

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
ORGANISATION DU RAPPORT.....	2
PARTIE I : ORGANISATION, MANDAT ET PROBLEMATIQUE	3
Contexte organisationnel : Centre d'éducation des adultes Champlain (CEAC)	4
Mission, Valeurs et Services offerts à la population	5
Description du mandat	6
PARTIE II : CADRE CONCEPTUEL THÉORIQUE	9
Qu'appelle-t-on un processus	10
La gestion des processus administratifs	10
Les principes d'Harrington	13
Le processus de rédaction en 6 étapes	16
PARTIE III : MÉTHODOLOGIE ET ANALYSE DE PROCESSUS	20
Processus global d'inscription	22
Étapes du processus d'inscription	23
Description du processus de francisation	27
Description du processus de secondaire	34
Processus détaillés d'inscription	38
Synthèse de résultats	54
PARTIE IV : STRATÉGIE D'IMPLANTATION	55
La stratégie pour la mise en place du recueil et des améliorations rencontrés	56
Conclusion	59
Recommandations	60
RÉFÉRENCES	63

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : CHAPITRE I : NORMES ET POLITIQUES

ANNEXE 2 : CHAPITRE II : RECUEIL DE PROCÉDURES INSCRIPTION
_____ FRANCISATION

ANNEXE 3 : CHAPITRE III RECUEIL DE PROCÉDURES INSCRIPTION AU
_____ SECONDAIRE

ANNEXE 4 : FORMULAIRE TEST DE CLASSEMENT: FRANCISATION

ANNEXE 5: FORMULAIRE: RENDEZ-VOUS POUR LE TEST DE CLASSEMENT À
L'ÉCRIT

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Légende pour l'interprétation des processus	24
Figure 2 : Processus global d'inscription pour la francisation	25
Figure 3 : Processus global d'inscription de secondaire	26
Figure 4 : Diagramme opérationnel normatif : Traitement des demandes d'inscription pour la francisation	39
Figure 5 : Diagramme opérationnel normatif : L'évaluation en francisation (1)	40
Figure 6 : Diagramme opérationnel normatif : L'évaluation en francisation (2)	41
Figure 7 : Diagramme opérationnel normatif : L'évaluation en francisation (3)	42
Figure 8 : Diagramme opérationnel normatif : L'inscription en francisation	43
Figure 9 : Diagramme opérationnel normatif : Traitement du dossier de francisation ..	44
Figure10: Diagramme opérationnel normatif : Terminaison du processus de francisation	45
Figure11: Diagramme opérationnel normatif : Traitement des demandes d'inscription de secondaire	46
Figure12 : Diagramme opérationnel normatif : l'inscription au secondaire	47
Figure13 : Diagramme opérationnel normatif : l'évaluation des acquis	48
Figure14 : Diagramme opérationnel normatif : Traitement du dossier de secondaire (1)	49
Figure15 : Diagramme opérationnel normatif : Traitement du dossier de secondaire (2).50	
Figure16 : Diagramme opérationnel normatif : Traitement du dossier de secondaire (3).51	
Figure17 : Diagramme opérationnel normatif : Traitement du dossier de secondaire (4).52	
Figure 18 : Diagramme opérationnel normatif : Terminaison du processus au secondaire ...	53

LISTE DES ACRONYMES

CEAC	Centre d'éducation des adultes Champlain
CSMB	Commission Marguerite-Bourgeoys
AB1	Agent de bureau
FADA	Formation à distance assistée
SIS	Formation en insertion socioprofessionnelle
DES	Diplôme d'études secondaires
DEP	Diplôme d'études professionnelles
TENS	Test d'équivalence de niveau de scolarité
MIDI	Ministère de l'Immigration, Diversité et Inclusion
SEF	Semaine d'entrée en formation
IMM1000	Formulaire de confirmation de résidence permanente
MEESR	Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
RPA	Réingénierie des processus administratifs

FICHE SYNTHÈSE DU RAPPORT DE STAGE

Titre du rapport: La mise en place du recueil officiel des procédures administratives du Centre d'Éducation des Adultes Champlain (CEAC)

Nom de l'étudiant : Yraya Liz Urbina

Organisme d'accueil : CENTRE D'ÉDUCATION DES ADULTES CHAMPLAIN
(CEAC)

Date du stage : Du 18 janvier au 29 avril 2016

Résumé :

- Problématique : Elle est liée à l'absence d'un recueil officiel des procédures adaptées pour les inscriptions du jour des cours et des programmes de francisation et du secondaire.
- Méthodologie : Collecte d'information, analyse documentaire, entrevue, observation participative
- Conclusion : Le cadre conceptuel présente des moyens permettant la mise en place de techniques de rédaction de procédures et l'amélioration des processus, ainsi que la façon pour optimiser l'utilisation des ressources. Effectivement, la récession d'écrits a permis de proposer des recommandations visant à remédier les problèmes soulevés dans les diagrammes normatifs de la réalité. Cependant, en vue d'obtenir des gains, tout le personnel du CEAC doit s'impliquer afin de légitimer le recueil de procédures et souscrire les changements proposés, donc leur participation et leur implication sont fondamentales à la réussite de cette intervention.

Mots-clefs (5) : processus, procédure, inscriptions, francisation, secondaire.

AVANT-PROPOS

Ce rapport a été réalisé dans le cadre d'un stage professionnel de Maîtrise en administration publique dans la concentration : *analyse et développement des organisations*.

Le stage est une activité obligatoire pour les étudiants ayant choisi le profil avec stage. Le principal objectif de cette activité est de donner à l'étudiant l'opportunité d'intégrer le savoir, le savoir-faire et le savoir-être afin de faire le lien entre les connaissances théoriques acquises pendant la formation générale et leur application en milieu de travail. De plus, il s'agit d'une occasion pour mettre à l'épreuve les connaissances et les compétences, de s'autoévaluer et, au besoin, de rectifier les orientations de carrière.

Le stage qui a donné lieu à la rédaction de cette intervention s'est déroulé du 18 janvier 2016 au 29 avril 2016 au Centre d'Éducation des Adultes Champlain (CEAC) de la Commission scolaire Marguerite-Bourgeois (CSMB).

Introduction

Les organisations publiques doivent composer avec des ressources de plus en plus limitées, ce qui devrait les inciter à changer leurs façons de faire à repenser les procédures et à administrer autrement. Pour gérer de façon plus rationnelle les activités par les tâches dans l'organisation, Leclerc (2000), Hammer et Champy (1993), Harrington (1994), Johann (1995) Rummler et Brache (1995) donnent à penser qu'il faudrait remettre en question les processus de travail et les reconfigurer¹. Aujourd'hui, comme le disent les auteurs, « l'administration doit faire plus avec moins ». Alors, pour y arriver, il est important de toujours trouver de nouvelles façons de gérer afin d'atteindre l'efficacité et la rentabilité dans ses services. Il est donc important que les pratiques de gestion soient plus productives et ne pas craindre de repenser les procédures, les remettre en question s'il le faut, sans perdre de vue l'importance de s'adapter aux nouvelles exigences de l'environnement. De plus, si on fait allusion aux différentes restrictions budgétaires rencontrées par l'administration publique dans son ensemble, il s'agit de trouver des activités sans valeur ajoutée. C'est-à-dire de déterminer dans le processus les étapes ou les activités qui ne contribuent pas aux services offerts et qui doivent être supprimées ou optimisées dans le but d'améliorer le rapport coût/temps, de chercher de meilleures pratiques et des zones d'amélioration ou d'intervention afin de pouvoir les inclure dans un plan d'action. La raison d'être d'une activité dans un processus est qu'elle produise une valeur ajoutée, qu'elle génère un gain pour le client et pour l'organisation même. Ce qui implique que les informations, les dossiers, les matériaux, les personnes doivent avancer sans arrêt ni délai dans la procédure. Finalement, les processus de travail devraient permettre une meilleure harmonie entre les objectifs externes d'efficacité (qualité et satisfaction de la clientèle) et les objectifs internes d'efficience (coûts et temps) dans un tout cohérent et compatible avec la finalité (les objectifs à atteindre).

¹ Bachir Mazouz, Jean Leclerc (2011), la gestion intégrée par résultats, concevoir et gérer autrement la performance dans l'Administration publique. Presses de l'Université de Québec

Organisation du rapport

Cette intervention est organisée en trois sections :

I) la première partie est consacrée à la présentation des informations générales de l'organisation en ce qui concerne son fonctionnement. Ces renseignements contribuent à clarifier le but du mandat et à la compréhension de celui-ci.

II) la seconde partie expose vise à établir un cadre théorique permettant d'effectuer l'intervention. La définition des termes clés est d'abord présentée. Ensuite, un résumé des principes d'Harrington liée à la rationalisation des processus administratifs est établie. Finalement, on aborde les étapes dans lesquelles les rédacteurs sont directement impliqués lors de la création d'un manuel des procédures.

III) la troisième décrit les processus identifiés comme prioritaires, justifie les choix méthodologiques retenus dans le cadre de cette analyse et permet de mettre en lumière, objectivement, les points critiques dans la logistique de gestion. De plus, certaines suggestions d'optimisation et d'automatisation sont soumises aux responsables afin de rendre plus fluides les activités.

IV) la quatrième partie propose la stratégie d'implantation. Ainsi que des moyens envisageables en vue d'améliorer la gestion interne, de modifier les méthodes et l'organisation du travail dans le but de favoriser l'efficience et l'efficacité. Les principales pistes de réflexion feront l'objet de recommandations objectives pouvant être appliquées à court, moyen et à long terme.

PARTIE I : ORGANISATION, MANDAT ET PROBLÉMATIQUE

Contexte organisationnel

1.1.- Centre d'éducation des adultes Champlain (CEAC)

Le CEAC relève de la Commission Marguerite-Bourgeoys (CSMB). Celui-ci définit ses grandes orientations et objectifs dans son plan de réussite 2014-2018.² Le CEAC a été créé en 1983 et fait partie de la ville de Verdun.

Il propose, à l'édifice Accès-travail-Verdun une formation de base (cours d'alphabétisation et de francisation alpha). Ces formations s'adressent à des personnes peu scolarisées. Dans ce même édifice s'offre également une formation en insertion socioprofessionnelle (SIS), en français et en anglais, qui vise à développer les habiletés nécessaires à l'obtention d'une première expérience professionnelle ou à un retour à l'emploi. Plus de 200 élèves ont été inscrits dans les différents programmes au cours de cette année.

À l'édifice Champlain, les cours de francisation et d'études secondaires sont dispensés de jour et de soir. Plus de 1600 élèves les ont fréquentés. De plus, la formation à distance assistée (FADA) est aussi donnée et touche l'ensemble des cours du programme du secondaire.

Le CEAC est un milieu reconnu dans la mobilisation des acteurs locaux en vue d'améliorer la qualité de vie de ses citoyens. Le Centre participe à plusieurs tables de concertation et est un membre actif de sa communauté. Privilégié par la variété de ses installations, le CEAC offre à ses élèves un auditorium, un gymnase et un café étudiant adaptés aux différents types d'activités artistiques et sportives.³

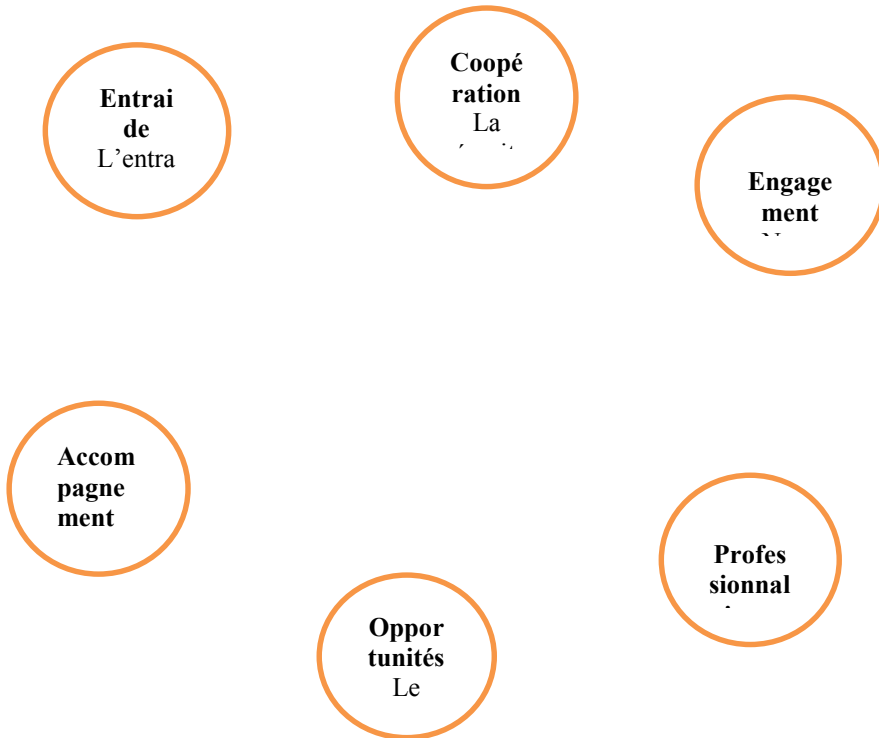
Mission

² Centre d'éducation des adultes Champlain CEAC (2015), Plan de réussite 2014-2018 (en ligne), <http://champlain.Centrecsmb.com/wp-content/uploads/2015/06/Plan-de-reussite-2014-2018.pdf> [référence 08 avril 2016].

³ Centre d'éducation des adultes Champlain (CEAC), rapport annuel 2014-2015

« Le Centre d'éducation des adultes Champlain s'engage à tout mettre en œuvre pour que l'élève développe les compétences nécessaires à la réussite de son projet de formation et à son intégration dans la société ».

Valeurs



Services offerts à la population

- ❖ Formation de base (alphabétisation ou francisation ALPHA)
- ❖ Cours de francisation des niveaux 1 à 6 français langue seconde et le niveau écrit. Ce programme a pour objet le développement de compétences linguistiques en français.
- ❖ Programme de secondaire (1^{re} à 5^e) pour terminer le secondaire ou compléter les préalables à la formation professionnelle ou collégiale. Il s'adresse aux adultes de plus de 16 ans.

- ❖ FADA (formation à distance assistée, qui offre la possibilité de compléter certains cours sans présence au Centre.
- ❖ Programmes de formation pour l'obtention du diplôme d'études secondaires (DES) et/ou la préparation à une formation d'études professionnelles (DEP)
- ❖ Test d'équivalence de niveau de scolarité (TENS)

Description du mandat et problématique recensée

Au cours de toutes ces années, le Centre n'a jamais eu de manuels de procédures ni de guides pour la réalisation de ses processus administratifs. C'est la raison pour laquelle les employés accomplissent leurs tâches de manière différente sans suivre de modèle.

De plus, il arrive parfois que les différents intervenants retournent aux vieilles habitudes que la direction actuelle avait déjà corrigées. Il s'imposait donc de mettre en œuvre un processus de collecte d'informations afin de concevoir et mettre en place des outils pour alléger le travail quotidien et le rendre plus harmonieux.

Le mandat a été inscrit dans le cadre d'une préoccupation de gestion favorisant l'optimisation des ressources. Dans ce contexte, la mise en marche d'un processus de rédaction des procédures permettrait d'envisager une amélioration de la performance, l'efficience et l'efficacité du CEAC.

La directrice du Centre, madame Yolande Vanier, soucieuse d'assurer l'implantation de pratiques innovantes dans le milieu scolaire, mais surtout de faire bénéficier son expertise à son établissement, souhaite à cet effet recevoir une analyse factuelle des processus identifiés comme prioritaires. Cette intervention a comme objectif ultime: l'approbation d'un manuel des procédures à travers lequel les employés devraient être guidés.

Dans un objectif d'amélioration de la performance, la direction du CEAC veut réaffirmer son organisation du travail. Le mandat consiste à fournir une expertise-conseil à partir des processus qui ont été déjà mis à jour. Donc, en considérant la configuration du flux de

travail, j'ai pris soin de sélectionner les éléments qui y devraient figurer (procédures, règles, normes, manuel d'utilisation pas-à-pas, logigrammes)

Compréhension du mandat : objectifs visés par l'intervention

La directrice madame Yolande Vanier, cherche un moyen d'éliminer les écarts qui pourraient exister entre la performance administrative des processus existants et le niveau souhaité, mais aussi les écarts par rapport à la perception du personnel administratif et celle des cadres.

Plus précisément, la direction veut mettre en place des procédures qui ont déjà été définies lors de son arrivée au CEAC et qui seront adoptées de façon rigoureuse et permanente par son personnel.

Compte tenu des principes et des orientations de la direction du Centre, le service d'expertise-conseil de révision de processus profite de l'occasion d'élaborer et d'implanter des mesures servant de bases solides. Ainsi, par la conformité, la cohérence et l'évolution des processus, le mandat vise la pérennité de ceux-ci et une meilleure collaboration entre les unités administratives de manière à mieux desservir la clientèle en répondant efficacement et avec efficience à ses besoins.

Désignation du client et du système client

La Directrice du Centre d'éducation des adultes Champlain, madame Yolande Vanier, a été identifiée comme le client de mon stage. Outre la Directrice, les autres membres du système client impliqués ou concernés par cette intervention sont:

- ❖ Le personnel administratif,
- ❖ Les professionnels,
- ❖ Les enseignants.

Le bien livrable

À l'issue du présent stage, la candidate s'engage à mettre à la disposition du mandant un rapport final contenant :

- ❖ L'analyse et la description de procédures identifiées comme prioritaires
- ❖ La modélisation des processus en collaboration avec le personnel
- ❖ La production des recommandations favorisant l'efficacité et l'efficience des systèmes existants en mettant en place un recueil officiel des procédures administratives.

PARTIE II : CADRE CONCEPTUEL THÉORIQUE

2.1.- Qu'appelle-t-on un processus

La notion de processus est associée à différents concepts et est employée dans différents domaines. Lescarbeau (2003) a fait ressortir quatre éléments pour construire la définition :

- a) un processus constitue une série d'activités distinctes, d'étapes
- b) qui se déroule dans un ordre logique, rigoureux et systématique
- c) qui est dynamique donc, constamment en mouvement et, finalement
- d) qui est orientée vers une fin, un objectif. Bref, lorsqu'une intervention porte sur un processus, l'intervenant s'attache à la « suite dynamique et rigoureuse d'opérations accomplies selon un mode défini, dans le but de transformer de la matière ou de l'information ». ⁴

Selon Harrington (1994) « toute activité ou ensemble d'activités qui utilise un intrant, y ajoute une certaine valeur, et le livre sous forme d'extrant à un client interne ou externe. Les processus utilisent les ressources disponibles dans l'entreprise pour transformer et obtenir des résultats. Alors que les processus administratifs : sont tous de processus de service et de soutien aux opérations de fabrication (Ex. : processus de commande, de paie, de changement d'ingénierie, conception de procédé manufacturier). Un processus administratif regroupe des tâches qui s'imbriquent logiquement. Il utilise les ressources de l'entreprise pour produire des résultats nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise». ⁵ En somme, même s'il existe une variété de définitions les auteurs leur attribuent les mêmes caractéristiques.

2.2.- La gestion des processus administratifs

Dans le cadre de cette expertise-conseil, l'analyse porte essentiellement sur la configuration du flux de travail global et sur celle de chacune des activités propres aux processus ciblés.

Dans quelques organisations, on peut trouver plusieurs groupes qui travaillent isolément, peut-être, ils font un excellent travail, mais ils ne s'occupent que de leurs propres affaires,

⁴ LESCARBEAU, Robert, PAYETTE Maurice, ST-ARNAUD Yves (2003). *Profession : consultant*, .p.9

⁵ HARRINGTON, James (1994). *La réingénierie des processus administratifs*. P.47

donc ils ne s'intéressent ni à connaître ni à comprendre comment leur travail affecte celui des groupes en aval dans le processus. Cette situation amène à la sous-optimisation des processus, car un ou plusieurs de ses composants ne contribuent pas à l'objectif du système et agissent plutôt à la recherche d'un autre objectif.

La réingénierie des processus administratifs (RPA) introduite par Harrington (1994) permet, pour sa part, de comprendre la complexité de l'organisation du travail. Elle constitue un excellent point de départ pour toute personne qui souhaite amorcer la schématisation des processus. De plus, c'est une méthodologie qui permet aux entreprises la rationalisation et la gestion des processus administratifs. « Elle permet de simplifier et de rationaliser vos activités tout en assurant que vos clients internes et externes bénéficieront de services remarquables. ⁶ » Dans ce sens, « les trois principaux objectifs de la réingénierie des processus administratifs (RPA) consistent à :

- Rendre les processus efficaces : c'est-à-dire obtenir les résultats voulus.
- Rendre les processus rentables : c'est-à-dire utiliser le moins de ressources possible.
- Rendre les processus modifiables : c'est-à-dire pouvoir les adapter aux changements des besoins de l'administration et des clients ».

Pour décrire un processus de travail, l'auteur recommande de mettre du temps aux aspects suivants:

- 1.- Une personne responsable de la bonne marche du processus.
- 2.- La détermination des limites des processus;
- 3.- La conception des diagrammes montrant le déroulement du processus;
- 4.- La définition de l'enchaînement des procédures, de description des tâches, des relations et responsabilités internes bien définies.
- 5.- Des procédures écrites et légitimées par les divers acteurs.
- 6.- Des moyens d'évaluation et des mesures de rétroaction entre les intervenants.

⁶ HARRINGTON, James (1994). La réingénierie des processus administratifs. P.63

Pour Harrington (1994), un « diagramme opérationnel ou logique » est un outil précieux pour bien comprendre le déroulement interne des processus de prestation de services et leurs interactions avec les autres processus inhérents aux autres fonctions de la structure. Ils ont aussi comme avantage de nous faire réfléchir, visuellement, sur le déroulement de leur flux, de chaque étape, et ce en les comparant à la réalité vécue.

« Le logigramme est un outil pour analyser et décrire un processus ou une activité. Cela nécessite de séparer le processus ou l'activité en plusieurs événements et de montrer la relation logique qui les unit. Construire un logigramme permet une meilleure compréhension du processus. Cette meilleure compréhension est un prérequis indispensable à l'amélioration de celui-ci, notamment à l'occasion de la mise en évidence d'éléments logiques ou flous »⁷.

Bref, un processus administratif, comprendre toutes les activités de support ou de soutien aux opérations servant à la prestation d'un service ou à la production d'un bien.

Plein des organisations fonctionnent sans procédures écrites. Cependant, cette façon de faire entraîne souvent des incohérences d'un processus à l'autre, d'une personne à l'autre et touche la qualité, l'efficacité et l'efficacités. Rédiger des procédures exige du temps et du travail. C'est un exercice qui peut paraître futile, surtout lorsque la préoccupation première de l'organisation concerne la production dans l'immédiat. Toutefois, il peut apporter des avantages énormes. En documentant les procédures, l'organisation peut examiner objectivement l'efficacité de ses processus et se poser la question de savoir s'il n'existe pas de meilleures façons de faire les choses. La documentation des procédures aide également à assurer la cohérence au sein de l'organisation, ce qui facilite la formation et la supervision de nouveaux employés.

2.3.- Les principes de Harrington

⁷INFOQUALITE (2003), lettre d'information du management par la qualité N°9 (En ligne) http://infoqualite.accordance.fr/dossiers/dossiers.php?id_dossier=135 [référence 19 avril 2016].

Parallèlement aux concepts pour concevoir les diagrammes opérationnels des processus de travail, Harrington (1994) a distingué des outils fondamentaux pour faciliter le déroulement du processus, les rendre plus réceptifs aux efforts d'amélioration et plus facilement modifiables.

- a) ***Élimination de la bureaucratie*** : selon l'auteur, la première façon de rationaliser consiste à éliminer la bureaucratie, c'est-à-dire écarter toute activité, validation et paperasserie inutiles. Ces aspects peuvent se mettre en évidence par le doublement de vérifications, le remplissage de plusieurs formulaires, l'envoi des copies à des acteurs qui n'utilisent pas cette information, etc. Les deux processus documentés dans le déroulement de cette intervention ont révélé ces éléments de la bureaucratie. « L'existence de la bureaucratie retarde le progrès, augmente les coûts, et ne crée jamais de la valeur ajoutée. » Par ailleurs, Harrington (1994) souligne qu'il existe des facteurs psychologiques que peuvent être en cause, comme le manque de confiance en soi, la paranoïa du blâme pour erreurs, le besoin excessif de vérifier, la méfiance entre collègues, etc. Afin de combattre la bureaucratie, il faut avoir du tact et de l'habilité. Lorsque les acteurs concernés auront compris que certains impacts sont négligeables, il sera difficile de conserver les tâches inutiles et redondantes donc, le temps d'exécution doit être un des objectifs à améliorer et toute activité sans valeur ajoutée pourra être éliminée.
- b) ***Vérification de la valeur ajoutée*** : Selon Hammer (1996), « les activités à valeur ajoutée sont faciles à identifier. Ce sont toutes les activités qui produisent les biens et les services que désirent les clients. [...] Les activités sans valeur ajoutée sont toutes 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). [...] ⁸». Pour chaque activité des processus documentés, nous avons analysé la valeur qu'elle apporte à la procédure. Ces activités doivent contribuer directement à la valeur du service exigé par le client. Selon Hammer

⁸ (Hammer, 1996, p. 34, traduction libre.) dans Dix ans de réingénierie des processus d'affaires : qu'avons-nous appris? Annie CORNET, revue *Gestion* (vol 24, n°3, automne 1999)

(1996) et Harrington (1994), on doit faire preuve d'imagination, on doit avoir le courage d'imaginer qu'il est possible de réduire les temps d'exécution, nous avons les outils pour le faire : par exemple l'informatique offre diverses possibilités de réorganiser le travail, mais il faut laisser l'imagination agir. La chose la plus importante à comprendre est qu'il y a un coût associé à chaque activité et à chaque étape du processus. « Plutôt que de chercher des possibilités d'améliorer la méthode actuelle, l'équipe doit déterminer quelles démarches ont réellement une valeur ajoutée et chercher de nouveaux moyens d'arriver à un résultat ⁹ ». La notion de valeur ajoutée est très importante pour que tous les membres d'un système apprennent à s'en servir en permanence dans son travail.

- c) ***Simplification des activités*** : Diminuer la complexité des processus en simplifiant les tâches est une autre façon de rationaliser une procédure. Les processus administratifs sont conçus pour atteindre d'objectifs et satisfaire à des besoins. Ils changent, donc les processus doivent évoluer et s'adapter au nouvel environnement. Simplifier consiste à réduire la complexité partout le système où cela est possible en vue de faire les choses plus faciles à apprendre, à comprendre et à faire. Harrington (1994), reconnaît l'existence de plusieurs éléments pour y arriver: d'abord, la répétition et la fragmentation des tâches amènent notamment des délais dans les processus alors, « il est possible d'y remédier en regroupant les activités qui sont semblables et en éliminant les activités superflues ». Grâce à cela on peut réduire les coûts, les erreurs et le temps d'exécution.

Selon l'auteur, l'autre problématique rencontrée dans les processus fait référence à « l'exécution difficile et goulot d'étranglement », cette situation peut être réglée en changeant l'ordre d'exécution des activités, tel comme il a été proposé dans les procédés du CEA Champlain, en les regroupant, même en répartissant le travail de façon plus équitable entre les acteurs concernés.

⁹ HAMMER, Michael, (1993)

- d) **Réduction du temps d'exécution du processus** : selon Harrington(1994), les processus prioritaires doivent « obéir à la règle bien connue : le temps, c'est l'argent ». On doit s'attarder sur les activités qui sont longues, redondantes et qui retardent le processus. L'auteur suggère plusieurs façons de le faire. Par exemple, nous pouvons modifier l'ordre d'exécution des activités. Dans cette étape, les diagrammes opérationnels sont très utiles, car, on peut examiner la séquence des tâches pour voir si une modification peut être envisagé afin de réduire le temps. De plus, on peut réduire les temps d'arrêt, éviter les retours en arrière, empêcher des validations répétitives, améliorer l'agencement des activités, mais surtout établir les priorités, pour ce faire la direction ou les cadres sont responsables de les établir et les faire connaître aux employés, puis s'assurer qu'elles sont respectées.
- e) **Protection contre les erreurs** : selon Harrington, presque toutes nos actions sont exposées à des erreurs, mais pour y remédier, « il suffit de faire en sorte qu'elles ne puissent se commettre que difficilement » alors, trouver des moyens pour les empêcher est une façon de s'améliorer et les possibilités sont limités à notre imagination. Parmi quelques-unes des méthodes recommandées, on trouve l'utilisation des chemises de couleur différente pour des activités différentes, mettre l'information confidentielle sur du papier avec mention : « ne pas copier », utiliser une taille de papier plus grande pour attirer l'attention sur une information, faire répéter les consignes aux employés en vue d'assurer la compréhension du message, etc.
- f) **Un langage simple** : en vue de faciliter l'exécution des divers processus, il est important selon l'auteur, d'utiliser des concepts et termes compréhensibles afin de les rendre accessibles aux utilisateurs. Une procédure bien conçue, un formulaire bien élaboré ne nécessitent aucune explication et permet presque faire disparaître toutes les erreurs.
- g) **L'uniformisation** : dans le cadre de cette intervention, l'élaboration de procédures écrites a permis de choisir une façon standard de réaliser les processus prioritaires

en vue de les faire adopter par le personnel. On a constaté que plusieurs employés travaillent différemment d'autres pour réaliser la même tâche. Selon Harrington (1994), « l'uniformisation des procédures de travail est essentielle pour s'assurer que tous les employés, présents et futurs, utilisent les meilleurs moyens à leur disposition pour effectuer les activités et les processus ». Les procédures conçues dans cette intervention permettront à la direction et aux employés de comprendre comment fonctionne tout le système et comment les activités doivent être effectuées. La réalité de chaque processus a été établie, de même que les responsabilités de chaque acteur concerné, en conséquence tous les employés doivent recevoir une copie de ces procédures et suivre une séance de formation.

- h) ***Automatisation et mécanisation*** : En rationalisant les processus, nous avons remarqué la possibilité d'automatiser certaines activités administratives. L'élaboration ou l'amélioration des outils automatisés permet de réaliser des tâches routinières visant l'efficacité et le déroulement d'un processus, mais il nécessite une analyse des besoins ainsi que de ressources humaines, matérielles et financières. Dans le cadre de cette intervention, diverses tâches sont envisagées, cependant, il faut d'abord, continuer à faire la rationalisation du système au complet et surtout bien comprendre le but de chaque activité.

2.4.- Le processus de rédaction en 6 étapes :

Lors de la création du recueil pour le CEA Champlain et en vue de le concevoir, l'organiser et de gérer les processus il a été important de se référer à un modèle étape par étape dans lequel le rédacteur a été directement impliqué pour ce faire, on a suivi un guide sur la mise en forme et l'utilisation des procédures dans l'organisation¹⁰.

Dans le cadre de cette expertise-conseil, les six phases se retrouvent au cœur même de l'analyse de la réalité (tableaux d'analyse) et de la schématisation des diagrammes opérationnels.

¹⁰ ALAIN, Henry (2001), Rédiger les procédures de l'entreprise. Éditions d'organisation.

La phase de la Préparation

- a) **Les procédures identifiées** comme prioritaires par la direction de l'établissement ont été la première chose à faire. Ensuite, on a réalisé le découpage des processus et l'individualisation des procédures.
- b) **Le code de classement** : il s'agit de la codification qui a été donnée à différentes procédures. C'est une combinaison alphanumérique. Cela permet d'effectuer un classement des futures procédures en sous-ensembles, par familles, par services, par type, etc. Ce regroupement sert ainsi pour choisir un système de classement, qui servira à la numérotation dans les manuels ou guides.
- c) **Le dossier de la procédure** : il faut établir un dossier de travail, pour chacun des processus. En pratique, il s'agit d'un classeur dans lequel toutes les pièces d'enquêtes seront rassemblées. Par exemple, dans le cas du CEA Champlain il s'agit de formulaires de demande, de fiches de résumé, de bordereaux de transmission, ainsi que des interviews, des références techniques, etc. Une fois cette étape accomplie, le responsable de la rédaction prend ses premiers rendez-vous en vue de commencer avec l'enquête des procédures.

L'enquête par procédure

- d) **Établir une description globale** : il existe un interlocuteur principal, susceptible de fournir une vue d'ensemble. D'habitude, il s'agit d'un responsable d'équipe qui possède une vision complète de la procédure. Cet entretien préalable permet d'identifier les objectifs et la spécificité de la procédure touchée. « L'identification de la procédure découle essentiellement de la définition de ses deux bornes »¹¹. D'abord, la détermination de l'événement déclenchant du processus et le résultat souhaité ». Cette étape est suivie d'une mise en propre de l'information recueillie. Ensuite, le rédacteur établit minutieusement le diagramme de flux de la procédure,

¹¹ ALAIN, Henry p. 85

en s'aidant par exemple d'un diagramme simplifié contenant tous les détails à la procédure, comme suit :

Activités	Détails de la tâche	Responsable	Remarques
Demande d'inscription au secondaire ou francisation	<ul style="list-style-type: none"> • Donne un numéro • Conduit à la salle d'attente 	Agent de bureau	<ul style="list-style-type: none"> • D'abord il faut demander s'il y a dans la salle des anciens étudiants. • Si oui, ils vont directement avec une conseillère à la salle 201. Faire sortir le dossier.
Rencontre d'information	<ul style="list-style-type: none"> • Explique les étapes du processus jusqu'à l'entrée en formation 	Conseiller	<ul style="list-style-type: none"> • Validation de documents requis

A ce stade, le responsable de la rédaction des procédures est censé avoir une vue complète sur les différentes tâches, sur le cheminement que doit suivre la procédure et la liste des acteurs à interviewer afin d'obtenir une description exhaustive de la procédure, ainsi que la liste des documents à recueillir au cours de l'enquête.

e) **Réaliser les interviews et la rédaction** : dans cette phase, on entame le travail de formalisation de la procédure. Les enquêtes, ainsi que l'observation participative du responsable donnent une connaissance précise de chacune des procédures, donc il s'agit de reproduire l'ensemble des activités et des opérations qui font partie du processus. Il faut noter que les informations recueillies doivent être assez précises pour être retranscrites clairement. On doit essayer de rencontrer un nombre significatif d'interlocuteurs de manière individuelle, cependant, une enquête en groupe peut permettre de présenter diverses façons de faire en même temps. Selon l'auteur, Alain Henry (2001), « Elle permet aux uns de corriger ou de compléter les assertions des autres, ou encore de faire apparaître des cas singuliers. Parfois, elle est l'occasion de clarifier des points litigieux. » L'interview doit se dérouler dans un climat d'écoute active, le responsable doit se montrer ouvert et intéressé. Les questions doivent porter sur les acteurs mêmes, sur les ressources utilisées sur les faits et sur les délais : « Qui fait quoi, comment et à quels moments ? ». En fin,

la prise de notes détaillées doit être retranscrite en propre le plutôt possible afin d'assurer la fiabilité du contenu dans la mémoire.

- f) **Contrôler la validité des écrits** : dans une première étape, les documents rédigés font l'objet d'une validation qui s'effectue entre les parties prenantes : (responsable de la rédaction, chef d'équipe et l'ensemble des opérateurs). Cette phase vise à faire approuver les procédures écrites par les acteurs concernés. Ils très courant de rester dans cette phase longtemps, car, les besoins d'améliorations apparaissent. Elle vise aussi à s'assurer que le rédacteur a bien retranscrit toutes les activités, les liens qui existent entre elles, les acteurs, les délais. En plus il cherche à valider la cohérence globale du système. Dans le cadre de cette intervention, cette période de validation a permis de corriger certaines dysfonctions, débattre des améliorations et clarifier quelques règles en vigueur. Elle a servi d'occasion de réunir l'ensemble des intéressés et de les impliquer à plusieurs sessions en vue de se questionner sur la façon de faire.

PARTIE III : MÉTHODOLOGIE ET ANALYSE DE PROCESSUS

3.1.- Méthodologie de l'intervention

La méthodologie utilisée repose essentiellement sur la recension des écrits empiriques portant sur le fonctionnement du Centre et sur l'observation directe.

Des entrevues ciblées et répétées ont été réalisées auprès des membres du personnel. Cette démarche a été mise en place dans le but de mieux connaître leurs postes et les activités qui leur sont assignées. En effet, elle devait permettre de comprendre d'une part les rôles de chacun dans le contexte de l'organisation du travail, d'autre part les processus identifiés comme prioritaires afin de promouvoir la gestion axée sur les résultats.

Cependant, lorsqu'il a été question de mettre en œuvre la collecte d'informations, les employés rapportent, dans la grande majorité des cas, que toutes les tâches sont essentielles et primordiales dans la façon de faire. Selon Renaud (2001), « sur une base opérationnelle, l'organisation du travail fait référence à la façon dont les tâches sont conçues et structurées, dont les décisions visant le travail sont prises et les contrôles exercés ». ¹²

La démarche a donc consisté à analyser la configuration du flux de travail. Dans un premier temps, la responsable de cette intervention a consacré du temps de près ou de loin en vue d'avoir un certain niveau d'implication dans le cadre du processus.

Son rôle a été d'accompagner le système client pour mieux saisir les problèmes de fonctionnement dans un objectif d'amélioration significative, et ainsi simplifier les processus, les rendre plus légers et exempts d'erreurs, tout en visant un gain de temps dans le traitement des demandes.

Pour ce faire, divers diagrammes opérationnels normatifs ont été conçus dans le but de visualiser les activités qui rendent ces processus complexes par le dédoublement de

¹² PAQUET, Renaud (2001). « Les particularités de la réorganisation du travail dans le secteur public », dans CHARIH, M. et P.P TREMBLAY (dir), Enjeux de l'administration publique, ENAP, CANADA, p.240.

certaines d'entre elles, entre autres par l'alourdissement des tâches administratives et par l'ajout de quelques délais dans le système.

Dans le but de donner les moyens de comparer les mêmes processus entre eux, la stagiaire a fait des observations dans un autre Centre d'éducation des adultes. L'objectif de cette activité a été d'établir une analyse comparative des pratiques. De plus, on voulait examiner d'autres façons de faire afin de s'en inspirer, d'en tirer le meilleur, et d'optimiser les dysfonctionnements internes, et ainsi améliorer la performance globale des processus analysés.

Étant donné le caractère stratégique de la procédure, la direction a choisi comme processus prioritaires:

- 1. L'inscription au cours de francisation.**
- 2. L'inscription au cours de secondaire**

3.2.- Processus global d'inscription

Avant toute analyse en profondeur, il importe de bien comprendre quelques définitions de base et de décortiquer les principales étapes impliquées dans la procédure:

a) Définitions :

Les élèves référés par emploi Québec : Emploi-Québec administre des programmes d'aide financière qui visent à soutenir les personnes et les familles à faible revenu dans leurs efforts d'intégration sociale et professionnelle¹³. Selon la situation de chaque élève, le gouvernement donne un soutien financier pour qu'il s'inscrive en francisation ou au secondaire. Les frais d'inscription, l'agenda et la carte d'étudiant sont reconnus par l'institution si l'élève participe à un programme d'étude.

¹³ Emploi Québec, obtenir une aide financière 2016, (en ligne) <http://www.emploi Quebec.gouv.qc.ca/citoyens/obtenir-une-aide-financiere/> [référence 11 avril 2016].

Les élèves référés par le Ministère de l'Immigration, Diversité et Inclusion (MIDI) :

Le cours de français offert par le MIDI est gratuit. Par contre, si l'élève a besoin de la carte d'étudiant et de l'agenda, il doit se les procurer par ses propres moyens.

Élèves indépendants : ce sont les élèves qui sont tenus de s'acquitter eux-mêmes des frais de scolarité.

b) Étapes du processus d'inscription :

1. **Traitement et validation de la demande :** phase d'accueil des nouveaux et anciens élèves dans le but de confirmer leur admissibilité au Centre.
2. **Évaluation :** pour le cours de francisation, cette étape fait référence au *test de classement*, et l'entrevue que les enseignants de francisation administrent en vue d'intégrer les nouveaux élèves aux divers niveaux. Dans le cas du secondaire, il s'agit de l'évaluation des acquis qui est faite par les conseillers d'orientation dans le but de créer le *profil de formation générale* de chaque élève.
3. **Formalisation de l'inscription :** cette étape fait référence à l'admission officielle de la demande d'inscription.
4. **Traitement du dossier :** fait référence à l'activation du dossier électronique et à l'attribution, l'actualisation et/ou modification du code permanent de l'élève. *Ce code atteste le numéro d'identification unique attribué à chaque élève fréquentant le réseau scolaire québécois.*¹⁴ De plus, cette étape inclut aussi l'identification du dossier, l'élaboration de l'horaire et l'impression de la carte d'étudiant. Dans le cas du secondaire, cette phase comprend différentes étapes de la définition personnalisée du

¹⁴ Gouvernement du Québec (2015), Portail Québec (en ligne)
<http://www4.gouv.qc.ca/fr/Portail/citoyens/programme-service/Pages/Info.aspx?sqctype=sujet&sqcid=637>
[référence 15 avril 2016].

test de classement jusqu'à la rencontre élève-conseiller en vue de définir *le profil de formation générale*.

5. **La terminaison et/ou l'accueil du processus de francisation** : cela se réfère aux activités menées dans le but de compléter le dossier physique, ainsi qu'à l'accueil que fait le personnel du CEAC lors de la rentrée de francisation et, dans le cas du secondaire, au début de la *semaine d'entrée en formation* «SEF».

Les pages suivantes illustrent le processus global (le traitement et la validation de la demande, l'évaluation des enseignants, l'évaluation des acquis de secondaire, la formalisation de l'inscription, le traitement du dossier et la terminaison et/ou l'accueil de ces étapes). Les diagrammes opérationnels normatifs qui suivent constituent une revue complète des activités réalisées par l'organisation.

L'observation directe et une série d'entrevues réalisées par la stagiaire auprès des agents de bureau ci-après : (les **AB1**), le gestionnaire d'administration, des conseillers et des enseignants ont permis d'établir la validité d'élaborer des processus ainsi que l'exactitude du lexique utilisée.

Figure 1 : Légende pour l'interprétation des processus

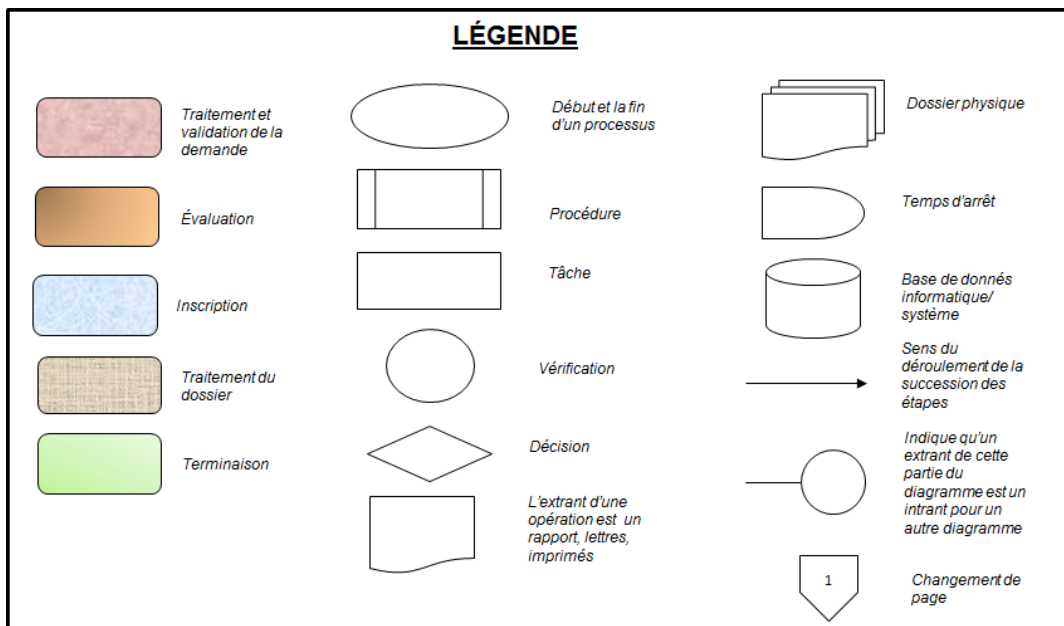


Figure 2 : Processus global d'inscription pour la francisation

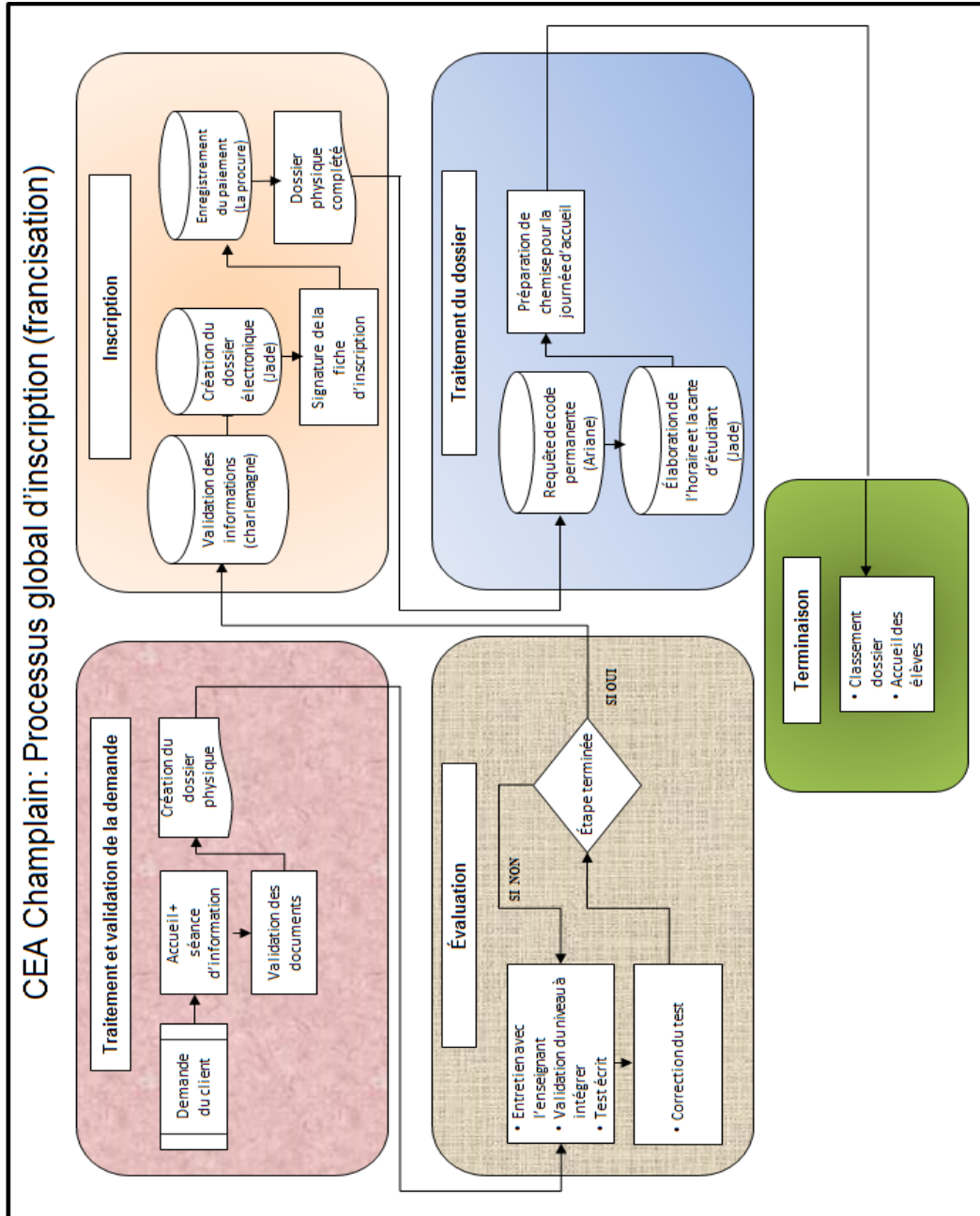
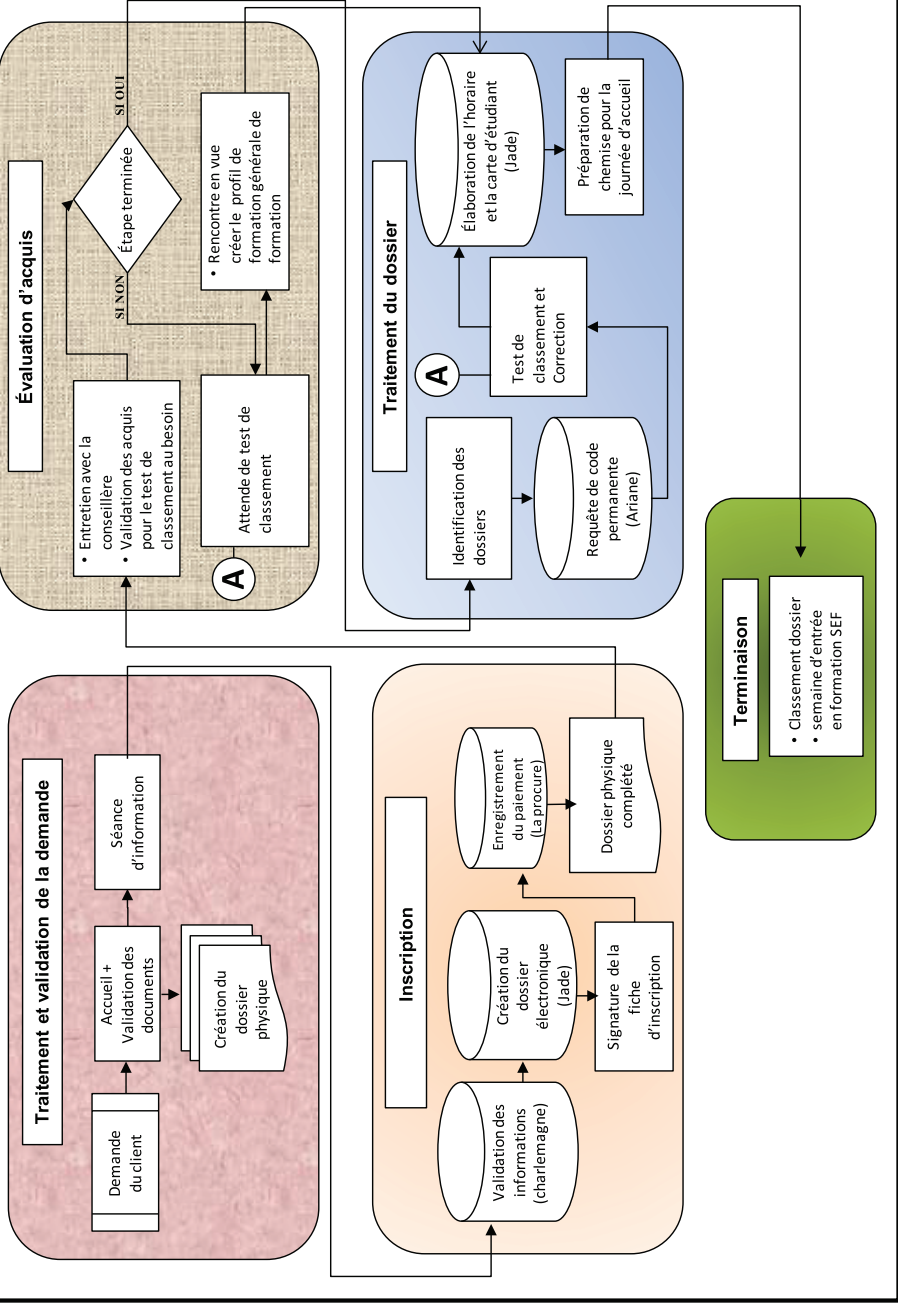


Figure 3 : Processus global d'inscription de secondaire

CEA Champlain: Processus global d'inscription (secondaire)



3.3.- Description du processus

Le CEA Champlain administre le processus d'inscription en deux volets : **francisation et secondaire**. Il faut noter que les deux procédures passent par les mêmes étapes décrites dans le paragraphe précédent. Cependant, il existe des petites nuances expliquées en détail dans les paragraphes suivants.

Les clients (les élèves) se renseignent soit par téléphone, soit sur le site web du Centre sur les divers programmes offerts et sur le processus à suivre. De plus, le responsable du secrétariat donne les informations nécessaires (documents requis, frais, mode de paiement, dates et horaire d'inscription, séances d'informations, etc.). Ces mêmes informations sont également disponibles sur le site web du CEA Champlain¹⁵.

Il faut remarquer que les élèves sont tenus de présenter les documents originaux afin que le Centre d'Éducation puisse en tirer des copies conformes à l'original et avoir ainsi des dossiers d'élèves avec des pièces justificatives fiables.

L'enregistrement se fait donc sur la base d'une documentation originale préalablement agencée par l'élève lui-même.

FRANCISATION

Étape 1 : Le traitement et la validation de la demande

A l'ouverture des inscriptions, les élèves se présentent au Centre en vue de formaliser leur admission. Ils sont accueillis par les responsables lors d'une courte séance d'information portant sur les renseignements généraux relatifs aux cours de francisation (conditions d'admission, horaires, évaluation à faire, frais de garde, etc.). Les **ABI** procèdent ensuite à la vérification des documents requis. Après quoi les décisions quant à l'acceptation ou non de chacun des élèves sont prises. L'ouverture des dossiers physiques des élèves retenus

¹⁵ Centre d'éducation des adultes Champlain (CEAC), site web, 2016, <http://champlain.CentreCSMB.com/admission-inscriptions/> [référence 11 avril 2016].

est officialisée. Les dossiers seront classés dans des chemises de couleurs différentes : grise pour les élèves d'Emploi Québec, jaune pour ceux du Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI) et/ou les élèves indépendants

Tout d'abord, les **AB1** doivent confirmer le statut légal de l'élève au Canada. Une copie conforme à l'original des pièces justificatives doit toujours être conservée dans le dossier de l'élève. Le formulaire 1 « **Application du règlement sur la définition de résident du Québec** » est utilisé pour les élèves citoyens canadiens nés au Québec, et dans le reste du Canada, ainsi que pour les étrangers titulaires du titre de résident permanent. Selon le cas, la validation des documents suivants est établie par le AB1:

- a) Carte de résidence permanente ou la confirmation de résidence permanente (formulaire : IMM5392 : 5668, fiche de droit d'établissement (IMM 1000) ou
- b) Carte ou certificat de citoyenneté
- c) Certificat de naissance
- d) Documents tels que définis dans le formulaire 1 confirmant que l'élève réside au Québec. Pour ce faire, il est obligatoire de valider au moins une preuve de résidence de chaque catégorie inscrite dans le formulaire 1, c'est-à-dire :

Catégorie 1 :

- ❖ Bail ou lettre du propriétaire,
- ❖ Affirmation solennelle (propriétaire/locataire du lieu d'habitation)
- ❖ Compte de taxes scolaire ou municipale

Catégorie 2 :

- ❖ Carte d'assurance-maladie du Québec
- ❖ Permis de conduire
- ❖ Acte d'achat de la propriété résidentielle
- ❖ Preuve d'assurance habitation
- ❖ Facture d'électricité ou de téléphone
- ❖ Relevé de compte bancaire ou carte de crédit
- ❖ Avis de cotisation de Revenu Québec

Deuxièmement, la personne responsable de l'admission inscrit sur le formulaire 1 la date d'expiration de la carte d'assurance maladie après avoir vérifié la validité des pièces

justificatives originales. Ensuite, elle atteste avoir pris connaissance des documents justifiant la preuve de résidence au Québec en cochant sur les champs respectifs.

Il faut souligner que selon une note datée du 20 janvier 2016 émanant du Service de la planification stratégique, de la vérification interne et de l'organisation scolaire de la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys, aucune copie de preuve de résidence ne doit être conservée au dossier de l'élève.

Pour les élèves qui ne sont ni citoyens canadiens ni résidents permanents, les **ABI** doivent utiliser le formulaire 2 « **Application des règles budgétaires, résidents temporaires – droits de scolarité** » puis valider et faire une copie des documents requis selon la grille suivante ¹⁶ :

Grille d'analyse pour l'élève étranger

¹⁶ Gouvernement du Québec (2011), guide à l'intention des commissions scolaires, résidents du Québec et élèves étrangers. (En ligne) Québec, ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, 50 p. http://www3.mels.gouv.qc.ca/dgfe/Parametre_asp/Application/Formulaires/Residents2010-2011/PDF/Droits_scol_CS2010_2011.pdf [référence 2 février 2016].

GRILLE D'ANALYSE : BLOC 2	PIÈCES JUSTIFICATIVES PRÉSENTÉES PAR L'ÉLÈVE														
	ATT MRI	CAQ	CSQ	CM	PC	PF	Avis CISR	DOF	PE	PT	LE	PST	DA	PFSI	LD CIC
Un agent diplomatique d'un gouvernement étranger faisant partie d'une mission diplomatique au Canada	X														
Un conjoint et un enfant à charge d'une des personnes susmentionnées (1 à 7) ou l'enfant à charge du conjoint		X	X					X	X	X					
L'élève est titulaire d'un permis de travail mentionnant un lieu d'emploi au Québec et qui suit des cours de francisation à l'éducation des adultes.										X	X				
Personne exemptée d'être titulaire d'un permis de travail et qui suit des cours de francisation à l'éducation des adultes															X
Enfant à charge du titulaire du Permis de travail visé à la catégorie 9.		X		X				X	X	X					
Conjoint du titulaire du Permis de travail visé à la catégorie 9.		X		X	X			X	X	X					
Titulaire d'un permis de séjour temporaire et son enfant à charge.								X	X			X			
Ressortissant d'un État(France) qui a signé une entente avec le gouvernement du Québec en vue de l'exemption de la contribution financière.		X		X	X				X	X					
L'enfant mineur qui accompagne l'un de ces parents titulaire d'un permis de travail ou d'un permis d'études est exempté d'être titulaire d'un CAQ et d'un permis d'études		X			X	X			X	X					
Personne visée à l'article 2 et qui suit des cours d'alphabétisation/francisation en FGA. Demandeur d'asile							X						X	X	
Demande d'asile refusée, mais présence sur le territoire permise.							X						X	X	
Personne visée par une demande de résidence permanente au titre de la catégorie de regroupement familial ou pour motifs d'ordre humanitaire ou d'intérêt public			X						X						
Personne qui s'est vu reconnaître le statut de réfugié et titulaire d'un CSQ.			X						X						
Élève citoyen canadien ou résident permanent qui fréquente un CEA et qui réside au Québec durant l'année scolaire.															
Citoyen canadien ou Résident permance qui poursuit des études à temps plein au secteur de la formation professionnelle et qui demeure au Québec durant ses études.															
Cause humanitaire – Continuité de formation depuis 1997-1998.															X

Légende :

ATT MRI : Attestation du Protocole du MRI

CSQ: Certificat de sélection du Québec

La catégorie de personnes ainsi que les pièces justificatives valides présentées sont cochées sur le formulaire 2, en fonction de sa situation spécifique. Après quoi, les responsables

confirment la résidence au Québec de la même façon qu'ils le font avec le formulaire 1, à savoir valider et cocher au moins une preuve de résidence de chaque catégorie inscrite dans le formulaire.

En vue de terminer cette étape de traitement et de validation de la demande, chaque **AB1** doit signer le formulaire comme preuve d'attestation. Puis, il doit inscrire des commentaires s'il y a lieu, faire une copie des documents qui prouvent le statut légal de l'élève et apposer le sceau de copie conforme avec la date du jour et la signature. Au besoin, le **AB1** fera une copie des documents qui donnent droit à la gratuité scolaire. Les copies des documents sont ensuite classées dans le dossier. Les documents originaux sont restitués aux élèves. Enfin, le **AB1** informe les élèves qu'ils doivent attendre l'évaluation de l'enseignant. Il range enfin les dossiers dans le classeur appelé « dossier prêt pour évaluation » dans l'attente de l'évaluation par l'enseignant.

Étape 2 : L'évaluation en francisation

Par le biais d'une entrevue orale, l'enseignant devra déterminer le degré de compétence en français de l'élève afin qu'il soit intégré au niveau approprié.

Selon le nouveau programme de francisation de la formation générale des adultes, l'élève est classé dans un des 8 niveaux correspondant à l'échelle de compétence définie dans le programme du MEESR.

LAN-1019-2 Niveau 1 : Des mots pour se présenter

LAN-2029-4 Niveau 2 : Des mots de tous les jours

LAN-3039-6 Niveau 3 : Des propos au quotidien

LAN-4049-8 Niveau 4 : Des propos sur des thèmes familiaux

LAN-4059-8 Niveau 5 : Des discours simples et organisés

LAN-5069-8 Niveau 6 : Des discours détaillés et structurés

LAN-5079-10 Niveau 7 : Des communications sur des thèmes concrets

LAN-5089-10 Niveau 8 : Des communications complexes ¹⁷

¹⁷ Gouvernement du Québec (2015), Formation générale des adultes - Programme d'études : Francisation. (En ligne) Québec, ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MEESR)

Il faut noter qu'actuellement les cours offerts au Centre sont guidés par l'ancien programme qui comprend les cours LAN du niveau 1 à 6 ainsi que les cours d'écrit (LAN-5074 et LAN-5058).

Il s'agit donc de mener un entretien oral initial. Le test linguistique doit être administré à l'aide de la grille d'entrevue correspondant aux différents niveaux objectifs attendus pour chaque niveau¹⁸. Dans ce contexte, trois possibilités d'intégration sont envisagées :

- a. les élèves qui intègrent la francisation ALPHA,
- b. ceux classés dans les niveaux 1 à 6,
- c. ceux qui devront passer le test de classement en expression écrite. Selon les résultats obtenus, ces derniers sont admis dans le cours d'écrit ou orientés vers un niveau inférieur afin de développer leur compétence en production écrite.

Actuellement, les élèves qui sont intégrés au cours ALPHA sont conduits par l'enseignant du niveau 2 vers l'édifice Accès Travail afin de formaliser leur inscription. La responsable de cette intervention après avoir observé la mobilisation inutile des acteurs dans ce processus conseille de formaliser l'inscription au CEAC et de concevoir un formulaire *d'aide mémoire* en vue de donner les renseignements sur le lieu de l'accueil et des cours. Ensuite, le AB1 responsable devrait être chargé de l'envoi des dossiers des inscriptions ALPHA à l'édifice Accès travail

De plus, les élèves qui intégreront les niveaux 1 à 6 sont conduits à la salle d'attente du local d'inscription et les élèves qui auront atteint tous les objectifs prévus selon la grille d'évaluation et qui désirent suivre le cours d'écrit sont conduits par un agent de bureau à la salle d'examen afin de passer le test de classement de production écrite. La finalité de

<http://www.education.gouv.qc.ca/references/publications/resultats-de-la-recherche/detail/article/formation-generale-des-adultes-programme-detudes-francisation/> [référence 14 février 2016].
<http://francisation.ticfga.ca/programme/>

¹⁸ Voir modèle proposé dans l'annexe 4

l'exercice d'écriture est d'évaluer la capacité de l'élève à communiquer par écrit. De ce fait, la responsable reçoit l'élève dans la salle d'examen, lui soumet le test et les instructions. A la fin du temps alloué, la responsable récupère le test et le place dans le pigeonier de l'enseignant responsable du cours écrit.

Par la suite, l'enseignant du cours écrit classe l'élève selon son habilité de rédaction A (LAN5074) ou B (LAN 5058). Il arrive que l'élève malgré son aptitude en communication orale, ne réussisse pas le test écrit. Dans ce cas, l'enseignant lui proposera d'intégrer le dernier niveau de la francisation.

Étape 3 : L'inscription en francisation

Une fois que l'enseignant a déterminé le niveau à intégrer, il range le dossier dans le classeur appelé « dossier prêt pour inscription » dans l'attente de formaliser l'inscription. L'ouverture du dossier électronique est ensuite officialisée. Pour ce faire, le **AB1** vérifie si l'élève a son certificat de naissance. Dans le cas contraire, il devra remplir le formulaire «**document complémentaire**». Il faut remarquer que, parmi les améliorations proposées, ce formulaire doit être rempli conjointement avec l'élève afin de minimiser les risques d'erreurs. En fonction des données inscrites dans ce document et des preuves de résidence, on commence le processus d'admission au Centre. Les élèves qui réussissent le test écrit sont admis au Centre quelques jours après que l'enseignant responsable ait procédé à la correction de ce test.

Étape 4 : Le traitement du dossier de francisation

Cela concerne les aspects administratifs en ce qui a trait à l'identification de l'élève et du dossier. Les responsables du Centre doivent veiller à la transmission adéquate des demandes relatives au code permanent. Il est important de faire parvenir au Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MEESR) tous les documents pertinents en vue de faire les « demandes d'attribution de code permanent » ou des « demandes de modification de données d'identification » concernant les élèves.

Étape 5 : La terminaison du processus en francisation

Dans cette phase, le dossier physique est classé par ordre alphabétique dans les archives de classe « régulière ».

Le jour de la rentrée scolaire, soutenu par le directeur adjoint et un conseiller, un **AB1** est responsable de l'accueil des nouveaux élèves. Leur tâche consiste à expliquer le fonctionnement du CEA Champlain, donner les horaires, remettre les cartes d'étudiante et faire signer tout document manquant pour compléter le dossier physique. Après cela un circuit de reconnaissance du Centre est offert à tous les nouveaux élèves.

SECONDAIRE

Étape 1 : Le traitement et la validation de la demande

Dans le cadre des inscriptions au secondaire, les **AB1** doivent valider, en premier lieu, le fait qu'il s'agit d'un ancien élève. Si tel est le cas, ils doivent faire sortir son dossier du classeur situé au Secrétariat. Au contraire, lorsqu'il s'agit d'un nouvel élève, le responsable l'installe dans la salle d'attente destinée aux inscriptions (local 200).

Dans le premier cas, après avoir sorti le dossier, le **AB1** vérifie auprès de l'élève la validité des coordonnées. Dans l'affirmative, les correctifs nécessaires sont sauvegardés dans le système JADE. La fiche d'admission/inscription est ensuite imprimée, validée et signée par l'élève. Subséquemment, le **AB1** facture et administre les frais d'inscription, imprime le reçu, en donne une copie à l'élève, classe une autre copie dans le dossier et en transmet une troisième à l'administration. Enfin, le dossier complet est remis à l'élève qui se rend, à la demande de l'AB1 au local 201 afin de rencontrer le conseiller. Ensuite, ce dernier se chargera d'examiner les relevés de notes, les bulletins et tout autre document servant à valider les acquis de l'élève afin de déterminer la nécessité de lui faire passer ou pas les tests de classement.

En deuxième lieu, s'il s'agit des nouveaux élèves, une séance d'information est donnée par le conseiller. Il y expose les étapes du processus d'intégration au CEAC depuis l'inscription jusqu'à l'entrée en formation, en passant par la définition de l'éducation des adultes, le test de classement et les services offerts par le Centre. Contrairement au cheminement proposé en francisation, l'élève passe directement à l'étape l'inscription, car les tests de classement auront lieu après qu'il aura rencontré son conseiller.

Étape 2 : L'inscription au secondaire

Après la séance d'information conseiller/élèves, les agents de bureau vérifient que les élèves ont bien apporté la documentation requise.

Dans le but de rendre plus fluide le processus d'inscription, nous proposons d'appliquer la démarche suivante : fixer le début du processus à 8h30 et déplacer l'heure de la séance d'information à 9h30 de sorte que les AB1 puissent disposer d'une heure pour la vérification des documents. D'ailleurs, cette formule a fait ses preuves lors d'une période d'essai: une fluidité remarquable ainsi qu'un gain de temps dans la formalisation du processus d'admission ont été significativement notés.

Une fois l'étape de validation des documents franchie, deux questions importantes sont posées à l'élève :

- 1) A-t-il fréquenté une école au Québec ? Si la réponse est oui, le processus se poursuivra via le système Charlemagne ¹⁹ comme outils d'ouverture du dossier électronique. Il faut noter qu'actuellement cette pratique n'est pas appliquée par tous les AB1. Cependant, cette façon de faire pourrait aider à ouvrir le dossier électronique plus rapidement et aussi éviterait les risques d'erreurs de frappe

¹⁹ Charlemagne est un système administré par le ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche qui permet de gérer les déclarations en formation générale des adultes et la fréquentation provenant des organismes scolaires entre autres.

puisque les données de l'élève et des parents sont copiées et collées à partir d'un système d'enregistrement officiel. L'officialisation de cette procédure est donc fortement recommandée.

- 2) Possède-t-il son certificat de naissance? Dans la négative, on procède manuellement : afin de minimiser le risque d'erreur, et comme en francisation, faire remplir selon les instructions le formulaire «**document complémentaire**» par l'élève. Ensuite, en fonction des données inscrites et les preuves de résidence, l'agent de bureau commence le processus d'admission au Centre.

Étape 3 : L'évaluation au secondaire

Il s'agit de l'évaluation des acquis de chaque élève. Pour ce faire, le conseiller responsable se sert, s'il y a lieu, des relevés de notes, des bulletins et du dossier général. En fonction de ses acquis, l'élève devra passer ou pas les tests de classement en français, en anglais ou en mathématiques. Il faut noter que ces tests sont obligatoires pour les élèves qui n'ont pas d'acquis scolaire au secteur des jeunes depuis 3 ans. Sont également concernés par ces tests, les élèves ayant eu une formation dans un autre pays.

Il faut noter que dans le processus actuel, un dossier doit être soumis deux fois à l'étape 3 (*évaluation des acquis de secondaire*) : d'une part après l'admission de l'élève et une première évaluation des acquis, d'autre part, en vue d'une évaluation poussée tenue par le conseiller qui se sert du dossier général produit par le système Charlemagne. Cette situation alourdit la procédure par un dédoublement de tâches.

En vue d'améliorer cette situation, et après avoir validé auprès des responsables, nous avons inclus la tâche d'impression du dossier général dans l'étape d'inscription. Cette expérience s'est avérée positive en ce sens que d'une part, chaque conseiller dispose de plus de renseignements dans le dossier de l'élève qui lui permettent de prendre des décisions quant à l'assignation de tests de classement et que d'autre part, le dossier ne retourne pas à l'étape de l'évaluation.

Étape 4 : Le traitement du dossier au secondaire

De la même manière que dans le procédé de francisation, il s'agit des aspects administratifs d'identification de l'élève et de la transmission adéquate des demandes relatives au code permanent. Cette étape fait également référence à l'accueil et à la régulation des élèves qui iront à la salle d'examen pour passer les tests de classement. Après cela, l'enseignant correcteur remet les tests de classement qu'il aura corrigé. Cette phase continue jusqu'à la deuxième rencontre tenue entre le conseiller et l'élève. Lors de cette étape, ces derniers s'entendent sur la définition du profil de formation selon le cheminement scolaire choisi, l'élaboration de l'horaire brouillon et finalement la signature du profil de formation générale.

Étape 5 : La terminaison du processus au secondaire

A la fin de l'étape 4, le dossier physique est classé dans les archives de classe « régulière ». A la rentrée scolaire, le directeur adjoint avec un conseiller et un enseignant, procède à l'accueil des nouveaux élèves. Lors d'une séance d'information, ces responsables du Centre expliquent aux élèves le fonctionnement du CEA Champlain, leur donnent les horaires, leur remettent les cartes d'étudiantes, ainsi que l'emploi du temps des différentes matières enseignées. Enfin, ils leur font remplir tout document manquant dans le dossier physique.

Dans le cadre du secondaire, le Centre nomme cette période « la semaine d'entrée en formation » (SEF). Il s'agit de cinq périodes de deux journées d'accueil qui visent à faciliter l'intégration des élèves à leur nouveau milieu de formation et à stimuler leur motivation.

D'abord, afin de détendre l'atmosphère et favoriser les discussions entre les élèves le directeur adjoint, un enseignant et un conseiller donnent un atelier interactif. De plus, des stratégies pour encourager l'assiduité seront proposées. Ensuite, les conseillers font la présentation de leurs services et de leur rôle au sein du Centre. Finalement, ils expliquent le système scolaire québécois et administrent le test « profil RIASEC ²⁰.»

Au cours de la troisième période, l'enseignant prépare les élèves à adopter une attitude positive et un état d'esprit ouvert à l'apprentissage, visant ainsi sur leur désir et leur capacité d'autonomie, leur engagement personnel et leur motivation intrinsèque pour la

²⁰Le test du Riasec constitue un outil d'aide à l'orientation de choix de carrière.

réussite de leur formation. Ils élaborent aussi une activité d'étude de cas afin de trouver des solutions à différents problèmes. Le deuxième jour d'accueil, les conseillers communiquent des informations sur le résultat du test de personnalité « Riasec » pour ensuite conclure leur présentation par un résumé de la première rencontre. Dans la dernière période du SEF, le psychoéducateur définit son service et, avec un enseignant administre le test d'intelligence.

3.4.- Processus détaillés d'inscription

La série de figures suivante reprend les processus précédemment exposés, de manière normative, c'est-à-dire en tenant compte du poste de chacune des tâches répertoriées selon les séquences opérationnelles existantes. Ceci permet de visualiser le flux des opérations, de la demande initiale des élèves jusqu'à l'achèvement des inscriptions, en tenant compte de l'univers des choix possibles dans le système.

Enfin, en raison de la nature de notre intervention, on trouvera aussi, les logigrammes ainsi qu'une suggestion des recommandations visant à améliorer l'organisation du travail du CEA Champlain.

Figure 4 : Diagramme opérationnel normatif : Traitement des demandes d'inscription pour la francisation

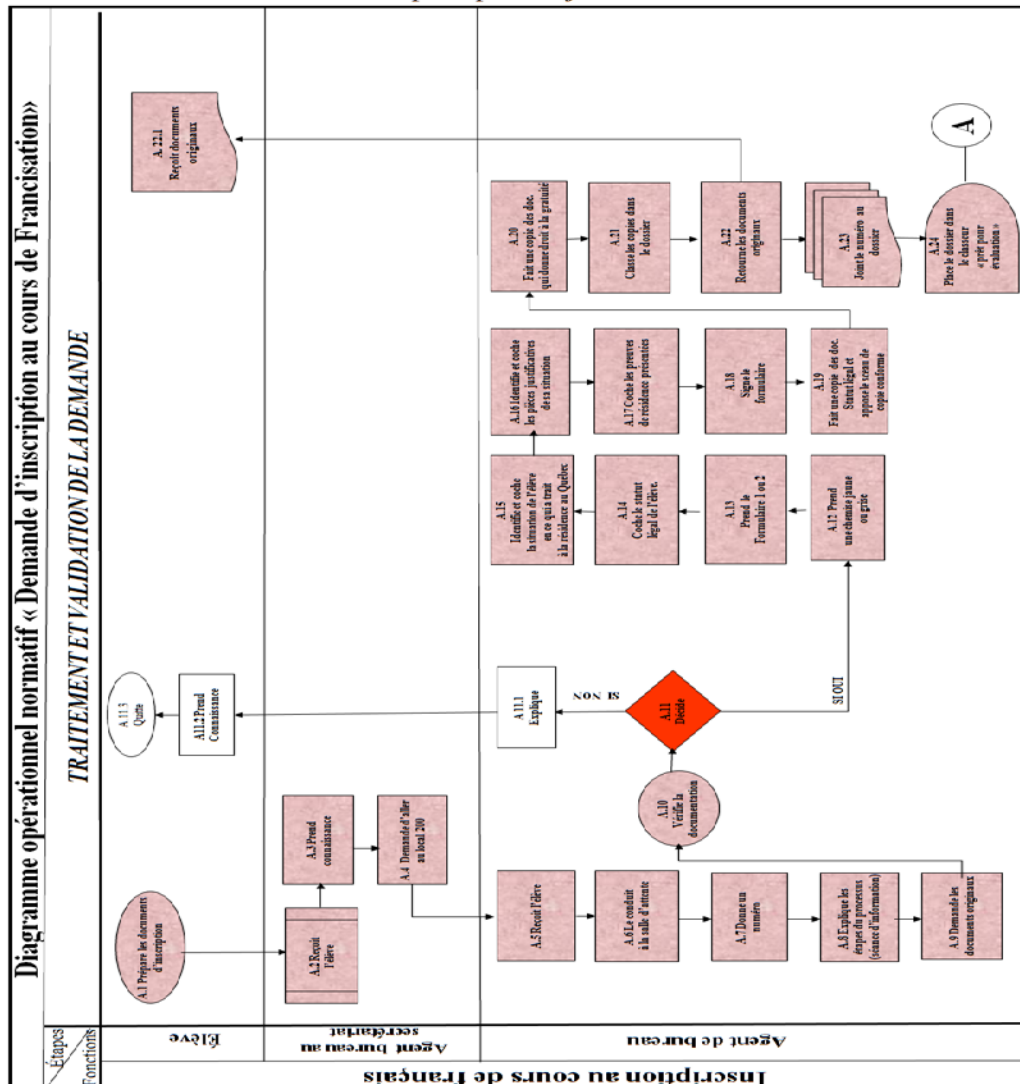


Figure 6 : Diagramme opérationnel normatif : L'évaluation en francisation

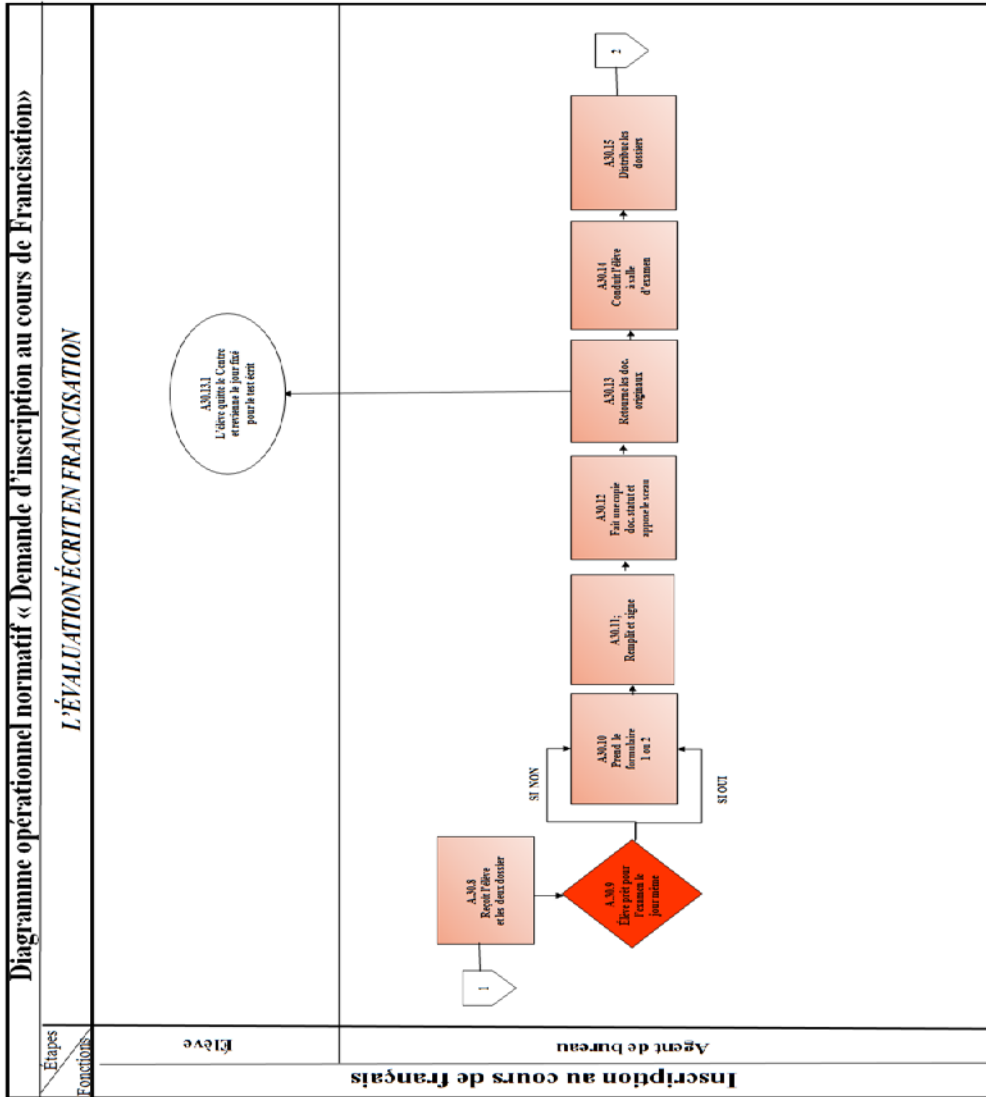


Figure 7 : Diagramme opérationnel normatif : L'évaluation en francisation

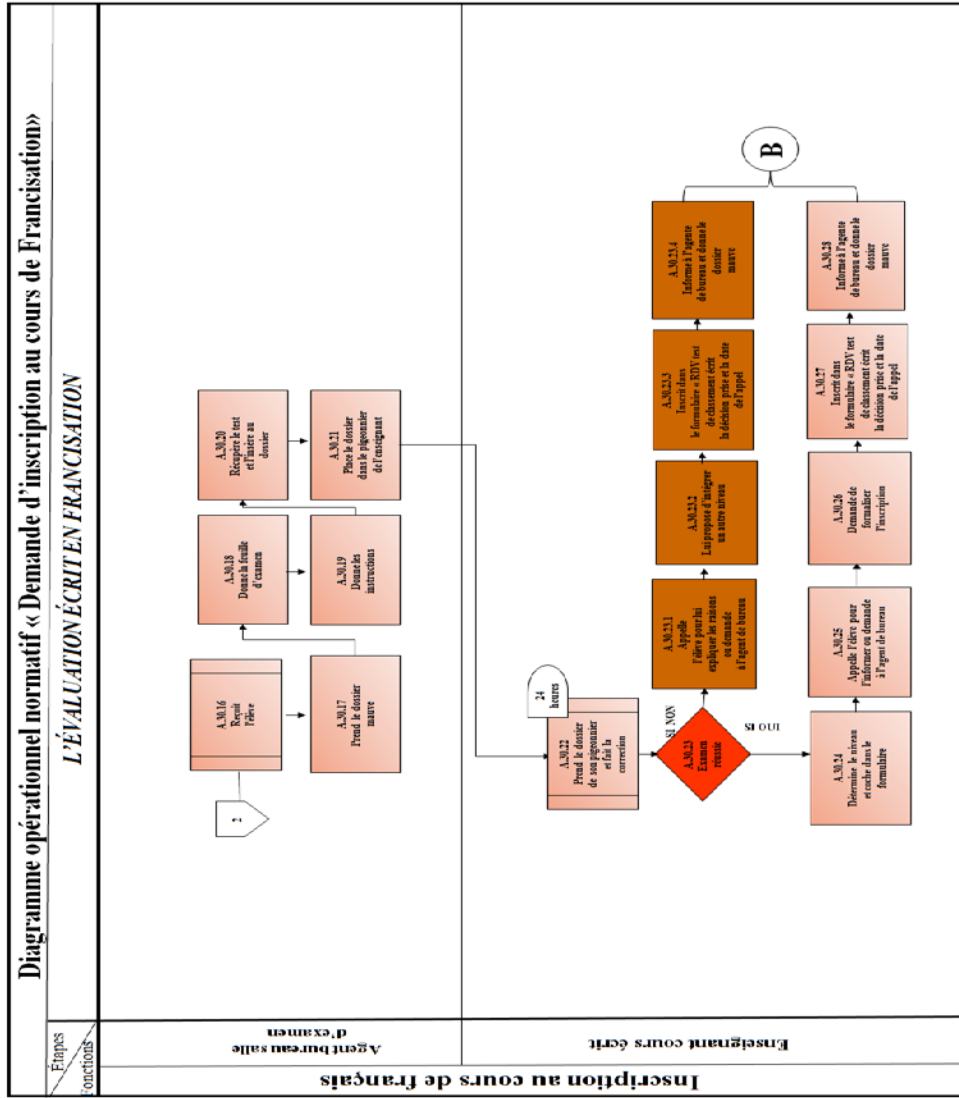


Figure 8 : Diagramme opérationnel normatif : L'inscription en francisation

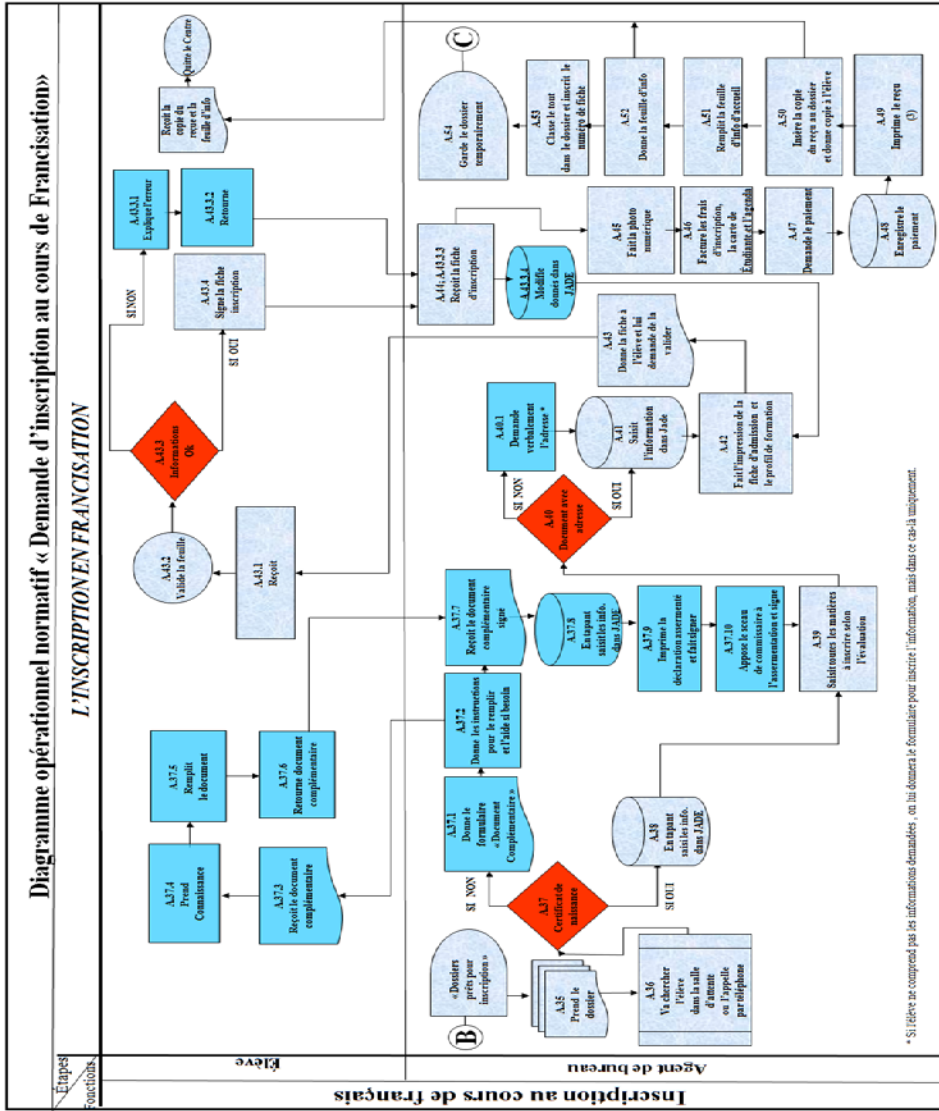


Figure 9 : Diagramme opérationnel normatif : Traitement du dossier de francisation

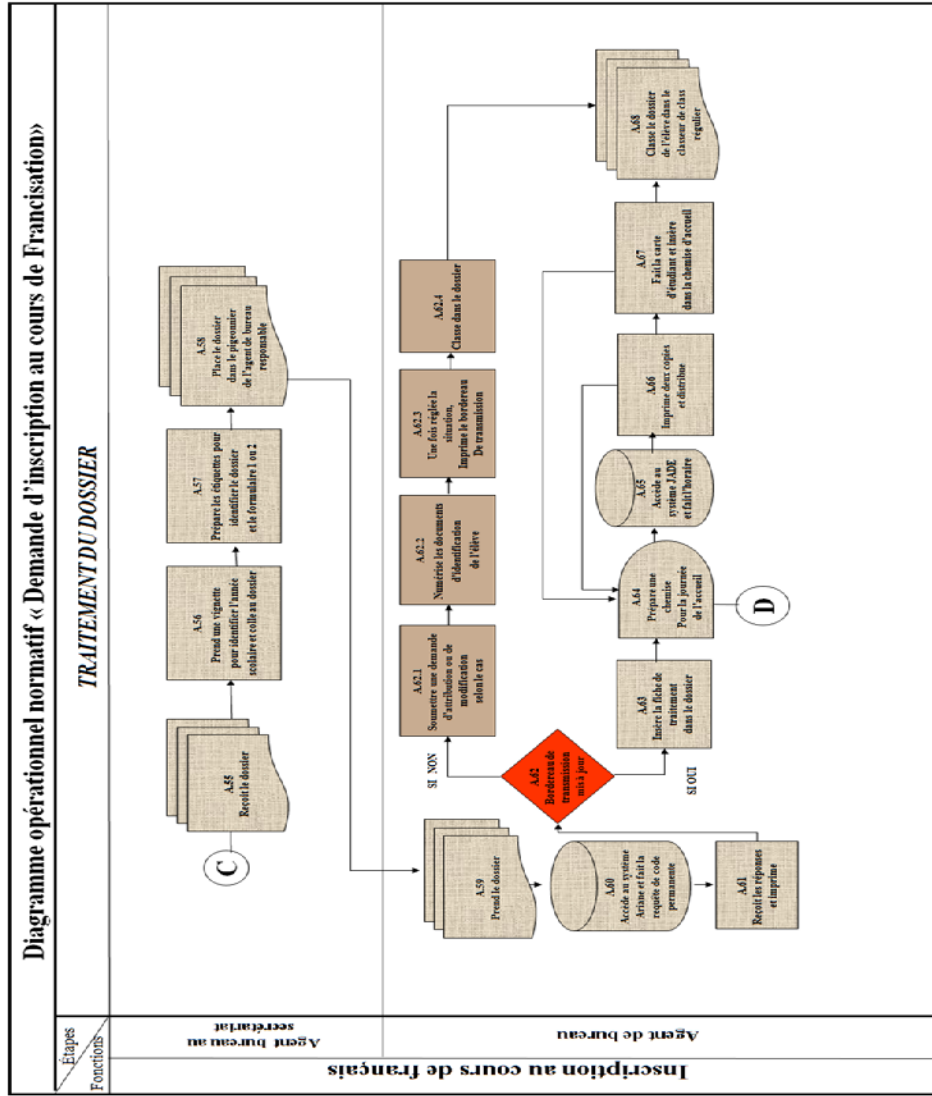


Figure 10 : Diagramme opérationnel normatif : *Terminaison du processus de francisation*

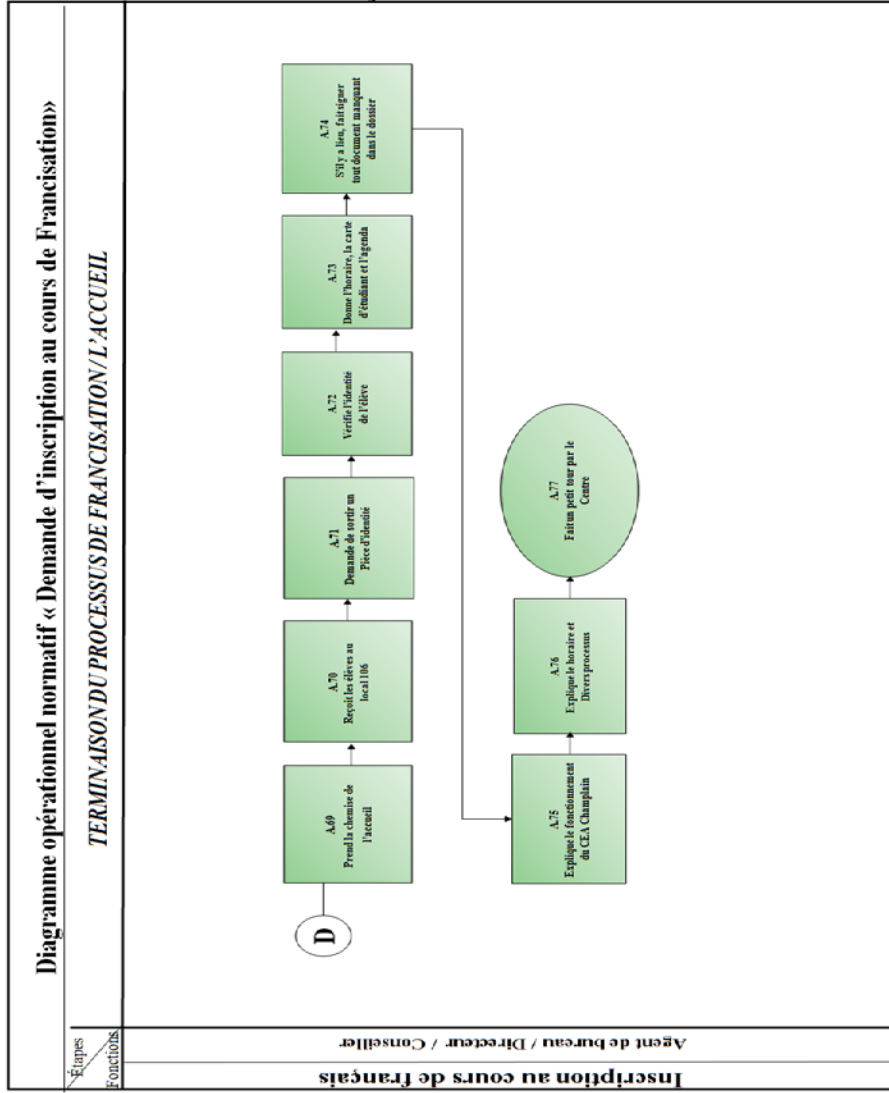


Figure 12 : Diagramme opérationnel normatif : l'inscription au secondaire

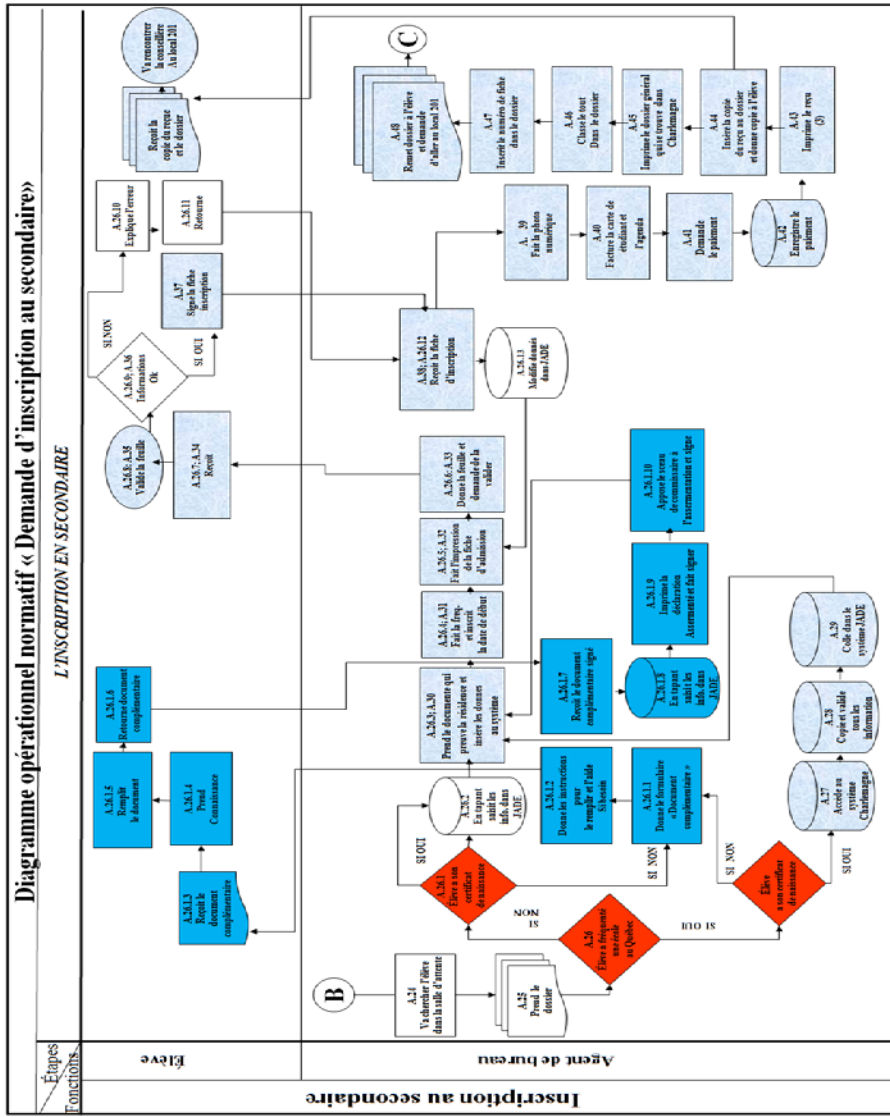


Figure 13 : Diagramme opérationnel normatif : l'évaluation des acquis

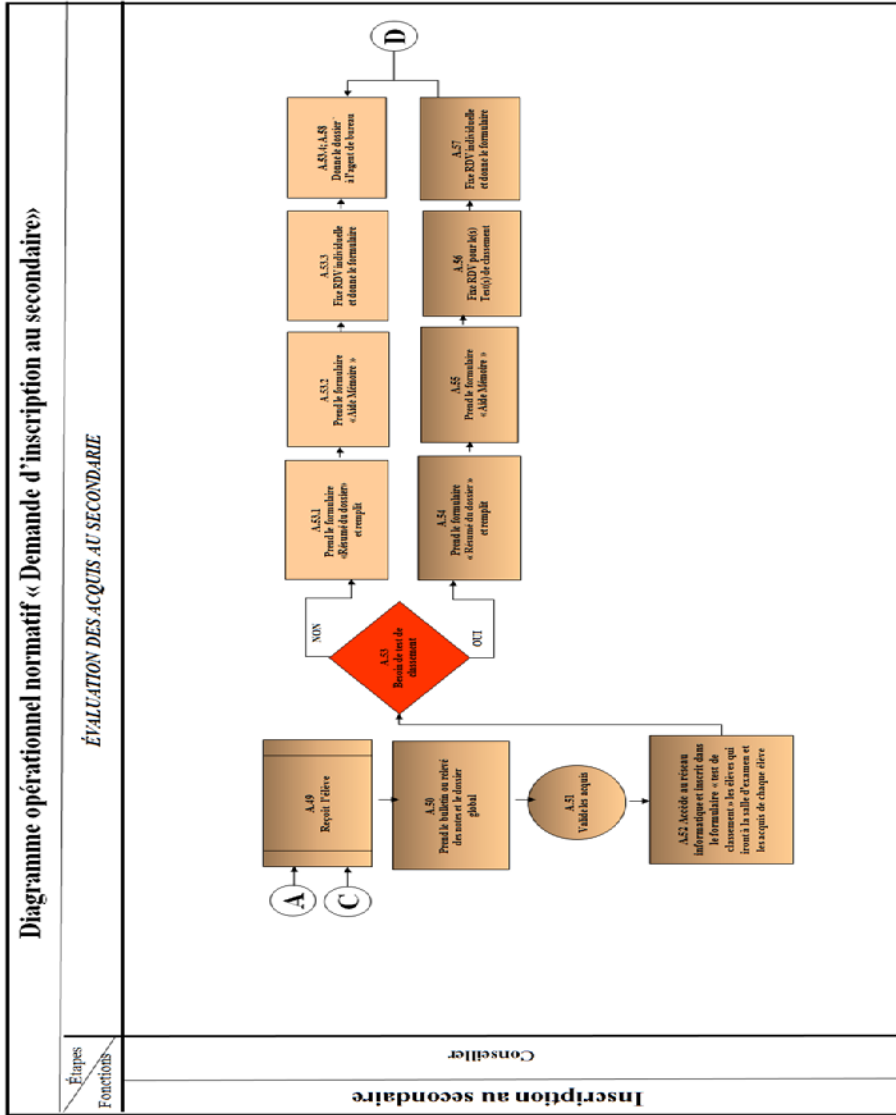


Figure 14 : Diagramme opérationnel normatif : *Traitement du dossier de secondaire*

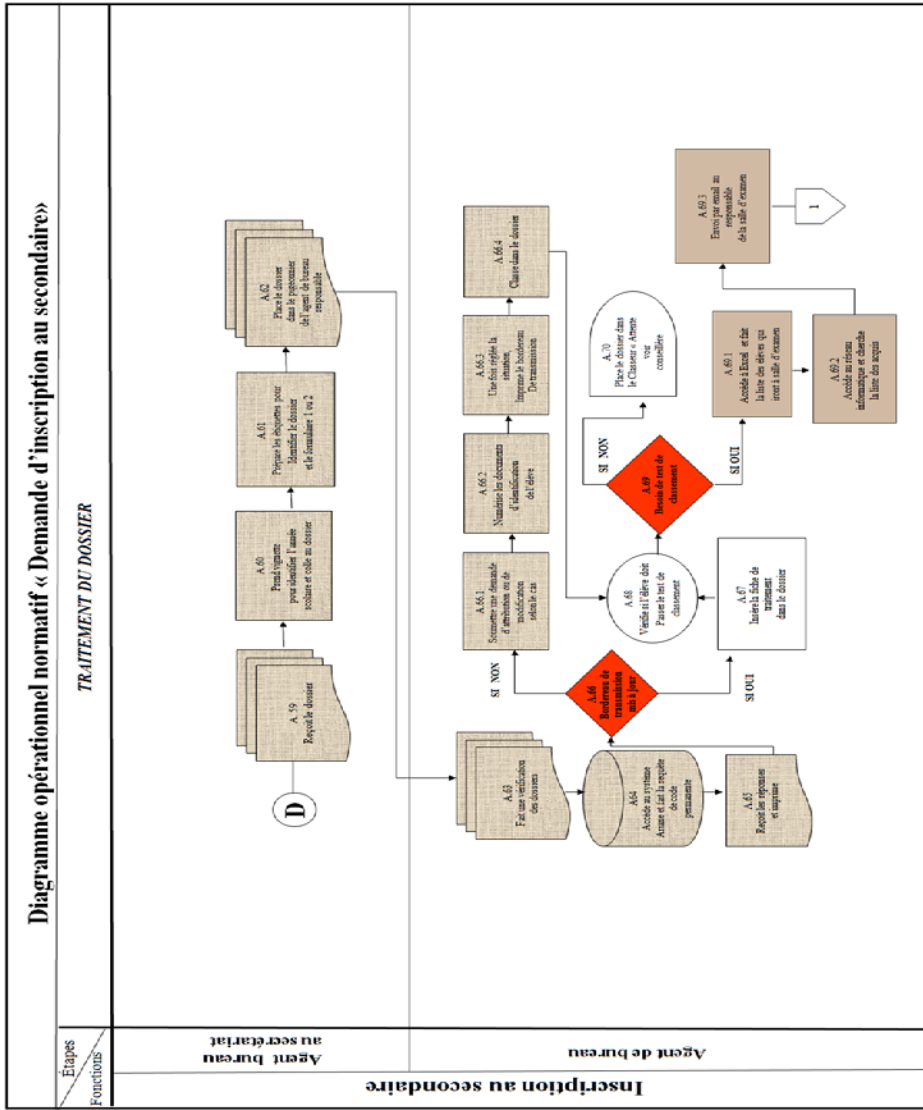


Figure 15 : Diagramme opérationnel normatif : *Traitement du dossier de secondaire*

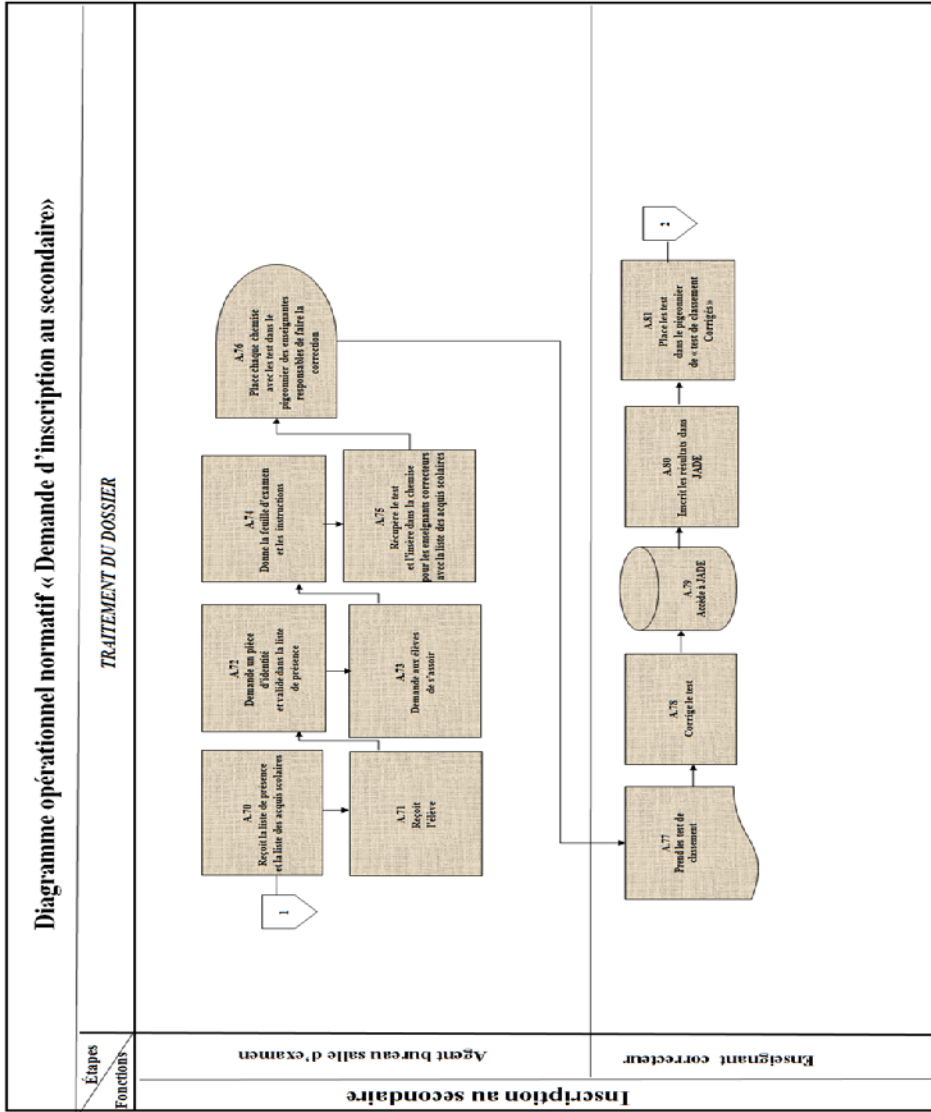


Figure 16 : Diagramme opérationnel normatif : *Traitement du dossier de secondaire*

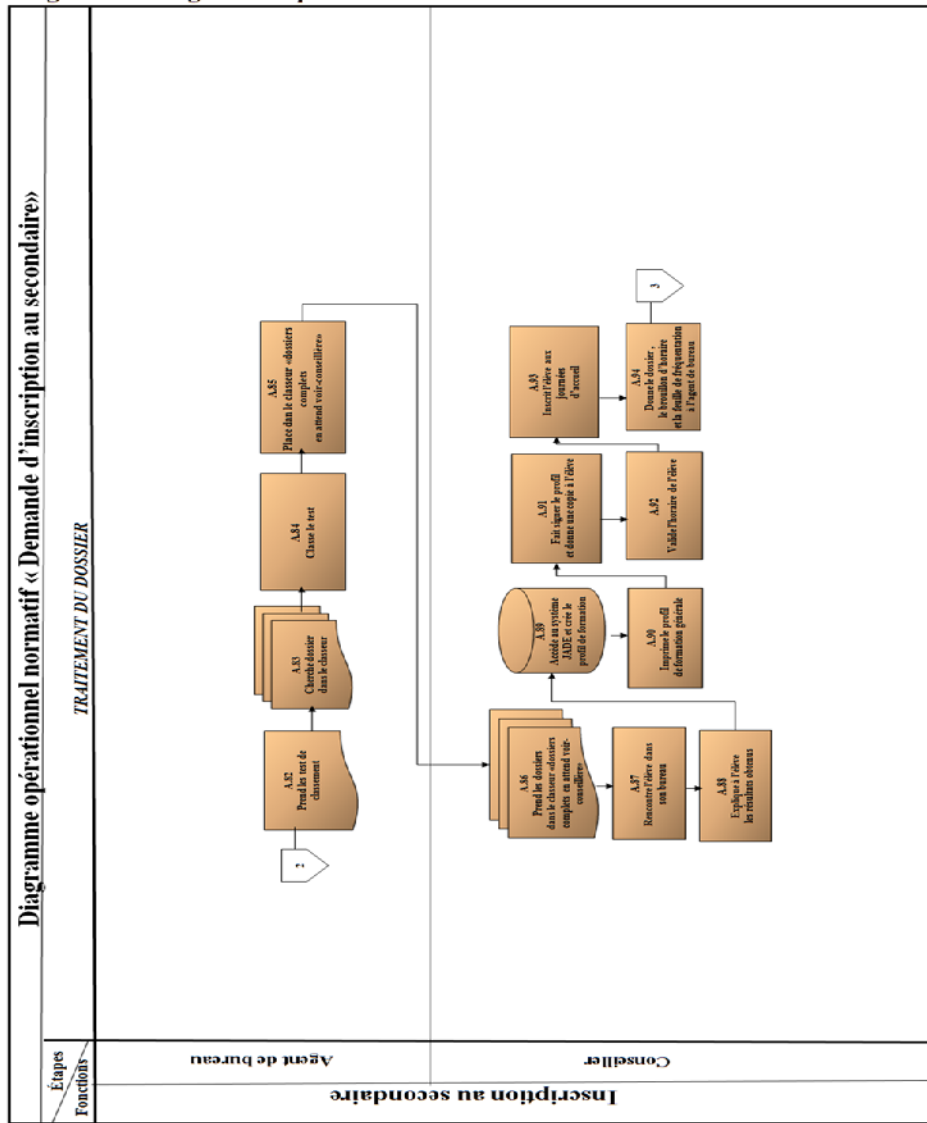


Figure 17: Diagramme opérationnel normatif : Traitement du dossier de secondaire

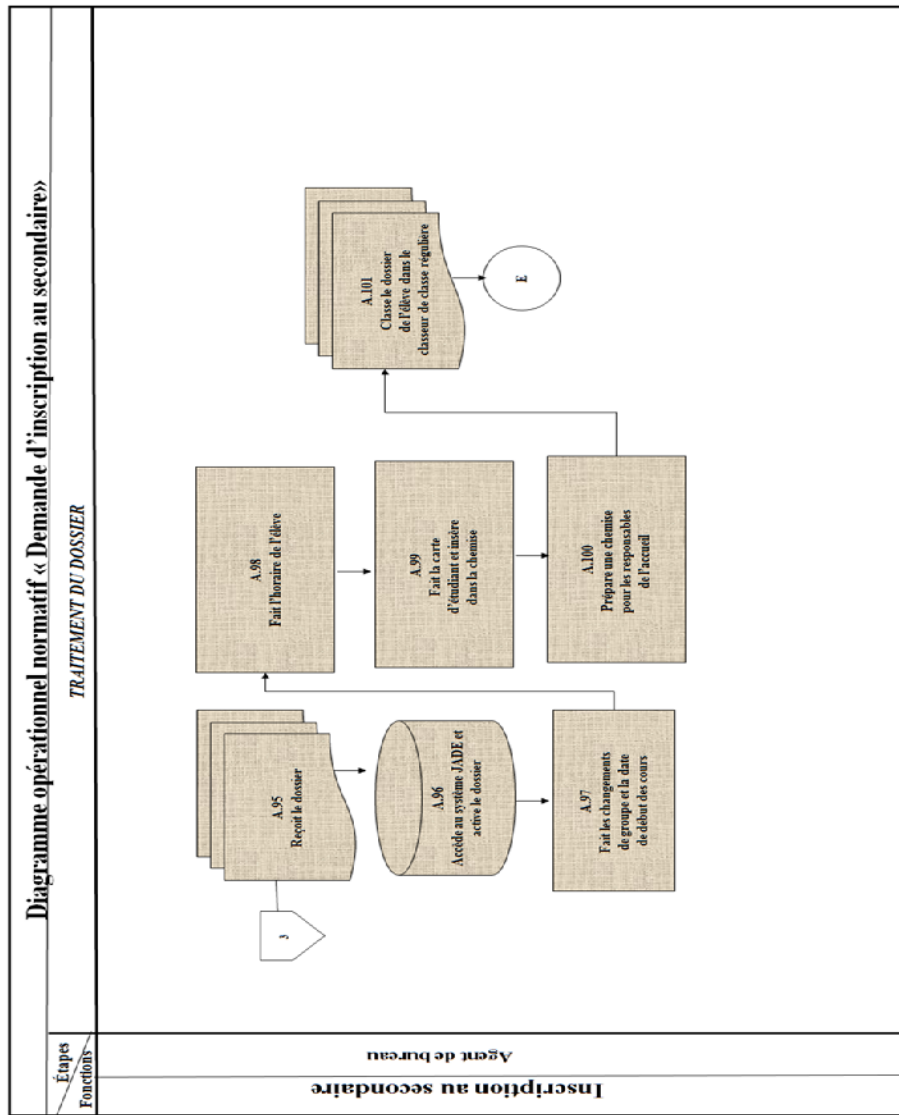
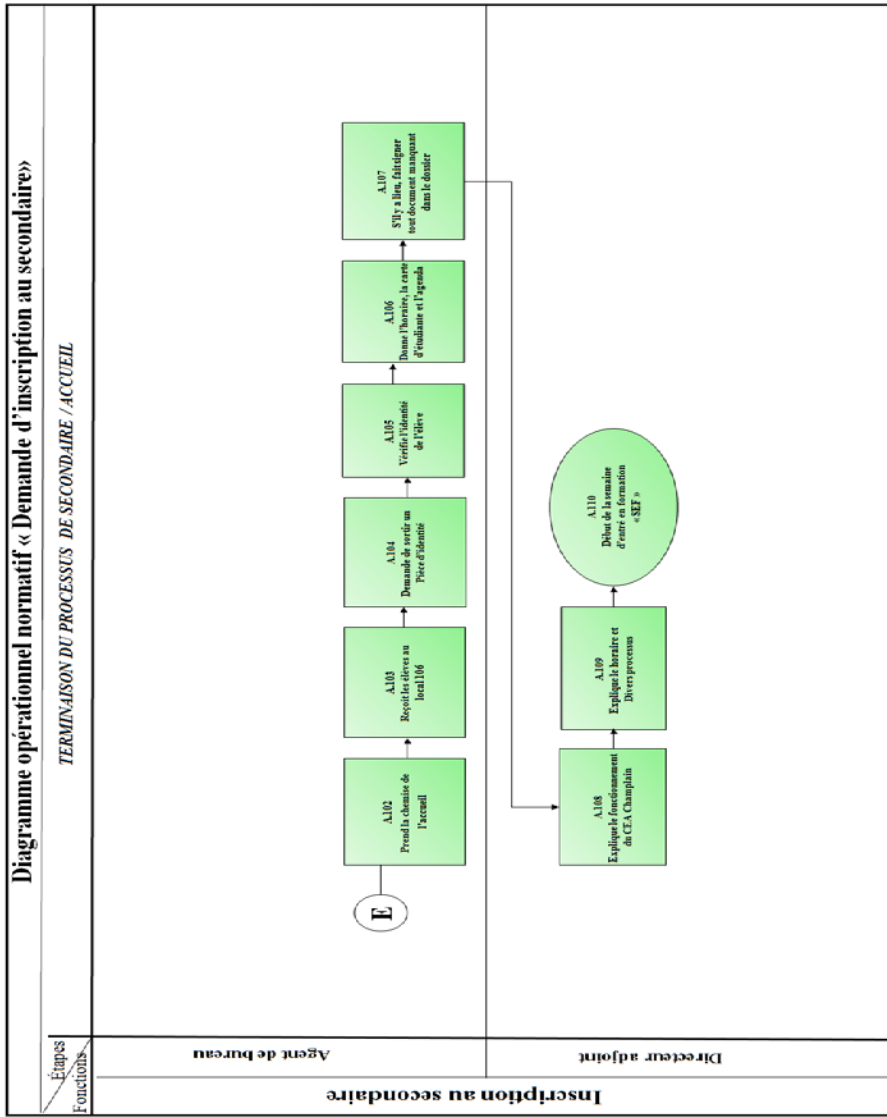


Figure 18: Diagramme opérationnel normatif : *Terminaison / Accueil*



3.5.- Synthèses de résultats

Les résultats sont contenus dans les processus détaillés et les diagrammes de la réalité, en effet, la seconde partie du rapport présente les informations contextuelles utiles à la compréhension de la réalité interne de l'organisation, la troisième section décortique le management et la gestion des processus identifiés comme prioritaires en fonction d'une méthodologie tirée par l'élaboration des diagrammes opérationnels normatifs simplifiés contenant tous les détails de chaque procédure (avant, pendant et après les inscriptions), la dernière partie expose le fruit des réflexions théoriques et pratiques faisant l'objet de recommandations. Finalement, les informations recueillies ont permis d'élaborer le manuel de procédures pour les inscriptions du jour des cours et programmes de francisation et du secondaire qui se trouvent dans les annexes de cette intervention.

Nous estimons que l'intervention a été un succès, car les résultats ci-dessous ont été engrangés:

- ❖ Les acteurs du système – client, comprennent leur rôle et leur responsabilité dans la conduite de ces procédures

- ❖ Tout le système reconnaît l'importance d'une démarche collaborative pour la mise en marche de ce manuel.

PARTIE IV : STRATÉGIE D'IMPLANTATION

4.1.- La stratégie pour la mise en place du recueil

Cette section vient finir l'analyse en présentant grâce au tableau qui suit, les différentes étapes à considérer pour chaque étape de la planification stratégique de la mise en œuvre du recueil de procédures, des améliorations et des changements :

Tableau 1.2 La stratégie d'implantation

Les étapes	Effets visés	La démarche	Les outils
<p>1.- La sensibilisation de la direction et des cadres</p> <p>Personnes impliquées : La directrice Les cadres</p> <p>Temps alloué : 1 semaine</p>	<p>Étudier les améliorations suggérées</p> <p>Présenter le recueil des procédures proposé</p>	<p>Discuter de l'état de la situation et des recommandations en lien avec les processus actuelles</p>	<p>Rencontres</p> <p>Le présent rapport</p>
<p>2.-La sensibilisation du personnel</p> <p>Personnes impliquées : Les agents de bureau Les enseignants Les professionnelles</p> <p>Temps alloué : 1 journée</p>	<p>Au moment de la validation des documents, compter avec la participation de tous les responsables du processus d'inscription.</p> <p>Présenter la procédure écrite, ses avantages et ses inconvénients, ainsi que les diagrammes et recommandations.</p> <p>Légitimer et officialiser la procédure</p>	<p>Communiquer et mobiliser</p> <p>Mettre l'accent sur les avantages et créer un sentiment d'urgence</p> <p>Stimuler la gestion en se basant sur les suggestions apportées par les employés</p>	<p>Rencontres</p> <p>Le présent rapport</p>

<p>3.- La mise en place du recueil des procédures</p> <p>Personnes impliquées : Tout le personnel du CEA Champlain</p> <p>Temps alloué : 1 moins</p>	<p>Redéfinir quelques rôles, responsabilités et relations</p>	<p>Faire parvenir le recueil à tous les employés et les sensibiliser pour suivre la même façon de faire</p>	<p>Rencontres</p>
<p>4.- L'évaluation de la mise en œuvre</p> <p>Personnes impliquées : La direction Les cadres</p> <p>Temps alloué : Mensuelle</p>	<p>Assurer une révision constante des pratiques</p> <p>Évaluer la satisfaction du personnel et de la direction</p> <p>Mettre en place les mécanismes de réflexion pour s'améliorer en permanence</p>	<p>La gestion participative, tenir en compte des points de vue de l'ensemble des employés (cadres et personnels de soutien)</p>	<p>Grilles d'analyses</p> <p>Rencontres</p>
<p>5.- La modification des outils informatiques afin de supprimer et automatiser certaines tâches</p> <p>Personnes impliquées : Gestionnaire du Centre</p> <p>Temps alloué : 2 moins</p>	<p>L'attribution informatisée des casiers</p>	<p>Documenter la nécessité de modifier le système</p>	<p>Système JADE</p>

<p>6.- La mise à jour du site web</p> <p>Personnes impliquées : Gestionnaire du Centre</p> <p>Temps alloué : 15 jours</p>	<p>Assurer l'actualisation du site web</p>	<p>Faire une révision en complet de l'information contenue dans le site</p>	<p>Le site web Assistance technique</p>
--	--	---	---

4.2.- Conclusion

Accepter commodément l'intrusion et l'observation systématique d'un candidat au titre d'analyste au sein de son organisation est déjà un signe de transparence et d'éthique de travail de la part des membres.

Cette expérience a permis d'ajouter dans ma boîte à outils théorique un bagage de « savoir » et de « savoir-faire » orienté vers la pratique au sein de la fonction publique. Ces outils me serviront tout au long de ma future carrière.

La problématique rencontrée au sein de CEAC porté spécifiquement sur le manque d'un modèle rigoureux pour accomplir les diverses tâches. L'analyse détaillée des processus a été réalisée grâce aux entrevues et à l'observation-participation sur le terrain. Il a permis d'élaborer divers diagrammes normatifs de la réalité. Ces outils ont permis d'identifier les problèmes qui ralentissent et alourdissent le processus d'inscription. Certaines recommandations ont été suggérées par l'équipe du Centre alors que d'autres sont propres à un processus, ils représentent autant de mesures qui réunissent la volonté de l'amélioration des processus et, par la même, l'efficacité du Centre. La recension d'écrits, même que la démarche choisie a permis de mettre à disposition du CEAC une description détaillée des procédures prioritaires. Pour la directrice et le gestionnaire du Centre, le plus grand défi demeure de pouvoir mettre en place une approche d'optimisation en continu et l'actualisation en permanence du recueil des procédures. Seule la supervision, le suivi, la gestion participative de tous les acteurs concernés et la sensibilisation constante du personnel aidera à parvenir à bout la complète adoption des outils proposés.

Cette intervention nous a permis d'attirer l'attention de toutes les parties prenantes en vue de chercher meilleures façons de faire. Les guides des utilisateurs qui ont été conçus permettront de suivre un modèle standard qui peut être actualisé selon les changements de l'environnement.

Les actions déjà entreprises par le Centre démontrent une volonté d'accroître la valeur ajoutée de ses processus et tendent vers à un meilleur positionnement dans le milieu de l'éducation à long terme.

Ce travail permet aux différents acteurs de visualiser globalement le déroulement du processus en vue d'harmoniser les pratiques administratives dans la perspective d'un traitement uniforme des demandes d'inscription. Elle vise aussi à fournir une aide à la décision dans le cadre d'une future documentation des divers processus du Centre. De plus, la mise en place des améliorations en continu et de la remise en question du modèle d'organisation de travail actuel démontrent une volonté certaine de s'adapter aux différents changements qui pourraient arriver dans l'environnement en général.

4.3.- Recommandations

Le Centre doit poursuivre l'objectif de maintenir des procédures standards par l'implication directe de la direction, des cadres et de la sensibilisation du personnel. Ce rapport et le recueil de procédures contribueront à l'atteinte de cet objectif.

- ❖ Pour atteindre ces objectifs, il est suggéré de mettre en place au plus vite possible quelques recommandations afin d'implanter les améliorations proposées:
 - ❖ Au niveau de la prestation électronique des services, il faut revoir le volet informationnel du site web du Centre. Il est nécessaire d'actualiser les documents nécessaires aux inscriptions. En même temps, il faut une certaine cohérence entre les informations indiquées dans le site et celles que sont fournies par téléphone. De plus, l'horaire pour débiter l'inscription devrait être fixée à 8h30 afin que tous les élèves soient présents pour la vérification des papiers requis avant de la séance d'information de francisation au secondaire.

- ❖ Formaliser systématiquement l'identification et la légitimation des procédures du Centre dans le but d'assurer :

- ❖ La simplification administrative qui permettra une réduction des délais de traitement des demandes d'inscription.
 - ❖ La mise en œuvre des améliorations, le suivi et le contrôle régulier des tâches et des activités effectuées par les membres du personnel.
 - ❖ Confirmer régulièrement que les acteurs maîtrisent les processus écrits.
-
- ❖ Supprimer les tâches, les activités et les processus inutiles ou redondants. Favoriser l'automatisation afin d'accroître la productivité et de réduire des délais. En d'autres termes, se servir un peu plus des outils informatiques afin de supprimer certaines activités inutiles qui gaspillent les ressources et occasionnent une perte de temps. Par exemple : inscrire dans le système qui contrôle les dossiers des élèves (JADE), les acquis et les résultats de tests de classement de telle sorte que les enseignants correcteurs et les enseignants de cours réguliers puissent s'en servir.
 - ❖ Afin d'assurer une gestion efficace du dossier scolaire et répondre aux exigences des vérificateurs externes, le Centre doit continuer à maintenir des dossiers physiques conformes. Le responsable doit faire le suivi des modifications en attente aux formulaires 1 : application du règlement sur la définition de résident du Québec et formulaire 2 : application des règles budgétaires (résidents temporaires), mais surtout communiquer et clarifier aux AB1 les informations obligatoires qui doivent être remplis en vue de répondre aux directives du Service de la planification, stratégique, de la vérification interne et de l'organisation scolaire.
 - ❖ Ensuite, progressivement, et dans le but de sensibiliser les employés aux nouvelles pratiques et favoriser leur mobilisation, la direction doit définir de la même façon que dans le plan de réussite 2014-2018, des objectifs et des orientations internes en lien avec des besoins en matière administrative. Pour ce faire, des indicateurs concrets de gestion et des buts projetés doivent être définis par les cadres et compris par l'ensemble du personnel.

- ❖ Considérer l'importance de mettre par écrit et de normaliser tous les processus administratifs, les tâches et les pratiques (formelles et informelles) des professionnels et du personnel de soutien en assurant un contrôle rigoureux. Pour ce faire, il est nécessaire de se doter d'une démarche simple et efficace pour faire l'inventaire de l'ensemble des processus par chaque employé.
- ❖ Harmoniser le contenu de la grille d'évaluation pour le test de classement avec le nouveau programme de francisation des adultes
- ❖ Intégrer au formulaire test de classement en francisation la grille d'évaluation (voir proposition annexe 4)
- ❖ Revoir pour mieux définir, diffuser et clarifier les rôles et les responsabilités de chacun des acteurs du processus.
- ❖ Intégrer les principes fondamentaux de la gestion axée sur l'efficacité, l'efficience, la pertinence et les résultats au sein de la culture de l'organisation. Être proactif dans le développement et l'établissement de nouvelles normes, de nouveaux standards et de nouvelles pratiques.

La mise en place des recommandations implique des remises en question des façons de faire et peut provoquer des résistances aux changements. Cependant, la stratégie adoptée pour la mise en œuvre permettra d'atténuer ces résistances. En revanche, la stagiaire a constaté que la notion de service public et de service à la communauté constitue pour la majorité des employés une réelle source de motivation. La plupart des acteurs se sentent investis d'une mission sociale pour contribuer à l'aide aux immigrantes, aux personnes en manque d'autonomie et aux élèves déterminés à réussir. Cette motivation doit être utilisée comme un levier pour l'implantation des changements et des améliorations. Donc, le soutien, la communication et la participation des employés concernés sont la clé pour la mise en place d'une coopération «gagnante-gagnante».

RÉFÉRENCES

Centre d'Éducation des Adultes Champlain CEAC (2015), Plan de réussite 2014-2018 (en ligne), <http://champlain.Centrecsmb.com/wp-content/uploads/2015/06/Plan-de-reussite-2014-2018.pdf> [référence 08 avril 2016].

Centre d'Éducation des Adultes Champlain (CEAC), rapport annuel 2014-2015

Centre d'Éducation des Adultes Champlain (CEAC), site web, 2016, <http://champlain.Centrecsmb.com/admission-inscriptions/> [référence 11 avril 2016].

COLLERETTE, SCH.NEIDER (2002). Le pilotage du changement: une approche stratégique et pratique, SainteFoy, Les Presses de l'Université du Québec.

CORNET, Annie(1999). « Dix ans de réingénierie des processus d'affaires : qu'avons-nous appris? », Gestion, Canada, vol. 24, n° 3, automne, p. 66-75, ISSN 0701-0028

Emploi Québec, obtenir une aide financière 2016, (en ligne) <http://www.emploiuebec.gouv.qc.ca/citoyens/obtenir-une-aide-financiere/> [référence 11 avril 2016].

Gouvernement du Québec (2015), Portail Québec (en ligne) <http://www4.gouv.qc.ca/fr/Portail/citoyens/programme-service/Pages/Info.aspx?sqctype=sujet&sqcid=637> [référence 15 avril 2016].

Gouvernement du Québec (2011), guide à l'intention des commissions scolaires, résidents du Québec et élèves étrangers. (En ligne) Québec, ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, 95 p. http://www3.mels.gouv.qc.ca/dgfe/Parametre_asp/Application/Formulaires/Residents2010-2011/PDF/Droits_scol_CS2010_2011.pdf [référence 2 février 2016].

Gouvernement du Québec (2015), Formation générale des adultes - Programme d'études : Francisation. (En ligne) Québec, ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
(MEESR) <http://www.education.gouv.qc.ca/references/publications/resultats-de-la-recherche/detail/article/formation-generale-des-adultes-programme-detudes-francisation/>
[référence 14 février 2016].

FORGET, André (2013). *La recherche d'intervention en milieu organisationnel*, Québec, p.4-53.

GORTNER, Harold F, Julianne MAHLER et Jeanne BELL NICHOLSON (2010). *La gestion des organisations publiques*. Presse de l'Université du Québec. 587 p.

HAMMER, Michael, (1993), Productivité : l'imagination plutôt que l'automatisation. Havard -l'expansion/printemps.

HARRINGTON, James (1994). *La réingénierie des processus administratifs*. Les éditions transcontinentales inc. 406 p.

INFOQUALITE (2003), lettre d'information du management par la qualité N°9 (En ligne) http://infoqualite.accordance.fr/dossiers/dossiers.php?id_dossier=135 [référence 19 avril 2016].

LESCARBEAU, Robert, PAYETTE Maurice, ST-ARNAUD Yves (2003). *Profession : consultant*, 4e édition, gaetan morin éditeur.

MAZOUZ, Bachir, LECLERC, Jean (2011), *la gestion intégrée par résultats, concevoir et gérer autrement la performance dans l'Administration publique*. Presses de l'Université de Québec

PAQUET, Renaud (2001). « Les particularités de la réorganisation du travail dans le secteur publique », dans CHARIH, M. et P.P TREMBLAY (dir), Enjeux de l'administration publique, ENAP, CANADA, p.240.