

## Liste des sigles

<b>AAHV ou AHV</b>	Agente sur appel et sur horaire variable
<b>ANSI</b>	American National Standards Institute
<b>APPQ</b>	Association des Policiers Provinciaux du Québec
<b>AS</b>	Agente de secrétariat
<b>BA</b>	Bureau de l'administration
<b>BRE</b>	Bureau régional d'enquêtes
<b>BST</b>	Bureau de la surveillance du territoire
<b>CC</b>	Copie conforme
<b>CEGEPS</b>	Collège d'enseignement général et professionnel
<b>CNCA</b>	Capitale Nationale-Chaudière-Appalaches, District 3
<b>CR COMMUN</b>	Dossiers communs
<b>CRPQ</b>	Centre de renseignements policiers du Québec
<b>CSST</b>	Commission de la santé et de la sécurité du travail
<b>CV</b>	Curriculum Vitae
<b>DD</b>	Date d'agenda
<b>DRE</b>	Direction des ressources d'encadrement
<b>DRI</b>	Direction des relations internationales et du protocole
<b>GQG</b>	Grand Quartier Général
<b>I/C</b>	Inspecteur en chef
<b>LDA</b>	Liste de déclaration des aptitudes
<b>MLLL</b>	Montréal – Laval – Laurentides – Lanaudière
<b>MRC</b>	Municipalité régionale du comté
<b>ONU</b>	Organisation des Nations Unies
<b>PAPP</b>	Programme d'appréciation du personnel policier
<b>PARADOX</b>	Système informatique pour la gestion des ressources humaines
<b>POS</b>	Plan d'organisation supérieure

<b>PTA</b>	Préposé aux télécommunications
<b>RBA</b>	Responsable du Bureau de l'administration
<b>RBST</b>	Responsable du Bureau de la surveillance du territoire
<b>RUGA</b>	Responsable de l'unité de Gestion des appels
<b>SAGIR</b>	Solution d'affaires en gestion intégrée des ressources
<b>SYNGE</b>	Système intégré de gestion des processus en ressources humaines
<b>SQ</b>	Sûreté du Québec
<b>TA</b>	Technicien en administration
<b>TRI</b>	Vérification de sécurité
<b>UA</b>	Unité Administrative

## Table de matières

INTRODUCTION.....	10
CHAPITRE 1 :.....	11
Sûreté du Québec.....	11
1.1 À propos de l'organisation.....	11
1.1.1 Un peu d'histoire.....	12
1.1.2 La déclaration de services aux citoyens.....	14
1.1.3 La structure de l'organisation.....	15
1.1.4 Les employés civils et policiers.....	16
1.1.5 Le District MLLL.....	18
1.2 Le Bureau de l'administration du MLLL.....	19
1.2.1 La structure.....	19
1.2.2 Mandat... objectifs... rôles.....	20
1.2.3 Contact avec la clientèle.....	21
1.2.4 Le transfert d'expertise.....	22
1.2.5 Mode de fonctionnement et contrôle.....	23
1.2.6 L'appréciation du travail.....	24
1.2.7 Les valeurs.....	25
1.3 L'expertise conseil.....	26
1.3.1 La dotation civile et policière en ressources humaines.....	26
1.3.2 Les processus qui seront évalués sont :.....	27
CHAPITRE 2.....	29
Cadre de référence théorique et opérationnel.....	29
2.1 Concevoir une organisation.....	30
2.2 Organisation du travail.....	33
2.2.1 Définition.....	33
2.2.2 Approches traditionnelles.....	34
2.2.3 La division du travail.....	35

2.2.4	Le processus .....	36
2.2.5	Le schéma normatif .....	39
2.3	Les aspects humains de l'organisation du travail : La motivation interne.....	41
2.4	La réorganisation du travail.....	43
2.4.1	Synthèse des facteurs explicatifs de la réorganisation du travail. 43	
2.4.2	Particularités de la réorganisation du travail dans le secteur public. 45	
2.4.3	La rationalisation. ....	48
2.4.4	La valeur ajoutée.....	50
2.4.5	Un coup d'œil à la Réingénierie des processus d'affaires .....	52
2.5	Conclusion .....	53
CHAPITRE 3.....		54
Méthodologie .....		54
3.1	Consultation de documents organisationnels.....	54
3.2	Observation en milieu naturel .....	55
3.3	Entrevues individuelles semi-structurées.....	56
3.3.1	Canevas .....	57
3.3.2	Présentation de l'échantillon .....	57
3.4	Analyse.....	58
3.5	Conclusion .....	60
Chapitre 4 .....		61
Processus en évaluation .....		61
4.1	Dotation civile .....	61
4.1.1	Affectation à l'interne .....	62
4.1.2	Mutation.....	66
4.1.3	Recrutement .....	67
4.1.4	Promotion sans concours.....	70
4.1.5	Embauche pour contrat occasionnel et stagiaire rémunéré. ....	72

4.1.6	Processus pour le paiement d'une prime pour remplacement temporaire ou désignation provisoire.....	76
4.1.7	Sollicitation d'embauche pour PTA.....	78
4.1.8	Embauche d'étudiants.....	81
4.1.9	Stagiaire non rémunéré.....	83
4.1.10	Nomination temporaire et obtention de la permanence d'un employé occasionnel.....	84
4.1.11	Récapitulatif.....	86
4.1.12	Notes et étapes importantes pour tous les processus.....	88
4.2	Processus en dotation policière.....	91
4.2.1	Processus de sélection pour l'ensemble des modes de dotation..	92
4.2.2	Prêt de personnel.....	96
4.2.3	Permutation.....	97
4.2.4	Mission en Haïti.....	98
4.2.5	Processus importants pour la Dotation policière.....	99
4.2.6	Récapitulatif.....	104
4.2.7	Embauche des officiers.....	106
4.2.8	Déménagement dans le cadre d'un transfert.....	108
4.3	Particularités du District 3 (CNCA).....	110
4.3.1	Particularités pour la Dotation Civile.....	111
4.3.2	Dotation policière.....	115
CHAPITRE 5.....		118
Analyse et discussion.....		118
5.1	Aspects organisationnels.....	119
5.1.1	Culture.....	119
5.1.2	Logistique et planification de la main d'œuvre.....	121
5.1.3	Ressources informatiques.....	127
5.1.4	Outils d'aide à la décision.....	130
5.2	Analyse de la situation en Dotation civile.....	133
5.2.1	Étapes qui pourraient être faites différemment.....	133

5.3	Analyse de la situation en Dotation policière.....	135
5.3.1	Étapes qui pourraient être faites différemment.....	135
5.4	Conclusion .....	137
	CONCLUSION.....	138
	BIBLIOGRAPHIE.....	140
	ANNEXES .....	143

## LISTE DES FIGURES ET TABLES

### FIGURES

Figure 1 : Effectifs de la Sûreté du Québec .....	17
Figure 2 : Effectifs de la Sûreté du Québec par Districts .....	17
Figure 3 : Effectifs du District MLLL .....	18
Figure 4 : Organigramme actuel du Bureau de l'administration du District MLLL .....	20
Figure 5 : Ancienneté des employés à la Sûreté du Québec .....	22
Figure 6 : Ancienneté des employés au BA .....	23
Figure 7: Le processus privilégié par Galbraith pour concevoir une organisation. ....	30
Figure 8 : Le modèle de l'étoile .....	31
Figure 9 : Exemple d'ordinogramme .....	39
Figure 10 : Outil pour vérifier la valeur ajoutée .....	51

### TABLES

Table 1 : DISTRICTS DE LA SÛRETÉ .....	15
Table 2 : Processus en Dotation civile .....	27
Table 3 : Processus en Dotation policière .....	28
Table 4 : Concevoir un processus de travail .....	38
Table 5 : Symboles ANSI .....	40
Table 6 : Synthèse des facteurs explicatifs de la réorganisation du travail .....	44
Table 7 : Les six questions à se poser lors d'un diagnostic préalable à une réorganisation du travail .....	45
Table 8 : Le modèle traditionnel et le modèle renouvelé .....	47
Table 9 : Les douze outils essentiels à la rationalisation .....	49
Table 10 : Formation PTA .....	79
Table 11 : Récapitulatif pour la Dotation civile .....	86
Table 12 : Formulaires importants .....	89
Table 13 : Récapitulatif pour la Dotation policière .....	104
Table 14 : SAGIR, avantages et contraintes de l'application .....	129
Table 15 : Problématiques et solutions pour la Dotation civile .....	133
Table 16 : Problématiques et solutions pour la Dotation policière .....	135

## LISTE D'ANNEXES

- ANNEXE 1 : Offre de service
- ANNEXE 2 : Organigramme général de la Sûreté du Québec
- ANNEXE 3 : Organigramme du District MLLL
- ANNEXE 4 : Questionnaire pour les employés du BA
- ANNEXE 5 : Questionnaire pour la RBA
- ANNEXE 6 : Grille d'entrevue concernant le processus de dotation civile
- ANNEXE 7 : Grille d'entrevue concernant le processus de dotation policière
- ANNEXE 8 : Processus en Dotation Civile « Affectation à l'interne »
- ANNEXE 9 : Processus en Dotation Civile « Mutation »
- ANNEXE 10 : Processus en Dotation Civile « Recrutement »
- ANNEXE 11 : Processus en Dotation Civile « Promotion sans concours »
- ANNEXE 12 : Processus en Dotation Civile « Embauche pour contrat occasionnel et stagiaire rémunéré »
- ANNEXE 13 : Processus en Dotation Civile « Paiement d'une prime pour remplacement temporaire ou désignation provisoire »
- ANNEXE 14 : Processus en Dotation Civile « Sollicitation d'embauche pour РТА »
- ANNEXE 15 : Processus en Dotation Civile « Embauche d'étudiants »
- ANNEXE 16 : Processus en Dotation Civile « Stagiaire non rémunéré »
- ANNEXE 17 : Processus en Dotation Civile « Nomination temporaire et obtention de la permanence d'un employé occasionnel »
- ANNEXE 18 : Processus en Dotation Policière « Processus de sélection pour l'ensemble des modes de dotation »
- ANNEXE 19 : Processus en Dotation Policière « Particularités pour l'affectation »
- ANNEXE 20 : Processus en Dotation Policière « Prêt de personnel »
- ANNEXE 21 : Processus en Dotation Policière « Permutation »
- ANNEXE 22 : Processus en Dotation Policière « Mission en Haïti »
- ANNEXE 23 : Processus en Dotation Policière « Embauche des officiers »
- ANNEXE 24 : Processus en Dotation Policière « Déménagement dans le cadre d'un transfert »

## INTRODUCTION

L'optimisation des processus dans les organisations est considérée comme étant fondamentale dans le management contemporain, car les entreprises doivent fonctionner avec des ressources limitées et des attentes qui les obligent à être de plus en plus créatives et flexibles.

Le secteur public n'est pas éloigné de cette réalité. Aujourd'hui les organisations gouvernementales sont confrontées à plusieurs menaces, parmi lesquelles on trouve un public qui est plus exigeant d'avoir des services de qualité, un secteur privé prêt à suppléer les carences dans les services et un monde qui change plus vite que le secteur public. Ainsi, les organisations publiques doivent repenser leurs façons de faire.

Cet ouvrage qui comporte cinq chapitres, est le fruit de l'analyse conduite à la Sûreté du Québec, plus spécifiquement au District Montréal – Laval –Laurentides -Lanaudière. Le premier chapitre commence avec une description de l'organisation et se concentre sur le secteur où l'analyse a été menée. Dans le chapitre subséquent, une recension des écrits pertinents à l'organisation du travail et à l'optimisation des processus est faite. Ensuite, la méthodologie utilisée est précisée dans le chapitre trois.

Dans une quatrième section, sont exposés en détail les processus étudiés : les étapes nécessaires à chaque processus, les activités à réaliser, les intervenants, les délais, etc. Le chapitre cinq présente une analyse et des recommandations pour améliorer le fonctionnement des processus. Finalement, des tableaux représentant la réalité sont offerts dans la partie « annexes » de ce rapport.

## **CHAPITRE 1 : Sûreté du Québec**

Ce premier chapitre est divisé en 3 parties. Au début, on présente la Sûreté du Québec : son histoire, sa structure et sa composition. Deuxièmement on décrit le Bureau de l'Administration du District MLLL (Montréal – Laval – Laurentides - Lanaudière) pour finalement, présenter les secteurs et les processus qui seront touchés par cette analyse.

### ***1.1 À propos de l'organisation***

La Sûreté du Québec, est une organisation de police nationale qui célèbre en 2009, 139 ans de service. Ses objectifs principaux sont la lutte contre la criminalité et la protection des citoyens.

Cette institution offre des services généraux, tels que la patrouille, des services spécialisés tels que la lutte contre le terrorisme et le crime organisé et des services nationaux à l'échelle du territoire québécois tels que les enquêtes complexes, des opérations d'urgence et la coordination de certaines interventions policières qui touchent plus d'un service de police<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Sûreté du Québec (2008), [En ligne] [Page consulté le 3 mars 2009]  
<http://www.suretequebec.gouv.qc.ca/mission-et-services/services/services-generaux-nationaux-specialises-sq.jsp>

### 1.1.1 Un peu d'histoire

La police provinciale de Québec a été créée le 1 février 1870 par le projet de loi « Acte de police de Québec » du gouvernement conservateur. Le quartier général a été établi à la ville de Québec et le premier corps policier avait comme mission de veiller au respect des lois et règlements et d'intervenir là où l'ordre public pouvait se voir affecté<sup>2</sup>. Rapidement s'installent de petites unités dans plusieurs villes, pour répondre aux demandes des municipalités.

Des décisions à caractère politique pendant le gouvernement libéral en 1878 ont mené à l'abolition de la police provinciale jusqu'en 1883. À partir de ce moment, elle reprend ses activités avec un mandat relatif aux enquêtes criminelles et à la garde d'édifices publiques.

Le premier bureau de détectives provinciaux est établi à Montréal vers 1900 à cause de la criminalité qui augmente. Avec le nouveau siècle, la Commission des liqueurs, le ministère de la circulation et celui du revenu, créent leur propre police.<sup>3</sup> Ces services seront fusionnés progressivement avec la police provinciale dans les années suivantes.

La Loi de police de mars 1922 réorganise la Sûreté, en établissant un quartier général à Montréal et un autre à Québec. Cette organisation a permis de diviser la province en deux « districts ». Les services s'élargissent et se spécialisent. Un premier service d'identité judiciaire est créé. Actuellement, la Sûreté est divisée en dix districts, partout sur le territoire québécois.

L'organisation vit les effets des décisions politiques avec des périodes de réorganisation et des périodes de stabilité et de croissance : « La prospérité de

---

<sup>2</sup> (Sgt) VÉZINA, Jacques. Histoire de la Sûreté du Québec, DANS : Les cahiers d'histoire, Volume 1 numéro 1 mai 2005 [En ligne], [page consulté le 15 janvier 2009], 4 pages.

[http://intranet-surete/publications/gqg/organisation/cahiers\\_histoire\\_vol1no1.pdf](http://intranet-surete/publications/gqg/organisation/cahiers_histoire_vol1no1.pdf)

<sup>3</sup> VÉZINA (2005), page 1.

l'après guerre, lui permet d'accroître son efficacité, sa présence et ses infrastructures ». <sup>4</sup>

En 1960, il se vit partout au Québec une époque dénommée « révolution tranquille » qui a duré une vingtaine d'années. Entre les effets de ces changements, on trouve la création de la première école de police à Montréal, l'instauration de nouvelles normes d'embauche, l'arrivée du personnel plus scolarisé, l'amélioration des conditions de travail et l'embauche de madame Nicole Juteau, la première policière. Les effectifs de l'organisation sont passés de 1234 en 1960, à 5000 en 1980 <sup>5</sup>.

Les vingt dernières années ont permis à la Sûreté de se moderniser, en utilisant les nouvelles technologies pour l'identification des individus et l'implantation d'un numéro unique d'urgence. La sécurité routière faisant partie des priorités de l'institution, les contrôles de l'alcool au volant se sont intensifiés.

Sa présence durant les crises d'Oka, du verglas et le déluge à Saguenay, par exemple, l'a aidé à être reconnue comme un organisme qui travaille pour la communauté. En plus, des activités de prévention, l'institution s'est donnée une approche communautaire et interculturelle, pour s'adapter à la nouvelle réalité québécoise.

Actuellement en 2009, la Sûreté du Québec continue avec son approche d'amélioration continue sous la direction de monsieur Richard Deschesnes. Le citoyen est considéré le partenaire le plus important et la raison d'être de l'organisation.

---

<sup>4</sup> VÉZINA (2005), page 2.

<sup>5</sup> VÉZINA (2005), page 2 et 3.

## 1.1.2 La déclaration de services aux citoyens

La déclaration de services aux citoyens a été publiée en 2001 pour la première fois, dans un dépliant incluant la mission de la Sûreté, les valeurs, les services et l'engagement du personnel envers la communauté. La mission a été énoncée comme suit:

*« La Sûreté du Québec, police nationale, concourt, sur l'ensemble du territoire québécois, au maintien de la paix et de l'ordre public, à la préservation de la vie, de la sécurité et des droits fondamentaux des personnes ainsi qu'à la protection de leurs biens. La Sûreté du Québec soutient aussi la communauté policière, coordonne des opérations policières d'envergure, contribue à l'intégrité des institutions étatiques et assure la sécurité des réseaux de transport qui relèvent du Québec<sup>6</sup> ».*

Dans sa vision, l'organisation se présente comme « à l'avant-garde! (étant un) partenaire privilégié et engagé dans la sécurité et le bien-être des citoyens<sup>7</sup> ». Cette évocation se concrétise avec les valeurs que l'organisation a choisit pour inculquer à ses employés : service, professionnalisme, respect, intégrité.

De même, l'organisation s'engage à travailler pour que ses services soient de qualité : rapides, courtois et professionnels. Elle demande la participation de la communauté pour informer la Sûreté des activités qui mettent en danger le bien-être de la population.

---

<sup>6</sup> Sûreté du Québec, Déclaration de services aux citoyens. [En ligne], dépliant, [page consulté le 22 janvier 2009] [http://intranet-surete/publications/ggg/publications/depliant\\_dsc.pdf](http://intranet-surete/publications/ggg/publications/depliant_dsc.pdf)

<sup>7</sup> Ibid

### 1.1.3 La structure de l'organisation<sup>8</sup>

L'organigramme général de la Sûreté du Québec montre une forte hiérarchie, avec un Directeur général au sommet et trois fonctions de support à son niveau: la Direction des relations avec les municipalités et des communications, la Direction de l'audit et de l'évaluation et la Direction des affaires internes.

Ensuite, quatre grandes fonctions se déclinent dont la Grande fonction de la surveillance du territoire, la Grande fonction de l'administration, la Grande fonction des enquêtes criminelles et la Grande fonction des affaires institutionnelles.

La Grande fonction de la surveillance du territoire est divisée en deux directions (Mesures d'urgence et du Soutien à la Gendarmerie) et en 10 districts qui couvrent l'ensemble du territoire québécois. Le district « réalise le mandat opérationnel de la Sûreté, en assurant la protection d'un territoire donné<sup>9</sup>».

**Table 1 : DISTRICTS DE LA SÛRETÉ**

	Nom du district
01	Bas-Saint-Laurent-Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
02	Saguenay-Lac-Saint-Jean
03	Capitale-Nationale-Chaudière-Appalaches
04	Mauricie-Center-du-Québec
05	Estrie
06	Montréal-Laval-Laurentides-Lanaudière
07	Outaouais
08	Abitibi-Témiscaminque-Nord-du-Québec
09	Côte-Nord
10	Montréal

<sup>8</sup> Voir l'organigramme dans l'annexe 2

<sup>9</sup> Sûreté du Québec, Plan d'organisation supérieure, [En ligne], [Page consulté le 16 janvier 2009]. 92 pages. [http://intranet-surete/publications/dic/pos/pos\\_complet.pdf](http://intranet-surete/publications/dic/pos/pos_complet.pdf)

Dans chaque district, la structure générale se reproduit à plus petite-échelle (avec quelques variations selon le district) : bureau de l'administration, bureau de la surveillance du territoire et bureau d'enquêtes. Cette structure adoptée par la Sûreté du Québec est le résultat d'une étude sur l'organisation fait en 1968, dénommée « rapport Ducharme » et qui est toujours valide aujourd'hui.

Cette étude administrative propose la création de trois niveaux pour donner les services : le local dans le poste de police, le niveau régional aux différents districts et le niveau national au Grand quartier général (GQG) :

*« Une administration centrale qui détermine les grands objectifs de la Sûreté du Québec et approuve les politiques (...), un niveau régional appelé district qui jouit d'une grande autonomie en Gestion opérationnelle et administrative et qui dispose des ressources suffisantes pour répondre rapidement et adéquatement aux besoins régionaux; un niveau local, le poste, premier niveau d'intervention où sont concentrés les services de première ligne »<sup>10</sup>.*

#### **1.1.4 Les employés civils et policiers.**

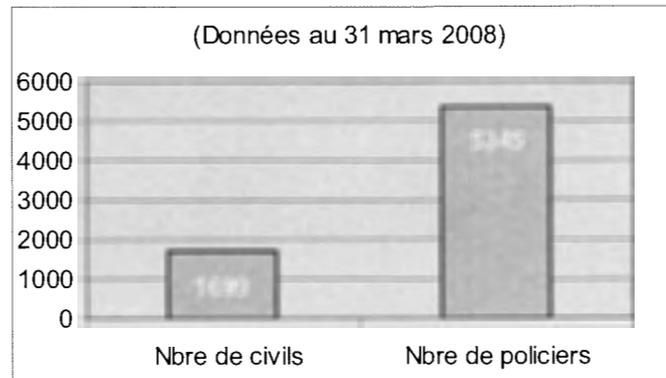
La Sûreté du Québec emploie 7050 employés repartis entre le personnel civil et policier. Les employés policiers de la Sûreté constituent environ 76% des effectifs de l'organisation, soit près de 5400 employés qui sont soumis au Code de déontologie des policiers du Québec. « Ce code détermine les devoirs et les

---

<sup>10</sup> Sûreté du Québec, « 1968 La Sûreté du Québec – Historique de la Sûreté [En ligne], [Page consulté le 18 février 2009]. <http://www.suretequebec.gouv.qc.ca/mission-et-services/historique-de-la-sq/surete-quebec-historique.jsp>

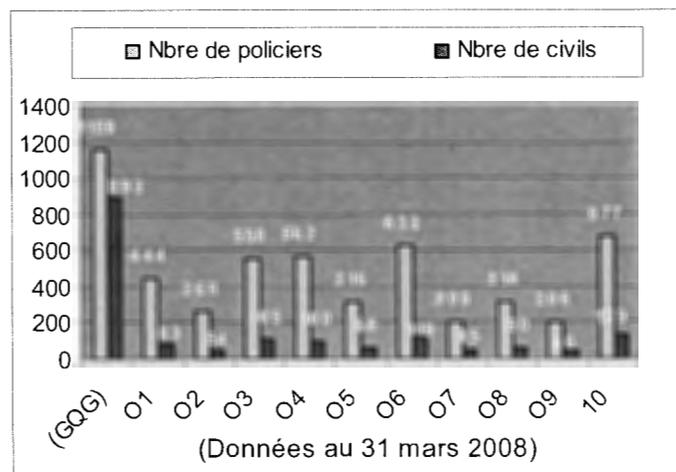
normes de conduite applicables aux policiers, constables spéciaux et contrôleurs routiers dans leurs rapports avec le public lorsqu'ils exercent leurs fonctions »<sup>11</sup>.

**Figure 1 : Effectifs de la Sûreté du Québec**



Les employés civils sont près de 1700 personnes qui occupent des fonctions de soutien aux opérations, soient policières ou de support administratif. Ils sont repartis entre employés civils permanents et occasionnels.

**Figure 2 : Effectifs de la Sûreté du Québec par Districts**

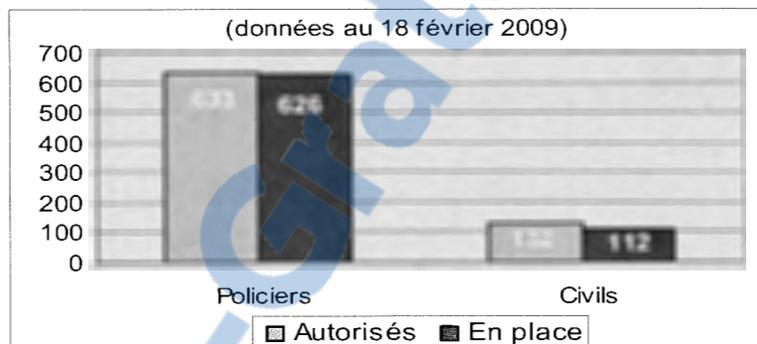


<sup>11</sup> Sûreté du Québec, « Déontologie, policière » [En ligne], [Page consulté le 18 février 2009]. <http://www.sq.gouv.qc.ca/mission-et-services/organisation/deontologie-policiere-surete-du-quebec.jsp>

### 1.1.5 Le District MLLL<sup>12</sup>

Le District MLLL (Montréal, Laval, Laurentides et Lanaudière) est commandé par l'inspecteur en chef (i/c) Jacques Beaupré et comporte un bureau de l'administration, un bureau régional d'enquêtes, un bureau de la surveillance du territoire, neuf postes de la MRC, cinq postes auxiliaires ou secondaires, quatre bureaux de liaison, quatre postes autoroutiers et une unité de soutien en sécurité routière. Des 751 employés du District, 626 sont policiers et 112 sont civils.

**Figure 3 : Effectifs du District MLLL**



Les priorités de l'État major pour 2009 relativement au District MLLL, sont orientées vers l'amélioration de la performance organisationnelle, avec l'optimisation de la gestion des ressources; la planification, l'identification et le développement de la relève et la signature des ententes de service avec différentes MRC.

<sup>12</sup> Voir l'organigramme dans l'annexe 3

## **1.2 Le Bureau de l'administration du MLLL**

### **1.2.1 La structure**

Le Bureau de l'Administration (BA) sert de pont entre les postes de police et la Grande fonction de l'administration. Selon le Plan d'organisation supérieur (POS), « ce bureau est responsable de l'application des politiques énoncées par la Grande fonction de l'administration »<sup>13</sup> et de gérer les ressources humaines, matérielles et financières.

Le BA du district MLLL est constitué de 10 employées et une Responsable (RBA), qui peut être un civil ou un policier et qui a le degré équivalent à un lieutenant. Son rôle est de gérer les ressources du District, de faire le suivi des dossiers et de planifier des stratégies en gestion des ressources. Madame Bianca Lavoie agit actuellement à titre de Responsable du Bureau de l'Administration.

Une conseillère-adjointe assiste la RBA au bureau. Elle sert de liaison entre les employés du BA et la Responsable, elle évalue et résout des problèmes en ressources humaines et relations au travail et, elle est au courant des problèmes quotidiens du BA pour apporter des solutions.

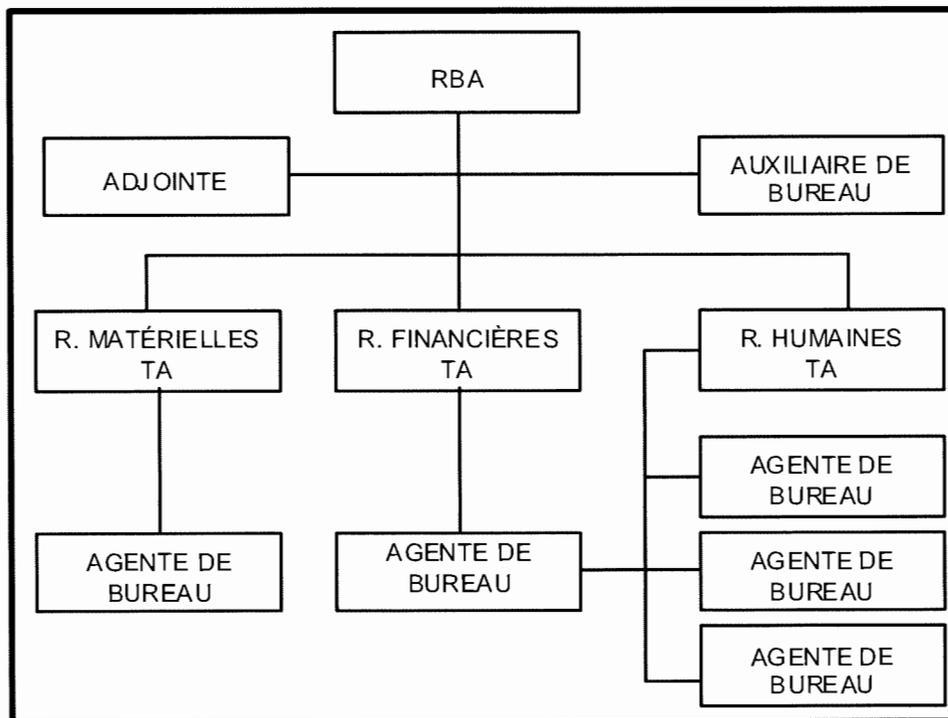
Trois techniciennes en administration (TA) travaillent également au BA, chacune est responsable d'un secteur particulier, soit les ressources humaines, matérielles ou financières. Leurs rôles consistent à s'occuper du budget, de faire des statistiques, de suivre les dossiers concernant leurs secteurs et de donner de l'information à la RBA, pour l'appuyer dans la prise de décision.

---

<sup>13</sup> Sûreté du Québec. Plan d'organisation supérieure (25-02-2008). Pag 5.2

Une auxiliaire de bureau soutient la RBA dans le secrétariat et cinq agents de secrétariat (AS) s'occupent de la partie opérationnelle des dossiers. Elles peuvent être assignées à un secteur spécifique ou aider dans plusieurs secteurs en même temps. Lors des entrevues, la totalité d'entre elles considèrent qu'elles sont des personnes ressources et qu'elles ont un rôle de service auprès des collègues et des postes de police et une obligation de faire bien leur travail pour satisfaire la clientèle, soit les employés du District MLLL.

**Figure 4 : Organigramme actuel du Bureau de l'administration du District MLLL**



### 1.2.2 Mandat... objectifs... rôles

Après avoir consulté les employés, il est pertinent de conclure que ceux-ci interprètent l'énoncé de mission d'une façon personnelle. Tous sont d'accord que le mandat de la Sûreté est de protéger les citoyens et que le rôle du BA est de

rendre un service à sa clientèle, de la supporter, de donner les outils nécessaires et de les aider dans leur mission de protéger les citoyens.

Elles sont aussi d'avis que leur travail est important pour accomplir la mission de la Sûreté du Québec, car elles sont mandatées pour résoudre des problèmes de différentes sortes et essayer de répondre avec rapidité aux affaires touchant le travail des policiers et leurs conditions de travail.

Les TA, par exemple, pensent que les statistiques dont elles ont la charge, permettent de faire une meilleure planification pour faire encore mieux avec les ressources actuelles.

### **1.2.3 Contact avec la clientèle.**

Les agents de bureau et de secrétariat restent au bureau la plupart du temps. Elles sont en contact avec les postes de police par téléphone principalement.

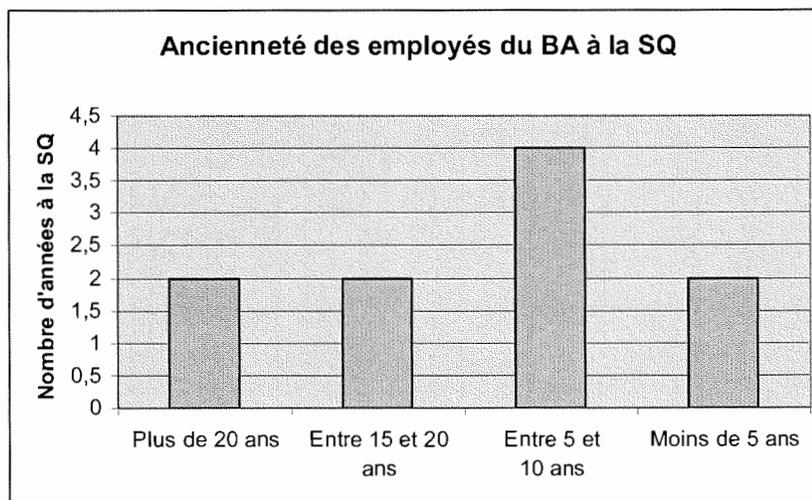
Les TA visitent les postes quand elles doivent donner suite à un dossier particulier. Dans le cas de la TA aux ressources matérielles, elle doit se déplacer constamment pour être en charge des aménagements ou déménagements dans les différents bâtiments du District. Parfois, elle amène avec elle son agente de bureau qui est une ancienne policière. Les TA en ressources financières et humaines visitent les postes quand elles doivent donner de la formation au personnel sur un outil particulier.

L'adjointe visite les postes si elle a des dossiers qui l'exigent. De la même façon, elle peut recevoir des gestionnaires de différentes unités administratives (UA).

## 1.2.4 Le transfert d'expertise

L'ancienneté des employées du BA est très variée. Quelques unes ont vécu le changement de gestion entre trois RBA différents et ont passé par plusieurs postes au sein de la Sûreté du Québec et du BA. Les fonctionnaires ont appris les particularités de leur travail principalement avec dévouement et curiosité. Elles reconnaissent aussi l'importance de la personne qui était dans le poste avant elles, les collègues et les différents RBA, comme des personnes qui les ont aidés à se sentir à l'aise dans l'accomplissement de leurs tâches.

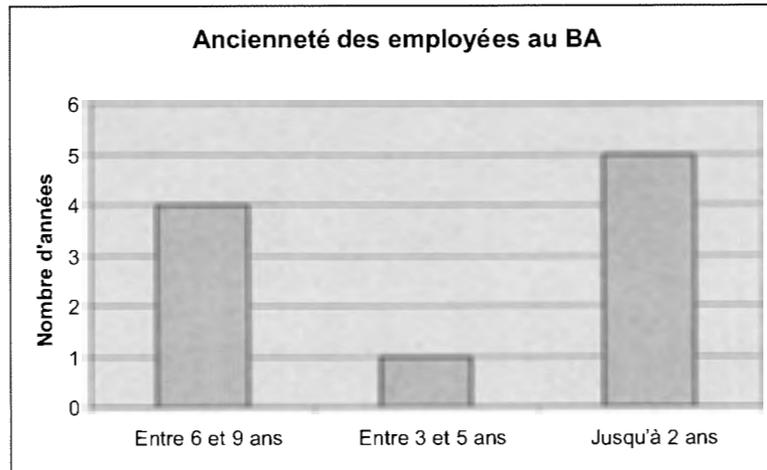
**Figure 5 : Ancienneté des employés à la Sûreté du Québec**



Plusieurs d'entre elles reconnaissent aussi l'actuelle TA en Ressources financières comme une personne qui les a beaucoup aidées avec les aspects techniques du travail au bureau et comme quelqu'un qui leur a montrées « l'amour pour la profession ».

Dernièrement, les employés ont été mandatés par la RBA pour écrire sous forme de manuel, la description des tâches qu'elles exécutent, avec l'objectif de faciliter le transfert d'expertise.

**Figure 6 : Ancienneté des employés au BA**



### **1.2.5 Mode de fonctionnement et contrôle**

La RBA suit chacune des activités des employés du bureau. Elle est reconnue comme une personne proactive et très structurée, qui veut connaître en détail le fonctionnement de son bureau et qui donne l'autonomie aux employés pour l'accomplissement de leurs tâches.

La gestionnaire utilise un mode de contrôle basé sur les dates d'agenda (DD), les plus rapprochées étant prioritaires. Elle a dans son agenda une liste de chacun des dossiers dont les employés doivent s'occuper avec une date d'échéance assignée. C'est à chacune d'elles d'aller vérifier régulièrement au dossier commun si la RBA a ajouté de nouvelles tâches.

La perception des employés sur le contrôle est partagée de manière équivalente entre celles qui assurent que la gestionnaire est au courant, mais laisse une bonne marge de manœuvre et celles qui pensent qu'aujourd'hui il faut beaucoup

valider avec elle et que ça crée un problème car elle n'est pas toujours disponible.

La mandataire rencontre ses employés entre une et deux fois par semaine, les lundis et vendredis, pour évaluer les avances de la semaine précédente et faire une planification de la semaine en cours. Nonobstant cette méthode, la plupart se plaignent du peu de disponibilité que la RBA a pour recevoir les employées quand elles en ont besoin et d'avoir le courriel comme la seule façon de communiquer avec elle.

Avec l'arrivée de l'adjointe depuis janvier 2009, la RBA et les employées espèrent avoir une personne constamment sur place, pour aider dans la résolution des problèmes, faire le suivi des tâches, améliorer la communication et prendre une décision au moment opportun. Celle-ci possède une expertise orientée vers les ressources humaines et devra apprendre sur les finances et les ressources matérielles.

### **1.2.6 L'appréciation du travail**

Les employées ont souligné avoir fait des modifications quant à la façon dont le travail est réalisé et d'avoir le désir de faire toujours mieux. Pour cette raison, elles ont créé des outils Excel pour améliorer la qualité de leur travail et ont ajouté des colonnes aux tableaux pour avoir l'information au moment nécessaire. Toutefois, il y en a qui pense ne pas avoir le temps pour être proactive, car le volume de travail est trop grand et elles ne peuvent pas penser à faire autrement.

Le sentiment de surcharge est partagé par tous les employées, qui ont exprimé avoir beaucoup de travail et être débordées. Quelques unes attribuent ce fait à

la quantité de demandes du commandant envers la Responsable et de cette dernière envers les employés.

La majorité manifeste adorer leur travail et considère que bien qu'il y ait un peu de routine, les tâches sont diversifiées car elles font plusieurs choses pour un seul dossier, rencontrent plusieurs personnes et résolvent différents « problèmes » au quotidien.

Il y a des employés qui participent de façon volontaire dans des projets personnels pour la Sûreté dont l'Accueil de nouvelles recrues, le Comité de reconnaissance pour les gens qui font plus que leur travail, le Comité de départ de retraite et la formation. Elles ont dit que les raisons pour s'insérer dans ces projets, étaient de s'évader de la surcharge, l'ennui ou pour faire sentir aux gens qu'ils étaient importants pour la Sûreté et non juste un numéro de matricule.

### **1.2.7 Les valeurs**

Après avoir été consultées, les employées considèrent que les relations interpersonnelles sont très bonnes, tout en restant sur le plan professionnel et que les valeurs les plus importantes à assimiler pour le BA sont : l'honnêteté, le respect, la bonne atmosphère de travail, la latitude, le goût de venir travailler, la transparence, le travail d'équipe et la communication.

### **1.3 L'expertise conseil**

Le segment suivant présente les deux services du Bureau de l'administration du District MLLL qui seront analysés tout au long de ce rapport : le secteur de la Dotation civile et le secteur de la Dotation policière.

Ces deux services sont les responsables de fournir les ressources humaines pour toutes les unités desservies par le District 6. Les processus qui seront évalués pour chaque service seront présentés à la fin de ce chapitre.

#### **1.3.1 La dotation civile et policière en ressources humaines**

La dotation civile et policière au District MLLL est un service qui découle des Ressources humaines et qui assure le personnel nécessaire à la Sûreté pour accomplir sa mission.

La dotation policière inclut la gestion des processus de concours, la sélection d'agents et de sous-officiers et la dotation des postes. La dotation civile a trait aux processus de sélection des candidats et aux processus de concours, toujours sous le conseil de la Direction de l'emploi et du placement au GQG, qui assiste avec ses outils de sélection et l'interprétation des politiques de gestion<sup>14</sup>.

Au bureau de l'administration, c'est une agente de secrétariat (AS), qui s'occupe de la partie opérationnelle de la dotation civile et policière. Selon la description de l'emploi, « le titulaire effectue divers travaux de secrétariat en vue de seconder le technicien en gestion des ressources humaines »<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Sûreté du Québec, Plan d'organisation supérieure, [En ligne], [Page consulté le 16 janvier 2008]. 92 pages. [http://intranet-surete/publications/dic/pos/pos\\_complet.pdf](http://intranet-surete/publications/dic/pos/pos_complet.pdf) page 6.3 et 6.4.

<sup>15</sup> Sûreté du Québec, Description de l'emploi (civil autre qu'encadrement) 272-007 (2002-06-11) 6 pages, Document interne. Page 1.

L'agente de secrétariat a la responsabilité des attributions du poste<sup>16</sup>, lesquelles incluent collaborer au processus de dotation ou de placement, effectuer le suivi du personnel civil et policier, tenir à jour le plan des effectifs autorisés et en place. En plus, elle doit effectuer les démarches nécessaires au processus de transfert et déménagements, contrôler la production des cartes d'identité et des insignes pour les policiers permanents et les retraités et participer à la mise à jour des dossiers de l'ensemble du personnel civil et policier du District.

L'objectif de cette expertise, est d'analyser les tâches réalisées pour la dotation civile et policière en ressources humaines, par l'agente de secrétariat responsable. Présentement, la personne en place fait le jumelage des tâches de la dotation civile avec une autre agente de secrétariat, pour transférer son expertise, car la date de sa retraite est imminente<sup>17</sup>.

### 1.3.2 Les processus qui seront évalués sont :

**Table 2 : Processus en Dotation civile**

Processus en dotation civile	
1. Affectation à l'interne	2. Mutation
3. Recrutement	4. Promotion sans concours
5. Embauche pour contrat occasionnel et stagiaire rémunéré.	6. Processus pour le paiement d'une prime pour remplacement temporaire ou désignation provisoire.
7. Sollicitation d'embauche pour PTA.	8. Embauche d'étudiants
9. Stagiaire non rémunéré.	10. Nomination temporaire et obtention de la permanence d'un employé occasionnel.

<sup>16</sup> Ibid. Page 2

<sup>17</sup> Selon les calculs de la RBA.

**Table 3 : Processus en Dotation policière**

<b>Processus en dotation policière</b>	
1. Affectation	2. Placement provincial
3. Mutation Provinciale	4. Placement spécifique
5. Placement contractuel	6. Placement AAHV
7. Permutation	8. Mission en Haïti
9. Processus importants pour la Dotation policière	10. Embauche d'officiers
11. Déménagement dans le cadre d'un transfert.	

Rapport-Gratuit.com

## **CHAPITRE 2**

### **Cadre de référence théorique et opérationnel**

L'analyse des processus d'affaires pour la dotation civile et policière sera appuyée par les exposés faits par différents auteurs, autour de quatre thèmes principaux. Premièrement, nous discuterons de la conception d'une organisation à partir de la stratégie, pour se diriger vers la structure, les processus, les systèmes de récompenses et les personnes.

Deuxièmement, nous définirons ce qu'est l'organisation du travail : l'analyse d'un processus, les approches traditionnelles et la division du travail.

Troisièmement, la motivation interne des employés, un aspect humain très important pour améliorer la performance au travail sera traitée.

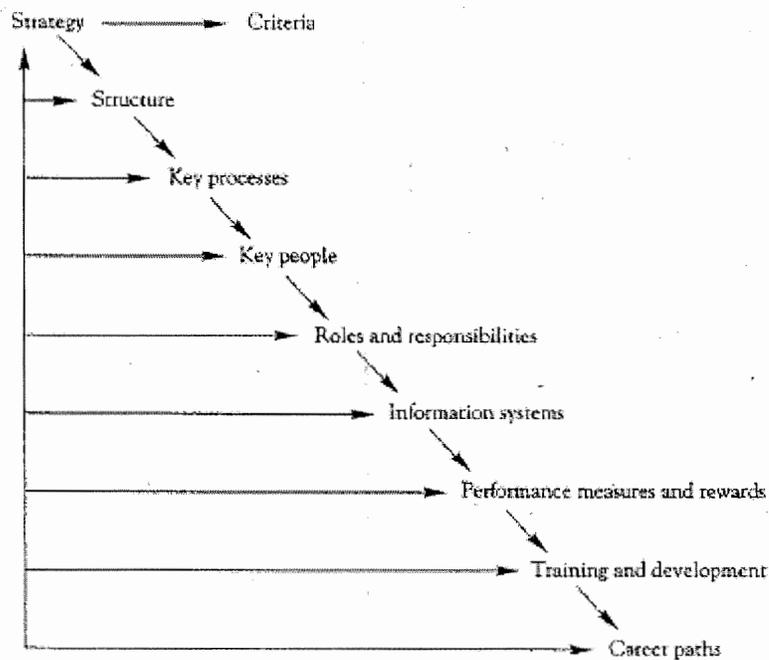
Finalement, nous expliquerons le phénomène de la réorganisation du travail, tenant compte de ce qui se passe dans le secteur public, des outils essentiels à la rationalisation, de l'importance d'identifier la valeur ajoutée, puis, une forme particulière de réorganisation : la réingénierie des processus d'affaires sera explicitée.

## 2.1 Concevoir une organisation

Pour Galbraith<sup>18</sup>, la conception d'une organisation commence avec une image que le gestionnaire se fait de ce que l'organisation deviendra. Par la suite, il utilisera cette image pour recréer son fonctionnement jusqu'aux niveaux les plus bas de l'organisation.

D'après lui, pour concevoir une organisation il faut suivre une séquence logique qui permet aux managers de façonner les décisions par la sélection des décideurs aux endroits appropriés. La figure suivante illustre cette séquence.

**Figure 7: Le processus privilégié par Galbraith pour concevoir une organisation.**



Source : GALBRAITH J. (1995), page134

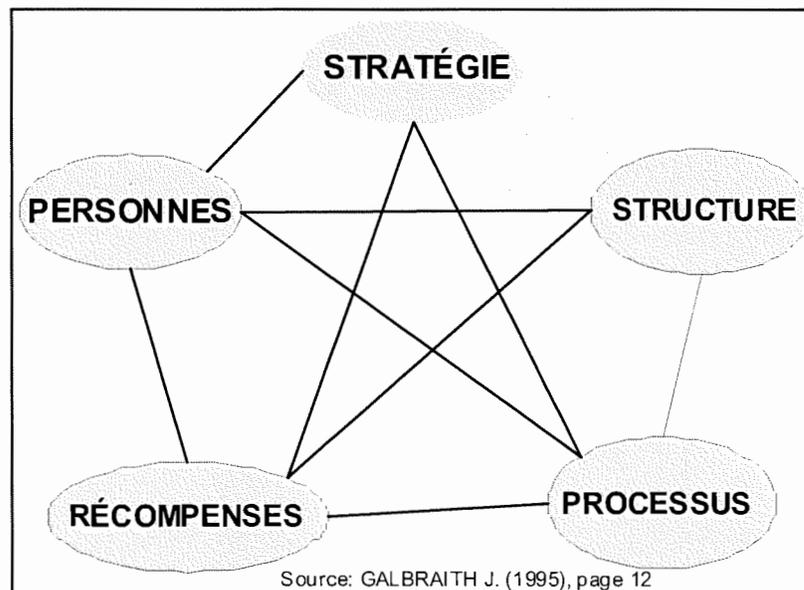
<sup>18</sup> GALBRAITH J. (1995). Design Organizations: An executive Briefing on strategy, Structure and Process. Jossey-Bass Publishers Page 116



Pour compléter le design de l'organisation tel qu'imaginé, Galbraith propose que le gestionnaire établisse et contrôle ses propres politiques. Ces politiques sont un outil pouvant influencer le comportement, les valeurs et les normes des effectifs de l'organisation. La figure 8, présente les cinq catégories des politiques à considérer. Ces cinq catégories<sup>19</sup> sont ordonnancées comme suit :

- La stratégie qui détermine la direction de l'organisation.
- La structure qui détermine où est localisé le pouvoir pour la prise de décision.
- Les processus qui font référence aux flux d'information.
- Le système de récompenses qui fournit de la motivation et incite à adopter les comportements désirés.
- La sélection et le développement du personnel approprié.

**Figure 8 : Le modèle de l'étoile**



<sup>19</sup> GALBRAITH, Jay. "The star model". Site web consulté le 4 février 2009 <http://www.jaygalbraith.com/services/starmodel.html>. (Traduction libre)

Le modèle de l'étoile a les implications suivantes<sup>20</sup>:

- La conception d'une organisation inclut beaucoup plus que le design de sa structure.
- Différentes stratégies mènent à différentes organisations.
- Pour qu'une organisation puisse être effective, toutes les politiques doivent être alignées entre elles.

---

<sup>20</sup> GALBRAITH, Jay. "The star model". Site web consulté le 4 février 2009 <http://www.jaygalbraith.com/services/starmodel.html>. (Traduction libre)

## **2.2 Organisation du travail**

Ce segment présente ce qu'est l'organisation du travail et ces principaux composants.

Au début on discutera les approches traditionnelles de l'organisation du travail et les études faites par des chercheurs tels qu'Adam Smith, Frederic Taylor et Michel Paquin. Les apports de ces auteurs-là sont considérés comme étant très importants.

En suite, nous allons exposer ce qu'est « la division du travail » et deux concepts qui en dérivent: la rotation des tâches et l'élargissement des tâches.

Finalement, nous définirons ce qu'est un processus et nous présenterons le schéma normatif, un instrument qui permet d'illustrer le cheminement des processus.

### **2.2.1 Définition**

Après avoir conçu l'organisation, le manager doit commencer à créer les différents processus de production y compris l'ensemble des tâches qui permettront à la compagnie d'accomplir son objectif principal.

L'organisation du travail consiste à spécifier « le contenu de tâches individuelles, la conception de méthodes pour l'accomplissement de ces tâches et la combinaison de ces tâches pour constituer un emploi »<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> PAQUIN, M. (1986), L'Organisation du travail. Agence d'Arc Inc. Montréal. 199 pages, page 1

Les propos de Paquin (1986), s'avèrent intéressants dans la mesure où il fait une revue de littérature, pour trouver les apports d'auteurs comme Adam Smith et Charles Babbage, de 1776 jusqu'à nos jours. Il conclut que le praticien, « devra avoir recours à une approche éclectique faisant appel aux contributions des diverses théories qui, selon les circonstances, peuvent sembler appropriées »<sup>22</sup>, tout en trouvant une solution qui s'avère optimale et en essayant de décider s'il faut-il opter pour la spécialisation ou la polyvalence des employés. Cela veut dire, s'il faut donner aux employés un nombre minimal de tâches pour qu'ils aient une maîtrise supérieure de ces tâches, ou si au contraire, il faut octroyer aux employés une participation considérable tout au long de la chaîne de production.

## 2.2.2 Approches traditionnelles

Les recherches dans le but de rendre les organisations plus productives, ont permis à Smith (1776)<sup>23</sup> de considérer la division du travail comme la source des avancées positives en termes d'efficacité. Selon lui, quand on limitait les tâches des ouvriers, ils acquéraient une aisance les amenant à réduire le temps nécessaire pour l'accomplissement de ces activités.

Frederic Taylor<sup>24</sup> partageait les mêmes principes de diviser le travail en tâches simples et de spécialiser les employés par un nombre limité de tâches. Ses études du travail consistaient à analyser avec précision la séquence logique d'exécution du travail, tenant compte de l'environnement, des temps requis, des efforts exigés pour ensuite, détecter les erreurs qui pouvaient avoir un impact sur la santé des employés, le temps d'exécution et les coûts de production.

---

<sup>22</sup> Ibid. page 60.

<sup>23</sup> SMITH, Adam (1776) Citée par Michael Paquin (1986), page 10

<sup>24</sup> TAYLOR, Frederic. Cité par Michael Paquin (1986) page 19

Lorsque le problème de la productivité a été résolu, les gens qui s'intéressaient à l'organisation du travail ont commencé à se préoccuper un peu plus des individus. À ce moment là, Taylor a introduit un nouveau concept<sup>25</sup>, en suggérant que le bonheur de l'employeur était possible seulement, si ses intérêts et ceux de l'employé étaient conciliés d'une façon telle que les deux parties étaient satisfaites.

Les recherches de Paquin<sup>26</sup> ont permis de conclure que l'organisation du travail a une incidence directe sur la satisfaction des employés. L'insatisfaction est souvent associée au travail répétitif et a des conséquences telles que l'absentéisme et le roulement du personnel qui affectent la productivité de l'organisation.

À la suite de ces conclusions, il s'avérait utile de premièrement, redéfinir la division du travail de telle sorte que les employés pourraient avoir une participation un peu plus vaste dans le processus productif<sup>27</sup> et deuxièmement, d'introduire la motivation des employés comme une des variables à considérer pour améliorer la performance.

### **2.2.3 La division du travail**

L'application de deux nouveaux concepts permettent l'amélioration du travail des employés en donnant une atmosphère plus motivante et en diminuant la monotonie produite par la mécanisation : la rotation des tâches et l'élargissement des tâches.

---

<sup>25</sup> TAYLOR, Frederic. Cité par Michael Paquin (1986), page 12

<sup>26</sup> PAQUIN, M. (1986). L'Organisation du travail. Agence d'Arc Inc. Montréal. 199 pages page 2.

<sup>27</sup> PAQUIN, M. (1986), page 21 et 24

La rotation des tâches « consiste à accroître la variété du travail en déplaçant les employés d'une tâche à l'autre à intervalle régulier (...de fait, les expériences ont permis de conclure), qu'il existait une durée optimale pour chaque tâche, variable pour chaque employé, durée après laquelle il y aurait avantage à affecter l'employé à d'autres tâches»<sup>28</sup>. Cette méthode, permet de diminuer la monotonie et la fatigue musculaire chez les employés.

Finalement, l'élargissement des tâches « consiste à définir le travail de l'ouvrier de telle sorte que celui-ci ait plusieurs opérations différentes à effectuer »<sup>29</sup>. De cette façon, on réduit « l'insatisfaction associée au travail répétitif par l'allongement du cycle de travail »<sup>30</sup>.

#### **2.2.4 Le processus**

Un processus est un ensemble d'actions permettant un avancement avec un objectif précis. Lescarbeau<sup>31</sup> a considéré quatre caractéristiques qui pourraient décrire ce qu'est un processus : une série d'opérations, un enchaînement logique, un mouvement et une transformation.

À partir de ces quatre éléments il propose cette définition : « Un processus est une suite dynamique et rigoureuse d'opérations accomplies selon un mode défini, dans le but de transformer de la matière ou de l'information ».

---

<sup>28</sup> PAQUIN, M. (1986), page 20

<sup>29</sup> PAQUIN, M. (1986), page 21

<sup>30</sup> PAQUIN, M. (1986), page 24

<sup>31</sup> LESCARBEAU ET COLL. "Profession : consultant" 4<sup>e</sup> édition, Gaëtan Morin éditeur, 2003. 333 pages. Page 8 et 9.

Pour organiser ou réorganiser le travail, il faut rationaliser les étapes, les activités et les tâches qui font parti du processus de transformation d'un produit ou service.

Tel que conçu par Leclerc (2008), la notion de « processus », permet de comprendre le fonctionnement interne d'une organisation commençant par l'utilisation des ressources (intrants), jusqu'à leur évolution sous forme d'extrant.

Jean Leclerc\*, propose les dix phases suivantes pour concevoir et gérer un processus de travail.

**Table 4 : Concevoir un processus de travail**

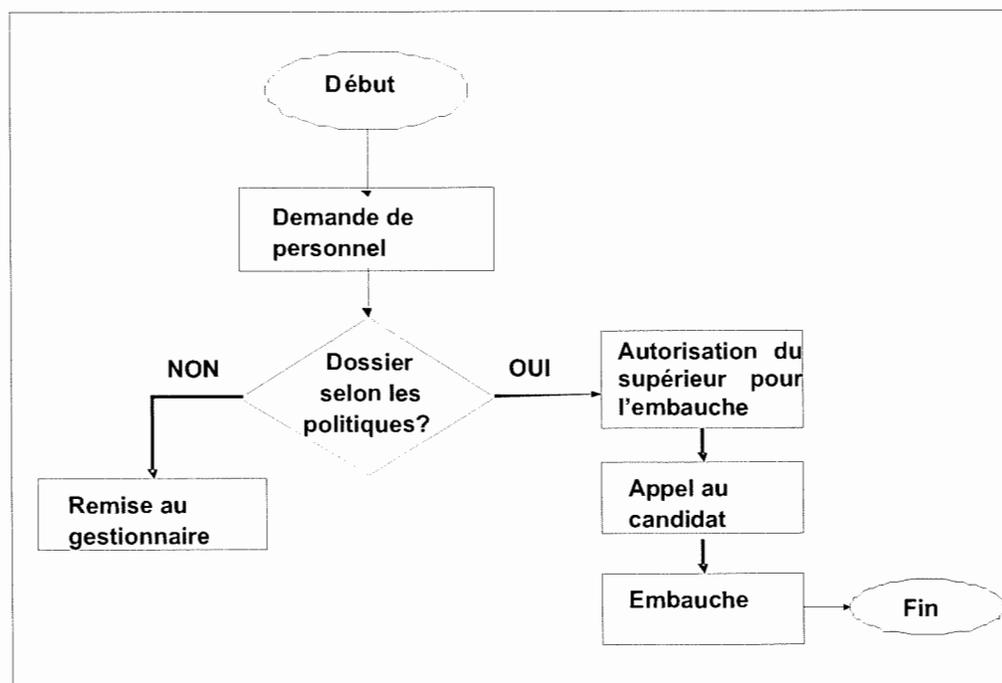
<b>Conception</b>	<b>1</b>	Configuration du processus global/flux des activités.
	<b>2</b>	Inventaire des tâches pour chaque activité.
	<b>3</b>	Design du flux d'information pour chaque activité.
	<b>4</b>	Détermination des étapes technologiques.
	<b>5</b>	Identification des lieux des activités.
<b>Gestion</b>	<b>6</b>	Établissement des résultats (lors de la conception du processus) ou rationalisation du processus.
	<b>7</b>	Organisation procédurale.
	<b>8</b>	Questionnement global du processus de travail.
	<b>9</b>	Normalisation et contrôle du processus.
	<b>10</b>	Rationalisation du nouveau processus et retour à la phase 1.
<p>*Source : Leclerc (2000). Adaptation de Johann (1995), Harrington (1994), Hammer, Champy (1993), Rummler et Brache <a href="#">EN</a>: LECLERC (2008).</p>		

## 2.2.5 Le schéma normatif

En organisation du travail, il existe plusieurs instruments qui permettent d'illustrer les flux des activités et mesurer l'étude du travail. « L'ordinogramme est un outil bien connu des analystes en informatique qui peut également être utilisé pour représenter un processus de travail <sup>32</sup>».

Selon Probst (1997)<sup>33</sup>, l'ordinogramme permet de détailler et de décomposer les séquences d'action et connaître chaque opération élémentaire et ses options possibles. À titre d'exemple, on représente dans la figure 9 la séquence logique d'une demande de personnel quelconque. La table 5 dans la page suivante, présente les symboles plus utilisés pour dessiner un ordinogramme.

**Figure 9 : Exemple d'ordinogramme.**

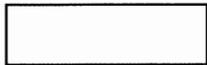
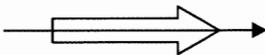
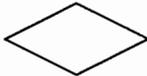
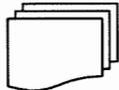
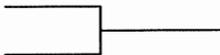
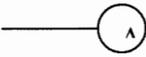


<sup>32</sup> PAQUIN, M. (1986), page 76

<sup>33</sup> PROBST, G et al. (1997). « La formalisation des procédures et de processus », Organisation et Management, Éditions Organisation, France, p. 136-149, 264 p., ISBN 2-7081-2038-7. Page 147.

**Table 5 : Symboles ANSI<sup>34</sup>**

Pour configurer un schéma normatif on utilise les symboles suivants:

	<b>SYMBOLE</b>	<b>UTILISATION</b>
1		<b>Rectangle</b> Activité
2		<b>Flèche épaisse</b> Déplacement entre deux points.
3		<b>Losange</b> Une décision doit être prise.
4		<b>Grand cercle</b> Processus à l'arrêt pour analyser, évaluer ou étudier.
5		<b>Rectangle tronqué</b> Extrant composé d'information écrite.
6		<b>Rectangle arrondi</b> Attente ou stockage temporaire.
7		<b>Triangle</b> Temps d'arrêt.
8		<b>Rectangle ouvert</b> Ajouter une information.
9		<b>Flèche</b> Sens du déroulement.
10		<b>Flèche \ courriel</b> Transmission rapide d'information.
11		<b>Petit cercle</b> Un extrant qui sert d'extrant pour un autre diagramme.
12		<b>Cylindre</b> Pour indiquer une basse de données pour le stockage et la consultation.
13		<b>Cercle allongé</b> Début et fin d'un processus opérationnel.

Source : HARRINGTON (1994), cité par : LECLERC, Jean (2008), Notes de cours ENP-7228.

<sup>34</sup> American National Standards Institute.

### **2.3 Les aspects humains de l'organisation du travail : La motivation interne**

Selon Vallerand et Thill<sup>35</sup>, dans un sens général « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».

Au travail, cette motivation est manifestée par « les efforts déployés (...) avec intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus. Ces efforts sont définis comme la somme d'énergie physique, intellectuelle ou mentale engagé dans une activité »<sup>36</sup>. Au plan individuel, la motivation des employés est un facteur clé pour rendre les organisations plus efficaces «la motivation serait le principal facteur de la performance au travail »<sup>37</sup>.

La motivation interne au travail a fait l'objet de plusieurs études avec Herzberg, Mausner et Synderman (1959)<sup>38</sup>, Turner et Laurence (1965)<sup>39</sup> et plus tard dans les années soixante-dix avec Hackman et Oldham<sup>40</sup>.

Les études et les théories sur la motivation interne présentent l'individu comme jouant un rôle fondamental dans le processus de production et dans sa performance (en étant relié au goût que l'employé a pour son travail). Le travail doit répondre aux attentes personnelles et être en accord avec la nature de l'individu<sup>41</sup>.

---

<sup>35</sup> VALLERAND, Robert J. et THILL, Edgar E. (sous la direction de). Introduction à la psychologie de la motivation / Laval, Québec : Éditions Études Vivantes, 1993. 674 pages. Page 18.

<sup>36</sup> Roussel, Patrice. (1996), Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Paris, Éditions Economica, 306 p.

<sup>37</sup> ROUSSEL, Patrice. La motivation au travail-Concept et théories, DANS : LES NOTES DU LIRHE, note No 326, Université de Toulouse, Octobre 2000, 20 pages. Page 3. [En ligne], <http://w3.univ-tlse1.fr/LIRHE/publications/notes/326-00.pdf>

<sup>38</sup> « The motivation to work »

<sup>39</sup> « Industrial jobs and the workers »

<sup>40</sup> « La théorie des caractéristiques des tâches »

<sup>41</sup> HERZBERG, Cité par Michael Paquin (1986), page 29

Pour matérialiser cette motivation, il faut enrichir le travail pour confier à l'employé des tâches réalisées à des niveaux supérieurs, ce qui signifie faire une restructuration verticale, selon Herzberg<sup>42</sup>. Cet enrichissement des tâches est une stratégie qui permet aux employés de sentir que ce qu'ils font a un impact sur la performance de l'organisation.

Selon Emery<sup>43</sup>, l'individu attend de son travail qu'il ait une variété de tâches, l'impression de réaliser une tâche globale et une durée optimale du cycle du travail.

La motivation au travail, d'après Paquin<sup>44</sup>, dépend de la perception que l'individu a de son travail et de la valeur qu'il lui attribue. Herzberg a affirmé que *«lorsque les individus font état de sentiments agréables par rapport à leur travail, ils décrivent le plus souvent des facteurs associés à leurs tâches, à des événements qui indiquent qu'ils ont réussi ou qu'ils peuvent progresser sur le plan professionnel »*<sup>45</sup>.

---

<sup>42</sup> Cité par : PAQUIN, M. (1986), page 29

<sup>43</sup> EMERY (1963), Cité par Michael Paquin (1986) page 49

<sup>44</sup> PAQUIN, M. (1986), page 33

<sup>45</sup> HEZBERG, Cité par Michael Paquin (1986), page 28

## **2.4 La réorganisation du travail.**

Après avoir discuté de l'organisation du travail, d'avoir illustré avec les ordinogrammes le roulement d'un processus et, avant de commencer l'étude détaillée des processus au sein du District 6 de la Sûreté du Québec, il est adéquat de définir ce qu'est la réorganisation du travail et la pertinence d'entreprendre une telle démarche pour améliorer les processus actuels dans une organisation.

D'abord, cette section traite les facteurs explicatifs de la réorganisation du travail et se concentre explicitement dans le secteur public. Ensuite, on évalue les différences entre un modèle traditionnel d'organisation et un modèle renouvelé pour administrer les institutions. Finalement, nous présenterons des concepts relatifs à la rationalisation, à la valeur ajoutée, à la réingénierie des processus d'affaires et à l'optimisation des processus.

### **2.4.1 Synthèse des facteurs explicatifs de la réorganisation du travail.**

Dans le tableau suivant, Paquet présente les facteurs qui pourraient déclencher un processus de réorganisation du travail et assigne un degré d'influence à chaque facteur. Ces facteurs sont la perception d'une situation de crise, le leadership, la volonté d'implanter une nouvelle culture, les facteurs structurels, et finalement, les facteurs liés à la gestion des ressources humaines et aux relations de travail.

**Table 6 : Synthèse des facteurs explicatifs de la réorganisation du travail**

FACTEURS	TYPE ET DEGRÉ D'INFLUENCE
Perception d'une situation de crise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N'est pas un prérequis essentiel à la réorganisation du travail mais en est le plus souvent l'élément déclencheur.</li> <li>• Peut ralentir le changement en ne permettant pas de consacrer les ressources humaines au démarrage.</li> </ul>
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveau leader presque toujours présent.</li> <li>• Continuité dans la vision de l'organisation du travail.</li> <li>• Soutien de la haute direction essentiel.</li> </ul>
Facteurs culturels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les changements culturels se font en parallèle à la réorganisation du travail. Cette dernière peut s'amorcer même en présence d'une culture bureaucratique dominante.</li> <li>• La volonté d'implanter une culture de service, sert souvent de fil conducteur au changement.</li> </ul>
Facteurs structurels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est plus facile de réorganiser le travail dans les unités de service interne que dans les unités de service externe.</li> <li>• L'instabilité liée aux interventions politiques peut nuire au processus de réorganisation du travail.</li> </ul>
Facteurs liés à la GRH et aux relations de travail.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'attitude (non défaitiste) du gestionnaire face au système de gestion centralisée influence l'introduction du changement. Toutefois, cette gestion centralisée retarde l'introduction de changement en profondeur dans l'organisation du travail.</li> <li>• Des alliances de coopération patronales-syndicales sont nécessaires pour un changement durable et profond à l'organisation du travail.</li> </ul>
*Source : PAQUET(2001), page 259	

Pour leur part, Hackman et Oldham<sup>46</sup> considèrent que la première étape avant de faire des changements dans l'organisation du travail est le diagnostic. À cet égard, ils proposent une démarche en six étapes, pour confirmer le besoin d'une réorganisation et la faisabilité de celle-ci. Le tableau suivant présente les six questions à se poser lors d'un diagnostic.

<sup>46</sup> Cités par PAQUIN, M. (1986), page 37

**Table 7 : Les six questions à se poser lors d'un diagnostic préalable à une réorganisation du travail**

<b>Évaluer le besoin de réorganiser le travail.</b>	1. Y a-t-il un problème ou une occasion à exploiter?
	2. Ce problème ou cette occasion concerne-t-il principalement la motivation des employés, leur satisfaction ou l'efficacité au travail?
	3. Est-ce que l'organisation du travail peut être responsable des problèmes observés?
	4. Quels sont les aspects du travail qui ont le plus besoin d'être améliorés?
<b>Déterminer la faisabilité de la réorganisation du travail.</b>	5. À quel point les employés sont-ils prêts au changement?
	6. Dans quelle mesure les systèmes de l'organisation sont-ils compatibles avec les changements requis?
Source : Hackman et Oldman (1980). <i>Cité par</i> : PAQUIN, M. (1986)	

#### **2.4.2 Particularités de la réorganisation du travail dans le secteur public.**

L'analyse de Paquet<sup>47</sup> montre l'évolution des modèles administratifs relatifs à l'organisation du travail. Premièrement, un modèle traditionnel auquel appartient le secteur public et deuxièmement, un modèle renouvelé orienté sur l'autonomie, la participation et la suppression de la bureaucratie, où le contrôle est exercé par une planification stratégique rigoureuse.

<sup>47</sup> PAQUET, Renaud (2001). « Les particularités de la réorganisation du travail dans le secteur publique, Québec, 264 pages, p. 239-264.

Dans le tableau 8, Paquet présente l'évolution d'un modèle traditionnel de gestion vers un modèle renouvelé, touchant la conception et la structuration des tâches, la prise de décision et le contrôle.

D'après Paquet, le secteur public avance lentement vers le modèle renouvelé, car les enjeux politiques, la bureaucratie et la rigidité sont plus forts que les initiatives des leaders.

Dans l'ancien modèle, le patron ne favorise pas l'autonomie, les décisions sont prises unilatéralement, la surveillance est exercée d'une façon extrême et la communication est de type vertical.

Le modèle renouvelé permet aux employés de créer des liens avec l'organisation, de participer à l'organisation du travail et de proposer de nouvelles façons de faire.

**Table 8 : Le modèle traditionnel et le modèle renouvelé.**

<b>Composantes</b>	<b>Modèle traditionnel</b>	<b>Modèle renouvelé</b>
<b>Conception et structuration des tâches</b>	<p>Tâches standardisées et parcellisées contenues dans des descriptions détaillées, conçues par la direction</p> <p>Manuels de procédures expliquant les marches à suivre.</p> <p>Peu de place à l'autonomie et l'expression de la créativité du salarié.</p>	<p>Paramètres généraux et objectifs à atteindre transmis aux salariés. Implication des salariés dans la conception et la structuration des tâches.</p> <p>Autonomie dans l'exécution des tâches et les méthodes de travail.</p>
<b>Prise de décisions relatives au travail</b>	<p>La direction prend seule les décisions relatives au travail avec consultation occasionnelle auprès des salariés.</p> <p>Communication de type descendant. Implication minimale des salariés dans la prise de décision.</p> <p>Participation indirecte limitée à la négociation de la convention collective et à la consultation occasionnelle.</p>	<p>Participation directe des salariés dans les décisions entourant l'organisation du travail.</p> <p>Gestion de type participatif.</p> <p>Communications bidirectionnelles ouvertes.</p> <p>Participation indirecte assurée par un partenariat patronal-syndical. Élargissement des sujets de discussion.</p>
<b>Types de contrôle exercés</b>	<p>Conformité aux règles et productivité des salariés assurées par des procédures élaborées, des rapports détaillés.</p> <p>Surveillance intense. Coercition lorsque non-respect des règles.</p>	<p>Adhésion et contrôle de nature normative.</p> <p>Stratégies visant à développer le sentiment d'appartenance et l'identification aux objectifs de l'entreprise.</p>

\*Source : PAQUET(2001), page 244

### **2.4.3 La rationalisation.**

La rationalisation est une des étapes dans la conception et la gestion d'un processus opérationnel (se référer à la table 4, étape six) dans l'étude de l'organisation ou la réorganisation du travail. La rationalisation permet de considérer toutes les variables qui interviennent dans un processus de production pour arriver à une optimisation. La table 9 présente quelques outils pour simplifier les processus.

Il peut sembler que cette étape est en écart avec les théories de la motivation interne au travail et l'élargissement des tâches présentées au point 2.3, car la rationalisation veut simplifier les processus tandis que la motivation interne et l'élargissement des tâches cherchent à les complexifier. Tout va dépendre des objectifs poursuivis par les gestionnaires au moment d'organiser ou de réorganiser le travail.

**Table 9 : Les douze outils essentiels à la rationalisation**

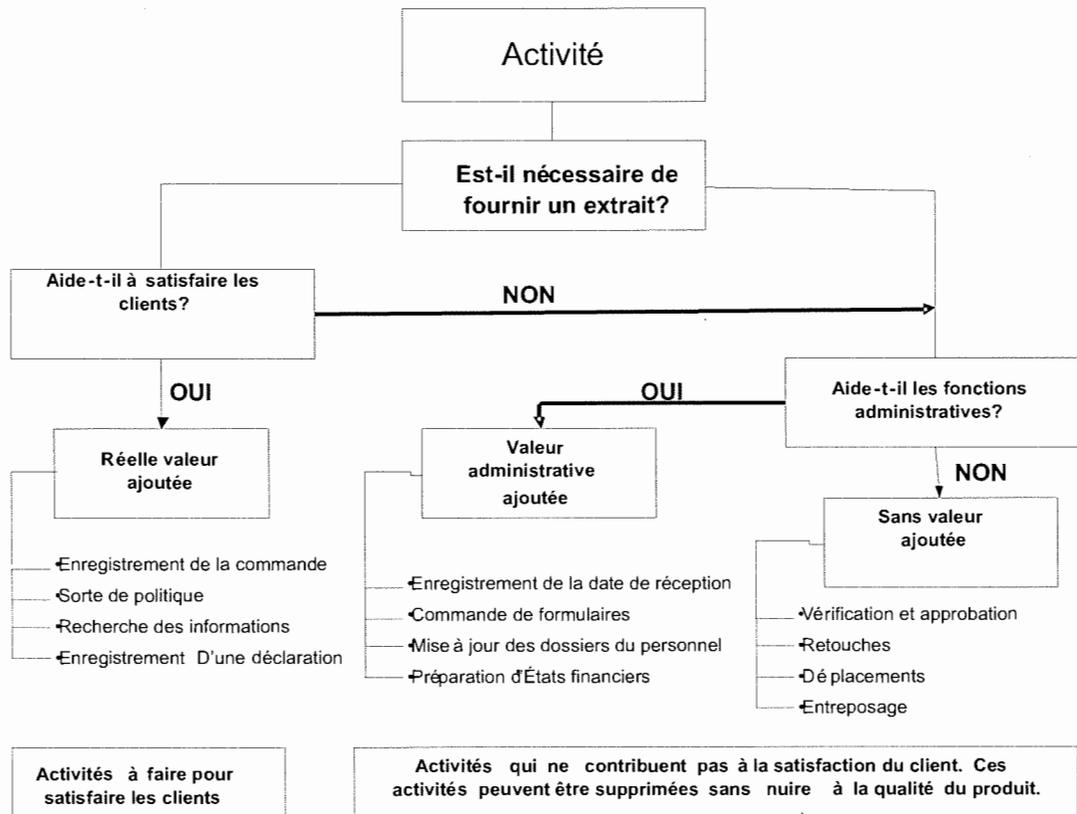
1	<b>Élimination de la bureaucratie</b>	Éliminer toute tâche administrative, autorisation et paperasserie inutiles
2	<b>Élimination des activités redondantes</b>	Éliminer les activités qui se répètent à différents endroits du processus.
3	<b>Vérification de la valeur ajoutée</b>	Évaluer dans quelle mesure chaque activité contribue à la satisfaction du client.
4	<b>Simplification des activités</b>	Diminuer la complexité du processus.
5	<b>Réduction du temps d'exécution</b>	Mettre en œuvre les moyens de réduire le temps d'exécution, aller au-delà des attentes des clients.
6	<b>Protection contre les erreurs</b>	Empêcher les erreurs de se produire.
7	<b>Modernisation</b>	Utiliser au maximum tous les équipements et autres éléments disponibles dans le milieu de travail pour améliorer la performance générale.
8	<b>Utilisation d'un langage simple</b>	Utiliser au maximum des termes compréhensibles en langue écrite et parlée.
9	<b>Uniformisation</b>	Choisir une manière unique de réaliser un travail donné et la faire adopter par le personnel.
10	<b>Association avec les fournisseurs</b>	L'extrait de tout processus dépend fortement de la qualité des intrants provenant des fournisseurs. La qualité des processus augmente lorsque la qualité des intrants augmente.
11	<b>Amélioration globale</b>	Cette technique sera utilisée si les 10 premières techniques n'ont pas donné les résultats escomptés.
12	<b>Automatisation ou mécanisation</b>	Utiliser des outils, de l'équipement et des ordinateurs pour réaliser les tâches routinières sans intérêt et permettre ainsi aux employés de se consacrer à des activités plus créatrices.
source : HARRINGTON (1994) Cité par : DUGAY, Isabelle. (2005). page 44		

## 2.4.4 La valeur ajoutée.

À la suite du tableau relatif à la rationalisation, il apparaît pertinent de souligner la vérification de la valeur ajoutée comme une caractéristique essentielle de la rationalisation. Cette vérification permet de valider la contribution réelle d'une activité pour que le produit ou le service final soit meilleur et plus satisfaisant pour le client.

L'inclusion des processus qui ne comportent aucune valeur réelle et qui ne contribuent pas à livrer le service ou le produit souhaité, est responsable de l'alourdissement de la production. Dans la figure 10, on présente un cheminement proposé par Harrington (1994) pour déterminer si une activité comporte de la réelle valeur ajoutée (ce qui aide vraiment à satisfaire le client), de la valeur administrative (ce qui agit comme outil au processus, mais qui n'aide pas à la satisfaction des clients), ou aucune valeur ajoutée (le travail qui n'a pas de sens logique). Après avoir fait l'analyse de chaque activité, on procède à éliminer toutes les activités ne comportant aucune valeur sans nuire à l'existant mais en économisant des ressources financières et humaines.

Figure 10 : Outil pour vérifier la valeur ajoutée



Source HARRINGTON, J. (1994).  
 Dans: DUGAY, Isabelle. (2005). page 46

Selon Cornet (1999), il s'agit de différencier les activités comportant la valeur ajoutée de celles qui ne l'ont pas. Cela signifie départager celles qui satisfont le client de celles qui génèrent un excès de coûts et qui n'ont aucun impact direct sur le résultat qu'on offre au client.

*« Les activités à valeur ajoutée sont faciles à identifier. Ce sont toutes les activités qui produisent les biens et services que désirent les clients. (...) Les activités sans valeur ajoutée sont celles qui sont inutiles et dont l'absence ne serait pas remarquée par le client*

*(la production de rapports que personne ne lit, le travail mal fait, les activités de vérification redondantes »<sup>48</sup>*

## **2.4.5 Un coup d'œil à la Réingénierie des processus d'affaires**

La réingénierie des processus d'affaires est une méthode qui permet aux organisations de réinventer complètement leurs processus en profitant des technologies de l'information, pour livrer un produit plus orienté aux clients.

Pour implanter un processus de réorganisation en utilisant la réingénierie des processus d'affaires, les organisations doivent repenser leurs structures et accepter d'éliminer les barrières bureaucratiques qui alourdissent la production, pour être « plus souple, plus flexible, plus fluide, libre des défauts des structures bureaucratiques »<sup>49</sup>.

Les actions clés de la réingénierie cherchent à « optimiser les processus, utiliser au maximum les potentialités des technologies de l'information, planifier et contrôler le changement, gérer les ressources humaines, impliquer certains acteurs organisationnels et opérer un changement radical »<sup>50</sup>.

Pour optimiser les processus, l'organisation du travail doit être évaluée à partir de la décomposition et l'évaluation des activités, pour arriver à simplifier les tâches, standardiser les interventions et intégrer chaque partie de l'organisation comme un tout<sup>51</sup>.

Dans cette même optique, la gestion de ressources humaines est aussi touchée par la réingénierie des processus d'affaires, car elle fait la transition entre un

---

<sup>48</sup> HAMMER (1996), cité par : CORNET, page 67

<sup>49</sup> CORNET, page 67

<sup>50</sup> CORNET, page 67

<sup>51</sup> CORNET, page 67

modèle de gestion « basé sur des règles et des procédures uniformisées pour un groupe de travailleurs, à un modèle individualisant, centré sur l'individualisation des droits et la valorisation de la performance individuelle »<sup>52</sup>.

## **2.5 Conclusion**

Ce chapitre a fait une révision des postulats proposés par plusieurs auteurs en organisation du travail, psychologie organisationnelle, optimisation, analyse des processus et méthodologie de recherche, avec le but de donner à ce rapport de stage les principales lignes directives ou pistes d'action pour commencer et orienter l'étude de l'organisation du travail à réaliser.

À l'issue de ce chapitre, nous pouvons retenir que la conception d'une organisation est un processus qui commence avec l'idée de quelqu'un sur ce que deviendra l'organisation. Cette idée se matérialise dans une structure où les postes et les tâches sont élaborés à partir d'un objectif clair : produire un bien ou un service qui va satisfaire le client.

Ensuite, il faut comprendre que la division du travail présente deux possibilités différentes: la rotation des tâches et l'élargissement des tâches. Chaque possibilité présente des avantages et des inconvénients. Également, nous avons procédé à la définition de certains concepts, dont un processus et la motivation interne. Puis des étapes pour réorganiser le travail et l'importance de la présence de la valeur ajoutée dans les processus ont été discutées.

Dans le prochain chapitre, il sera question de chercher la méthode qui s'adapte le plus à la réalité organisationnelle pour organiser ou réorganiser le travail au sein du BA du MLLL.

---

<sup>52</sup> CORNET, page 67

## **CHAPITRE 3**

### **Méthodologie**

Ce troisième chapitre décrit la méthodologie utilisée pour l'élaboration de ce rapport. Il est divisé en 4 parties. Tout d'abord, on commence avec la consultation de documents organisationnels puis on enchaîne avec l'observation en milieu naturel. Ensuite les entrevues individuelles semi-structurées sont discutées et la manière de mener l'analyse de l'information recueillie est explicitée.

#### ***3.1 Consultation de documents organisationnels***

Les premières semaines du stage ont été consacrées à la lecture documentaire de plusieurs ouvrages. Les documents consultés peuvent être classifiés dans trois catégories : descriptifs, stratégiques et évaluatifs. Les documents descriptifs incluent le Plan d'organisation supérieure, l'historique de la Sûreté du Québec, les cartables des procédures et les communications en format courriel. Parmi les documents stratégiques, on trouve la Déclaration de services aux citoyens, les Politiques de gestion, le Plan stratégique et le Plan d'action institutionnel. Finalement, les documents évaluatifs, tel que les Rapports annuels de gestion ont aussi été utilisés. La plupart de ces documents étaient accessibles par l'intranet ou par le biais de copies physiques.

Un des avantages que présente la consultation de documents consiste à obtenir des informations officielles. Les données consignées sont donc fidèles et représentent la vision de l'organisation.

L'inconvénient, par ailleurs, a trait au pouvoir des mots utilisés afin d'augmenter ou diminuer l'impact des actions, objectifs, ou réalités. Il faut toujours aller vérifier comment cela s'est traduit dans la pratique.

En plus, on doit tenir compte des « biais découlant du matériel même (...) de la difficulté à évaluer les biais par rapport aux événements décrits, aux intentions de l'auteur ou aux méthodes de collecte des données. (...) Ainsi, le chercheur-intervenant doit tenir compte (par exemple) du fait qu'il travaille sur une traduction du document original, que le document peut être faux, que l'auteur pouvait avoir des intérêts personnels à faire de fausses déclarations<sup>53</sup>».

### **3.2 Observation en milieu naturel**

La stagiaire a observé la dynamique du Bureau de l'administration au quotidien près d'une dizaine de fois. Cette observation en milieu naturel a facilité « l'accès direct et immédiat aux comportements réels des sujets observés<sup>54</sup> ».

Tout d'abord, l'observation a été faite pendant les heures régulières de travail. Le type d'observation choisi a été non-structuré, pour permettre d'étudier la problématique du Bureau de l'administration et de la Dotation en ressources humaines, en prenant la réalité elle-même comme un tout « où l'observateur et l'observé entrent dans une relation dynamique très complexe dans laquelle agissent, de façon marquée, les phénomènes de perception, d'estime de soi, de confiance<sup>55</sup> ».

Bien que la participation dans la réalité à analyser puisse être considérée comme une contrainte « puisque le chercheur intervenant est lui-même impliqué dans la

---

<sup>53</sup> BORDELEAU, page 128

<sup>54</sup> BORDELEAU, Yvan. Méthode d'analyse et d'intervention en milieu organisationnel. Ressources humaines et efficacité. Éditions nouvelles 1997, 297 pages. Page 75

<sup>55</sup> BORDELEAU, Page 76.

vie sociale, affective et émotive du groupe<sup>56</sup> » et on a le risque de la subjectivité comme une caractéristique inéluctable, cette participation a l'avantage de permettre à l'analyste d'en sortir beaucoup de détails qui enrichissent la recherche.

### **3.3 Entrevues individuelles semi-structurées**

Les entrevues auprès des employées ont été faites au Bureau de l'administration du District MLLL, entre février et avril 2009. Elles ont été d'une durée variant entre 15 et 45 minutes. Le principal avantage de l'entrevue, est la possibilité « de recueillir de l'information à deux niveaux : les faits et les perceptions/opinions/attitudes<sup>57</sup> ».

L'entrevue semi-structurée a été choisie car elle est « fort utile quand il s'agit d'identifier les diverses composantes d'une problématique organisationnelle<sup>58</sup> », en plus d'être souple dans son application.

Un autre avantage de l'entrevue est la possibilité de reformulation. Cela veut dire qu'on peut formuler les propos autrement pour s'assurer que la personne interrogée a eu une bonne compréhension de ce qu'on lui a dit.

Il faut toujours avoir l'accès aux sources et s'assurer que les employés soient disponibles en termes de temps et d'attitude, ce qui n'est pas toujours possible étant donné la différence des caractères, opinions et surcharge de travail parmi les employés du même bureau.

---

<sup>56</sup> BORDELEAU, Page 78

<sup>57</sup> BORDELEAU, page 99

<sup>58</sup> BORDELEAU, page 99

### **3.3.1 Canevas**

La grille d'entrevue comprenait essentiellement des questions ouvertes, afin de laisser de la latitude au répondant.

« Trois postulats doivent servir à la formulation des questions : la clarté qui assure la compréhension, la pertinence qui est associée à la capacité de répondre des sujets et la neutralité qui permet d'obtenir des réponses non contaminées ou biaisées <sup>59</sup>»

### **3.3.2 Présentation de l'échantillon**

La plupart des personnes rencontrées appartiennent au Bureau de l'administration du District MLLL. Les rencontres ont été enregistrées pour ne pas perdre de détails importants. Une personne a répondu directement au canevas d'entrevue sur papier, car elle n'était pas disponible pour être rencontrée en personne.

11 personnes ont été interrogées, soit :

- Une RBA.
- Une adjointe.
- Trois techniciennes en administration.
- Six agentes de secrétariat, dont une responsable des volets de Dotation policière et civile.

La collecte des données spécifique à la dotation en ressources humaines s'est faite auprès de l'agente de secrétariat responsable de ce secteur. Les rencontres ont eu lieu dans son bureau, car c'est l'endroit où elle réalise toutes ses activités.

---

<sup>59</sup> BLAIS (1984), cité par : BORDELEAU (1997), page 192.

Au moment de la cueillette d'information des processus en Dotation civile, on a profité pour faire le jumelage entre la responsable du secteur et celle qui allait prendre la relève.

Durant ce stage, il y a eu plusieurs mouvements parmi les employés qui font que certaines personnes ne soient plus dans le même poste, ou que les fonctions soient réparties autrement.

En plus de l'information recueillie au District MLLL, une analyse comparative a été faite pendant le mois d'avril avec le District 03 (Capitale Nationale-Chaudière-Appalaches). La personne rencontrée a été madame Angèle Soucy, technicienne en administration, responsable du secteur Dotation.

Pour la compréhension des systèmes informatiques, monsieur Benoît Fontaine du Service de la gestion du déménagement et des dossiers du personnel, a été rencontré au Grand Quartier Général à Montréal.

Également, le capitaine de l'unité de soutien aux opérations, monsieur Guy Lindsay, a été rencontré à deux reprises pour la consultation sur l'organisation et pour vérifier la faisabilité des recommandations.

### **3.4 Analyse**

L'approche privilégiée pour l'analyse des processus de dotation a été celle proposée par monsieur Jean Leclerc pour concevoir un processus de travail (exposé plus en détail au chapitre deux du présent ouvrage). Les étapes retenues sont les suivantes :

1. Configuration du processus global/flux des activités

2. Inventaire des tâches pour chaque activité.
3. Design du flux d'information pour chaque activité.
4. Détermination des étapes technologiques.
5. Identification des lieux des activités.
6. Établissement des résultats (lors de la conception du processus) ou rationalisation du processus.

La présentation de l'analyse au moyen de tableaux et de diagrammes permet au lecteur de se faire une image de la situation et de visualiser le déroulement du processus.

Les logigrammes montrent les principales activités à développer, les personnes responsables et l'interaction entre tous les acteurs d'un même processus, tandis que les tableaux normatifs détaillent en profondeur les particularités de chaque tâche.

Un inconvénient de cette méthode est la présentation de la réalité d'une façon linéaire, qui ne tient pas compte des situations externes qui influencent le développement des processus (interruptions dues au téléphone, demandes du gestionnaire de dernière minute, etc.)

### **L'analyse des données cueillies**

Les rencontres avec l'agente de secrétariat ont servi pour parler en détail de tous les processus en Dotation civile et policière. Ces rencontres ont été enregistrés pour garder tous les détails lors du traitement de l'information. En plus de l'information enregistrée, l'agente de secrétariat nous a procuré des documents sur format papier et électronique relatifs à son travail. L'analyse de ces données a été menée comme suit :

- Transcription fidèle des données
- Ordonnancement des données par catégories et sous-catégories.

- Discernement entre les informations pertinentes pour l'analyse et celles qui ne l'étaient pas.
- Rédaction des textes.
- Validation avec l'agente de secrétariat là où il y avait des lacunes ou des informations qui étaient ambiguës.
- Rédaction de la version finale.

### **3.5 Conclusion**

Tel que décrit tout au long de ce chapitre, plusieurs méthodes ont été utilisées pour faire la cueillette de données nécessaires pour cette analyse. La combinaison de plusieurs méthodes a permis de profiter des avantages de chacune et de réduire l'impact des inconvénients. Cela dans le but d'assurer que la qualité de l'information soit supérieure.

## **CHAPITRE 4**

### **Processus en évaluation**

Ce chapitre présente en détail les activités faites pour la Dotation civile et la Dotation policière au District 6. Un récapitulatif des activités et des notes importantes pour les processus est donné à la fin de chaque section.

En plus, une analyse comparative des processus avec le District 3 CNCA est proposée à la fin du chapitre.

#### **4.1 Dotation civile**

Au niveau de la Dotation civile nous verrons les suivants processus :

- Affectation à l'interne
- Mutation
- Recrutement
- Promotion sans concours
- Embauche pour contrat occasionnel et stagiaire rémunéré.
- Processus pour le paiement d'une prime pour remplacement temporaire ou désignation provisoire.
- Sollicitation d'embauche pour PTA.
- Embauche d'étudiants
- Stagiaire non rémunéré
- Nomination temporaire et obtention de la permanence d'un employé occasionnel.

## 4.1.1 Affectation à l'interne

(Formulaire 227-001)

Pour doter un poste vacant, le premier mode de dotation civile à la Sûreté du Québec est l'affectation. Cela signifie le changement d'emploi d'une unité à une autre du même ministère.

Suite au mouvement des effectifs, madame Lorraine Malo, agente de secrétariat responsable de la dotation au District, communique avec le gestionnaire de l'unité pour se mettre d'accord sur les particularités du poste. Généralement les communications se font par téléphone, à moins qu'il soit nécessaire d'envoyer beaucoup d'information. Dans ce cas, la communication est électronique.

L'agente de secrétariat vérifie s'il existe une description récente de l'emploi. Sinon, elle demande au gestionnaire du poste de faire une mise à jour ou d'en préparer une. Il y a plusieurs modèles disponibles datés de 1981 au CR commun : (H:\D06\Cr8603\200 RESSOURCES HUMAINES\270 Organisation\272 Descriptions d'emploi). Si c'est demandé par le service de la dotation civile, l'agente envoie cette description avec la demande de personnel civil.

Ensuite, l'agente de secrétariat remplit le formulaire 281, « Demande de personnel civil » avec les justifications appropriées (disponible dans le C.R. commun: (H:\D06\Cr8603\200 RESSOURCES HUMAINES\280 Effectifs\281 Demande de personnel) et l'envoie à la Direction de l'emploi et du placement au Grand Quartier Général (GQG). Actuellement la personne ressource au GQG est madame Julie Jolin, conseillère en gestion des ressources humaines<sup>60</sup>.

---

<sup>60</sup> Pour la description du processus d'affectation, madame Jolin sera aussi dénommée la Dotation Civile

Généralement la demande est acceptée et l'agente de secrétariat doit vérifier avec la Dotation civile s'il y a des priorités à respecter tels que mises en disponibilité, causes humanitaires, conflits interpersonnels, réorientations professionnelles, maladies avec invalidité et autres. Si cette vérification est positive, c'est à dire, s'il y a des personnes possédant ces critères, l'agente de secrétariat communique avec le gestionnaire du poste pour lui demander s'il accepte de prendre une de ces personnes.

S'il n'y a pas de priorités à respecter ou si le gestionnaire n'est pas satisfait avec les résultats des priorités, l'agente de secrétariat procède de deux autres façons pour obtenir les candidats. Les deux façons peuvent être utilisées simultanément

Selon la première façon, l'employé doit remplir un formulaire de demande d'affectation une fois par année avec les endroits où il souhaite être affecté et l'envoyer à la Dotation civile du Bureau de l'administration.

L'agente de secrétariat de la dotation civile au bureau de l'administration, envoie un accusé de réception à chaque employé et met à jour le tableau *Demande d'affectation* pour l'année en cours (Inclure le nom, matricule, la date d'envoi de l'accusé de réception). Les noms des employés seront disponibles pendant une année et les employés devront remplir un nouveau formulaire pour l'année suivante s'ils sont encore intéressés.

La deuxième façon d'obtenir les candidats pour les postes s'appelle « *Avis de concours* ». Dans ce cas, l'agente de secrétariat demande à la Dotation civile de publier un avis de concours qui sera reçu par tous les employés à l'interne. L'agente de secrétariat rédige l'avis et l'envoie à la Dotation civile. Les publications se font les mardis et les jeudis. Ceux qui seront intéressés pourront envoyer leur curriculum directement à la personne ressource au Grand quartier général en respectant les délais écrits sur l'avis (une moyenne de dix jours).

Au lendemain de la date limite d'inscription, l'agente de secrétariat demande à la Dotation civile de transmettre par télécopieur ou par courriel les curriculums vitae (CV) reçus pour cet affichage.

L'agente de secrétariat ouvre un dossier étiqueté pour le concours et transmet au gestionnaire du concours une copie des CV pour qu'il analyse les candidatures et donne les noms des personnes retenues pour les entrevues, avec les horaires de disponibilité pour les rencontrer. L'agente de secrétariat peut contacter le gestionnaire soit par téléphone ou par courriel et précise aussi avec lui le nom des membres de comité qui seront présents et l'endroit des entrevues.

Dès réception des candidats retenus, l'agente de secrétariat contacte chaque candidat, fait l'horaire et le transmet au gestionnaire.

Ensuite, elle cherche un guide d'entrevue au dossier commun. Si les entrevues se font au Quartier général de Mascouche, elle réserve le local RC-03 et prépare pour la journée de l'entrevue un pichet d'eau, verres, tablette, crayon à mine, crayon à l'encre et les tests pertinents.

Après les entrevues, le gestionnaire donne un compte rendu des entrevues à l'agente de secrétariat pour qu'elle procède à appeler à tous les candidats pour donner le résultat de l'entrevue. Si le candidat veut plus de détails, elle lui propose d'appeler le gestionnaire.

L'agente de secrétariat informe ensuite par courriel la Dotation civile en leur transmettant un résumé du dossier du processus.

Par la suite, l'agente de secrétariat ouvre un dossier personnel du candidat sélectionné et demande aux deux gestionnaires concernés par le placement de s'entendre sur une date effective d'affectation.

Pour finir le processus, l'agente de secrétariat met à jour le bilan des effectifs avec la date d'entrée en fonction du candidat. Le bilan se trouve dans le CR commun. Le mot de passe est « bilan ». (CR commun H:\D06\Cr8603\200 RESSOURCES HUMAINES\280 Effectifs).

### **4.1.2 Mutation**

La mutation est un mode de dotation qui consiste à donner à un fonctionnaire qui travaille actuellement dans un autre ministère ou organisme, l'opportunité de travailler à la Sûreté du Québec (dans la mesure où la classe d'emploi est la même ou de même niveau de mobilité).

La mutation peut se faire après que la Responsable du Bureau de l'administration ait consulté le Commandant du District et qu'il ait donné l'accord pour procéder avec la mutation. Dans le cas où l'affectation n'a pas donné de résultats, le Bureau de l'administration offre l'opportunité de devenir temporaire à un employé occasionnel qui travaille depuis longtemps au District MLLL.

Si la mutation est utilisée, l'agente de secrétariat peut, soit appeler à la Dotation civile pour obtenir le nom des personnes qui ont manifesté l'intérêt pour travailler à la SQ et ont soumis une offre, ou communiquer avec la Dotation civile pour leur demander de faire une demande de publication au Conseil du trésor.

La publication de l'avis du Conseil du trésor se fait toujours le mardi, généralement deux semaines après la soumission de la demande de publication. La Sûreté du Québec publiera en même temps un avis interne pour voir si une affectation est toujours possible avec les employés.

Après la publication, l'agente de secrétariat demande les curriculum à la Dotation civile et les transmet au gestionnaire.

Le processus de sélection se fait exactement de la même façon que dans le cas de l'affectation.

### 4.1.3 Recrutement

Avant de procéder par recrutement, il faut absolument utiliser la dotation par affectation et soumettre la description de l'emploi au Conseil du Trésor, pour l'analyse des personnes mises en priorité selon la convention collective. Si le Conseil du trésor détermine qu'un employé de la fonction publique mis en priorité dans la même région, a les conditions « minimales<sup>61</sup> » pour l'emploi, on procède à faire la dotation du poste avec les candidats prioritaires. Pour refuser une personne recommandée par le Conseil du Trésor, le gestionnaire doit préparer des arguments forts afin que sa décision soit acceptée.

Après que la Responsable du Bureau de l'administration a décidé de procéder par recrutement, elle doit valider avec le commandant du District pour qu'il accepte ce mode de dotation. Ensuite, l'agente de secrétariat commence la recherche des candidats, selon l'avis du gestionnaire et envoie la demande de personnel civil à la dotation pour autorisation préalable.

S'il n'y a pas un occasionnel d'affecté au poste ou si ce dernier a déjà été occupé par plusieurs occasionnels, l'agente de secrétariat envoie un courriel à tous les anciens occasionnels pour savoir s'ils sont intéressés pour le poste et leur demander leur CV<sup>62</sup>.

Si la recherche parmi les occasionnels n'est pas satisfaisante, l'agente de secrétariat appelle la Dotation civile pour demander la liste des candidats (LDA) et les appelle pour connaître leur intérêt et leur demander leur curriculum.

---

<sup>61</sup> Les exigences minimales, font référence plutôt aux aptitudes qu'aux dextérités qui peuvent s'acquérir avec le temps ou une formation particulière.

<sup>62</sup> Le reclassement des préposés aux télécommunications (PPT) à titre d'agent de secrétariat ou d'agent de bureau n'est plus possible car il faut qu'ils soient inscrits sur la liste d'aptitudes (LDA).

Après réception des CV, l'agente de secrétariat les numérise et les transmet par courriel au gestionnaire pour une évaluation préliminaire des candidats.

Le gestionnaire sélectionne les candidats qui passeront une entrevue et informe l'agente de secrétariat des noms des membres du comité, la date, l'heure et l'endroit des entrevues. Ensuite, l'agente de secrétariat informe par courriel les candidats sélectionnés et transmet au gestionnaire la feuille avec les noms et les heures des entrevues.

Si celles-ci sont faites au Quartier général à Mascouche, l'agente réserve le local RC-03, remet à l'accueil une copie de l'horaire, prépare la salle pour la journée de l'entrevue avec pichet d'eau, verres, tablette, crayon à mine pour le candidat, crayon à l'encre pour les membres du comité.

Le gestionnaire choisit la personne selon ses propres critères et donne les résultats à l'agente de secrétariat au Bureau de l'administration pour qu'elle transmette les résultats aux candidats par téléphone.

L'agente de secrétariat avise la Dotation civile par courriel en transmettant un bref résumé de tout le processus. La Dotation civile met le nom de la personne sélectionnée sur la liste d'attente pour nomination à titre d'employé temporaire. L'agente de secrétariat ouvre un dossier pour le candidat sélectionné.

Si c'est nécessaire, l'agente procède à l'élaboration d'un contrat occasionnel pour l'employé jusqu'à sa nomination, selon les procédures d'embauche d'un occasionnel. L'agente de secrétariat met à jour le bilan des effectifs au dossier commun.

Si la personne sélectionnée n'est pas déjà une employée de la Sûreté du Québec, l'agente de secrétariat fait compléter le formulaire pour la vérification de

sécurité et elle l'envoie par courriel à la personne ressource au Bureau régional d'enquêtes.

Ensuite, elle doit obtenir du service de la Dotation civile le numéro de matricule de l'employé et transmettre les coordonnées de celui-ci à l'agente de secrétariat responsable de l'émission des cartes d'identité et à l'agente Lucie Boulton pour la prise d'empreintes.

À l'arrivée de l'employé au poste, l'agente de secrétariat doit remettre une convention collective selon le corps d'emploi et lui faire compléter les formulaires suivants :

- « Affirmation d'allégeance » au CR commun (H:\D06\UA6610\200 RESSOURCES HUMAINES\210 Emploi\217 Dossiers des employés\217.013 Serment d'allégeance)
- Accès à l'égalité
- Adhésion au virement automatique
- Questionnaire de formation

Pour finaliser le processus, l'agente de secrétariat fait une copie des documents pour les archives et transmet par courrier interne les documents à la Dotation civile.

#### 4.1.4 Promotion sans concours

Cette procédure n'est pas très commune à la Sûreté du Québec. Elle a été faite quelque fois lors de l'enrichissement des tâches, pour nommer une personne dans un poste de classe supérieure sans exigence supplémentaire.

L'objectif est de convertir un poste d'une classe inférieure en poste de niveau supérieur suite à une réévaluation. Le nouveau poste nécessite le même type des compétences que l'ancien poste et la personne doit exercer les tâches depuis au moins un an.

À la suite d'une demande de promotion sans concours, l'agente de secrétariat vérifie s'il y a une personne mise en disponibilité dans la région où le poste à enrichir sera affiché.

Si la vérification a été négative, il faut faire la démonstration de l'enrichissement des tâches. L'employé doit remplir le formulaire 225 et le faire parvenir au bureau de l'administration pour vérifier la conformité des documents.

Après consultation avec le commandant, la RBA approuve la promotion sans concours. L'agente de secrétariat envoie le dossier à André Deshaies, conseiller à la Grande fonction de la surveillance du territoire, avec une demande de personnel civil et attache les documents correspondants :

- Formulaire 225-001
- Argumentaire fait par le gestionnaire
- Description de l'ancien poste
- Description du nouveau poste

Ensuite l'employé doit passer un examen écrit et une entrevue de mise en situation, préparée par la Dotation civile. La note de passage pour l'ensemble du processus (écrit et oral) est de 60%. La vérification de ce résultat sera effectuée en référence au seuil de passage déterminé par le concepteur de l'examen. Les membres du comité ne doivent pas avoir de relation directe avec l'employé à promouvoir.

Après que le processus de sélection est fini, l'agente de secrétariat reçoit le résultat et avise verbalement l'employé. La dotation civile envoie ensuite une confirmation par écrit à l'employé.

Pour finaliser le processus au District MLLL, l'agente de secrétariat met à jour le bilan des employés.

#### **4.1.5 Embauche pour contrat occasionnel et stagiaire rémunéré.**

Pour octroyer un emploi occasionnel, il faut avoir une autorisation avec un motif qui justifie une ressource supplémentaire. Parmi les justifications il y a la dotation d'un poste, les absences maladies et les accidents de travail (retour CSST de moins de trois jours par semaine), le surcroit et les congés de longue date (environ un mois d'absence et plus).

Pour un surcroit de travail ou un projet spécifique, il faut que le gestionnaire qui veut cette ressource supplémentaire donne une justification à joindre avec la demande et que celle-ci soit entérinée et signée préalablement par le commandant.

L'agente de secrétariat remplit une demande de personnel civil incluant les justifications appropriées et demande à la Dotation civile la liste de qualifications (LDA). L'agente de secrétariat au BA pourra demander une recherche par région administrative, pour éviter de téléphoner des gens qui ne sont pas intéressés pour ces régions.

Il faut tenir compte que l'embauche suite à un surcroît de travail, un projet spécifique et l'embauche des préposés aux télécommunications sur appel sont des exceptions. Ces demandes doivent être transmises à la Grande fonction de la surveillance du territoire, au conseiller André Deshaies.

Après réception de la liste, l'agente de secrétariat fait les appels des candidats possibles, demande aux gens s'ils possèdent les particularités demandées par le gestionnaire, demande leur CV s'ils sont intéressés et donne une date limite.

L'agente de secrétariat donne aux candidats les informations pertinentes tels que le salaire (voir le Conseil du trésor pour les échelles de traitement), le temps d'embauche, l'horaire de travail, les conditions de travail, les vacances, etc.

Pour avoir une idée du nombre de journées de vacances auxquelles ils auraient droit, l'agente de secrétariat doit regarder la convention collective. (En résumé, pour un contrat inférieur à un an, l'employé n'a pas le droit à des journées de maladie et les vacances seront relatives aux journées travaillées. Les fériés seront payés et une majoration de 6,5 % sera ajoutée au salaire pour compenser les avantages manquants. Pour un contrat occasionnel supérieur à un an, l'employé aura le droit aux fériés payés, à une journée de maladie par mois, aux vacances comme les employés permanents et à l'assurance).

Ensuite, l'agente de secrétariat transmet au gestionnaire du poste, les CV des candidats et reçoit un petit compte rendu de ceux qui seront appelés en entrevue. Lors des appels, elle donne des informations pertinentes telles que la date, les heures disponibles, l'endroit des entrevues et les noms des membres du comité.

L'agente de secrétariat téléphone chacun des candidats pour les informer s'ils ont été sélectionnés pour l'entrevue et donne les rendez-vous. En même temps, elle envoie une confirmation électronique, réserve le local R.C.-03, prépare l'horaire des entrevues et transmet celle-ci au gestionnaire

Pour la journée des entrevues, l'agente de secrétariat prépare les tests (dans le cas des agents de secrétariat, chercher dans le CR commun H:\D06\UA6610\200 RESSOURCES HUMAINES\210 Emploi\212 Recrutement (civils)\Test d'aptitudes agente de secrétariat). Elle prépare aussi les tests de français et d'Excel s'il y a lieu.

Également, elle prépare les dossiers des candidats pour les entrevues et fait une copie du guide d'entrevue pour chaque membre du comité ainsi qu'une copie du CV du candidat.

Pour la journée d'entrevues, l'AS doit:

- Remettre une copie de l'horaire à la réception du Quartier général.
- Préparer le local avec un pichet d'eau, des verres, une tablette, un crayon à mine pour le candidat et des crayons à l'encre pour les membres de comité.
- Préparer le dossier de chacun des candidats
- Remettre au gestionnaire le formulaire « Informations personnelles» pour le faire remplir à la fin de l'entrevue.

Après que le gestionnaire ait mené à bien les entrevues, il donne à l'agente de secrétariat le nom du candidat retenu, pour qu'elle communique avec chaque candidat afin de les informer de la décision du gestionnaire.

Subséquemment, l'agente de secrétariat numérise le formulaire « Informations personnelles » dûment complété et l'envoie par courriel au BRE, à la personne responsable de la vérification du tri sécuritaire.

Après réception des résultats du tri, elle avise la Dotation civile au Grand Quartier Général, en leur transmettant un résumé du processus de sélection, incluant le nom du candidat retenu, la date de début d'embauche et la feuille de la liste de déclaration d'aptitudes (LDA) complété. En même temps, elle avise l'agente de secrétariat du secteur assiduité pour l'émission d'une carte d'identité et l'agente Lucie Boulton pour la prise d'empreintes.

Bien que l'agente de secrétariat donne une confirmation verbale au candidat, c'est la Dotation civile qui attribue le numéro de matricule et envoie une lettre au candidat pour donner les précisions sur son embauche.

À son arrivée, l'agente de la dotation au bureau de l'administration doit demander au nouvel employé les documents suivants pour les transmettre à la Dotation civile afin de compléter l'embauche : CV, formulaire des informations personnelles, empreintes, acte de naissance, diplôme d'études et résultat du tri.

Également, l'agente de secrétariat demande à l'employé de compléter le formulaire « affirmation d'allégeance » qui se trouve au CR commun (H:\D06\UA6610\200 RESSOURCES HUMAINES\210 Emploi\217 Dossiers des employés\217.013 Serment d'allégeance), le formulaire d'accès à l'égalité, le formulaire pour l'adhésion au virement automatique et le questionnaire de formation.

Lors de la prolongation d'un contrat occasionnel, le changement du statut « sur appel » à statut « occasionnel » ou de statut « occasionnel » à « permanent », l'agente de secrétariat envoie le dossier de l'employé au secteur de l'assiduité pour la vérification des vacances.

Finalement, l'agente de secrétariat ouvre un dossier personnel pour l'employé et l'inscrit au bilan des effectifs.

#### **4.1.6 Processus pour le paiement d'une prime pour remplacement temporaire ou désignation provisoire.**

Cette prime pour remplacement temporaire ou désignation provisoire, est accordée à un employé qui fait un remplacement dans un poste de classe supérieur.

Dans le cas de l'Unité de gestion des appels, (UGA) quand un chef d'équipe, (agent du bureau classe principal) est absent, Madame Carole Latour, responsable de l'unité (RUGA) désigne un préposé aux télécommunications, pour faire le remplacement. Dans les autres cas, c'est le supérieur immédiat qui nomme un remplaçant.

Le gestionnaire de l'unité envoie un courriel à l'agente de secrétariat avec les informations nécessaires pour qu'elle remplisse le formulaire « Demande de prime pour remplacement », selon les articles 1042/08 et 1042/09 de la convention des fonctionnaires.

Dans tous les cas, l'agente de secrétariat doit faire une vérification de conformité, mais dans le cas de l'UGA, cette vérification doit être plus méticuleuse :

L'agente de secrétariat doit vérifier l'authenticité des informations, à savoir que les horaires, la continuité, les congés et la pré-qualification du préposé, soient conformes à ce qui est établie dans la convention des fonctionnaires. Le préposé doit faire 5 jours consécutifs comme remplaçant avant de se qualifier pour avoir la prime. Si la personne est absente, sa continuité sera brisée et elle devra recommencer sa qualification. La prime sera rétroactive au premier jour d'occupation. Une journée-congé prévue à l'horaire ne compte pas pour le paiement mais ne brise pas la continuité. La prime n'est pas payable quand la personne fait du temps supplémentaire.

Si la vérification de l'agente de secrétariat trouve des non-conformités, elle écrit au supérieur immédiat pour lui demander de préciser l'information. Si le dossier est conforme, elle doit remplir le formulaire « Désignation » « sq-3018 (2008-01-08) ».

Lors d'une demande de prime pour chef d'équipe de l'Unité de gestion des appels (UGA), l'agente de secrétariat doit écrire dans la partie « raisons » du formulaire, les dates précises de remplacement. S'il s'agit des autres postes, il faut simplement écrire la raison du remplacement. On doit remplir un formulaire par personne, en incluant tous les noms des remplaçants du mois.

Ensuite, elle le fait signer par le supérieur hiérarchique de l'employé. Pour tous les postes et les unités, le supérieur hiérarchique est le responsable du bureau de la surveillance du territoire. Lorsqu'il s'agit du BA et du Bureau régional d'enquêtes (BRE), le supérieur hiérarchique est le commandant du District.

Après la signature, l'agente de secrétariat envoie le formulaire original à la dotation civile. Ils font la vérification de la conformité et envoient une lettre de confirmation pour le paiement de la prime. Le remboursement peut prendre une ou deux périodes de paie.

S'il y a une non-conformité, ils vont communiquer avec l'agente de secrétariat pour essayer de clarifier par téléphone. Son rôle est d'analyser la situation et de consulter le supérieur immédiat au besoin.

Finalement, l'agente de secrétariat fait le classement au dossier de l'employé, car c'est la dotation civile qui donne suite au dossier avec les actions qu'ils vont juger nécessaires.

#### **4.1.7 Sollicitation d'embauche pour PTA.**

L'emploi des préposés aux télécommunications sur appel (PTA) se fait de façon constante au district MLLL. La convocation se fait à travers les journaux et CEGEPS de la province.

Le préposé est chargé de recevoir les appels d'urgence des citoyens et de soutenir les opérations du personnel policier. Selon la description de l'emploi, un préposé aux télécommunications est un intervenant de premier ordre dans les opérations policières

Pour commencer le processus au BA, la responsable de l'Unité de gestion d'appels (Madame Carole Latour) communique avec l'agente de secrétariat responsable de la dotation civile pour le District et donne le nombre de PTA qui seront embauchés.

Ensuite l'agente de secrétariat remplit une demande de personnel civil et l'envoie à la dotation civile au GQG pour pré-autoriser l'embauche.

Si la réception des curriculums se fait au bureau de l'administration, l'agente de secrétariat les numérise et les transmet par courriel à la Dotation civile pour la vérification de l'admissibilité des candidats. Si les CV sont reçus par la Dotation civile, ils vont l'acheminer directement pour la vérification.

Après la réception des candidats admissibles, l'agente de secrétariat envoie les noms par courriel à la responsable de l'Unité de gestion des appels (UGA), afin qu'elle les appelle et fixe une date pour les rencontrer.

La responsable de l'UGA va aussi informer les candidats qu'une vérification de sécurité sera faite et que celle-ci est nécessaire avant de confirmer le début de la formation CRPQ (Centre de renseignements policiers du Québec). S'il y a un TRI

positif, il faut consulter le Capitaine de l'Unité de soutien aux opérations, pour qu'il prenne la décision sur le candidat.

À titre informatif, lors de la formation, il y a cinq étapes à réussir et chacune d'elles peut s'avérer éliminatoire.

**Table 10 : Formation PTA**

ÉTAPE	DURÉE	LIEU
Pré formation	3 jours (2 de jours et 1 nuit)	Quartier général de Mascouche
Formation RITP	3 semaines	Québec
Formation CRPQ	2 semaines	Lachenaie
Jumelage	40 heures environ	Quartier général Mascouche
Prévention du suicide	1 journée	

Lors du début de la préformation, les candidats doivent se diriger au BA pour que les empreintes soient prises, pour ensuite être transmises par la poste à la Division de l'identification des criminels au GQC avec une note disant : « *dès que votre vérification sera terminée, transmettre les empreintes à monsieur Pierre Bessette au Service de la gestion des déménagements et des dossiers du personnel (UA 2440)* ».

Également, l'agente de secrétariat doit écrire à Pierre Bessette pour qu'il transmette les empreintes des personnes concernées à Danielle Allard, technicienne en administration à la Direction des ressources informationnelles.

Les empreintes doivent être vérifiées et transmises avant que la formation CRPQ commence.

Le processus d'embauche fini à la préformation. Les candidats doivent avoir réussi toutes les étapes pour avoir un emploi comme PTA. Après le début de la préformation, l'agente de secrétariat a un rôle de suivi des candidats lors de

chaque étape. Si jamais un candidat ne réussit pas une étape, la responsable de l'UGA va communiquer avec l'agente de secrétariat et cette dernière doit écrire à la Dotation civile pour donner les nouvelles.

Une fois la formation complétée, l'agente de secrétariat doit s'assurer que les candidats remettent les documents manquants pour annexer à leur dossier : affirmation d'allégeance, certificat de naissance, diplôme, CV.

#### **4.1.8 Embauche d'étudiants**

La responsable du bureau de l'administration, avec le responsable du BST et l'État major décident du nombre d'étudiants qui seront embauchés pendant la saison estivale et le communiquent à l'agente de secrétariat.

Cette dernière prépare un formulaire «demande de personnel civil» pour chaque unité administrative, en indiquant le nombre d'étudiants à embaucher et le transmet à Monsieur André Deshaies, de la grande fonction de la surveillance du territoire.

L'agente de secrétariat demande à la Dotation civile la liste des étudiants inscrits au Centre de placement étudiant et l'envoie aux gestionnaires de chaque unité afin qu'ils valident si les étudiants sont intéressés par l'emploi.

Après réception des noms des étudiants sélectionnés, l'agente de secrétariat ouvre un dossier pour chaque étudiant et transmet le formulaire 214-351, qu'ils doivent remplir et retourner. Dès réception des formulaires, l'agente de secrétariat les transmet au Bureau régional d'enquêtes (BRE) pour qu'il effectue la vérification des antécédents.

Les étudiants seront embauchés pendant huit semaines et auront droit à trois journées de vacances. Les étudiants doivent être payés par un budget spécial.

L'agente de secrétariat doit demander à chaque étudiant de compléter et remettre les documents suivants:

- Affirmation d'allégeance, disponible dans le CR commun (H:\D06\UA6610\200 RESSOURCES HUMAINES\210 Emploi\217 Dossiers des employés\217.013 Serment d'allégeance)
- Formulaire d'accès à l'égalité.

- Relevé de notes (avant l'embauche)
- Acte de naissance
- Questionnaire formation (H:\D06\UA6610\200 RESSOURCES HUMAINES\230 Formation et perfectionnement\231 Formation\231.9 Questionnaire pour bilan de formation

De la même façon, l'agente de secrétariat doit demander à Madame Lucie Boulton, du BA, de prendre les empreintes digitales des candidats.

Pour compléter l'embauche des étudiants, l'agente de secrétariat envoie les documents à la Dotation civile, met à jour le Bilan des effectifs et fait le classement du dossier.

#### **4.1.9 Stagiaire non rémunéré**

L'embauche à titre de stagiaire non rémunéré ne présente pas de contraintes majeures à la Sureté du Québec. La personne qui veut faire un stage doit remettre son curriculum vitae à une des unités ou au bureau de l'administration.

Le gestionnaire qui veut engager cette personne fait les démarches de sélection et avise l'agente de secrétariat au BA par courriel du nom du stagiaire. Ensuite, l'agente de secrétariat complète le formulaire « Demande de matricule et d'accès aux réseaux » (080-007) et le transmet à la Dotation civile. Ce formulaire doit inclure le nombre de semaines, la date du début et de la fin du stage, l'unité d'assignation du stagiaire et une lettre attestant que l'élève en stage est protégé par la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST). Cette lettre est fondamentale pour accepter le stagiaire à la SQ.

L'agente de secrétariat transmet à l'étudiant un formulaire pour la vérification des antécédents et après que l'étudiant le retourne dûment complété, elle le numérise et l'envoie par courriel au BRE pour demander une vérification du tri sécuritaire.

Ensuite, elle doit communiquer avec l'agente Lucie Boulton pour qu'elle prenne les empreintes. Finalement, celles-ci doivent être envoyées à la Dotation civile.

#### **4.1.10 Nomination temporaire et obtention de la permanence d'un employé occasionnel.**

La Sûreté favorise beaucoup ce mode de dotation au lieu de la mutation interministérielle pour donner l'opportunité aux employés occasionnels qui font leur travail de manière satisfaisante d'obtenir un emploi permanent.

Lors de la dotation d'un poste vacant, l'agente de secrétariat consulte la responsable du bureau de l'administration pour voir les candidats possibles.

Si le poste est occupé par un employé occasionnel depuis longtemps et le gestionnaire est satisfait de son travail, la RBA peut demander au commandant de surseoir le processus habituel pour nommer la personne en place.

Si non, l'agente de secrétariat cherche parmi les occasionnels qui ont occupé le poste. Ensuite, elle envoie un courriel interne à tous les employés occasionnels pour les inviter à s'inscrire au concours. L'agente de secrétariat inclut une date limite, après laquelle elle transmet les CV au gestionnaire, avec un tableau incluant les noms des candidats.

Les CV arrivent au service de la Dotation civile au GQC et sont transmis principalement par courriel à l'agente de secrétariat au District MLLL.

Elle les transmet au gestionnaire, qui décide s'il rencontre les candidats en entrevue ou s'il fait une sélection par étude du dossier.

Le gestionnaire avise l'agente de secrétariat pour qu'elle communique avec l'employé retenu et confirme son acceptation au poste. Subséquemment, elle envoie un courriel à la Dotation civile pour donner un résumé du processus: les personnes rencontrées, le nom du candidat choisi, la date du début de l'embauche.

Afin d'obtenir la nomination temporaire pour un poste permanent, l'employé qui a été choisit par le gestionnaire pour occuper le poste est inscrit sur une liste d'attente, en référence à l'embauche des groupes cibles<sup>63</sup>, jusqu'à ce que le service de la dotation civile confirme sa nomination. Pendant ce temps, l'employé peut travailler avec un contrat occasionnel<sup>64</sup> renouvelable jusqu'à sa nomination.

Quand la dotation civile est rendue à la nomination d'un employé, ils communiquent avec l'agente de secrétariat pour informer de la date officielle d'entrée en fonction. L'agente de secrétariat informe le gestionnaire et l'employé et demande à ce dernier d'écrire une lettre de démission comme employé occasionnel. Ensuite, elle la fait parvenir à la personne ressource de la dotation civile au GQC. La date de démission écrite dans la lettre doit être la journée ouvrable avant sa nomination temporaire menant à la permanence.

Pour finaliser le processus, l'agente de secrétariat met à jour le bilan des effectifs.

---

<sup>63</sup> L'employé dépend des cotes des employés qui appartiennent aux groupes cibles : pour chaque personne d'un groupe cible qui sera nommé, trois blancs seront nommés.

<sup>64</sup> Voir Embauche pour contrat occasionnel.

#### 4.1.11 Récapitulatif

Peu importe le mode utilisé, il y a plusieurs étapes qui doivent être respectées lors de la dotation d'un poste. Celles-ci sont la préparation, la sélection, la nomination et l'accueil. Bref, les activités les plus importantes consistent à :

**Table 11 : Récapitulatif pour la Dotation civile**

	<b>Activité</b>	<b>Temps de traitement ou d'attente</b>
1	Remplir le formulaire 281 (formulaire dans CR commun 8603-200-280).	10 minutes
2	Expédier le formulaire par courriel à la dotation civile au GQG.	5 minutes
3	Demander à la dotation civile, les listes des candidats	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avis de concours : 2 semaines</li><li>• Pour les postes occasionnels : 1-2 journées.</li><li>• Pour les postes permanents : 30 minutes</li><li>• Faire le téléphone : une demi-journée – 1 journée.</li></ul>
4	Demander au gestionnaire de l'unité sa disponibilité afin de déterminer les dates d'entrevue	1 jour – 1 semaine
5	Téléphoner les candidats pour la convocation à l'entrevue et demander d'apporter leur C.V. (s'informer de leurs connaissances Word, Excel, etc.)	Occasionnels : 1 jour Permanents : 15 minutes
6	Transmettre au gestionnaire l'horaire des entrevues avec le formulaire « informations personnelles » afin que les candidats recommandés le complète.	5 minutes
7	Transmettre par courriel au BRE la feuille « informations personnelles » pour procéder à la vérification des antécédents.	Traitement : 5 minutes Attente : 1 jour – 1 semaine
8	Dès réception des résultats, transmettre le résultat à chacun des candidats.	5 – 30 minutes

9	Appeler et écrire à la dotation civile pour <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer le nom du candidat retenu</li> <li>• Donner la date effective</li> <li>• Demander un numéro de matricule</li> </ul>	10 – 30 minutes
10	Si le poste vacant est au Quartier général à Mascouche, demander à la technicienne en ressources matérielles de donner l'accès à l'édifice.	1 minute
11	Expliquer au gestionnaire la procédure à suivre pour les accès informatiques	1 – 5 minutes
12	Rencontrer l'employé afin qu'il complète ou fournisse les documents suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Affirmation d'allégeance et d'office</li> <li>• Feuille d'empreintes</li> <li>• Accès à l'égalité</li> <li>• Adhésion au virement automatique</li> <li>• Remettre convention collective (permanent seulement)</li> <li>• Questionnaire de formation</li> <li>• Diplôme</li> <li>• Acte de naissance</li> </ul>	5 minutes
13	Transmettre à la Dotation civile les documents nécessaires afin de compléter l'embauche : (C.V. – informations personnelles – empreintes etc.)	10 – 15 minutes
14	Ouvrir un dossier de l'employé.	2 minutes
15	Inscrire au bilan des effectifs.	5 minutes
16	S'il y a lieu inscrire le nom, sur liste occasionnel ou sur appel (cartable blanc)	5 minutes

#### **4.1.12 Notes et étapes importantes pour tous les processus.**

- **Procédure pour la prise d'empreintes**

La vérification des empreintes se fait pour tous les employés, sans aucune exception. Si les empreintes se prennent au Bureau de l'administration, c'est l'agente Lucie Boulton qui s'en occupe. Si cela se fait ailleurs, c'est toujours un policier qui doit être le responsable.

Il faut garder une copie pour les dossiers du bureau et transmettre l'original à la division de l'identification des criminels (UA 4373). Présentement, la personne ressource est la gestionnaire Claire Lavergne.

Pour la formation CRPQ (Centre de renseignements policiers du Québec), l'agente de secrétariat responsable de la formation au Bureau de l'administration, devra écrire un courriel à monsieur Pierre Bessette, technicien en administration (TA) du service de la gestion des déménagements et des dossiers du personnel, l'informant du nom des personnes qui seront présentes au cours CRPQ.

Monsieur Bessette devra transmettre une copie des empreintes de ces personnes, à la TA Danielle Allard de la Direction des ressources informationnelles au GQC.

- **Tri sécuritaire**

Les formulaires à utiliser dépendent du corps d'emploi. Il faut toujours les transmettre à l'agente Lucie Boulton pour une première vérification. Ensuite, la vérification de sécurité sera effectuée par le BRE MLLL.

**Table 12 : Formulaires importants**

<b>Formulaire</b>	<b>Doit être complété par</b>	<b>Remarques</b>
Engagement de confidentialité (Annexe-3).	Agent de sécurité.	Voir madame Nora Manocchio, responsable de la Dotation civile au District MLLL pour obtenir le formulaire.
Informations personnelles 656-702 (2001-11-23)	Étudiants Stagiaire Emploi de courte durée	Disponible dans l'intranet
Informations personnelles 214-351 (2002-05-29)	Policier Civil permanent Civil occasionnel	Disponible dans l'intranet

- **Embauche d'une auxiliaire de Bureau.**

L'embauche d'une auxiliaire de bureau se fait rarement au District. C'est le seul corps d'emploi où on peut prendre une personne qui n'est pas sur une liste d'aptitudes (LDA). Pour cette raison la paie est un peu inférieure et cette personne ne peut effectuer que des tâches selon la classification de l'emploi.

Ce type d'embauche est utilisé comme mesure exceptionnelle quand le gestionnaire souhaite embaucher ou conserver une personne qu'il considère appropriée, mais qui n'a pas suivi les examens classificatoires du Conseil du Trésor.

- **Processus à suivre lors de la démission d'un employé civil.**

L'agente de secrétariat reçoit une lettre de l'employé, confirmant sa démission en tant qu'employé de la Sûreté du Québec. Ensuite, l'agente de secrétariat

écrit à la Dotation civile au GQG pour les informer de la décision de l'employé. Finalement, l'agente de secrétariat enlève cette personne du bilan des effectifs.

- **Réorientation professionnelle.**

Suite à l'acceptation d'un poste d'une classe salariale inférieure, l'agente de bureau doit écrire à l'employé pour communiquer que son salaire sera réduit en fonction de son nouveau poste. Si l'employé accepte, il faut qu'il écrive une lettre dirigée au bureau de l'administration.

Après réception de la lettre, l'agente de secrétariat la fait suivre au bureau de l'administration et fait le classement au dossier de l'employé.

## **4.2 Processus en dotation policière**

La Dotation policière à la Sûreté du Québec est régie par la directive EMPLOI ET PLACEMENT– 31. Cette politique de gestion traite la dotation des agents et des Sous-officiers (sergents). Cette nouvelle version de la politique, datée du 15 janvier 2007 cherche à garder les gens le plus possible au même endroit, pour le maintien de l'expertise et le développement de la relève. En même temps, cette politique cherche à éviter que les policiers changent constamment de place, ce qui coûte cher à l'organisation.

Suite à cette politique, sont considérés pour la dotation, l'ancienneté, l'expertise et la performance de la personne plutôt que seulement l'ancienneté.

L'objectif principal de la dotation policière est de faire une utilisation optimale des ressources humaines, et d'atteindre le nombre maximal d'effectifs autorisés par le Conseil du trésor.

Les processus qui seront évalués sont nommés comme suit :

- Processus de sélection pour l'ensemble de modes de dotation
- Particularités pour l'affectation
- Prêt de personnel
- Permutation
- Mission en Haïti
- Embauche des officiers
- Déménagement dans le cadre d'un transfert

## **4.2.1 Processus de sélection pour l'ensemble des modes de dotation**

Les modes de dotation sont dans l'ordre suivant :

1. L'affectation
2. Le placement provincial
3. La mutation provinciale
4. Le placement Ssécifique
5. Le placement contractuel
6. Le placement AAHV

Dans un premier temps, le service de la Dotation policière au GQG va faire l'analyse des candidats en respectant la raison de la vacance du poste à doter, car cette raison détermine le mode de dotation à utiliser selon l'article 15 de la politique Emploi placement - 31.

Pour combler le poste, la personne répondante pour le District MLLL de la Dotation policière, va envoyer un courriel avec les noms des trois membres qui sont admissibles selon l'ancienneté. L'agente de secrétariat procède a ouvrir un dossier étiqueté pour le concours (unité, poste, nom de la personne à remplacer).

Par la suite, l'agente de secrétariat envoie un courriel aux gestionnaires afin qu'ils demandent à chaque policier de confirmer par écrit s'il est intéressé pour le poste. La communication avec les policiers se fait toujours par l'entremise des gestionnaires.

S'il y a des désistements, l'agente de secrétariat demande à la Dotation policière d'envoyer un autre nom. La Dotation policière donnera des noms dans la mesure où on reste dans le même grade d'emploi.

Le gestionnaire donne les informations nécessaires pour que l'agente de secrétariat prépare les entrevues (date, heures nom des membres du comité). Ensuite, elle envoie les convocations d'entrevue et demande une confirmation de présence.

(Si les dates d'entrevue ne donnent pas le temps d'envoyer une demande d'intérêt, l'agente de secrétariat envoie directement la convocation à l'entrevue et les policiers doivent confirmer leur présence).

Après la préparation de l'horaire, l'agente de secrétariat l'envoie par courriel à la Dotation policière, à l'Association des policiers provinciaux du Québec (APPQ), aux gestionnaires concernés et aux membres du comité.

L'agente de secrétariat doit ensuite préparer le dossier de chaque candidat : une chemise par candidat, trois copies de guide d'entrevue pour chaque membre du comité, une copie du rapport d'entrevue, plus une seule copie du guide d'entrevue pour l'observateur de l'APPQ.

Après chaque entrevue, le gestionnaire remet à l'agente de secrétariat les guides et le rapport de l'entrevue. Ensuite, elle fait une révision des calculs relatifs à la qualification des candidats et prépare le tableau sommaire des résultats selon la directive. L'agente de secrétariat numérise le dossier et l'envoie à la Dotation policière. Le courriel inclut une introduction et un résumé du processus.

Ensuite, le service de la Dotation policière donnera la liste des candidats recommandés avec le rang de priorité et communique à l'agente de secrétariat la prochaine étape à suivre : TRI sécuritaire et offre de placement.

Après vérification de la conformité du résumé envoyé, l'agente de secrétariat appelle et écrit au gestionnaire pour communiquer les résultats. Normalement, la

dotation policière envoie une lettre à tous les candidats non sélectionnés qui ont participé au processus.

Dès réception du formulaire d'autorisation pour le TRI sécuritaire, l'agente de secrétariat l'envoie au gestionnaire pour qu'il le transmette au policier sélectionné. Dès réception, l'agente de secrétariat le retourne à la Dotation policière par télécopieur ou par courriel, pour la vérification des antécédents.

Si le TRI est négatif (rien n'est détecté), ils vont envoyer le résultat avec l'offre de placement. Si le TRI est positif, le membre est mis en attente jusqu'à ce qu'une décision soit prise selon la politique Emploi et placement 35.

L'agente de secrétariat envoie au gestionnaire l'offre du placement et demande la confirmation de la réponse. Dès sa réception, l'agente de secrétariat la transmet par courriel à la Dotation policière. Si le policier confirme son acceptation, l'agente de secrétariat met à jour son bilan d'effectifs pour finir le processus.

Si le policier refuse, l'agente de secrétariat attend que la Dotation policière lui fasse parvenir une autre offre de placement jusqu'à ce qu'un des membres qualifiés accepte le placement.

### 4.2.1.1 Particularités pour l'affectation

L'objectif de l'affectation est le passage d'un policier d'un emploi à un autre emploi dans une même unité de la Sûreté du Québec (exemple : agent à enquêteur ou, agent patrouiller à chef d'équipe). La seule condition est que la personne demeure dans la même unité. L'affectation est le premier mode à utiliser pour doter un poste vacant.

Pour commencer le processus, le gestionnaire du poste rédige une feuille d'affichage à l'interne. Cet affichage se fait pour une période minimale de 14 jours et doit inclure les informations pertinentes de l'emploi à doter. Il est très important que pour un poste permanent, le gestionnaire s'assure que les membres qui sont absents, soient au courant de l'affichage.

Dans ce mode de dotation, seuls les policiers (incluant les agents sur appel et horaire variable) de l'unité concernée peuvent poser leur candidature lors d'un affichage interne.

Les employés intéressés vont écrire leur nom et leur numéro de matricule sur la feuille. Il faut que les policiers intégrés des sûretés municipales qui s'inscrivent, aient la pièce justificative relative à la reconnaissance de leur ancienneté.

Une fois que le temps d'affichage est expiré, le gestionnaire envoie la feuille par courriel à l'agente de secrétariat Lorraine Malo. Elle fait une vérification sommaire d'admissibilité des candidats. (Regarder dans la politique EMP. PLAC. – 31, les conditions d'admissibilité des candidats)

Ensuite, elle l'envoie à Chantal Lalonde, technicienne au service de la Dotation policière, pour l'analyse des candidats. L'agente de secrétariat inclut dans son courriel, les commentaires qui sortent de sa première analyse.

## 4.2.2 Prêt de personnel

Le prêt de personnel est utilisé pour répondre à des besoins spécifiques tels que la création d'un groupe temporaire de travail, pour atténuer un surcroît de travail ou pour remplacer un policier absent.

Pour commencer le processus, le gestionnaire doit faire un affichage dans l'unité prêteuse ou aller chercher par catégorie d'emploi (bassin). L'emploi se verra attribuer en vertu de l'article 17 du contrat de travail.

Ensuite, il communique avec l'agente de secrétariat du bureau de l'administration en donnant un résumé de la procédure utilisé pour trouver les candidats. Il doit confirmer que tout a été conforme au règlement et envoie le nom du policier qui a accepté de faire le remplacement.

S'il n'y a pas eu d'affichage et qu'il y a un ou plusieurs policiers qui ont la priorité avant celui qui a été choisi, il faut qu'ils envoient un courriel dans lequel ils se désistent pour le remplacement. Avec l'affichage, on a par écrit ceux qui ont manifesté leur intérêt.

Ensuite, l'agente de secrétariat fait une vérification de conformité et l'envoie à la personne répondante de la Dotation policière, laquelle va faire l'analyse du dossier et émettre un avis de prêt.

Pour finaliser, l'agente de secrétariat met à jour le bilan des effectifs et la liste de prêts.

### **4.2.3 Permutation**

Deux policiers qui veulent échanger leur affectation, doivent écrire chacun une lettre en indiquant les raisons qui motivent la demande.

Dès réception des lettres, l'agente de secrétariat fait une vérification de conformité avec les politiques de gestion, plus précisément, elle s'assure qu'il n'y ait aucun frais pour la Sûreté du Québec, que les deux policiers occupent des emplois identiques et que leur période de probation soit complétée. Ensuite l'agente de secrétariat prépare le dossier pour soutenir la demande et pour le présenter à la RBA en attachant les lettres des policiers.

La RBA fait une étude du dossier, écrit ses recommandations et le retourne à l'agente de secrétariat pour qu'elle le numérise et l'envoie par courriel à la Dotation policière pour que la demande soit présentée au sous comité de placement et de la promotion afin qu'ils autorisent la permutation.

Après que la responsable du BA ou son adjointe reçoivent la confirmation, elles vont la communiquer à l'agente de secrétariat. Si la décision est favorable, elle fait le suivi pour avoir l'avis de placement, l'envoie aux gestionnaires et met à jour son bilan des effectifs.

#### 4.2.4 Mission en Haïti

Haïti est une mission de paix gérée par l'ONU. Tous les policiers de la Sûreté du Québec sont invités à s'inscrire par la publication d'un avis de concours. Au bureau de l'administration, sont traité, en moyenne, une dizaine de demandes annuelles pour le District MLLL.

La Direction des relations internationales écrit à la responsable du bureau de l'administration avec copie conforme à l'agente de secrétariat. Dans la lettre ils donnent la liste des membres du District admissibles pour cette mission et demandent de confirmer ceux qui sont disponibles.

L'agente de secrétariat écrit au supérieur hiérarchique des membres concernés avec une copie au gestionnaire du poste pour demander la disponibilité du policier.

Dès réception de toutes les informations nécessaires des candidats, elle met à jour un seul tableau pour le processus et l'envoie à la technicienne en administration, madame Nicole Laporte de la Direction des relations internationales et du protocole (DRI).

La DRI communique à l'agente de secrétariat les horaires des entrevues pour qu'elle envoie les convocations des membres aux gestionnaires de chacun.

Après les entrevues, l'agente de secrétariat sera informée des recommandations relatives aux candidats et elle devra les transmettre aux gestionnaires. Finalement, la Dotation policière rédigera un avis de prêt confirmant le placement d'un membre désigné et l'agente de secrétariat fera la mise à jour de son bilan d'effectifs et du tableau des prêts.

## 4.2.5 Processus importants pour la Dotation policière.

- **Convocation d'entrevue**

La personne responsable des convocations d'entrevue doit porter beaucoup d'attention aux détails et avoir une connaissance suffisante des politiques de gestion concernant la dotation policière.

L'agente de secrétariat reçoit la convocation par courriel et l'envoie au gestionnaire concerné pour qu'il communique avec le policier. Il faut que le membre reçoive sa convocation d'entrevue au moins sept jours avant la date de l'entrevue, selon l'article 13.4 de la directive EMP. PLAC-31. Pour les concours spécialisés, on doit aviser le membre huit semaines à l'avance.

Le policier doit confirmer par écrit sa présence ou son absence à l'entrevue et il doit envoyer le courriel directement à l'agente de secrétariat. Habituellement, elle met une date d'agenda (DD) pour faire un rappel s'il y n'a pas eu de confirmation.

Dès réception de la confirmation, l'agente de secrétariat la transmet au gestionnaire du concours.

- **Offre de placement**

L'agente de secrétariat reçoit l'offre de la Dotation policière, l'envoie à l'actuel patron du policier avec une copie au gestionnaire prévu. Dès que le policier la reçoit, il a un délai de 24 heures pour répondre.

Après la réception de la confirmation, l'agente de secrétariat imprime une copie pour la mise à jour des dossiers et l'envoie par courriel à la Dotation policière. Si le membre accepte, elle met à jour le bilan des effectifs.

- **Demande de placement**

Une fois par année, du 1<sup>er</sup> novembre au 15 décembre, la Dotation policière publie un communiqué invitant les agents et sous officiers à soumettre des demandes de placement pour toutes les unités et les types d'emploi offerts dans le communiqué.

La dotation policière va enregistrer les demandes et va envoyer un accusé de réception pour chaque employé. S'il y a une erreur, l'agente de secrétariat fait le suivi pour les membres du District avec la Dotation policière. C'est par le biais de ces demandes annuelles qu'origine la liste des policiers pour un concours.

- **Rétroaction**

Toute personne qui a passé une entrevue peut demander une rencontre dans les 30 jours suivants la date de l'entrevue, avec l'un des membres du comité pour avoir une rétroaction.

Dès réception de la demande de rétroaction, l'agente de secrétariat envoie un courriel aux membres du comité et ils vont déterminer la personne qui d'enter eux rencontrera le policier et à quel moment.

L'agente de secrétariat reçoit la confirmation du rendez-vous et fait le classement au dossier du candidat. Elle réserve une salle d'entrevue si la rencontre a lieu au Quartier général de Mascouche. Pour la journée de la rencontre, l'agente de secrétariat donne soit l'original du rapport, ou envoie une copie numérisée si la réunion se fait ailleurs.

Après que le membre ait rencontré le candidat, il doit donner à l'agente de secrétariat un compte rendu par écrit. L'agente de secrétariat le numérise, l'envoie à la Dotation policière par courriel et fait le classement de la copie de la

rétroaction avec le résultat de l'évaluation. Également, elle doit demander au membre du comité de retourner la copie prêtée du rapport et/ou de détruire toute copie numérisée ou papier.

- **Test d'anglais**

L'agente de secrétariat reçoit un courriel en copie conforme (CC) de la Dotation policière, l'informant qu'un des membres du District MLLL a été convoqué pour passer un test d'anglais. Elle envoie le courriel au gestionnaire pour son information et elle lui demande de l'informer de la date du test d'anglais pour suivi.

L'agente de secrétariat vérifie dans le SYINGE (Système intégré de gestion des processus en ressources humaines), s'il n'y a pas déjà un résultat valide.

- **Retrait préventif**

Lors d'une grossesse, la policière doit apporter une lettre certifiée par le médecin. L'agente de secrétariat complète le formulaire « Changement d'affectation » et l'envoi par courriel à la Dotation policière avec une copie de la lettre du médecin. Le courriel doit inclure la date d'accouchement et le formulaire CSST.

- **Comité d'entrevue**

Le gestionnaire du poste fait la recherche des membres du comité. Ensuite, il envoie les noms à l'agente de secrétariat, qui doit vérifier si les personnes choisies ont suivi une formation en entrevue structurée dans la liste au SYINGE.

- **Demande de pardon**

Le policier adresse sa demande écrite au Directeur Général de la Sûreté du Québec et la remet à son supérieur pour qu'il donne son appréciation. Ensuite, le supérieur la transmet au Bureau de l'administration.

Dès réception de la demande, l'agente de secrétariat transmet le dossier à la responsable du Bureau de l'administration, pour qu'elle aussi donne son appréciation.

Ensuite, l'agente de secrétariat envoie le dossier par courrier interne à la Direction des affaires internes et fait le suivi jusqu'à la décision.

- **Promotion avec un dossier déontologique ou disciplinaire actif ou comportant des antécédents.**

Une fois par mois l'agente de secrétariat écrit par courriel à la Conseillère en gestion des ressources humaines de la Dotation policière pour lui demander un suivi des TRI sécuritaires pour le District.

Dès réception des résultats, elle met à jour le tableau « TRI positifs, liste de membres en attente » et envoie un courriel à la RBA et à son adjointe pour mise à jour dans Outlook.

- **Rétrogradation et baisse de niveau salarial**

Le rôle de l'agente de secrétariat est d'aviser le gestionnaire du policier que son grade et son salaire seront ajustés s'il a participé dans un concours pour lequel l'emploi obtenu est de grade ou de niveau salarial inférieur au poste actuel.

L'agente de secrétariat avise également que si le policier veut occuper de nouveau un poste exigeant la qualification qu'il détenait, il devra se requalifier.

- **Refus d'un placement demandé**

Lorsqu'un placement est refusé, l'agente de secrétariat fait un historique de la situation et présente la demande du membre à la Dotation policière pour analyse et décision. Par la suite, l'agente de secrétariat transmet la décision finale au gestionnaire pour qu'il informe le membre.

## 4.2.6 Récapitulatif

Le processus de sélection se fait pour tous les postes, sauf pour les chefs d'équipe, les patrouilleurs et les agentes sur appel et sur horaire variable (AAHV). Bref, il faut faire attention aux conditions de l'emploi et aux petits détails consignés dans les règlements. (EMP. PLAC-31 et contrat du travail). Les étapes principales au Bureau de l'administration, particulièrement pour l'agente de secrétariat sont les suivantes :

**Table 13 : Récapitulatif pour la Dotation policière**

	<b>Activité</b>	<b>Temps de traitement et d'attente</b>
1	Faire l'affichage pendant 14 jours.	Préparation de l'affichage : 15 – 20 minutes. Affichage : 2 semaines
2	Vérifier la liste des candidats.	30 minutes
3	Envoyer les noms à la Dotation policière pour l'analyse.	10 minutes
4	Recevoir de la Dotation policière par ordre d'Ancienneté et par groupe de trois du même bassin, les candidats à convoquer en entrevue.	(5-10 minutes par personne plus temps d'attente) Total : 1 – 2 semaines
5	Envoyer la demande d'intérêt aux candidats et obtenir une confirmation écrite.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demande : 10-15 minutes</li> <li>• Confirmation écrite : 24 – 48 heures</li> </ul>
	S'il y a de désistements, communiquer avec la Dotation policière pour obtenir un autre nom.	1-2 semaines
6	Obtenir les informations relatives au processus.	2 jours – 5 jours
7	Préparer les horaires d'entrevue et envoyer la convocation aux candidats. Il est obligatoire d'aviser sept jours à l'avance le policier et le syndicat des policiers (APPQ)	30 minutes
8	Réserver la salle pour la journée des entrevues	1 minute

	Chercher et faire approuver les guides d'entrevue	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chercher les guides : 1-2 jours</li> <li>• Attendre l'approbation : 1-2 journées</li> </ul>
	Préparer le dossier de chacun des candidats pour les membres du comité.	30 minutes
9	Recevoir des membres du comité les résultats des entrevues et compléter le formulaire des compétences pour chacun des candidats.	15 minutes
10	Numériser et envoyer les résultats par courriel à la Dotation policière.	1 – 2 semaines
11	Recevoir de la Dotation policière le résumé incluant le nom du candidat recommandé.	5 minutes
12	Envoyer au gestionnaire concerné le formulaire pour la vérification des antécédents du candidat retenu.	5 minutes
13	Envoyer l'offre de placement au gestionnaire du policier.	Envoi : 5 minutes Recevoir la réponse : 24 – 72 heures
14	Envoyer la réponse du candidat à la Dotation policière pour l'émission de l'avis de placement.	5 minutes
15	Recevoir et distribuer l'avis de placement.	30 minutes
16	Mettre à jour le bilan des effectifs.	1 heure

#### **4.2.7 Embauche des officiers.**

L'embauche des officiers est géré par la Direction de ressources de l'encadrement (DRE). Quand il y a un poste à doter, l'agente de secrétariat reçoit un courriel de la DRE l'informant qu'il y a un poste à doter et donne le nombre des candidats. Le courriel inclut le guide d'entrevue d'accès sur la fonction, le résumé de carrière des candidats et le dossier de l'employé du système PARADOX.

L'agente de secrétariat ouvre un dossier pour le processus, imprime les documents pertinents de chaque candidat et attend que le Responsable du Bureau de la surveillance du territoire (RBST), transmette les informations pour procéder à préparer l'entrevue d'affinité : les personnes à rencontrer, la date, les membres du comité.

Subséquemment, elle envoie les convocations aux candidats, prépare l'horaire des entrevues et l'envoie par courriel à la Direction des ressources d'encadrement (DRE), réserve la salle et prépare le dossier des candidats. (Voir le point 7 du récapitulatif 4.2.6).

Après que les entrevues ont eu lieu, le responsable du Bureau de la surveillance du territoire (RBST) donne ses recommandations au commandant du District, qui va entériner ou pas la recommandation du RBST et transmettre la décision au responsable de la Direction des ressources d'encadrement.

L'agente de secrétariat reçoit de la secrétaire du commandant les documents pertinents. Ensuite, elle fait une copie pour ses archives, numérise le dossier du candidat recommandé et l'envoie par courriel au DRE. Les documents originaux sont envoyés par courrier interne au DRE.

Ensuite, l'agente de secrétariat fait le classement des dossiers (une enveloppe pour chaque candidat) et les garde dans les archives du Bureau de l'administration pour la première année et dans les archives générales les quatre années suivantes.

#### **4.2.8 Déménagement dans le cadre d'un transfert. (Selon la politique EMP. PLAC. – 17)**

Cette politique de gestion est applicable à ceux qui ont un avis de placement en transfert. Dans cette politique, l'agente de secrétariat est sollicitée pour deux éléments précis: la recherche de logement et le déménagement. Le rôle de l'agente de secrétariat est de faire le suivi, de répondre aux questions des membres selon la politique.

Peu importe si le premier contact avec les policiers se fait personnellement ou par téléphone, l'agente de secrétariat va toujours confirmer les informations par courriel.

##### **Pour la recherche de logement :**

Après la réception de l'avis de placement, la firme de relogement communique avec le policier propriétaire pour lui donner toutes les informations nécessaires pour la vente de sa maison.

Ensuite, le policier communique avec l'agente de secrétariat pour l'informer des détails de sa recherche de logement: les dates, les personnes qui vont l'accompagner et l'endroit où il va demeurer. L'agente informe le policier que relativement son choix d'absence, il devra communiquer au gestionnaire et confirmer par courriel.

Après avoir recueilli l'information nécessaire, l'agente de secrétariat remplit le formulaire *Autorisation de frais relatifs à un déménagement* (042-030) et l'envoie numérisé et signé au policier avec une guide de procédures SAGIR.

Une fois la recherche faite, le policier doit remplir un formulaire de rapport de recherche de logement en indiquant tous les endroits où il a fait sa recherche. En plus, il envoie son rapport de frais SAGIR avec tous les documents numérisés.

**Pour le déménagement :**

La procédure est similaire à la recherche de logement. Après avoir été autorisé par son supérieur, le policier communique les dates de déménagement à l'agente de secrétariat. Elle remplit et signe le formulaire d'autorisation de frais (042-030), le numérise et le transmet au policier avec un guide SAGIR.

L'agente de secrétariat reste disponible à répondre aux questions du policier qui déménage ou à les orienter selon leur besoin.

Le temps pour ce processus varie entre 15 à 20 minutes par candidat pour la vérification et l'approbation. Dans le cas des recrues qui déménagent pour la première fois, les temps peuvent être de 30 minutes approximativement.

### 4.3 Particularités du District 3 (CNCA)

Une visite a été faite au District de la Capitale Nationale-Chaudière-Appalaches (CNCA), pour faire une comparaison avec le District 6, relativement aux processus en Dotation civile et policière. Le Bureau de l'administration du District 3 est composé par :

*TABLEAU 4.5 : Particularités du District CNCA*

<b>Gestionnaire</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• RBA</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un adjoint au RBA</li></ul>
<b>Ressources matérielles et financières :</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un technicien en administration</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trois secrétaires</li></ul>
<b>Ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Une TA (qui est la responsable de la Dotation en ressources humaines) Chargée de la Dotation civile depuis janvier 2007 Chargée de la Dotation policière depuis décembre 2008</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un agent de bureau classe principal</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deux secrétaires</li></ul>

Nous discuterons des processus qui ont une ou plusieurs différences dans le traitement par rapport à ceux du District MLLL

### 4.3.1 Particularités pour la Dotation Civile

Les besoins du District 3 pour l'embauche de personnel civil ont changé récemment à cause des départs à la retraite. Le District 3 préfère l'embauche de personnes qui auront une « longue carrière » à la Sûreté car les investissements en termes de formation sont très grands (par exemple, la formation CRPQ qui est propre à la Sûreté du Québec). Ces préférences sont tenues en compte au moment de choisir les candidats.

Une autre difficulté est de trouver les gens qui appartiennent aux groupes cibles (handicapés et immigrants).

Les temps pour avoir les noms qui sont sur la LDA sont raisonnables selon les attentes du District.

#### Dans le cas de l'affectation :

1. Compléter une demande de personnel civil (formulaire 281).
2. Inclure une description récente de l'emploi avec la demande. (À cause de cette exigence, le District doit faire une nouvelle description de l'emploi à chaque fois).
3. Publication simultanée en affectation et en mutation si nécessaire, mais le District privilégie les candidats qui ont manifesté directement leur intérêt pour l'organisation.
4. Les convocations en entrevue sont faites par la technicienne au BA, sauf si le gestionnaire demande de les faire lui-même.

Pour la mutation : La mutation présente deux contraintes au District 3. Premièrement, le temps d'affichage en info-carrière est très long (6 semaines) et deuxièmement, les personnes qui se présentent par mutation appartiennent à un

groupe d'âge (quarante ans et plus) qui n'a pas appris les systèmes informatiques à l'école et qui, par conséquent, ne répondent pas aux exigences du poste.

Recrutement : Le District choisi les occasionnels qui sont depuis longtemps. Les listes de déclaration d'aptitudes du Conseil du Trésor ne correspondent pas aux besoins de l'emploi.

Embauche PTA : Généralement il n'y a pas beaucoup de roulement des PTA. Toutefois au moment de l'embauche, les personnes qui ne sont pas acceptés à cause des antécédents sont nombreuses.

Pour l'embauche, le District accepte les CV qui arrivent de partout et publie aussi sur Emploi-Québec. La convocation aux entrevues est faite par la responsable de l'Unité de gestion d'appels, à cause des spécifications de l'emploi.

Embauche étudiant : L'année passée il y a eu beaucoup de difficultés pour embaucher les étudiants. Sur les six autorisés, seulement deux ont fait le stage, car le processus était long et la plupart des candidats s'étaient trouvés un autre emploi quand ils ont été appelés

Selon la technicienne au District 3, les conditions de l'emploi ne sont pas très avantageuses pour les étudiants : emploi pendant quatre ou six semaines (les vacances d'été ont une durée de deux mois), le salaire est minimum (l'année dernière il y avait abondance d'emplois à Québec dû aux célébrations de la Ville est les conditions étaient supérieures).

Stagiaire non rémunéré : Généralement il s'agit de gens en technique de bureau au CEGEPS qui viennent pendant un mois pour faire un emploi non-rémunéré.

Premièrement il faut trouver un gestionnaire pour superviser cette personne et l'embauche est sujette à la vérification des antécédents du candidat, des personnes qui habitent avec lui et de sa famille proche.

Nomination temporaire : La TA communique avec le gestionnaire pour lui demander s'il est toujours intéressé à nommer cette personne et avec l'employé, pour confirmer s'il veut être nommé.

Il faut faire une évaluation du rendement après les premiers six mois et à la première année. Il y a aussi un stage probatoire de deux ans, mais il n'y a pas d'évaluation à la fin.

La Dotation demande une lettre de démission pour faire le changement de contrat, mais la TA considère qu'il serait mieux de faire une mise à pied pour que l'employé ne risque pas de perdre son avancement d'échelon.

Embauche d'auxiliaire de bureau : Depuis un an, le BA a été obligé de recourir à ce mode d'embauche, car les personnes sur la LDA ne correspondent pas aux besoins. Toutefois le Bureau de l'administration embauche toujours les personnes qui ont manifesté leur intérêt directement et pour l'auxiliaire de bureau ne demande pas à Emploi-Québec.

Réorientation professionnelle : Se fait principalement pour les situations particulières des préposés en télécommunications, qui sont affectés à des tâches administratives.

Liste des tableaux utilisés par le District : Le BA fonctionne avec un grand tableau qui mélange à la fois l'assiduité et la formation. Ce tableau inclut les postes problématiques, les personnes qui sont en demande de rétrogradation, les personnes qui sont en prêt, les maladies, les congés parentaux.

Le bilan d'effectifs est sorti du SYNGE, mais le tableau maison décrit mieux la réalité du District.

#### **4.3.1.1 Récapitulatif pour la Dotation civile au District 3**

1. Le gestionnaire remplit le formulaire 281 et l'envoie au BA
2. Le BA fait les autorisations et l'envoie à la personne ressource au GQG (Julie Jolin).
3. La personne au GQG donne les autorisations et fait la recherche des candidats.
4. Préparation et réalisation des entrevues. (Pendant les entrevues, les gestionnaires font remplir le formulaire de vérification des antécédents à tous les candidats).
5. La TA reçoit le nom du candidat retenu et envoie au BRE le formulaire de vérification des antécédents de cette personne seulement. Si le tri est positif, la TA a déjà le formulaire des autres candidats, donc envoie le formulaire du deuxième candidat. (Si la vérification des antécédents est positive, le District ne le communique pas aux candidats).  
Le BRE prend de 48 à 72 heures approximativement pour faire la vérification.
6. La TA demande au gestionnaire de convenir d'une date de début avec le candidat et la communiquer à la Dotation civile pour faire les démarches de matricule.

7. La première journée de l'employé, ils font remplir les formulaires nécessaires et demandent les documents pour compléter l'embauche.
8. Les empreintes sont prises dans l'unité d'accueil du nouvel employé. Le Quartier général dispose d'une machine pour la prise d'empreintes et n'utilise plus l'encre.

#### **4.3.2 Dotation policière**

Le rôle du BA est surtout de supporter le GQG, de vérifier la conformité aux politiques de gestion, de compléter les formulaires et de les transmettre au service de la Dotation policière, sauf pour l'affectation et pour le prêt où il y a plus de marge de manœuvre.

##### Entrevue :

1. Une fois par mois, la TA demande les disponibilités pour ceux qui ont passé une formation en entrevue structurée. La technicienne a une liste d'environ 35 personnes.
2. Les entrevues se font généralement les mardis et les mercredis. La technicienne prépare un maximum de 3 entrevues par jour pour chaque groupe intervieweurs. Les entrevues ont une durée d'une heure et demie approximativement.
3. La technicienne n'envoie pas une demande d'intérêt. Elle débute le processus directement par la convocation pour l'entrevue, afin de ne pas allonger « inutilement » le processus.
4. Avant les entrevues, la technicienne prépare les chemises des candidats, la salle et averti l'agente de sécurité du bâtiment.
5. Les empreintes se prenaient lors des entrevues, mais le BA a décidé que c'était trop de travail inutile, car le taux d'échec en entrevue variait entre 30 et 50 pourcent.

6. Après les entrevues, la technicienne numérise les grilles d'entrevue et l'envoi à la technicienne de recrutement policière.
7. Finalement la TA remplit un tableau de personnes qui ont passé une entrevue, car elle est très intéressée à faire les statistiques sur les échecs.

Une petite étude a été faite l'année passée ayant comme objectif d'évaluer les causes des échecs en entrevue. Quelques variables comme le jour de la semaine ou la composition du comité d'entrevue ont été considérées. Le seul résultat qui a été vérifié, a été l'influence du profil des membres du comité pour l'évaluation négative des candidats : quand il y avait plus d'un enquêteur dans le comité, le taux d'échec augmentait de 50 pourcent. D'après les résultats antérieurs, la TA :

- Forme le comité avec un maximum d'un enquêteur du BRE.
- S'il n'y a que des enquêteurs disponibles pour les entrevues, la TA met un enquêteur du BRE et un enquêteur appartenant à un autre secteur (crimes économiques par exemple).
- Elle essaie de neutraliser l'équipe avec une personne civile.

Offre de placement : Après réception de l'offre de placement, la TA communique avec les unités et laisse un message au policier de communiquer avec elle.

- Ensuite elle envoie l'offre par courriel et donne un délai.
- Dès réception de la réponse, la TA l'envoie à la Dotation.

À la différence du District 6 (MLLL), les communications se font directement avec les policiers, mais avec une copie au gestionnaire.

Rétroaction : Il arrive dans seulement 20% des cas que les policiers la demandent. La TA fait une demande de débriefing au comité, envoie la confirmation de rencontre et remet le dossier pour la réunion.

Test d'anglais : Le BA avise directement le policier avec copie conforme au gestionnaire. La technicienne informe le policier qu'il doit se faire accompagner par un officier qui va confirmer qu'il s'agit de la personne qui a été convoquée.

Retraite préventive : La responsable de l'assiduité complète le tableau partagé. Ensuite, la TA doit vérifier si la policière sera envoyée chez-elle ou assignée administrativement.

Rétrogradation : La TA reçoit la demande du policier et l'envoie à la Dotation. À chaque année sont traitées une moyenne de quatre demandes. Le seul problème qui se présente, c'est au niveau de la logistique pour donner un uniforme au policier rétrogradé, si son ancien poste ne l'exigeait pas (enquêteur rétrogradé en patrouilleur).

#### **4.3.2.1 Récapitulatif pour la Dotation policière**

1. Un poste se libère
2. Il faut connaître le mode de Dotation à utiliser
3. La Dotation policière envoie les noms des candidats
4. Préparation des entrevues
5. Envoi de l'offre de placement
6. Aviser le directeur du poste pour préparer l'accueil

## CHAPITRE 5

### Analyse et discussion

Après avoir décrit le flux de travail pour les processus de Dotation civile et de Dotation policière du District MLLL, on peut procéder à l'analyse du fonctionnement actuel du Bureau de l'administration.

Ce dernier chapitre fait une révision de quelques aspects concernant la Sûreté du Québec qui ont une forte incidence dans le déroulement actuel des processus de dotation. Dans un premier moment, nous allons discuter des aspects organisationnels tels que la culture, la logistique et la planification de la main d'œuvre, les ressources informatiques et les outils d'aide à la décision. Ensuite, ils seront analysés des aspects propres aux processus de Dotation en ressources humaines.

Pour cette analyse, on tient compte des données consignées tout au long de ce rapport. Ce chapitre débute avec une description de la situation actuelle relativement aux aspects énumérés ci-haut et présente les causes et les conséquences relatives aux situations énumérées. Finalement, des recommandations sont proposées.

## 5.1 Aspects organisationnels

### 5.1.1 Culture

- À la Sûreté du Québec, il y a une culture du secret, qui est liée à une crainte relative à la perte d'information. Cette appréhension fait que l'information spécialisée soit détenue par un groupe très réduit de personnes.

Pour quelques activités nécessaires à la Dotation, soit la vérification des antécédents, il faut toujours recourir aux services du BRE car la plupart des banques des données sont de type ultra-sécrites à cause des informations d'ordre non-criminel comme les réseaux de contacts des citoyens. Ces banques sont accessibles exclusivement aux agents de renseignements au BRE.

Toutefois, il y a aussi la Banque de données incluant des informations d'ordre publique, d'antécédents criminels et de dossiers ouverts. Cette banque de données étant accessible à tous les policiers, le bureau de l'administration pourrait profiter de la présence de l'agente Lucie Boulton pour une première vérification.

- La culture de la Sûreté vs les cultures de chaque District : La structure de la Sûreté du Québec est formée par trois niveaux tel que présenté au chapitre 1. Chaque niveau a un dirigeant qui, suivant des orientations générales, conçoit et coordonne les opérations policières et administratives.

Le Grand quartier général, par exemple, est reconnu pour préconiser la conformité aux politiques et le respect des procédures. Pour sa part, le District MLLL suit une culture de standardisation des procédures, de fiabilité

de l'information et d'efficacité. Finalement, les postes de police que fonctionnent avec l'idée de l'efficience. Ces trois niveaux doivent être en convergence continuellement.

- Conformité : lors de la discussion avec le personnel civil de la Sûreté du Québec du District 6, il ressort que le fait d'avoir expérimenté une façon de faire les choses au fil des années, fait en sorte qu'il soit difficile pour eux d'envisager les choses autrement. Cette pensée se renforce avec des affirmations telles que : les processus ne vont jamais changer car « ça a été toujours comme ça » ou « les délais sont inévitables parce que la structure de l'organisation est dessinée pour fonctionner de cette façon ».

Cette vision des employés contraste avec l'approche d'amélioration continue proposée par la Sûreté du Québec et il serait pertinent de renforcer chez les employés la confiance dans la possibilité de toujours faire mieux.

- Indépendance des employés

Tant l'opinion de la RBA que celle des employés du BA, permet de conclure que les attentes de la gestionnaire ne sont pas toujours claires et cela a des incidences sur les demandes des employés.

Les employés ont manifesté leur besoin de valider constamment avec la RBA car ses demandes changent constamment. Par contre la gestionnaire souhaiterait que les employés soient plus indépendantes et autonomes.

Pour améliorer la communication, il est important de prévoir des moments précis pendant la semaine pour écouter plus le personnel et équilibrer le souci de l'Indépendance des employés avec le rôle de conseiller du gestionnaire.

## 5.1.2 Logistique et planification de la main d'œuvre

- Gestion des urgences par rapport au roulement du travail : Au District MLLL, il faut constamment réorganiser les dossiers selon l'importance qu'ils acquièrent pour la semaine. Les employées du Bureau de l'administration ont la sensation que ce changement constant des priorités ne permet pas de faire le travail de base, ce qui a comme conséquence la cumulation des anciennes priorités et du travail « régulier ».

Pour les employées, les priorités dépendent beaucoup de la philosophie de la RBA et du Commandant. Elles acceptent que les gestionnaires n'aient pas à justifier leurs décisions, mais elles sentent qu'il y a des conséquences au niveau de la surcharge du travail et des préoccupations.

Selon la RBA, le Bureau de l'administration répond à quatre pressions : le commandant, le GQG, les clients (policiers) et parfois les employés. Le BA partage les préoccupations des employés en assurant que le fait que les priorités ne soient plus les mêmes d'une semaine à l'autre, est un facteur mobilisant ou démobilisant pour les employés qui a une forte incidence sur la cohérence qu'elle montre dans sa gestion.

- Différentes priorités : quand les postes de police envoient une demande qu'ils considèrent importante, ils doivent être conscients que le Bureau de l'administration du District coordonne parallèlement les activités de neuf MRC, des postes autoroutiers, des postes de liaison, des postes auxiliaires et secondaires et d'une unité de soutien en sécurité routière. Pour ce motif, ce qui est prioritaire pour les gestionnaires des unités ne l'est pas nécessairement pour le Bureau de l'administration.

Dans le même ordre d'idées, les priorités de dossiers pour le District MLLL ne sont pas les mêmes que celles du GQG. Selon ce qui a été manifesté par ceux qui ont affaire avec la Dotation en ressources humaines, le Grand Quartier Général « ne connaît pas les priorités opérationnelles, sinon les priorités bureaucratiques : Ils gèrent la politique, ils suivent la politique ».

Il arrive que les gestionnaires manifestent leur frustration aux employés du BA, car la marge de manœuvre nécessaire pour accomplir leurs objectifs est réduite en fonction des intervenants et leurs priorités.

Pour soulager cette situation, le Bureau de l'administration pourrait être spécifique lors de communications avec les gestionnaires, en précisant le temps d'attente. S'il y a des délais non prévus, le Bureau pourrait informer des raisons et garantir aux gestionnaires que le BA fait constamment la suite au dossier. Le fait de communiquer aux gestionnaires des unités d'une façon approximative les temps d'attente « normaux », pourrait être très effectif pour tranquilliser les préoccupations des gestionnaires et les inviter à ne pas laisser leurs demandes pour la dernière minute.

(Les gestionnaires seraient conscients que le processus suit son cours régulier et communiqueraient avec le bureau seulement s'il y a des délais exagérés).

- Plusieurs outils sont développés individuellement avec exactement la même information : chaque responsable de volets en ressources humaines (dotation, formation, assiduité, TA), a besoin de données pour alimenter les différents tableaux. Au BA, chacune alimente leurs propres banques de données, ce qui résulte en une multiplication non nécessaire du temps dédié à introduire la même information.

Un exemple concret pourrait être le bilan des effectifs du secteur de la Dotation vs les différents outils maisons de la TA en ressources humaines (Suivi des Agentes sur Horaire Variable, tableau des effectifs réels du District, etc). Ces outils ont en commun un certain nombre de données: nom de l'employé, numéro d'unité, matricule, titre de l'emploi, date de début de l'embauche.

Si on avait une seule banque de données (banque de données matrice) protégée pour les modifications non pertinentes, mais avec accès autorisé pour ceux qui en ont besoin, chacune pourrait prendre les données qui lui sont nécessaires sans avoir à réalimenter ce qui est déjà existant.

Présentement Il y a plusieurs outils qui permettent de saisir, traiter et présenter les données selon le besoin. À titre indicatif, une banque de données principale en format Excel permettrait de sortir autant de tableaux croisés dynamiques que nécessaires : le bilan des effectifs réels ou autorisés, le tableau des agents sur horaire variable (AHV), le portrait des AHV sur des postes des AHV ou le suivi du « Programme d'appréciation du personnel policier (PAPP).» Le concept serait celui du Tableau de bord, déjà utilisé dans quelques unités de la SQ.

Une des principaux avantages de ce système est la possibilité d'avoir toute l'information d'une seule personne dans un même endroit.

- Conception des postes et transfert d'expertise. Au BA, chaque employé est chargé d'un volet (voir chapitre 1.2, description du BA) ce qui fait que chacune des responsables soit très spécialisée dans l'accomplissement des tâches relatives à son secteur. Le choix d'avoir une personne responsable par secteur d'activité a des avantages du point de vue de l'imputabilité pour

les résultats obtenus et de la compétence des employés. En même temps, il y a plusieurs inconvénients inhérents à ce mode de fonctionnement.

Parmi ces contraintes, on pourrait parler du fait que l'expertise est possédée par une seule personne. Le travail s'apprend de la « fille qui arrive » par la « fille qui part » et le bureau est dépendant de la personne au poste.

Même si la RBA a demandé à chaque employée de préparer leur propres cartables de procédures, il est déjà arrivée que lors d'absences imprévues d'une des responsables, le livrable de ce secteur a failli ne pas être produit.

Préparer une relève entre les mêmes employés du Bureau de l'administration pourrait être une solution intéressante mais il faut agir avec précaution. Pour un grand nombre de fonctionnaires au Bureau de l'administration être le « *backup* » de quelqu'un d'autre est synonyme de surcharge de travail. Une conscientisation parmi les employés du BA de l'importance du travail en équipe pourrait être nécessaire avant d'entreprendre une démarche de relève d'expertise parmi les mêmes employés du BA.

Lors des entrevues, la plupart des employés étaient conscientes du problème de la relève. Malgré cela, il y en a qui ont manifesté que « le problème de trouver une solution pour me trouver une remplaçante appartient à la RBA ».

Pour préparer le transfert d'expertise et assurer la relève pour des situations urgentes, il serait pertinent de faire une réunion avec les employés pour leur demander de participer à l'élaboration d'idées (remue-méninges). Si les employés participent dans la proposition d'une solution, il y a une chance plus grande qu'elles participent dans la mise en œuvre.

Tel que manifesté par une des personnes du BA, leur travail est tel que si elles apprennent ce qu'il faut faire, mais ne le font pas pendant deux mois, il

faudra réapprendre. Suivant cela, il pourrait être pertinent de proposer de périodes de relève à raison d'une demi-journée par semaine : chaque employé aide quelqu'un pendant une demi-journée et se fait aider pendant une autre demi-journée.

- Surcharge de travail : Dans le cas de la Dotation en ressources humaines, madame Lorraine Malo est très performante et réussit à livrer son travail dans les délais établis. Elle a été reconnue pour donner plus que ce qui lui a été demandé. Toutefois, elle arrive régulièrement plus tôt le matin et part un peu plus tard en soirée. Il faut être conscient que si elle travaillait seulement les 7 heures réglementaires, elle n'arriverait pas à livrer son travail.

Ainsi, les tâches relatives à la Dotation sont si longues que même le GQG les considère deux types de dotation différents (policrière par rapport à civile).

Lors d'une rencontre, la RBA a manifesté son intérêt pour déléguer les tâches de la Dotation à deux personnes. Embaucher une ressource supplémentaire aiderait à ne pas cumuler le travail au niveau du BA et les employés seraient un peu moins en surcharge, mais il faut être conscient que même si on envoie les demandes sans délai; c'est le GQG avec sa capacité de produire les avis de placement, de nommer un employeur civil, de donner les noms des candidats recommandés, ou de traiter toutes les demandes du BA qui sont les premiers responsables de livrer en un temps raisonnable, les demandes d'embauche.

L'un des premiers problèmes reconnus pour la Dotation policrière, est la difficulté à avoir les offres de placement. L'agente de secrétariat doit relancer constamment la technicienne au GQG pour avoir la pièce.

- Manque d'effectifs : À titre indicatif, le Bureau régional d'enquêtes se trouve actuellement en recrutement car il y a un manque de trois effectifs. Cette situation est particulièrement problématique car cela ralentit le processus de vérifications des antécédents, ce qui peut augmenter le temps total pour l'embauche du personnel.

La même situation est vécue avec la Dotation, où les absences sont remarquables et les nouvelles personnes prennent beaucoup de temps pour maîtriser les procédures et les politiques de gestion.

Pour faire face à cette situation, la SQ fait appel aux retraités, qu'elle réembauche pour des contrats occasionnels. Cette solution est temporaire, car les retraités ont quitté pour en profiter et ils ne seront utiles que pour une période de deux années au maximum. Par contre, si on veut bénéficier d'une expertise pendant une vingtaine d'années, il faudra faire appel aux plus jeunes.

- **Lourdeur administrative:** plusieurs aspects doivent être tenus en compte pour connaître les causes de la lourdeur.
  - **Politiques de gestion** : Selon ce qui a été manifesté par plusieurs employés avec plus de vingt ans de service dans la Sûreté du Québec, les politiques se sont alourdies avec le temps. Un exemple concret, c'est le changement de statut d'emploi qui amène inévitablement plus de procédures dans la politique : avant, pour les postes d'enquêteur, adjoint et superviseur de relève un affichage était suffisant pour choisir la personne. Aujourd'hui ces trois corps d'emploi sont qualifiés différemment avec la nouvelle politique (sergent et gestion), donc maintenant il y a plus de procédures qu'auparavant.

Selon ce qui a été exprimé par la responsable de la Dotation au District 3, il arrive qu'aujourd'hui, à cause de la bureaucratie excessive, qu'un patrouilleur ait déjà commencé dans son nouveau poste, la Dotation n'a pas fini le processus administratif.

- La structure de l'organisation a été conçue pour avoir 3 niveaux qui permettent à l'organisation de se rapprocher du public, mais dans l'action, cette structure se traduit par une forte bureaucratie et des processus qui s'allongent à cause du temps d'attente et de traitement entre chaque niveaux de la structure.

L'Information nécessaire pour déclencher un processus, est détenue par un groupe réduit de personnes, ce qui augmente les procédures bureaucratiques pour l'obtenir.

Bien que ce ne soit pas évident de faire changer les politiques, mettre l'accent sur l'étude des temps d'attentes, les causes et les communiquer honnêtement à la clientèle pourrait être efficient.

### **5.1.3 Ressources informatiques**

- PARADOX : Le système PARADOX est une base de données pour la Dotation en ressources humaines qui permet la saisie des rapports et le maniement des données brutes. L'importance des données inclus dans ce système, fait que PARADOX soit considéré le cœur informatique au niveau de ressources humaines de la Sûreté du Québec.

Quand le système Paradoxe a été élaboré dans les années 70, il y avait seulement un ordinateur par unité. Depuis un peu plus d'une dizaine

d'années tous les employés ont leur propre ordinateur et le système n'a pas évolué pour s'adapter aux besoins actuels de l'organisation. Depuis sa création, l'accès est réduit à un nombre de 21 utilisateurs en même temps, aucun de ces accès n'a été attribué aux Districts.

Aujourd'hui, pour obtenir les noms des candidats lors d'un concours, les Bureaux de l'administration doivent faire les demandes à la Dotation policière. La Dotation policière prend d'une à deux semaines pour envoyer la liste des noms, malgré le fait que la consultation des priorités en PARADOX ne prend que d'une à cinq minutes par candidat.

Pour la Dotation civile, l'équivalent serait le système SGLDA (Système de gestion de liste de déclaration d'aptitudes) géré par le Conseil du Trésor et que l'accès est réduit à la Dotation civile.

Consciente de cette réalité, la SQ avait commencé avec le projet SIRHUS pour l'exploitation des ressources humaines (une version amélioré de PARADOX sur une plateforme Oracle), mais comme conséquence de décisions politiques, le projet SIRHUS a été laissé du côté car le Conseil du Trésor voulait unifier les systèmes informatiques de la province et implanter le programme SAGIR.

- SAGIR est un projet gouvernemental qui remplace PARADOXE et SIYNGE. Géré par le ministère des services partagés et monté aussi sur une plateforme Oracle.

Parmi ses caractéristiques, le SAGIR permettrait une gestion plus large que SIRHUS, en incluant les ressources humaines, financières et matérielles, tandis que SIRHUS était conçu exclusivement pour les ressources humaines. Nonobstant, le temps d'implantation est une contrainte.

Le projet SAGIR comporte plusieurs phases, dont celles correspondant aux ressources humaines. Elles seront livrées à compter de l'année prochaine :

- Dossiers de la personne, les postes et la formation. (2010)
- Assiduité (2010)
- Santé, sécurité au travail, compétences et l'évaluation du rendement au travail (2011)
- Pour le SAGIR en Dotation, l'analyse des besoins a été faite, mais la Gestion de concours et de l'embauche (Dotation) sera réalisée après 2012.

**Table 14 : SAGIR, avantages et contraintes de l'application**

<b>Avantages de l'application SAGIR*</b>	<b>Contraintes de l'application SAGIR*</b>
Améliore le service à la clientèle	La grosseur du projet et le temps d'implantation sont très grands.
Les employés n'auront qu'à compléter leurs formulaires par SAGIR	SAGIR est un dossier politique : Pendant les élections rien n'a été fait <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le gouvernement est obligé de procéder par appel d'offre, ce qui allonge les délais (18 mois pour un appel d'offre)</li> </ul>
Une certaine décentralisation	Système central gouvernemental qui va obliger à adapter le fonctionnement à la SQ
Accélérer les processus administratifs	Résistance au changement de la part des employés qui ont plusieurs années de service à la SQ
Moins de papier à manipuler pour les Districts, car plus d'affaires seront électroniques.	Apprendre des nouvelles méthodes de travail.
Mieux contrôler les dépenses et les postes	Réorganisation des tâches
Réduit le temps d'analyse car le	Il y a beaucoup d'affaires qui ne sont pas

processus se ferait électroniquement.	bien définies pour le moment ou qui ne sont pas bien connues <u>du personnel chargée du projet</u> , donc les résultats ne peuvent pas être garantis.
Dans le cas du déménagement d'un effectif suite à un transfert, un logiciel SQ permettrait de calculer le kilométrage pour vérifier la conformité avec les politiques de gestion	Les problèmes structurels (bureaucratie excessive) et logistiques de la SQ ne se règlent pas avec la technologie.  Par conséquent, l'implantation de SAGIR devrait inclure un changement culturel.
* Les avantages sont basés en estimations.	* Les contraintes exposées ci-haut, font référence à l'étape de développement et d'implantation

Bref, il est important de connaître la situation actuelle des systèmes de traitement des données de l'organisation, car le secteur de la Dotation en ressources humaines est très dépendant de ces vieux systèmes et beaucoup de délais dans les processus d'embauche sont le résultat des limitations relatives à leur consultation.

Il est important de noter que bien que la Sûreté du Québec connaît la situation actuelle des systèmes et qu'il y a un grand projet (SAGIR) qui est en implantation présentement, des solutions de type « logistique » devront être implantées afin que le projet SAGIR soit une réalité.

#### 5.1.4 Outils d'aide à la décision

- Prise de décision : La technicienne en administration au District 6, madame Danielle Gignac recueille et traite l'information à l'aide des tableaux qui contiennent l'information actualisée des postes et d'effectifs. Ensuite, elle présente les résultats des tableaux à la RBA, qui les analyse et prend les décisions, selon les tendances reflétées dans ces outils. Ils permettent de

décider où placer le prochain contingent où de faire le suivi des dossiers de situations particulières.

Quelques tableaux développés par la technicienne des ressources humaines sont :

- Tableaux des effectifs réels : permet d'avoir un portrait du District et de connaître les unités qui ont beaucoup d'absentéisme, l'incidence de ces absences sur le budget du temps supplémentaire et sur la santé des gens qui font ce temps. En plus, ce tableau permet de voir l'évolution des postes vacants à chaque mois.

Ce tableau est rempli par les postes et la compilation se fait au BA, Chaque semaine une copie du tableau est remise au commandant.

- Tableaux des agents sur horaire variable : ils permettent de faire un suivi des AHV, de voir leur assiduité et le temps qui leur reste en période de variabilité. En plus d'avoir l'information réelle des AHV, ce tableau permet de prioriser les dossiers et de faire plus de pression à la Dotation policière pour accélérer leur traitement.
- Programme d'appréciation du personnel policier (PAPP): Quand un policier est embauché au District MLLL, il doit passer une évaluation après la cinquième semaine de travail, une deuxième après avoir complété cinq mois de service et une dernière avant de compléter la première année.

Le PAPP est un outil qui effectue le suivi des évaluations des agentes sur horaire variable et qui assure qu'elles seront faites dans les temps accordés par le District.

- Calcul de la variabilité : outil qui permet de faire le calcul du temps qu'un patrouilleur a été sur horaire variable et le temps total des absences ou des assignations administratives. Ce calcul a pour but de déterminer le nombre de jours pour lesquels sera prolongée la variabilité, pour de fins de suivi au BA.
- Accueil et intégration des recrues : Le district a développé son propre cadre de référence pour l'accueil de la recrue. Cet outil intègre les activités pré accueil et accueil nécessaires pour uniformiser les pratiques dans toutes les unités du District et accélérer l'intégration des nouveaux policiers : documents à remettre au policier, endroits à visiter, personnes à rencontrer, projets de jumelage et du coaching, description des activités nécessaires jusqu'au onzième mois, etc.

## 5.2 Analyse de la situation en Dotation civile

La dotation civile ne présente pas beaucoup de contraintes, sauf la difficulté de trouver des gens pour des contrats occasionnels de courte durée. Généralement pour les contrats tels que les remplacements pour maladie de trois mois à 6 mois, il n'y a pas beaucoup de gens intéressés. Il arrive que l'agente de secrétariat fasse plus de cinquante appels et ne trouve pas de candidat. Pour de telles raisons, il faut faire appel aux retraités.

Ce qui explique cette difficulté, c'est que les gens ne vont pas risquer les emplois qu'ils ont actuellement pour occuper un autre emploi qui n'offre aucune garantie. Les gens quittent plus facilement leurs emplois pour des contrats d'un an et plus, même s'ils sont occasionnels.

Dans le cas de l'unité de gestion des appels, il faut toujours recommencer les processus d'embauche car les gens ne restent pas longtemps sur place.

### 5.2.1 Étapes qui pourraient être faites différemment.

**Table 15 : Problématiques et solutions pour la Dotation civile**

	<b>Problématique</b>	<b>Solution</b>
1	Il faut toujours demander à la Dotation civile au GQG de faire <u>la recherche des candidats sur la LDA.</u>	Donner l'accès au District pour faire la consultation de la liste sur place.
2	Lors de la réception de curriculum, le rôle de l'agente de secrétariat est réduit à celui d'intermédiaire.	Donner l'adresse du gestionnaire lors des concours ou publications.

3	L'agente de secrétariat doit convoquer les gens et organiser la journée des entrevues.	La personne appropriée pour le faire serait le gestionnaire et son équipe, car ils connaissent leur propre disponibilité et les particularités du poste à combler.
4	Vérification des antécédents faite pour le BRE	<p>Dans le cas des agents de gardiennage, une première vérification se fait maintenant au BA (D'une semaine d'attente, on est passé à une journée).</p> <p>On pourrait le faire pour tous les cas ou, au moins, pour les « plus urgents ».</p>
5	Signature non nécessaire du commandant pour l'approbation.	La signature de la RBA devrait être suffisante.

### 5.3 Analyse de la situation en Dotation policière

La nouvelle version de la politique de gestion (Emploi et placement 31) est précise quant aux procédures et essaie d'être équitable et d'éviter le favoritisme. Par contre, elle est difficile à gérer et implique que les intervenants soient pris avec des délais et des procédures qui ne peuvent être évités.

#### 5.3.1 Étapes qui pourraient être faites différemment

Table 16 : Problématiques et solutions pour la Dotation policière

	Problématique	Solution
1	Le temps pour obtenir les noms des candidats prioritaires.	Faire la recherche des candidats sur Paradoxe au BA.
2	Temps d'attente pour avoir les avis de placement.	Faire une étude exhaustive des causes des délais au service de la Dotation policière au GQG pour déterminer ce qui pourrait être délégué aux Districts, pour engager plus de personnel ou pour prendre les mesures adéquates.

3	Les refus des policiers.	<p>On devrait considérer la possibilité de compter le nombre de désistements effectués par une personne et limiter les choix éventuels.</p> <p>Une autre possibilité serait d'obtenir plus que 3 noms par processus.</p>
4	<p>Communications faites par l'entremise des gestionnaires</p> <p>La difficulté à rejoindre les policiers et le temps qu'ils prennent pour répondre.</p>	<p>Le BA pourrait écrire directement au policier avec une copie conforme au gestionnaire.</p>
5	<p>La difficulté à satisfaire le syndicat des policiers, car il y a beaucoup de contestations.</p>	<p>Commencer un recueil d'objections du syndicat, pour analyser les tendances et prendre une décision dans le futur immédiat.</p>
6	<p>Lourdeur des procédures et grand nombre de demandes à traiter.</p>	<p>Avoir une deuxième personne aiderait à ne pas cumuler le travail au niveau du District. Mais pour avoir des résultats réels, on dépend beaucoup des priorités de la Dotation à Montréal et de sa capacité à livrer rapidement.</p>

## **5.4 Conclusion**

La Dotation en ressources humaines est le service, le plus important qu'offre le Bureau de l'administration.

Dans ce chapitre, nous avons suggéré plusieurs facteurs qui ont une forte influence dans le déroulement des processus de dotation. Il a été montré comment la structure de l'organisation, le contrôle et la conformité aux politiques de gestion influencent, par exemple, un processus de placement civil ou policier.

Finalement, il est évident que les défis auxquels est confrontée l'organisation sont relatifs à l'équilibre à trouver entre les méthodes connues par le passé et les nouvelles façons de faire.

## CONCLUSION

L'analyse menée au sein du Bureau de l'Administration du District MLLL, a permis de réviser les processus d'un secteur très important pour le BA, soit la Dotation en ressources humaines.

Nous avons commencé ce rapport avec une description du contexte organisationnel dans le chapitre un, pour continuer, dans le chapitre deux, avec une révision des écrits traitant l'organisation du travail, dans le but de donner un support théorique à notre analyse.

Néanmoins, ce qui est consigné dans les ouvrages est parfois trop généraliste et ne s'applique pas nécessairement à la réalité vécue dans l'organisation. Donc, c'est le jugement de l'analyste qui permet de choisir les concepts qui s'appliquent ou ne s'appliquent pas.

Ensuite, le chapitre trois a présenté la méthodologie privilégiée pour la cueillette, le traitement et l'analyse de l'information. Nous pouvons retenir que l'utilisation de plusieurs méthodes permet d'augmenter la fidélité et la qualité de l'information.

Les résultats concernant le roulement des processus pour la Dotation policière et la Dotation civile ont été présentés dans le chapitre quatre. Des tableaux et des diagrammes illustrant la réalité, ont été offerts pour chacun des processus.

Finalement, le dernier chapitre a suggéré quelques aspects organisationnels et des éléments propres à la dotation en ressources humaines qui ont une forte incidence dans la lourdeur des processus et dans la satisfaction des acteurs touchés par la dotation.

Bref, cette analyse a permis de remarquer que la capacité de se mettre en question, l'ajustement quotidien et la participation de tous les échelons de l'organisation, sont fondamentaux quand une organisation veut améliorer continuellement ses façons de faire, pour arriver à une harmonie dans ses processus.

## BIBLIOGRAPHIE

### Monographies et textes académiques

CHRÉTIEN, Valérie (2008) L'optimisation de la gestion en ressources humaines par l'analyse des processus. Bureau de l'Administration, district MLLL, Sûreté du Québec. Rapport de stage présenté en vue de l'obtention de la Maîtrise en Administration publique, option pour analystes. Montréal, Université du Québec, École Nationale d'Administration publique. 234 pages.

CORNET, Annie. (1999), « Dix ans de réingénierie des processus d'affaires : Qu'avons-nous appris? », Gestion, Montréal, vol. 24, n.3 (automne, p. 66-75).

DUGAY, Isabelle. (2005). Analyse de processus : Division accueil et correspondance-Québec, Régie de l'assurance maladie du Québec, rapport de stage présenté en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique, Québec, Université du Québec, École Nationale d'Administration publique, 78 pages.

GALBRAITH Jay R (1995). Design Organizations: An executive Briefing on strategy, Structure and Process. Jossey-Bass Publishers. 164 pages.

HARRINGTON, J. (1994) La réingénierie des processus administratifs. Les éditions transcontinentales Inc., Montréal. 406 pages.

LEBLANC, Sylvain. L'évolution de l'uniforme de la Sûreté du Québec. DANS : Les cahiers d'histoire, Volume 1 numéro 2, juin 2005 [En ligne], [page consulté le 15 janvier 2009], 4 pages.

[http://intranet-surete/publications/ggg/organisation/cahiers\\_histoire\\_vol1no2.pdf](http://intranet-surete/publications/ggg/organisation/cahiers_histoire_vol1no2.pdf)

LECLERC, Jean (2008), Organisation du travail, notes de cours ENP-7228. École Nationale d'Administration Publique. Session d'automne.

LESCARBEAU ET COLL (2003). "Profession : consultant" 4<sup>e</sup> édition, Gaëtan Morin éditeur, 333 pages.

PAQUET, Renaud (2001). « Les particularités de la réorganisation du travail dans le secteur public, Québec, 264 pages, p. 239-264.

PAQUIN, Michel. (1986). L'Organisation du travail. Agence d'Arc Inc. Montréal.

ROUSSEL, Patrice (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris, Éditions Economica, 306 pages.

ROUSSEL, Patrice. La motivation au travail-Concept et théories, DANS : LES NOTES DU LIRHE, note No 326, Université de Toulouse, Octobre 2000, 20 pages. Page 3. [En ligne], [page consultée le 22 mars 2009]  
<http://w3.univ-tlse1.fr/LIRHE/publications/notes/326-00.pdf>

VALLERAND, Robert J. et THILL, Edgar E. (sous la direction de). Introduction à la psychologie de la motivation / Laval, Québec : Éditions Études Vivantes, 1993. 674 pages.

## **Sûreté du Québec**

Sûreté du Québec, Déclaration de services aux citoyens. [En ligne], dépliant, [page consultée le 22 janvier 2009]  
[http://intranet-surete/publications/ggg/publications/depliant\\_dsc.pdf](http://intranet-surete/publications/ggg/publications/depliant_dsc.pdf)

Sûreté du Québec, Portrait des effectifs. [En ligne], [page consultée le 21 janvier 2009]  
[http://intranet-surete/publications/rh/portrait\\_effectifs/effectifs\\_civils\\_policiers.pdf](http://intranet-surete/publications/rh/portrait_effectifs/effectifs_civils_policiers.pdf)

Sûreté du Québec Historique de la Sûreté [En ligne], [page consultée le 21 janvier 2009]  
<http://www.suretequebec.gouv.qc.ca/mission-et-services/historique-de-la-sq/historique-surete-du-quebec.jsp>

Sûreté du Québec (2008), Plan d'action institutionnel 2008-2009, dans le cadre de la planification stratégique 2007-2012 de la Sûreté du Québec. [En ligne], [page consultée le 19 janvier 2009], 19 pages.  
[http://intranet-surete/publications/ggg/organisation/plan\\_action\\_2008\\_2009.pdf](http://intranet-surete/publications/ggg/organisation/plan_action_2008_2009.pdf)

Sûreté du Québec, Plan d'organisation supérieure, [En ligne], [Page consultée le 16 janvier 2008]. 92 pages.  
[http://intranet-surete/publications/dic/pos/pos\\_complet.pdf](http://intranet-surete/publications/dic/pos/pos_complet.pdf)

Sûreté du Québec, Plan stratégique 2007-2012, Engagés dans la sécurité et le bien être des citoyens. [En ligne], [page consultée le 16 janvier 2009], 26 pages.  
[http://intranet-surete/publications/ggg/organisation/strategie\\_2007\\_2012.pdf](http://intranet-surete/publications/ggg/organisation/strategie_2007_2012.pdf)

Sûreté du Québec, Politiques de gestion en vigueur par répondant, [En ligne], [page consultée le 20 janvier 2009]  
[http://intranet-surete/publications/pg/pg\\_en\\_vigueur\\_par\\_repondant.pdf](http://intranet-surete/publications/pg/pg_en_vigueur_par_repondant.pdf)

Sûreté du Québec (2008), Rapport annuel de gestion 2007-2008 [En ligne], [Page consultée le 14 janvier 2008]. 105 pages.  
[http://intranet-surete/publications/ggg/rapports/rag\\_2007\\_2008.pdf](http://intranet-surete/publications/ggg/rapports/rag_2007_2008.pdf)

Sûreté du Québec, Rôle des policiers et des employés civils, Guide d'accueil de l'employé civil [En ligne], [page consultée le 16 janvier 2009]  
[http://intranet-surete/pages/accueil/guide/guide\\_12organisationrole.html](http://intranet-surete/pages/accueil/guide/guide_12organisationrole.html)

Sûreté du Québec, Qu'est-ce que SAGIR, [En ligne], [page consultée le 16 janvier 2009]  
[http://intranet-surete/pages/dossiers/sagir/questce\\_sagir.html](http://intranet-surete/pages/dossiers/sagir/questce_sagir.html)

Sûreté du Québec (VÉZINA, Jacques), (2005) Histoire de la Sûreté du Québec, DANS : Les cahiers d'histoire, Volume 1 numéro 1 mai 2005 [En ligne], [page consultée le 15 janvier 2009], 4 pages.  
[http://intranet-surete/publications/ggg/organisation/cahiers\\_histoire\\_vol1no1.pdf](http://intranet-surete/publications/ggg/organisation/cahiers_histoire_vol1no1.pdf)

# ANNEXES

# ANNEXE 1 : Offre de service

## Table des matières

	Page
1. Le mandat	2
1.1 Le client et le contexte du mandat	2
1.2 L'offre	2
2. Les compétences requises pour réaliser le mandat	3
3. La méthodologie	3
4. Le plan du rapport	3
5. L'échéancier	4
6. Les conditions de réalisation du stage	4
7. La confidentialité	4

# Offre de service

## 1. Le mandat

### 1.1 Le client et le contexte du mandat

Le client est le bureau de l'administration de la Sûreté du Québec-District MLLL (Montréal-Laval-Laurentides-Lanaudière)

La mandataire est madame Bianca Lavoie, Responsable du bureau de l'administration. Son rôle principal sera de coordonner et diriger les activités, tout au long du mandat. Plus spécifiquement, elle devra faciliter l'intégration de la stagiaire à l'organisation, donner des consignes claires pour l'exécution du travail et faciliter l'accès aux différentes sources d'information.

La professeure-conseillère est madame Stéphanie Gagnon, professeure à l'ENAP. Son rôle est de diriger la partie académique du stage. Elle aura à faire un suivi des activités, agira comme guide et proposera des lectures ainsi qu'une méthodologie pour faciliter la réalisation du stage.

### 1.2 L'offre

Il s'agit de faire un diagnostic concernant le domaine des ressources humaines, pour rendre compte de l'état des « systèmes et processus administratifs », du volet de la dotation (policière et civile). Par la suite, des recommandations seront proposées pour améliorer la gestion des ressources.

Cette analyse va s'inspirer des théories proposées par plusieurs auteurs qui ont abordé le sujet comme Harrington<sup>65</sup> et utilisera les formes courantes de l'ANSI (*American National Standards Institute*<sup>66</sup>) pour la symbolisation schématique dans le design des processus. De plus, j'aurai recours à la méthode de Jean Leclerc<sup>67</sup> préconisée dans le cours « Organisation du travail » de l'ENAP.

Un document écrit sera ensuite produit et il spécifiera la situation actuelle du bureau de l'administration du district MLLL en termes des processus de travail en ressources humaines (volet dotation policière), financières et matérielles. Les tâches seront découpées et présentées à l'aide des tableaux et logigrammes, incluant des pistes d'amélioration de ces processus.

---

<sup>65</sup> Harrington, J. (1994). La réingénierie des processus administratifs. Les éditions transcontinentales Inc. J.C. Savard.

<sup>66</sup> [www.ansi.org](http://www.ansi.org)

<sup>67</sup> Professeur à l'ENAP du cours Organisation du travail ENP-7228.

## 2. Les compétences requises pour réaliser le mandat

Pour l'accomplissement de ce mandat, il y a trois aspects à considérer. Premièrement, le cours « Organisation du travail » m'a permis d'acquérir les compétences techniques nécessaires pour comprendre et construire ce genre d'analyse. Deuxièmement, la maîtrise de logiciels informatiques tels que : Word, Excel et Power point, permettra de schématiser les données analysées. Finalement, les compétences interpersonnelles de l'étudiante relatives au travail en équipe, à l'analyse et à la recherche seront utilisées.

## 3. La méthodologie

Pour la cueillette des données, les techniques utilisées seront l'observation directe, les entrevues individuelles auprès du personnel concerné et la consultation de documents.

Les personnes interviewées seront celles touchant les volets de dotation civile et policière aux districts 03 (Capitale-Nationale-Chaudière-Appalaches), 06 (MLLL), 07 (Outaouais) et 10 (Montérégie).

Avec l'information recueillie, une description de la situation actuelle sera faite, à l'aide des outils pour l'analyse de l'organisation du travail (tels que les tableaux du cheminement et les diagrammes opérationnels normatifs). Des pistes de solution seront données, à l'aide des tableaux des causes directes et indirectes.

Ce diagnostique tiendra compte des ressources actuelles de l'organisation (humains et matériaux), et cherchera à séparer les activités qui ont une réelle valeur ajoutée, de celles qui ne l'ont pas. Ces dernières, en étant les responsables de l'alourdissement de la production, ont une incidence directe dans l'efficacité de l'organisation.

Cette méthode a été choisie parce qu'elle permet de décrire la situation à travers des graphiques qui favorisent la compréhension des différents processus de l'organisation. De cette manière, on arrive d'une façon logique à visualiser le modèle souhaité, qui peut se considérer comme une version améliorée du modèle antérieur.

## 4. Plan du rapport

*Le rapport de stage, tel que proposé par l'ENAP<sup>68</sup>, comprendra les sections suivantes :*

1. Introduction.
2. Description du mandat.

---

<sup>68</sup> [http://enap.ca/ENAP/docs/guichet\\_etudiant/stages/le\\_rapport\\_de\\_stage\\_janvier\\_2008.pdf](http://enap.ca/ENAP/docs/guichet_etudiant/stages/le_rapport_de_stage_janvier_2008.pdf)

3. Description de l'organisation.
4. Recension des écrits.
5. Méthodologie
6. Résultats
7. Recommandations
8. Conclusion
9. Bibliographie
10. Annexes

## 5. L'échéancier

Semaines	Dates	Activités
1	12 janvier	Début du stage
1-2	12-23 janvier	Connaissance de l'organisation à travers la lecture des documents et de l'intranet. Documents à considérer : POS (Plan d'organisation supérieure) Politiques de gestion Directives Les cahiers d'histoire Plan stratégique Plans d'action annuels Déclaration de services aux citoyens.
3-4	26 janvier- 6 février	Lecture de la littérature et des procédures en dotation policière et civile pour élaborer les grilles d'observation et les canevas d'entrevue. Planification des rendez-vous pour les entrevues
5-8	9 février – 6 mars	Cueillette et transcription des données Visite aux différents districts 03, 06, 07, 10, pour les entrevues.
9-11	9-27 mars	Analyse des données
12-15	30 mars – 24 avril	Formulation des recommandations et rédaction du rapport
15	24 avril 2009	Fin du mandat

## 6. Conditions de réalisation du stage

Deux conditions sont, à mon avis, essentielles pour la réalisation du mandat. La plus importante, c'est l'accessibilité aux sources pour arriver à un diagnostic fidèle à la réalité et deuxièmement, l'accès aux ressources informatiques.

En termes logistiques, il est essentiel d'avoir accès à un bureau, une photocopieuse, un ordinateur avec le système Office et ses applications Word, Excel et power point. Pour faire des recherches et la correction grammaticale, l'accès à internet est aussi requis.

La rémunération a été déjà convenue, selon les paramètres stipulés pour l'engagement de personnel occasionnel à la Sûreté du Québec.

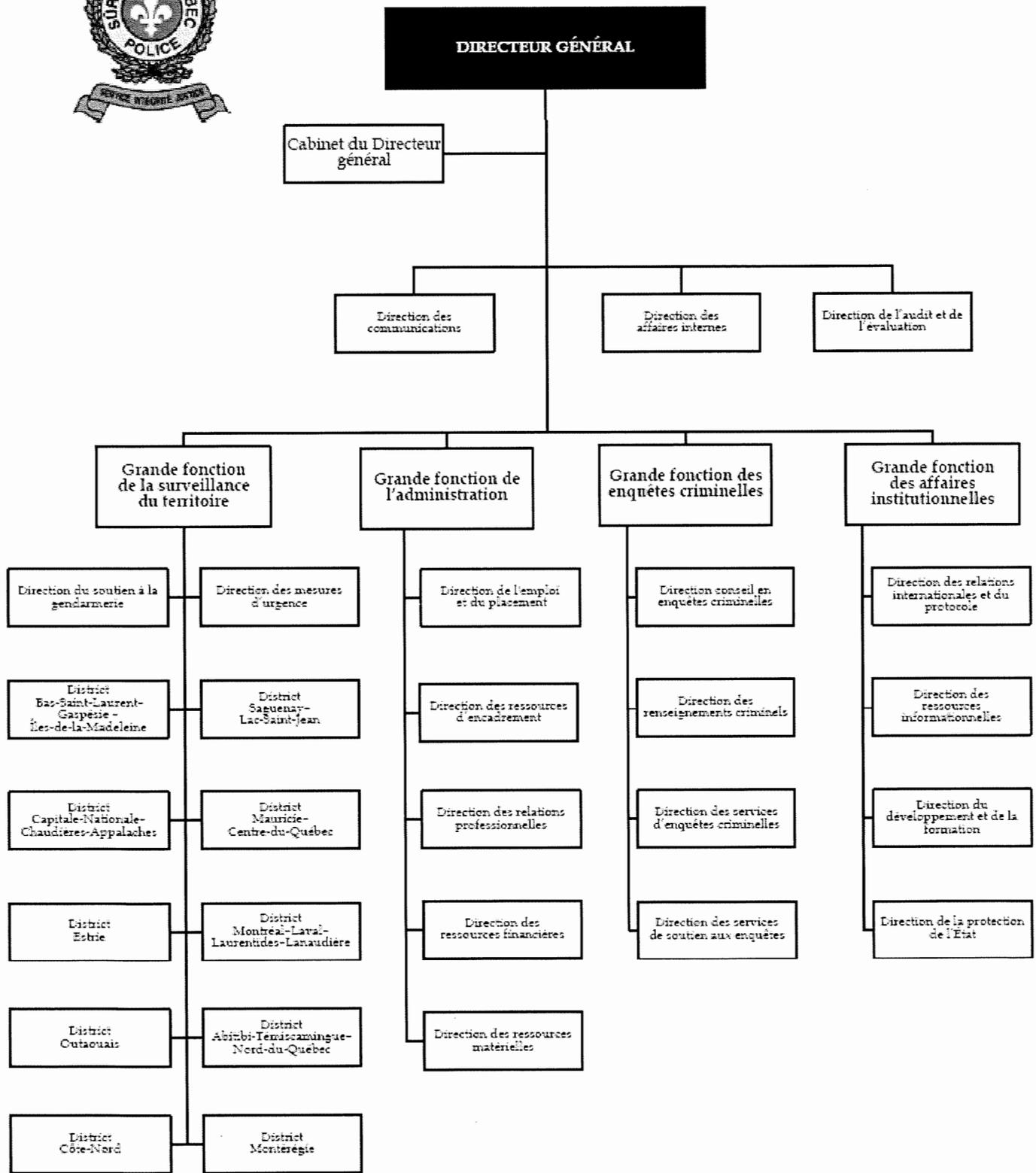
Finalement, il sera nécessaire de m'absenter occasionnellement du bureau, pour rencontrer la professeure-conseillère afin de discuter du stage.

## **7. Clause de confidentialité**

A discuter lors de la fin du mandat, selon ce qui a été convenue lors de la rencontre tripartite.

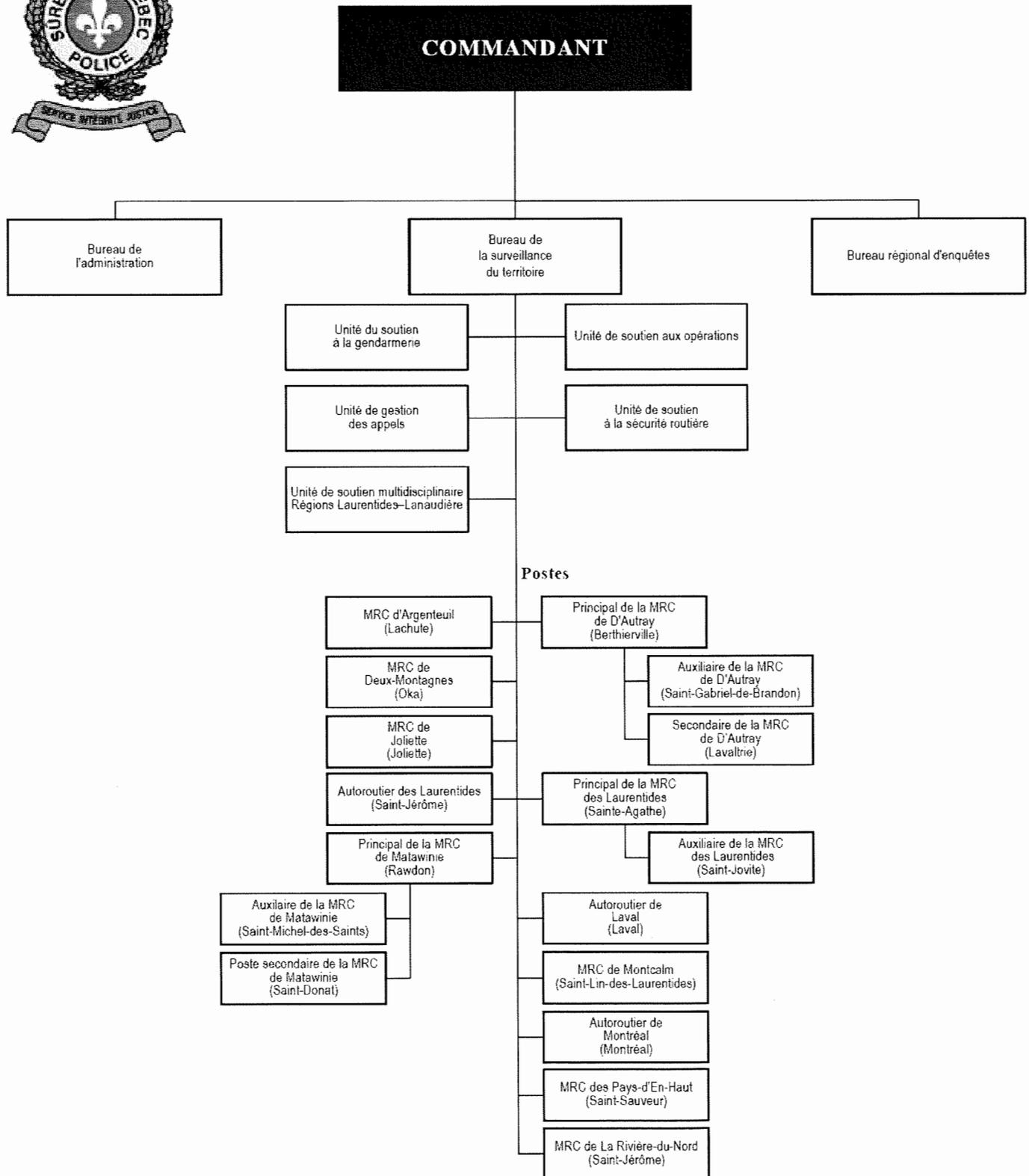
## **ANNEXE 2 : Organigramme général de la Sûreté du Québec**

# ORGANIGRAMME GÉNÉRAL



## **ANNEXE 3 : Organigramme du District MLL**

# ORGANIGRAMME DU DISTRICT DE MONTRÉAL-LAVAL- LAURENTIDES-LANAUDIÈRE



Source : Plan d'organisation supérieur (2009-03-30)

## **ANNEXE 4 : Questionnaire pour les employés du BA**

## Questionnaire pour les employés du BA

**Toutes les réponses resteront confidentielles. Votre nom ne sera jamais associé à aucune des réponses.**

1. Ça fait combien de temps que vous travaillez pour la SQ?
2. Combien de temps au BA?
3. Combien de temps dans le poste que vous occupez présentement?
4. Visitez-vous de postes de police régulièrement?
5. Connaissez-vous la mission de l'organisation?
6. Quel est votre rôle au BA?
7. Qui vous a expliqué comment faire votre travail?
8. Sentez-vous que votre travail est important pour accomplir la mission de l'organisation? Pourquoi?
9. Avez-vous pensé à faire des modifications à la façon dont votre travail doit être réalisé?
10. Pensez-vous que votre travail comporte des tâches diversifiées?
11. De quelle façon devez-vous rendre des comptes sur votre travail?
12. Comment qualifiés-vous la supervision au BA?
13. Quelle marge de manœuvre avez-vous dans l'accomplissement de vos fonctions?

## **ANNEXE 5 : Questionnaire pour la RBA**

## Questionnaire pour la RBA

1. Qu'est ce qui vous a motivé à évaluer l'organisation du travail
2. Avez-vous l'appui de la haute direction pour faire un changement dans l'organisation du travail?
3. Pensez-vous avoir la marge de manœuvre pour exécuter les changements que vous croyez appropriés?
4. Comment décririez-vous la culture du BA?
5. Comment exercez-vous le contrôle du travail de vos employés?
6. Quelle est la difficulté, la plus importante que vous trouvez dans l'exécution de votre travail?

**ANNEXE 6 : Grille d'entrevue concernant le processus de dotation civile**

Rapport-Gratuit.com

## Grille d'entrevue concernant le processus de dotation civile

1. Qu'est-ce qui déclenche un processus de dotation civile?
2. Parlez-moi de processus en dotation civile en RH?
3. Quelles sont les étapes à suivre pour chacun des processus en dotation civile?
4. Quelles sont les activités requises pour chaque étape?
5. Dans chaque processus, quelles activités considérez-vous comme étant fondamentales?
6. Quelles sont les tâches à faire lors de chaque étape?
7. Quels flux d'informations sont nécessaires pour l'accomplissement de chaque tâche?
8. Combien de dossiers traitez-vous dans une même journée? Une semaine?
9. Quels outils ou technologie sont nécessaires pour chaque tâche?
10. À quels niveaux hiérarchiques se déroule chaque activité?
11. Qui est le responsable de chaque activité?
12. Combien de temps est nécessaire pour accomplir chaque tâche?
13. Quelle est la moyenne du temps pour chaque étape?

14. Quels formulaires sont nécessaires pour chaque activité?
15. Quelles sont les différences de traitement pour un emploi occasionnel et un régulier?
16. Quelles particularités il y a lors d'une :
- Affectation
  - Mutation
  - Promotion sans concours
  - PPT sur appel
  - Étudiant
  - Stagiaire non rémunéré
  - Stagiaire rémunéré
17. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez lors de la réalisation du travail?
18. Quel type de contrôle est exercé sur votre travail?
19. Quel pourcentage des demandes sont « urgentes »?
20. À quel moment se termine votre responsabilité dans le processus?
21. Quels changements par rapport à la « façon de faire » le travail, pensez-vous qu'ils seraient pertinent d'implanter.
22. Quelles interventions ou intervenants considérez-vous qu'il faut :
- supprimer?
  - ajouter?
23. Comment distribuez-vous le temps dans une journée « normale » (type de dossiers)?
24. Comment est gardée l'information après avoir fini le processus?

## **ANNEXE 7 : Grille d'entrevue concernant le processus de dotation policière**

## **Grille d'entrevue concernant le processus de dotation policière**

1. Qu'est-ce qui déclenche un processus de dotation policière?
2. Parlez-moi de processus en dotation civile en RH?
3. Quelles sont les étapes à suivre lors de chacun des processus en dotation policière?
4. Quelles sont les activités requises pour chaque étape?
5. Dans chaque processus, quelles activités considérez-vous comme étant fondamentales?
6. Quelles sont les tâches à faire lors de chaque étape?
7. Quels flux d'informations sont nécessaires pour l'accomplissement de chaque tâche?
8. Combien de dossiers traitez-vous dans une même journée? Une semaine?
9. Quels outils ou technologie sont nécessaires pour réaliser chaque tâche?
10. À quels niveaux hiérarchiques se déroule chaque activité?
11. Qui est le responsable de chaque activité?
12. Combien de temps est nécessaire pour accomplir chaque tâche?
13. Quelle est la moyenne du temps pour chaque étape?

14. Quels formulaires sont nécessaires pour chaque activité?
15. Quelles sont les différences de traitement pour un emploi permanent et un sur appel?
16. Quelles sont les difficultés que vous éprouvez lors de la réalisation du travail?
17. Quel type de contrôle est exercé sur votre travail?
18. Quel pourcentage des demandes sont « urgentes »?
19. À quel moment se termine votre responsabilité dans le processus?
20. Quelles interventions ou intervenants considérez-vous qu'il faut :
  - a. supprimer?
  - b. ajouter?
21. Comment distribuez-vous le temps dans une journée « normale » ?
22. Comment est gardée l'information après avoir fini le processus?

## **ANNEXE 1 : Processus en Dotation Civile « Affectation à l'interne »**

- Diagramme opérationnel normatif
- Tableau d'analyse de la réalité

# Diagramme opérationnel normatif "Affectation"

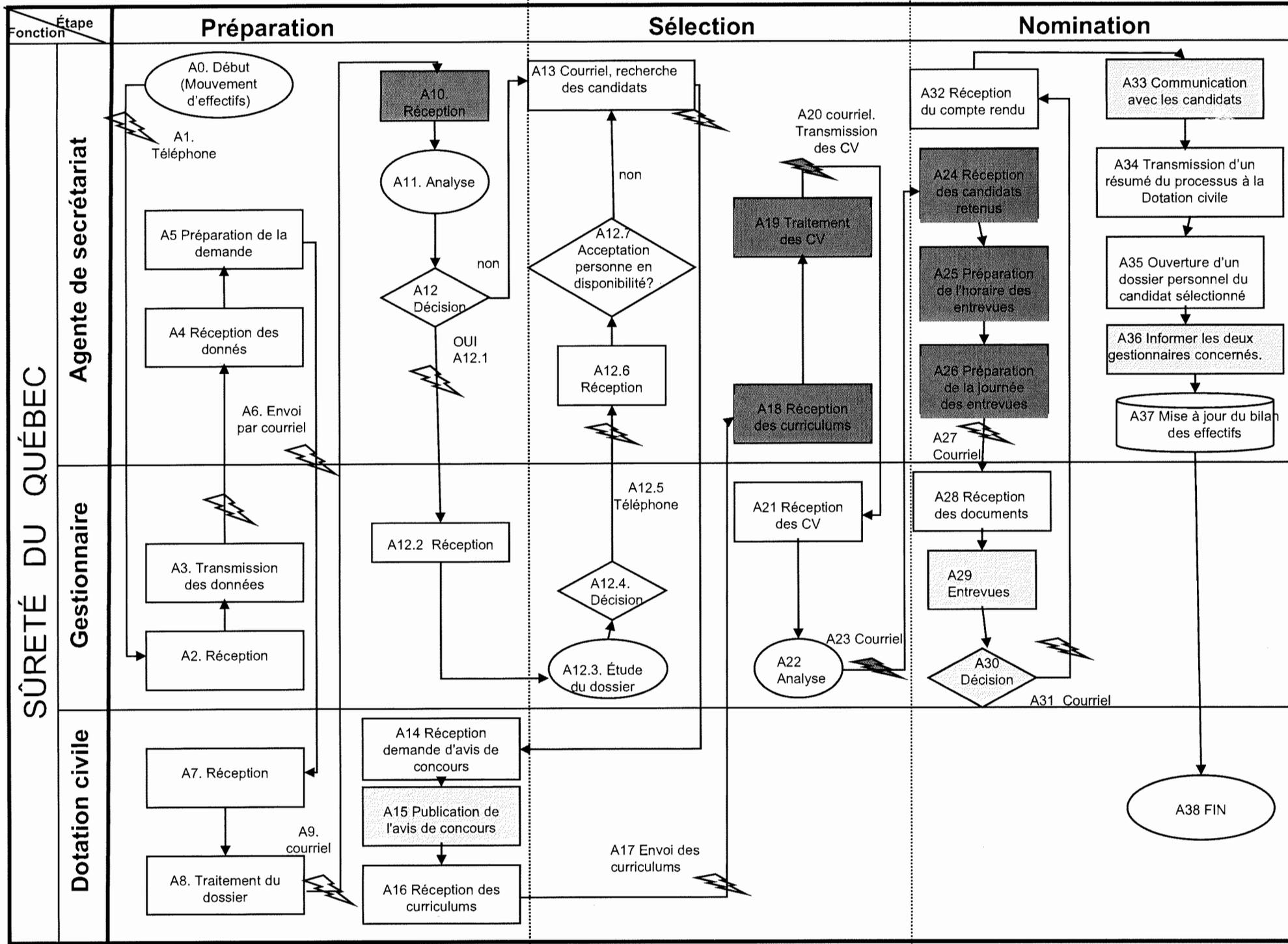




Tableau d'analyse de la réalité: Affectation

DISTRICT MLLL	Agente de secrétariat	A10. Réception	T1 Prendre note des informations	i1. Information données par la Dotation civile i2. Dossiers des candidats	Tch 1 papier, crayon	Quartier Général à Mascouche District MLLL	SVA	Il serait pas nécessaire si l'agente de secrétariat avait l'accès au système
		A11. Analyse	T1 Vérifier s'il y a personnes en disponibilité	i1. Liste des personnes en disponibilité	Tch1 courriel		VAA	Importante pour savoir s'il y a personnes en disponibilité
		A12 Résultat (Si oui A12,1 Si no A13)	T1 Décider le processu à suivre	i1. Informations des personnes en disponibilité	Tch1 courriel		VAA	Obligatoire, selon les politiques de gestion
		A12.1 Communication avec le gestionnaire	T1 Communiquer avec le gestionnaire	i1. Personnes en disponibilité	Tch1 ordinateur, courriel		VAA	Nécessaire car c'est le supérieur immédiat du poste qui doit prendre une décision
			T2 Transmettre les coordonnées des personnes en disponibilité	i2. Numéro de téléphone i3. Dossiers des personnes en disponibilité	Tch2 téléphone			
	Gestionnaire	A12.2 Réception	T1 Prendre note des informations	i1 Données des personnes en disponibilité	Tch1 courriel	Bureau du gestionnaire	VAA	Obligatoire, selon le Conseil du Trésor
		A12.3. Étude du dossier	T1 Lire les dossiers des personnes en disponibilité	i1 Liste	Tch 1 ordinateur, papier, imprimante		VAA	
		A12.4. Décision	T1 Décider si accepter ou non le candidat	i1 Dossier des candidats	Tch1 papier		VAA	Le gestionnaire doit donner des raisons très fortes pour ne pas prendre une personne en disponibilité
		A12.5 Communication avec l'Agente de secrétariat	T1 Appeler l'agente de secrétariat	i1 Informations des candidats	Tch1 téléphone		VAA	Permet de continuer le processus
	Agente de secrétariat	A12.6 Réception	T1 Prendre note des informations	i1 Informations	Tch1 papier, crayon	Quartier Général à Mascouche District MLLL	VAA	Nécessaire pour lancer le processus
A12.7 Acceptation d'un des personnes en disponibilité? (Si oui A33, si non A 13)		T1 Prendre connaissance de la décision du gestionnaire	i1 Décision du gestionnaire.	Tch1 dossier des candidats		VAA	Ici finira l'étape de	
A13 Communication avec la Dotation civile pour recherche des candidats		T1 Rédiger l'avis de concours	i1 Informations du poste	Tch1 ordinateur		VAA	Le processus est centralisé au Service de la Dotation civile	
		T2 Communiquer avec la Dotation civile	i2 Processus pour avis de concours i3 Personne ressource au CQG					

Tableau d'analyse de la réalité: Affectation

BUREAU DE L'ADMINISTRATION,							
Dotation Civile	A14 Réception demande d'avis de concours	T1 Prendre connaissance de la demande	I1 Démaie d'avis de concours	Tch1 ordinateur	Grand Quartier Général à Montréal	VAA	
	A15 Publication de l'avis de concours	T1 Publier l'avis de concours	I1 Règles pour la publication	Tch1 ordinateur		RVA	Fait connaître la vacance du poste aux employés.
	A16 Réception des curriculums	T1 Recevoir les cv	I1 Curriculums	Tch1 papier		VAA	Nécessaire pour connaître les candidats
	A17 Envoie des curriculums	T1 Transmettre les courriels à l'agente de secrétariat	I1 Adresse électronique, numéro de télécopieur	Tch1 numérisateur, ordinateur		VAA	Les CV pourraient être envoyés au gestionnaire
Agente de secrétariat	A18 Réception des curriculums	T1 Prendra connaissance des candidats	I1 Curriculums	Tch1 ordinateur, courriel	Quartier Général à Mascouche District MLLL	SVA	Le rôle est d'intermédiaire, donc inutile
	A19 Traitement des CV	T1 Ouvrir un dossier étiqueté	I1 Informations des candidats	Tch1 chemise, papier, imprimante		SVA	
	A20 Transmission des CV au gestionnaire	T1 Écrire un courriel au gestionnaire T2 Attacher les CV des candidats	I1 Courriel du gestionnaire I2 CV des candidats	Tch1 ordinateur		SVA	
Gestionnaire	A21 Réception des CV	T1 Recevoir les CV	I1 Contenu des CV	Tch1 ordinateur	Bureau du gestionnaire	VAA	Nécessaire pour que le gestionnaire analyse les dossiers
	A22 Analyse	T1 Lire les CV T2 Décider qui rencontrer en entrevue	I1 Contenu des CV I2 Noms des candidats	Tch1 papier, imprimante		VAA	Importante pour connaître le profil des candidats.
	A23 Communication avec l'agente de secrétariat	T1 Donner les noms des personnes à rencontrer T2 Donner les heures de disponibilité pour les entrevues	I1 Liste des personnes à rencontrer I2 Horaire pour les entrevues	Tch1 téléphone		SVA	Le gestionnaire devrait être le chargé d'arranger l'horaire
Agente de secrétariat	A24 Réception des candidats retenus	T1 Recevoir la liste des candidats à passer une entrevue	I1 Liste des personnes à rencontrer	Tch1 téléphone Tch2 papier, crayon	Quartier Général à Mascouche District MLLL	SVA	
	A25 Préparation de l'horaire des entrevues	T1 Appeler chaque candidat T2 Demander sa disponibilité pour les entrevues T3 Préparer l'horaire	I1 Liste des personnes à rencontrer I2 Numéros de téléphone	Tch1 téléphone Tch2 papier, crayon		SVA	Le délai dépend de la disponibilité à rencontrer les candidats
	A26 Préparation de la journée des entrevues	T1 Chercher une guide d'entrevues T2 Réserver le local T3 Préparer la salle	I1 Procédure d'accès au CR commun, guide d'entrevue I2 Procédure pour réserver le local I3 Dossiers des personnes en disponibilité	Tch1 ordinateur, imprimante, papier		SVA	Pourra être fait par l'équipe du gestionnaire
	A27 Transmission des documents	T1 Envoyer l'horaire des entrevues au gestionnaire T2 Envoyer la guide pour les entrevues	I1 Courriel du gestionnaire, horaire I2 Guide pour les entrevues	Tch1 ordinateur		SVA	Pas nécessaire si c'est le gestionnaire qui fait la convocation
						VAA	Au besoin du gestionnaire



## **ANNEXE 1 : Processus en Dotation Civile « Mutation »**

- Diagramme opérationnel normatif
- Tableau d'analyse de la réalité

# Diagramme opérationnel normatif "Mutation"

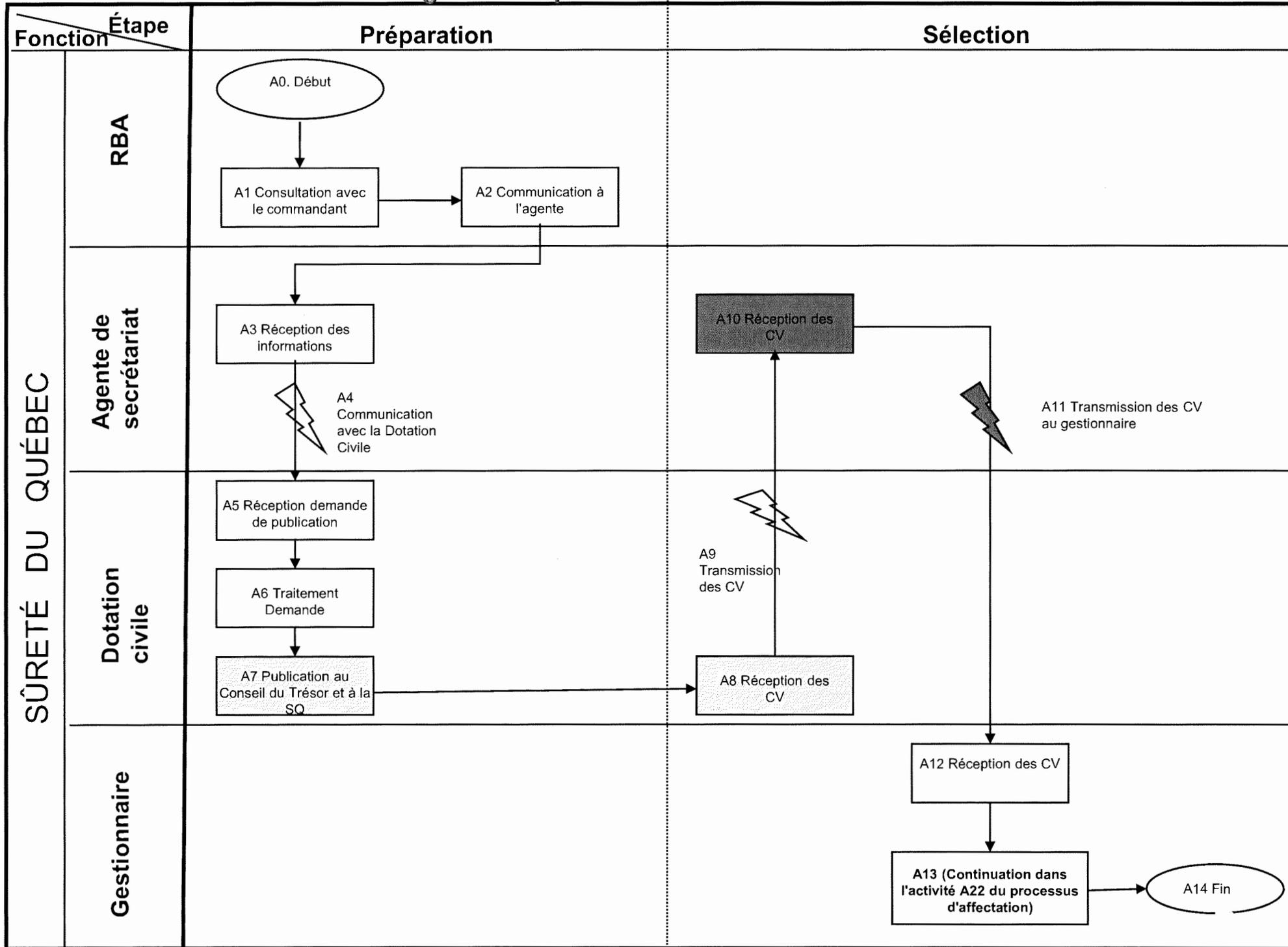


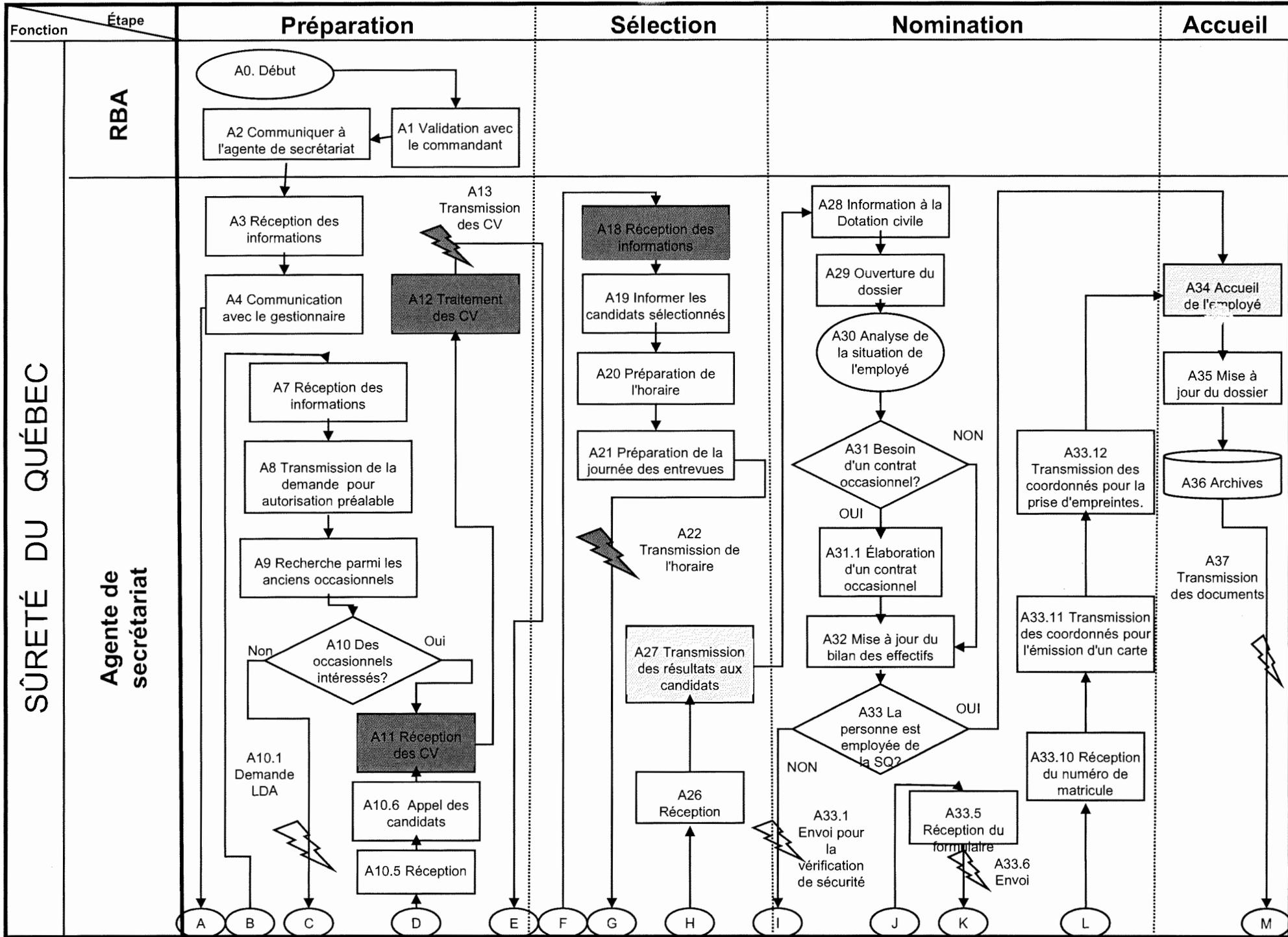
Tableau d'analyse de la réalité: Mutation

Limite du processus									
Étape 1: Préparation									
org	Fonction	Ph1. Activités/symboles	Ph2. Tâches/opérations	Ph3. Flux d'information	Ph4. Technologies	Ph5. Lieux activités	TR.TG	Ph.6 Valeurs	Observations
BUREAU DE L'ADMINISTRATION, DISTRICT MLLL	RBA	Début				Quartier Général du District MLLL			
		A0 Début							
		A1 Consultation avec le commandant	T1 Communiquer au commandante l'intention de faire une mutation	I1 Raisons pour la mutation	Tech1 Personnellement		VAA	Le commandant apprécie être consulté	
	A3 Communication à l'agence de secrétariat	T1 Donner les informations à l'agence de secrétariat pour commencer la mutation interministérielle.	I1 Information sur le poste	Tech1 Personnellement		VAA	Nécessaire pour commencer le processus		
	Agente de secrétariat	A4 Réception des informations	T1 Prendre note des informations	I1 Information sur le poste	Tch1 Papier, crayon	Bureau de l'Administration District MLLL	VAA	Nécessaire pour lancer le processus	
		A5 Communication avec la Dotation Civile	T1 Communiquer avec la Dotation civile T2 Demander une publication au Conseil du Trésor T3 Demander noms des candidats intéressés	I1 Information sur le poste I2 Répondante à la Dotation Civile	Tch1 Ordinateur, téléphone		VAA	La communication avec le Conseil du Trésor doit se faire à travers d'eux	
		A6 Réception demande de publication	T1 Recevoir la demande	I1 Demande	Tch1 Ordinateur, téléphone	Grand Quartier Général (GGG) Montréal	VAA	Nécessaire pour faire la publication	
	Dotation civile (et Conseil du Trésor)	A7 Traitement Demande	T1 Prendre connaissance de la demande T2 Faire le traitement du dossier	I1 Contenu de la demande	Tch1 Ordinateur, papier		VAA		
		A8 Publication au Conseil du Trésor et à la SQ	T1 Publier la demande	I1 Règles pour la publication	Tch1 Ordinateur		RVA	Importante pour faire connaître le poste vacant	
		A9 Réception des CV	T1 Recevoir les CV des candidats	I1 CV des candidats	Tch1 Papier		RVA	Important pour analyser les candidats	
		A10 Transmission des CV	T1 Numériser les CV T2 Envoyer les CV par courriel	I1 CV des candidats I1 Adresse courriel	Tch1 Numériseur, ordinateur		VAA	Les CV pourraient s'envoyer directement au gestionnaire concerné	
	Agente de secrétariat	A11 Réception des CV	T1 Recevoir les CV des candidats	I1 Les CV	Tch1 Ordinateur	Bureau de l'Administration District MLLL	SVA	C'est inutile si les CV sont envoyés directement au gestionnaire	
		A12 Transmission des CV au gestionnaire	T1 Transmettre les CV au gestionnaire	I1 CV des candidats I1 Adresse courriel du gestionnaire	Tch1 Ordinateur		SVA	Activité inutile	
	Gestionnaire	A13 Réception des CV	T1 Recevoir les CV	I1 CV des candidats	Tch1 Ordinateur	Bureau du Gestionnaire	VAA	Important pour lancer le processus	
		A14 (Continuation dans l'activité A22 du processus d'affectation)	T1 Analyser les CV T2 Transmettre les CV à l'agence de secrétariat pour préparer le processus de sélection	I1 CV des candidats I2 Information sur le poste	Tch1 Ordinateur, papier, téléphone		N/A	N/A	
A15 Fin									

## **ANNEXE 1 : Processus en Dotation Civile « Recrutement »**

- Diagramme opérationnel normatif
- Tableau d'analyse de la réalité

# Diagramme opérationnel normatif "Recrutement"



SÛRETÉ DU QUÉBEC

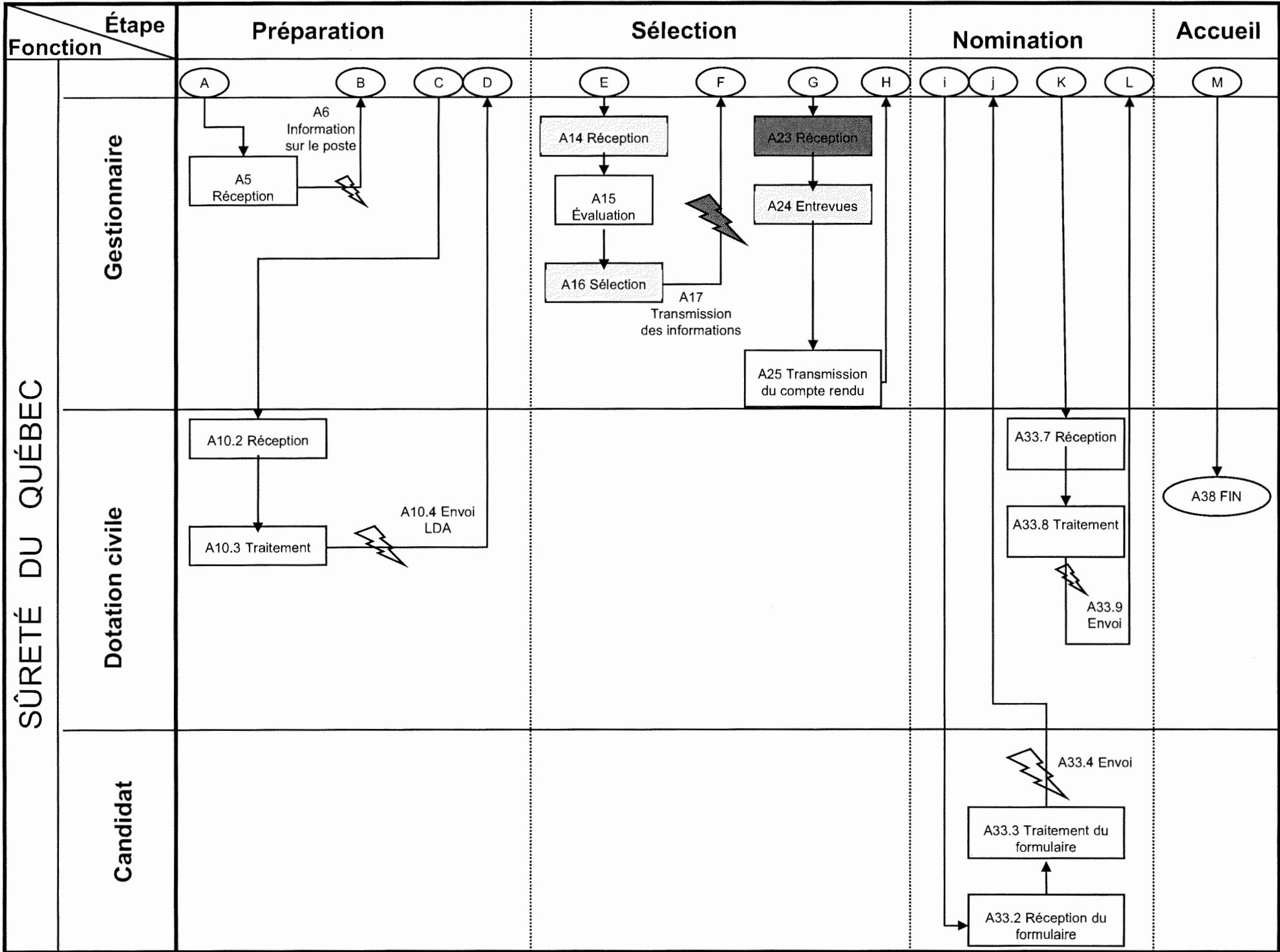




Tableau d'analyse de la réalité: Recrutement

Agente de secrétariat	A7 Réception des informations	T1 Prendre note des informations	I1 Informations sur le poste	Tch1 Téléphone, papier, crayon	Bureau de l'administration District MLLL Mascouche	VAA	Nécessaire pour remplir la demande de personnel Civil
	A8 Transmission de la demande pour autorisation préalable	T1 Transmettre la demande à la Dotation civile	I1 Demande de personnel civil I2 Personne ressource à la Dotation civile	Tc1 Ordinateur, numériseur		VAA	Permet d'avancer un peu l'embauche
	A9 Recherche parmi les anciens occasionnels	T1 Appeler les anciens occasionnels T2 Informer de la vacance T3 Demander leur intérêt pour le poste T4 Demander leur CV	I1 Liste d'occasionnels I2 Informations sur le poste	Tch1 Papier, crayon Tch2 Téléphone		VAA	Les occasionnels connaissent le travail à faire, ce qui serait avantageux pour le gestionnaire en termes de productivité
	A10 Décision (Il y a des occasionnels intéressés? (OUI I1, NON A10.1)	T1 Décider s'il y a de candidats	I1 Réponse des candidats	Tch1 Papier, crayon		VAA	Nécessaire pour faire avancer le processus
	A10.1 Demande de la LDA à la Dotation civile	T1 Demander les noms de la LDA	I1 Personne ressource à la Dotation civile I2 Catégorie de candidats I3 Personne ressource à la Dotation civile	Tch1 Ordinateur		VAA	Les candidats doivent être inscrits dans une liste d'aptitudes du Conseil du trésor
	A10.2 Réception	T1 Recevoir la demande	I1 Demande	Tch1 Ordinateur	Grand Quartier Général Montréal	VAA	Nécessaire pour lancer le processus
	A10.3 Traitement	T1 Traiter la demande	I1 LDA	Tch1 Ordinateur		VAA	Nécessaire pour obtenir les noms
	A10.4 Envoi LDA	T1 Envoyer les noms	I1 LDA I2 Coordonnés l'agente de secrétariat au BA	Tch1 Ordinateur		VAA	Le temps d'envoi de la LDA dépend du volume de travail au service de la Dotation civile et aux priorités qu'ils ont établi là-bas.
	A10.5 Réception	T1 Recevoir la liste des candidats	I1 LDA	Tch1 Ordinateur, imprimante	Bureau de l'administration District MLLL Mascouche	VAA	Permet de continuer le processus
	A10.6 Appel des candidats	T1 Appeler chacun des candidats pour connaître leur intérêt T2 Demander leurs CV	I1 Liste des candidats	Tch1 Téléphone, crayon, papier		VAA	Nécessaire pour chercher les candidats
A 11 Réception des CV	T1 Recevoir les CV	I1 CV des candidats	Tch1 Papier		SVA	Les CV pourront être envoyés directement au gestionnaire	
A12 Traitement des CV	T1 Numériser les CV	I1 CV des candidats	Tch1 ordinateur, numériseur		SVA	Pas nécessaire si les CV sont envoyés directement au gestionnaire	
A13 Transmission des CV	T1 Écrire un courriel au gestionnaire T2 Attacher les CV	I1 Courriel du gestionnaire I2 CV numérisés	Tch1 Ordinateur		SVA	Pas nécessaire si les CV sont envoyés directement au gestionnaire	

Tableau d'analyse de la réalité: Recrutement

GESTIONNAIRE	A 14 Réception des CV	T1 Recevoir les CV	I1 CV des candidats	Tch1 Ordinateur	Bureau du gestionnaire	RVA	Importante pour continuer le processus
	A 15 Évaluation	T1 Lire les CV T2 Analyser les CV	I1 CV des candidats	Tch1 Papier, crayon		VAA	Permet de faire une sélection des candidats
	A 16 Sélection	T1 Choisir les candidats pour entrevue	I1 Informations des candidats I2 Informations sur le poste	Tch1 Papier, crayon		RVA	
	A 17 Transmission des informations	T1 Informer l'agente de secrétariat des candidats à convoquer T2 Donner les disponibilités	I1 Noms des candidats retenus pour l'entrevue I2 Dates Disponibles	Tch1 Ordinateur		SVA	La convocation pourrait être faite par le gestionnaire et son équipe, car ils connaissent davantage leur disponibilité.
AGENTE DE SECRÉTARIAT	A 18 Réception des informations	T1 Prendre note des informations	I1 Noms des candidats retenus pour l'entrevue	Tch1 Ordinateur	Bureau de l'administration District MLLL Mascouche	SVA	Le gestionnaire devrait faire la convocation aux entrevues.
	A 19 Convocation à entrevue	T1 Appeler les candidats T2 Demander leur disponibilité	I1 Informations des candidats	Tch1 Téléphone, papier, crayon		VAA	Devrait être fait par le gestionnaire et son équipe
	A 20 Préparation de l'horaire	T1 Préparer l'horaire des entrevues	I1 Disponibilité des candidats	Tch1 Ordinateur, papier		VAA	Devrait être fait par le gestionnaire et son équipe
	A 21 Préparation de la journée des entrevues	T1 Réserver le local RC-03 (Si les entrevues sont faites à Mascouche) T2 Remettre une copie de l'horaire à l'accueil (Si les entrevues sont faites à Mascouche) T3 Préparer le local	I1 Procédure pour réserver le local I2 Horaire I3 Choses nécessaires pour la journée	Tch1 Papier, crayon, téléphone Tch2 Ordinateur, imprimante, papier Tch3 Pichet d'eau, verres, crayon à mine, crayon à lencre		VAA	Devrait être fait par le gestionnaire et son équipe
GESTIONNAIRE	A23 Réception	T1 Recevoir l'horaire	I1 Horaire des entrevues	Tch1 Ordinateur	Bureau du gestionnaire	SVA	Ça ne serait pas nécessaire si c'est le gestionnaire qui arrange son horaire.
	A24 Entrevues	T1 Faire les entrevues des candidats T2 Choisir le candidat	I1 Procédure de l'entrevue	Tch1 Personnellement Tch2 Papier, crayon		RVA	Permet de connaître les candidats et ses compétences
	A25 Transmission du compte rendu	T1 Préparer le compte rendu T2 Transmettre le compte rendu	I1 Informations sur le processus	Tch1 Ordinateur		VAA	Il serait la meilleure façon d'informer le bureau de l'administration sans qu'il présent mêlé dans tout le processus

Tableau d'analyse de la réalité: Recrutement

Agente de secrétariat	A26 Réception	T1 Recevoir le compte rendu	I1 Compte rendu	Tch1 Ordinateur	Bureau de l'administration	VAA	Important pour être au courant du développement du processus
					District MLLL		
					Mascouche		
	A27 Transmission des résultats aux candidats	T1 Appeler chacun des candidats qui ont passé l'entrevue	I1 Compte rendu	Tch1 Ordinateur, papier		RVA	Les candidats attendent que les résultats soient annoncés
		T2 Donner les informations nécessaires	I2 Liste des candidats				
	A28 Information à la Dotation civil	T1 Écrire un courriel à la Dotation civile	I1 Informations sur le processus	Tch1 Ordinateur, Papier		VAA	Nécessaire selon la structure actuelle de la SQ
		T2 Inclure l'information sur le déroulement du processus	I2 Personne ressource à la Dotation civile				
		T3 Donner les coordonnées du candidat retenu					
	A29 Ouverture du dossier	T1 Ouvrir le dossier pour le candidat retenu	I1 Informations sur le candidat	Tch1 Papier, chemises		VAA	Permet de faire un suivi de l'employé
	A30 Analyse de la situation actuel de l'employé	T1 Vérifier si le candidat est un actuel employé de la SQ	I1 Bilan des effectifs	Tch1 Papier		VAA	Pour décider s'il y a besoin d'un contrat occasionnel
	A31 Besoin d'un contrat occasionnel? (Oui A 31.1 Non A32)	T1 Décider si l'employé a besoin d'un contrat occasionnel jusqu'à sa nomination	I1 Bilan des effectifs	Tch1 Papier		VAA	Nécessaire pour que l'employé commence dans ses fonctions
	A31.1 Élaboration d'un contrat occasionnel	T1 Élaborer un contrat occasionnel selon est décrit dans le processus "Embauche pour contrat occasionnel"	I1 Procédure pour élaborer un contrat occasionnel	Tch1 Ordinateur, papier		RVA	Permet à l'employé de commencer à faire son travail
A32 Mise à jour du bilan des effectifs	T1 Mettre à jour le bilan des effectifs	I1 Bilan des effectifs	Tch1 Ordinateur, papier		VAA	Important pour faire le suivi des ressources humaines du District	
A33 Besoin d'une vérification de sécurité? Non A34 Oui A33.1 )	T1 Vérifier si le candidat est un actuel employé de la SQ	I1 Bilan des effectifs	Tch1 Papier		VAA	Nécessaires selon le type d'organisation qui est la SQ	
A33.1 Envoi le formulaire pour la vérification des antécédents	T1 Envoyer le formulaire	I1 Formulaire de vérification	Tch1 Ordinateur		VAA	Nécessaires selon le type d'organisation qui est la SQ	
		I2 Coordonnés du candidat					
Candidat	A33.2 Réception du formulaire	T1 Recevoir le formulaire	I1 Formulaire de vérification	Tch1 Imprimante, papier	Chez le candidat		
	A33.3 Traitement	T1 Compléter le formulaire	I1 Contenu du formulaire	Tch1 Papier, crayon			
A33.4 Envoi	T1 Envoyer le formulaire	I1 Formulaire numérisé	Tch1 Papier			Le temps que le candidat prend pour retourner le formulaire, influence le temps total du processus	
			Tch1 Numériseur ou télécopieur				

Tableau d'analyse de la réalité: Recrutement

Agente de secrétariat	A33.5 Réception du formulaire	T1 Recevoir le formulaire	I1 Formulaire complété	Tch1 Ordinateur	Bureau de l'administration	VAA	Nécessaire selon la structure de l'organisation, mais dans ce cas-là le BA fait seulement le rôle d'intermédiaire pour l'envoi	
					District MLLL			
					Mascouche			
Agente de secrétariat	A33.6 Envoi	T1 Transmettre le formulaire de vérification	I1 Formulaire numérisé	Tch1 Numériseur, papier		VAA		
		T2 Demander un numéro de matricule						
Dotation civile	A33.7 Réception	T1 Recevoir la demande	I1 Dossier du candidat	Tch1 Ordinateur, papier	Grand Quartier Général		Nécessaire pour lancer le processus	
					Montréal			
	A33.8 Traitement	T1 Traiter la demande	I1 Dossier du candidat	Tch1 Ordinateur				Le dossier pourra être en attente selon les priorités de la Dotation civile
A33.9 Envoi	T1 Envoyer le numéro de matricule de l'employé	I1 Numéro de matricule	Tch1 Ordinateur		VAA	La Dotation civile va aussi envoyer une lettre de nomination au candidat		
Agente de secrétariat	A33.10 Réception du numéro de matricule	T1 Recevoir le numéro de matricule	I1 Numéro de matricule	Tch1 Ordinateur	Bureau de l'administration	VAA	Permet d'officialiser l'embauche de l'employé	
					District MLLL			
						Mascouche		
	A33.11 Transmission des coordonnées pour l'émission d'une carte	T1 Transmettre les coordonnées de l'employé à la responsable des cartes d'identité	I1 Coordonnés du nouvel employé	Tch1 Ordinateur			VAA	Pour l'accès et l'identification de l'employé
			I2 Responsable des cartes d'identité					
	A33.12 Transmission des coordonnées de l'employé pour la prise d'empreintes	T1 Transmettre les coordonnées de l'employé à la responsable des empreintes	I1 Coordonnés du nouvel employé	Tch1 Ordinateur				
			I2 Responsable des empreintes					
	A34 Accueil	T1 Remettre une convention collective	I1 Convention collective	Tch1 Ordinateur, papier			RVA	Permet d'aider l'employé à s'intégrer
		T2 Faire compléter les documents manquants	I2 Formulaire "Affirmation d'allégeance"					
			I3 Formulaire " Accès à l'égalité"					
			I4 Formulaire " Adhésion au virement automatique"					
			I5 Questionnaire de formation					
	A35 Mise à jour du dossier	T1 Faire une copie des formulaires	I1 Formulaires	Tch1 Papier, photocopieuse			VAA	Nécessaire pour l'archive
T2 Faire le classement dans le dossier de l'employé		I2 Dossier de l'employé						
A36 Archive	T1 Archiver les documents	I1 Méthode de classement	Tch1 Papier, chemises			VAA	Pour référence documentaire	
A37 Transmission des documents à la Dotation civile	T1 Transmettre les documents	I1 Documents	Tch1 Papier			VAA	Permet de finir le processus au Bureau de l'administration	
		I2 Personne ressource à la Dotation civile	Tch2 Courrier					
		I3 Règles du courrier interne						
A38 FIN								

Tableau d'analyse de la réalité: Recrutement


## **ANNEXE 1 : Processus en Dotation Civile « Promotion sans concours »**

- Diagramme opérationnel normatif
- Tableau d'analyse de la réalité

# Diagramme opérationnel normal "Promotion sans concours"

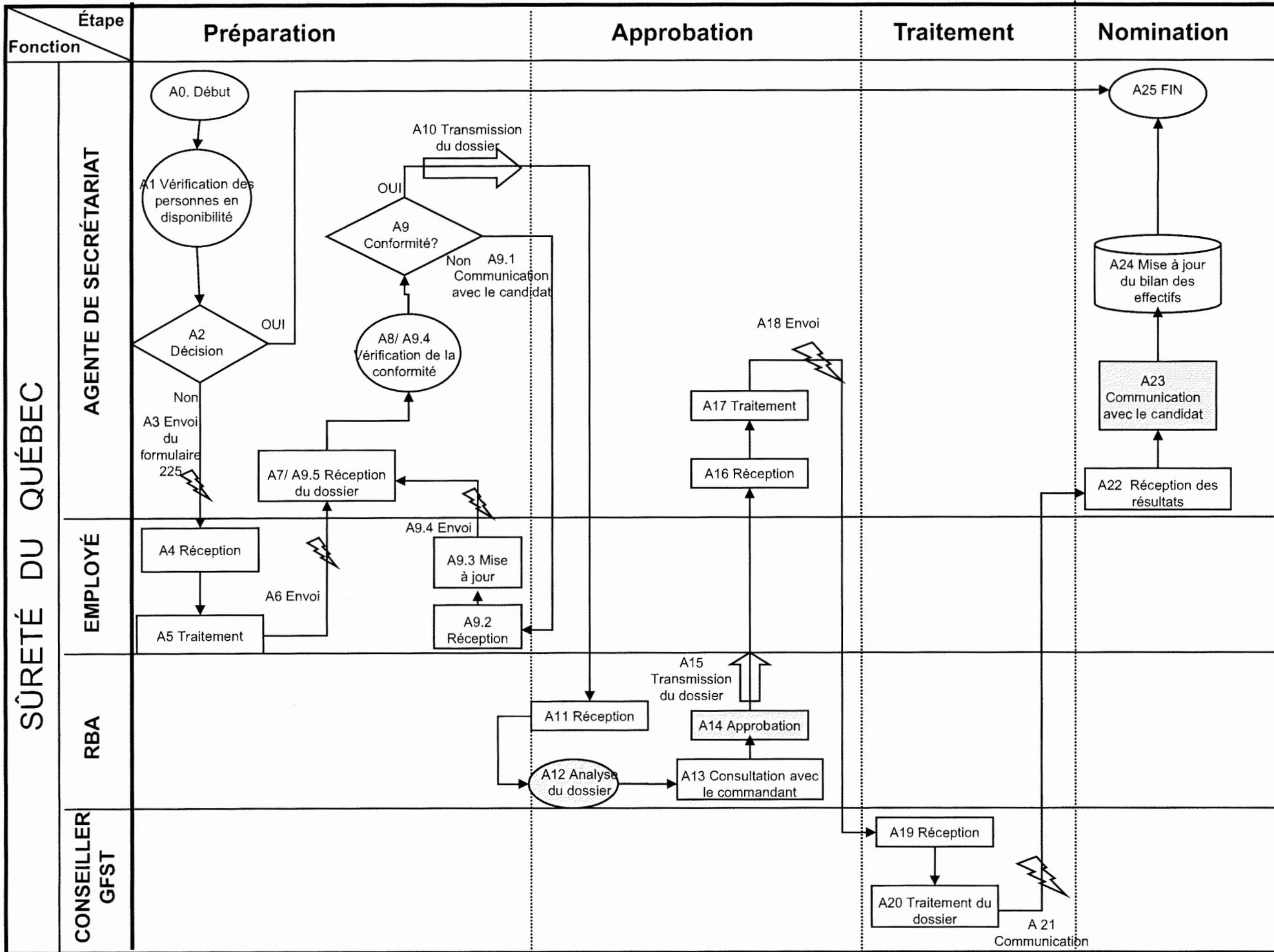


Tableau d'analyse de la réalité: Promotion sans concours

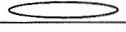
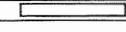
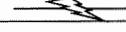
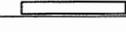
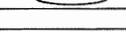
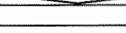
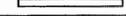
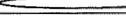
Limite du processus								
Étape 1:		Préparation						
org	Fonction	Ph1. Activités/symboles	Ph2. Tâches/opérations	Ph3. Flux d'information	Ph4. Technologies	Ph5. Lieux activités	Ph.6 Valeurs	Observations
DISTRICT MLLL	Agente de secrétariat	Début						
		A0 Début (Demande de promotion)					Quartier Général District MLLL Mascouche	
								
		A1 Vérification des personnes mises en disponibilité	T1 Vérifier s'il y a des gens en disponibilité	I1 Liste des personnes mises en disponibilité	Tch1 Ordinateur		VAA	Obligatoire selon les politiques du Conseil du Trésor
								
		A2 Décision (Personnes en disponibilité? OUI Fin du processus, NON A3)	T1 Prendre la décision de la procédure à suivre	I1 Liste des personnes mises en disponibilité	Tch1 Ordinateur		VAA	Nécessaire avant de continuer le processus
								
	A3 Envoi du formulaire 225	T1 Envoyer le formulaire 225 à l'employé	I1 Formulaire 225-001 I1 Coordonnés de l'employé	Tch1 Ordinateur		VAA	Nécessaire pour lancer le processus	
								
	Employé	A4 Réception	T1 Recevoir le formulaire	I1 Formulaire 225-001	Tch1 Ordinateur	Bureau de l'employé		Nécessaire pour le processus
								
		A5 Traitement	T2 Remplir le formulaire	I1 Formulaire 225-001	Tch1 Ordinateur, imprimante, papier, crayon, numériseur			Nécessaire pour le processus
								
	A6 Envoi du dossier	T3 Envoyer le formulaire	I1 Formulaire 225-001	Tch1 Ordinateur ou télécopieur			Nécessaire pour le processus	
								
	Agente de secrétariat	A7 Réception du dossier	T1 Recevoir le formulaire	I1 Formulaire 225-001 I2 Documents de l'employé	Tch1 Ordinateur ou télécopieur	Quartier Général District MLLL Mascouche	VAA	Nécessaire pour lancer le processus au niveau du BA
								
		A8 Vérification de la conformité des documents	T1 Vérifier si tout est conforme	I1 Documents de l'employé	Tch1 Ordinateur, papier		VAA	Nécessaire pour le processus
								
A9 Conformité (OUI A10, NON A9.1)		T1 Prendre une décision de la démarche à suivre	I1 Dossier de l'employé	Tch1 Ordinateur, papier		VAA	Le dossier doit être complet avant de continuer	
								
A9.1 Communication avec le candidat	T1 Appeler le candidat pour lui informer de choses manquantes	I1 Liste des choses manquantes	Tch1 Téléphone		VAA	Le dossier doit être complet avant de continuer		
								
A10 Transmission du dossier	T1 Transmettre le dossier à la RBA	I1 Contenu du dossier	Tch1 Ordinateur, imprimante, papier Tch2 personnellement		VAA	Permet de continuer le processus		
								

Tableau d'analyse de la réalité: Promotion sans concours

<b>BUREAU DE L'ADMINISTRATION, D</b>	<b>RBA</b>	A11 Réception 	T1 Recevoir le dossier	I1 Contenu du dossier	Tch1 Ordinateur, papier	Quartier Général District MLLL Mascouche	VAA	Permet de lancer le processus	
		A12 Analyse du dossier 	T1 Prendre connaissance du dossier	I1 Contenu du dossier	I1 Papier		RVA	C'est la RBA qui prend une décision après avoir consulté le commandant	
		A13 Consultation avec le commandant 	T1 Consulter le commandant	I1 Contenu du dossier	I1 Papier			VAA	Le Commandant apprécie être consulté avant d'entreprendre une tel démarche
		A14 Approbation 	T1 Approuver la promotion sans concours T2 Signer le document	I1 Document d'approbation	I1 Papier, crayon			RVA	Nécessaire pour l'officialiser
		A15 Transmission du dossier 	T1 Donner le dossier à l'agente de secrétariat pour continuation	I1 Dossier de l'employé	I1 Papier, chemise à papier			VAA	Permet de continuer le processus
	<b>Agente de secrétariat</b>	A16 Réception 	T1 Recevoir le dossier	I1 Dossier de l'employé	I1 Papier, chemise à papier	Quartier Général District MLLL Mascouche	VAA	Le dossier est reçu personnellement	
		A17 Traitement 	T1 Numériser le dossier T2 Remplir une demande de personnel civil	I1 Dossier de l'employé I2 Demande de personnel civil	Tch1 Ordinateur, numériseur Tch2 Papier		VAA	L'envoi se fait par courriel	
			T3 Attacher les documents correspondants	I1 Formulaire 225-001			VAA		
		A18 Envoi 	T1 Envoyer le dossier à la GFST	I2 Argumentaire fait par le gestionnaire I3 Description de l'ancien poste I4 Description du nouveau poste I5 Personne ressource à la GFST	Tch1 ordinateur		VAA		
	<b>Conseiller à la GFST</b>	A19 Réception 	T1 Recevoir le dossier	I1 Dossier de l'employé	Tch1 Ordinateur	Grande fonction de la surveillance du territoire	VAA	Nécessaire pour préparer la convocation aux examens	
		A20 Traitement du dossier 	T1 Prendre connaissance du dossier T2 Faire les actions jugés nécessaires T3 Convoquer l'employé aux examens T4 Informer l'agente de secrétariat à chaque étape	I1 Dossier de l'employé	Tch1 Ordinateur, papier, imprimante		VAA	L'employé doit réussir les examens pour être promu	
		A 21 Communication avec l'agente de secrétariat 	T1 Informer l'agente de secrétariat du résultat	I1 Résultat	Tch1 Ordinateur		VAA	Ils vont transmettre une lettre à l'employé	
<b>Agente de secrétariat</b>	A22 Réception des résultats 	T1 Prendre connaissance des informations	I1 Résultat	Tch1 Ordinateur	Quartier Général District MLLL Mascouche	VAA			
	A23 Communication téléphonique avec l'employé 	T1 Appeler le candidat pour lui informer du résultat	I1 Résultat I2 Coordonnés de l'employé	Tch1 Téléphone		RVA	L'employé attend cet appel		
	A24 Mise à jour du bilan des effectifs 	T1 Mettre à jour le bilan des effectifs	I1 Bilan des effectifs du District	Tch1 Ordinateur		VAA	Dû au changement du corps de l'emploi		
	A25 FIN 								

## **ANNEXE 1 : Processus en Dotation Civile « Embauche pour contrat occasionnel et stagiaire rémunéré »**

- Diagramme opérationnel normatif
- Tableau d'analyse de la réalité

# Diagramme opérationnel normatif "Embauche pour contrat occasionnel et stagiaire rémunéré"

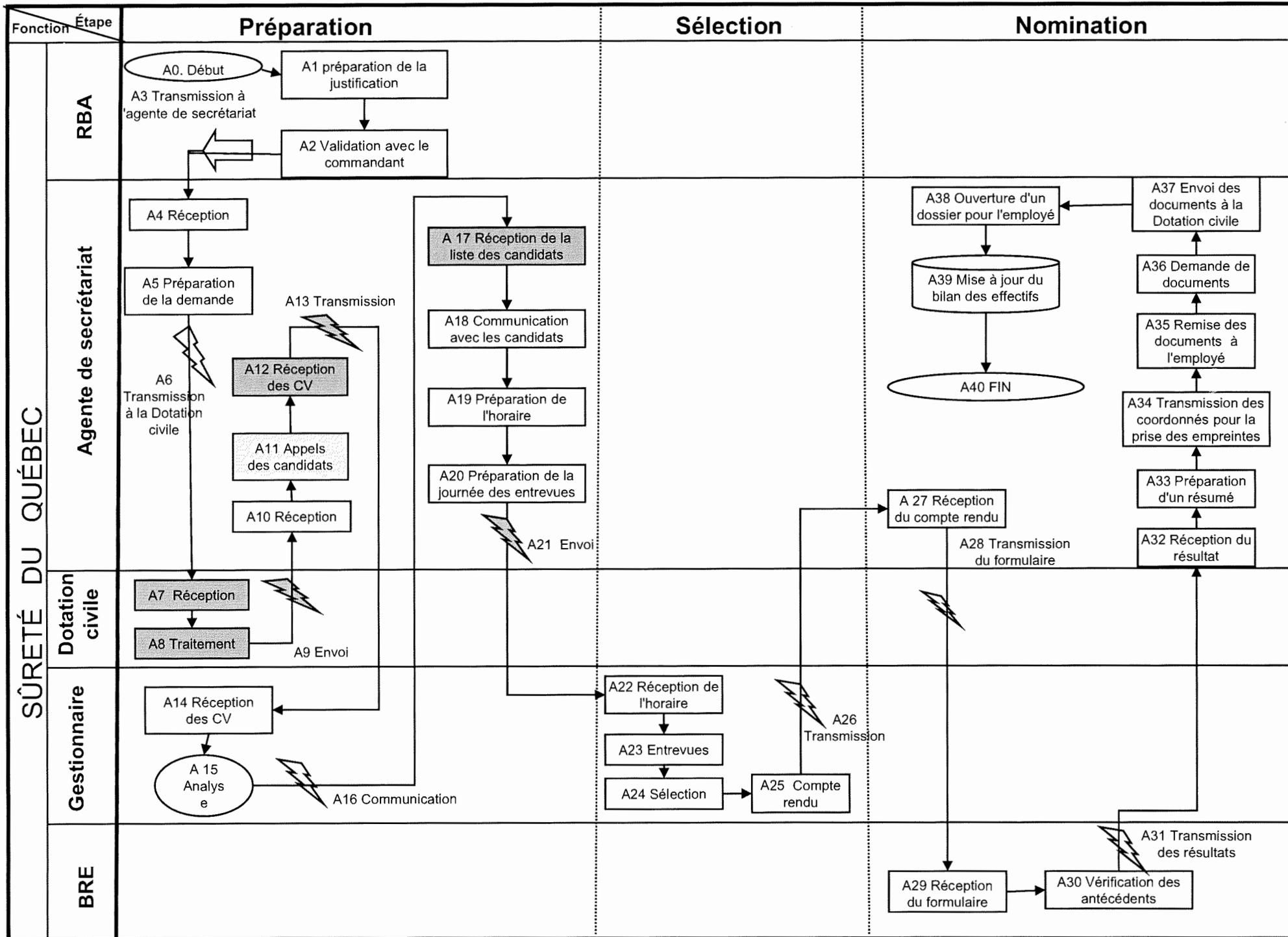


Tableau d'analyse de la réalité: Embauche pour contrat occasionnel et stagiaire rémunéré.

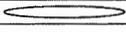
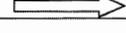
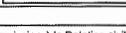
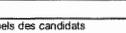
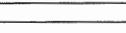
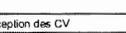
Limite du processus									
Étape 1: Préparation									
org	Fonction	Ph1. Activités/symboles	Ph2. Tâches/opérations	Ph3. Flux d'information	Ph4. Technologies	Ph5. Lieux activités	Ph.6 Valeurs	Observations	
RBA	Début					Quartier Général du District MLLL			
	A0 Début					Mascouche			
	A1 Préparation de la justification		T1 Justifier l'embauche d'un nouveau employé	I1 Justifications	Tch1 Ordinateur		VAA	Pour que la demande soit acceptée il faut donner des bonnes justifications	
	A2 Validation avec le commandant		T1 Consulter le Commandant du District	I1 Justifications	Tch1 Ordinateur		VAA	Le commandant apprécie la consultation	
	A3 Transmission à l'agente de secrétariat		T1 Transmettre le dossier à l'agente de secrétariat	I1 Dossier	Tch1 Personnellement		VAA	Pour commencer le processus au BA	
	Agente de secrétariat	A4 Réception		T1 Recevoir le dossier	I1 Dossier	Tch1 Personnellement	Quartier Général du District MLLL Mascouche	VAA	Permet de lancer le processus
		A5 Préparation de la demande		T1 Remplir une demande de personnel civil T2 Inclure les justifications de la RBA	I1 Demande de personnel civil I2 Dossier	Tch1 Ordinateur		VAA	Demande de personnel civil
		A6 Transmission à la Dotation civile		T1 Transmettre le dossier à la Dotation civile T2 Demander une LDA par région administrative	I1 Dossier I2 Personne ressource au GQG	Tch1 Ordinateur Tch2 Téléphone		VAA	Pour autorisation préalable
	Dotation civile (ou GFST)	A7 Réception		T1 Recevoir le dossier	I1 Dossier	Tch1 Ordinateur	Grand Quartier général Montréal	SVA	Le temps de traitement varie selon les priorités au service de la Dotation civile
		A8 Traitement		T1 Traiter le dossier	I1 Dossier	Tch1 Ordinateur		SVA	Recherche de la LDA du Conseil du Trésor
		A9 Envoi		T1 Envoyer la LDA	I1 LDA	Tch1 Ordinateur		SVA	Permet de continuer le processus
	Agente de secrétariat	A10 Réception		T1 Recevoir la LDA	I1 LDA	Tch1 Ordinateur Tch2 Imprimerie, papier	BA - Quartier Général du District MLLL Mascouche	VAA	L'agente de secrétariat devrait avoir accès à la liste du Conseil du Trésor
		A11 Appels des candidats		T1 Appeler les candidats T2 Demander s'ils possèdent les particularités demandées par le gestionnaire T3 Demander leur CV T4 Donner une date limite T5 Donner les informations pertinentes sur le poste	I1 Informations sur la LDA I2 Informations sur le poste	Tch1 Papier, crayon Tch2 Téléphone		RVA	Permet de connaître leur intérêt
A12 Réception des CV			T1 Recevoir les CV T2 Préparer un tableau résumé	I1 CV	Tch1 Ordinateur		SVA	Les CV devraient arriver directement au gestionnaire	
A13 Transmission au gestionnaire			T1 Transmettre les CV au gestionnaire	I1 CV	Tch1 Ordinateur		SVA	Pas nécessaire si les CV sont envoyés directement au gestionnaire	
					I1 Coordonnés du gestionnaire				

Tableau d'analyse de la réalité: Embauche pour contrat occasionnel et stagiaire rémunéré.

BUREAU DE L'ADMINISTRATION, DISTRICT MLL								
Gestionnaire	A14 Réception des CV	T1 Recevoir les CV	I1 CV	Tch1 Ordinateur Tch2 Imprimante, papier	Bureau du gestionnaire			
	A 15 Analyse	T1 Analyser les CV	I1 Contenu des CV	Tch1 Papier, crayon			Permet de sélectionner qui a les compétences pour le poste	
	A16 Communication avec l'agente de secrétariat	T1 Communiquer avec l'agente de secrétariat	I1 Candidats retenues I2 Heures de disponibilité	Tch1 Ordinateur			Le gestionnaire et son équipe devraient être chargés de la convocation des entrevues	
Agente de secrétariat	A 17 Réception de la liste des candidats à convoquer	T1 Recevoir la liste	I1 Coordonnés des candidats à convoquer I2 Heures de disponibilité	Tch1 Ordinateur Tch2 Imprimante, papier	BA - Quartier Général du District MLL Mascouche	SVA	La convocation devrait être faite par le gestionnaire et l'équipe, car ils connaissent leur disponibilité et les particularités du poste	
	A18 Communication avec les candidats	T1 Informer les candidats s'ils ont été convoqués T2 Assigner les rendez-vous T3 Envoyer une confirmation électronique	I1 Coordonnés des candidats à convoquer I2 Heures de disponibilité	Tch1 Téléphone, papier, crayon		VAA	Nécessaire mais devrait être fait par le gestionnaire et son équipe	
	A19 Préparation de l'horaire des entrevues	T1 Préparer l'horaire	I1 Heures d'entrevue	Tch1 Téléphone, papier, crayon		VAA	Nécessaire mais devrait être fait par le gestionnaire et son équipe	
	A20 Préparation de la journée des entrevues	T1 Préparer les tests T2 Préparer les dossiers des candidats T3 Remettre l'horaire à la réception T4 Préparer le local T4 Remettre au gestionnaire le formulaire pour la vérification	I1 Test selon le corps de l'emploi I2 Heures des entrevues I3 Horaire I4 Choses nécessaires pour les entrevue I5 Formulaire des antécédents	Tch1 Ordinateur, imprimante, papier Tch1 Un pichet d'eau, des verres, une tablette, des crayons		VAA	Nécessaire mais devrait être fait par le gestionnaire et son équipe	
	A21 Envoi au gestionnaire	T1 Envoyer l'horaire au candidat	I1 Horaire	Tch1 Ordinateur		SVA	Cette étape ne serait pas nécessaire si le gestionnaire fait les convocations	
	Gestionnaire	A22 Réception de l'horaire des entrevues	T1 Recevoir l'horaire	I1 Horaire	Tch1 Ordinateur	Endroit choisi par le gestionnaire (Bureau du gestionnaire ou Quartier général)		convocations
		A23 Entrevues	T1 Passer les candidats en entrevue	I1 Qualités recherchées I2 Technique pour les entrevues	Tch1 Personnellement			Permet de connaître les candidats
		A24 Sélection	T1 Choisir le candidat	I1 Critères recherchés	Tch1 Papier, crayon, grilles des entrevues			C'est l'objectif du processus
		A25 Compte rendu	T1 Préparer le Compte rendu	I1 Informations sur le processus de sélection	Tch1 Ordinateur			Serait la façon d'informer le BA, sans qu'il participe sans nécessité
		A26 Transmission du compte rendu	T1 Transmettre le compte rendu à l'agente de secrétariat		Tch1 par courriel ou personnellement			Permet d'informer le BA
Agente de secrétariat		A 27 Réception du compte rendu	T1 Prendre connaissance de l'information	I1 Information du compte rendu	Tch1 Ordinateur	BA - Quartier Général du District MLL Mascouche	VAA	Permet de connaître les particularités du processus
	A28 Transmission du formulaire pour la vérification	T1 Transmettre le formulaire	I1 Formulaire dûment rempli	Tch1 Ordinateur		VAA	Nécessaire pour l'organisation	

Tableau d'analyse de la réalité: Embauche pour contrat occasionnel et stagiaire rémunéré.

BRE	A29 Réception du formulaire	T1 Recevoir le formulaire	I1 Formulaire dûment rempli	Tch1 Ordinateur	Quartier Général du District MLLL Mascouche	VAA	La vérification est nécessaire selon les caractéristiques de l'organisation
	A30 Vérification des antécédents	T1 Vérifier les antécédents	I1 Procédure pour la vérification	Tch1 Ordinateur, système pour la vérification		VAA	La vérification est nécessaire selon les caractéristiques de l'organisation
	A31 Transmission des résultats	T1 Transmettre le résultat à l'agente de secrétariat	I1 Résultats	Tch1 Ordinateur, téléphone		VAA	La vérification est nécessaire selon les caractéristiques de l'organisation
Agente de secrétariat	A32 Réception du résultat	T1 Recevoir le résultat	I1 Résultats	Tch1 Ordinateur, téléphone	BA Quartier Général du District MLLL Mascouche	VAA	Permet de connaître si le candidat peut travailler à la SQ
	A33 Préparation d'un résumé	T1 Ecrire un résumé du processus T2 Donner la date de début d'embauche T3 Remettre la feuille LDA complétée	I1 Informations sur le processus de sélection I2 Date du début I3 Feuille LDA complétée	Tch1 Ordinateur Tch2 Numériseur		VAA	Le résumé pourrait être le même que le gestionnaire envoi, mais mis à jour
	A34 Transmission des coordonnées pour la prise des empreintes	T1 Transmettre les coordonnées	I1 Coordonnées de l'employé	Tch1 Ordinateur		VAA	La vérification est nécessaire selon les caractéristiques de l'organisation
	A35 Remise des documents à l'employé	T1 Faire compléter les formulaires manquants	I1 Formulaire "affirmation d'allégeance" I2 Formulaires des informations personnelles I3 Formulaire d'accès à l'égalité I4 Formulaire pour l'adhésion au virement automatique	Tch1 Ordinateur, imprimante, papier		VAA	Lors de l'accueil
	A36 Demande de documents	T2 Demander à l'employé d'apporter les documents nécessaires	I1 Diplôme d'études I2 Empreintes I3 CV I5 Acte de naissance	Tch1 Papier		VAA	Pour compléter le dossier
	A37 Envoi des documents à la Dotation civile	T1 Numériser les documents de l'employé T2 Envoyer les documents à la Dotation civile	I1 Documents	Tch1 Ordinateur, numériseur		VAA	Pour compléter le dossier
	A38 Ouverture d'un dossier pour l'employé	T1 Ouvrir un dossier pour l'employé	I1 Documents de l'employé	Tch1 Papier, chemises, photocopieuse, imprimante		VAA	Pour faire le suivi au District
	A39 Mise à jour du bilan des effectifs	T1 Mettre à jour le bilan des effectifs	I1 Bilan des effectifs	Tch1 Ordinateur		VAA	Pour faire le suivi
	A40 FIN						

## **ANNEXE 1 : Processus en Dotation Civile « Paiement d'une prime pour remplacement temporaire ou désignation provisoire »**

- Diagramme opérationnel normatif
- Tableau d'analyse de la réalité

# Diagramme opérationnel normatif " Paiement d'une prime pour remplacement "

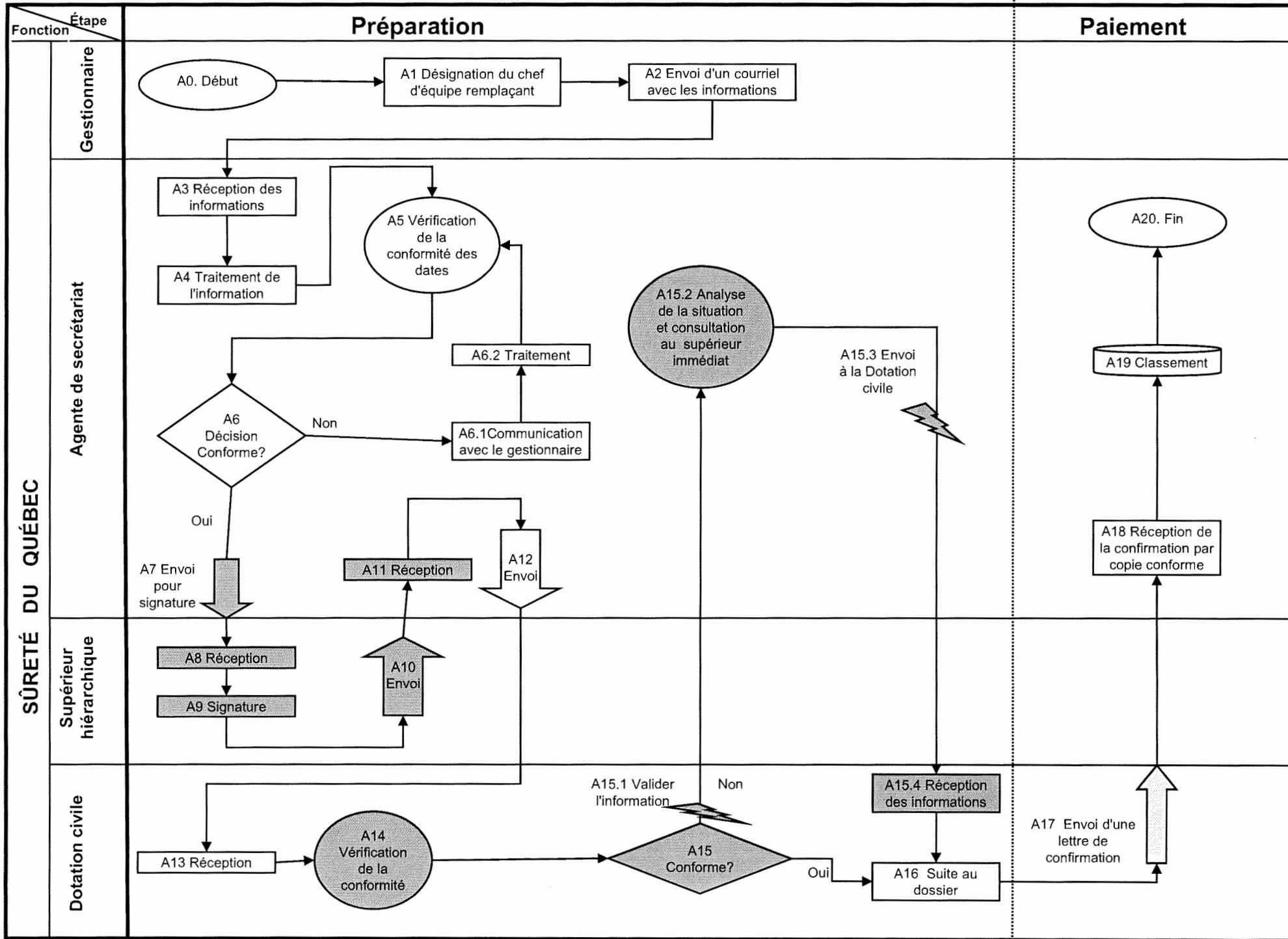
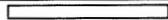
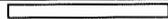
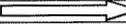
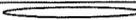


Tableau d'analyse de la réalité: Paiement d'une prime pour remplacement temporaire ou désignation provisoire.

org	Fonction	Ph1. Activités/symboles	Ph2. Tâches/opérations	Ph3. Flux d'information	Ph4. Technologies	Ph5. Lieux activités	Ph.6 Valeurs	Observations	
NISTRATION, DISTRICT MLL	Gestionnaire	Limite du processus							
		Étape 1: Préparation							
			Début						
		A0 Début					Bureau du gestionnaire		
		A1 Désignation du chef d'équipe remplaçant		T1 Désigner le remplaçant	I1 Remplaçant	I1 Personnellement		VAA	Nécessaire lors de l'absence d'un chef d'équipe
		A2 Envoi d'un courriel avec les informations		T1 Envoyer un courriel à l'agente de secrétariat	I1 Informations de l'employé	I1 Ordinateur		VAA	Nécessaire pour le paiement de la prime
					I2 Dates				
		A3 Réception des informations		T1 Prendre note des dates	I1 Informations	Tch1 Ordinateur, imprimante, papier	Bureau de l'administration Quartier généra I- District MLL Mascouche	VAA	Permet de lancer le processus au niveau du BA
		A4 Traitement de l'information		T1 Remplir le formulaire "Demande de prime pour remplacement" T2 Compléter la partie "raisons"	I1 Informations I2 Formulaire	Tch1 Ordinateur, papier, imprimante		VAA	Nécessaire pour le processus
		A5 Vérification de la conformité des dates		T1 Vérifier la conformité des dates	I1 Convention des fonctionnaires I1 Dates	I1 Manuellement		VAA	Nécessaire selon la convention des fonctionnaires
		A6 Décision (Conforme? Oui A7 Non A6.1)		T1 Décider la démarche à suivre	I1 informations	I1 Personnellement		VAA	Nécessaire avant de continuer
		A6.1 Communication avec le gestionnaire		T1 Appeler le gestionnaire pour clarifier l'information	I1 Coordonnés du gestionnaire	Tch1 Téléphone		VAA	Nécessaire avant de continuer
		A6.2 Traitement		T1 Corriger le formulaire T2 Compléter la partie "raisons"	I1 Formulaire I1 Raisons pour le remplacement	I1 Ordinateur, imprimante, papier		VAA	Nécessaire pour le processus
		A7 Envoi pour signature		T1 Envoyer le formulaire au supérieur hiérarchique	I1 Supérieur hiérarchique selon l'unité administrative I1 Règle du courrier interne	Tch1 Courrier interne		SVA	Si c'est conforme et selon la convention l'employé a le droit, cette signature ne fait qu'augmenter la bureaucratie
		A8 Réception		T1 Recevoir le formulaire	I1 Contenu du formulaire	Tch1 Papier	Quartier généra I- District MLL Mascouche	SVA	Ne serait pas nécessaire
		A9 Signature		T1 Signer le formulaire	I1 Formulaire	Tch1 Papier, crayon		SVA	Ne serait pas nécessaire
		A10 Envoi		T1 Envoyer le formulaire	I1 Formulaire I2 Règles du courrier interne	Tch1 Courrier interne		SVA	Ne serait pas nécessaire
		A11 Réception		T1 Recevoir le formulaire	I1 Formulaire	Tch1 Papier	Bureau de l'administration Quartier généra I- District MLL Mascouche	SVA	Ne serait pas nécessaire
		A12 Envoi		T1 Envoyer le formulaire original à la Dotation civile	I1 Règle du courrier interne	Tch1 Courrier interne Tch2 Papier		VAA	Nécessaire pour lancer le processus à la Dotation civile



Tableau d'analyse de la réalité: Paiement d'une prime pour remplacement temporaire ou désignation provisoire.

<b>BUREAU DE L'AD</b>	<b>Dotation civile</b>	A13 Réception 	T1 Réception du formulaire	I1 Formulaire	Tch1 Papier	Grand Quartier Général Montréal	VAA	Nécessaire pour lancer le processus à la Dotation civile
		A14 Vérification de la conformité 	T1 Vérifier la conformité	I1 Contenu du formulaire	Tch1 Papier		SVA	La vérification a déjà été faite par l'agente de secrétariat
		A15 Conforme? (Oui A16 Non A15.1) 	T1 Choisir la démarche à suivre	I1 Convention des fonctionnaires	Tch1 Papier		SVA	La vérification a déjà été faite par l'agente de secrétariat
		A15.1 Communication avec l'agente de secrétariat pour clarifier l'information 	T1 Appeler l'agente de secrétariat	I1 Information manquante I2 Coordonnés de l'agente de secrétariat	Tch1 Téléphone		SVA	La vérification a déjà été faite par l'agente de secrétariat
		A15.2 Analyse de la situation est consultation au supérieur immédiat 	T1 Clarifier l'information	I1 Situation à analyser	Tch1 Téléphone		SVA	La vérification a déjà été faite
		A15.3 Envoi à la Dotation civile 	T1 Répondre aux questions de la Dotation civile	I1 Information demandée	Tch1 Téléphone		SVA	La vérification a déjà été faite
	<b>Dotation civile</b>	A15.4 Réception des informations 	T1 Prendre note des informations	I1 Information	Tch1 Téléphone	Grand Quartier Général Montréal	SVA	vérification augmente le temps de traitement
		A16 Suite au dossier 	T1 Faire la suite au dossier	I1 Procédure à suivre	Tch1 Ordinateur		VAA	Nécessaire pour autoriser le paiement
		A17 Envoi d'une lettre de confirmation 	T1 Envoyer une lettre de confirmation	I1 Coordonnés de l'employé I2 Règles du courrier	Tch1 Courrier		RVA	C'est l'objectif du processus
	<b>Agente de secrétariat</b>	A18 Réception de la confirmation par copie conforme 	T1 Prendre note de la confirmation	I1 Information	I1 Papier	Bureau de l'administration Quartier généra l- District MLLL Mascouche	VAA	Pour la mise à jour du dossier
		A19 Classement 	T1 Faire le classement au dossier de l'employé	I1 Dossier de l'employé	I1 Ordinateur, imprimante, papier, chemises		VAA	Permet d'avoir l'information au moment où on en a besoin
		A20 FIN 						

## **ANNEXE 1 : Processus en Dotation Civile «Sollicitation d'embauche pour PTA»**

- Diagramme opérationnel normatif
- Tableau d'analyse de la réalité

# Diagramme opérationnel normatif "Embauche PTA"

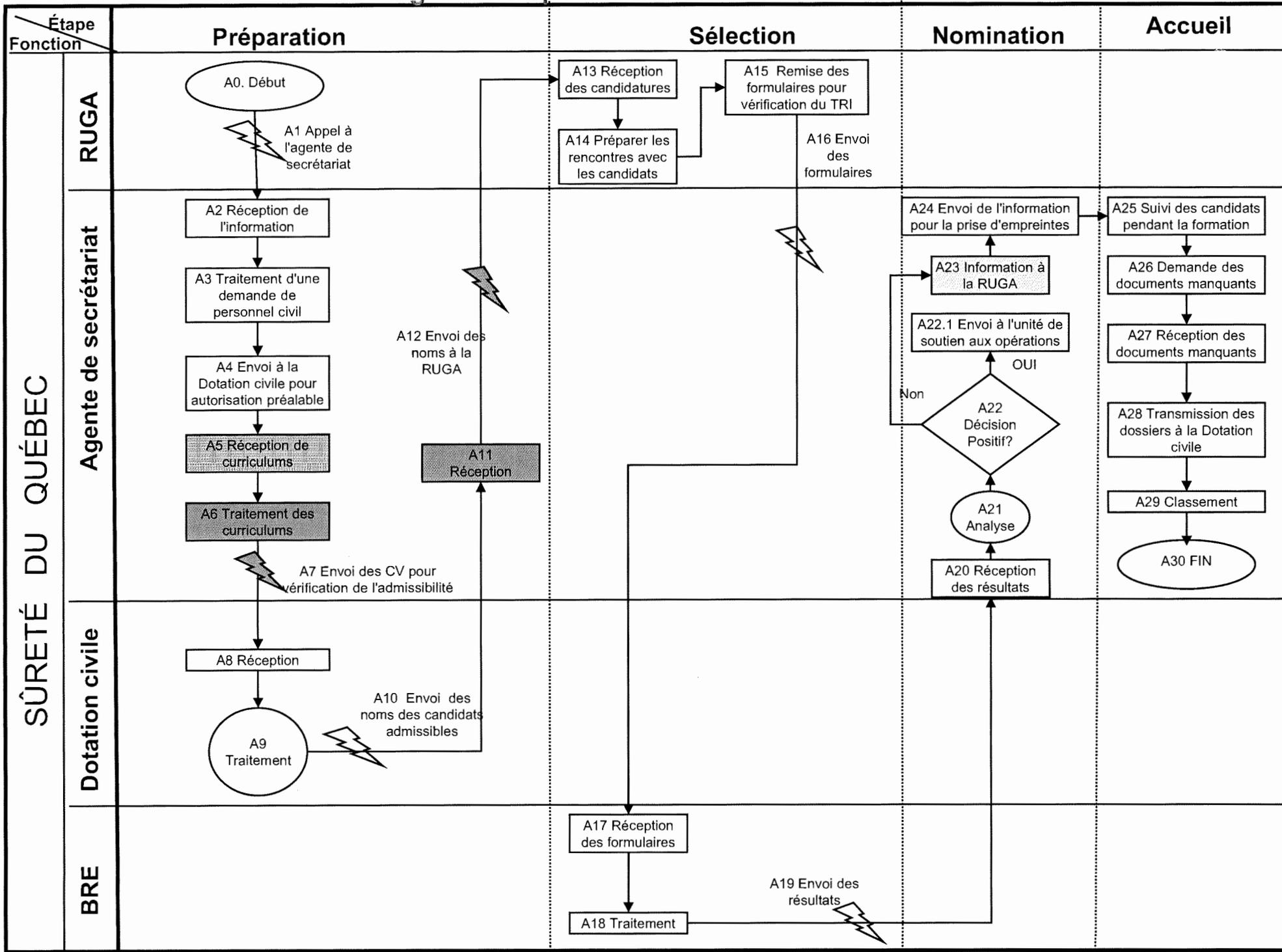


Tableau d'analyse de la réalité: Sollicitation embauche PTA

org	Fonction	Ph1. Activités/symboles	Ph2. Tâches/opérations	Ph3. Flux d'information	Ph4. Technologies	Ph5. Lieux activités	Ph.6 Valeurs	
M.L.L.L.	RUGA	Début						
		A0 Début				Unité de Gestion d'appels Quartier Général - District M.L.L.L.		
		A1 Appel à l'agente de secrétariat	T1 Donner le nombre de PTA qui seront embauchés	I1 Nombre de PTA	Tch1 Téléphone	Mascouche	VAA	
	Agente de secrétariat	A2 Réception de l'information	T1 Prendre connaissance des Informations	I1 Nombre de PTA	Tch1 Téléphone, papier, crayon	Bureau de l'administration Quartier Général - District M.L.L.L. Mascouche	VAA	
		A3 Traitement d'une demande de personnel civil	T1 Remplir une demande de personnel civil	I1 Nombre de PTA I2 Formulaire "Demande de personnel civil"	Tch1 ordinateur		VAA	
		A4 Envoi à la Dotation civile pour autorisation préalable	T1 Envoyer la demande	I1 Formulaire	Tch1 ordinateur		VAA	
		A5 Réception de curriculums	T1 Recevoir les curriculums	I1 CV	Tch1 Papier		SVA	
		A6 Traitement des curriculums	T1 Numériser les CV	I1 CV I2 Procédure pour numériser	Tch1 Ordinateur, numériseur		SVA	
		A7 Envoi des CV à la Dotation civile pour vérification de l'admissibilité	T1 Envoyer les CV à la Dotation civile	I1 CV numérisés I2 Coordonnés de la personne ressource au GQG	Tch1 Ordinateur		SVA	
		Dotation civile	A8 Réception	T1 Recevoir les CV	I1 CV	Tch1 Ordinateur	Grand Quartier Général Montréal	VAA
			A9 Traitement	T1 Vérifier l'admissibilité des candidats	I1 Informations recherchées I2 CV	Tch1 Manuellement		VAA
	A10 Envoie des noms des candidats admissibles		T1 Envoyer les noms des candidats admissibles	I1 Noms des candidats admissibles	Tch1 Courriel		SVA	
	Agente de secrétariat	A11 Réception	T1 Prendre connaissance des informations	I1 Noms des candidats admissibles	Tch1 Courriel	Bureau de l'administration Quartier Général - District M.L.L.L. Mascouche	SVA	
		A12 Envoi des noms à la RUGA	T1 Envoyer les noms à la RUGA	I1 Noms des candidats admissibles	Tch1 Courriel		SVA	

Tableau d'analyse de la réalité: Sollicitation embauche PTA

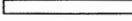
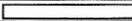
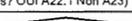
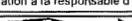
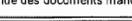
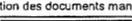
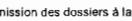
BUREAU DE L'ADMINISTRATION, DISTRICT	RUGA	A13 Réception des candidatures 	T1 Prendre note des noms	I1 Noms des candidats admissibles	Tch1 Courriel	Unité de Gestion d'appels Quartier Général - District MLLL Mascouche	VAA
		A14 Préparer les rencontres avec les candidats 	T1 Planifier les rencontres avec les candidats	I1 Coordonnés des candidats admissibles I1 Heures de disponibilité pour les rencontres	Tch1 Téléphone		VAA
		A15 Remise des formulaires pour vérification du TRI 	T1 Faire compléter les formulaires aux candidats	I1 Formulaire	Tch1 Papier		VAA
		A16 Envoi des formulaires complétés 	T1 Envoyer les formulaires au BRE	I1 Formulaire	Tch1 Personnelement		VAA
		A17 Réception des formulaires 	T1 Recevoir les formulaires	I1 Formulaire	Tch1 Personnelement	Bureau régional d'enquêtes Quartier Général - District MLLL Mascouche	VAA
		A18 Traitement 	T1 Vérifier les antécédents des candidats	I1 Antécédents	Tch1 ordinateur		VAA
	A19 Envoi des résultats 	T1 Envoyer les résultats	I1 Résultats de l'enquête	Tch1 ordinateur		VAA	
	Agente de secrétariat	A20 Réception des résultats 	T1 Recevoir les résultats	I1 Résultats de l'enquête	Tch1 ordinateur	Bureau de l'administration Quartier Général - District MLLL Mascouche	VAA
		A21 Analyse 	T1 Prendre connaissance des résultats	I1 Résultats de l'enquête	Tch1 imprimante, papier, crayon		VAA
		A22 Décision (TRI positifs? OUI A22.1 Non A23) 	T1 Décider la démarche à suivre	I1 Résultats de l'enquête	Tch1 Papier, crayon		VAA
		A22.1 Envoi au capitaine de l'unité de soutien aux opérations 	T1 Envoyer le dossier au Capitaine de soutien aux opérations	I1 Tri positifs	Tch1 Papier, courriel		VAA
		A23 Information à la responsable d'unité 	T1 Appeler la responsable de l'UGA	I1 Résultats de l'enquête	Tch1 Courriel		RVA
		A24 Envoi de l'information pour la prise d'empreintes 	T1 Transmettre l'information à l'agente Lucie Boult pour la prise d'empreintes T2 Écrire une note à Monsieur Pierre Bessette pour l'envoi des empreintes à la TA de la Direction des ressources informationnelles	I1 Information des candidats I2 Informations des personnes à contacter	Tch1 Courriel		VAA
		A25 Suivi des candidats pendant la formation 	T1 Faire le suivi des candidats à chaque étape Recevoir les informations de la responsable de l'unité	I1 Résultat de chaque étape	Tch1 Courriel Tch2 Téléphone		VAA
		A26 Demande des documents manquants 	T1 Demander aux candidats les documents manquants	I1 Documents manquants	Tch1 Courriel		VAA
		A27 Réception des documents manquants 	T1 Recevoir les documents manquants	I1 Documents manquants	Tch1 Personnelement		VAA
		A28 Transmission des dossiers à la Dotation civile 	T1 Transmettre les dossiers des candidats à la Dotation civile	I1 Dossiers des candidats	Tch1 Documents		VAA
		A29 Classement 	T1 Faire le classement	I1 Dossiers des candidats	Tch1 Papier, classeurs		VAA
		A30 Fin 					

Tableau d'analyse de la réalité: Sollicitation embauche PTA


Tableau d'analyse de la réalité: Sollicitation embauche PTA

<b>Observations</b>
Permet de lancer le processus
Permet de lancer le processus au BA
Nécessaire pour le processus
"En théorie", permet d'accélérer le processus
Nécessaire pour le processus, mais les CV pourront être envoyés directement à la RUGA
Nécessaire pour le processus, mais les CV pourront être envoyés directement à la RUGA
Ne serait pas nécessaire si les CV arrivaient directement à la RUGA
Les CV pourraient être envoyés directement à l'UGA
Les personnes appropriées pour évaluer si les candidats ont les conditions minimales pour être PTA sont ceux qui travaillent à l'UGA, pas à la Dotation civile
Multiplication d'intermédiaires
Nécessaire selon la structure actuelle de la SQ
Ne serait pas nécessaire si les CV arrivaient à l'UGA

Tableau d'analyse de la réalité: Sollicitation embauche PTA

Important pour convoquer les candidats
Nécessaire pour connaître les candidats
Importante pour connaître les antécédents des candidats
Nécessaire pour la vérification de sécurité
Nécessaire pour lancer le processus
Permet de connaître les antécédents des candidats
Permet de continuer le processus
Permet de compléter l'embauche
Permet de continuer le processus
Pour déterminer si embaucher ou pas les candidats
Pour déterminer si embaucher ou pas les candidats
C'est le but du processus.
Permet de connaître si les candidats ont d'antécédents
Pour faire la mise à jour du dossier
Nécessaire pour compléter l'embauche
Pour compléter l'embauche
Pour compléter l'embauche
Pour avoir l'information au moment où on en a besoin

Tableau d'analyse de la réalité: Sollicitation embauche PTA


## **ANNEXE 1 : Processus en Dotation Civile « Embauche d'étudiants »**

- Diagramme opérationnel normatif
- Tableau d'analyse de la réalité

# Diagramme opérationnel normatif "Embauche d'étudiants"

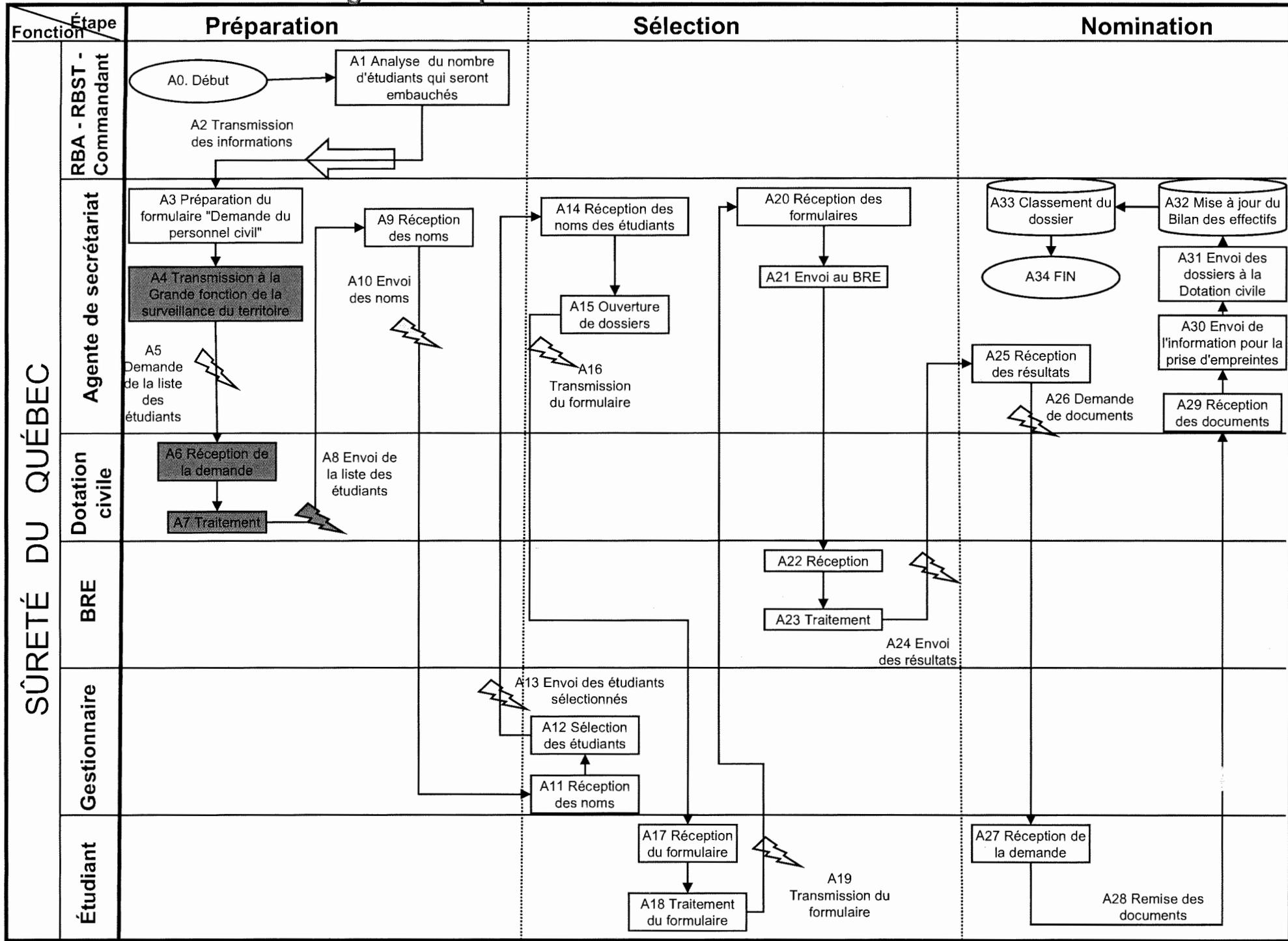


Tableau d'analyse de la réalité: Embauche d'étudiants

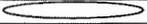
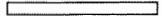
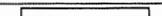
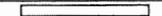
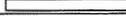
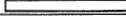
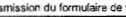
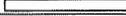
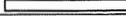
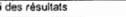
org	Fonction	Ph1. Activités/symboles	Ph2. Tâches/opérations	Ph3. Flux d'information	Ph4. Technologies	Ph5. Lieux activités	Ph.6 Valeurs	Observations
	<b>Limite du processus</b>							
	<b>Étape 1: Préparation</b>							
		<b>Début</b>				Quartier Général du District MLLL		
	<b>RBA - RBST-Commandant</b>	A0 Début 				Mascouche		
A1 Analyse du nombre d'étudiants qui seront embauchés 		T1 Décider du nombre d'étudiants à embaucher pendant la session estivale	I1 Besoins pour l'année	Tch1 Personnellement		VAA	Nécessaire pour connaître le nombre d'étudiants à embaucher	
A2 Transmission des informations à l'agente de secrétariat 		T1 Transmettre les informations à l'agente de secrétariat	I1 Nombre d'étudiants	Tch1 Personnellement		VAA	Permet de lancer le processus au BA	
	<b>Agente de secrétariat</b>	A3 Préparation du formulaire "Demande du personnel civil" 	T1 Préparer un formulaire pour chaque unité administrative T2 Indiquer le nombre d'étudiants à embaucher	I1 Formulaire	Tch1 Ordinateur	Bureau de l'administration Quartier Général du District MLLL Mascouche	VAA	Permet de lancer le processus au BA
A4 Transmission à la Grande fonction de la surveillance du territoire 		T1 Transmettre la demande	I1 Personne ressource à la GFST	Tch1 Ordinateur, courriel		SVA	Le BST est déjà au courant car le responsable a été présente au moment d'autoriser l'embauche	
A5 Demande de la liste des étudiants 		T1 Demander la liste d'étudiants inscrits au centre de placement étudiant	I1 Personne ressource à la Dotation Civile	Tch1 Ordinateur, courriel		VAA	Nécessaire, mais l'agente de secrétariat devrait être en mesure de consulter la banque des données elle-même	
	<b>Dotation civile</b>	A6 Réception de la demande 	T1 Recevoir la demande	I1 Contenu de la demande	Tch1 Ordinateur, courriel	Grand Quartier général Montréal	SVA	L'agente de secrétariat devrait avoir accès au système pour la consultation
A7 Traitement 		T1 Chercher les noms des étudiants inscrits au Centre de placement étudiant	I1 Noms des étudiants inscrits	Tch1 Ordinateur		SVA	L'agente de secrétariat devrait avoir accès au système pour la consultation	
A8 Envoi de la liste des étudiants 		T1 Envoyer la liste d'étudiants	I1 Liste des étudiants	Tch1 Ordinateur, courriel		SVA	L'agente de secrétariat devrait avoir accès au système pour la consultation	
	<b>Agente de secrétariat</b>	A9 Réception des noms 	T1 Recevoir les noms des étudiants	I1 Contenu de la liste	Tch1 Ordinateur, courriel	Bureau de l'administration Quartier Général du District MLLL Mascouche	VAA	Permet de continuer le processus
A10 Envoi des noms aux gestionnaires 		T1 Envoyer les noms aux gestionnaires	I1 Contenu de la liste	Tch1 Ordinateur, courriel		VAA	Permet de continuer le processus	

Tableau d'analyse de la réalité: Embauche d'étudiants

BUREAU DE L'ADMINISTRATION, DISTRICT MLLL	Gestionnaires	A11 Réception des noms 	T1 Recevoir les noms des étudiants	I1 Contenu de la liste	Tch1 Ordinateur, courriel imprimante, papier	Bureau du gestionnaire		Permet de convoquer les étudiants en entrevue
		A12 Sélection des étudiants 	T1 Sélectionner les étudiants	I1 Noms des étudiants sélectionnés	Tch1 Papier			C'est le but du processus
		A13 Envoi des noms des étudiants sélectionnés 	T1 Envoyer les noms des étudiants sélectionnés	I1 Noms des étudiants sélectionnés	Tch1 Ordinateur, courriel			Permet d'officialiser l'embauche
	Agente de secrétariat	A14 Réception des noms des étudiants 	T1 Recevoir les noms des étudiants	I1 Noms des étudiants sélectionnés	Tch1 Ordinateur, courriel	Bureau de l'administration Quartier Général du District MLLL Mascouche	VAA	Permet d'officialiser l'embauche
		A15 Ouverture de dossiers 	T1 Ouvrir un dossier pour chaque étudiant	I1 Noms des étudiants sélectionnés	Tch1 Papier, chemises		VAA	Pour faire le suivi de chaque employé
		A16 Transmission du formulaire de vérification 	T1 Envoyer le dossier 214-351	I1 Formulaire de vérification	Tch1 Ordinateur, courriel		VAA	Nécessaire selon la nature de l'organisation
	Étudiant	A17 Réception du formulaire 	T1 Recevoir le formulaire	I1 Formulaire de vérification	Tch1 Ordinateur, courriel	Chez l'étudiant	VAA	Nécessaire selon la nature de l'organisation
		A18 Traitement du formulaire 	T1 Compléter le formulaire	I1 Formulaire de vérification	Tch1 Manuellement		VAA	Nécessaire selon la nature de l'organisation
		A19 Transmission du formulaire 	T1 Transmettre le formulaire	I1 Formulaire de vérification	Tch1 Courriel ou télécopieur		VAA	Nécessaire selon la nature de l'organisation
	Agente de secrétariat	A20 Réception des formulaires 	T1 Recevoir le formulaire	I1 Formulaire de vérification	Tch1 Ordinateur, courriel, papier	Bureau de l'administration Quartier Général du District MLLL Mascouche	VAA	Permet de continuer le processus
		A21 Envoi au BRE 	T1 Envoyer les formulaires au BRE	I1 Formulaire de vérification	Tch1 Ordinateur, courriel, numériseur		VAA	Permet de continuer le processus
	BRE	A22 Réception 	T1 Recevoir les formulaires	I1 Formulaire de vérification	Tch1 Ordinateur, courriel	Bureau régional d'enquêtes Quartier Général du District MLLL Mascouche	VAA	Permet de lancer la vérification
		A23 Traitement 	T1 Faire la vérification de sécurité	I1 Formulaire de vérification I1 Procédure pour la vérification de sécurité	Tch1 Ordinateur		VAA	Pour connaître le passé judiciaire des étudiants
		A24 Envoi des résultats 	T1 Envoyer les résultats	I1 Résultats de la vérification	Tch1 Ordinateur		VAA	Permet de continuer l'embauche



## **ANNEXE 1 : Processus en Dotation Civile « Stagiaire non rémunéré »**

- Diagramme opérationnel normatif
- Tableau d'analyse de la réalité

# Diagramme opérationnel normatif "Stagiaire non rémunéré"

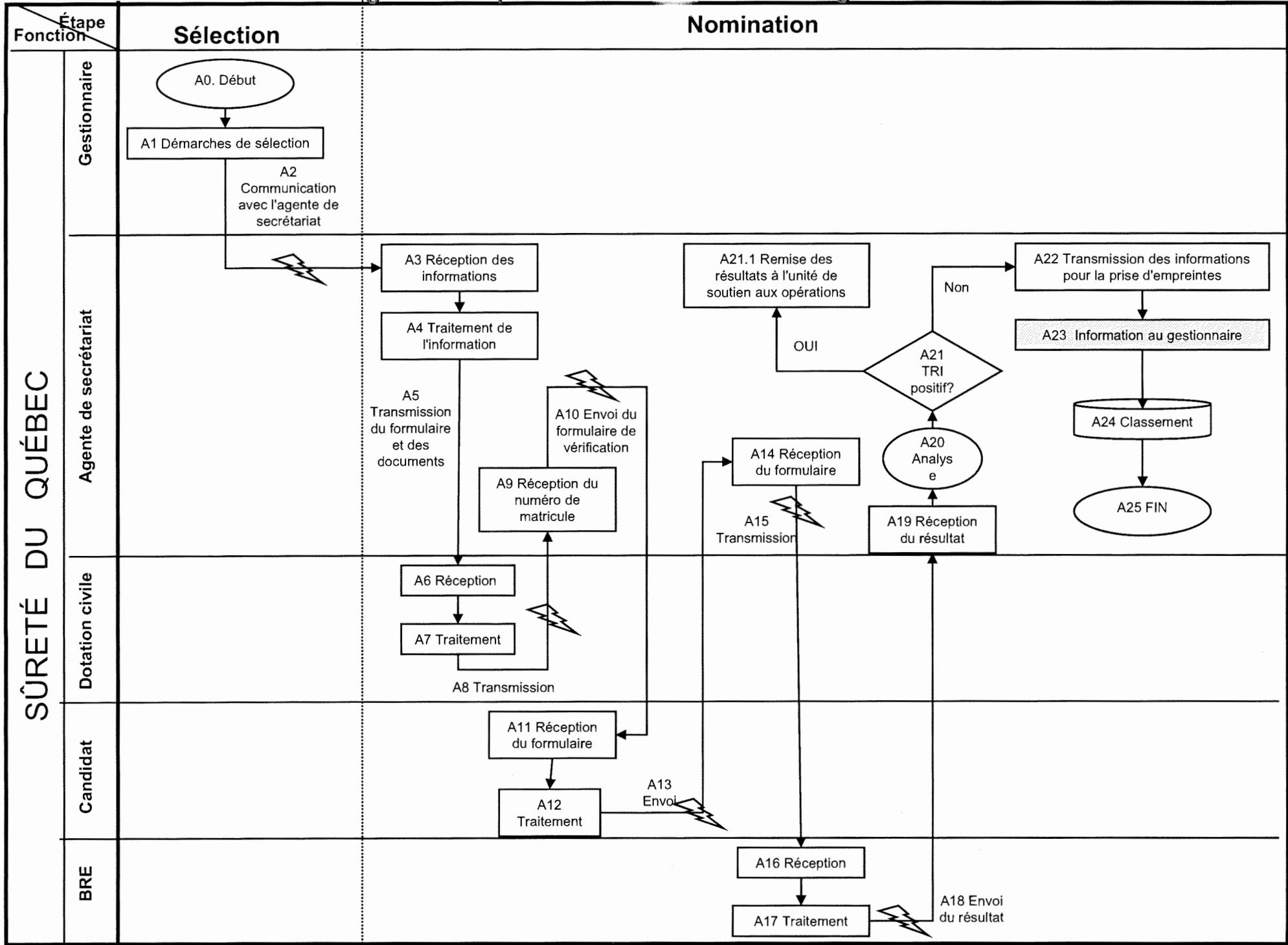


Tableau d'analyse de la réalité: Stagiaire non rémunéré

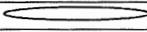
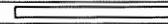
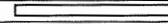
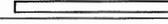
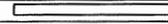
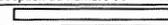
org	Fonction	Ph1. Activités/symboles	Ph2. Tâches/opérations	Ph3. Flux d'information	Ph4. Technologies	Ph5. Lieux activités	Ph6 Valeurs	
TRICT MLLL	Gestionnaire	Début						
		A0 Début					Bureau du gestionnaire	
		A1 Démarches de sélection		T1 Sélectionner le candidat pour le stage	I1 Processus de sélection	Tch1 Personnellement		
		A2 Communication avec l'agente de secrétariat		T1 Informer l'agente de secrétariat des coordonnées du stagiaire	I1 Coordonnées du candidat retenu I2 Coordonnées de l'agente de secrétariat	Tch1 Téléphone, courriel		
	Agente de secrétariat	A3 Réception des informations		T1 Prendre note des informations	I1 Informations transmises par le gestionnaire	Tch1 Téléphone, courriel	Bureau de l'administration Quartier général - District MLLL Mascouche	VAA
		A4 Traitement de l'information		T1 Compléter le formulaire " Demande de matricule et d'accès aux réseaux" T2 Inclure les dates de début et de la fin du stage T3 Inclure la lettre attestant que le stagiaire est protégé par la CSST	I1 Formulaire pour demande de matricule et d'accès au réseau I2 Dates du Début et de la fin du stage I3 Lettre du stagiaire	Tch1 Ordinateur		VAA
		A5 Transmission du formulaire et des documents à la Dotation civile		T1 Transmettre le formulaire à la Dotation Civile		Tch1 Courriel		VAA
	Dotation Civile	A6 Réception		T1 Prendre connaissance du formulaire	I1 Formulaire	Tch1 Courriel	Grand quartier général Montréal	VAA
		A7 Traitement		T1 Obtenir le numéro de matricule T2 Faire les actions jugées nécessaires	I1 Procédure pour obtenir le numéro de matricule	Tch1 Ordinateur		VAA
		A8 Transmission		T1 Transmettre le numéro de matricule	I1 Numéro de matricule	Tch1 Courriel		VAA
	Agente de secrétariat	A9 Réception du numéro de matricule		T1 Prendre note du numéro de matricule	I1 Numéro de matricule	Tch1 Courriel	Bureau de l'administration Quartier général - District MLLL Mascouche	VAA
		A10 Envoi du formulaire de vérification des antécédents		T1 Envoyer le formulaire pour la vérification des antécédents au candidat	I1 Formulaire de vérification	Tch1 Courriel		VAA

Tableau d'analyse de la réalité: Stagiaire non rémunéré

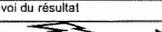
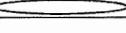
BUREAU DE L'ADMINISTRATION, DIST	Candidat	A11 Réception du formulaire 	T1 Recevoir le formulaire	I1 Formulaire de vérification	Tch1 Courriel	Chez le candidat	
		A12 Traitement 	T1 Compléter le formulaire T2 Numériser le formulaire	I1 Contenu du formulaire I2 Procédure pour numériser	Tch1 Courriel, imprimante, papier, crayon		
		A13 Envoi 	T1 Transmettre le formulaire	I1 Coordonnés de l'agente de secrétariat I2 Formulaire	Tch1 Numériseur ou télécopieur		
	Agente de secrétariat	A14 Réception du formulaire 	T1 Réception du formulaire	I1 Formulaire	Tch1 Courriel ou télécopieur	Bureau de l'administration Quartier général - District MLLL Mascouche	VAA
		A15 Transmission au BRE 	T1 Transmettre le formulaire complété au BRE	I1 Formulaire I2 Personne ressource au BRE	Tch1 Courriel, numériseur		VAA
	BRE	A16 Réception 	T1 Réception du formulaire	I1 Formulaire	Tch1 Courriel	Bureau régional d'enquêtes Quartier général - District MLLL Mascouche	VAA
		A17 Traitement 	T1 Vérification des antécédents du candidat	I1 Contenu du formulaire I2 Procédure pour la vérification des antécédents	Tch1 Ordinateur Tch1 Banque de données pour la vérification des antécédents		VAA
		A18 Envoi du résultat 	T1 Transmission du résultat	I1 Résultat I2 Coordonnées de l'agente de secrétariat	Tch1 Courriel		VAA
	Agente de secrétariat	A19 Réception du résultat 	T1 Réception du résultat	I1 Résultat	Tch1 Courriel	Bureau de l'administration Quartier général - District MLLL Mascouche	VAA
		A20 Analyse 	T1 Prendre connaissance du résultat	I1 Résultat	Tch1 Ordinateur, imprimante, papier		VAA
		A21 Décision (TRI positif? OUI A21.1 Non A22) 	T1 Décider la démarche à suivre	I1 Résultat	Tch1 Papier		VAA
		A21.1 Remise des résultats au Capitaine de l'unité de soutien aux opérations 	T1 Remettre le résultat au Capitaine de l'unité de soutien aux opérations	I1 Résultat	Tch1 Papier, courriel		VAA
		A22 Transmission des informations pour la prise d'empreintes 	T1 Transmettre les informations à l'agente Lucie Boull pour la prise d'empreintes	I1 Coordonnées de l'employé I1 Coordonnées de la responsable de la prise des empreintes	Tch1 Courriel		VAA
		A23 Information au gestionnaire 	T1 Informer le gestionnaire du résultat du TRI T2 Donner le numéro de matricule de l'élève en stage	I1 Résultat du TRI I2 Numéro de matricule	Tch1 Courriel		RVA
		A24 Classement 	T1 Faire le classement du dossier	I1 Dossier I2 Classement	Tch1 Papier, chemises		VAA
		A25 FIN 					

Tableau d'analyse de la réalité: Stagiaire non rémunéré

<b>Observations</b>
Dans ce cas particulier, c'est le gestionnaire qui fait tout le processus de sélection et avise le BA de l'administration
Nécessaire pour officialiser l'embauche
Le bureau du gestionnaire pourrait envoyer le formulaire déjà complété
Nécessaire pour avoir le numéro de matricule et l'accès au réseau
Pour officialiser l'embauche
Permet de lancer le processus au Service de la Dotation civile
Permet de continuer le processus
Permet de continuer le processus
Permet de continuer le processus
Nécessaire selon la nature de l'organisation

Tableau d'analyse de la réalité: Stagiaire non rémunéré

Permet de continuer le processus
Permet de continuer le processus
Permet de continuer le processus
Permet de continuer le processus
Pour la vérification des antécédents
Nécessaire selon l'organisation
Nécessaire selon l'organisation
Nécessaire selon l'organisation
Nécessaire pour continuer le processus
Nécessaire pour savoir la démarche à suivre
Nécessaire pour savoir la démarche à suivre
Ce lui qui décide s'il faut accepter le candidat ou pas
Nécessaire selon la nature de l'organisation
Permet de confirmer l'embauche
Pour avoir l'information au moment où on a en besoin

## **ANNEXE 1 : Processus en Dotation Civile « Nomination temporaire et obtention de la permanence d'un employé occasionnel »**

- Diagramme opérationnel normatif
- Tableau d'analyse de la réalité

# Diagramme opérationnel normatif "Nomination temporaire et obtention de la permanence"

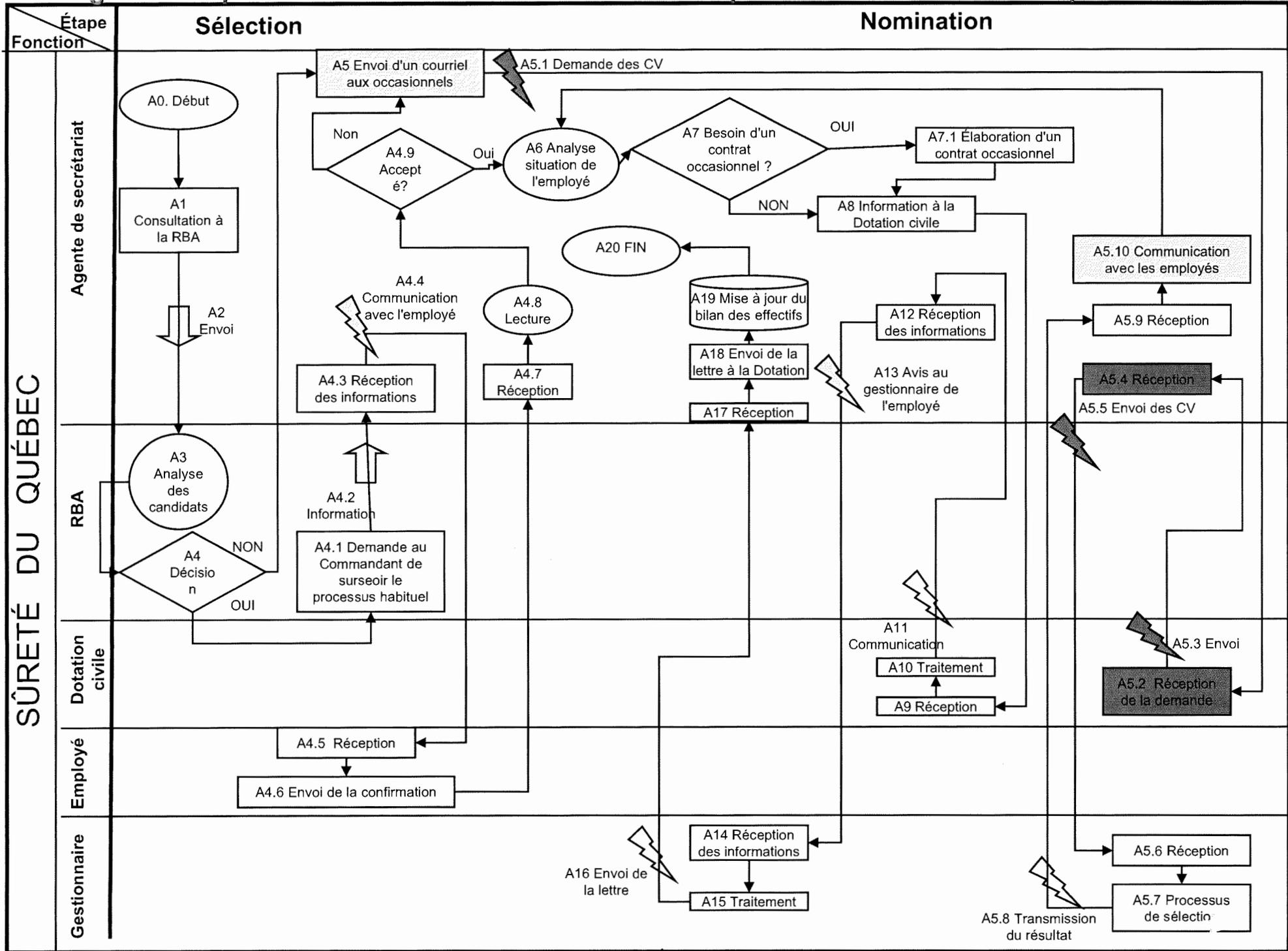


Tableau d'analyse de la réalité: Nomination temporaire et obtention de la permanence d'un employé occasionnel.

Limite du processus									
Étape 1: Préparation									
org	Fonction	Ph1. Activités/symboles	Ph2. Tâches/opérations	Ph3. Flux d'information	Ph4. Technologies	Ph5. Lieux activités	TR.TG	Ph.6 Valeurs	Observations
	Agente de secrétariat	Début							
		A0 Début				Bureau de l'administration Quartier Général - District MLLL			
		A1 Consultation à la RBA	T1 Consulter la RBA T2 Voir les possibles candidats	I1 Liste des possibles candidats	Tch1 Personnellement	Mascouche		VAA	Permet de lancer le processus
	RBA	A3 Analyse des candidats	T1 Voir les possibles candidats T2 Voir s'il ya un occasionnel depuis longtemps	I1 Liste des possibles candidats	Tch1 Personnellement	Bureau de l'administration Quartier Général - District MLLL Mascouche		VAA	Permet de connaître les possibles candidats
		A4 Décision	T1 Décider les démarches à suivre T2 Vérifier s'il y a un occasionnel depuis longtemps au poste? (Oui A4.1 Non A5)	I1 Liste des possibles candidats	Tch1 Personnellement			VAA	Si le gestionnaire est satisfait de son travail
		A4.1 Demande au Commandant de surseoir le processus habituel	T1 Valider avec le Commandant si on peut embaucher cet employé	I1 Raisons pour l'embauche de cette personne	Tch1 Personnellement			VAA	Nécessaire pour simplifier le processus
		A4.2 Information à l'agente de secrétariat	T1 Informer à l'agente de secrétariat des démarches à suivre	I1 Information de la procédure à suivre	Tch1 Personnellement			VAA	Nécessaire pour matérialiser l'embauche
		A4.3 Réception des informations	T1 Prendre note des informations	I1 Information de la procédure à suivre	Tch1 Personnellement	Bureau de l'administration Quartier Général - District MLLL Mascouche		VAA	Permet de lancer le processus
		A4.4 Communication avec l'employé	T1 Écrire un courriel à l'employé	I1 Coordonnés de l'employé I2 Informations à transmettre à l'employé	Tch1 Téléphone, courriel			RVA	Nécessaire pour avoir une confirmation écrite
	Employé	A4.5 Réception	T1 Prendre note des informations	I1 Informations	Tch1 Téléphone, courriel	Chez l'employé			Nécessaire pour avoir une confirmation écrite
		A4.6 Envoi de la confirmation	T1 Envoyer par écrit la confirmation	I1 Contenu de la confirmation	Tch1 Courriel				Obligatoire d'envoyer une confirmation écrite

Tableau d'analyse de la réalité: Nomination temporaire et obtention de la permanence d'un employé occasionnel.

		Description		Processus		Ressources		Observations	
		Activité	Tâche	Étape	Méthode	Lieu	Évaluation	Remarques	
Agente de secrétariat	A4.7 Réception	T1 Recevoir la lettre	I1 Contenu de la lettre	Tch1 Courriel	Bureau de l'administration	VAA	Permet de lancer le processus		
	A4.8 Lecture	T1 Prendre connaissance de la lettre de l'employé	I1 Contenu de la lettre	Tch1 Ordinateur	Quartier Général - District MLLL Mascouche	VAA	Pour savoir la démarche à suivre		
	A4.9 L'employé a accepté? (OUI A6, NON A5)	T1 Décider la démarche à suivre	I1 Contenu de la lettre I2 Démarche à suivre	Tch1 Manuellement		VAA	Pour savoir la démarche à suivre		
	A5 Envoi d'un courriel aux occasionnels	T1 Écrire aux anciens occasionnels T2 Donner les précisions sur le poste T3 Donner une date limite	I1 Informations à donner I2 Liste d'anciens occasionnels I3 Date limite	Tch1 Courriel		RVA	Pour connaître leur intérêt		
	A5.1 Demande des CV à la Dotation civile	T1 Demander les CV à la Dotation civile	I1 Date limite	Tch1 Courriel		SVA	Les CV pourraient être envoyés directement au gestionnaire		
	A5.2 Réception de la demande	T1 Recevoir la demande	I1 Demande	Tch1 Courriel	Grand quartier général Montréal	SVA	Les CV pourraient être envoyés directement au gestionnaire		
	A5.3 Envoi	T1 Transmettre les CV à l'agente de secrétariat	I1 CV	Tch1 Courriel		SVA	Les CV pourraient être envoyés directement au gestionnaire		
Agente de secrétariat	A5.4 Réception	T1 Recevoir les CV	I1 CV	Tch1 Courriel	Bureau de l'administration Quartier Général - District MLLL Mascouche	SVA	Ne serait pas nécessaire si les CV étaient envoyés directement au gestionnaire		
	A5.5 Envoi des CV au gestionnaire	T1 Transmettre les CV au gestionnaire	I1 CV	Tch1 Courriel		SVA	Ne serait pas nécessaire si les CV étaient envoyés directement au gestionnaire		
Gestionnaire	A5.6 Réception	T1 Recevoir les CV	I1 CV	Tch1 Courriel	Bureau du gestionnaire		Nécessaire pour connaître le profil des candidats		
	A5.7 Processus de sélection	T1 Sélectionner l'employé	I1 CV I2 Qualités recherchés	Tch1 Personnellement			Le but du processus		
	A5.8 Transmission du résultat	T1 Transmettre à l'agente de secrétariat le résultat du processus de sélection	I1 Résultat du processus	Tch1 Courriel, téléphone			Pour officialiser l'embauche		
Agente de secrétariat	A5.9 Réception	T1 Recevoir le résultat T2 Prendre connaissance du résultat	I1 Résultat du processus	Tch1 Courriel, téléphone	Bureau de l'administration Quartier Général - District MLLL Mascouche	VAA	Permet de lancer le processus		
	A5.10 Communication avec les employés pour donner le résultat	T1 Appeler les candidats pour les informer du résultat	I1 Résultat du processus I2 Liste de participants au processus occasionnels	Tch1 Téléphone		RVA	Les employés attendent que le résultat soit communiqué		
	A6 Analyse de la situation actuel de l'employé	T1 S'informer si l'employé est un actuel employé de la SQ	I1 Situation actuel de l'employé	Tch1 Manuellement		VAA	Il faut savoir la situation actuelle de l'employé pour octroyer un contrat occasionnel s'il y a besoin		
	A7 Décision (Besoin d'un contrat occasionnel jusqu'à sa nomination?) (Oui A7.1 - Non A8)	T1 Décider si l'employé a besoin d'un contrat occasionnel	I1 Situation actuel de l'employé	Tch1 Manuellement		VAA	Il faut savoir la situation actuelle de l'employé pour octroyer un contrat occasionnel s'il y a besoin		
	A7.1 Élaboration d'un contrat occasionnel	T1 Élaborer un contrat occasionnel pour l'employé	I1 Aller voir le tableau "Embauche pour contrat occasionnel"	Tch1 Ordinateur		VAA	Pour travailler jusqu'à sa nomination		
	A8 Information à la Dotation civile	T1 Donner un résumé du processus	I1 Personnes rencontrées, date du début de l'embauche	Tch1 Courriel		VAA	Pour officialiser le processus		

BUREAU DE L'ADMINISTRATION, DISTRICT MLLL

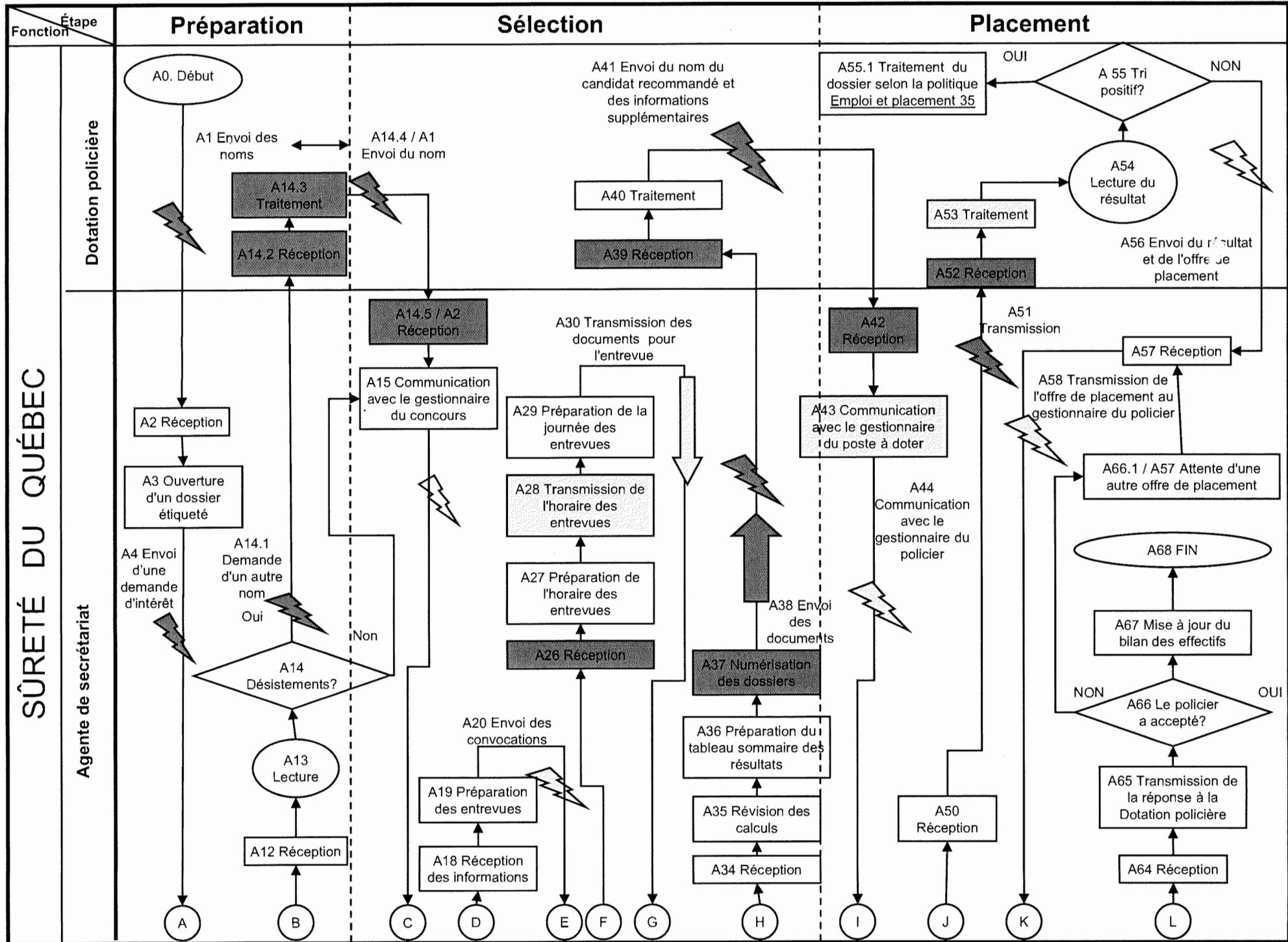
Tableau d'analyse de la réalité: Nomination temporaire et obtention de la permanence d'un employé occasionnel.

Dotation Civile	A9 Réception	T1 Recevoir le résumé	I1 Résumé	Tch1 Courriel	Grand quartier général Montréal	VAA	Permet de lancer le processus
	A10 Traitement	T1 Suivre la procédure pour nommer l'employé	I1 Procédure	Tch1 Ordinateur		VAA	Dépend des employés des groupes cibles
	A11 Communication avec l'agente de secrétariat	T1 Informer l'agente de secrétariat de la nomination temporaire	I1 Date du début	Tch1 Courriel		VAA	Pour officialiser la nomination
		T1 Informer la date d'entrée en fonction					
Agente de secrétariat	A12 Réception des informations	T1 Prendre note des informations	I1 Date du début	Tch1 Courriel	Bureau de l'administration Quartier Général - District MLLL Mascouche	VAA	Permet de lancer le processus
	A13 Avis au gestionnaire de l'employé	T1 Informer au gestionnaire la nomination de l'employé T2 Demander la lettre de démission à titre d'employé occasionnel	I1 Date du début	Tch1 Courriel		RVA	La lettre doit avoir comme date de démission la journée ouvrable avant du début de l'embauche
Gestionnaire et employé	A14 Réception des informations	T1 Prendre note des informations	I1 Date du début	Tch1 Courriel	Bureau du gestionnaire		Permet de lancer le processus
	A15 Traitement	T1 Demander à l'employé une lettre de démission T2 Recevoir la lettre	I1 Date du début I1 Lettre de l'employé	Tch1 Courriel, Personnellement			La lettre doit avoir comme date de démission la journée ouvrable avant du début de l'embauche
	A16 Envoi de la lettre	T1 Faire parvenir la lettre à l'agente de secrétariat	I1 Lettre de l'employé	Tch1 Courriel			Nécessaire pour la Nomination
Agente de secrétariat	A17 Réception	T1 Recevoir la lettre de l'employé	I1 Lettre de l'employé	Tch1 Courriel	Bureau de l'administration Quartier Général - District MLLL Mascouche	VAA	Permet de lancer le processus
	A18 Envoi de la lettre à la Dotation civil	T1 Transmettre la lettre à la Dotation civile	I1 Lettre de l'employé	Tch1 Courriel		VAA	Nécessaire pour la Nomination
	A19 Mise à jour du bilan des effectifs	T1 Mettre à jour le bilan des effectifs	I1 Contenu du bilan	Tch1 Ordinateur		VAA	Pour avoir accès à l'information quand on en a besoin
	A20 FIN						

## **ANNEXE 1 : Processus en Dotation Policière « Processus de sélection pour l'ensemble des modes de dotation »**

- Diagramme opérationnel normatif
- Tableau d'analyse de la réalité

# Processus de sélection pour l'ensemble des modes de dotation



# Processus de sélection pour l'ensemble des modes de dotation (suite)

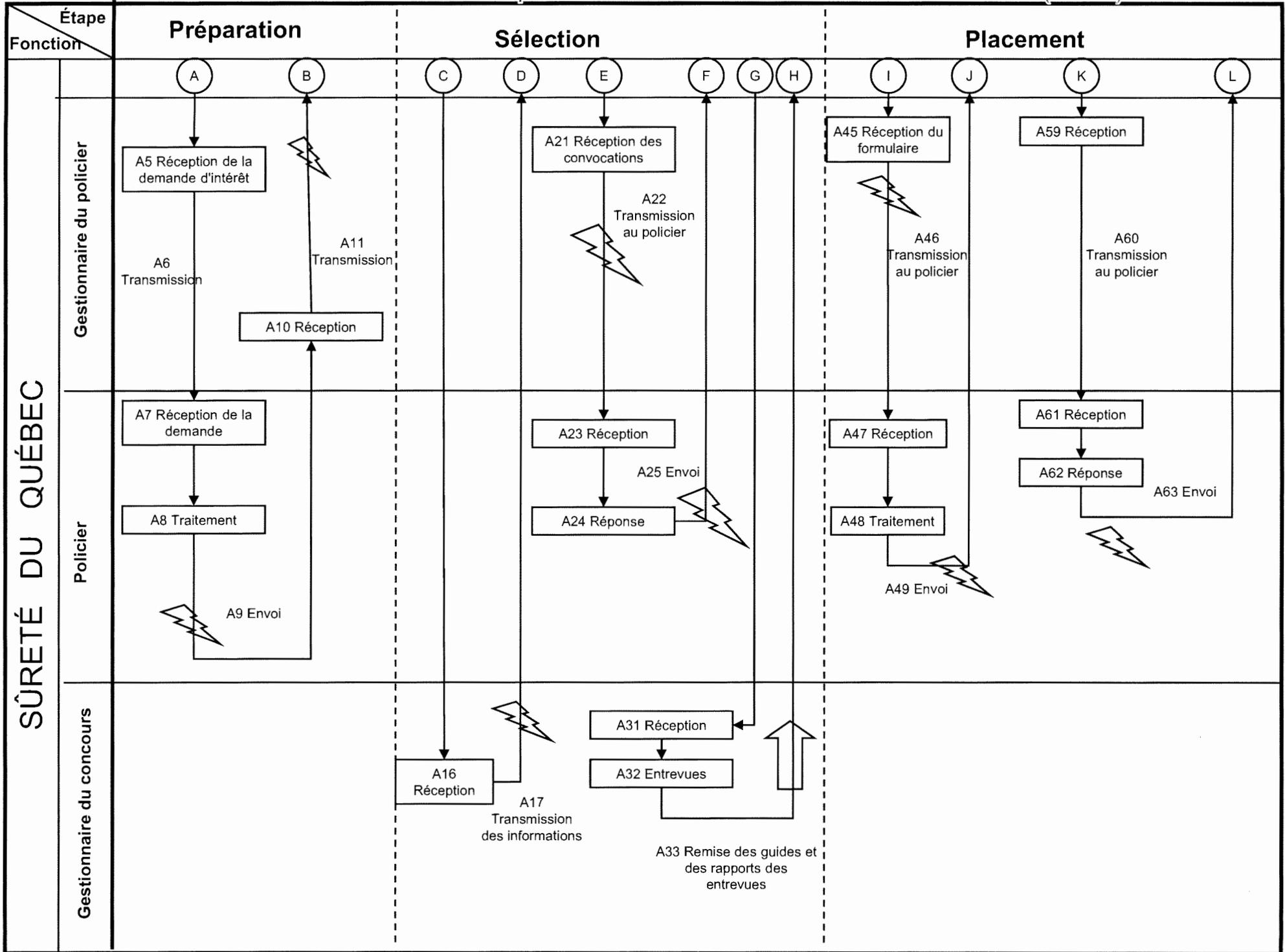


Tableau d'analyse de la réalité: Processus de sélection pour l'ensemble de modes de dotation.

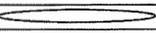
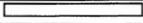
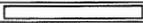
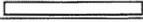
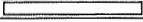
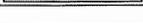
org	Fonction	Ph1. Activités/symboles	Ph2. Tâches/opérations	Ph3. Flux d'information	Ph4. Technologies	Ph5. Lieux activités	Ph.6 Valeurs	Observations
	Limite du processus							
		Début						
	Dotation policière	A0 Début 				Grand Quartier Général Montréal		
		A1 Envoi des noms 	T1 Faire l'analyse des candidats T2 Envoyer un courriel à l'agente de secrétariat	I1 Politique de gestion EMP-PLAC 31 I2 Raisons de la vacance du poste	Tch1 Basse de données Tch1 Ordinateur		SVA	La secrétaire pourrait faire la consultation si elle avait l'accès au système
	Agente de secrétariat	A2 Réception 	T1 Prendre connaissance des noms	I1 Noms des policiers	Tch1 Courriel	Bureau de l'administration District MLLL Masouche	VAA	La secrétaire pourrait faire la consultation si elle avait l'accès au système
		A3 Ouverture d'un dossier étiqueté 	T1 Ouvrir un dossier pour le concours	I1 Unité, nom de la personne à remplacer	Tch1 Ordinateur, imprimante Tch2 Papier, chemises		VAA	Nécessaire pour le suivi administratif
		A4 Envoi d'une demande d'intérêt 	T1 Envoyer un courriel à chaque gestionnaire des inscrits sur la liste, demandant leur intérêt	I1 Liste des policiers et gestionnaires	Tch1 Courriel		SVA	La demande pourrait s'envoyer en même moment que la convocation
	Gestionnaire du policier	A5 Réception de la demande d'intérêt 	T1 Prendre connaissance du courriel		Tch1 Courriel	Bureau du gestionnaire		La demande pourrait s'envoyer directement au policier avec copie conforme au gestionnaire
		A6 Transmission 	T1 Transmettre la demande au policier	I1 Coordonnés du policier	Tch1 Courriel			La demande pourrait s'envoyer directement au policier avec copie conforme au gestionnaire
	Policier	A7 Réception de la demande 	T1 Recevoir la demande	I1 Contenu de la demande	Tch1 Courriel	Poste du policier		La demande pourrait s'envoyer directement au policier avec copie conforme au gestionnaire
		A8 Traitement 	T1 Répondre la demande	I1 Contenu de la demande	Tch1 Courriel			Nécessaire pour connaître l'intérêt du candidat
		A9 Envoi 	T1 Remettre la demande au gestionnaire	I1 Réponse	Tch1 Courriel			Le policier pourrait répondre directement à l'agente de secrétariat avec copie conforme au gestionnaire
	Gestionnaire du policier	A10 Réception 	T1 Recevoir la réponse	I1 Réponse du policier	Tch1 Courriel	Bureau du gestionnaire		La demande pourrait s'envoyer directement au policier avec copie conforme au gestionnaire
		A11 Transmission à l'agente de secrétariat 	T1 Transmettre la réponse à l'agente de secrétariat	I1 Réponse du policier	Tch1 Courriel			La demande pourrait s'envoyer directement au policier avec copie conforme au gestionnaire

Tableau d'analyse de la réalité: Processus de sélection pour l'ensemble de modes de dotation.

Agente de secrétariat	A12 Réception	T1 Recevoir la réponse	I1 Réponse du policier	Tch1 Courriel	Bureau de l'administration District MLLL Mascouche	VAA	Nécessaire de connaître l'intérêt du policier
	A13 Lecture	T1 Prendre connaissance de la réponse	I1 Réponse du policier	Tch1 Ordinateur		VAA	Nécessaire de connaître l'intérêt du policier
	A14 Décision (Désistements?) Oui A14.1 NonA15	T1 Décider la démarche à suivre	I1 Réponse du policier	Tch1 Manuellement		VAA	La demande devrait être envoyée avec la convocation pour les entrevues, pour faire une seule convocation
	A14.1 Demande d'un autre nom	T1 Demander un autre nom à la Dotation policière pour compléter le groupe de trois	I1 Personne ressource à la Dotation policière	Tch1 Courriel		SVA	L'agente de secrétariat pourrait faire la consultation elle-même
Dotation Policière	A14.2 / Réception	T1 Recevoir la demande	I1 Demande	Tch1 Courriel	Grand Quartier Général Montréal	SVA	Ne serait pas nécessaire si l'agente de secrétariat avait l'accès à l'information
	A14.3 Traitement	T1 Chercher les noms pour compléter le groupe de trois pour l'entrevue	I1 Politique de gestion I2 Procédure pour la recherche des noms	Tch1 Basse de données		SVA	Ne serait pas nécessaire si l'agente de secrétariat avait l'accès à l'information
	A14.4 A1 Envoi du nom	T1 Envoyer un courriel avec les coordonnées du policier	I1 Coordonnés de l'agente de secrétariat I2 Informations du policier	Tch1 Courriel		SVA	Ne serait pas nécessaire si l'agente de secrétariat avait l'accès à l'information
Agente de secrétariat	A14.5 / A2 Réception	T1 Réception des informations	I1 Informations	Tch1 Courriel	Bureau de l'administration District MLLL Mascouche	SVA	La consultation devrait se faire au BA
	A15 Communication avec le gestionnaire du concours	T1 Demander au gestionnaire les particularités du concours	I1 Coordonnés du gestionnaire	Tch1 Téléphone		VAA	Permet de connaître les détails et la disponibilité pour les entrevues
Gestionnaire du concours	A16 Réception	T1 Préparer les informations à donner	I1 Informations	Tch1 Téléphone	Bureau du gestionnaire		Permet de connaître les détails et la disponibilité pour les entrevues
	A17 Transmission des informations	T1 Donner les informations concernant le processus de sélection	I1 Informations I2 Coordonnés de l'agente de secrétariat	Tch1 Téléphone			Permet de connaître les détails et la disponibilité pour les entrevues
Agente de secrétariat	A18 Réception des informations	T1 Prendre note des particularités pour les entrevues	I1 Informations	Tch1 Téléphone	Bureau de l'administration District MLLL Mascouche	VAA	Permet de connaître les détails et la disponibilité pour les entrevues
	A19 Préparation des entrevues	T1 Préparer les entrevues T2 Rédiger les convocations	I1 Informations	Tch1 Ordinateur		VAA	Nécessaire pour le processus
	A20 Envoi des convocations	T1 Envoyer les convocations des entrevues à toutes les personnes concernés	I1 Convocations	Tch1 Courriel		RVA	La demande d'intérêt et les convocations devaient être envoyées dans cette étape

Tableau d'analyse de la réalité: Processus de sélection pour l'ensemble de modes de dotation.

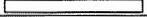
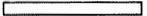
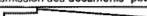
REGISTRATION, DISTRICT MLLL	Gestionnaire du policier	A21 Réception des convocations 	T1 Recevoir la convocation	I1 Convocations	Tch1 Courriel	Bureau du gestionnaire		La convocation pourrait s'envoyer directement au policier avec copie conforme au gestionnaire	
		A22 Transmission au policier 	T1 Transmettre la convocation au policier	I1 Convocations I2 Coordonnés du policier	Tch1 Courriel				La convocation pourrait s'envoyer directement au policier avec copie conforme au gestionnaire
	Policier	A23 Réception 	T1 Recevoir la convocation	I1 Convocations	Tch1 Courriel		Poste du policier		La convocation pourrait s'envoyer directement au policier avec copie conforme au gestionnaire
		A24 Réponse 	T1 Répondre la convocation	I1 Convocations	Tch1 Courriel				Nécessaire pour le processus mais il devrait se faire une fois
		A25 Envoi 	T1 Transmettre la réponse à l'agente de secrétariat	I1 Coordonnés de l'agente de secrétariat I2 Réponse	Tch1 Courriel				Nécessaire pour le processus mais il devrait se faire une fois
	Agente de secrétariat	A26 Réception 	T1 Prendre connaissance de la réponse	I1 Réponse	Tch1 Courriel		Bureau de l'administration District MLLL Mascouche	SVA	Si fait une seule fois avec la demande d'intérêt
		A27 Préparation de l'horaire des entrevues 	T1 Préparer l'horaire des entrevues	I1 Disponibilité du gestionnaire, des membres, de l'observateur, des policiers	Tch1 Ordinateur				Le gestionnaire a besoin de cette information
		A28 Transmission de l'horaire des entrevues 	T1 Envoyer l'horaire des entrevues	I1 Personne ressource à la Dotation policière I2 Personne ressource à l'APPQ I3 Coordonnés des membres du comité I4 Coordonnés des gestionnaires concernés	Tch1 Courriel			RVA	Le gestionnaire a besoin de cette information
		A29 Préparation de la journée des entrevues 	T1 Préparer les dossiers des candidats T2 Réserver la salle	I1 Information des candidats I2 Procédure pour réserver la salle	Tch1 Chemises, papier Tch2 Ordinateur, imprimante				Nécessaire pour le processus
		A30 Transmission des documents pour l'entrevue 	T1 Transmettre les documents au gestionnaire du concours	I1 Copies du dossier des candidats	Tch1 Photocopieuse, papier, chemises, ordinateur, imprimante Tch2 Manuellement			RVA	Nécessaire pour les entrevues
		Gestionnaire du concours	A31 Réception 	T1 Recevoir les documents pour les entrevues	I1 Documents pour les entrevues	Tch1 Manuellement		Bureau du gestionnaire	
	A32 Entrevues 		T1 Faire les entrevues des policiers	I1 Procédure pour les entrevues	Tch1 Personnellement				Une des buts du processus
	A33 Remise des guides et des rapports des entrevues 		T1 Remettre les guides et les rapports d'entrevues à l'agente de secrétariat	I1 Guides et rapports	Tch1 Manuellement				Pour faire l'analyse des candidats

Tableau d'analyse de la réalité: Processus de sélection pour l'ensemble de modes de dotation.

BUREAU DE L'ADMIN							
Agente de secrétariat	A34 Réception	T1 Recevoir les documents	I1 Guides et rapports	Tch1 Manuellement	Bureau de l'administration District M.L.L.L. Mascouche	VAA	Pour faire l'analyse des candidats
	A35 Révision des calculs	T1 Faire une révision des calculs	I1 Procédure pour les calculs	Tch1 Manuellement		VAA	Pour savoir la note de l'entrevue
	A36 Préparation du tableau sommaire des résultats	T1 Préparer le tableau sommaire des résultats selon les politiques	I1 Contenu du tableau sommaire	Tch1 Ordinateur		VAA	Pour avoir l'information dans un même document
	A37 Numérisation des dossiers	T1 Numériser les dossiers	I1 Dossiers des candidats	Tch1 Numériseur		SVA	Ne serait pas nécessaire si l'analyse est faite au BA
	A38 Envoi des documents à la Dotation policière	T1 Envoyer tous les documents des entrevues à la Dotation policière	I1 Documents des entrevues	Tch1 Papler, enveloppe, photocopieuse, ordinateur, numériseur		SVA	L'analyse pourrait se faire directement au BA
		T1 Envoyer un résumé du processus	I2 Personne ressource à la Dotation policière I3 Règles courrier interne	Tch2 Courriel Tch3 Courrier			
Dotation policière	A39 Réception	T1 Recevoir les documents	I1 Documents	Tch1 Courriel Tch2 Courrier interne	Grand Quartier Général Montréal	SVA	L'analyse pourrait se faire directement au BA
	A40 Traitement	T1 Faire la vérification des documents T2 Faire l'analyse selon le rang de priorité T3 Envoyer une lettre à tous les policiers qui ont participé aux entrevues	I1 Documents I2 Procédure pour l'analyse I3 Politiques de gestion	Tch1 Manuellement Tch2 Courrier		VAA	Pourrait se faire directement au BA si l'agente de secrétariat avait l'accès à l'information
	A41 Envoi du nom du candidat recommandé et des informations supplémentaires	T1 Communiquer le nom du candidat recommandé T2 Transmettre le formulaire de vérification des antécédents	I1 Nom du candidat recommandé I2 Formulaire pour vérification	Tch1 Courriel		SVA	L'analyse pourrait se faire directement au BA
Agente de secrétariat	A42 Réception	T1 Recevoir le formulaire	I1 Nom du candidat recommandé I2 Formulaire pour vérification	Tch1 Courriel	Bureau de l'administration District M.L.L.L. Mascouche	SVA	L'analyse pourrait se faire directement au BA
	A43 Communication avec le gestionnaire du poste à doter	T1 Donner le résultat du processus	I1 Coordonnés du gestionnaire I2 Nom du candidat recommandé	Tch1 Téléphone		RVA	C'est l'information que le gestionnaire attend depuis le début
	A44 Communication avec le gestionnaire du policier	T1 Donner le résultat du processus T2 Remettre le formulaire pour la vérification des antécédents	I1 Coordonnés du gestionnaire I2 Nom du candidat recommandé	Tch1 Courriel		RVA	Nécessaire pour informer le policier, planifier la relève et faire la vérification de sécurité

Tableau d'analyse de la réalité: Processus de sélection pour l'ensemble de modes de dotation.

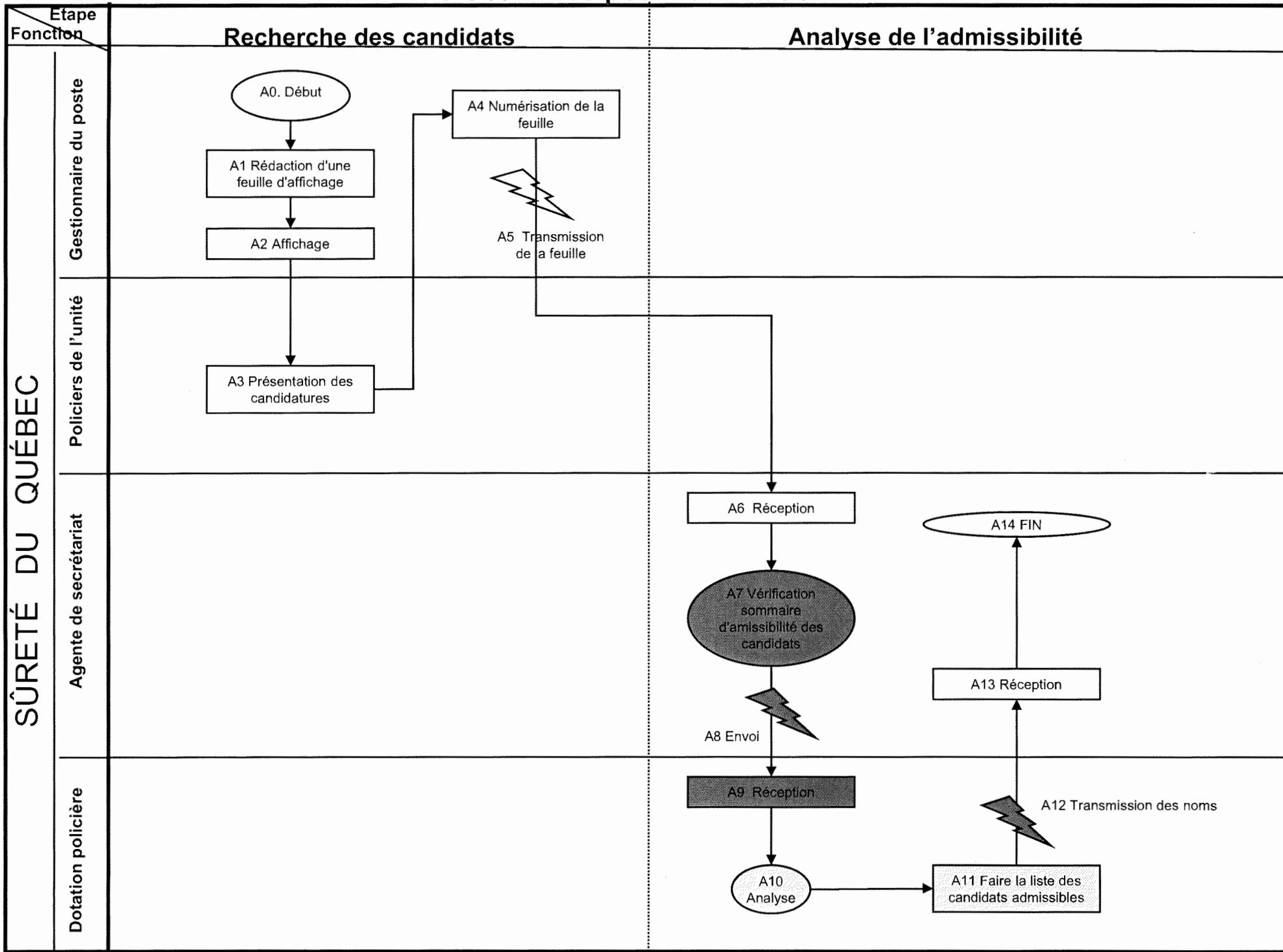
Gestionnaire du policier	A45 Réception du formulaire	T1 Recevoir le formulaire pour la vérification des antécédents	I1 Formulaire de vérification	Tch1 Courriel	Bureau du gestionnaire		Le courriel pourrait être envoyé au policier et au gestionnaire
			I2 Nom du candidat recommandé				
	A46 Transmission au policier	T1 Transmettre le formulaire au policier	I1 Formulaire de vérification	Tch1 Courriel			Ne serait pas nécessaire si le courriel était envoyé au policier directement avec une copie au gestionnaire
			I2 Coordonnés du policier recommandé				
Policier	A47 Réception	T1 Recevoir le formulaire	I1 Formulaire de vérification	Tch1 Ordinateur, imprimante	Poste du policier		Ne serait pas nécessaire si le courriel était envoyé au policier directement avec une copie au gestionnaire
	A48 Traitement	T1 Compléter le formulaire	I1 Formulaire de vérification	Tch1 Papier, crayon			Nécessaire pour faire la vérification
	A49 Envoi	T1 Transmettre le formulaire à l'agente de secrétariat	I1 Formulaire de vérification	Tch1 Papier, numériseur. Ordinateur			Nécessaire pour faire la vérification
Agente de secrétariat	A50 Réception	T1 Recevoir le formulaire	I1 Formulaire de vérification	Tch1 Courriel	Bureau de l'administration District MLLL Mascouche	VAA	Nécessaire pour faire la vérification
	A51 Transmission à la Dotation policière	T1 Transmettre le formulaire à la Dotation policière	I1 Formulaire de vérification	Tch1 Courriel		SVA	La vérification devrait se faire au BA pour réduire le temps de traitement
Dotation policière	A52 Réception	T1 Recevoir le formulaire	I1 Formulaire de vérification	Tch1 Courriel	Grand Quartier Général Montréal	SVA	La vérification devrait se faire au BA pour réduire le temps de traitement
	A53 Traitement	T1 Envoyer le formulaire pour la vérification des antécédents	I1 Formulaire de vérification	Tch1 Courriel		RVA	L'activité est nécessaire mais devrait se faire au BA
	A54 Lecture du résultat	T1 Prendre connaissance du résultat	I1 Résultat du tri	Tch1 Courriel		VAA	Nécessaire pour le processus
	A55 Décision (Tri positif? Oui A55.1 - Non A56)	T1 Décider la démarche à suivre	I1 Résultat du tri	Tch1 Manuellement		VAA	Nécessaire pour le processus
	A55.1 Traitement du dossier selon la politique Emploi et placement 35	T1 Envoyer le dossier pour étude et décision	I1 Politique de gestion Emploi et placement 35 * Promotion avec un dossier déontologique ou disciplinaire actif ou comportant des antécédents*	Tch1 Courrier interne		VAA	Nécessaire selon les politiques de gestion
A56 Envoi du résultat et de l'offre de placement à l'agente de secrétariat	T1 Envoyer le résultat du tri	I1 Résultat du tri	Tch1 Courriel		VAA	Le Bureau de l'administration devrait être en mesure de faire ces activités, en réduisant le temps de traitement et les intermédiaires.	
	T1 Envoyer l'offre de placement à l'agente de secrétariat	I2 Coordonnées de l'agente de secrétariat					



## **ANNEXE 1 : Processus en Dotation Policière « Particularités pour l'affectation »**

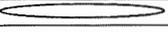
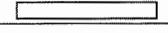
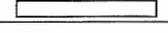
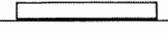
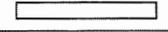
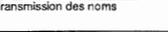
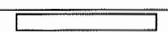
- Diagramme opérationnel normatif
- Tableau d'analyse de la réalité

# Particularités pour l'affectation



SÛRETÉ DU QUÉBEC

Tableau d'analyse de la réalité: Particularités pour l'affectation.

org	Fonction	Ph1. Activités/symboles	Ph2. Tâches/opérations	Ph3. Flux d'information	Ph4. Technologies	Ph5. Lieux activités	Ph.6 Valeurs	Observations	
BUREAU DE L'ADMINISTRATION, DISTRICT MLLL	Gestionnaire du poste	Début				Unité d'affichage			
		A0 Début							
		A1 Rédaction d'une feuille d'affichage		I1 Rédiger l'avis de concours	I1 Informations du poste à doter	Tch1 Ordinateur, imprimante			Nécessaire pour lancer le processus
		A2 Affichage		I1 Afficher la feuille	I1 Règles pour l'affichage	Tch1 Manuellement			Permet de connaître les noms des candidats intéressés
		Policier de l'unité	A3 Présentation des candidatures	T1 Signer la feuille d'affichage	I1 Feuille d'affichage I2 Pièces justificatives	Tch1 Manuellement	Unité d'affichage		Nécessaire pour le processus
	Gestionnaire du poste	A4 Numérisation de la feuille		T1 Numériser la feuille	I1 Feuille d'affichage	Tch1 Numériseur	Unité d'affichage		Nécessaire pour l'analyse
		A5 Transmission de la feuille		T1 Transmettre la feuille au BA	I1 Feuille d'affichage	Tch1 Courriel			Nécessaire pour l'analyse
	Agente de secrétariat	A6 Réception		T1 Recevoir la feuille	I1 Feuille d'affichage	Tch1 Courriel, imprimante, papier	Bureau de l'administration Quartier Général - District MLLL Mascouche	VAA	Nécessaire pour lancer le processus au BA
		A7 Vérification sommaire d'admissibilité des candidats		T1 Vérifier l'admissibilité des candidats	I1 Politique Empl-Plac 31 I2 Noms des candidats	Tch1 Manuellement		SVA	L'agente de secrétariat devrait faire la vérification une seule fois
		A8 Envoi		T1 Envoyer le fichier à la Dotation policière	I1 Coordonnées de la technicienne au GQG	Tch1 Courriel		SVA	Ne serait pas nécessaire si l'agente de secrétariat avait accès à l'information. Cette action augmente les intervenants et le temps de traitement
		Dotation policière	A9 Réception		T1 Recevoir la feuille	I1 Feuille d'affichage	Tch1 Courriel	Grand Quartier Général Montréal	SVA
	A10 Analyse			T1 Faire l'analyse des candidats	I1 Noms des candidats	Tch1 Ordinateur		RVA	C'est le but du processus
	A11 Faire la liste des candidats admissibles							RVA	C'est le but du processus
	A12 Transmission des noms			T1 Transmettre par ordre de priorité, les noms des policiers	I1 Noms des candidats	Tch1 Courriel		SVA	Ne serait pas nécessaire si l'agente de secrétariat avait accès à l'information. Cette action augmente les intervenants et le temps de traitement
Agente de secrétariat	A13 Réception			T1 Prendre connaissance des noms	I1 Noms des candidats	Tch1 Courriel	Bureau de l'administration Quartier Général - District MLLL Mascouche	SVA	Ne serait pas nécessaire si l'agente de secrétariat avait accès à l'information. Cette action augmente les intervenants et le temps de traitement
	A14 FIN								



## **ANNEXE 1 : Processus en Dotation Policière « Prêt de personnel »**

- Diagramme opérationnel normatif
- Tableau d'analyse de la réalité

# Prêt de personnel

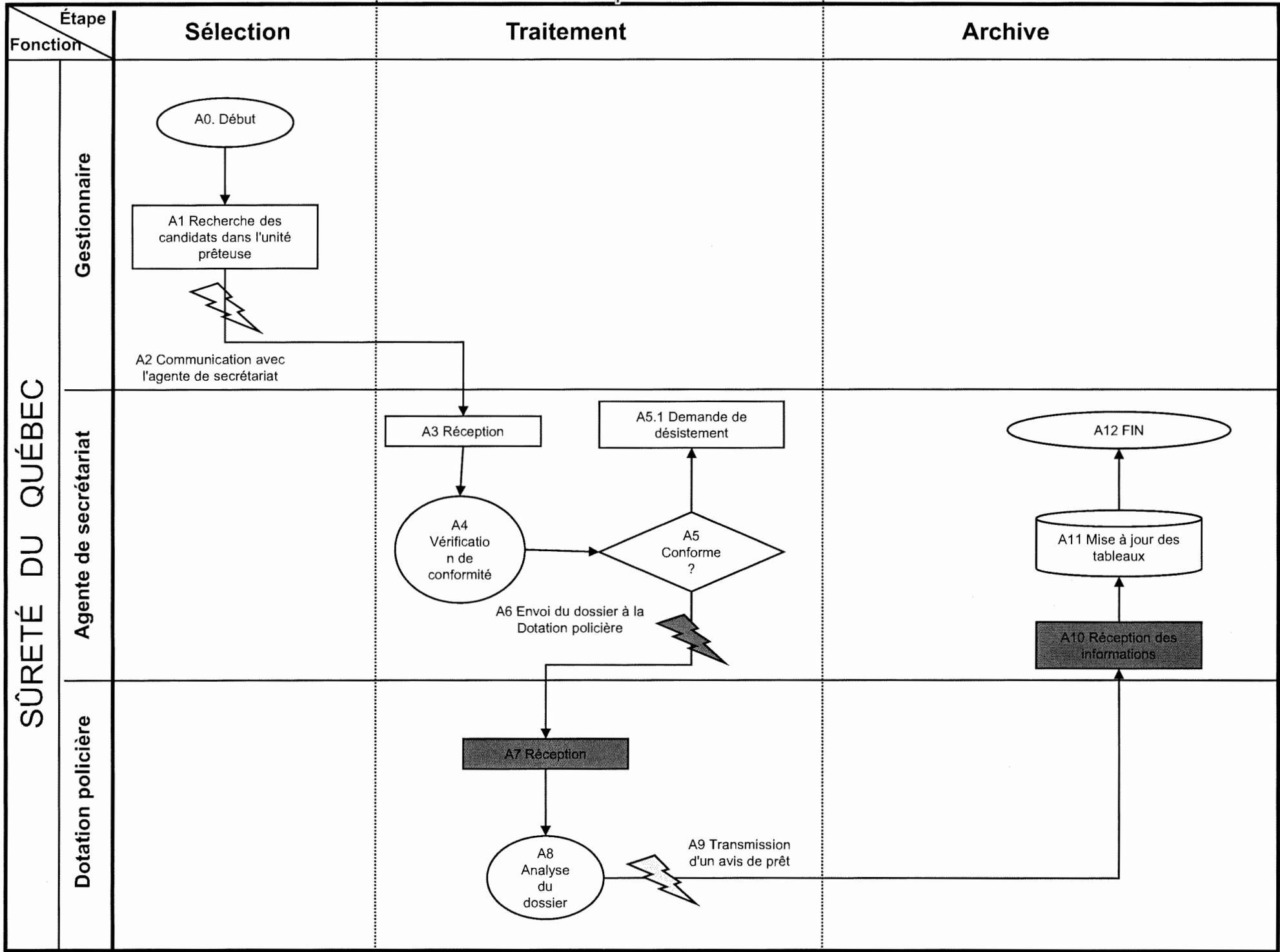


Tableau d'analyse de la réalité: Prêt de personnel.

Limite du processus									
org	Fonction	Ph1. Activités/symboles	Ph2. Tâches/opérations	Ph3. Flux d'information	Ph4. Technologies	Ph5. Lieux activités	Ph.6 Valeurs	Observations	
BUREAU DE L'ADMINISTRATION, DISTRICT MLLL	Gestionnaire	A0 Début 				Unité de destination			
		A1 Recherche des candidats dans l'unité prêteuse 	T1 Chercher les possibles candidats pour le prêt	I1 Règles pour l'affichage I2 Procédure pour la recherche par Bassin I3 Article 17 du Contrat de travail	Tch1 Personnellement			Nécessaire pour commencer le processus	
		A2 Communication avec l'agente de secrétariat 	T1 Donner un résumé de la procédure utilisée T2 Confirmer que tout a été conforme au règlement T3 Donner le nom du policier qui a accepté	I1 Informations sur le processus	Tch1 Courriel			Permet d'officialiser le processus	
	Agente de secrétariat	A3 Réception 	T1 Prendre connaissance des informations	I1 Informations sur le processus	Tch1 Courriel		Bureau de l'administration Quartier général - District MLLL Mascouche	VAA	Permet de lancer le processus au BA
		A4 Vérification de conformité 	T1 Vérifier la liste des candidats	I1 Liste des candidats	Tch1 Ordinateur			VAA	Nécessaire pour le processus
		A5 Décision Conforme? OUI A6 - NON A5.1 	T1 Décider la démarche à suivre	I1 Liste des candidats	Tch1 Manuellement			VAA	Nécessaire pour le processus
		A5.1 Demande de désistement 	T1 Demander le désistement par écrit aux policiers ayant la priorité	I1 Coordonnés des policiers	Tch1 Courriel			VAA	Nécessaire selon les politiques
		A6 Envoi du dossier à la Dotation policière 	T1 Transmettre le dossier à la Dotation policière	I1 Dossier	Tch1 Courriel			SVA	Ne serait pas nécessaire si l'analyse été faite au BA
		Dotation policière	A7 Réception 	T1 Recevoir le dossier	I1 Dossier	Tch1 Courriel		Grand Quartier Général Montréal	SVA
	A8 Analyse du dossier 		T1 Analyser le dossier	I1 Dossier	Tch1 Manuellement			VAA	Pour avoir les noms des candidats admissibles
	A9 Transmission d'un avis de prêt 		T1 Transmettre un avis de prêt au policier I2 Informer l'agente de secrétariat	I1 Avis de prêt	Tch1 Courriel			RVA	C'est le but du processus
	Agente de secrétariat	A10 Réception des informations 	T1 Prendre connaissance des informations	I1 Avis de prêt	Tch1 Courriel		Bureau de l'administration Quartier général - District MLLL Mascouche	SVA	Ne serait pas nécessaire si l'analyse été faite au BA
A11 Mise à jour des tableaux 		T1 Mettre à jour les tableaux des effectifs et des prêts	I1 Coordonnés du policier et des unités	Tch1 Ordinateur, imprimante, papier			VAA	Pour avoir l'information au moment où on en a besoin	
A12 FIN 									

## **ANNEXE 1 : Processus en Dotation Policière « Permutation »**

- Diagramme opérationnel normatif
- Tableau d'analyse de la réalité

# Permutation

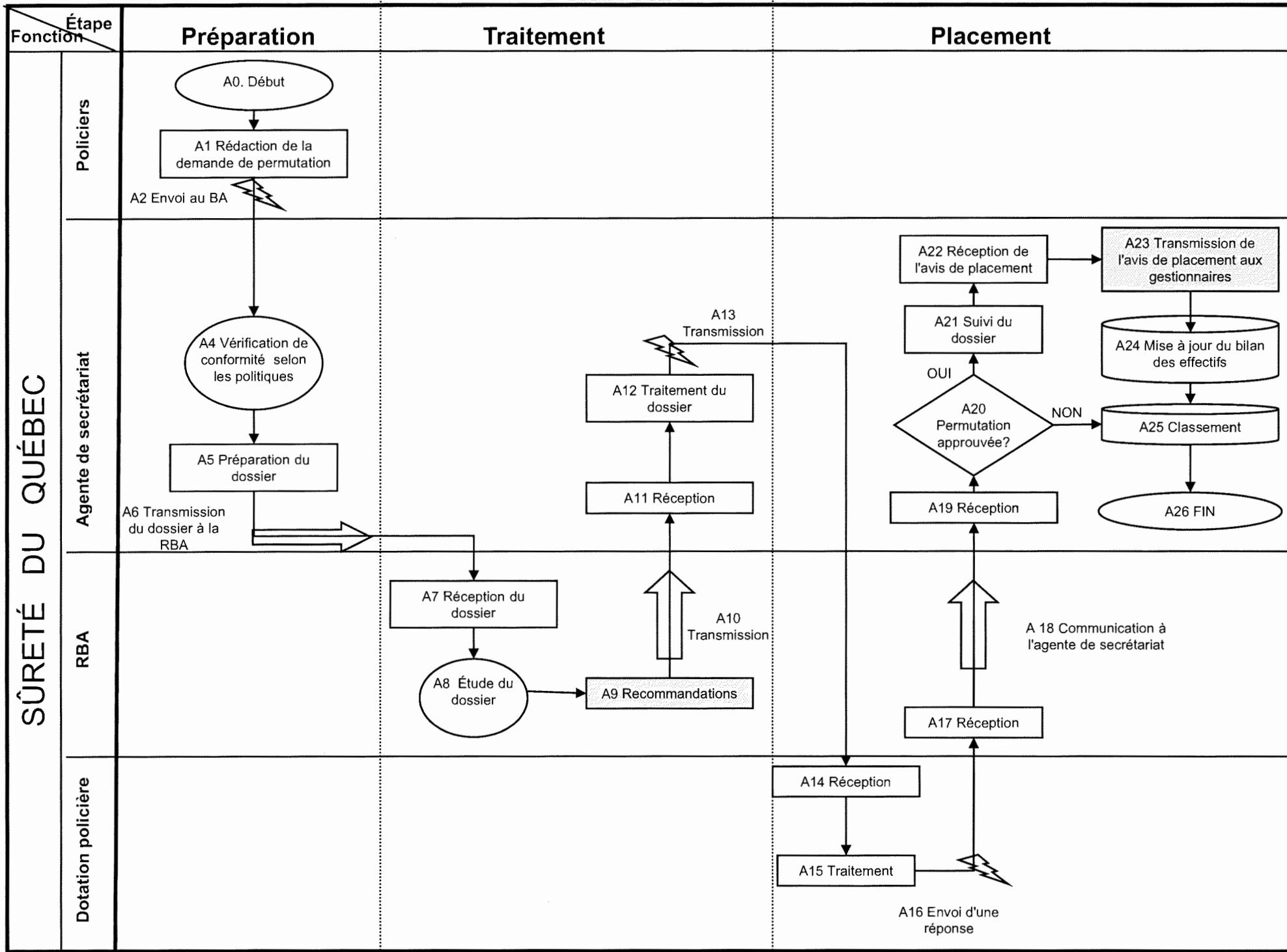


Tableau d'analyse de la réalité: Permutation.

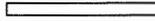
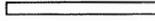
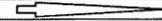
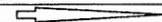
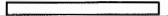
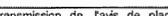
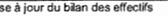
org	Fonction	Ph1. Activités/symboles	Ph2. Tâches/opérations	Ph3. Flux d'information	Ph4. Technologies	Ph5. Lieux activités	Ph.6 Valeurs	Observations
TRICT MLLL	Policiers	Début A0 Début 				Unités des policiers		
		A1 Rédaction de la pétition de permutation 	T1 Écrire une lettre indiquant les raisons qui motivent la demande	I1 Informations des policiers	Tch1 Ordinateur			
		A2 Envoi au BA 	T1 Envoyer la lettre au Bureau de l'administration	I1 Coordonnés du Bureau de l'administration	Tch1 Courriel			
	Agente de secrétariat	A3 Réception des lettres 	T1 Prendre connaissance des lettres	I1 Contenu des lettres	Tch1 Courriel	Bureau de l'administration Quartier Général - District MLLL Mascouche	VAA	
		A4 Vérification de conformité selon les politiques 	T1 Vérifier la conformité des lettres	I1 Classe d'emploi des policiers I2 Période de probation des policiers	Tch1 Manuellement		VAA	
		A5 Préparation du dossier 	T1 Préparer le dossier de permutation	I1 Lettres des policiers	Tch1 Ordinateur		VAA	
		A6 Transmission du dossier à la RBA 	T1 Transmettre le dossier à la RBA T2 Attacher les lettres des policiers	I1 Lettres des policiers	Tch1 Personnellement		VAA	
	RBA	A7 Réception du dossier 	T1 Recevoir le dossier	I1 Dossier	Tch1 Personnellement	Bureau de l'administration Quartier Général - District MLLL Mascouche	VAA	
		A8 Étude du dossier 	T1 Étudier le dossier	I1 Dossier	Tch1 Manuellement		VAA	
		A9 Recommandations 	T1 Faire les recommandations au dossier	I1 Dossier	Tch1 Ordinateur		RVA	Permet de prendre une décision
		A10 Transmission 	T1 Transmettre le dossier	I1 Dossier	Tch1 Ordinateur, imprimante Papier		VAA	

Tableau d'analyse de la réalité: Permutation.

<b>BUREAU DE L'ADMINISTRATION, DIS</b>	<b>Agente de secrétariat</b>	A11 Réception 	T1 Recevoir le dossier	I1 Dossier	Tch1 Papier	Bureau de l'administration Quartier Général - District MLLL Mascouche	VAA
		A12 Traitement du dossier 	T1 Numériser le dossier	I1 Dossier	Tch1 Numériseur		VAA
		A13 Transmission 	T1 Transmettre le dossier à la Dotation policière	I1 Dossier	Tch1 Courriel		VAA
	<b>Dotation Policière</b>	A14 Réception 	T1 Recevoir le dossier	I1 Dossier	Tch1 Courriel	Grand Quartier Général Montréal	VAA
		A15 Traitement 	T1 Transmettre la demande au sous-comité de placement pour étude et décision T2 Recevoir la réponse du sous-comité	I1 Dossier I2 Réponse	Tch1 Papier Tch2 Ordinateur		VAA
		A16 Envoi d'une réponse 	T1 Envoyer la réponse	I1 Réponse	Tch1 Courriel		VAA
	<b>RBA ou Adjointe à la RBA</b>	A17 Réception 	T1 Prendre connaissance de la réponse	I1 Réponse	Tch1 Courriel	Bureau de l'administration Quartier Général - District MLLL Mascouche	VAA
		A18 Communication à l'agente de secrétariat 	T1 Transmettre le dossier à l'agente de secrétariat	I1 Réponse	Tch1 Personnellement Tch2 Courriel		VAA
	<b>Agente de secrétariat</b>	A19 Réception 	T1 Prendre note des informations	I1 Réponse	Tch1 Personnellement Tch2 Courriel	Bureau de l'administration Quartier Général - District MLLL Mascouche	VAA
		A20 Permutation approuvée? OUI A21 - NON A25 	T1 Décider la démarche à suivre	I1 Réponse	Tch1 Manuellement		VAA
		A21 Suivi du dossier 	T1 Faire le suivi du dossier pour avoir offre de placement	I1 Personne ressource au GQG	Tch1 Téléphone		VAA
		A22 Réception de l'avis de placement 	T1 Recevoir l'avis de placement	I1 Avis de placement	Tch1 Courriel		VAA
		A23 Transmission de l'avis de placement aux gestionnaires 	T1 Transmettre l'avis de placement aux gestionnaires				RVA
		A24 Mise à jour du bilan des effectifs 	T1 Mettre à jour le tableau des effectifs	I1 Informations des policiers	Tch1 Ordinateur		VAA
		A25 Classement 	T1 Faire le classement du dossier	I1 Dossier	Tch1 Chemises, papier Tch2 Ordinateur, imprimante		VAA
		A26 FIN 					

## **ANNEXE 1 : Processus en Dotation Policière « Mission en Haïti »**

- Diagramme opérationnel normatif
- Tableau d'analyse de la réalité

# Mission en Haïti

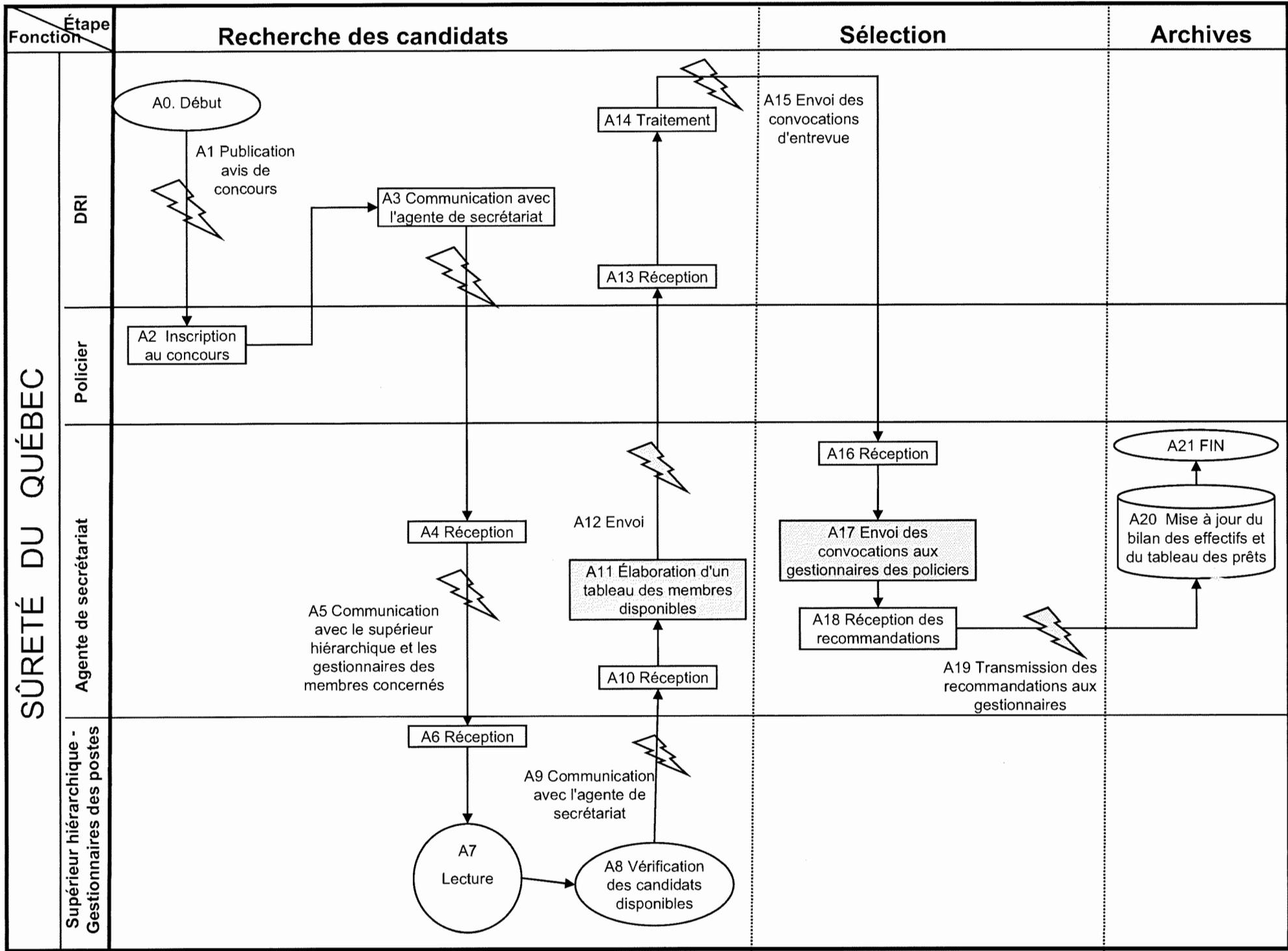


Tableau d'analyse de la réalité: Mission en Haïti.

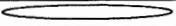
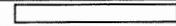
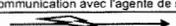
org	Fonction	Ph1. Activités/symboles	Ph2. Tâches/opérations	Ph3. Flux d'information	Ph4. Technologies	Ph5. Lieux activités	Ph.6 Valeurs
TION, DISTRICT MLLL	DRI	A0 Début 				Grand Quartier Général Montréal	
		A1 Publication avis de concours 	T1 Envoyer un courriel aux policiers de la SQ pour les inviter s'inscrire au concours	I1 Règles pour la publication	Tch1 ordinateur, courriel		VAA
		A2 Inscription au concours 	T1 S'inscrire sur la liste	I1 Date limites I2 Informations nécessaires	Tch1 ordinateur, courriel	Poste du policier	
	DRI	A3 Communication avec l'agente de secrétariat 	T1 Écrire à la RBA avec copie conforme à l'agente de secrétariat T2 Demander la disponibilité des membres inscrits sur la liste	I1 Informations sur le concours I2 Coordonnés de l'agente de secrétariat	Tch1 Courriel	Grand Quartier Général Montréal	VAA
		Agente de secrétariat	A4 Réception 	T1 Prendre connaissance des informations	I1 Liste des membres I2 Informations sur le concours	Tch1 Courriel	Bureau de l'administration Quartier Général - District 6 Mascouche
	A5 Communication avec le supérieur hiérarchique et les gestionnaires des membres concernés 		T1 Écrire au supérieur hiérarchique des membres concernés T2 Demander la disponibilité des membres inscrits sur la liste	I1 Liste des membres I2 Informations sur le concours	Tch1 Courriel		VAA
	Supérieur hiérarchique - Gestionnaires des postes		A6 Réception 	T1 Recevoir le courriel	I1 Liste des membres I2 Informations sur le concours	Tch1 Courriel	Bureau des gestionnaires
		A7 Lecture 	T1 Prendre connaissance des informations	I1 Liste des membres I2 Informations sur le concours	Tch1 Courriel, imprimante, papier		
		A8 Vérification des candidats disponibles 	T1 Vérifier les candidats disponibles	I1 Liste des membres I2 Dates de début et de la fin de la mission	Tch1 Courriel, imprimante, papier		
		A9 Communication avec l'agente de secrétariat 	T1 Écrire à l'agente de secrétariat	I1 Liste des membres libérables	Tch1 Courriel		

Tableau d'analyse de la réalité: Mission en Haïti.

BUREAU DE L'ADMINISTR						
Agente de secrétariat	A10 Réception	T1 Prendre connaissance des informations	I1 Liste des membres libérables	Tch1 Courriel	Bureau de l'administration	VAA
	A11 Élaboration d'un tableau des membres disponibles	T1 Élaborer un seul tableau pour le processus	I1 Liste des membres libérables	Tch1 Ordinateur	Quartier Général - District 6 Mascouche	RVA
	A12 Envoi	T1 Envoyer le tableau à la technicienne du BRE	I1 Personne ressource (Nicole Laporte)	Tch1 Courriel		RVA
			I2 Liste des membres libérables			
DRI	A13 Réception	T1 Recevoir le courriel	I1 Liste des membres libérables	Tch1 Courriel	Grand Quartier Général Montréal	VAA
	A14 Traitement	T1 Faire le suivi au dossier	I1 Liste des membres libérables	Tch1 Ordinateur		VAA
		T2 Arranger les horaires	I2 Informations pour les entrevues	Tch2 Personnellement		
		T3 Faire les convocations pour les entrevues				
	A15 Envoi des convocations d'entrevue	T1 Envoyer les convocations pour les entrevues	I1 Convocations	Tch1 Courriel		VAA
Agente de secrétariat	A16 Réception	T1 Prendre connaissance des informations	I1 Convocations	Tch1 Courriel	Bureau de l'administration Quartier Général - District 6 Mascouche	VAA
	A17 Envoi des convocations aux gestionnaires des policiers	T1 Envoyer les convocations aux policiers par l'entremise des gestionnaires	I1 Convocations	Tch1 Courriel		RVA
	A18 Réception des recommandations	T1 Prendre connaissance des informations	I1 Résultat du processus	Tch1 Courriel Tch2 Téléphone		VAA
	A19 Transmission des recommandations aux gestionnaires	T1 Transmettre les recommandations aux gestionnaires	I1 Résultat du processus	Tch1 Courriel Tch2 Téléphone		RVA
	A20 Mise à jour du bilan des effectifs et du tableau des prêts	T1 Mettre à jour le bilan des effectifs	I1 Bilan des effectifs	Tch1 Ordinateur, imprimante, papier		VAA
		T2 Mettre à jour le tableau des prêts	I2 Dates de début et de la fin de la mission			
			I3 Tableau des prêts			
	A21 FIN					

Tableau d'analyse de la réalité: Mission en Haïti.

<b>Observations</b>
Permet de lancer le processus à la SQ
Pour connaître les candidats intéressés
Nécessaire selon la structure de la SQ
Nécessaire selon la structure de la SQ
Nécessaire selon la structure de la SQ
Permet de lancer le processus
Permet de connaître la disponibilité des membres
Permet de connaître la disponibilité des membres
Nécessaire pour le processus

Tableau d'analyse de la réalité: Mission en Haïti.

Permet d'informer la DRI
Pour informer la DRI
Pour informer la DRI
Nécessaire pour les entrevues
Nécessaire pour les entrevues
Nécessaire pour les entrevues
Nécessaire pour les entrevues
C'est un des buts du processus
Pour le transmettre aux gestionnaires
Les policiers attendent cette information
pour avoir l'information au moment où on en a besoin

## **ANNEXE 1 : Processus en Dotation Policière « Embauche des officiers »**

- Diagramme opérationnel normatif
- Tableau d'analyse de la réalité

# Embauche des officiers

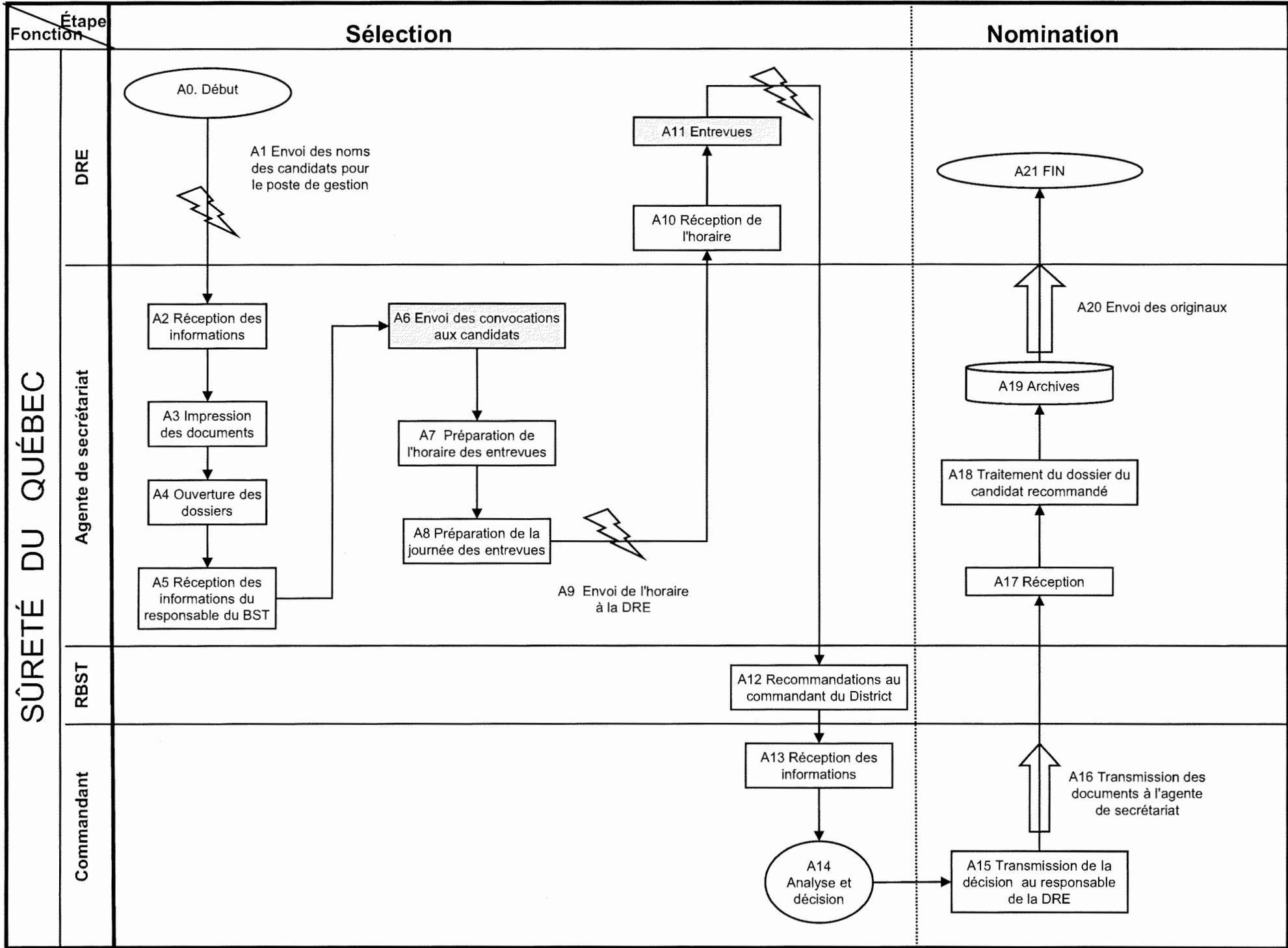


Tableau d'analyse de la réalité: Embauche des officiers.

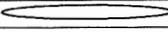
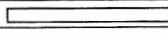
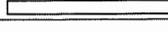
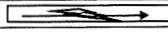
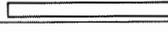
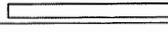
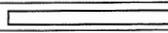
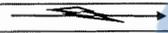
Limite du processus								
org	Fonction	Ph1. Activités/symboles	Ph2. Tâches/opérations	Ph3. Flux d'information	Ph4. Technologies	Ph5. Lieux activités	Ph.6 Valeurs	
ATION, DISTRICT MLLL	DRE	Début						
		A0 Début					Grand Quartier Général Montréal	
		A1 Envoi des noms des candidats pour le poste de gestion		T1 Envoyer les noms des candidats	I1 Noms des candidats	Tch1 Courriel		VAA
				T2 Envoyer le guide d'entrevue	I2 Outils pour l'entrevue			
				T3 Envoyer le résumé de carrière	I3 Informations des candidats			
				T4 Envoyer le dossier de l'employé du système PARADOX				
	Agente de secrétariat	A2 Réception des informations		T1 Prendre note des informations	I1 Informations	Tch1 Courriel	Bureau de l'administration Quartier Général - District 6 Mascouche	VAA
		A3 Impressions des documents		T1 Imprimer les documents	I1 Documents	Tch1 Ordinateur, imprimante		VAA
		A4 Ouverture des dossiers		T1 Ouvrir un dossier pour le processus	I1 Contenu du dossier	Tch1 Manuellement		VAA
		A5 Réception des informations du responsable du BST		T1 Prendre connaissance des informations	I1 Personnes à rencontrer I2 Date des entrevues I3 Personnes du comité	Tch1 Courriel		VAA
		A6 Envoi des convocations aux candidats		T1 Envoyer la convocation à chaque candidat	I1 Convocations I2 Liste des candidats à convoquer	Tch1 Courriel		RVA
		A7 Préparation de l'horaire des entrevues		T1 Préparer l'horaire des entrevues	I1 Dates de disponibilité	Tch1 Ordinateur, téléphone		VAA
		A8 Préparation de la journée des entrevues		T1 Réserver la salle d'entrevues T2 Préparer les dossiers des candidats	I1 Procédure pour réserver la salle I2 Voir récapitulatif 7	Tch1 Personnellement Tch1 Ordinateur, imprimante, papier, chemises		VAA
		A9 Envoi de l'horaire à la DRE		T1 Envoyer l'horaire à la DRE	I1 Horaire I1 Personne ressource à la DRE	Tch1 Courriel		VAA

Tableau d'analyse de la réalité: Embauche des officiers.

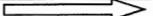
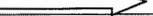
<b>BUREAU DE L'ADMINISTRATION</b>	<b>DRE</b>	A10 Réception de l'horaire 	T1 Prendre connaissance des heures des entrevues	I1 Horaire	Tch1 Courriel	Grand Quartier Général Montréal	VAA
		A11 Entrevues 	T1 Faire les entrevues des candidats	I1 Procédure pour les entrevues	Tch1 Personnellement		RVA
	<b>RBST</b>	A12 Recommandations au commandant du District 	T1 Donner les recommandations des candidats	I1 Recommandations	Tch1 Personnellement, courriel	Quartier Général - District 6 Mascouche	
	<b>Commandant</b>	A13 Réception des informations 	T1 Prendre connaissance des informations	I1 Recommandations	Tch1 Personnellement, courriel	Bureau du commandant Quartier Général - District 6 Mascouche	
		A14 Analyse et décision 	T1 Faire l'analyse du dossier T2 Prendre une décision	I1 Recommandations I1 Dossiers des candidats	Tch1 Personnellement Tch2 Papier, ordinateur, crayon		
		A15 Transmission de la décision au responsable de la DRE 	T1 Transmettre la décision au responsable de la DRE	I1 Décision	Tch1 Courriel		
		A16 Transmission des documents à l'agente de secrétariat 	T1 Transmettre les documents	I1 Documents	Tch1 Courriel interne		
	<b>Agente de secrétariat</b>	A17 Réception 	T1 Prendre connaissance des informations	I1 Documents	Tch1 Courriel interne	Bureau de l'administration Quartier Général - District 6 Mascouche	VAA
		A18 Traitement du dossier du candidat recommandé 	T1 Numériser le dossier du candidat recommandé T2 Envoyer le document à la DRE	I1 Documents	Tch1 Ordinateur, numérisateur Tch2 Courriel		VAA
		A19 Archive 	T1 Faire une copie des dossiers T2 Archiver les documents	I1 Personne ressource (Nicole Laporte) I2 Règles pour archiver I3 Archives du bureau de l'administration et archives générales	Tch1 Ordinateur, imprimante, photocopieuse Tch2 Papier, chemises, enveloppes		VAA
		A20 Envoi des originaux 	T1 Envoyer les documents originaux à la DRE	I1 Règles du courrier interne	Tch1 Courrier interne		VAA
		A21 FIN 					

Tableau d'analyse de la réalité: Embauche des officiers.

<b>Observations</b>
<b>Permet de commencer le processus</b>
<b>Permet de lancer le processus au BA</b>
<b>Le rôle de l'agente de secrétariat pour ce processus est d'exécutante</b>
<b>Pour avoir l'information dans un format papier</b>
<b>Nécessaires avant d'appeler les candidats</b>
<b>C'est un des buts du processus</b>
<b>Nécessaire pour le processus</b>
<b>Nécessaire pour le processus</b>
<b>Pour informer les personnes qui seront présentes</b>

Tableau d'analyse de la réalité: Embauche des officiers.

Pour informer les personnes qui seront présentes
Permet de choisir le candidat
Nécessaire selon le corps de l'emploi
Nécessaire selon le corps de l'emploi
Nécessaire selon le corps de l'emploi
Pour officialiser l'embauche
Pour officialiser l'embauche
Permet de lancer le processus
Selon les procédures administratives
Pour avoir accès à l'information quand on en a besoin
Pour les archives de la DRE

## **ANNEXE 1 : Processus en Dotation Policière « Déménagement dans le cadre d'un transfert »**

- Diagramme opérationnel normatif
- Tableau d'analyse de la réalité

# Déménagement dans le cadre d'un transfert

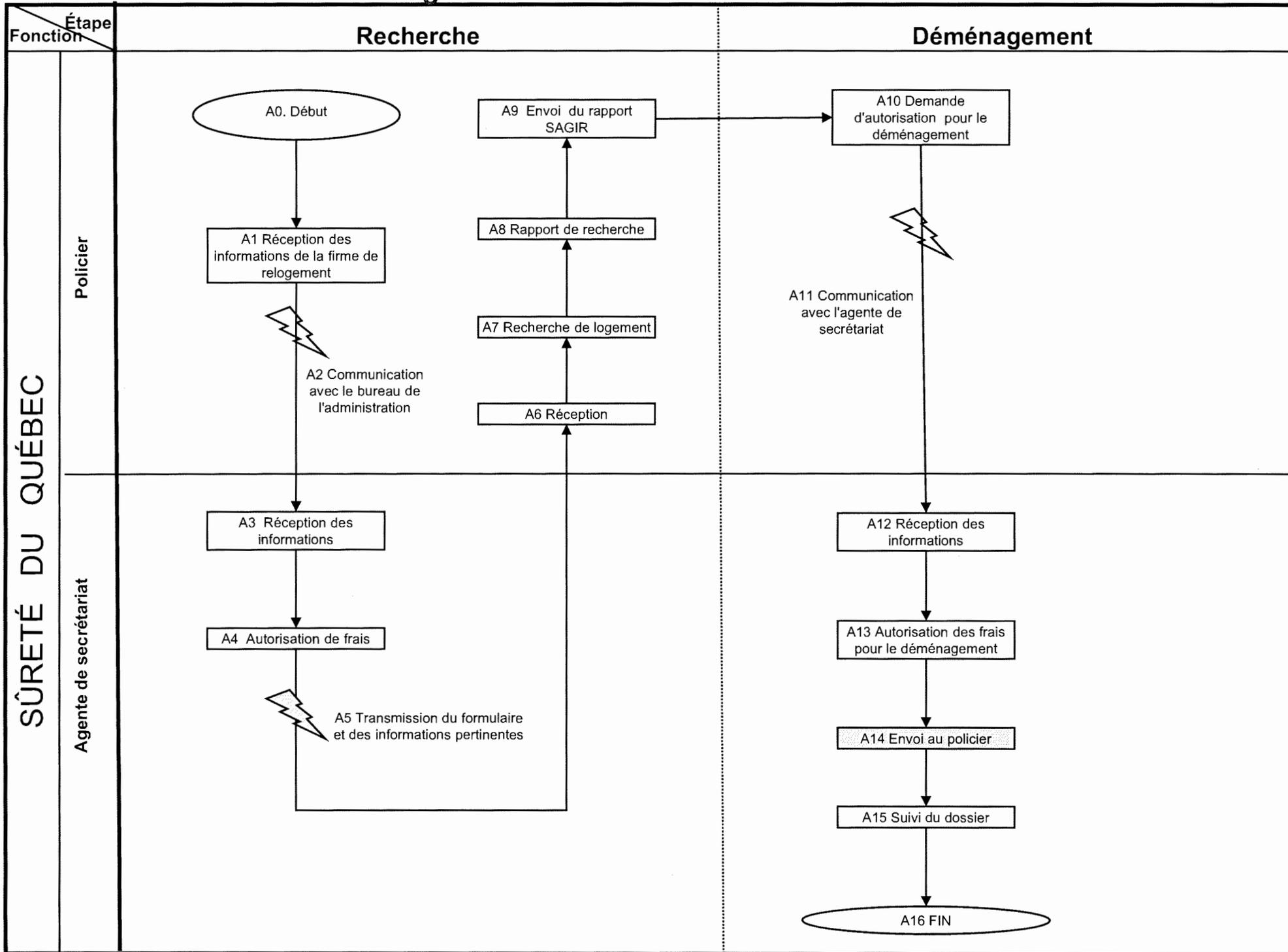


Tableau d'analyse de la réalité: Déménagement dans le cadre d'un transfert.

org	Fonction	Ph1. Activités/symboles	Ph2. Tâches/opérations	Ph3. Flux d'information	Ph4. Technologies	Ph5. Lieux activités	Ph.6 Valeurs	Observations
		Début						
		A0 Début				Chez le policier		
BUREAU DE L'ADMINISTRATION, DISTRICT MLLL	Policier	A1 Réception des informations de la firme de relogement	T1 Prendre note des informations de la firme de relogement	I1 Informations pour le déménagement	Tch1 Personnellement Tch2 Courriel			
		A2 Communication avec le bureau de l'administration	T1 Donner toutes les informations à l'agente de secrétariat	I1 Dates de recherche, personnes qui lui accompagnent, où il va demeurer	Tch1 Courriel			Nécessaire pour commencer le processus
		A3 Réception des informations	T1 Prendre note des informations	I1 Informations pour le déménagement	Tch1 Courriel	Bureau de l'administration Quartier Général - District 6 Mascouche	VAA	Pour lancer le processus au BA
	Agente de secrétariat	A4 Autorisation de frais	T1 Compléter le formulaire "Autorisation de frais relative à un déménagement" T2 Numériser et signer le formulaire T3 Inclure une guide SAGIR	I1 Informations pour le déménagement I2 Formulaire	Tch1 Ordinateur, numériseur, papier, crayon, Courriel		VAA	Permet d'officialiser la recherche
		A5 Transmission du formulaire et des informations pertinentes	T1 Transmettre le formulaire et les informations	I1 Informations pour le déménagement I2 Formulaire	Tch1 Courriel		RVA	C'est l'un des buts du processus
		A6 Réception	T1 Prendre note des informations	I1 Informations pour le déménagement I2 Formulaire	Tch1 Courriel	Chez le policier		Permet au policier de commencer la recherche
		A7 Recherche de logement	T1 Rechercher et trouver une maison pour déménager	I1 Procédure pour la recherche de logement	Tch1 Personnellement			
	Policier	A8 Rapport de recherche	T1 Remplir un formulaire de rapport de recherche de logement T2 Indiquer les endroits où la recherche a été faite T3 Numériser les reçus et documents nécessaires	I1 Formulaire I2 Informations de la recherche I3 Documents nécessaires	Tch1 Ordinateur, Intranet Tch2 Papier, numériseur			Se fait en ligne avec le système SAGIR
		A9 Envoi du rapport SAGIR	T1 Envoyer le rapport SAGIR	I1 Formulaire SAGIR	Tch1 Ordinateur, intranet			Les policiers qui n'ont pas reçu la formation SAGIR doivent demander à la secrétaire d'envoyer le rapport
		A10 Demande d'autorisation pour le déménagement	T1 Demander l'autorisation au supérieur	I1 Informations de la recherche	Tch1 Ordinateur, courriel Tch2 Papier, numériseur			Le processus pour le déménagement est pareil à ce de la recherche
		A11 Communication avec l'agente de secrétariat	T1 Communiquer avec l'agente de secrétariat	I1 Informations de la recherche	Tch1 Courriel			Pour commencer le processus de déménagement
	Agente de secrétariat	A12 Réception des informations	T1 Prendre connaissance des informations	I1 Informations de la recherche	Tch1 Courriel	Bureau de l'administration Quartier Général - District 6 Mascouche	VAA	Pour lancer le processus au BA
		A13 Autorisation des frais pour le déménagement	T1 Compléter le formulaire "Autorisation de frais relatifs à un déménagement" T2 Signer et numériser	I1 Formulaire d'autorisation	Tch1 Ordinateur, courriel Tch2 Papier, numériseur		VAA	Permet d'officialiser la recherche
		A14 Envoi au policier	T1 Envoyer le formulaire T2 Inclure une guide SAGIR	I1 Formulaire d'autorisation I2 Guide SAGIR	Tch1 Courriel		RVA	C'est l'un des buts du processus
		A15 Suivi du dossier	T1 Faire le suivi du dossier T2 Répondre aux questions des policiers	I1 Dossier I2 Politique de gestion	Tch1 Courriel Tch2 Téléphone		VAA	Pour accompagner le policier pendant tout le processus
		A16 FIN						