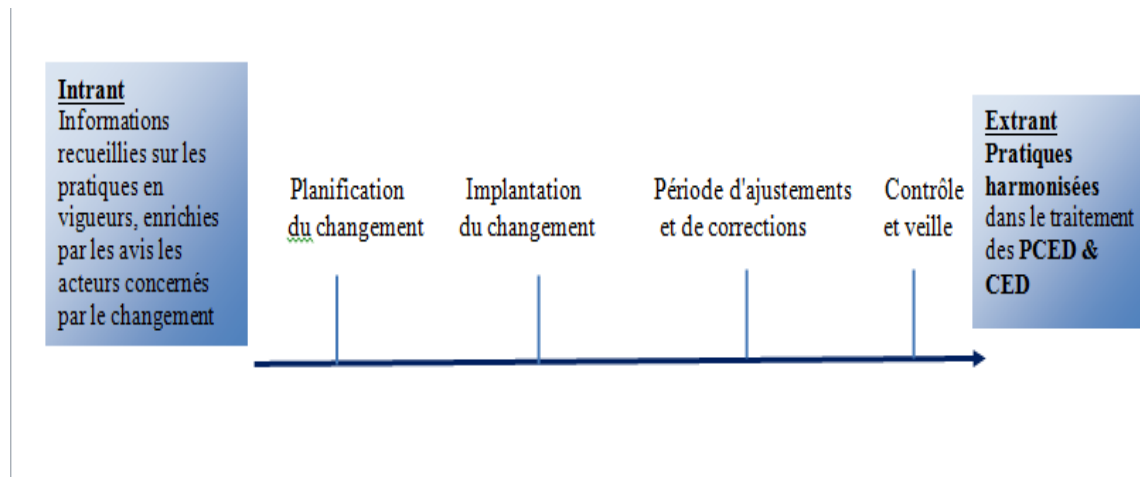
Autre facteur à souligner est celui concernant les habitudes de travailler en vase-clos rendant le développement de l'habitude de collaborer quelque peu bancal.

Il n'est pas évident de se départir de ses anciennes habitudes, même si le changement à adopter faciliterait la vie des gens. « Bien qu'il puisse être très stimulant, ce stade est généralement très difficile : les anciennes pratiques se traduisent par des automatismes et peuvent difficilement et peuvent difficilement être abandonnés rapidement même dans les cas où elles sont jugées insatisfaisantes par les membres. »²⁹ **Collerette et al.**

Certains employés nous ont fait part de leur gêne de consulter leurs homologues à distance de peur de passer pour incompetents aux yeux de l'autre. Par exemple, une personne de Longueuil ne se sentira pas à l'aise de souvent consulter sa collègues d'une autre localité. La distance ne favorise pas l'échange et le rapprochement reste timide.

²⁹*Le changement organisationnel, Théorie et pratique.* Pierre Collerette, Gilles Delisle, Richard Perron. Presse de l'université du Québec, 2002

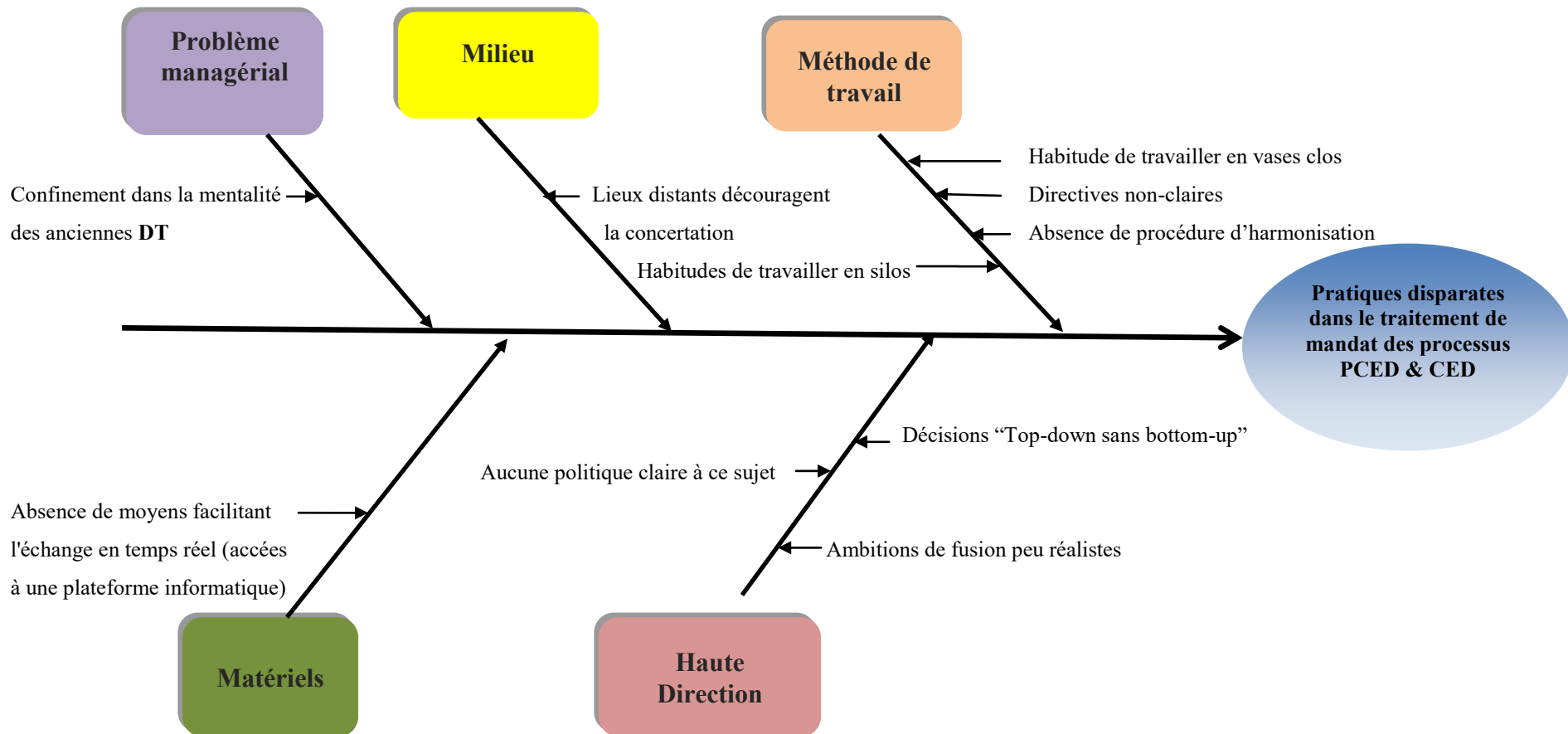
La nouvelle transformation ne s'est pas faite selon une stratégie d'implantation et de mise en œuvre d'une réorganisation profonde. Elle a été faite de façon brusque alors qu'un changement organisationnel doit se faire graduellement et requiert des essais et des ajustements pour pouvoir apporter les correctifs nécessaires. Un changement se base sur des intrants, passe par une planification, une implantation, période d'ajustement, une période de contrôle et de veille pour pouvoir entériner l'extrait.

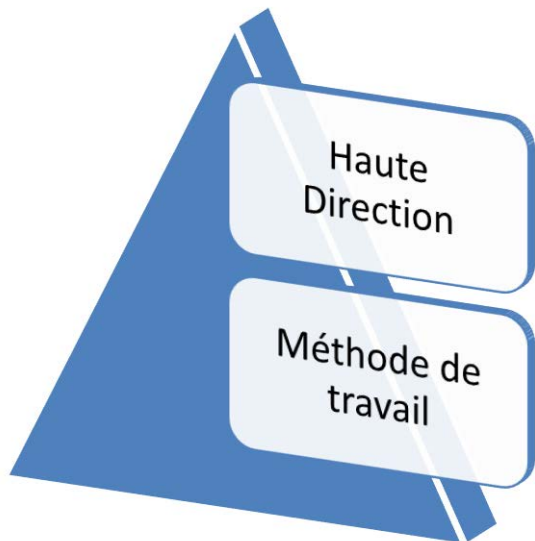


Selon les commentaires recueillis auprès de certains employés, les changements au niveau du ministère des Transport, interviennent de façon assez fréquente et ont fini par fragiliser la fédération des individus envers l'objectif organisationnel puisque ce dernier change au gré des remaniements ministériels.

Le diagramme des causes "Ishikawa" figurant ci-après, fait ressortir les principaux facteurs expliquant les disparités relativement au traitement de mandats de processus PCED et CED entre les trois petites équipes constituant la DSCAQ.

**Ishikawa des causes recensées, expliquant les disparités dans le traitement des processus
de mandats PCED & CED, au niveau de la Direction du soutien à la construction et de l'assurance qualité (DSCAQ)**





Si on se penche de façon plus approfondie sur les résultats que montre le diagramme d'Ishikawa, nous apprendrons que les principales causes expliquant les disparités dans le traitement des mandats **PCED & CED**, au niveau des trois lieux, sont principalement reliées à deux facteurs, lesquels sont la Haute Direction et les méthodes de travail. Ce sont d'ailleurs les causes qui se rapprochant le plus de la tête du poisson (symbole du diagramme).

Pour ce qui est du facteur se rapportant à la haute Direction, et selon les informations récoltées, des décisions importantes sont prises sans impliquer ni consulter les acteurs qui, pourtant, seront les premiers affectés par l'impact de ces décisions.

Cette absence de concertation entre ce que ³⁰Collerette appelle les **agents du changement** et les **destinataires** du changement, c'est-à-dire ceux visés directement ou indirectement par les actions des agents du changement, dans notre cas la haute Direction Vs les ingénieurs de la qualité des trois lieux avec le personnel de soutien (secrétaires, techniciens, contrôleurs, etc.) a rendu l'applicabilité du changement assez difficile.

Quant au deuxième facteur qui se rapporte à la méthode de travail, l'absence d'une procédure d'harmonisation laquelle devrait guider et accompagner les destinataires du changement les a, en quelques sortes, forcés à se rabattre sur les anciennes façons de faire et œuvrer en silos.

C'est un corollaire logique lorsque les acteurs d'une organisation ne reçoivent pas de directives claires et explicites sur lesquelles s'appuyer pour bien s'approprier le changement et réussir l'adaptation à la nouvelle réalité. Certains individus considèrent cette fusion comme étant une ambition peu réaliste et sont persuadés que, dans un avenir proche, le retour aux anciennes directions sera inévitable.

³⁰Le changement organisationnel, Thérapie et pratique, Collerette et al.

Même dans leur tentative timide d'harmoniser les pratiques, les destinataires du changement peinaient à obtenir les informations nécessaires qui étaient nulle part et partout à la fois. Sans repères, l'ambition d'harmoniser meurt dans l'œuf.

Sénèque dit « *Quand une personne ne sait pas où elle va, le vent ne lui est jamais favorable* ».

Le changement est un processus qui requiert un travail élaboré, en amont, pour pouvoir faire face aux éventuels aléas de l'aval.

Phase IV :

Solutions proposées

Comme mentionné dans le chapitre II, qui porte sur la problématique de la **DSCAQ**, non seulement cette Direction pâtit des disparités de performance dans le traitement des mandats **PCED** et **CED**, mais aussi de la démotivation qui gagne les ingénieurs à force de ne rien voir aucun se profiler à l'horizon, présageant leur implication dans le volet de la surveillance pour ainsi accroître leur expertise et développer de nouvelles compétences. Leur frustration augmente davantage car cet espoir aurait dû se réaliser puisque *le plan stratégique du ministère (2017-2020)*, dans sa section trois, met l'emphase sur l'importance de consolider l'expertise des éléments de l'interne.

Ainsi, dans nos efforts de solutionner la double problématique (découragement des chargés d'activités et disparités dans le temps de performance), nous avons procédé en deux étapes.

En premier lieu, pour garder les chargés de projets motivés, nous avons proposé quatre scénarios qui devraient les aider à se libérer du surplus de tâches administratives, et leur donner plus de temps pour pouvoir s'impliquer dans des dossiers plus valorisants d'autant plus qu'ils ont le potentiel requis.

Scénario 1 : confier **40%** des tâches administratives aux secrétaires des trois lieux, chacune assumerait un surplus de **8%** et céder aux chargés d'activités **20%** de la paperasse qu'ils sont appelés à gérer.

Faisabilité du scénario : Quasiment nulle

Raisons :

1. Les secrétaires, à notre demande, nous ont fait parvenir un descriptif de leurs tâches montrant clairement qu'elles sont dépassées par ce qu'elles font déjà pour les deux autres directions (Conception et Réalisation) lesquelles prennent **80%** de leur temps.
2. Au-delà des **20%** qu'elles font déjà pour l'assurance qualité, elles ne pourront en prendre plus.

Scénario 2 : Détacher une des techniciennes de la Réalisation et la dédier aux ingénieurs de la qualité.

Faisabilité du scénario : Mitigé (50 % - 50%)

Raisons :

1. Possibilité de résistance de la part de la technicienne en question.
2. Possibilité de grief.

Scénario 3 : Attribuer, **officiellement**, à une technicienne, de chaque lieu, la tâche de soutenir les chargés d'activités du module de la qualité du même endroit

Faisabilité du scénario : Très plausible

Raisons :

1. Pour les chargés d'activités, avoir une ressource, qui leur sera dédiée à titre officiel, contribuera à rehausser leur engagement organisationnel, car cela attestera de l'intérêt que leur porte la **DGPRER**, en étant à l'écoute de leurs préoccupations. Ce faisant, ils auront le temps nécessaire pour s'impliquer dans le volet de la surveillance.
2. Pour les techniciennes en administration, le flou de « qui soutiendra qui » sera dissipé. Conséquemment, on assistera à une plus grande efficacité et efficience dans l'exécution des tâches lorsque chacune saura clairement ses responsabilités et son champ d'intervention. Aussi, pour la technicienne à désigner, ce nouveau volet de responsabilité, lui permettra de sortir de la routine et de connaître plus amplement les processus de mandats **PCED/CED**, et donc accroître son expertise.

Néanmoins, il existe une **condition sine qua non** à la réussite et à la viabilité de ce scénario :

Les chargés de projets doivent assumer toutes les tâches qui leur reviennent et que certains ont l'habitude de reléguer, par défaut, à la technicienne. (Montage du dossier du devis).

Scénario 4 : (maintenir le statu quo)

La solution la moins intéressante !

Raisons :

1. Les ingénieurs continueront à assumer le surplus de tâches administratives, et ne pourront pas s'épanouir en acquérant de nouvelles compétences à travers leur implication dans le volet de la surveillance.
2. Le moral des ingénieurs sera toujours au creux de la vague puisqu'ils n'auront jamais le temps de faire ce à quoi ils aspirent, autrement dit s'impliquer dans le volet de la surveillance.

À l'issue d'une réunion avec les responsables de la Réalisation et la **DSCAQ**, le scénario qui s'est distingué comme le plus plausible est le troisième, c'est-à-dire l'attribution officielle à une technicienne de chaque lieu, la tâche de soutenir les ingénieurs de la qualité du même endroit.

Si la **DGPRER** désire se démarquer aux yeux du Sous-ministériat avec des directions fortes et efficaces, il faudrait que l'ensemble de ses directions soient dotées d'un minimum de ressources : renforcer certaines et en laisser d'autres va engendrer, à un certain moment, un goulot d'étranglement, car les moyens mis en amont ne trouveront pas de répondant avec un manque de ressources à l'aval.

En deuxième lieu, pour solutionner la problématique des écarts de performance, dus essentiellement à la réalisation d'activités inutiles, nous avons proposé un modèle de montage de dossier d'un mandat **PCED** et un autre pour le **CED**. Ces modèles excluent tout document inutile et par voie de conséquence, élimine le temps gaspillé. Nous commençons d'abord par le **PCED**.

1. Mandat PCED:

De façon synthétisée, le tableau ci-après, renseigne sur la situation actuelle (les documents intégrés par chaque lieu, à chacune des étapes du mandat **PCED**. En d'autres termes, il renseigne sur la **situation actuelle**. Les éléments indiqués en rouge représentent les actions inutiles et/ou incorrectes.

Étapes de processus d'un mandat PCED (situation actuelle)

| Étapes du processus | Documents intégrés à Montréal | Documents intégrés à Longueuil | Documents intégrés à Laval |
|---|--|--|--|
| 1. Demande de numéro de dossier à envoyer au : C DGAMPS-DSG-RFM, Contrats | Formulaire du devis (V-3138) existant dans le système, dûment rempli | Formulaire du devis (V-3138) existant dans le système, dûment rempli | Formulaire du devis (V-3138) existant dans le système, dûment rempli |
| 2. Envoi de la demande de services à la firme | <ul style="list-style-type: none"> Devis de mandat dûment Plans Bordereaux et tout autre détail complémentaire indispensable à la réalisation du mandat | <ul style="list-style-type: none"> Devis de mandat dûment Plans Bordereaux et tout autre détail complémentaire indispensable à la réalisation du mandat | <ul style="list-style-type: none"> Devis de mandat dûment Plans Bordereaux et tout autre détail complémentaire indispensable à la réalisation du mandat |
| 3. Réception des ressources de la firme par : TransportsQuebec.RFM-Classification@transports.gouv.qc.ca | Formulaires V-3017 et V-1309 approuvés par l'entité ministérielle et plan de travail de la firme | Formulaires V-3017 et V-1309 approuvés par l'entité ministérielle et plan de travail de la firme | Formulaires V-3017 et V-1309 approuvés par l'entité ministérielle et plan de travail de la firme |
| 4. Montage du dossier pour signature du directeur | <ul style="list-style-type: none"> V-3208 (DA) signée par le chargé d'activités V- 3114 V-3017 et V-1309 Devis signé par le chargé d'activités Résumé des négociations Proposition acceptée Lettre, d'autorisation de débiter le mandat, datée-avant émission du BC | <ul style="list-style-type: none"> V-3208 (DA) V-3114 V-3017 et V-1309 L'estimé V-3138 Preuves de négociations avec le mandataire (offres amendées) Dernière offre retenue Lettre d'acceptation d'honoraires est signée et incluse dans le dossier avant émission de BC | <ul style="list-style-type: none"> V-3208(DA) V-3114 V-3017& V-1309 L'estimé V-3138 Notes de négociations Offre finale acceptée Lettres d'autorisation de débiter le mandat et d'acceptation d'honoraires non signées, sont incluses dans le dossier pour avoir le BC Fiche de programmation Copie du tableau de rotation |
| 5. À la fin de l'acceptation | <ul style="list-style-type: none"> Envoie courriel, avec la lettre d'autorisation de débiter le mandat, signée par la directeur | <ul style="list-style-type: none"> Envoie courriel, avec la lettre d'autorisation de débiter le mandat, signée par le directeur Joint le BC à la lettre | <ul style="list-style-type: none"> Reçoit les lettres signées et les envoie à la firme par courriel s'il le désire |

Modèle suggéré pour un PCED: Pour passer de la situation actuelle pénalisante à une autre souhaitée, nous proposons les correctifs suivants :

| Situation actuelle | Situation désirée |
|--|---|
| <p><u>I)</u> Au montage du dossier, <u>abandonner les pratiques suivantes :</u></p> <p>(Pour Laval)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Copie du tableau de rotation • Fiche de programmation • L'intervention du Service de la programmation pour valider la disponibilité des fonds • Lettre d'acceptation d'honoraires <u>(pour les trois lieux)</u> <p><u>II)</u> Pour l'envoi au Service de gestion des contrats, <u>abandonner les pratiques suivantes :</u></p> <p>(Pour Laval)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inclusion des lettres d'acceptation d'honoraires et d'autorisation de débiter le mandat, non signées, dans le dossier à envoyer au Service des contrats pour émission du BC <p>(Pour Longueuil)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Signature de la lettre d'acceptation d'honoraires avant émission du BC <p><u>III)</u> À la fin de l'acceptation, <u>abandonner la pratique suivante :</u></p> <p>(Pour Longueuil)</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'envoi du BC à la firme | <p><u>I)</u> Au montage du dossier, <u>inclure seulement :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • DA (V-3208) • Formulaire syndical de l'analyse des options (V-3114) • Les formulaires des ressources (V-3017& V-1309) • Le devis (SP) • L'estimé (V-3138) • Résumé des négociations • Offre finale acceptée <p><u>II)</u> <u>Pour l'envoi au Service de gestion et d'octroi des contrats :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Envoyer le dossier monté à l'étape (I), et attendre l'émission du BC pour produire et faire signer les lettres d'autorisation de débiter le mandat et d'acceptation d'honoraires <p><u>III)</u> <u>À la fin de l'acceptation, adopter ce qui suit :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'envoi du courriel, à la firme pour débiter le mandat, se ferait par la technicienne qui y joindra la lettre signée par le directeur, en mettant le chargé de projets en copie conforme. Ladite lettre s'applique aux mandats en contrôle de qualité seulement et non pas aux contrats d'études (ex. étude géotechnique.) |

Outre cette proposition de solution, nous suggérons que ce soit la technicienne qui se charge de l'envoi du courriel au mandataire l'informant de débiter le mandat. Elle joindra audit courriel la lettre d'autorisation de débiter le mandat dûment signée par le directeur et en mettant le chargé d'activités en copie conforme.

Notre suggestion s'explique par deux raisons :

- Premièrement, le scénario retenu pour alléger les chargés de projets du surplus de tâches administratives était celui d'attribuer officiellement à une technicienne, au niveau de chaque lieu, la tâche de soutenir officiellement les ingénieurs du module de la qualité du même endroit. Donc, le fait qu'elle se charge de l'envoi du courriel au mandataire ne changera rien à son descriptif de tâches.
- Deuxièmement, les multiples échanges entre ingénieur et secrétaire pour la rédaction, révision et l'envoi de la lettre d'autorisation de débiter le mandat consomment au total **35 min** (voir tableau des réalités de Montréal, activités (A.17) et (A.18)).

En acceptant qu'en moyenne le chargé d'activités réalise 30 projets par an, on aura une perte de temps de **35 min x 30 = 1050 min, soit 60 h**.

Si l'on multiplie ces **60 h** par **6** (le nombre de chargés de projets), on aura une perte de **360 h, soit 10.28** semaines de travail perdues. Ce temps serait réduit de moitié si c'est la technicienne qui se charge de cet envoi, comme le font certaines institutions gouvernementales, notamment le bureau *Turcot* où on voit la secrétaire assumer cette tâche, en joignant au courriel la lettre signée par le directeur, et en mettant le chargé de projets en copie conforme.

Il est très possible que ces propositions ne soient pas entérinées par la hiérarchie, mais nous les considérons comme solution salubre qui contribuera fortement à circonscrire la perte de temps.

Notre analyse nous a permis de soulever des différences relativement au traitement des lettres d'acceptation d'honoraires et d'autorisation de débiter le mandat, lesquelles différences sont présentées dans le tableau ci-après présenté.

| Montréal 😊 | Laval 😐 | Longueuil 😡 |
|--|---|--|
| <p>Le chargé de projets, après réception de l'appel du Service contractuel confirmant que le marché a été octroyé, demande à la technicienne de préparer la lettre du début des travaux.</p> <p>La date de l'en-tête de la lettre peut devancer de trois à cinq jours celle du début de mandat qui, elle, apparaît dans le corps de la lettre.</p> <p>Le chargé de projets adopte cette pratique lorsque le mandat est urgent et afin de donner au prestataire le temps de se préparer pour la réunion sur chantier.</p> <p>Mais est-ce que tous les chargés reçoivent l'info du service des contrats dès que le marché est octroyé ? le but final est, pour rappel, l'harmonisation des pratiques !</p> | <p>La lettre d'acceptation d'honoraires, non signée, est envoyée au Service de la gestion et de l'octroi des contrats. Après l'émission du BC, et au retour du dossier dudit Service, la lettre non signée est retirée et est remplacée par une autre dûment signée et datée.</p> <p>Bien que cet état de fait ne contrevienne pas aux directives, il génère, toutefois, une perte de temps associée à des activités inutiles.</p> <p>Pourquoi ne pas attendre l'émission du BC pour soumettre la lettre à la signature du directeur, d'autant plus que le Service des contrats ne voit aucune pertinence à avoir une lettre non signée dans le dossier ?</p> | <p>La lettre d'acceptation d'honoraires est envoyée à la firme avant l'émission du BC.</p> <p>Cela contrevient aux règlements !</p> |

Cette partie met fin à notre analyse d'un mandat **PCED**.

La partie suivante sera consacrée à l'analyse du traitement d'un mandat **CED**.

2. Mandat CED :

Pour ce qui est du mandat **CED**, le processus est fort similaire. À cet effet, nos commentaires demeurent presque les mêmes à quelques différences près qui se verront dans la constitution du dossier.

Dans notre analyse du temps de performance, Montréal reste à la tête du peloton avec un temps global de **8257 min**, soit **137. 61 h**, correspondant à quatre Semaines.

Longueuil vient en seconde position avec **8665 min**, soit **144,41 h**, équivalant à 4,12 Semaines

Laval, n'affiche aucun changement sur le podium et demeure la dernière avec **18985 min**, soit **316,41 h**, représentant neuf semaines perdues (plus que le double de la performance de Montréal).

Les raisons derrière ces écarts sont résumées comme suit :

Pour Laval

- Inclusion de documents inutiles (fiche de programmation).
- Intervention sans aucune valeur ajoutée de la part du Service de la Programmation pour valider la disponibilité des fonds.
- Opérations de contrôles excessifs du dossier entre technicienne et secrétaire.

Pour Longueuil

- Un ingénieur presque livré à lui-même pour gérer ses mandats, et qui commence récemment à bénéficier de l'aide d'une technicienne en administration.

Le tableau qui suit donne un aperçu sur les documents intégrés, actuellement, par les intervenants des trois lieux. En d'autres termes, **il renseigne sur la situation actuelle.**

Les éléments indiqués en rouge représentent les actions n'ayant aucune valeur ajoutée alourdissant le processus et / ou des actions non conformes à la réglementation :

Étapes du processus d'un mandat CED (situation actuelle)

| Étapes du processus | Documents intégrés à Montréal | Documents intégrés à Longueuil | Documents intégrés à Laval |
|---|--|---|---|
| 1. Montage du dossier pour l'appel de livraison | Formulaire du devis (V-3138) existant dans le système, dûment rempli | Formulaire du devis (V-3138) existant dans le système, dûment rempli | Formulaire du devis (V-3138) existant dans le système, dûment rempli |
| 2. Envoi de la demande de services à la firme | <ul style="list-style-type: none"> Devis de mandat dûment Plans Bordereaux, plans et tout autre détail complémentaire indispensable à la réalisation du mandat | <ul style="list-style-type: none"> Devis de mandat dûment Plans Bordereaux, plans et tout autre détail complémentaire indispensable à la réalisation du mandat | <ul style="list-style-type: none"> Devis de mandat dûment Plans Bordereaux, plans et tout autre détail complémentaire indispensable à la réalisation du mandat |
| 3. Réception des ressources de la firme par : TransportsQuebec.RFM-Classification@transportsgouv.qc.ca | Formulaires des ressources V-3017 et V-1309 approuvés par l'entité ministérielle et plan de travail de la firme | Formulaires des ressources V-3017 et V-1309 approuvés par l'entité ministérielle et plan de travail de la firme | Formulaires des ressources V-3017 et V-1309 approuvés par l'entité ministérielle et plan de travail de la firme |
| 4. Montage du dossier pour signature du directeur | <ul style="list-style-type: none"> V-3208 (DA) signée par le chargé d'activités V-3017 et V-1309 Devis signé par le chargé d'activités Résumé des négociations Proposition acceptée Lettre d'acceptation d'honoraires L'estimé V-3138 | <ul style="list-style-type: none"> V-3208 (DA) V-3017 et V-1309 L'estimé V-3138 Preuves de négociations avec le mandataire (offres amendées) Dernière offre retenue Lettre d'acceptation d'honoraires | <ul style="list-style-type: none"> V-3208(DA) V-3114 V-3017 et V-1309 L'estimé V-3138 Notes de négociations Offre finale acceptée Lettre d'acceptation des honoraires Lettre d'autoriser le début du mandat Fiche de programmation |
| 5. À la fin de l'acceptation | <ul style="list-style-type: none"> Envoie courriel, avec la lettre d'autorisation de débiter le mandat, signée par la directeur | <ul style="list-style-type: none"> Envoie courriel, avec la lettre d'autorisation de débiter le mandat, signée, par le directeur Joint le BC à la lettre | <ul style="list-style-type: none"> Reçoit les lettres signées et les envoie à la firme par courriel s'il le désire |

Modèle suggéré pour un CED : Afin de passer de la situation actuelle, pénalisante, à une autre souhaitée où on économisera temps et efforts dans le traitement du processus en question, nous proposons un modèle à suivre qui est comme suit :

| Situation actuelle | Situation désirée |
|--|---|
| <p><u>I) Au montage du dossier, abandonner les pratiques suivantes :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nul besoin d’attendre que le prestataire envoie les formulaires des ressources (V-3017) & (V-1309) à l’entité ministérielle puisqu’elles ont déjà été traitées, dans le devis maître, lors de la signature du contrat. Attente inutile ! <p>Aussi, pour Laval, s’abstenir d’inclure les documents suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fiche de programmation • Le formulaire syndical de l’analyse des options V-3114 <p><u>II) À la fin de l’acceptation, ne plus inclure :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le BC joint au courriel qui est envoyé à la firme (réalité de <u>Longueuil</u>) | <p><u>I) Au montage du dossier, inclure seulement :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le devis (SP) • L’estimé (V-3138) • Résumé des négociations • Offre finale acceptée • Lettre d’acceptation d’honoraires (après émission du BC) <p><u>II) À la fin de l’acceptation, n’envoyer à la firme que :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Un courriel précisant qu’elle peut débiter le mandat à telle date (fait par la tech. en adm.) pour les mêmes raisons explicitées dans l’analyse d’un mandat PCED |

Nous avons appris, de certains intervenants clés, que l'organisation est à présent passée à l'ère de la numérisation, mettant ainsi fin aux versions papiers. Toutefois, en creusant davantage, nous avons constaté ce qui suit :

| Montréal 😊 | Laval 😊 | Longueuil 😊 |
|---|---|--|
| <p>Lorsque le dossier (CED ou PCED) est complété et signé, et après l'émission du BC, ledit dossier est numérisé et déposé dans le système <i>Livelink</i>.</p> <p>Cependant, la version papier est, toujours envoyée au service habituel.</p> | <p>Le dossier est numérisé et la version papier est conservée jusqu'à nouvel ordre, tout comme à Mtl.</p> | <p>La version papier demeure conservée après numérisation.</p> |

Conséquemment, l'organisation n'est pas encore prête à passer au numérique à proprement parler !

Ainsi s'achève notre analyse des processus **PCED** et **CED**.

Quant au volet facturation, les différences étant mineures, et dans le but d'harmoniser les pratiques, il serait bon si la technicienne de Laval fasse la numérisation de la première page de la facture et complète le tableau comme le font les deux autres techniciennes.

Le fruit de ce labeur ardu a récolté la satisfaction du système-client et de notre client, néanmoins, pour des raisons que nous ignorons jusqu'au moment où nous rédigeons cet humble rapport, nous n'avons pas eu l'implication et l'aide attendue du Service de gestion et d'octroi des contrats, afin de valider l'allègement des processus de traitement des mandats **PCED** et **CED** que nous avons suggérés.

Les appels lancés par la Direction du soutien à la construction et de l'assurance qualité n'ont malheureusement pas trouvés d'écho favorable auprès du Service des contrats.

Néanmoins, cet état de fait ne nous a pas empêchés de cheminer dans notre travail.

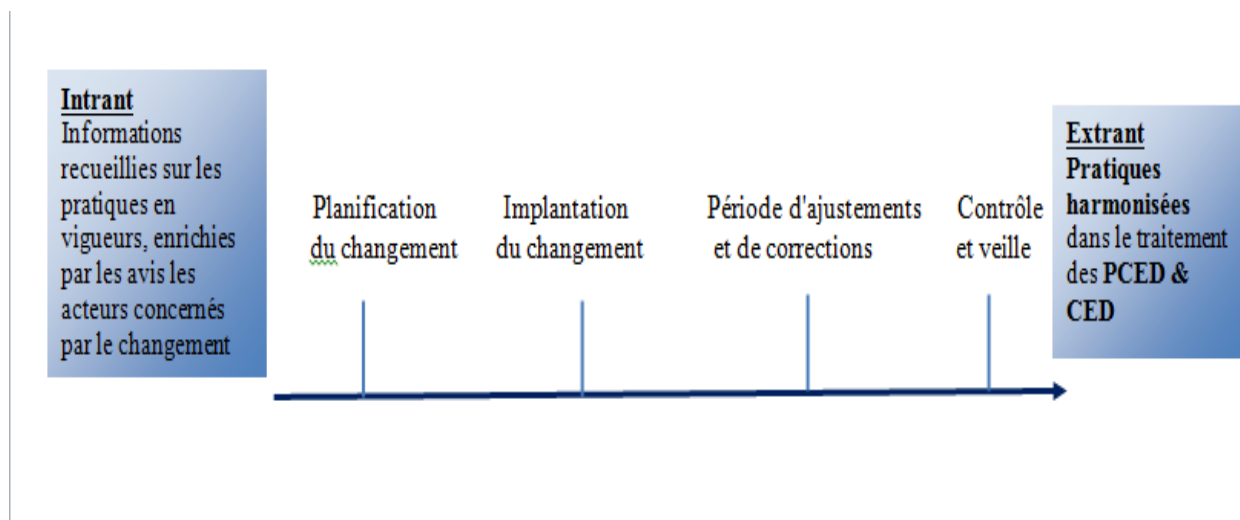
En plus des tableaux de réalités des trois lieux lesquels étaient accompagnés d'un modèle retenu pour un **PCED** et un **CED**, nous avons, à la demande de notre client, monté des tableaux faisant ressortir les principales interventions des acteurs clés en l'occurrence les chargés de projets, les techniciennes en administration et les secrétaires.

Outre l'analyse des processus, notre mission était également de trouver une solution pour alléger les chargés d'activités de leur surplus de tâches administratives afin de trouver du temps et s'impliquer ainsi dans des dossiers plus valorisants.

CHAPITRE5

IDÉES ET RECOMMANDATIONS :

Nul n'est sans savoir que le changement ne rassure jamais, dérange, soulève des questionnements et des inquiétudes et met à mal une situation dans laquelle les individus trouvaient, avant, leurs repères et composaient aisément avec le contexte de l'heure. Contrairement à ce qui a été appliqué au ministère des Transport, autrement dit annoncer la réorganisation de façon brusque, un changement positif se fait en étape comme le montre le diagramme ci-après présenté.



Nous n'avons pas la prétention démesurée de proposer une solution miracle comme le dit d'ailleurs **Collerette**, « il n'existe pas de technique qui, a priori, soit bonne ou mauvaise ou qui automatiquement conduise au succès », mais on peut dire que dans notre tentative d'apporter aide et soutien aux gens de la **DSCAQ** afin de mieux vivre le changement et converger vers l'orientation du ministère, c'est-à-dire harmoniser les pratiques et se trouver sur une seule et même lancée, nous présentons un certain nombre d'idées qui sont comme suit :

Quelques idées :

1. Nous considérons pertinent et judicieux l'utilisation de la fiche rose (aide-mémoire), que l'équipe de Laval a montée, et recommandons son usage par l'ensemble des

secrétaires et techniciennes des trois lieux. C'est un document qui économise temps et efforts considérables dans la constitution des dossiers de mandats **CED et/ou PCED**. Ce faisant, on tendra vers une uniformisation des actions posées par les acteurs impliqués dans le traitement des processus précités, et c'est l'objectif poursuivi par la **DSCAQ**.

2. Parfois, le personnel de soutien administratif de Laval (secrétaires) reprend plusieurs fois la mise en page du devis à la suite des échanges entre la firme et le chargé d'activités. Il serait plus pratique que l'ingénieur attende jusqu'à la clôture des discussions pour confier la mise en page des documents du devis à la secrétaire. C'est d'ailleurs le cas à Montréal qui nous a servi de ligne de référence. Il serait rentable aux deux lieux de se niveler à Montréal pour chercher un maximum d'efficacité et d'efficience dans le traitement des mandats.
3. Au niveau de Laval, les chargés de projets sont les seuls à inclure certains documents dans les dossiers, citons la copie du tableau de rotation pour un mandat **PCED**, la fiche de programmation pour **CED/PCED** et le formulaire syndical de l'analyse des options (**V-3114**) pour le mandat **CED**. On épargnera temps et efforts à abandonner ces pratiques sans aucune valeur ajoutée si le Service de la gestion et d'octroi des contrats entérine leur abandon. Il est crucial d'abandonner les pratiques n'ayant aucune valeur ajoutée afin de rentabiliser les actes posés.
4. À Laval, que ce soit pour le traitement d'un mandat **CED** ou **PCED**, nous ne voyons aucune pertinence dans l'intervention du Service de la programmation pour valider la disponibilité des fonds après que la **DA** soit montée. Les fonds requis sont réservés en amont du projet. Cet état de fait accuse un retard qui pénalise sérieusement la **DSCAQ**. Il est plus que primordial d'éliminer cette étape si l'on veut rationaliser et rentabiliser les processus.
5. Il est important que les responsables interviennent pour limiter le nombre d'interventions, entre secrétaire et technicienne au niveau de Laval, lorsque vient

l'étape de la vérification du dossier. Cela aide à avoir des pratiques uniformes à travers les trois lieux. À contrario, ne rien faire et laisser les intervenants sans supervision finira par poser problème. "Si vous ne fixez pas les normes, vos employés fixeront les leurs et celles-ci seront inférieures."³¹**Harrington (1992).**

6. Relativement à la constitution d'un dossier d'un appel de livraison pour un mandat **CED**, l'équipe de Montréal ne considère pas pertinent l'inclusion des formulaires des ressources (**V-1309**) et (**V-3017**). Les ressources sont traitées dans le devis maître lors de la signature du contrat. Si le Service de gestion des contrats accepte de s'arrimer aux pratiques de Montréal, le processus sera encore plus allégé et c'est ce à quoi ambitionne le module de l'assurance qualité.
7. Un chargé de projets de Montréal a développé l'habitude de mettre à jour son tableau de rotation trois fois dans un même processus : d'abord selon son estimé, ensuite selon le refus du prestataire s'il refuse et enfin selon l'acceptation de ce dernier s'il accepte. Cette habitude permet à l'ingénieur d'avoir une image réelle qui le renseigne sur la propension du prestataire d'offrir ses services au ministère ou pas. Adopter cette habitude par l'ensemble des ingénieurs leur sera assurément utile, car elle évite de perdre du temps en menant des recherches sur les prestataires les plus fiables même s'il existe un tableau de rotation mis à la portée des ingénieurs.
8. Nous avons constaté que la majorité des ingénieurs a de la difficulté à aller vite sur le clavier et c'est compréhensible vu leur formation d'ingénieurs. Néanmoins, pour pallier cette difficulté, il serait bénéfique aux six chargés d'activités de suivre un cours « de doigté » pour développer la rapidité qui leur manque. Aussi, afin d'éliminer les étapes d'échanges entre secrétaire et chargé de projets pour la révision du volet linguistique, nous proposons la mise en place d'Antidote permettant de rendre un livrable suffisamment correct et cohérent. Le corollaire de ladite proposition se verra dans l'accélération de la prise en charge des mandats.

³¹ H. James Harrington Objectif Qualité Totale

9. Certains chargés de projets n'ont pas l'aisance qu'ont d'autres de leurs collègues dans le domaine relationnel. Cela n'affecte nullement leurs compétences avérées dans leur domaine, mais suivre un cours sur les habiletés en communication afin de renforcer l'approche relationnelle, pourrait supprimer les remparts qui, selon nous, tendent à les éloigner les uns des autres.« L'environnement interne est important car il est le levier sur lequel on se base pour produire la réponse de notre raison d'être »³²**Mbassegué (2016)**. La **DGPRER** résulte d'une fusion, il est donc primordial que les individus apprennent à mieux se connaître pour mieux collaborer.
10. Les chargés de projets de Longueuil incluent le **BC** dans l'envoi au prestataire pour l'informer de la date du début du mandat. Ce n'est nullement requis et ne fait qu'alourdir le processus de prise en charge des mandats. abandonner cette pratique sera synonyme d'uniformisation et de standardisation des façons de faire et c'est ce que vise la **DSCAQ**.
11. À la toute fin du processus, les échanges entre le chargé d'activités et la secrétaire pour envoyer le courriel à la firme l'informant de la date du début du mandat, consomment inutilement **35 min.** (**A.17 et A.18** du tableau de Mtl). En acceptant qu'en moyenne le chargé d'activités réalise **30 projets par an**, on enregistrera une perte de temps de **35 x 30 = 1050 min, soit = 17,5 h x 6** (le nombre des chargés de projets) = **105 h de perdues**, ce qui équivaut à **une perte de trois semaines de travail**. Ce délai peut être réduit de moitié si la technicienne en administration se charge de l'envoi dudit courriel en y joignant la lettre, dûment signée par le directeur, et en mettant le chargé d'activités en copie conforme.
12. Durant notre mandat, nous avons constaté que l'agente de secrétariat de Longueuil entreprend certaines activités qu'aucune de ses collègues ne fait ailleurs, citons l'envoi au chargé de communication et la note envoyée à la Chef de service pour l'informer que les documents finaux ont été acheminés au prestataire. Étant donné que l'objectif ultime est l'harmonisation des pratiques à travers les trois lieux, il serait nécessaire d'aller creuser davantage dans les sous-activités englobées dans les

³²Mbassegué, notes de cours ENP-7228, hiver 2016

processus étudiés. Pour l'étendue des sous-mandats qui se profilait à mesure où nous progressions dans notre intervention, nous proposons le recrutement d'un autre stagiaire qui, en s'appuyant sur notre travail, pourrait décortiquer davantage les sous-activités des sous-systèmes, englobés dans les systèmes de départ.

13. Il nous a été donné de constater que l'ensemble des directions constituant la **DGPRER** ne communiquaient pas assez entre elles. Certes la délocalisation n'aide pas vraiment, mais si on renforçait les moyens de communication en mettant à la disposition des intervenants clé une plateforme électronique permettant l'échange en temps réel pour mieux contrôler l'évolution des projets, l'éloignement ne serait plus un obstacle à la coopération et à la collaboration. Cette idée est quelque peu coûteuse et laborieuse. Ce que nous proposons n'est pas de tout reprendre depuis le début ³³(**Hammer, Champy, 1939**), mais plutôt un investissement à faire par l'employeur dont le retour améliorera la performance des individus.

« L'intérêt de l'employeur serait d'investir dans son personnel, former, se préoccuper de fournir une carrière et conserver ses employés même quand les affaires vont passagèrement un peu plus mal. Et cela non pas par bonté d'âme, mais dans une logique de rentabilité et de compétitivité. »³⁴ **Desmonts, William (1997)**

14. Relativement au traitement de la facture finale, certains ingénieurs confient à la technicienne en administration la tâche de mettre à jour la rubrique de l'avancement du mandat dans **SFP** (suivi financier des projets). Il est normal de demander de l'aide au besoin, mais reléguer, par défaut, au personnel du soutien des tâches qui ne sont pas les leurs, finirait par épuiser les individus concernés. Pour réussir l'harmonisation, il est important, comme nous l'avons présenté dans la phase de l'analyse des processus, que chaque acteur assume la portion qui lui revient.

³³ Hammer et Champy cités dans le texte *Dix ans de réingénierie des processus d'affaires : qu'avons-nous appris*, Annie Cornet. Texte distribué durant le cours **ENP-7228**, hiver 2016

³⁴ **DESMONTS, William** *L'homme, le capital le plus précieux Alternatives Économiques* n° 148 - mai 1997

15. Pour un appel de livraison **CED**, Montréal, notre ligne de référence, ne juge pas utile d'inclure la lettre de débiter le mandat puisque dans la lettre d'acceptation d'honoraires, la période couverte par le paiement est clairement indiquée. Nous souhaiterions que le Service de gestion de contrat considère cette option pour plus de souplesse dans les processus d'intervention pour ainsi aider la **DSCAQ** à atteindre son objectif d'amélioration et d'harmonisation des processus.
16. Les commentaires récoltés auprès de la majorité des employés nous renseignent sur l'absence de motivation qui les gagne à force d'introduire des changements « top-down ». À cet égard, animer des ateliers **Kaizen** serait une solution idéale d'inclure les différentes parties prenantes dans le processus du changement, et faire disparaître le climat de méfiance qui résulte de tout changement.
17. Sachant que le but de notre intervention demeure, avant tout, de chercher un maximum d'efficacité et d'efficience en éliminant les activités sans valeur ajoutée et en améliorant d'autres activités, nous allons, à la demande de notre client, émettre certains commentaires relativement au volet de la formation. Selon nous, si la formation couvre un large nombre d'individus et intervient plusieurs fois l'an, il serait plus pratique de voir les formulaires remplis par la secrétaire, qui avec la fonction fusion et publipostage, peut traiter un grand nombre de formulaires en un rien de temps. À l'opposé, si la formation intervient une fois l'an et touche peu de personnes, il incombera aux personnes consternées de remplir les champs de formulaires eux-mêmes. La raison derrière cette proposition est la suivante :
Si on demande aux gens concernés par la formation de remplir eux-mêmes les formulaires, il faudra leur prévoir au moins une heure de temps. En multipliant une heure par le nombre de gens à former et par le nombre de fois où la formation se donne = perte de temps ahurissante ! L'idée que nous proposons assure une économie d'échelle.

Recommandations :

De notre intervention au niveau de la **DGPRER** et de la **DSCAQ** en particulier, nous sortons avec une proposition d'un modèle de pratiques harmonisées et standardisées en matière de prise en charge des processus de mandats **PCED** et **CED**.

Ce modèle a été hautement apprécié par les Directions de la qualité et de la réalisation. Il leur servira de guide pour mieux baliser les interventions des acteurs organisationnels impliqués dans les processus étudiés.

Tel qu'il a été monté, il peut d'ores et déjà être appliqué. Cela dit, rien n'empêcherait l'apport d'ajustements si le Ministère vit d'autres épisodes de changements.

Dans un tel contexte, nous recommandons fortement la tenue de réunions entre les directions qui ont fait l'objet de notre analyse, de même qu'entre les membres de chaque direction séparément.

Parler ouvertement avec les gens, concernés par le changement, les aide non seulement à mieux comprendre le nouveau contexte et s'adapter à la situation de l'heure, mais les ramène à être eux-mêmes des acteurs de changement plutôt que de le subir. Conséquemment, les modifications qui s'imposeront se feront sans peine ni résistance. Concertation, consultation et communication devraient être le slogan de la **DSCAQ** pour continuer à fédérer les individus envers l'objectif organisationnel quand bien même le contexte puisse changer.

Rappelons que lors de la présentation de notre travail au directeur de la **DGPRER**, il a été entendu que la Conception désigne une personne ressource de son équipe, et qui faciliterait notre intervention dans l'analyse des pratiques de traitement de mandats **PCED** et **CED** au niveau de ladite Direction. Malheureusement, pour des raisons que nous ignorons, le vœu est demeuré pieux et aucune personne ne s'est manifestée de la Conception.

Il est indéniable qu'il faut du temps pour s'adapter à un nouveau contexte passant d'une Direction autonome, à une autre qui fait partie d'un grand ensemble. Toutefois, le danger

est qu'à mesure où le temps s'allonge pour s'acclimater au changement, la mise en place des nouvelles mesures ne pourra pas voir le jour et par conséquent, il ne sera pas possible de mesurer l'applicabilité des solutions suggérées, et encore moins d'y apporter les ajustements et les corrections qui s'avèreraient nécessaires !

Nos recommandations, quant à l'allègement des processus des mandats étudiés, ne pourront se concrétiser sans le concours du Service de gestion et d'octroi des contrats. Nous aurions souhaité les rencontrer pour discuter de l'implantation du nouveau modèle. Hélas, les demandes sont restées sans suite. Nous suggérons au système-client de rencontrer, le plus tôt possible, les responsables dudit Service pour discuter de la mise en œuvre du modèle que nous avons proposé.

Autre point qui mérite grandement d'être soulevé est celui afférant à la solution retenue, qui permettrait de décharger les chargés de projets du surplus de tâches administratives, pour ainsi s'impliquer dans la gestion des dossiers du côté technique. Cela contribuera à consolider leur expertise et à accroître leurs compétences et conséquemment, s'arrimer aux orientations du *plan stratégique du ministère (2017-2020)*. Pour rappel, cette solution était de confier à une technicienne en administration au niveau de chaque lieu, la tâche officielle de soutenir les ingénieurs de l'assurance qualité du même endroit.

À mesure que nous progressions dans notre mandat, notre proposition d'enlever aux ingénieurs **40%** de la charge administrative devenait de plus en plus solution salubre. Sachant que le nombre de chargés de projets affectés à la surveillance est de l'ordre de **26** comparativement aux **six** qui font partie du module de l'assurance qualité, chaque chargé de projets dudit module aura quatre (**4**) fois la charge de son collègue de la surveillance, **26/4 = 4**.

Si on ajoute à cela l'implication des six chargés de projets dans la Conception, la tâche deviendra colossale.

Pour ces raisons, qui ne peuvent être ignorées, nous comptons sur la collaboration et la diligente intervention de la hiérarchie pour entériner la proposition de mettre au service de l'équipe Assurance qualité une technicienne en administration.

Toujours dans le souci d'aider le système-client à mieux performer, nous recommandons la mise en place d'un tableau de bord (**TB**) qui donnera aux gestionnaires un aperçu clair sur l'avancement des projets reliés aux mandats **PCED** et **CED** et les aidera à prendre des décisions plus éclairées.

Cette proposition appelle, comme nous l'avons appris dans le cours du *Tableau de bord*, à la désignation d'une personne qui aura la mission de s'assurer que les membres du module assurance qualité se conforment à ce qui a été préconisé.

Cet outil de contrôle et de mesure n'est certainement pas facile à concevoir, mais il sera fort utile à la **DSCAQ**, et lui permettra de suivre l'évolution de la tendance d'uniformisation des stratégies d'intervention. Pour sa mise en place, nous recommandons de le confier au stagiaire qui nous succédera pour asseoir les bases de ce précieux outil.

Cependant, pour qu'il soit réalisable, il faudra penser, et en amont, à constituer une base de données laquelle doit être à jour et fiable. Il faudra également faire ressortir des indicateurs de performances de nature **SMART** et avoir une ligne de référence (une autre organisation ou direction à laquelle se comparer) pour établir un *benchmarking*.

Aussi, il faudrait décider de la périodicité à laquelle le (**TB**) doit être revu et à qui il devrait être diffusé. Cet outil est conçu principalement pour faciliter le suivi et le contrôle aux gestionnaires. Donc, l'accès doit être limité à quelques usagers autorisés.

Sensibiliser les individus de l'interne sur l'importance de collaborer et de conjuguer les efforts pour demeurer sur une même lancée, doit être pris comme un dogme duquel ils ne devront pas déroger.

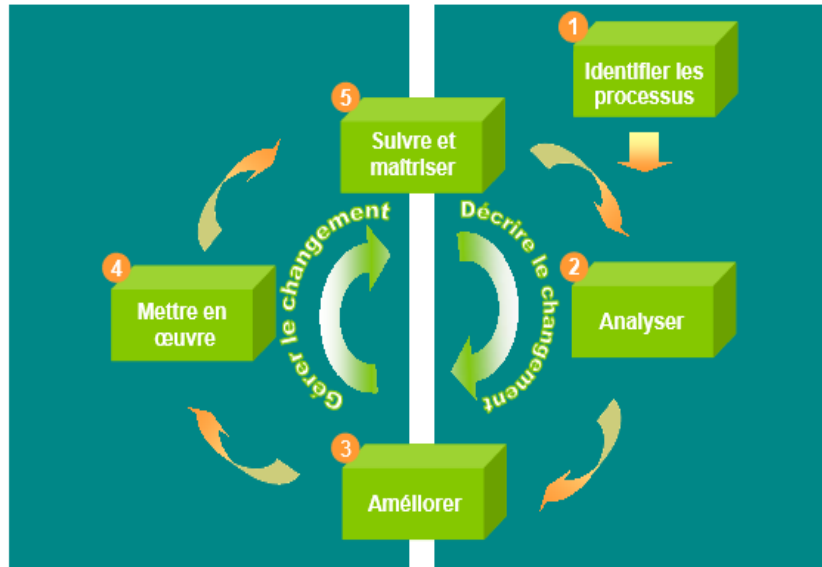
Comme déjà mentionné, le changement n'est jamais facile : il génère un malaise, soulève des inquiétudes, provoque des tensions, etc., nous proposons à notre système client d'amorcer le virage du changement par étape.

En d'autres termes, commencer par la DSCAQ, qui a fait l'objet de notre principal mandat, en implantant les modifications et les suggestions apportées et qui, selon nous, ne trouveront pas de résistance puisque les acteurs concernés ont toujours été concertés dans ce que nous avons proposé. Ainsi, mesurer les outils de changement, les corriger et les ajuster devraient se faire sans peine.

Les résultats de cette première implantation, qui seront assurément probants, serviront de modèle et encourageront la Conception à emboîter le pas à la DSCAQ et à la Réalisation et embarquer, ainsi, dans le courant du changement.

Puisqu' une image vaut mille mots, la figure, ci-après présentée, indique ce qu'on a fait et ce qui reste à faire par notre système-client. Plus explicitement, nous avons identifié les processus, effectué leur analyse et proposé des processus améliorés. Il revient alors à notre système-client de voir avec le Service de gestion et d'octroi des contrats pour mettre en œuvre les solutions apportées, en assurer le suivi et éventuellement apporter des ajustements si d'autres changements interviennent au sein de l'organisation.

Figure 1.1 Méthode de gestion des processus



Cattan, Michel; Idrissi, Nathalie; Knockaert, « *Maîtriser les processus de l'entreprise : guide opérationnel* », Éditions d'Organisation, 1999.

Modèles de maturité

Puisque les organisations ne sont pas toutes au même stade dans leur gestion par processus,

Tiré de l'article Gestion par processus et optimisation des processus, Centre d'expertise des grands organismes, groupe de travail de Étienne Jasmin, printemps 2013

[Gestion par processus et optimisation des processus_site web](#)

CONCLUSION

Notre intervention dans le cadre du stage, à la Direction du soutien à la construction et de l'assurance qualité au niveau du ministère des Transports, en particulier au sein du module du contrôle qualité, nous a permis de vivre notre première expérience en tant qu'analyste et présenter à notre client un modèle opérationnel relativement aux processus de traitements de mandats **PCED & CED** lequel modèle permet des ajustements et des modifications dans le cas où le Ministère vit d'autres épisode de remaniements.

Nous avons démarré par l'élaboration de six tableaux des réalités : trois pour le **PCED** se rapportant à Montréal, Laval et Longueuil et trois pour le **CED** se rapportant aux trois lieux précités. Par la suite, nous avons proposé un tableau avec des pratiques plus allégées pour chacun des deux processus. Pour bien compléter le modèle suggéré, nous avons proposé un modèle de constitution de dossier plus souple et plus allégé pour chacun des deux processus, qui a été favorablement accueilli par les intervenants auprès desquelles on a travaillé, mais qui doit également être entériné par le Service d'octroi et de gestion des contrats. Notons, que malgré nos tentatives de rencontrer ce Service, notre vœu est demeuré pieux.

Outre cela, nous avons monté des tableaux qui font ressortir les étapes phares des intervenants clés impliqués dans le traitement des mandats **PCED** et **CED**.

De même, nous avons ciblé les différences dans le traitement de la facturation, à travers les trois lieux, même si elles se sont révélées être mineures.

Nous avons clôturé notre travail par des solutions que nous considérons les plus à même de faire converger les pratiques vers un seul et même modèle.

En plus des solutions, nous avons fait quelques recommandations devant permettre la viabilité des modèles suggérés.

BIBLIOGRAPHIE

- ATKINSON Anthony A., John H. Waterhouse et Robert B. Wells., Où se créent les richesses ? Bâtir les nouveaux indicateurs de la performance globale, *L'Expansion Management Review* (87 Décembre 1997)
- BAREIL, Céline (2004). Gérer le volet humain du changement. Éditions Transcontinental, Col. Entreprendre, p. 213.
- BÉLANGER, Laurent (1994). Le changement organisationnel et le développement. La dimension humaine des organisations, sous la dir. de Côté, Nicole, Laurent Bélangier et Jocelyn Jacques. Gaëtan Morin, p. 357-386.
- BERMAN, Evan (1998). Traduit du texte *productivity in public and non public organizations*, , *Problem Diagnosis*
- BRUNET, Luc., A. SAVOIE (1999). Le Climat de travail
- COULOMBE, Danielle, coache et formateur – Emploi Québec Développer le sentiment d'appartenance, Une valeur à ne pas négliger
http://www.coulombecoach.com/html/articles/article4.html?keepThis=true&TB_iframe=true&height=450&width=625
- CROZIER, Michel., E, FRIEDBERG (1977). L'acteur et le système, Paris : Éditions du Seuil,
- COLLERETTE, Pierre Gilles DELISLE, Richard PERRON (2002) Le changement organisationnel, Théorie et pratique.. Presse de l'université du Québec
- DESMONTS, William L'homme (1997). Le capital le plus précieux *Alternatives Économiques* n° 148

HARRINGTON, H. James (1992), Objectif qualité totale, Un processus d'amélioration continue

HAMMER et Champy cités dans le texte Dix ans de réingénierie des processus d'affaires: qu'avons-nous appris, Annie Cornet. Texte distribué durant le cours ENP-7228, hiver 2016

HARRINGTON, H. James (1994). La réingénierie des processus administratifs : le pouvoir de réinventer son organisation. Montréal : les Éditions transcontinentales, p7.

LECLERC, Jean (2011). Gérer autrement l'administration publique. La gestion par résultat, 2e édition, presses de l'Université du Québec.

LESCARBEAU, Robert (2003) Profession : consultant 4e édition.

LESCARBEAU, Robert (1998) La transformation des organisations : Ses impacts sur les personnels, et la contribution que peut y apporter le consultant en développement organisationnel. Vol.2, no 1

LIKER, Jeffrey K. Ogden, Timothy N. (2011). Toyota Under Fire: Lessons for Turning Crisis into Opportunity. N.Y. : McGraw-Hill.

LIVIAN, Yves-Frédéric (1987). Gérer le pouvoir dans les entreprises et les organisations : l'analyse des comportements "politiques", Éditions ESF.

MBASSEGUÉ, Patrick, G. (2016). Notes de cours. Organisation du travail ENP 7228. École nationale d'administration publique. Montréal.

PALMBERG cité par Etienne Jasmin, Gestion par processus et optimisation des processus, Printemps 2013

SEIWERT, Lothar 1. (1991). Du temps pour l'essentiel : Vous déterminez ainsi votre réussite par une planification conséquente du temps et une méthode de travail efficace. Les Éditions d'Organisation, 334 p., cité dans le mémoire de Véronique Lacombe, nov. 2011, sur l'analyse de l'organisation et de la gestion du temps des gestionnaires à travers les tâches et les activités,

SOLER, Xavier (2011), Stresse et management motivationnel, Édition *publibook*, 24 pages

Plan stratégique 2017-2020 du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports

ANNEXES 1

Question du remue-méninge (brainstorming) effectué au niveau du module de l'assurance qualité

« D'après vous, quelles seraient les raisons qui pourraient justifier les disparités dans la prise en charge de mandats **PCED** et **CED** ? »

Telle était la question qu'on a adressée aux différents chargés d'activités pour guider notre réflexion sur les suggestions et les pistes de solutions envisageables afin d'aboutir, au final, à des pratiques communes rassemblant les trois lieux géographiques.

Les réponses récoltées étaient les suivants :

1. Le manque de communication entre les trois anciennes **DT** (directions territoriales)
2. Les gestionnaires voulaient se protéger et ne pas causer leur mise à nue en cas d'erreurs d'autant plus que la Commission Charbonneau a fait que les gens craignaient de se voir blâmés
3. Les directives n'étaient pas claires et les gens tournaient en rond
4. Les chargés d'activités voyaient en cela une perte de temps : (mettre leur travail de côté et aller s'enquérir comment les autres travaillent)
5. Au moment où le chargé d'activités prend fonction, il n'y avait pas une personne chargée de l'orienter vers où se retourner pour trouver l'information
6. Les anciennes **DT** ne se répartissaient pas de leurs anciennes mentalités
7. Au niveau de chaque lieu, c'étaient les directives du gestionnaire de la localité qui primaient
8. Les gestionnaires des anciennes **DT** ne travaillaient pas en concertation
9. Chaque ancienne **DT** avait son propre vérificateur et chacun exigeait une façon de faire différente d'un lieu à l'autre
10. Il y avait autant de politiques que de Direction territoriale
11. C'était relié à l'esprit d'anciennes **DT** indépendantes et autonomes
12. Ça n'a jamais été le souci des gestionnaires d'uniformiser et de standardiser les pratiques
13. Les gestionnaires ont mis la charrue avant les bœufs

14. C'est resté disparate car les changements ont juste été « *Top-down* et non aussi *Bottom-up* »
15. Il y avait des anciennes DT avec des chefs de services différents avec, pour chacun, des façons de faire différentes
16. Les intervenants des différents lieux ont développé des façons de faire propres à leurs réalités et ils sont à l'aise avec cela
17. Avant, il y avait des Directions territoriales avec différents gestionnaires et la mentalité est restée presque comme avant
18. Non seulement on avait différents gestionnaires, mais différents directeurs et donc ce n'est pas facile de se départir de l'ancienne mentalité
19. Fonctionner avec quatre Directions, anciennement indépendantes et autonomes, est assez difficile !
20. De toutes les façons, d'ici quinze ans, on va certainement revenir à l'ancienne organisation, c'est-à-dire les directions territoriales indépendantes
21. C'est vrai qu'on ne communique pas vraiment entre nous de façon régulière, mais juste en cas de problème
22. Probablement, c'était mieux quand la qualité était avec la surveillance : Une direction à part, est assez difficile !
23. Les ambitions de la haute Directions sont un peu irréalistes en voulant faire de la qualité une Direction à part
24. Les changements sont assez fréquents que nous n'avons pas le temps de nous acclimater avec les directives pondues que d'autres surviennent : aux yeux du citoyen-client on est des incompetents, alors que ce n'est pas du tout le cas. C'est une réalité assez complexe que nous vivons à l'intérieur !

Annexe 2. Tableau des réalités relativement
au traitement d'un mandat PCED

Processus du traitement d'un mandat PCED

Tableau des réalités prévalant à Montréal

| ÉTAPES CONSTITUANT LE PROCESSUS DU PCED - RÉGION DE MONTRÉAL | | | | | | | |
|--|--------------------|---|--|------------------------|--------------|-------------------|-----------|
| Étapes du processus | Intervenant | Activités | Temps réel en minutes | Temps perdu en minutes | Temps global | Total temps perdu | Remarques |
| 1. Demande de numéro de dossier | Chargé d'activités | A. 1 Reçoit la demande de projets, en prend connaissance et en informe la tech. en administration | 5 | | 5 | | |
| | | A. 2 Remplit le formulaire SIC et l'envoie au SRFM à l'adresse: _C DGAMPS-DSG-RFM, Contrats pour avoir un no de dossier → Dossier automatiquement créé dans GID-PCR | 40 m | | 40 | | |
| | | A. 3 Fait son estimé (formulaire V-3138) | Selon dossier 3-6 J 1260-2520 | | 2520 | | |
| 2. Préparation du mandat | Chargé d'activités | A. 4 Monte son propre devis (SP), en remplissant un formulaire existant, et envoie le lien à la secrétaire pour vérification et mise en page | 1 à 2 Jours = 420-840 | | 840 | | |
| | | Secr. | A. 5 Reçoit le courriel et vérifie le dossier du point de vue linguistique | 15 | 10 | 25 | 25 |
| | Chargé d'activités | A. 6 Entre-temps, le chargé d'activités choisit son labo et <u>met à jour son tableau selon son estimé</u> | 7 | | 7 | | |
| | | A. 7 Envoie au labo un courriel de demande de services auquel il joint le mandat avec toutes les informations indispensables, et attend pour voir s'il est intéressé pas le mandat ou pas | 10 | | 10 | | |
| | | A. 8 Si le labo refuse pour x raison, le processus est repris auprès d'un autre labo et le ch. d'act. <u>met à jour son tableau en fonction du refus</u> | 7 | | 7 | | |

| | | | | | | | |
|--|--------------------|--|-----------------------|------|----|--|--|
| 3. Acceptation du mandat | Chargé d'activités | A. 9 Si le labo accepte, le char. d'act. actualise son tableau en fonction de l'acceptation , qui comprend l'offre de services qui spécifie le programme de travail, les honoraires et les ressources à déployer. En même temps, le labo envoie à l'entité ministérielle via l'adresse : TransportsQuebec.RFM-Classification@transportsgouv.qc.ca le V-1309 et V-3017 | 8 | | 8 | | |
| | | A. 10 À la réception de l'offre de la firme, il analyse la proposition et le programme de travail | 1 J - 1 S=420-2100 | 2100 | | | |
| A. 11 Dès qu'il obtient le V-1309 et le V-3017 de l'entité ministérielle, confirmant que le personnel affecté au projet est pré-accepté, il commence <u>l'échange de courriels de négociation avec le labo pour raffiner le programme de travail et l'estimé</u> | | | | | | | |
| 3. Acceptation du mandat | Chargé d'activités | A. 12 Retient l'offre finale et le programme de travail sera monté. Après cela, la DA (V-3208) est complétée et le ch. d'act. envoie à la techn. en admin. un résumé écrit des négociations qu'il a entreprises avec le labo ainsi que le devis et la proposition acceptée | 1 h30 min=90 | | 90 | | Selon le cas. Soit le résumé, soit échanges de courriels |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|--|--|
| <p style="text-align: center;">Suite de l'acceptation</p> | <p style="text-align: center;">Technicienne en admin.</p> | <p>A. 13 Reçoit le devis signé par le chargé d'activités, la proposition acceptée et le résumé des négociations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elle rajoute la lettre d'acceptation d'honoraires : Elle récupère le gabarit de lettre du système, remplit les champs, modifie certaines cases selon le prestataire. Les informations indispensables peuvent se trouver dans le devis du chargé, ou dans son estimé ou encore dans le résumé des négociations - Si le chargé d'activités dans la A.12 n'a pas complété la DA (ça arrive des fois), la technicienne se chargera de la remplir en utilisant les informations qui se trouvent soit dans le devis du chargé, ou dans son estimé ou encore dans le résumé des négociations - Elle remplit le V-3114 en se basant sur la DA si elle est montée ou en se référant au devis du chargé, à son estimé et au résumé des négociations - Pour les V-3017 et V-1309, la tech. rentre dans la boîte courriel réservée aux techniciennes en administration pour prendre connaissance des ressources envoyées par la firme; - Elle se réfère au guide pour <u>faire la classification des ressources</u>; - Elle fait une copie des formulaires; - Elle caviarde les éléments confidentiels et soumet les formulaires au ch. d'act. - Lorsque tout est correct, la tech. soumet les formulaires originaux, non caviardés, au directeur/directrice pour signature - Pour la lettre d'autorisation de débiter le mandat : Le Service des contrats appelle le chargé d'activités l'informant que le marché a été octroyé. Il n'aura donc pas besoin d'attendre jusqu'à ce que le BC apparaisse dans le système. Il demande ensuite à la technicienne de préparer la lettre d'autoriser le début de mandat. Pour la faire, elle rentre dans son propre dossier et sort un modèle de lettre pour l'adapter au mandat en cours, <p>Lorsque tous les documents sont prêts (DA signée par le chargé d'activités, le formulaire V- 3114, l'estimé V-3138, les formulaires V-3017 et V-1309 après avoir réalisé la mise en page), la tech. remet tout le dossier physique au chargé d'activités pour une dernière vérification. Le dossier, une fois signé par le dir., est déposé dans le système Livelink au : _C DGAMPS-DSG-RFM, Contrats Le dossier physique est tjrs envoyé au service compétent jusqu'à nouvel ordre</p> | <p style="text-align: center;">2 h=120</p> | | <p style="text-align: center;">120</p> | | |
|---|---|---|---|--|---|--|--|

| | | | | | | | |
|-------------------------------|--------------------|--|--------|------|----|----|--|
| Suite et fin de l'acceptation | SRFM | A. 14 Le dossier signé atterrit au SRFM pour d'abord vérification, et émission de BC quand tout est conforme | | | | | |
| | Directeur | A. 15 Signe la lettre d'autorisation de débiter le mandat | | | | | |
| | Secr. | A. 16 Envoie, au chargé d'act., la lettre d'autorisation de débiter le mandat signée par le directeur, par courriel | 15 | 5 | 20 | | |
| | Chargé d'activités | A. 17 Reçoit la lettre et l'envoie au prestataire de services par courriel quelques jours avant le début du mandat | 10 min | 5 | 15 | 15 | |
| | | | 20 | 5827 | 40 | | |

$$5827 \text{ min} / 60 = 97,11 \text{ h} / 35 = 2,78 \text{ semaines}$$

À la toute fin du processus, les échanges entre le chargé de projets et la secrétaire, pour envoyer le courriel à la firme l'informant de la date du début des travaux, consomment inutilement un total de **35 min**.

En acceptant qu'en moyenne le chargé d'activités fait **30** projets par an, on aura une perte de temps de **35 x 30 = 1050 min**, soit **60 h = 17,5h x 6** (nombre de chargés) = **105 h** de pertes, équivalent à trois semaines de travail perdue !

Cette perte de temps serait réduite de moitié si c'est la technicienne qui s'occupait de charge de l'envoi du courriel en y joignant la lettre, dûment signée par le directeur, et en mettant le chargé de projets en copie conforme. Certaines institutions gouvernementales adoptent cette pratique, citons le Bureau du projet *Turcot*.

Tableau des réalités prévalant à Longueuil

| ÉTAPES CONSTITUANT LE PROCESSUS DU PCED - RÉGION DE LONGUEUIL | | | | | | | |
|---|--------------------|--|--|------------------------|---------------------|-------------------|--|
| Étapes du processus | Intervenant | Activités | Temps réel en minutes | Temps perdu en minutes | Temps global min | Total temps perdu | Remarques |
| 1. Demande no dossier | Chargé d'activités | A. 1 Reçoit la demande de projet, en prend connaissance, remplit le formulaire SIC et l'envoie au SRFM à l'adresse : C DGAMPS-DSG-RFM, Contrats pour obtenir un no de dossier ⇨ Dossier créé dans GID-PCR | 15 | | 15 | | |
| | | A. 2 Monte son propre devis de services professionnels (SP) en se basant sur le bordereau de soumission, devis et plans et prépare son estimé | align="center">1-3 jours = 420-1260 | | align="center">1260 | | |
| | | A. 3 Entre temps, il reçoit le numéro de dossier qu'il joint au devis (SP) et l'envoie à la secrétaire pour mise en page | | | | | |
| 2. Préparation du mandat | Secrétaire | A. 4 Travaille la mise en page du devis | align="center">2h=120 | | align="center">120 | | |
| | | A. 5 Soit elle imprime le document et le remet au chargé d'activités, soit elle le lui fait parvenir par courriel pour validation | | | | | |
| | | A. 6 Après validation du document, la secrétaire le dépose dans <i>Livelihood</i> | | | | | |
| | Chargé d'act. | A. 7 Choisit son labo selon un système de rotation | 4 | | 4 | | |
| | | A. 8 Envoie un courriel de demande de services au labo comprenant le devis (SP) signé par lui-même et par un collègue, <u>en format PDF</u> , et il demande au mandataire d'envoyer la liste des ressources à déployer à l'entité ministérielle TransportsQuebec.RFM-Classification@transports.gouv.qc.ca | 1 - 2 Jours selon dispo. du collègue = 420- 840 | | 840 | 10 | Ailleurs, c'est la secr. qui fait le PDF |
| 3. Acceptation du mandat | Tech. en admin. | A. 9 Valide les ressources reçues | 2 h = 180 | | 180 | | |
| | Chargé d'act. | A. 10 Reçoit de l'entité ministérielle les V-1309 et V-3017 confirmant que le personnel affecté au projet est pré-accepté, et valide les infos fournies | 2 - 3 S Selon dossier = 420-6300 | | 6300 | | |

| | | | | | | | | |
|-------------------------------------|------------|--|------------------|----|-----|----|--|-----------------------------|
| | | A. 11 Reçoit aussi l'offre de services du labo avec plan de travail, estimation des coûts, honoraires, temps requis pour l'exécution des travaux, matériel utilisé, techniques appliquées, etc. et analyse l'offre | | | | | | |
| | | A. 12 Négocie avec le labo en tenant compte de l'estimé qu'il a précédemment monté pour optimiser le montant | 1 h-2 J = 60-840 | | 840 | | | |
| | | A. 13 Prépare son V-3208, son V-3114 qui montre le montant négocié et y rajoute le V-3017 et le V-1309 caviardés et signés par le directeur | 60 | 20 | 60 | 20 | | |
| 3. Suite de l'acceptation du mandat | Ch. d'act. | A. 14 Monte le dossier complet : V-3208, V-3114, V-3017 et V-1309, y rajoute lettre d'acceptation d'honoraires non-signée, preuves de négociations avec le mandataire (offres amendées et dernière offre retenue), et l'envoi à la tech. en admin. pour validation | 60 | 15 | 60 | 15 | | |
| | SRFM | A. 15 Le dossier chemine au niveau du SRFM et se rend chez l'analyste en conformité (PCP) | | | | | | |
| | PCP | A. 16 Le PCP rédige un rapport de conformité et renvoie le dossier au SRFM qui établit un BC | | | | | | |
| | Ch. d'act. | A. 17 Sur la base d'une lettre existante, le chargé d'activités adapte la lettre d'autorisation de début de mandat au projet en question et l'envoi à la secrétaire | 10 | 10 | 15 | 35 | | |
| | Secr. | A. 18 Reçoit et rédige la lettre d'autorisation, la soumet au chargé d'activités pour validation et au directeur pour signature | 10 | | 10 | | | |
| | Ch. d'act. | A. 19 Prépare l'envoi de la lettre de débiter le mandat à la firme | 8 | 10 | 5 | 23 | | |
| | | A. 20 Joint le BC à la lettre d'envoi | 5 | 5 | 5 | 15 | | |
| | Ch. d'act. | A. 21 Soit c'est le ch. d'activités qui envoie la lettre d'autorisation de débiter les travaux, accompagnée du BC au labo, soit c'est la secr. qui s'en occupe | 2 | 5 | 2 | 9 | | Le BC alourdit le processus |
| | Secrétaire | A. 22 Si tout est conforme et le directeur du module est à Longueuil, il signe le dossier et il le remet à la secrétaire qui va le numériser et le déposer dans <i>Livelink</i> . Elle envoie après un courriel au chargé d'activités, en y joignant le dossier signé, pour l'informer de l'emplacement du dépôt dans le système | 15 | | 15 | | | |

| | | | | | | | |
|---|------------|---|-----------------------------------|----|----|----|--|
| | | A. 22. a Si le directeur n'est pas à Longueuil, la secr. numérise le dossier et l'envoie au lieu où il se trouve. Sa collègue, à cet endroit-là prend le relais : elle imprime les documents et les soumet au directeur pour signature. Si elle possède les accès permettant le dépôt du dossier dans <i>Livelink</i> , elle effectuera cette opération. Si non, elle numérise le dossier signé et l'achemine, par courriel, à la secr. de Longueuil pour répertorier le dossier dans <i>Livelink</i> . Celle-ci va après, informer le chargé d'activités de l'emplacement où elle a numérisé le dossier. Que ce soit à Laval ou à Montréal, le dossier physique signé arrivera à Longueuil via <i>Purolator</i> | 1h | | 60 | | |
| Suite et fin de l'acceptation du mandat | Secrétaire | A. 23 Prépare une note à la chef de service pour l'informer de l'envoi au mandataire pour l'enclenchement du processus, et informe aussi le chargé de communications pour observer le critère de la transparence. Pour les lettres adressées aux entrepreneurs, elle en fait la mise en page, corrige les éventuelles fautes de français et les remet au chargé d'activité. Si ça lui convient, elle la soumet au gestionnaire pour signature, l'enregistre dans <i>Livelink</i> , envoie un courriel au chargé d'activité avec la lettre en pièce jointe de même que le lien <i>Livelink</i> où elle a déposé ladite lettre et enfin elle envoie, par courrier, la lettre après au mandataire avoir fait une photocopie pour le classement papier. | 15min (note et courriel aux com.) | 15 | 20 | 35 | |

80 9811 162
9811 min = 163,51 h / 35 h = 4,67 semaines

Tableau des réalités prévalant à Laval

| Processus du PCED au niveau de Laval | | | | | | | |
|--------------------------------------|-------------------------|---|--|------------------------|--------------|-------------------|--|
| Étapes du processus | Intervenant | Activités | Temps réel en minutes | Temps perdu en minutes | Temps global | Total temps perdu | Remarques |
| 1. Demande de numéro de dossier | Chargé d'activités | A.1 Reçoit la demande de projet et en prend connaissance | 1 h = 60 | | 60 | | |
| | | A. 2 Remplit le formulaire SIC et l'envoie au SRFM à l'adresse: C DGAMPS-DSG-RFM, Contrats pour avoir un no de dossier ⇒ Dossier est automatiquement créé dans Livelink | | | | | |
| | | A. 3 Il monte son propre devis (SP) et l'envoie à la secrétaire pour mise en page | | | | | |
| 2. Préparation du mandat | Secrétaire | A. 4 Reçoit devis et sort sa fiche rose pour faire deux choses : La mise en page de la DA (V-3208), du devis, du V-3114 (analyse des options) et du V-3138 (estimation détaillée des services prof.), et converti le devis descriptif et les dessins normalisés en image JPEG . - La révision linguistique des documents en s'assurant que la signature des parties prenantes s'y trouve | 2 h-1/2j selon l'achalandage de la journée = 120 - 240 | | 240 | | La secr. reprend des fois la mise en page du devis suite aux échanges entre le ch. d'act. et la firme. |
| | | A. 5 Imprime les documents révisés et corrigés et les remet à la responsable de la conformité pour double vérification | 2 | 3 | 5 | 5 | |
| Suite de la préparation du mandat | Tech. en administration | A. 6 Entre temps, la responsable de la conformité monte et révisé les formulaires V-1309 et V-3017 envoyés par la firme A. 6.1 À la réception du dossier de la secrétaire, et à la première intervention de la Conformité , cette même responsable, en s'appuyant sur la fiche rose , vérifie le dossier au complet : Si problèmes notés, elle les indique à la secrétaire ou au le chargé d'activités et retourne le dossier pour correction. Précisons qu'à cette étape, la DA est déjà signée, mais pas validée côté contrôle de la fiabilité de la combinaison comptable | 15 min à 1 jour selon le dossier = 15-420 | | 420 | | |

| | | | | | | | |
|--|--|---|-----------------------|------|------|------|--|
| | Ch. d'act. | A. 7 Chargé d'activités remplit le V-3138 | 2 -10 J = 840 - 4200 | | 4200 | | |
| | | A. 8 Il va sur le système <i>Livelink</i> , imprime la fiche de programmation et la joint au dossier | 2 | 3 | 5 | 5 | |
| Suite et fin de la préparation du mandat | Chargé d'activités | A. 9 Va sur le système maison dans Excel, imprime la page désirée du tableau de rotation et la joint au dossier | 2 | 3 | 5 | 5 | |
| | | A. 10 Remplit le V-3114 | 5 | | 5 | | |
| | | A. 11 Choisit le labo selon certains critères | 15 | | 15 | | |
| | | A. 12 Attend la publication de l'appel d'offres | Selon délais prévus | | | | |
| | | A. 13 Joint le devis de construction au courriel de demande de services adressé à la firme et l'envoi | 10 | | 10 | | |
| | | A. 14 Reçoit l'offre de services de la firme | Au moins 7 J = 2940 | | 2940 | | |
| 3. Acceptation du mandat | Chargé d'activités | A. 15 Reçoit, après, la validation des ressources V-3017 et le V-1309 de l'entité ministérielle : TransportsQuebec.RFM-Classification@transportsgouv.qc.ca | 1 - 3 S = 2100 - 6300 | | 6300 | | |
| | | A. 16 Compare le taux à ce qui a été proposé dans l'offre de services | | | | | |
| | | A. 17 Négocie avec le prestataire de services | | | | | |
| | A. 18 Monte le dossier d'acceptation incluant l'offre finale acceptée, notes de négociations, fiche de programmation., V-3208, V-1309, V-3017, V-3138, V-3114, copie du tableau de rotation, lettre d'acceptation des honoraires et lettre d'autoriser le début du mandat non signées et l'envoi à la secrétaire | 3 - 8 J = 1260-3360 | | 3360 | | | |
| | Programmation | A. 19 Vérifie la disponibilité des fonds après que la DA soit montée | 3 jours = 1260 | 1260 | 1260 | 1260 | |
| 3. Suite acceptation | Secrétaire | A. 20 Reçoit le dossier du chargé de projets, s'assure que tous les documents sont présents et transmet dossier à la responsable de la conformité pour vérification | 15 | 3 | 18 | 18 | |

| | | | | | | | |
|--|-----------------|---|--------|---|----|--|--|
| | Tech. en admin. | A. 21 La deuxième intervention de la responsable de la conformité se fait à la réception dudit dossier. Si elle constate une non-conformité, elle le retourne au chargé d'activités ou à la secrétaire qui corrige et transmet au Service d'octroi et gestion des contrats | 15 | 5 | 20 | | Trop d'étapes de contrôles propres à Laval ! |
| 3. Suite et fin de l'acceptation du mandat | SFRM | A. 22 Reçoit le dossier, y joint d'autres papiers administratifs et le vérifie au complet A. 23 SFRM envoie dossier à l'analyste | | | | | |
| | Analyste | A. 24 L'analyste reçoit, examine, valide le dossier et s'il y a lieu, fait part de ses commentaires au chargé d'activités par courriel ou de vive-voix | | | | | |
| | | A. 24. a Si l'analyse détecte une non conformité, il retourne le dossier à la responsable en conformité et au directeur du service | | | | | |
| | Tech. | A. 24. b Se penche sur le dossier et corrige la situation | 10 | 5 | 15 | | |
| | Analyste | A. 25 Si l'analyste trouve que c'est conforme, il envoie le dossier au SRFM pour production de BC dans SAGIR | | | | | L'étape de l'analyste existe dans les trois lieux même si les autres acteurs ne nous l'ont pas mentionné |
| | Secrétaire | A. 26 Produit la lettre d'acceptation d'honoraires et la lettre d'autorisation de débiter les services, et les joint au dossier pour signature du directeur | 20 min | | 20 | | |
| | Directeur. | A. 27 Signe les deux lettres et les autres documents du dossier | | | | | |
| | Secrétaire | A. 28 Envoie les lettres au chargé d'activités par courriel | 1 min | 1 | 1 | | |
| | Ch. d'activités | A. 29 Reçoit les lettres signées et les envoie à la firme par courriel s'il le désire | 5 min | 2 | 7 | | |
| | Secrétaire | A. 30 Envoie les deux lettres signées, par courrier, à la firme | 5 min | | 5 | | |

1285 23111 1293

23111 min = 385,18 h / 35 h = 11 Semaines

Le modèle suggéré

| ÉTAPES CONSTITUANT LE PROCESSUS DU PCED - MODÈLE RETENU | | | | | | |
|---|--------------------|---|---|------------------------|--------------|-----------|
| Étapes du processus | Intervenant | Activités | Temps réel en minutes | Temps perdu en minutes | Temps global | Remarques |
| 1. Demande de numéro de dossier | Chargé d'activités | A. 1 Reçoit la demande de projets, en prend connaissance et en informe la tech. en administration | 5 | | 5 | |
| | | A. 2 Remplit le formulaire SIC et l'envoie au SRFM à l'adresse: _C DGAMPS-DSG-RFM, Contrats pour avoir un no de dossier⇒Dossier automatiquement créé dans GID-PCR | 40 m | | 40 | |
| A. 3 Fait son estimé (formulaire V-3138) | | 3-6 J 2520-1260 | | 2520 | | |
| A. 4 Monte son propre devis (SP), en remplissant un formulaire existant,et envoie le lien à la secrétaire pour vérification et mise en page | | 1 à 2 Jours = 420-840 | | 840 | | |
| A. 5 Entre-temps, le chargé d'activités choisit son labo et <u>met à jour son tableau selon son estimé</u> | | 7 | | 7 | | |
| A. 6 Envoie au labo un courriel de demande de services auquel il joint le mandat avec toutes les informations indispensables, et attend pour voir s'il est intéressé pas le mandat ou pas | | 10 | | 10 | | |
| A. 7 Si le labo refuse pour x raison, le processus est repris auprès d'un autre labo et le ch. d'act. <u>met à jour son tableau en fonction du refus</u> | | 7 | | 7 | | |
| 3. Acceptation du mandat | | | A. 8 Si le labo accepte, le char. d'act. <u>actualise son tableau en fonction de l'acceptation</u> , qui comprend l'offre de services laquelle spécifie le programme de travail, les honoraires et les ressources à déployer. En même temps, le labo envoie les V-1309 et V-3017 à l'entité ministérielle via l'adresse : TransportsQuebec.RFM-Classification@transports.gouv.qc.ca | 8 | | 8 |

| | | | | | |
|------------------------|------------------------|---|---------------------------|------|-------|
| | | A. 9 À la réception de l'offre de la firme, il analyse la proposition et le programme de travail | | | |
| | | A. 10 Dès qu'il obtient le V-1309 et le V-3017 de l'entité ministérielle, confirmant que le personnel affecté au projet est pré-accepté, il commence <u>l'échange de courriels de négociation avec le labo pour raffiner le programme de travail et l'estimé</u> | 1 J - 1 S=420- 2100 | 2100 | |
| | | A. 11 Retient l'offre finale et le programme de travail sera monté. Après cela, la DA est complétée et le ch. d'act. envoie à la tech. en admin. un résumé écrit des négociations qu'il a entreprises avec le labo | 1 h30 min=90 | 90 | |
| Suite de l'acceptation | Technicienne en admin. | <p>A. 12 Reçoit le devis signé par le chargé d'activités, la proposition acceptée et le résumé des négociations</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Elle rajoute la lettre d'acceptation d'honoraires : Elle récupère le gabarit de lettre du système, remplit les champs, modifie certaines cases selon le prestataire. Les informations indispensables peuvent se trouver dans le devis du chargé, ou dans son estimé ou encore dans le résumé des négociations ♦ Elle complète la DA en utilisant les informations qui se trouvent soit dans le devis du chargé, ou dans son estimé ou encore dans le résumé des négociations ♦ Elle remplit le V-3114 en se basant sur la DA si elle est montée ou en se référant au devis du chargé, à son estimé et au résumé des négociations ♦ Pour les V-3017 et V-1309, la tech. rentre dans la boîte courriel réservée aux tech. en adm. pour prendre connaissance des ressources envoyées par la firme; ♦ Elle se réfère au guide pour faire la classification des ressources; ♦ Elle fait une copie des formulaires; ♦ Elle caviarde les éléments confidentiels et soumet les formulaires au ch. d'act. ♦ Lorsque tout est correct, la tech. soumet les formulaires originaux, non caviardés, au directeur pour signature ♦ Pour <u>la lettre d'autorisation de débiter le mandat</u> : Après l'émission du BC, la tech. rentre dans son propre dossier et sort un modèle de lettre pour l'adapter au mandat en cours. Lorsque tous les documents sont prêts (DA signée par le chargé d'activités, le formulaire V- 3114, les formulaires V-3017 et V-1309 après avoir réalisé la mise en page), la tech. remet tout le dossier physique au chargé d'activités pour une dernière vérification. Le dossier, une fois singé par le dir., est déposé dans Livelink et courriel d'envoi au : <u>_C DGAMPS-DSG-RFM, Contrats</u>. La version physique est tjrs envoyée au service concerné | 60 | 60 | Tech. |

| | | | | | | |
|--------------------------------------|----------------------|---|---------------|----------|-----------|-------------|
| Suite et fin de l'acceptation | SRFM | A. 13 Le dossier signé est transféré au SRFM pour d'abord vérification, et émission de BC quand tout est conforme, et ce, à l'adresse: _C DGAMPS-DSG-RFM, Contrats | | | | |
| | Tech. | A. 14 Après l'émission du BC , à la demande du ch. d'activités, la technicienne produit la lettre d'autorisation de débiter le mandat et la soumet au directeur pour signature | 20 min | | 20 | Tech |
| | Directeur | A. 15 Signe la lettre d'autorisation de débiter le mandat | | | | |
| | Tech. en adm. | A. 16 Envoie, à la firme la lettre d'autorisation de débiter le mandat signée par le directeur, <u>en mettant le chargé d'activités en copie conforme</u> | 15 | 5 | 20 | Tech |

5727

5727 min /60=95,45 h / 35 h = 2,7 semaines

Annexe 3. Tableau des réalités relativement
au traitement d'un mandat PCED

Processus du traitement d'un mandat CED
Tableau des réalités prévalant à Montréal

| ÉTAPES CONSTITUANT LE PROCESSUS DU CED - RÉGION DE MONTRÉAL | | | | | | |
|---|--------------------|---|---|-------------|-------------------------|--|
| Étapes du processus | Intervenant | Activités | Temps réel | Temps perdu | Temps global en minutes | Observations |
| 1. Appel de livraison | Chargé d'activités | A. 1 Reçoit la demande de projet, en prend connaissance et en informe la tech. en adm. | 3 min | | 3 | |
| | | A. 2 Fait son estimé en remplissant le formulaire V-3138 | 2 J pour géotech. 1 J pour usine ou structure | | 840 | |
| | | A. 3 Sur la base d'un formulaire existant, il monte son propre devis de services professionnels (SP) et envoie le lien à la secrétaire pour vérification | 1 à 2 Jours=420/840 | | 840 | |
| | Secrétaire | A. 4 Reçoit la demande et vérifie le dossier du point de vue linguistique : Elle s'assure que les documents soient exempts de fautes de français | 15 | 10 | 25 | |
| | Chargé d'activités | A. 5 Met à jour <u>son tableau</u> selon son estimé | 7 | | 7 | |
| | | A. 6 Envoie au prestataire de services un courriel comprenant une demande de services, et y joint le devis du mandat avec toutes les informations indispensables | 10 | | 10 | |
| | | A. 7 Met à jour <u>son tableau</u> selon le prix retenu | 7 | | 7 | |
| 2. Acceptation du mandat | Chargé d'activités | A. 8 Reçoit l'offre de services du mandataire incluant programme de travail, honoraires et les ressources à déployer envoyées par l'entité ministérielle : TransportsQuebec.RFM-Classification@transportsgouv.qc.ca | 2 S = 4200 min | | 4200 | Pour Mtl, l'attente pour les ressources est inutile car car elles sont connues dans le projet maitre |

| | | | | | | |
|-------------------------------|---|---|-------------------------------|--|------|--|
| | | A. 9 Analyse la proposition et le programme de travail du prestataire de services | 1 Jour à 1 Semaine = 420/2100 | | 2100 | |
| | | A. 10 Commence ses négociations pour raffiner le programme de travail et l'estimé pour retenir une offre finale | | | | |
| | | A. 11 Lorsque l'offre finale est retenue et le programme de travail est monté, il complète la DA(V-3208) | 1 h : 30 =90 min | | 90 | |
| | Tech. en adm. | A. 12 Une fois en sa possession le devis signé par le chargé d'activités, la proposition acceptée, la technicienne y rajoute la lettre d'acceptation d'honoraires et la DA signée par le chargé d'activités et par le directeur, et remet tout le dossier physique au ch. d'act. pour une dernière vérification avant la signature du directeur | 120 min | | 120 | Un des deux ch. d'act. ajoute la fiche de progr. Pas utile ! |
| Suite et fin de l'acceptation | Service de gestion et d'octroi des contrats | A. 13 Après signature, le dossier va au Service de gestion des contrats pour vérification et si tout est conforme, le BC est émis | | | | |
| | Chargé d'activités | A. 14 Après l'émission du BC, il <u>envoie juste un courriel au labo</u> pour l'informer de la date à laquelle il peut commencer ses services professionnels | 15 min | | 15 | |
| | | | | | 8257 | |

8257 min /60 = 137,61 h /35 h = 4 Semaines

Tableau des réalités prévalant à Longueuil

| ÉTAPES CONSTITUANT LE PROCESSUS DU CED - RÉGION DE LONGUEUIL | | | | | | |
|--|--------------------|---|------------------------|-------------|--------------|---|
| Étapes du processus | Intervenant | Activités | Temps réel | Temps perdu | Temps global | Observations |
| 1. Appel de livraison | Chargé d'activités | A. 1 Reçoit une demande d'étude, en prend connaissance et il valide certaines infos auprès du chargé d'activités en conception | 1 h - 3 h = 60/180 min | | 180 | Selon disponibilité du collègue |
| | | A. 2 Prépare son devis (SP) auquel il joint les documents reçus de la Conception, et l'envoie au mandataire pour avoir son offre et son plan de travail, ainsi que la liste des ressources qu'il doit envoyer à Mtl | 1-3 jours = 420-1260 | | 1260 | |
| | | A. 2.1 Parallèlement, il prépare son estimé | | | | |
| | | A. 3 Reçoit l'offre de services du mandataire et il l'analyse et il reçoit également les ressources à déployer de l'entité ministérielle : TransportsQuebec.RFM-Classification@transportsgouv.qc.ca | 2 S = 4200 min | | 4200 | Selon lourdeur de l'étude et la charge de travail du mandataire |
| | | A. 4 Commence ses négociations avec le labo pour arriver à une offre finale | 1 h - 48 h | | 2880 | |
| | | A. 5 sur la base de l'offre finale, il fait sa lettre d'acceptation d'honoraires | 10 min | 5 | 15 | |
| | Secrétaire | A. 6 Travaille la mise en page de la lettre d'acceptation et la remet au ch. d'act. pour validation | 20 | 5 | 25 | |
| 2. Acceptation du mandat | Chargé d'activités | A. 7 Monte son V-3208 | 15 min | | 15 | |
| | | A. 8 Prépare tout le dossier: l'estimé V-3138, V-3208, V-1309 et V-3017 et il l'envoie au Service de gestion des contrats | 60 min | 15 | 75 | |

| | | | | | |
|--|---|------|----|----|--------------------------------|
| Service de gestion des contrats | A. 9 Reçoit et si tout est conforme, il établit le BC | | | | |
| Char. d'act. | A. 10 Après la réception du BC , il monte sa lettre de débiter le mandat qu'il transmet à la secr. pour rédaction et mise en page | 10 | 5 | 15 | |
| Secrétaire | A. 11 Prépare la lettre, la soumet au ch. d'act. pour validation et pour signature du directeur. Le processus de signature est le même que celui au PCED dépendamment du lieu où se trouve le directeur du module. Elle envoie, par la suite, la note d'information à la chef de service et tien aussi le chargé de communication informé de l'enclenchement du processus afin d'observer le critère de transparence.. | 20 | 15 | 35 | |
| Ch. d'act. | A. 12 soit la secrétaire, soit le chargé d'activités envoie la lettre d'autorisation avec <u>le BC au labo</u> | | | | Inclusion inutile du BC |
| | | 8700 | | | |

8700 min/60 h = 145 h /35= 4,14 Semaines

Tableau des réalités prévalant à Laval

| ÉTAPES CONSTITUANT LE PROCESSUS DU CED - RÉGION DE LAVAL | | | | | | |
|--|--------------------|--|---|-------------|-------------------------|--|
| Étapes du processus | Intervenant | Activités | Temps réel | Temps perdu | Temps global en minutes | Observations |
| 1. Appel de livraison | Chargé d'activités | A.1 Reçoit la demande de projet et en prend connaissance | 2-3J =840/1260 | | 1260 | |
| | | A. 2 Monte son propre devis (SP) et l'envoie à la secrétaire pour mise en page | | | | |
| | Secrétaire | A. 3 Reçoit le courriel et sort sa fiche rose pour réaliser deux choses : - Mise en page de la DA (V-3208), du devis, du (V-3114) et de l'estimé (V-3138) - S'assure que la signature des parties prenantes figure sur les documents, et que ces derniers soient exempts de fautes | 2 h-1/2j selon achalandage de la journée= 120/240 min | | 240 | La fiche rose très utile, à généraliser. souvent, la secr. reprend la mise en page du devis suite aux échanges entre le ch. d'act. et la firme. Perte de temps considérable ! |
| | | A. 4 Elle imprime les documents révisés et corrigés et les remet à la responsable de la conformité pour double vérification de tous les documents y compris le devis | | | | |
| | Tech. en adm. | A. 5 Entre temps, la tech. en admin. prépare les formulaires V-1309 et V-3017 | 15 min à 1 jour selon le dossier= 15-420 min | | 420 | |
| A. 5.1 À la réception du dossier de la secr. et à la <u>première intervention de la tech.</u> , celle-ci, en s'appuyant sur la fiche rose , vérifie le dossier au complet : Si non conformités, elle les indique à la secr. ou au ch. d'act. et retourne le dossier pour correction. Précisons qu'à cette étape, la DA est déjà signée, mais pas validée côté contrôle de la fiabilité de la combinaison comptable | | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------------------|---|---|---------------------------------|-----|---|---|
| Acceptation du mandat | Chargé d'activités | A. 6 Remplit le V-3138 | 2 -10 J = 840 - 4200 | | 4200 | |
| | | A. 7 va sur <i>Livelink</i> , imprime la fiche de progr. et la joint au dossier | 2 | 3 | 5 | Fiche de progr. inutile |
| | | A. 8 Remplit le V-3114 | 5 | | 5 | |
| | | A. 9 Attend la publication de l'appel d'offres | Selon délais prévus | | | |
| | Chargé d'activités | A. 10 Joint le devis de construction au courriel de demande de services , de même que toutes infos pertinentes et l'envoi à la firme | 10 | | 10 | |
| | | A. 11 Reçoit l'offre de services de la firme | Au moins 7 J = 2940 | | 2940 | |
| | | A. 12 Reçoit, après, la validation des ressources V-3017 et le V-1309 de l'entité ministérielle : TransportsQuebec.RFM-Classification@transports.gouv.qc.ca | 1 - 3 S = 2100 - 6300 | | 6300 | |
| | | A. 13 Compare le taux à ce qui a été proposé dans l'offre de services | | | | |
| | | A. 14 Négocie avec le prestataire de services | | | | |
| | | A. 15 Monte le dossier d'acceptation incluant l'offre finale acceptée, les notes de négociations, la fiche de programmation , les V-3208, V-3138, V-3114, lettres d'acceptation d'honoraires et d'autorisation de débiter le mandat non signées et non datées et envoi le tout à la secrétaire. <u>Précisons qu'après avoir monté la DA, la Programmation vérifie la disponibilité des fonds</u> | Selon délais prévus 1260 à 3360 | | 3360 | la vérification des fonds par la Programmation est non pertinente |
| Secr. | A. 16 Reçoit dossier, s'assure que tous les docs. s'y trouvent et le transmet à la Tech. en admin. pour voir si c'est conforme ou pas | 15 | 3 | 18 | | |
| Tech. en adm. | A. 17 <u>La deuxième intervention de la tech. en admin. se fait à la réception dudit dossier. S'il y a une non-conformité, elle le retourne au ch. d'act. ou à la secr. pour correction et transmission au Service d'octroi et gestion des contrats</u> | 1/2 J selon le dossier = 210 | | 210 | Trop d'étapes de vérifications. Alourdissement du processus | |

| | | | | | | |
|--|--|--|---------------|----------|--------------|--|
| | Service de gestion des contrats | A. 18 Reçoit le dossier, y joint d'autres papiers administratifs et vérifie le dossier monté et, si conforme, émet le BC | | | | |
| | Secr. | A. 19 Produit la lettre d'acceptation d'honoraires et la lettre d'autorisation de débiter le mandat et les joint au dossier pour signature du directeur | 20 min | | | |
| | Directeur | A. 20 Signe les deux lettres et les autres documents du dossier | | | | |
| Suite et fin de l'acceptation du mandat | Sec. | A. 21 Envoie les lettres au chargé d'activités par courriel | 5 | 2 | 7 | |
| | Ch. d'act. | A. 22 Reçoit les lettres et les envoie à la firme par courriel | 5 min | | 5 | |
| | Sec. | A. 23 Envoie les deux lettres signées, par courrier, à la firme | 5 min | | 5 | |
| | | | | | 18985 | |

18985 min /60 = 316,41h/35 h = 9 Semaines

Le modèle suggéré

| ÉTAPES CONSTITUANT LE PROCESSUS DU CED - MODÈLE À SUIVRE | | | | | | |
|--|--------------------|---|--|-------------|-------------------------|--------------|
| Étapes du processus | Intervenant | Activités | Temps réel | Temps perdu | Temps global en minutes | Observations |
| 1. Appel de livraison | Chargé d'activités | A. 1 Chargé d'activités reçoit la demande de projet, en prend connaissance et en informe la technicienne en administration | 3 min | | 3 | |
| | | A. 2 Il fait son estimé en remplissant le formulaire V-3138 | 2J pour géotech. 1 J pour usine ou structure = 420/840 min | | 840 | |
| | | A. 3 Sur la base d'un formulaire existant, il monte son propre devis de services professionnels (SP) et envoie le lien à la secrétaire pour vérification et mise en page | 1 à 2 Jours = 420/840 min | | 840 | |
| | Secr. | A. 4 Reçoit la demande et vérifie le dossier du point de vue linguistique : Elle s'assure que les documents soient exempts de fautes | 15 | 10 | 25 | |
| | Chargé d'activités | A. 5 Le chargé d'activités met à jour <u>son tableau</u> selon son estimé | 7 | | 7 | |
| | | A. 6 Il envoie au prestataire de services un courriel comprenant une demande de services. Il joint au courriel le devis du mandat incluant toutes les informations indispensables | 10 | | 10 | |
| | | A. 7 Il met à jour <u>son tableau</u> en fonction du prix retenu | 7 | | 7 | |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|---|--------------------------------|--|------|--|
| | | A. 8 Il reçoit l'offre de services du mandataire incluant programme de travail, honoraires et les ressources à déployer | 30 min | | 30 | |
| | | A. 9 Il analyse la proposition et le programme de travail du prestataire de services | 1 Jour à 1 Semaine 420/2100 | | 2100 | |
| | | A. 10 Il commence ses négociations pour raffiner le programme de travail et l'estimé que le prestataire de services lui a envoyé afin de retenir une offre finale | | | | |
| 2. Acceptation du mandat | | A. 11 Lorsque l'offre finale est retenue et le programme de travail est bien monté, le chargé d'activités complète la DA | 1 h : 30 | | 90 | |
| Suite et fin de l'acceptation | Tech. en adm. | A. 12 Une fois en sa possession le devis signé par le chargé d'activités, la proposition acceptée, la technicienne y rajoute la lettre d'acceptation d'honoraires et la DA signée par le chargé d'activités et par le directeur, et remet tout le dossier physique au chargé d'activités pour une dernière vérification avant la signature du directeur | 2 h | | 120 | Le modèle suggéré ne comprend ni fiche de programmation ni formulaires des ressources. |
| | Service de gestion des contrats | A. 13 Après signature, le dossier est transféré au Service de gestion des contrats pour vérification, et émission du BC si dossier conforme | | | | |
| | Tech. en admin. | A. 14 Après l'émission du BC, à la demande du ch. d'activités, la technicienne produit la lettre d'autorisation de débiter le mandat et la soumet au directeur pour signature | 20 min | | 20 | |
| | Directeur | A. 15 Signe la lettre d'autorisation de débiter le mandat | | | | |
| | Tech. en adm. | A. 16 Envoie, à la firme la lettre d'autorisation de débiter le mandat signée par le directeur, <u>en mettant le chargé d'activités en copie conforme</u> | 15 | | 15 | |
| | | | | | 4107 | |

4107 min /60 = 68,45h /35 h = 2 Semaines

Annexe 4: Acétates de la présentation faite devant la Direction



Optimisation des processus de traitement des mandats du PECD & CED à Montréal, Laval et Longueuil

Travail présenté par Lamia Benloucif

Dans le cadre du stage effectué à la Direction de l'Assurance et du contrôle qualité (DSCAQ)

OBJECTIFS DE LA PRÉSENTATION

I. PCED & CED (mandats) :

- **Présentation des processus documentés**

II. Proposition pour constituer un dossier (mandat PCED-CED pour SRFM

III. Proposition d'un modèle uniforme

I. PCED & CED (mandats) : Processus documentés

Motifs derrière l'harmonisation des processus

- 1. S'aligner aux orientations du Plan stratégique 2017-2020 du ministère des Transports**
 - 2. Favoriser le partage de connaissances & compétences**
 - 3. Emboîter le pas à la Réalisation dans l'uniformisation**
 - 4. Rehausser l'image de marque de la DGPRER en affichant une performance de haut niveau**
 - 5. Pratiques disparates et problèmes vécus**
-

I. PCED & CED (mandats) : Processus documentés

Analyse de la performance enregistrée dans les trois lieux

1. Réalisation d'un tableau des réalités (voir documents distribués)

- **Préciser les étapes de traitement des mandats PCED & CED**
- **Décrire les activités et sous-activités sous-jacentes aux étapes desdits mandats**
- **Préciser le temps consommé dans chaque activité et sous-activité (élément crucial)**
- **Identifier les acteurs qui y prennent part**

I. PCED & CED (mandats) : Processus documentés

Analyse du facteur temps

Temps calculé :

« Temps contrôlé »



- Actions des chargés d'activités
- Actions des techniciennes
- Actions des secrétaires

Temps non calculé :

« Temps hors contrôle »



- Cheminement du dossier au SRFM
- Passage par l'analyste
- Signature du directeur / directrice

Délais hypothétique de 4 semaines = 140 h

Ligne de référence : Six semaines

I. PCED & CED (mandats) : Processus documentés

Résultats enregistrés dans les trois lieux

| Temps pris | Montréal | Longueuil | Laval |
|-----------------------------|---|--|---|
| Temps consommé | <u>Temps travaillé :</u> 5827 min = 97,11 h ⇒ <u>2,77 semaines</u> | <u>Temps travaillé :</u> 9746 min = 157,9 h ⇒ <u>4,5 semaines</u> | <u>Temps travaillé :</u> 23490 min = 391,5 h ⇒ <u>11,18 semaines</u> |
| Temps hors contrôle | <u>Quatre semaines : 140 h</u> | <u>Quatre semaines : 140 h</u> | <u>Quatre semaines : 140 h</u> |
| Somme des deux temps | 140 + 97,11 = 237,11 (6,7) semaines | 140 + 157,9 = 297,9 h (8,51) semaines | 140 + 391,5 = 531,5 h (15,18) semaines |

I. PCED & CED (mandats) : Processus documentés

Explication des résultats enregistrés dans les trois lieux

| Montréal 😊 | Longueuil 😊 | Laval 😞 |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Intervention limitée (chargé d'activités et tech.)• Moins d'intervenants : moins de perte de temps | <ul style="list-style-type: none">• Le ch. d'activités exécute des tâches de secr. ou de tech.• Moins à l'aise avec le clavier | <ul style="list-style-type: none">• Répétition de certaines activités• Intervention inutile de certains services• Inclusion inutile de certaines pièces |

I. PCED & CED (mandats) : Processus documentés

Situation actuelle des ingénieurs

Encore de la
paperasse à gérer.
Quand ferai-je
autre chose ?



Mais le plan stratégique
vise notre
perfectionnement !

T'es pas le seul. Je te
rappelle qu'on est six
dans la même galère !



Ah, oui !!

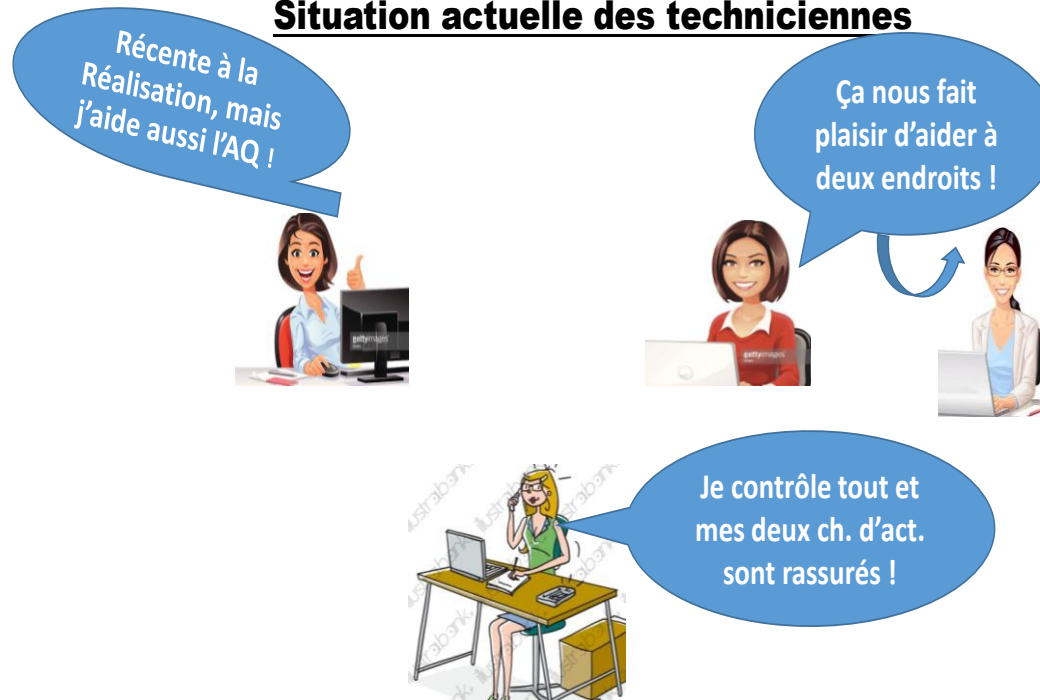
I. PCED & CED (mandats) : Processus documentés

Situation actuelle des secrétaires



I. PCED & CED (mandats) : Processus documentés

Situation actuelle des techniciennes



II. Proposition pour constituer un dossier (mandat - PCED/CED) pour SRFM (**hormis CED d'urgence/contrôle usine**)

| PCED | | CED | |
|--|--|---|--|
| Situation actuelle | Situation désirée | Situation actuelle | Situation désirée |
| <p style="text-align: center;">(Mtl, Laval et Longueuil)</p> <ul style="list-style-type: none"> • V-3208 • V-3114 • V-3017 & V-1309 • V-3138 • Preuves d'échanges et des négociations / Saut pour Mtl, • Résumé des négociations • Offre finale acceptée • Lettre d'acceptation d'honoraires <p style="text-align: center;">(Laval)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Copie du tableau de rotation • Fiche de programmation <p style="text-align: center;">(Longueuil)</p> <p><u>À la fin de l'acceptation:</u> Le BC est joint dans le courriel adressé à la firme</p> | <ul style="list-style-type: none"> • V-3208 • V-3114 • V-3017 & V-1309 • V-3138 • Résumé des négociations (Mtl) / Preuves d'échanges et des négociations • Offre finale acceptée • Lettre d'acceptation d'honoraires <p style="text-align: center;">(Laval)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Copie du tableau de rotation • Fiche de programmation <p style="text-align: center;">(Longueuil)</p> <p><u>À la fin de l'acceptation:</u> Le BC est joint dans le courriel adressé à la firme.</p> | <p style="text-align: center;">(Mtl, Laval et Longueuil)</p> <ul style="list-style-type: none"> • V-3208 • V-3017 & V-1309 • V-3138 • Preuves d'échanges et des négociations / Résumé des négociations (Mtl) • Offre finale acceptée • Lettre d'acceptation d'honoraires <p style="text-align: center;">(Laval)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Copie du tableau de rotation • Fiche de programmation • V-3114 <p style="text-align: center;">(Longueuil)</p> <p><u>À la fin de l'acceptation:</u> Le BC est joint dans le courriel adressé à la firme.</p> | <p style="text-align: center;">(Mtl, Laval et Longueuil)</p> <ul style="list-style-type: none"> • V-3208 • V-3017 & V-1309 • V-3138 • Preuves d'échanges et des négociations / Résumé des négociations (Mtl) • Offre finale acceptée • Lettre d'acceptation d'honoraires <p style="text-align: center;">(Laval)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Copie du tableau de rotation • Fiche de programmation • V-3114 <p style="text-align: center;">(Longueuil)</p> <p><u>À la fin de l'acceptation:</u> Le BC est joint dans le courriel adressé à la firme.</p> |

III. PROPOSITION D'UN MODÈLE UNIFORME (voir document)

Objectifs du changement : Scénarios et impacts

❖ Objectifs

1. S'arrimer aux orientations du plan stratégique (2017-2020) du ministère (section 3)

- Décharger les ingénieurs de 40% de la partie administrative
- Plus de temps consacré au volet technique – Renforcer l'expertise
- Moins de temps perdu dans l'exécution de ladite partie
- Délais écourtés dans le traitement des dossiers
- Collaborer plus efficacement avec la Conception et la Réalisation
- Offrir un meilleur service à la clientèle

❖ Scénarios possibles

Scénario 1. : Confier les 40% des tâches ciblées aux secrétaires des trois lieux et laisser 20% aux chargés de projets. Donc, chaque secrétaire assumerait un surplus de 8 % du travail

Résultat probable

Faisabilité : Nulle



III. PROPOSITION D'UN MODÈLE UNIFORME

Objectifs du changement : Scénarios et impacts (Suite)

Scénario 2. : Détacher une des techniciennes de la DRe et la dédier à l'A.Q.

- **Tech. désignée** : Supporter les six ingénieurs (validation des ressources et secrétariat)
- **Pour les trois autres techniciennes** : Redistribution des tâches

❖ **Résultats possibles :**



- ❖ **Faisabilité** : - Mitigé (50 % - 50%) selon la résistance de la tech. concernée !
- Possibilité de grief

III. PROPOSITION D'UN MODÈLE UNIFORME

Objectifs du changement : Scénarios et impacts (Suite et fin)

Scénario 3. Attribuer, officiellement, à une tech. de chaque lieu, la tâche de soutenir les chargés d'activités de l'A.Q. du même endroit

- **Pour les chargés d'activités :**
 - Rehaussement de l'engagement organisationnel par l'appui qui leur est dédié
 - Temps économisé leur permettant l'implication dans le volet surveillance

- **Pour les tech. :**
 - Élimination du flou dans le « qui soutiendra qui »
 - Augmentation de l'efficacité et de l'efficience dans l'exécution des tâches
 - Sortir de la routine et mieux apprécier les tâches attribuées

Condition sine qua non : Les ch. d'act. doivent assumer toutes les tâches qui leur reviennent (montage du dossier du devis)

Scénario 4. Maintenir le statu quo

- Augmentation de la frustration chez l'ensemble des acteurs de l'organisation
- Orientations du Plan stratégique non matérialisées
- Accumulation de retard dans certains dossiers

Conclusion

Et non, le changement n'est pas facile !

➤ **Toutefois, l'harmonisation proposée fait gagner un temps considérable:**

Passant de : 391,5 h pour Laval

162,43 h pour Longueuil

97,11 h à Mtl

à seulement 95,45 h pour les trois lieux !

➤ **Les orientations du Plan stratégique du ministère ne resteront pas lettre morte !**

➤ **Permettre aux ingénieurs d'accroître leur expertise ⇨ leur épanouissement !**

➤ **L'harmonisation est un levier qui agira sur la motivation des individus**

➤ **Administrations publiques efficaces et efficientes ⇨ Nouveau contexte économique oblige**

Merci pour votre attention et votre patience !

ÉTAPE I : TRAITEMENT DU MANDAT - Rôle du Chargé d'activités

| Missions principales | Tâches principales | Descriptif détaillé des tâches |
|----------------------|--|--|
| Gestion des projets | Préparation du dossier d'enclenchement du mandat | <ul style="list-style-type: none"> • Remplir le formulaire SIC et ouvrir le dossier et l'envoyer pour demande de numéro de dossier à l'adresse : _C DGAMPS-DSG-RFM, Contrats • Faire l'estimé (V-3138) • Monter le devis SP • Choisir le labo selon le système de rotation • Actualiser le tableau selon l'estimé • Préparer une demande de services à adresser au labo • Joindre à la demande de services le mandat avec toutes les informations indispensables • Envoyer la demande au labo |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • En cas de refus de la part du labo, actualiser le tableau selon le refus • Si le labo accepte, actualiser le tableau selon l'acceptation |
| | Analyse de l'offre | <ul style="list-style-type: none"> • Recevoir l'offre de services qui spécifie le programme de travail, les honoraires et les ressources à déployer • Analyser la proposition et le programme de travail du labo • Recevoir les formulaires des ressources V-1309 & V-3017 |
| | Négociations avec le labo | <ul style="list-style-type: none"> • Négocier avec le labo (appels et échanges de courriels) • Raffiner l'estimé et le programme de travail • Retenir l'offre finale • Monter le programme de travail • Envoyer à la technicienne en administration les documents nécessaires pour reprendre le flambeau (devis signé et résumé des négociations) |

ÉTAPE I : TRAITEMENT DU MANDAT - Rôle de la Technicienne en administration

| Missions principales | Tâches principales | Descriptif détaillé des tâches |
|-------------------------------------|--|--|
| Soutien dans la gestion des projets | Préparation du dossier d'enclenchement du mandat | <ul style="list-style-type: none"> • Recevoir les documents envoyés par le chargé de projets • Compléter la DA en se basant sur les informations comprises dans le devis, l'estimé et le résumé des négociations • Compléter le formulaire syndical de l'analyse des option (V-3114) à l'aide des informations contenues dans la DA |
| | Analyse des ressources | <ul style="list-style-type: none"> • Récupérer les formulaires des ressources V-3017 et V-1309 de la boîte courriel des techniciennes en administration • Prendre connaissances des ressources envoyées par le labo • Se référer au guide de la classification pour analyser les ressources reçues • Imprimer les formulaires et caviarder les éléments confidentiels • Soumettre les formulaires caviardés au chargé d'activités pour validation • Si tout est correct, retirer les formulaires caviardés et les remplace par les originaux • Joindre lesdits formulaires aux autres documents • Soumettre le dossier complet à la signature du directeur |
| | Préparation du dossier pour le SRFM | <ul style="list-style-type: none"> • Préparer la lettre d'acceptation d'honoraires <u>après émission du BC du Service contractuel</u> en utilisant un gabarit existant, et l'adapter selon le mandat en cours |
| | Préparation de l'envoi à la firme | <ul style="list-style-type: none"> • Produire la lettre d'autorisation de débiter le mandat <u>après émission du BC du Service contractuel</u> • Soumettre la lettre d'autorisation de débiter les travaux à la signature du directeur • Déposer le dossier dans Livelihood après la numérisation par la secr. • Envoyer un courriel au prestataire de services pour l'informer de la date du début du mandat, avec la lettre dûment signée par le directeur en pièce jointe, en mettant le chargé en copie conforme |

ÉTAPE I : TRAITEMENT DU MANDAT - Rôle de la Secrétaire

| Missions principales | Tâches principales | Descriptif détaillé des tâches |
|-------------------------------------|--|--|
| Soutien dans la gestion des projets | préparation du dossier d'enclenchement du mandat | <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en page les documents du devis • Faire la révision linguistique du devis • Numériser le dossier |

ÉTAPE II : TRAITEMENT DE LA FACTURE FINALE - Rôle du Chargé d'activités (Étape 1)

| Missions principales | Tâches principales | Descriptif détaillé des tâches |
|--|---|--|
| Validation de l'acceptabilité du rapport final | Comparaison du rapport final à l'entente initiale | <ul style="list-style-type: none"> • Se référer au journal du chantier • Examiner les photos présentées en annexes du rapport, • Regarder les échanges de correspondances • Regarder le type d'essais effectués sur chantier ou au labo, dans quelles conditions climatiques ça a été fait (à quelle température), quand ça a été fait (date), où ça a été fait (labo ou chantier) et quel résultat observé ou obtenu • S'assurer que le rapport reçu du projet est bien le final • S'assurer que le rapport est exempt d'erreurs • S'assurer que toutes les informations requises se trouvent dans le rapport (il peut même demander au labo de changer la manière dont il a présenté le contenu du rapport) • S'assurer qu'il n'y a plus des travaux qui restent à faire par le laboratoire • S'assure auprès de tous les intervenants concernés (concepteurs ou autres) que le rapport envoyé par le labo leur convient • Examiner la facture finale et la remettre à la technicienne en administration |

ÉTAPE II : TRAITEMENT DE LA FACTURE FINALE - Rôle de la Techn. en adm. (Étape 1)

| Missions principales | Tâches principales | Descriptif détaillé des tâches |
|----------------------------|----------------------------|--|
| Vérification de la facture | Vérification de la facture | <ul style="list-style-type: none"> • Apposer l'estampe de la réception sur la facture • Saisir la facture dans un tableau de suivi prévu pour chaque mandat qui existe dans Livelink (<i>dossier suivi des factures</i>) • Passer en revue la facture en s'assurant que le numéro du dossier est le bon et qu'il s'agit du bon projet • Vérifier que les infos indiquées correspondent au bon prestataire • S'assurer que l'en-tête de la facture envoyée correspond bel et bien à la firme qui a entrepris les travaux • Valider les signatures demandées (sur les feuilles de temps envoyées par le labo, voir si la signature du patron et celle de l'employé sont portées sur le document) • S'assurer que les ressources font vraiment partie du mandat • Valider la classification des intervenants (junior / senior) et aussi les taux horaires • Estampiller la facture pour approbation • Imprimer la page du suivi Excel et la remettre au chargé de projets avec la facture reçue et vérifiée |

ÉTAPE II : TRAITEMENT DE LA FACTURE FINALE - Rôle du Chargé d'activités (Étape 2)

| Missions principales | Tâches principales | Descriptif détaillé des tâches |
|----------------------------|--------------------|--|
| Vérification de la facture | | <ul style="list-style-type: none"> • Vérifier le côté technique de la facture et la retourne, dûment signée et datée, à la technicienne • Recevoir, valider et mettre à jour la rubrique avancement dans SFP |

ÉTAPE II : TRAITEMENT DE LA FACTURE FINALE Rôle de la Tech. en adm. (Étape 2)

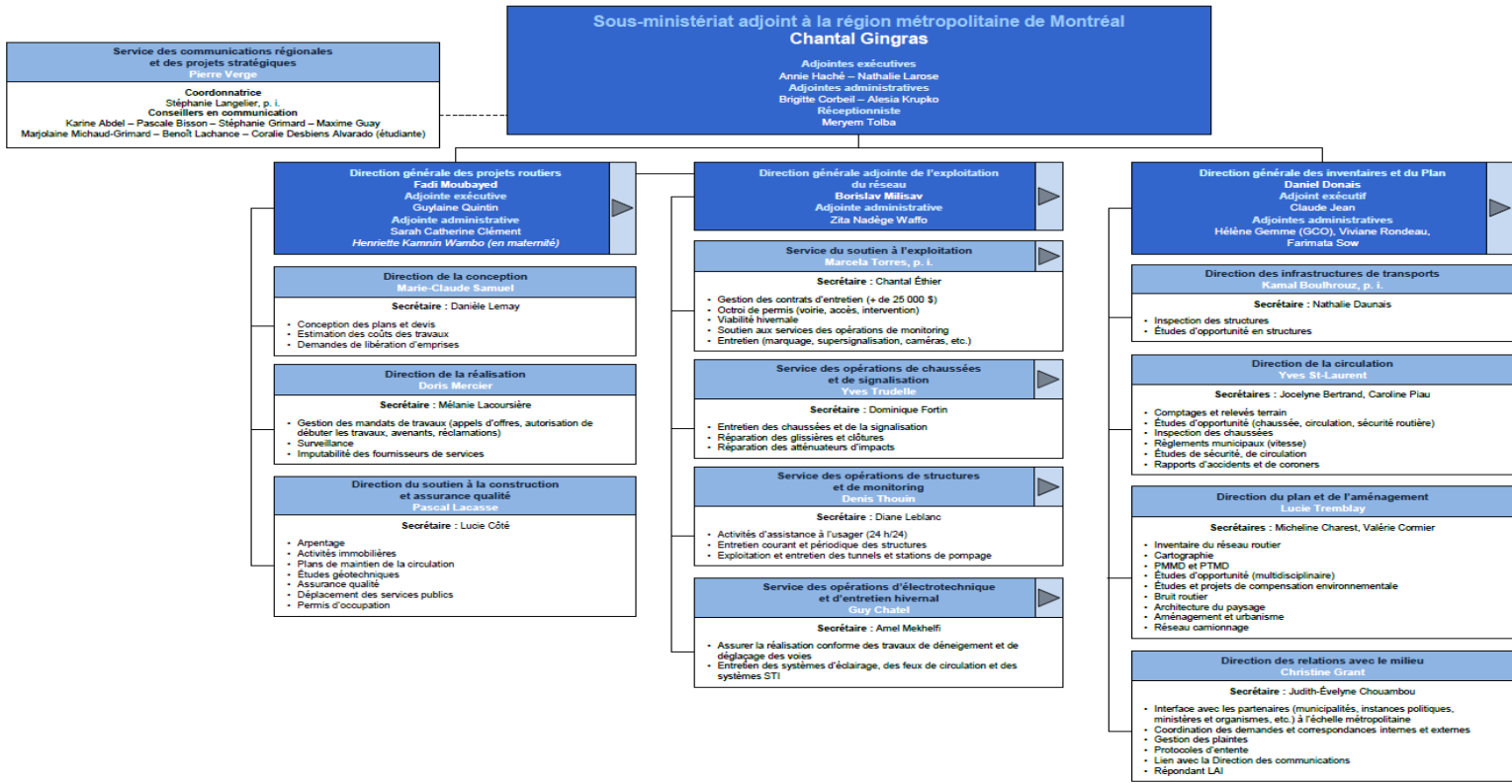
| Missions principales | Tâches principales | Descriptif détaillé des tâches |
|--------------------------------|---------------------------------|--|
| Mise à jour de la rubrique SFP | Validation finale de la facture | <ul style="list-style-type: none"> • Recevoir, valide et mettre à jour la rubrique avancement dans SFP (<i>Certains chargés le font par eux-mêmes et d'autres préfèrent le confier à la technicienne</i>) • Remettre la facture validée à la secrétaire |

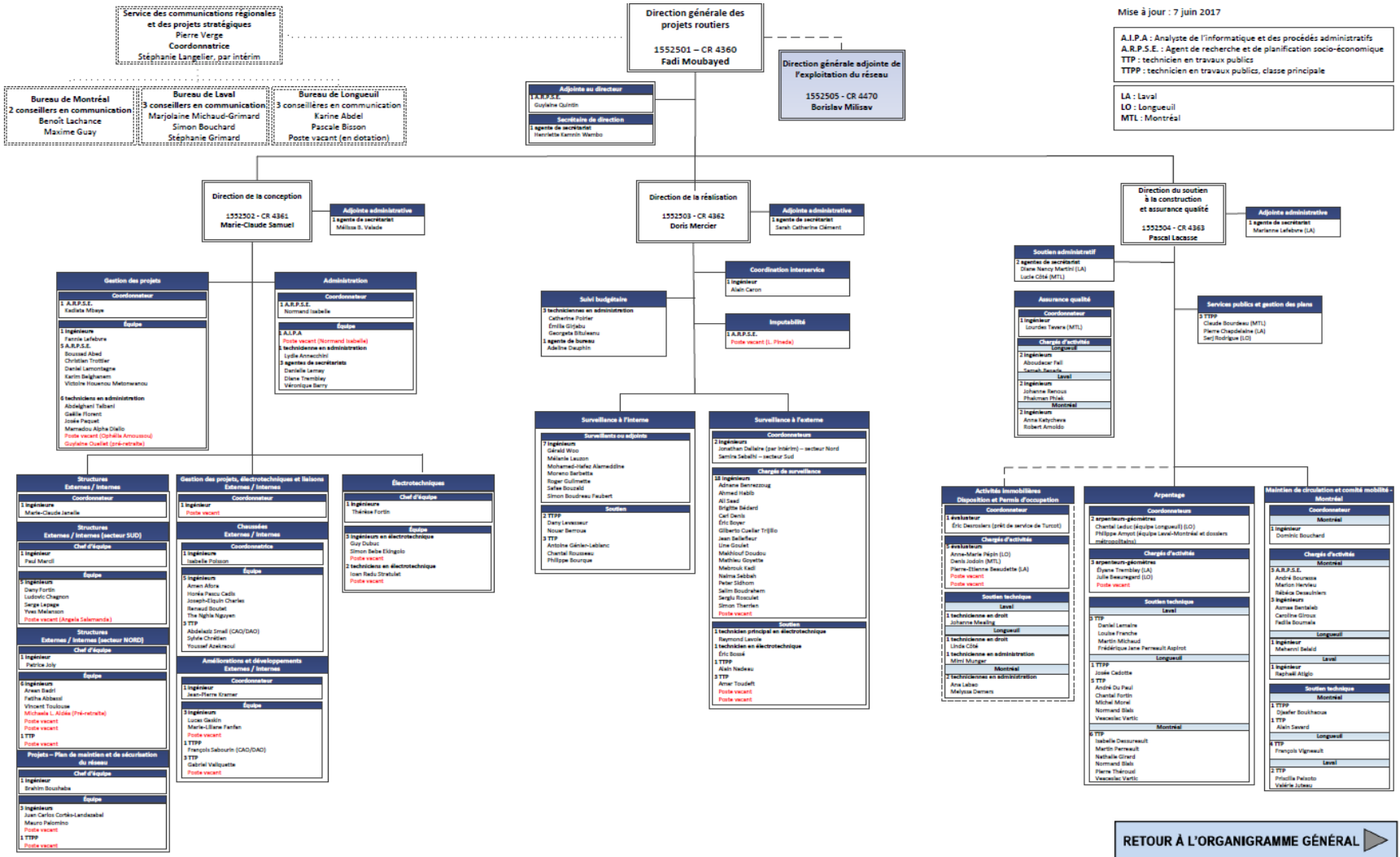
ÉTAPE III : FERMETURE DU DOSSIER - Rôle du Chargé d'activités

| Missions principales | Tâches principales | Descriptif détaillé des tâches |
|----------------------|----------------------|--|
| Fermeture du dossier | Fermeture du dossier | <ul style="list-style-type: none"> • Une fois que la facture passe dans le système SFP, le chargé d'activités informe la technicienne de commencer à préparer les documents pour fermeture de dossier |

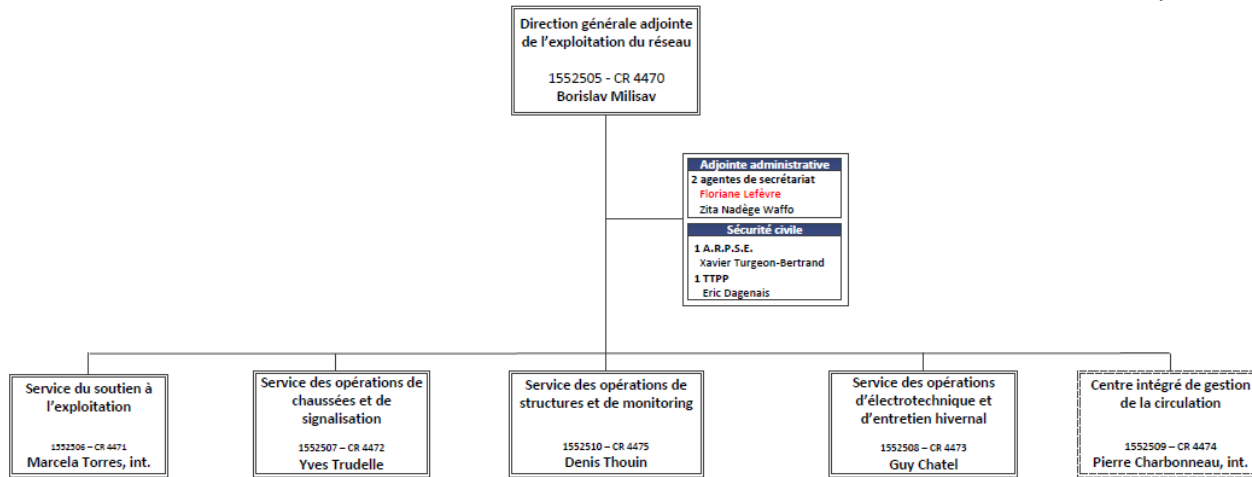
ÉTAPE III : FERMETURE DU DOSSIER - Rôle de la Technicienne en administration

| Missions principales | Tâches principales | Descriptif détaillé des tâches |
|-----------------------------------|--|--|
| Soutien à la fermeture du dossier | Préparation du dossier de la fermeture | <ul style="list-style-type: none"> • L'évaluation de rendement • La lettre de transmission du rapport de rendement • La note adressée au SRFM portant la date de fin des travaux et le montant dépensé dans le mandat en question,) <p>S'il reste de l'argent</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elle adresse un courriel, dans la boîte commune du SRFM, pour les aviser que les documents de fermetures ont été envoyés et que le montant restant peut être désengagé |





RETOUR À L'ORGANIGRAMME GÉNÉRAL



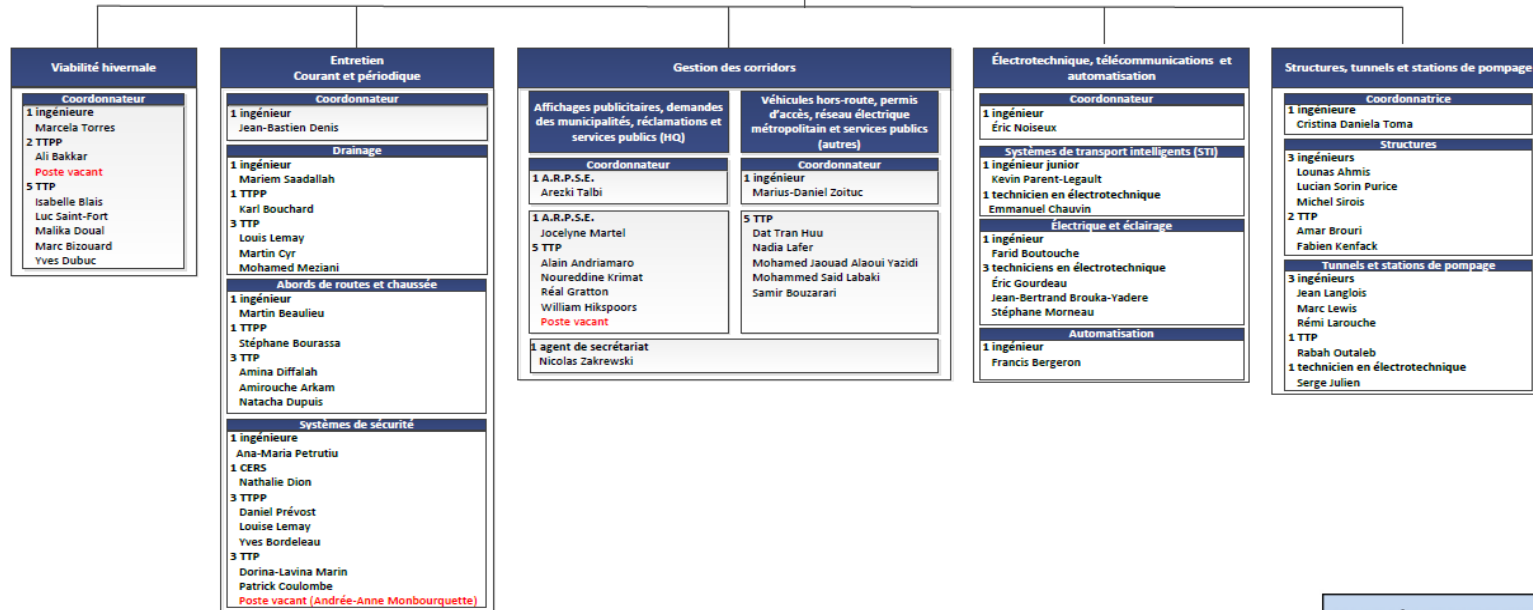
RETOUR À L'ORGANIGRAMME GÉNÉRAL ▶

Mise à jour : 17 mai 2017

A.R.P.S.E. : Agent de recherche et de planification socio-économique
 CERS : chef d'équipe en route et structures
 TTP : technicien en travaux publics
 TTPP : technicien en travaux publics, classe principale

Service du soutien à l'exploitation
 1552506 – CR 4471
 Marcela Torres, int.

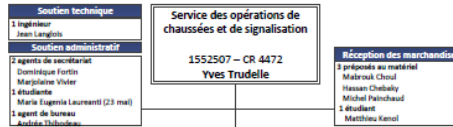
Equipe de soutien
 1 A.R.P.S.E.
 Louise Potvin
 1 technicienne en administration
 Stéphanie Chane Hime
 2 agentes de secrétariat
 Chantal Éthier
 Nadia Boudjir



RETOUR À L'ORGANIGRAMME GÉNÉRAL

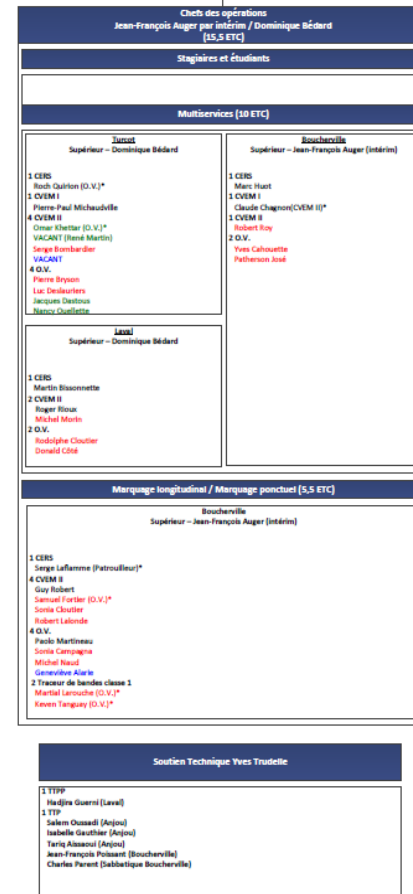
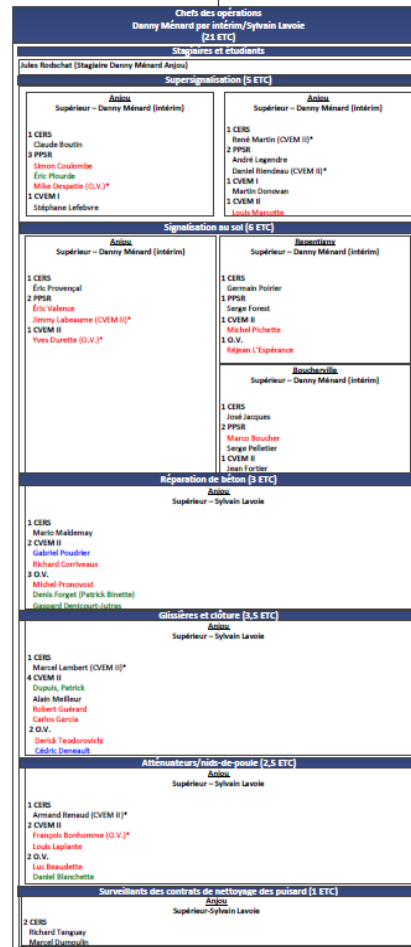
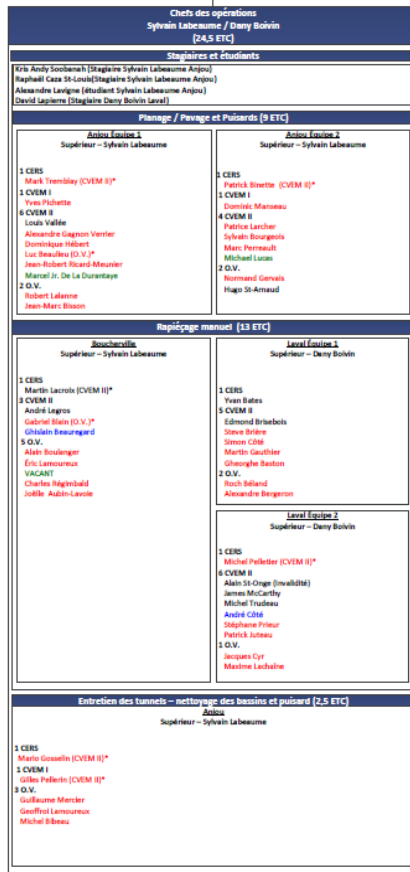
SAISON D'ÉTÉ 2017 – ENTRETIEN
59,5 ETC + 1,5 ETC MIRABEL

Planification : 8 mai 2017



CERS : chef d'équipe en route et structures
 CVEM : conducteur de véhicule et équipement motorisé
 OCE : ouvrier certifié d'entretien
 O.V. : ouvrier de voirie
 PPSR : poseur de panneaux de signalisation routière

Écriture en noir = réguliers
 Écriture rouge = saisonnier (12) sur liste de rappel
 Écriture bleu = saisonnier (08) aspirant cyclique
 Écriture verte = occasionnel (08) LDA et 11 semaines et étudiants
 * En classement modifié



RETOUR À L'ORGANIGRAMME GÉNÉRAL 

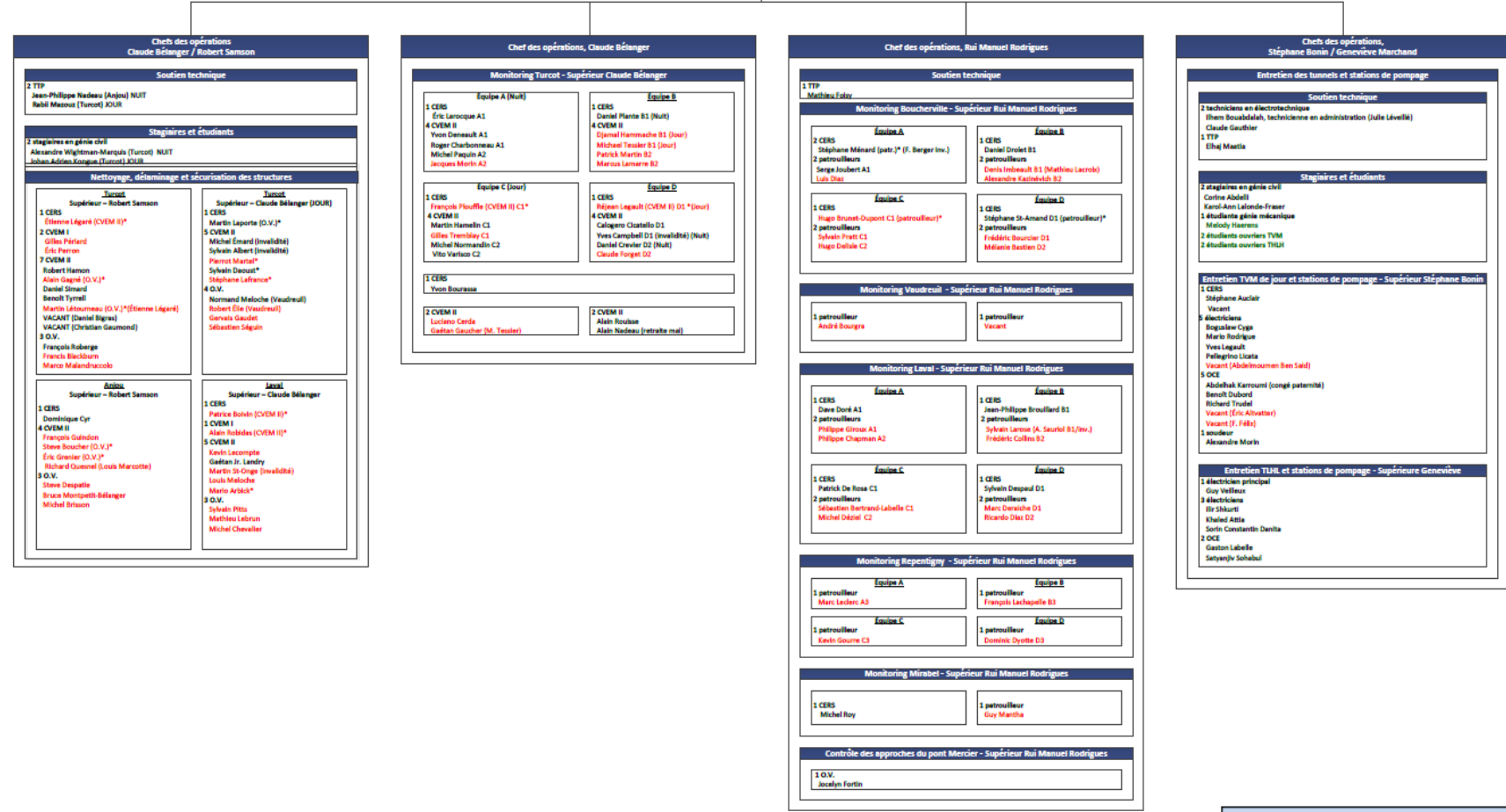
Service des opérations de structures et de monitoring
1552510 – CR 4475
Denis Thouin

Mise à jour : 13 avril 2017

Soutien administratif
2 agentes de secrétariat
Diane LeBlanc (Boucherville)
Digna Fortin (Turcot)
2 étudiantes
Clarisse Kouassi (Boucherville)
Étudiant(e) (Turcot)

CERS : chef d'équipe en route et structures
CVM : conducteur de véhicule et équipement motorisé
OCE : ouvrier certifié d'entretien
O.V. : ouvrier de voirie
TTP : technicien en travaux publics

Écriture en noir = régulier
Écriture rouge = saisonnier (12) sur liste de rappel
Écriture bleu = saisonnier (08) épisode cyclique
Écriture verte = occasionnel (08) LDA et 13 semaines et étudiants
* En classement modifié



RETOUR À L'ORGANIGRAMME GÉNÉRAL

**SAISON D'ÉTÉ 2017
ENTRETIEN-24,5 ETC**

Service des opérations
d'électrotechnique et d'entretien
hivernal
1552508 – CR 4473
Guy Chate!.

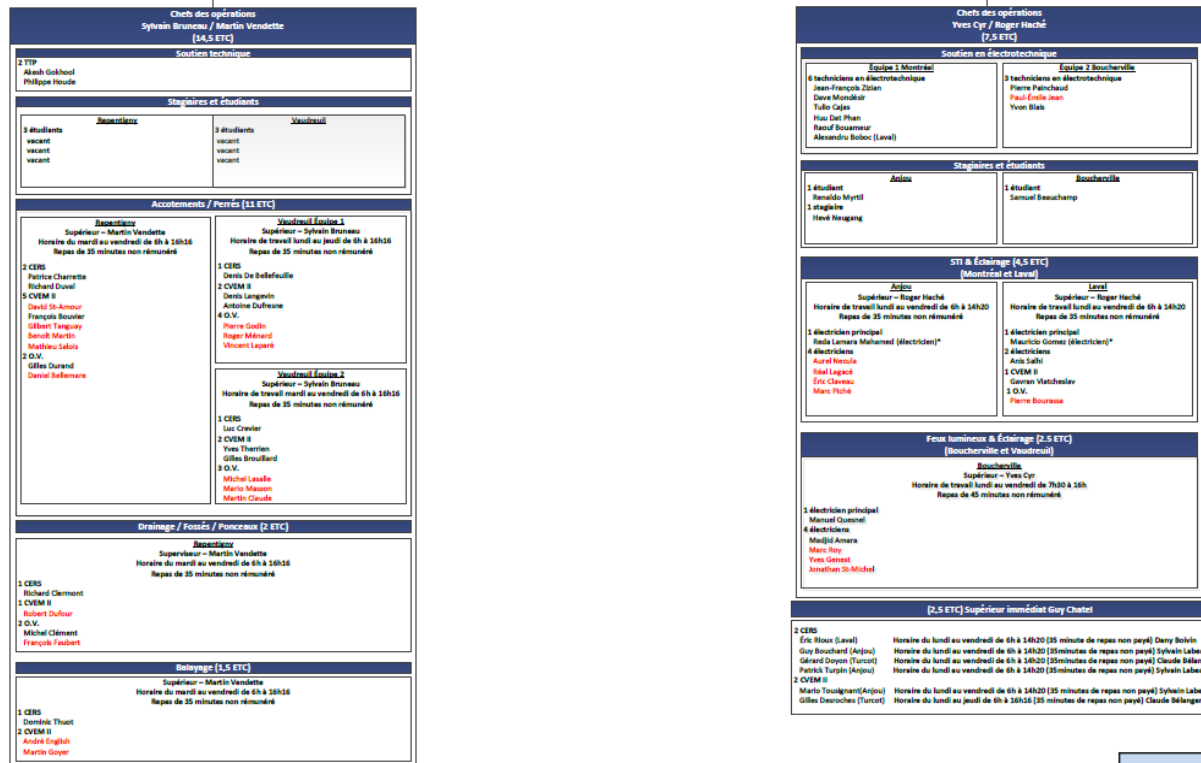
Mise à jour : 16 mai 2017

CERS : chef d'équipe en route et structures
CVEM : conducteur de véhicule et équipement motorisé
O.V. : ouvrier de voirie
TTP : technicien en travaux publics

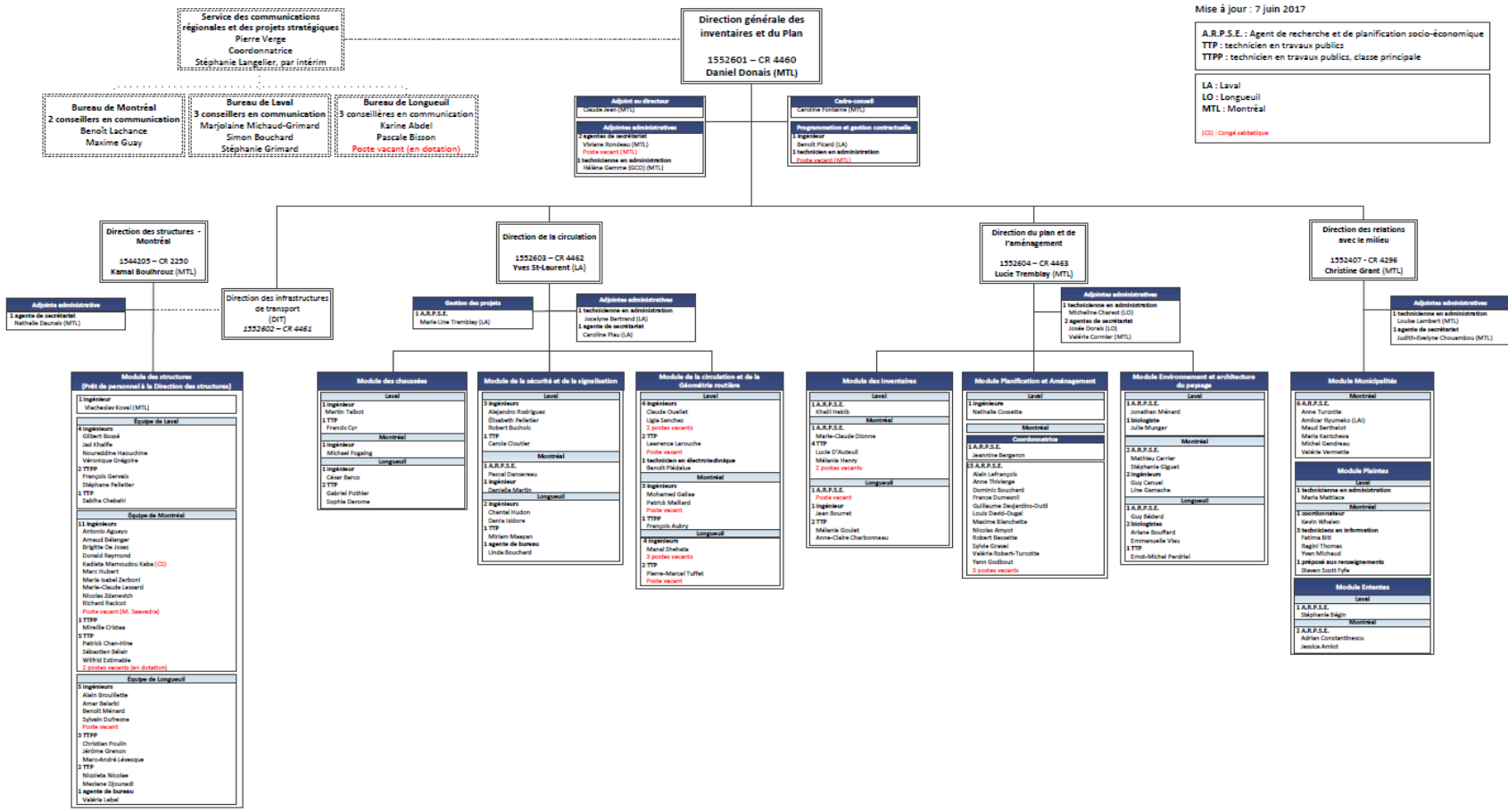
Écriture en noir = régulier
Écriture rouge = saisonnier (12) sur liste de rappel
Écriture bleu = saisonnier (08) aspirant cyclique
Écriture verte = occasionnel (08) LDA et 11 semaines et étudiants
* En classement modifié

Soutien administratif
2 agents de secrétaire
Amel Mkhilifi
Linda Pite
2 agents de bureau
Katherine Aïga-Castro
-Vassant

Réception des marchandises
1 préposé au matériel
Michel Rondeau (Laval)



RETOUR À L'ORGANIGRAMME GÉNÉRAL



Mise à jour : 7 juin 2017

A.R.P.S.E. : Agent de recherche et de planification socio-économique
TTP : technicien en travaux publics
TTPP : technicien en travaux publics, classe principale

LA : Laval
LO : Longueuil
MTL : Montréal

(CS) : Congé sabbatique

RETOUR À L'ORGANIGRAMME GÉNÉRAL



| | |
|--|---------------------------|
| Demandé par Nom de l'ingénieur | Date 2017-10-13 |
|--|---------------------------|

Espace réservé au Registraire

| | | | |
|-----------------------|-----------------|---------------------|--|
| UA* 1552504 | AA 17 | CCXX KA21 | Année financière 2017 - 2018 |
|-----------------------|-----------------|---------------------|--|

*Numéro d'UA : 2502 (Service de la conception) 2507 (CS Boucherville/, Repentigny, Anjou)
 2602 (Service infrastructures transports)
 2503 (Service de la réalisation) 2508 (Centres opérations Turcot, Laval,
 Vaudreuil, tunnels) 2603 (Service de la circulation)
 x 2504 (Service soutien const. et A.Q.) 2509 (Centre intégré de gestion de la circulation)
 2604 (Service du Plan et de l'aménagement)
 2506 (Service soutien exploitation Métropolitaine)
 2407 (Service relation avec le milieu)

- | | | | |
|--|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Construction | <input type="checkbox"/> Services de nature technique | <input type="checkbox"/> Subventions | <input type="checkbox"/> Location avec opérateur (DGAcq) |
| <input type="checkbox"/> Construction – fabrication et pose d'enrobés (10) | <input checked="" type="checkbox"/> Services professionnels | <input type="checkbox"/> Contributions | <input type="checkbox"/> Approvisionnement |
| <input type="checkbox"/> Construction - <u>structure complexe</u> (11) | <input type="checkbox"/> Utilités publiques | <input type="checkbox"/> Protocole | |

Description des travaux

CQ Préfabrication des blocs de béton REDI-ROCK à l'usine Tuvico à Chicoutimi pour un mur de soutènement pour le ponceau P-12051 (nouveau P-18201).

RoutePlan et devis : (numéro de dossier associéou MTMDET)

Chemin Saint-Antoine

Municipalité(s)
de dossier associé ou MTMDET)

Les Cèdres

Surveillance : (numéro)

Chargé d'activités (du numéro de dossier demandé)
dossier associé ou MTMDET)

Aboubacar Fall, ing.

8701-15-0201

Travaux : (numéro de)

Mandat dans le cadre du

PCED seulement : 6803-16-KZ02

Prestataire choisi

Montant estimé du mandat

15 000

Numéro(s) de projet(s)

154 10 1051

Commentaires

Rapport de conformité

| | | |
|---|--|--------|
| N° de mandat | N° du PCED ou CED | Projet |
| Description du contrat | | |
| | | |
| 1.1 Identification du Prestataire de services | 1.2 Identification des intervenants du MTQ | |
| Nom du responsable : | | |

| | | | | |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| 1.3 Type de travaux | | | | |
| <table> <tr> <td>Contrat d'honoraires professionnels</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Contrat de construction</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> | Contrat d'honoraires professionnels | <input checked="" type="checkbox"/> | Contrat de construction | <input type="checkbox"/> |
| Contrat d'honoraires professionnels | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |
| Contrat de construction | <input type="checkbox"/> | | | |

| 1.4 Éléments de conformité | | |
|--|----------------------------|--|
| Anomalies constatées | Validation et explications | |
| 1. Selon devis-type et devis du PCED maître | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Nom des clauses | <input type="checkbox"/> | |
| <ul style="list-style-type: none"> Modalités de paiement (retenue entre 10 % et 20 %) | <input type="checkbox"/> | |
| <ul style="list-style-type: none"> Expérience équivalente des ressources humaines | <input type="checkbox"/> | |
| 2. PCED : estimation surveillance < 315 000 \$ ou estimation conception < 180 000 \$ | <input type="checkbox"/> | |
| 3. Dépenses détaillées | <input type="checkbox"/> | |
| 4. Annexes | <input type="checkbox"/> | |
| 5. V-3114 signé avant V-3138 | <input type="checkbox"/> | |
| 6. Autres | <input type="checkbox"/> | |

| | | | |
|---|-------------------|-----|------------------|
| 1.5 Documentation | | | |
| Appel de livraison PCED ou gré à gré | Mandat spécifique | CED | CED Arpentage |

Annexe 11

Transports,
Mobilité durable
et Électrification
des transports



Rapport de conformité

| | | | | | |
|---|-------------------|-----------------------------------|--|------------------|------------------|
| N° de mandat | | N° du PCED ou CED | | Projet | |
| Description du contrat | | | | | |
| 1.1 Identification du Prestataire de services | | | 1.2 Identification des intervenants du MTQ | | |
| Nom du responsable : | | | | | |
| 1.8 Éléments de conformité | | | | | |
| Anomalies constatées | | Validation et explications | | | |
| Aspects financiers | | | | | |
| Date et montant de l'estimation détaillée | Date : | | \$ | Signature du GP: | |
| Date de la proposition et prix soumis | Date : | | \$ | Écart : | \$ |
| Preuve de négociation | Date : | | \$ | | |
| Estimé des heures par personne | | | | Signature du GP: | |
| Respect du taux horaire prescrit | | | | | |
| Montant des honoraires variables distingués | | | | | |
| Chargé de projet payé à l'heure | | | | | |
| Tableau d'honoraires et des dépenses | | | | | |
| Dépenses sont admissibles (repas, km, | | | | | |
| Explication pour surtemps | | | | | |
| Ressources humaines | | | | | |
| Ressources identifiées = ressources | | | | | |
| Curriculum vitae | | | | | |
| Preuve de formation | | | | | |
| Niveau équivalent si remplacement | | | | | Signature du GP: |
| Chargé de projet = surveillant | | | | | |
| Autres éléments | | | | | |
| Information manquante | | | | | |
| Autres éléments | | | | | |
| 1.9 Vérification des aspects administratifs | | | | | |
| PCED | Mandat spécifique | CED sans prix | CED avec prix | CED Arpentage | |

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Négociations (Vu et approuvé) - Note de transmission au SRFM - DA signée - V-1309 - V-3017 Engagement de confidentialité Rotation PCED | <ul style="list-style-type: none"> - V-1309 <input type="checkbox"/> - V-3017 <input type="checkbox"/> - Initialer négo <input type="checkbox"/> - DA à jour <input type="checkbox"/> - Lettre d'autorisation de débiter travaux (attendre chef de service) <input type="checkbox"/> Engagement de confidentialité <input type="checkbox"/> | <ul style="list-style-type: none"> - V-1309 <input type="checkbox"/> - V-3017 <input type="checkbox"/> | <ul style="list-style-type: none"> - Rien tout SSG <input type="checkbox"/> Lors de l'octroi des mandats suivants : - Estimation <input type="checkbox"/> - DA <input type="checkbox"/> - Négociations <input type="checkbox"/> - Lettre d'acceptation <input type="checkbox"/> - Bordereau des quantités et des prix <input type="checkbox"/> Engagement de confidentialité <input type="checkbox"/> | <ul style="list-style-type: none"> - DA <input type="checkbox"/> - V-3138 <input type="checkbox"/> - V-1309 <input type="checkbox"/> - V-3017 <input type="checkbox"/> - Estimé du prestataire et/ou tableau des honoraires détaillés <input type="checkbox"/> - Lettre d'acceptation <input type="checkbox"/> Engagement de confidentialité <input type="checkbox"/> |
| Marianne Lefebvre Nancy Martini | | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | Date : Date : | |
| 1.10 Vérification de la conformité | | | | |
| Offre de services de la firme avec tableau des honoraires détaillés Preuve de négociation V-1309 - Ressources affectées au mandat | V-3017 – Avec salaire réel <input type="checkbox"/> Curriculum vitae <input type="checkbox"/> Attestations formation <input type="checkbox"/> | | | |
| Nom de la tech. <input type="checkbox"/> | | Date : | | |

**Document de travail des techniciennes en administration
pour vérification de la conformité des ressources**