

Table des matières

Remerciements	2
Avant-propos	3
Table des matières	4
Introduction	6
1. Présentation de Contrôle routier Québec	7
1.1. L'organisation	7
1.2. Structurelle organisationnelle	7
1.3. Mission, Vision, Valeurs, résultats visés	8
1.2. Le mandat confié à Contrôle routier Québec	10
2. Problématique et description du mandat	11
2.1. Contexte du mandat	11
2.2. Problématique	11
2.3. Objectif du mandat.....	12
2.4. Le client et le système client.....	13
3. cadre théorique et méthodologie	14
3.1. Définition d'un processus	14
3.2. Méthodologie	15
3.3 Analyse des processus.....	16
4. La cartographie et l'optimisation des processus	19
4.1. Identification et cartographie des processus	19

4.2. Analyse et optimisation des processus.....	20
4.3. Propositions des offres de services des processus	24
5. Proposition d'une offre de services globale du Service de la formation	28
6. Recommandations globales et mise en œuvre	31
Conclusion	38
Bibliographie	39
Annexes	40
Annexe 1	40
Annexe 2	41
Annexe 3	42
Annexe 4	43
Annexe 5.....	44
Annexe 6.....	51
Annexe 7	58

Introduction

Le présent rapport vise à présenter mon travail de stage qui a été réalisé dans le cadre du programme de Maîtrise en administration publique (MAP), concentration analyse et développement des organisations, de l'École nationale de l'administration publique (ENAP). Ce stage, d'une durée de 15 semaines a eu lieu du 04 septembre au 14 décembre 2012 au Service de la formation (SF) de l'agence de Contrôle routier Québec (CRQ), une des sept vice-présidences de la société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ).

Ce stage a été l'opportunité pour moi d'apprendre, d'acquérir un excellent savoir-faire et savoir-être et de m'intégrer dans un milieu de travail professionnel. Mon stage a été mandaté par le Service de la formation de Contrôle routier Québec. Le mandat qui m'a été confié portait sur la cartographie, l'optimisation des processus et la rédaction de l'offre de services pour le Service de la formation (CRQ). Mes connaissances théoriques et plus spécifiquement celles acquises au cours Organisation du travail m'ont aidé à répondre à ce mandat.

Le stage a été réalisé sous la direction du mandant Savard Serge, chef du Service de la formation et sous la supervision du professeur Patrick Gérard Mbassegué de l'ENAP.

Pour réaliser ce mandat, des ressources (bureau, ordinateur, matériels informatiques, documentation...) ont été mises à ma disposition par le Service. Une première rencontre a été tenue pour m'accueillir au siège social, me faire visiter toute les directions et services de CRQ. Mon mandant et son équipe ont toujours fait preuve d'une collaboration professionnelle chaque fois que cela était nécessaire.

Le présent rapport est structuré selon les sept parties suivantes:

- 1- Présentation de Contrôle routier Québec
- 2- Description du mandat du stage
- 3- Cadre théorique et méthodologie
- 4- Problématique
- 5- La cartographie et l'optimisation des processus
- 6- Proposition d'une offre de services globale du Service de la formation
- 7- Recommandations et pistes de mise en œuvre

1. Présentation de Contrôle routier Québec

1.1. L'organisation

Contrôle routier Québec, est une des sept vice-présidences de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)¹. Il jouit d'un héritage centenaire grâce à une loi créée en 1909 pour le contrôle du transport routier des personnes et des biens. Il a évolué successivement sous le contrôle du ministère des Transports et de la Sûreté du Québec pour finalement intégrer la SAAQ en 1991 qui a le mandat de surveillance et de contrôle routier².

En 2001, une signature d'une convention de performance et d'imputabilité entre le vice-président de CRQ, le président de la SAAQ et le ministre des Transports a permis à Contrôle routier Québec de devenir une agence d'application de la loi rattachée à la Société de l'assurance automobile du Québec sous la responsabilité du ministère des Transports. Il s'agit d'une agence autonome de services dont la responsabilité consiste à surveiller le transport routier des personnes et des biens au Québec.

Contrôle routier Québec joue un rôle primordial au sein de la société québécoise, notamment en matière de sécurité routière, de protection des infrastructures routières et d'équité concurrentielle.

1.2. Structure organisationnelle

Contrôle routier Québec³ se compose de cinq directions qui relèvent du Vice président de l'agence :

- La Direction stratégique (DS);
- La Direction générale du soutien administratif et opérationnel (DSAO);

¹ Organigramme de la SAAQ 2012 : Annexe 1. Page : 40

² Plan stratégique de la société de l'assurance et de l'automobile 2011-2015
<http://www.saaq.gouv.qc.ca/publications/nous/PlanStrategique20112015.pdf>

³ Organigramme de Contrôle routier Québec : Annexe 2. Page : 41

- La Direction régionale de l'Est-du-Québec;
- La Direction régionale du Centre-du-Québec et périphérie;
- La Direction régionale du Grand-Montréal.

À ces cinq Directions s'ajoutent quatorze services de Contrôle routier Québec (SCR) sous les trois directions régionales qui assurent les opérations du terrain. Deux Directions sous la Direction générale du soutien administratif et opérationnel et deux services sous la Direction stratégique.

Le Service de la formation⁴ (SF) est une petite équipe composée de six professionnels, deux techniciennes et une secrétaire. Ce Service est rattaché à la Direction stratégique Contrôle routier Québec. Cette direction a pour mission de développer et de mettre en place des stratégies et des programmes de prévention, de communication, de formation et d'assurance qualité ainsi qu'exercer des activités de recherche, de vigie et de planification stratégique afin de soutenir Contrôle routier Québec dans la réalisation de sa mission et lui permettre d'optimiser ses activités.

1.3. Mission, vision et valeurs de Contrôle routier Québec:

Mission

Contrôle routier Québec a pour mission d'assurer la surveillance et le contrôle du transport routier des personnes et des biens ainsi que de prévenir et de réprimer les infractions aux lois et règlements régissant cette industrie du transport et à toutes autres lois édictées par le gouvernement afin :

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

⁴ Proposition d'organigramme du Service de la formation CRQ : Voir annexe 3, page :42

Contrôle routier Québec favorise le partenariat avec les instances gouvernementales, la population, les personnes ou organismes oeuvrant dans le domaine du transport des personnes et des biens ainsi que les autres agences ou services impliqués dans l'application des lois. CRQ voit également à l'application d'une partie ou de la totalité des dispositions des lois énumérées ci-dessus et de leurs règlements⁵ :

- Le code de la sécurité routière (L.R.Q, c. C-24.2);
- Le Code criminel (L.R.C, 1985, C.C-46);
- Le code de procédure pénale (L.R.Q, C. c-25.1);
- La loi sur l'assurance automobile (L.R.Q, c. A-25);
- La loi sur les transports (L.R.Q, c.T-12);
- La loi concernant les services de transport par taxi (L.R.Q, c. S-6.01);
- La loi concernant les propriétaires, les exploitants et les conducteurs de véhicules lourds (L.R.Q., c.P-30.0);
- La loi concernant la taxe sur les carburants (L.R.Q, c. T-1);
- La loi réglementant certaines drogues et autres substances (L.R.C.1996, c.19);
- La loi sur la qualité de l'environnement (L.R.Q, c. Q-2);
- La loi sur les transports routiers (L.R.C.1985, c. 29 3^e suppl.);

Vision

Contrôle routier Québec, par son expertise unique est reconnue comme la référence dans le domaine du transport des personnes et des biens et comme un acteur indispensable, afin que les routes du Québec soient les plus sécuritaires au monde, et ce, grâce à l'engagement, aux compétences et au professionnalisme de chaque membre de son équipe.

⁵ Intranet Contrôle routier Québec consulté de septembre à février : Voir internet http://www.crq.gouv.qc.ca/documentation/lois_reglements.php

Valeurs

L'agence adhère aux quatre valeurs organisationnelles de la Société de l'assurance automobile du Québec, soit l'engagement, la rigueur, la cohérence et le respect pour guider chacun des membres de son personnel dans sa prise de décision et dans ses relations professionnelles.

1.4. Mandat confié à Contrôle routier Québec

La Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) a confié à Contrôle routier (CRQ) le mandat de vérifier sur l'ensemble du territoire québécois, si les normes sont respectées par les propriétaires et exploitants de véhicules lourds, par leurs conducteurs et les autres acteurs visés (courtiers de transports courtiers). De plus, CRQ a la responsabilité du contrôle du réseau des mandataires en vérification mécanique et celui de la mise en place, du suivi et du contrôle du programme d'entretien préventif pour l'application des programmes visant la conformité mécanique des véhicules.

Afin de réaliser son mandat, le Service de la formation travaille activement avec des intervenants comme la Direction de soutien administratif (DSA), l'École nationale de police du Québec (ENPQ), la Vice-présidence aux technologies de l'information (VPTI), la Direction des ressources matérielles de la Société de l'assurance et de l'automobile du Québec (DRMI) et la Direction des ressources humaines de la SAAQ afin de répondre à tout besoin de formation de tout le personnel CRQ.

2. Problématique et description du mandat

2.1. Contexte du mandat

La sécurité routière est une préoccupation primordiale des usagers québécois et celle-ci constitue le principal objectif de Contrôle routier Québec. Ce dernier vise à sauver le maximum de vies humaines en réduisant le nombre d'accidents de la route.

Le rôle de cette agence est de veiller à l'application des lois et règlements afférents au transport de personnes et des biens dans tout le territoire québécois. En plus de l'amélioration de la sécurité routière, Contrôle routier Québec contribue à protéger les infrastructures routières et assurer l'équité concurrentielle.

Pour toutes ces raisons, le Service de la formation de Contrôle routier Québec veut améliorer ses pratiques en matière de formation de son personnel afin de mieux répondre aux objectifs de tout son personnel.

2.2. Problématique

La lourdeur administrative constitue la problématique principale du Service de la formation. Cette lourdeur se manifeste par la perte de temps, le formalisme et l'automatisme dans l'application des règles.

Le Service de la formation voyait une nécessité de changer sa façon de faire dans le déroulement des processus de formation du service.

Dans mon mandat, j'ai effectué une collecte de données de la situation qui prévaut dans l'organisation et j'ai regroupé certains symptômes qui causent l'inefficacité des processus du Service de la formation, à savoir : le dédoublement des tâches entre les acteurs du Service, le manque de certains spécialistes, une multitude d'intervenants, beaucoup de temps dans les processus, manque de ressources spécialisées.

De ce constat, j'ai été amené à cartographier et à optimiser les processus du Service de la formation pour les contrôleurs routiers afin de proposer une nouvelle offre de services adéquate avec la mission de l'organisation afin de maintenir le rôle important du Service de la formation au sein de CRQ.

2.3. Objectif du mandat

Suite à son plan stratégique 2010-2012⁶, Contrôle routier Québec a procédé à une analyse critique des activités d'où il a identifié les principaux secteurs d'activités qui ont besoin d'une étude plus profonde des processus. La finalité est de documenter et d'optimiser les processus afin d'augmenter l'efficacité et l'efficience.

Dans ce contexte et dans le but de changer les manières et les façons de faire le Service de la formation CRQ m'a mandaté dans le cadre de ce stage de schématiser, d'analyser l'ensemble des processus au sein de son service et de proposer des pistes de solution ainsi que des recommandations. Plus spécifiquement, dans le cadre de mon stage, les objectifs suivant étaient poursuivis:

- Documenter les processus
- Identifier les lacunes et les inefficacités des processus
- Repérer, analyser et diagnostiquer leurs causes
- Recommander des pistes de solution
- Optimiser les processus
- Rédiger l'offre de service du Service de la formation

⁶ Plan stratégique Contrôle routier Québec 2010-2012 : Voir sur internet <http://crq.gouv.qc.ca/documents/pdf/PlanStrategique20102012.pdf>



2.4. Le client et le système client

Monsieur Serge Savard, chef du Service de la formation de Contrôle routier Québec est le mandant. Ce dernier assure le suivi de mes activités pendant tout le déroulement du stage. Toutes les activités impliquant des modifications au cours de l'intervention ont été réalisées en collaboration avec lui.

Le système client est composé d'intervenants (quatre professionnels et une technicienne) qui font tous partie du Service de la formation de Contrôle routier Québec. Ces derniers sont mes ressources de collecte d'informations et ils sont affectés par les recommandations formulées dans le cadre du mandat.

3. Cadre théorique et méthodologie

L'idée principale du stage réalisé au sein du Service de la formation Contrôle routier Québec est de documenter et d'optimiser certains processus de formation des contrôleurs routiers afin de proposer une offre de Service qui suit les objectifs du plan stratégique de l'organisation. Dans mon cadre théorique, j'ai défini le processus et la méthodologie utilisés dans le présent travail.

3.1. Définition d'un processus

Le processus⁷ est défini comme : « système d'activités qui utilise des ressources pour transformer des éléments entrants en éléments de sortie » (Catton, 2000, page 96). D'autres auteurs tels que Lescarbeau, Payette et St-Arnaud (2003) définissent le processus⁸ comme une suite dynamique et rigoureuse d'opérations accomplies selon un mode défini, dans le but de transformer la matière ou l'information. Autrement dit, le processus est considéré comme la marche à suivre, une séquence d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrées (intrants) en éléments de sortie pour aboutir à l'extrant recherché.

En m'inspirant de ces définitions, j'ai considéré les processus de formation du Service de la formation CRQ comme une succession d'activités réalisées à l'aide de moyens (personnel, matériels, information) et dont le résultat final attendu est un produit. Ceci revient donc à considérer qu'un processus présuppose des éléments entrants, qui disposent de ressources et qui apportent de la valeur au but pour créer des sorties.

⁷ Caton M. (2000). Management des processus, une approche innovante, Paris : Anfor. Page 96

⁸ Lescarbeau, Robert ; Payette, Maurice; St-Arnaud, Yves, Profession : Consultant, 4e édition

3.2. Méthodologie

Dans ce stage, la méthodologie adoptée est celle de l'approche de la rationalisation développée par les professeurs « Patrick Gérard Mbassegué » et « Jean Leclerc » dans le cadre du cours « Organisation du travail⁹ ».

Le premier outil méthodologique utilisé est l'observation. En procédant à l'observation, j'ai appris plus sur le Service de la formation du Contrôle routier Québec ainsi que sur les rôles et les responsabilités des personnes constituant le système client. L'observation m'a permis de comprendre et d'analyser le déroulement des activités inhérentes au processus administratif du Service de la formation, et surtout de valider auprès des parties prenantes ses constats et ses observations.

J'ai effectué également plusieurs lectures et recherches documentaires. Cette recherche documentaire était le deuxième outil du diagnostic pertinent pour approfondir les connaissances sur l'organisation. J'ai consulté entre autres les documents clés pour la recherche, tels que les rapports annuels, les rapports stratégiques ainsi que des documents de l'intranet de l'organisation. Plus précisément, j'ai consulté :

- Le plan stratégique d'Assurance automobile du Québec 2011-2015
- Le plan stratégique de Contrôle routier Québec 2010-2012
- L'organigramme de la Société d'assurance automobile et celui du Contrôle routier Québec 2012.
- Le site intranet de Contrôle routier Québec

En collaboration avec le chef du Service de la formation, nous avons ciblé les processus clés à cartographier et à optimiser que je présenterai plus loin. Par la suite, j'ai effectué des entrevues¹⁰ formelles et informelles avec les personnes clés et qui sont impliquées dans ces processus afin de compléter et valider les informations recueillies dans les documents consultés. Cette technique de diagnostic est particulièrement utile pour la

⁹ Cours organisation du travail à l'ENAP par le professeur Mbassegué Patrick Gérard. Concepts et exercices

¹⁰ Rencontre avec les acteurs concernés : Voir annexe 4. Page : 43

collecte des données et toutes les informations dont j'avais besoin pour comprendre le processus de façon détaillée. Il faut souligner ici que l'entretien avec l'équipe de travail était crucial pour la réalisation du mandat, car il m'a permis d'avoir les informations nécessaires pour dresser le tableau de la réalité du processus à analyser. Plus précisément j'ai rencontré cinq acteurs du Service de la formation (quatre professionnels et une technicienne).

Enfin, j'ai adopté la méthode qui consistait à illustrer les processus, à relever les lacunes, à identifier les pistes de solutions et à faire des recommandations, afin d'arriver à des processus optimisés, efficaces et efficients. Et c'est à la suite, qu'une nouvelle offre globale de services a été rédigée et soumise au Service de formation CRQ.

Il faut notamment mentionner que les cartographies, les recommandations, les processus optimisés et l'offre de services ont été présentés et discutés avec le chef du Service de la formation Contrôle routier Québec, afin que ce dernier les valide et les présente à la directrice de la Direction stratégique pour approbation.

3.3. Analyse des processus

Tout d'abord, il s'agit d'une description d'ensemble du processus avec la présentation synthétique des activités et des intervenants qui m'a permis l'identification des principaux points de contrôle. Cette documentation m'a aidé à diagnostiquer les processus et à les améliorer.

Ensuite, à partir de la documentation des processus, il s'agit de mener un diagnostic approfondi des processus avec la collaboration du travail d'équipe où les professionnels concernés ont contribué largement vu qu'ils avaient été bien formés sur la notion d'optimisation des processus par le chef du Service.

Ce diagnostic repose sur l'identification des principaux faits marquant le fonctionnement du processus et son contexte comme exemple, la communication, les non-qualités

constatées, les temps passés à la réalisation de tout ou d'une partie d'un processus. L'objectif principal de mon étude était de réduire la multitude des intervenants et les dédoublements des tâches ainsi que la polyvalence inefficace.

Enfin, selon les objectifs identifiés à partir du diagnostic réalisé et en rapport avec la planification stratégique de l'organisation, il s'agit de décider des actions à mener. Selon les indications du besoin et de la réalité de l'Agence de Contrôle routier Québec, la réingénierie était vraiment écartée puisqu'il est impossible de réaliser les processus sans prendre en compte les ressources de l'organisation. Par conséquent, une démarche portant sur la documentation des processus et une action d'amélioration ont été privilégiées.

La documentation des processus a pour objectif de garantir une appropriation efficace des règles et des pratiques à mettre en œuvre et de formaliser le cadre (qui fait quoi, pourquoi et comment) et les pratiques et règles des processus. Cette méthode était adaptée de la manière suivante :

- Décrire les processus informellement
- Cartographier les processus

À l'opposition de la réingénierie, une action d'amélioration consiste à rendre meilleures et plus efficaces les ressources (humaines, matérielles, ou technologiques) dont on dispose déjà. Parmi les pistes d'optimisation suivies au cours de l'organisation du travail, citons :

- La formation du personnel
- La modification des procédures de travail
- L'élimination des activités redondantes
- Le développement des compétences
- La suppression de certaines étapes dans les processus
- La modernisation dans la façon de faire en utilisant des outils technologiques
- L'instauration d'un mécanisme de communication entre les intervenants.

4. Cartographie et optimisation des processus

4.1 Identification et cartographie des processus

Au début, le Service de la formation Contrôle routier Québec m'a confié le mandat de quinze processus à documenter et à optimiser. Par la suite, en vue de la durée de notre stage, sept mandats ont été ciblés en collaboration avec le Chef du Service de la formation en tenant compte des objectifs prioritaires de l'organisation. Ces processus sont les suivants :

- Processus de formation CVSA (Commercial Vehicle Safety Alliance);
- Processus de la formation initiale des contrôleurs routiers;
- Processus de Coaching des contrôleurs routiers;
- Processus de requalification des contrôleurs routiers en intervention physique;
- Processus de formation des contrôleurs routiers en vérification mécanique;
- Processus de formation en ligne;
- Processus d'un calendrier de formation;
- Processus de logistique après chaque formation.

La cartographie des processus était primordiale pour le chef du Service de la formation vu qu'aucune documentation n'existait. La recherche documentaire et les entrevues que j'ai effectuées avec le personnel concerné m'ont permis de schématiser les sept processus demandés. L'annexe (5) présente les schémas de chacun des processus cartographiés.

4.2 Analyse et optimisation des processus

Le but de l'analyse que j'ai effectuée était d'identifier les lacunes et les dysfonctionnements tels que : les tâches redondantes, les délais, les opérations sans valeurs ajoutées et la lourdeur administrative.

Le Service de la formation Contrôle routier Québec a déjà une mission et une vision qui suivent celle de l'organisation, mais ce Service rencontre plusieurs obstacles dans la réalisation de ces mandats vu l'absence de la documentation des processus.

Notre analyse a relevé les constats suivants :

- Beaucoup d'intervenants travaillent en silos
- La non-documentation des processus et procédures
- La centralisation de la décision (la hiérarchie)
- La multitude des formulaires qui s'échangent entre les intervenants sans réelle valeur ajoutée.
- Peu d'intervenants qui connaissent les processus du début à la fin.
- La communication entre les intervenants n'est pas efficace (l'inexistence d'un système qui permet de savoir si l'intervenant a reçu la demande ou non)

Les tableaux suivants représentent l'analyse et l'optimisation (recommandations) pour chaque processus :

Tableau 1 : Processus de formation initiale		
Situation actuelle	Cible en rapport avec la planification stratégique	Recommandations
Surcharge de travail	Implanter des moyens pour assurer le partage de connaissance et d'expertise	Établir des réunions et formations par la personne clé avec les acteurs impliqués pour expliquer le processus et les procédures de A à Z
Communication inefficace entre les acteurs	Implanter une culture de communication interne efficiente.	Penser à instaurer un système d'accusé de réception de toute démarche entre les acteurs. Cela va permettre l'évitement de perte de temps et le contrôle efficace

ENPQ : l'école nationale de police du Québec

Tableau 2 : Processus de coaching		
Situation actuelle	Cible en rapport avec la planification stratégique	Recommandations
L'inexistence d'un processus écrit	Recenser et documenter les différentes problématiques	Documenter et simplifier les processus. Collaborer formellement avec les directeurs pour la rétroaction des coachs
Mécanisme de communication inefficace	Améliorer les mécanismes de communication	Penser à instaurer des solutions de vidéoconférence et des outils de collaboration à distance
Problématique de la rétention des nouveaux contrôleurs	Favoriser l'attraction et la rétention du personnel	Élaborer un plan de formation formelle pour les coachs (méthode d'accueil des nouveaux contrôleurs)

Tableau 3 : Formation en ligne

Situation actuelle	Cible en rapport avec la planification stratégique	Recommandations
Absence fonds de développement	Prioriser les besoins en technologies de l'information	Sous-traiter certaines parties des projets et s'équiper
Affût par rapport à l'évolution dans le domaine technologique et pédagogique	Prioriser les besoins en technologies de l'information	Faire participer le spécialiste à des congrès/ateliers pour suivre l'évolution technologique et pédagogique Réseauter et faire participer l'acteur concerné à des comités...
Surcharge de travail et spécialiste à profil polyvalent	Favoriser l'attraction et la rétention du personnel	Embaucher des stagiaires durant l'année ainsi qu'un intégrateur multimédia. Fournir du soutien au spécialiste
Peu de place à la technopédagogie, l'innovation pédagogique et les technologies de l'information et des communications (TIC) dans les processus de formation	Prioriser les besoins en technologies de l'information en fonction des possibilités d'optimiser nos façons de faire	Reconnaître, soutenir et valoriser l'apport et l'intégration des TIC dans la formation, les cours et les manières de faire et avoir une vision dans ce sens.

Tableau 4 : Processus de requalification en intervention physique

Situation actuelle	Cible en rapport avec la planification stratégique	Recommandations
Peu d'activités et plusieurs intervenants	Implanter des moyens pour assurer le partage de connaissances et d'expertise	Bien former le coordonnateur pour s'occuper de tout le dossier
Registre des présences et les formulaires sont envoyés à plusieurs acteurs afin d'être signés	Optimiser les façons de faire	Avoir une base de données comme celle de 'SharePoint' afin que chaque intervenant puisse mettre sa signature avant de l'envoyer au directeur

Tableau 5 : Processus de formation des contrôleurs routiers en vérification mécanique

Situation actuelle	Cible en rapport avec la planification stratégique	Recommandations
Multitude d'intervenants	Faire connaître le rôle de chaque acteur du Service de la formation	définir les mandats, les rôles et les responsabilités de chacun
Non-connaissance de tout le processus	Implanter des moyens pour assurer le partage des connaissances	définir les mandats, les rôles et les responsabilités de chacun

Tableau 6 : Processus du calendrier de formation

Situation actuelle	Cible en rapport avec la planification stratégique	Recommandation
Contenu du calendrier non pertinent	Établir un calendrier stratégique et triennal	Former une équipe de professionnel attachée au coordonnateur pour reprendre les priorités de la planification stratégique afin que le calendrier triennal soit plus efficace et réaliste

En me basant sur cette analyse et la collaboration avec le chef du Service de la formation, cinq processus des sept cartographiés ont été optimisés. (Voir annexe 6)

4.3. Proposition des offres de services des processus

Après avoir cerné et compris la raison d'être de chacun des processus cartographiés, j'ai pu proposer la raison d'être et une offre de service pour chacun d'eux. En effet, les tableaux ci-dessous illustrent la mission et la vision de chacun des processus.

Tableau 7 : Processus de formation initiale







  Mission	
<ul style="list-style-type: none">  Orienter et soutenir le développement de la formation des nouveaux contrôleurs routiers en s'adaptant aux réalités de l'environnement et aux nouveautés technologiques conformément aux lois et règlements.  Assurer l'acquisition de tout équipement nécessaire en collaborant avec divers intervenants afin d'assurer une excellente qualité de service. 	
 Vision	
<ul style="list-style-type: none">  Former des agents de paix avec un excellent savoir, savoir-faire et savoir-être afin de contribuer au rayonnement de la mission de Contrôle routier Québec. 	

Tableau 8 : Processus du «coaching»







  Mission	
<ul style="list-style-type: none">  Assurer un suivi pratique des connaissances acquises pendant la formation initiale en collaborant avec les directeurs des services de Contrôle routier Québec.  Accompagner les nouveaux CRR à intégrer les activités opérationnelles et d'assurer les apprentissages acquis sont prospères en milieu de travail et se traduisent en comportements professionnels dans des situations réelles. 	
 Vision	
<ul style="list-style-type: none">  Avoir une excellente pratique professionnelle pour les contrôleurs routiers afin de s'avoir un mode de travail uniforme et sécuritaire. 	

Tableau 9 : Processus de requalification en intervention physique



 Mission
<ul style="list-style-type: none"> • Assurer que tous les contrôleurs routiers sur route et en entreprise (CRR et CRE) puissent maintenir et utiliser leurs connaissances et compétences en intervention physique en assurant les ressources nécessaires pour la requalification. • Assurer aussi la sécurité des contrôleurs en utilisant la communication tactique en premier lieu et toutes techniques d'intervention physique à être utilisées à travers diverses situations problématiques rencontrées.
 Vision
<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des communautés de pratiques d'excellente qualité dans chaque service en favorisant un milieu propice afin de permettre régulièrement l'échange de savoir et des compétences.

Tableau 10 : Processus de formation des contrôleurs routiers en vérification mécanique (CRVM)



 Mission
<ul style="list-style-type: none"> • Orienter et soutenir le développement de la formation des nouveaux contrôleurs routiers en vérification mécanique en s'adaptant aux lois et règlements en vigueur et en collaborant avec des intervenants qui font partie du processus de la formation (les gestionnaires) afin d'assurer une sécurité sur les routes du Québec.
 Vision
<ul style="list-style-type: none"> • Avoir des CRVM aptes à vérifier la qualité des produits et services offerts par les mandataires de tout le territoire québécois en respectant les règlements et les ententes signées avec la SAAQ afin d'assurer une excellente sécurité routière.

Tableau 11 : Processus de formation en ligne



 Mission
<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser, scénariser et développer des projets de formation en ligne destinés à l'ensemble du personnel de CRQ et spécifiquement aux contrôleurs routiers. • Produire et diffuser des modules de formation pour un apprentissage à distance, seul ou en groupe, au moment opportun, au rythme de chacun et à un coût acceptable. • Offrir une solution adéquate pour rendre les apprenants autonomes face à leur apprentissage en concevant et en donnant accès aux modules d'apprentissage en ligne sur mesure, dynamiques, interactifs, multimédias et flexibles sur différents sujets. • Accroître et soutenir le perfectionnement continu, le rafraichissement et le maintien ainsi que le développement d'une expertise qualifiée.
 Vision
<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir des modules de formation de qualité pédagogique et de diversifier les manières et les modes de diffusion de la formation en ligne. • Miser et intégrer davantage des moyens et des approches qui s'appuient sur les nouvelles technologies éducatives, la technopédagogie et les technologies de l'information et des communications (TIC).

Tableau 12 : Processus de logistique après chaque formation





 Mission
<ul style="list-style-type: none"> • Conserver et mettre à jour les dossiers de formation CRQ
 Vision
<ul style="list-style-type: none"> • Avoir une référence pour les prochaines formations CRQ

Tableau 13 : Processus du calendrier de formation

 Mission
<p>Établir un plan guide pour le personnel opérationnel de Contrôle routier Québec en identifiant les besoins nécessaires de chaque activité de façon triennale avec la collaboration des services tout en respectant la planification stratégique de l'organisation.</p>
 Vision
<ul style="list-style-type: none"> • Avoir un calendrier de formation stratégique conçu comme un tableau de bord qui va refléter les besoins de formation du personnel opérationnel et administratif de Contrôle routier Québec.

5. Offre globale de services du Service de la formation

La cartographie des processus, les entrevues effectuées ainsi que l'analyse de chaque processus m'ont aidé à bien comprendre la raison d'être, les activités et mandats du Service de la formation. Ceci m'a permis d'élaborer une offre de services globale pour le service de la formation. Cette offre fait l'objet d'une validation et approbation par le chef du Service et la directrice stratégique.

OFFRE DE SERVICES

Service de la formation de la direction stratégique

Présentation et mandat du Service de la formation

Le Service de la formation relève de la Direction stratégique de Contrôle routier Québec (CRQ). C'est un acteur indispensable dans la formation et le perfectionnement de CRQ. Ses principaux champs d'activités sont :

- ☒ Formation initiale des contrôleurs routiers;
 - Contrôleur routier sur route
 - Contrôleur routier en entreprise
 - Contrôleur routier en vérification mécanique
- ☒ Formation continue et perfectionnement du personnel;
- ☒ Formation et certification CVSA;
- ☒ Formation en ligne;
- ☒ Formation du réseau des mandataires en vérification mécanique;
- ☒ Formation en développement des compétences.

Mission

La mission du Service de la formation est de maintenir et développer les compétences de l'ensemble du personnel de Contrôle routier en :

- ☒ créant, coordonnant et diffusant des programmes et des formations qui aident le personnel de Contrôle routier Québec à réaliser leurs tâches;
- ☒ assurant la certification des contrôleurs routiers selon la méthode nord-américaine de vérification sur route des véhicules lourds de la Commercial Vehicle Safety Alliance (CVSA);

- ❏ sollicitant l'implication des divers intervenants en offrant un accompagnement des employés, un environnement de travail et des formations propices au développement des compétences;
- ❏ effectuant une veille dans les domaines technologiques et pédagogiques et en intégrant davantage les technologies de l'information et de communications (TIC) dans les processus d'enseignement et d'apprentissage;
- ❏ assurant la formation continue du personnel de CRQ ainsi que les mandataires en vérification mécanique.

Clientèle

L'offre de services s'adresse à l'ensemble du personnel de CRQ et plus spécifiquement aux contrôleurs routiers, aux aspirants et aux mandataires en vérification mécanique.

Services offerts

Afin de réaliser sa mission, le Service de la formation :

- ❏ supporte le personnel dans le recueil et l'analyse des besoins;
- ❏ fournit un support-conseil aux directions et services, avant, pendant et après la formation;
- ❏ développe des outils de travail et des nouvelles façons de faire adaptés aux besoins du personnel;
- ❏ coordonne le développement et la mise en œuvre des programmes de formation pour le personnel CRQ;
- ❏ coordonne le développement et la mise en œuvre de programmes de formation pour le personnel des mandataires en vérification mécanique et expertise technique afin qu'ils aient les connaissances ou le perfectionnement nécessaires à l'exercice de leurs fonctions;
- ❏ assure un rôle-conseil sur différents comités de travail afin d'apporter une expertise dans la résolution de problématiques concernant la formation du personnel des mandataires en vérification mécanique et expertise technique;
- ❏ sert le personnel de manière responsable et axée sur le résultat;
- ❏ effectue le suivi des formations afin d'évaluer les résultats obtenus;
- ❏ assure une formation personnalisée aux gestionnaires tant actuels qu'éventuels de l'ensemble de CRQ afin d'assurer le développement des compétences;
- ❏ favorise le perfectionnement et partage les connaissances avec les membres de l'organisation de CRQ pour appuyer et étayer les orientations stratégiques de l'organisme.

Valeurs

- ❑ l'engagement;
- ❑ la cohérence;
- ❑ le respect;
- ❑ la rigueur.

Afin de concrétiser ces valeurs et répondre adéquatement aux orientations stratégiques de CRQ, le Service de la formation favorise le développement et le maintien des compétences du personnel par des programmes de formation adaptés aux besoins et réalités.

Responsabilités du Service

Le Service de la formation est responsable de :

- ❑ assurer l'assiduité des employés aux programmes de formation autorisés de l'organisme;
- ❑ conserver et mettre à jour les dossiers de formation après chaque programme de formation;
- ❑ identifier les changements règlementaires et les modifications à l'organisation du travail qui nécessitent une formation afin d'appliquer les meilleures pratiques;
- ❑ avoir une description de chaque formation et des tâches bien précises pour les employés;
- ❑ déterminer les coûts reliés aux formations et s'assurer d'une gestion rigoureuse des budgets de formation;
- ❑ promouvoir l'équité, la collaboration, l'intégrité, le mieux-être et le service afin de maintenir le respect et la confiance;
- ❑ assurer la mise en œuvre d'un système d'assurance qualité des programmes de formation;
- ❑ prendre en charge et répondre aux besoins et aux activités reliées au développement des compétences des gestionnaires et des employés afin d'atteindre les objectifs de CRQ;
- ❑ établir un lien de confiance entre les intervenants impliqués et être à l'écoute des besoins afin d'assurer le succès des formations.
- ❑ assurer la coordination du comité de formation et établir une politique de sélection et de remplacement de ses membres;

6. Recommandations globales et pistes de mise en œuvre

Le travail entamé sur l'optimisation des processus du Service de la formation Contrôle routier Québec s'est basé sur l'amélioration de certaines façons de faire. Dans ce travail, j'ai pu noter que le respect des procédures et la hiérarchie sont très présents ainsi que l'existence de certaines lacunes au sein du Service. Ces dernières sont notamment liées aux délais, aux redondances, à la lourdeur administrative, aux procédures établies depuis longtemps (et jamais revues)...Ce qui pourrait affecter plus ou moins le fonctionnement optimal, l'innovation et l'efficacité du Service.

C'est pourquoi, en m'appuyant sur la collaboration de l'équipe du Service de la formation, j'ai pu proposer certaines recommandations avec des pistes de mises en œuvre simples et réalistes afin d'avoir une meilleure visibilité, mieux performer et réaliser la mission du Service de la formation en prenant en considération les objectifs du plan d'action de l'agence¹¹ Contrôle routier Québec. Ces recommandations ainsi que des pistes pour les mettre en œuvre sont exposées ci-dessous.

Recommandation 1 : Réaliser une étude de « Benchmarking »

Contrôle routier Québec est une agence autonome qui n'a pas beaucoup d'indicateurs de mesures de performance vu l'inexistence de l'étalonnage avec certaines agences de mêmes catégories. Afin de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue, le Service de la formation peut se comparer avec des services de formation qui sont plus ou moins de même taille comme celui de la Régie des rentes Québec, du Service de la formation et de gestion du changement de la Vice-présidence à l'accès routier Québec, le Service de la formation du Revenu Québec ou le Service de police de la ville de Montréal afin de mesurer la performance en matière de formation.

Cette recommandation de Benchmarking consiste à une analyse comparative à travers laquelle on pourrait voir la gestion et les modes d'organisation des services ayant grossièrement les mêmes réalités. En s'inspirant des idées de leur fonctionnement et de

¹¹ Plan d'action Contrôle routier Québec 2011 : voir sur internet : <http://www.crq.gouv.qc.ca/documents/pdf/PlanAction2011.pdf>

leurs expériences, le Service de la formation CRQ pourra reproduire toutes les bonnes pratiques relevées. Ce qui permet d'améliorer à moindre coût et avec peu de risque les processus. Pour cela, le Service de la formation peut assigner les rôles d'analyse et d'étalonnage à certains professionnels déjà existants ou même aux stagiaires.

Recommandation 2 : Bien définir les rôles et éliminer la multitude des intervenants

Afin d'éliminer la multitude des intervenants sur un processus, il est important pour les acteurs impliqués de connaître les principales phases et étapes des processus pour clarifier les rôles et responsabilités de chacun. Il faut bien identifier les tâches que chaque activité exige pour assigner la responsabilité aux personnes. Le Service de la formation doit aussi bien cerner et cibler les activités qui sont peu efficaces et qui nécessitent beaucoup d'efforts et d'énergies. Aussi, il doit être capable de savoir à qui attribuer telle ou telle tâche. Par exemple, certaines activités peuvent être parfaitement réalisées par une secrétaire, agente de bureau ou technicien et non par un professionnel. Pour cela le chef du Service devra clairement attribuer à chacun des intervenants, son rôle et sa responsabilité de façon formelle.

Recommandation 3 : Optimiser le temps

L'envoi des formulaires constitue une perte de temps dans la continuité des déroulements des processus. Il existe certains formulaires obligatoires comme celui envoyé à la Direction des ressources matérielles et immobilières (DRMI), alors que beaucoup d'autres formulaires peuvent être conçus et envoyés électroniquement. Par exemple, l'envoi du registre de formation dans le processus de requalification en intervention physique, le formulaire d'acquisition dans le processus de la formation initiale peuvent être informatisés et envoyés automatiquement à une base de données qui peut être utilisée par tous les acteurs impliqués.

Recommandation 4 : Réduire la procédure hiérarchique

Le respect de la procédure administrative est une obligation au sein de Contrôle routier Québec. Il est par contre recommandé de procéder à certains changements dans les processus afin d'alléger les procédures hiérarchiques par une délégation de pouvoir, de signature et de décision pour accélérer le processus avec l'approbation du Chef du Service de la formation Contrôle routier Québec.

Recommandation 5 : Instaurer un mécanisme de communication efficace

L'utilisation des courriels pour les correspondances internes permet d'accélérer l'échange des documents électroniquement et élimine une bonne partie des étapes d'envoi et de réception des documents entre les acteurs. Toutefois, il est recommandé d'échanger les informations en utilisant une base de données commune qui serait alimentée périodiquement par les intervenants concernés. Cette base de données sera donc conçue comme un guichet unique (SharePoint) qui permettra d'avoir un dossier spécifique pour chaque processus permettant à l'acteur impliqué de le mettre à jour au besoin du déroulement du processus.

De plus, des solutions de vidéoconférence et des outils de collaboration à distance seront des mécanismes pour améliorer le travail collaboratif avec les intervenants externes. Pour réaliser ces mécanismes, le Service de la formation doit s'assurer de leur faisabilité technique compte tenu de ses ressources matérielles et humaines disponibles.

Recommandation 6 : Accroître la participation à des activités de formation continue du personnel du Service

L'accroissement de la participation à des activités de formation continue et de qualification de la main-d'œuvre est source de mieux-être pour le personnel en général. En outre, ces activités constituent un moyen efficace pour être à jour pour toutes les nouveautés procédurales ou technologiques. Pour cela, il est suggéré de faire participer



les professionnels à des activités de perfectionnement. Par exemple, dans le processus de la formation en ligne (un domaine qui évolue rapidement), il est primordial de faire participer l'acteur impliqué à des congrès, des réseaux et des ateliers de perfectionnement afin de suivre les nouveautés et intégrer davantage les technologies de l'information et de communication dans les processus d'enseignement et d'apprentissage et aussi partager les nouvelles façons de faire avec l'ensemble du Service de la formation dans les différents processus.

Recommandation 7 : Encourager la communication et les échanges entre les acteurs impliqués dans les processus :

Pour les processus faisant intervenir beaucoup d'acteurs, il serait bien que ces derniers soient informés systématiquement. Pour cela, le Service de la formation pourra organiser des réunions et des séances d'échanges d'information pour discuter des améliorations et des changements des processus afin de mettre à jour les informations des personnes impliquées. Par exemple, dans le cas d'un changement dans les procédures de formation, il serait souhaitable de créer un comité qui sera responsable de réviser les processus du Service de la formation. Ce comité pourrait aussi jouer le rôle d'accompagnement des personnes impliquées dans les processus de la formation.

Recommandation 8 : Bâtir une équipe polyvalente et de diverses compétences

Certes, embaucher des stagiaires et des étudiants constitue une richesse afin de réaliser les objectifs de Contrôle routier Québec. Toutefois il faut avoir une vision à moyen et à long terme. Par exemple, il est recommandé de créer un poste d'intégrateur multimédia (ou au moins d'avoir un stagiaire) afin de s'occuper de la phase du développement du processus de la formation en ligne. En effet, il serait souhaitable que le Service de la formation soit formé d'une équipe de compétences variées pour s'impliquer d'avantages dans des projets et des activités pédagogiques : Soutien et accompagnement pédagogique, définition et développement, innovation technologique, élaboration des stratégies de formation, coordination et évaluation des programmes de formation. Pour cela, les conseillers de chaque processus de formation pourraient jouer des rôles d'accompagnement des formateurs.

Tableau 14

Exemple d'un cadre de gestion de risque en formation

Processus	Éléments à risque	Conséquences	Degré de gravité	Solutions
Processus de formation initiale	○ Un seul acteur qui connaît les choses à faire	Retard Blocage	++++	Plan B (à développer)
	○ Manque de formateurs	Retard Blocage	++++	Plan B (à développer)

Recommandation 12 : Passer de la logistique à l'analyse stratégique

Le plan de formation est un outil stratégique de gestion du personnel dans une organisation. Sa mise en œuvre demande de respecter un certain nombre d'étapes obligatoires telles que la consultation du comité de direction. Pour implanter cette stratégie, j'ai pu proposer un modèle de calendrier stratégique. Cette stratégie repose sur la consultation d'un représentant du comité de direction dès le départ du processus.

Le tableau 15 ci-dessous montre l'exemple proposé au chef du Service de la formation Contrôle routier Québec à cet effet.

Tableau 15

Exemple d'un cadre de stratégie en formation

Planning	Étapes	Personnes concernées	Méthodes/ Support
Définition d'une politique de formation			
Décembre 2012	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultation obligatoire du représentant du comité de direction. ▪ Diffusion des orientations stratégiques et du budget ▪ Traduction en objectif du service. ▪ Élaboration d'une politique globale en matière de formation. 	Équipe du SF Responsable du Service Équipe du Service Représentant du comité	Projets du Service. Note écrite expliquant les orientations de la formation
Collecte les besoins de formation			
Janvier à Février 2012	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaboration des outils de recueil ▪ Recueil des besoins des services ▪ Analyse tout les détails des formations précédentes (budget, nombre de formation, Nombre de formateurs, nombre de coachs...) 	Équipe du SF Responsable des Services	Communication sur les orientations générales. Conduite d'entretien. Courriers types de communication entre le SF et les Services. Classement des indicateurs des formations précédentes (Tableau de bord)
Rédaction du plan de formation			
Mars 2012	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hiérarchisation des informations recueillies (première version) ▪ Traduction des besoins identifiés en matière de formation ▪ Réalisation du chiffrage du plan ▪ Consultation du représentant du comité 	Équipe du SF Responsable du Service Directeur Stratégique Représentant du Comité	Validation de ces choix par les responsables de services Tableaux récapitulatifs (budget, objectifs..) Rédaction du document plan
Présentation du plan au comité			
Avril 2012	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentation du rapport final et version power point ▪ Communication du plan 	Directeur stratégique Comité de direction	Version finale du plan Construction des outils de communications.
Réalisation et suivi du plan de formation			
Mai 2012	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaboration du plan ▪ Évaluation du processus du plan 	Équipe du Service Responsable du Service	Construction des outils de communications et de suivi

Conclusion

Ce stage a été très enrichissant, tant au niveau technique que relationnel. Il m'a permis de mettre en pratique mes connaissances théoriques en organisation du travail au service de l'équipe, mais aussi et surtout d'enrichir, de manière conséquente, mes compétences en optimisation des processus et rédaction d'offre de services.

En outre, j'ai pu effectuer des activités diverses qui ont développé mes compétences en gestion du changement (proposition des recommandations et de pistes de solutions, optimisation des processus), en informatique (Visio), mais aussi en dynamique relationnelle dans une organisation (travail d'équipe, participation à différentes réunions, présentation de mon travail aux gestionnaires...).

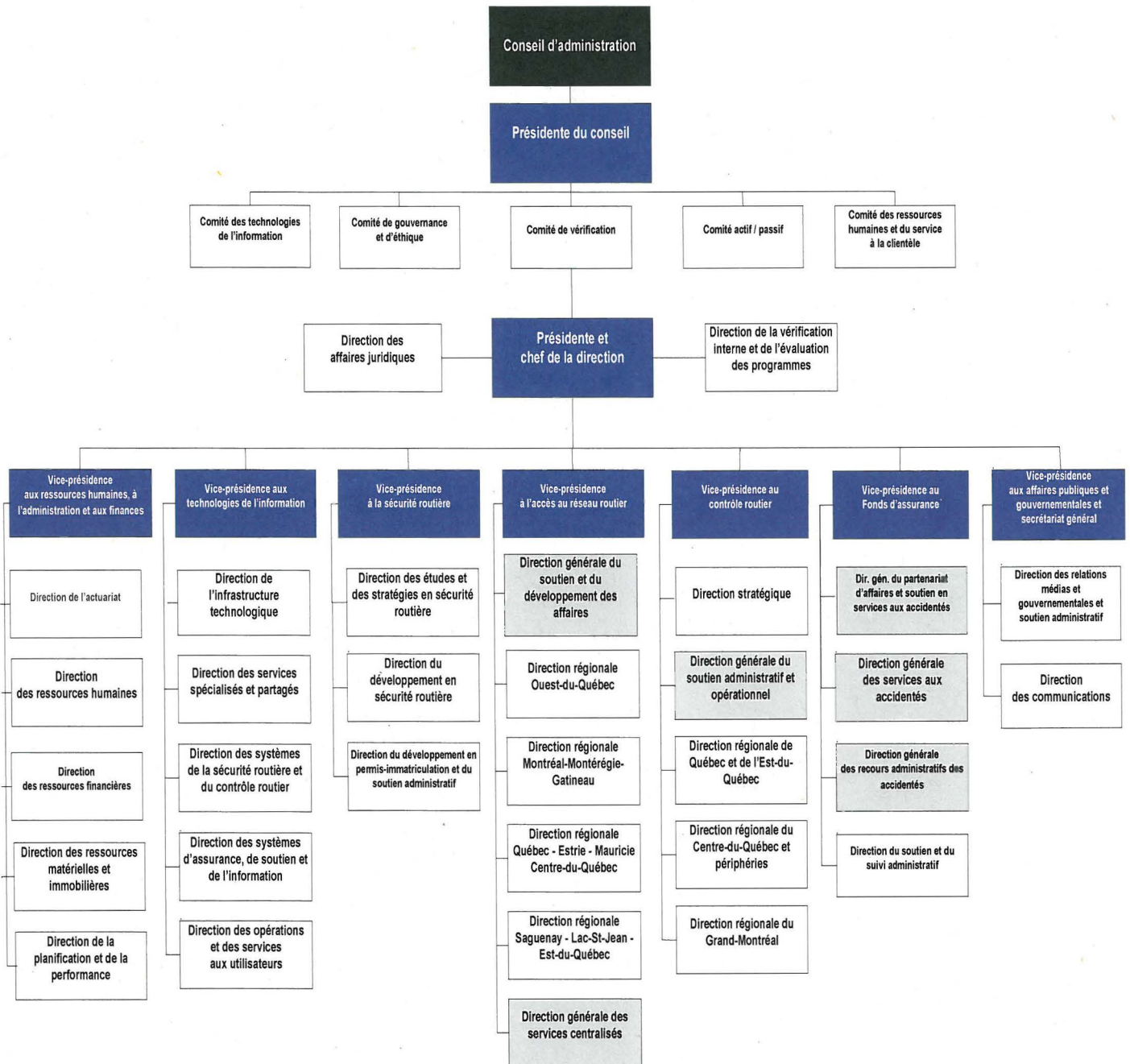
L'intérêt de ce stage a été, pour moi, une immersion totale dans l'organisme. Outre le fait d'avoir été considéré comme un salarié à part entière, j'ai été pleinement intégré dans une équipe compétente et dynamique qui m'a efficacement encadrée, en me laissant cependant suffisamment d'autonomie pour travailler sur différents sujets importants du Service de la formation CRQ.

Bibliographie :

- Catton M. (2000). Management des processus, une approche innovante, Paris : Anfor, 403 pages
- Lescarbeau, Robert; Payette, Maurice; St-Arnaud, Yves, Profession : consultant, 4e édition, 333 pages
- Professeur Mbassegué, Patrick Gérard. Cours Organisation du travail. Recueil et notes de cours. Concepts et études de cas. École Nationale d'Administration publique, ENP7228, Hiver 2012
- Plan stratégique du Contrôle Routier Québec 2010-2012, 39 pages
- Plan stratégique de la SAAQ 2011-2015, 33 pages
- Plan d'action du contrôle routier Québec 2012, 13 pages
- Documents intranet de Contrôle routier Québec, consulté entre septembre et décembre 2012
- Document d'intranet : Direction des ressources humaines SAAQ- La gestion des contributions des personnes, mars 2008, 26 pages

ANNEXES

ANNEXE 1



ANNEXE 2



ANNEXE 3

Organigramme du Service de la formation

Organigramme du Service de la formation

Chef du Service de la formation

Coordonnatrice de formation

Coordonnatrice de formation

Coordonnateur de formation

Coordonnateur CVSA

Coordonnatrice de formation

**Conseiller en technologies éducatives
et technopédagogue**

Technicienne

Technicienne

Agente de secrétariat

Mehdi KIOUI- Stagiaire

ANNEXE 4

Rencontre avec les acteurs concernés

Service de la formation de Contrôle routier Québec

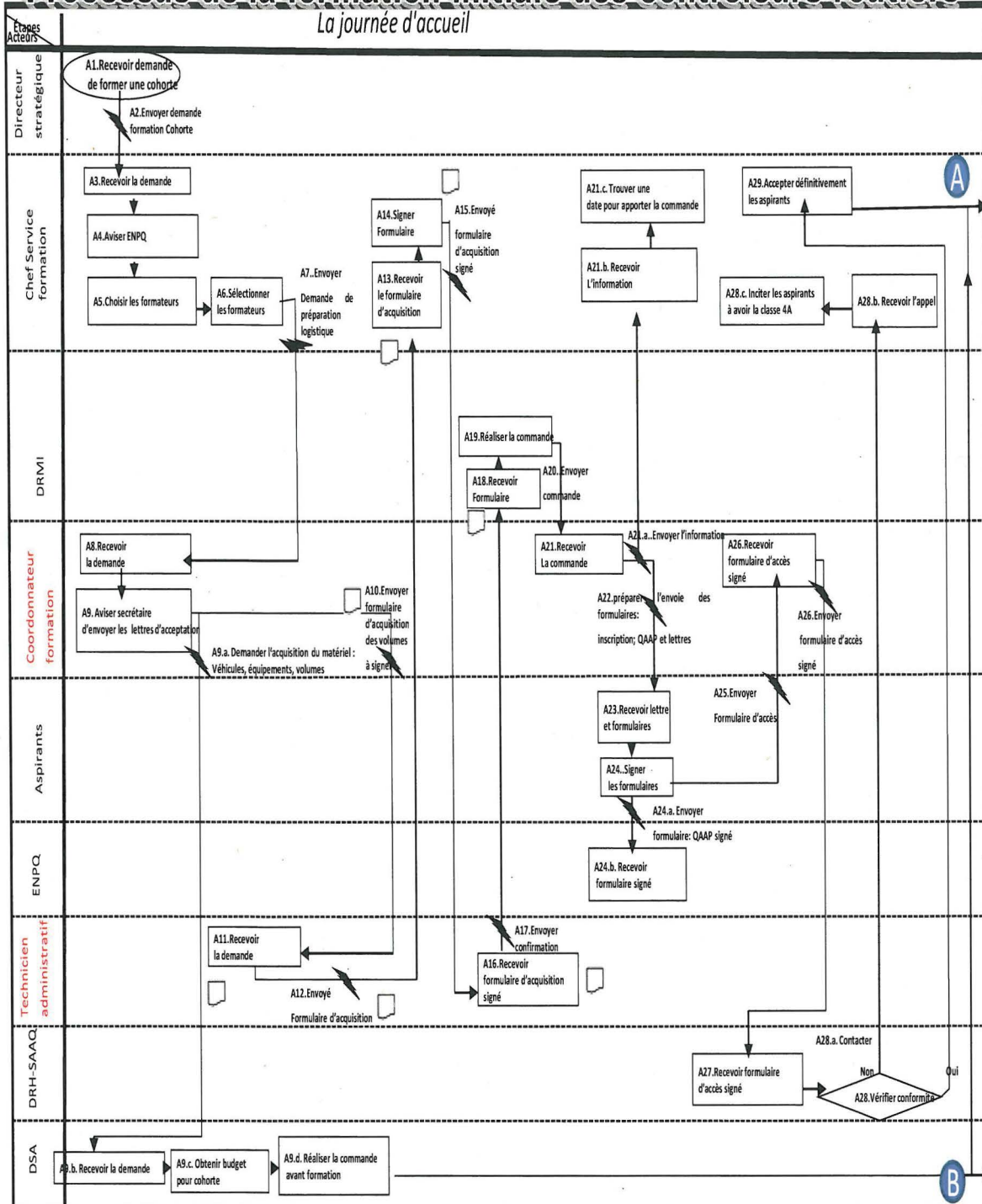
Acteur concerné :.....

- 1- Depuis combien de temps travaillez-vous au sein du Service de la formation?.....
- 2- Pouvez-vous me dire la finalité de cette formation (le processus)?.....
- 3- Pouvez-vous me dire combien de temps vous investissez dans cette formation?.....
- 4- Pouvez-vous me nommer tous les acteurs impliqués dans ce processus?.....
- 5- Pouvez-vous me décrire le rôle et la responsabilité de chacun dans le processus?.....
- 6- Pouvez-vous me dire vos façons de communication, et les formulaires utilisés entre acteurs?..
- 7- À votre avis, quels sont les problèmes que vous rencontrez dans la réalisation du processus?...
- 8- Pourquoi cela est-il considéré comme un problème ?.....
- 9- Pouvez-vous me donner des exemples ?.....
- 10- Existe-t-il des documents liés à ce processus?.....
- 11- En général, les gestionnaires et les personnes reçoivent les livrables sont-ils satisfaits du déroulement du processus?.....
- 12- Sur une échelle de 10, c'est quoi le degré de votre satisfaction?.....
- 13- Avez-vous quelque chose d'autre à ajouter concernant ce processus?.....

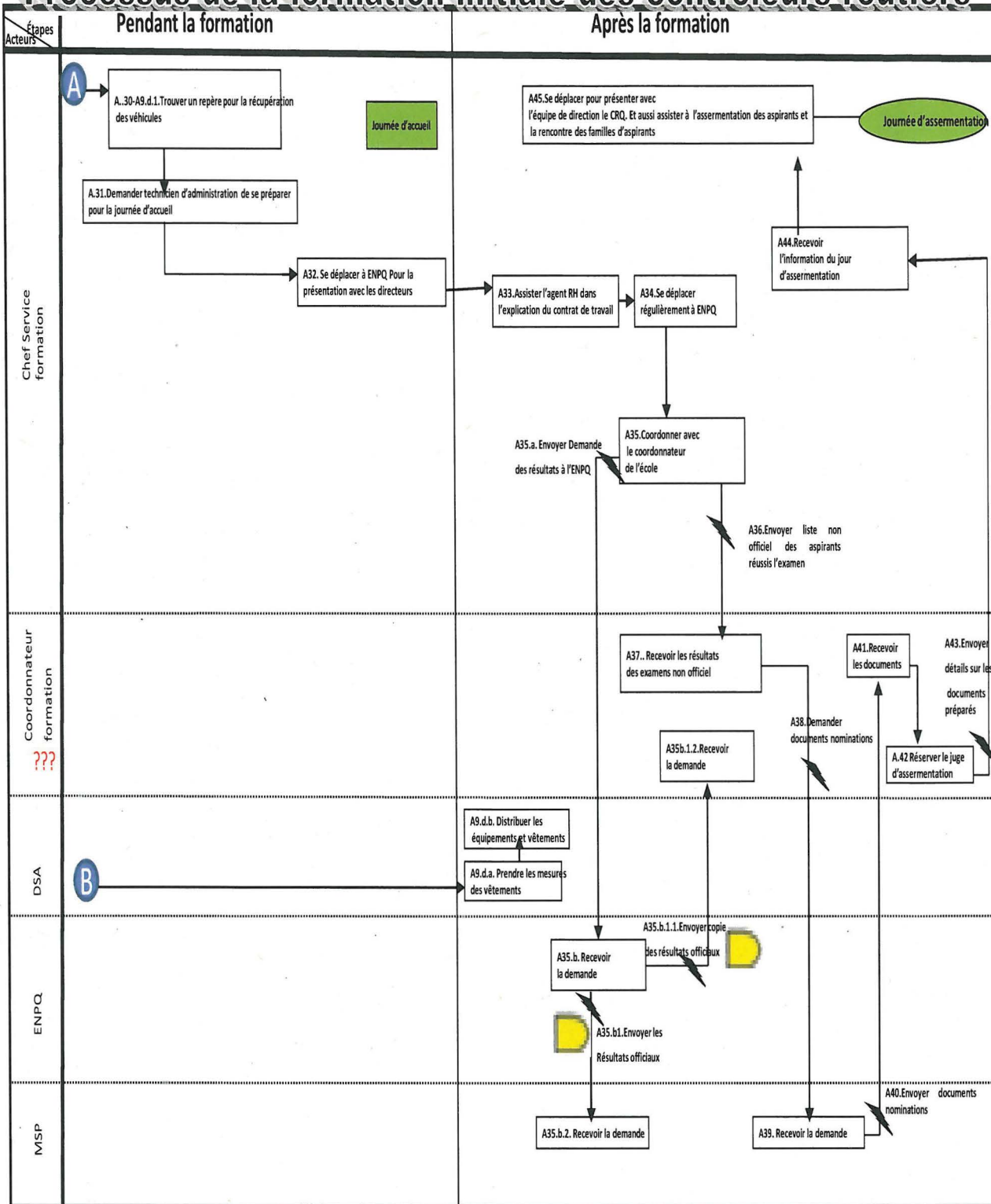
ANNEXE 5

Les processus cartographiés du Service de la formation

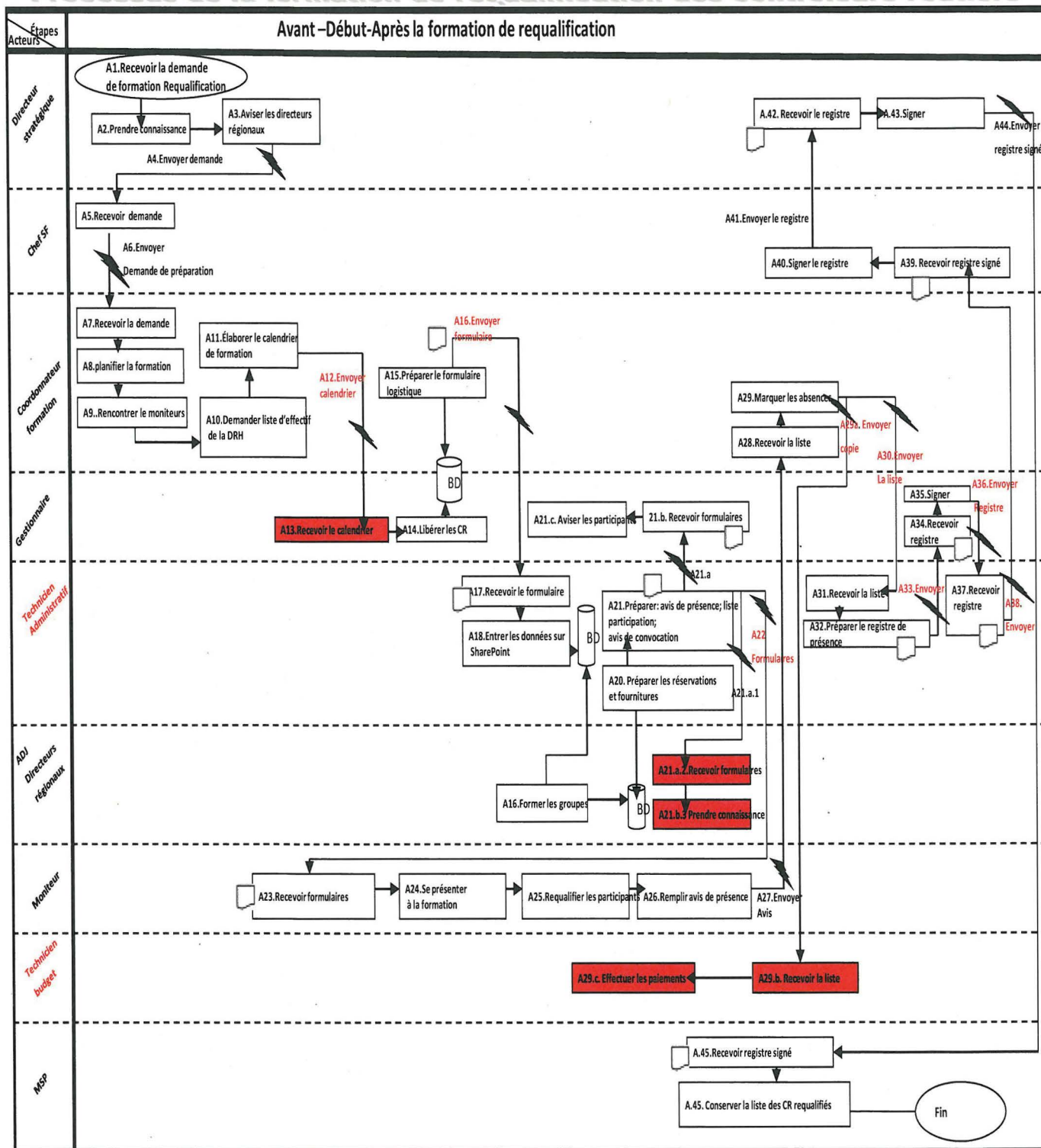
Processus de la formation initiale des contrôleurs routiers



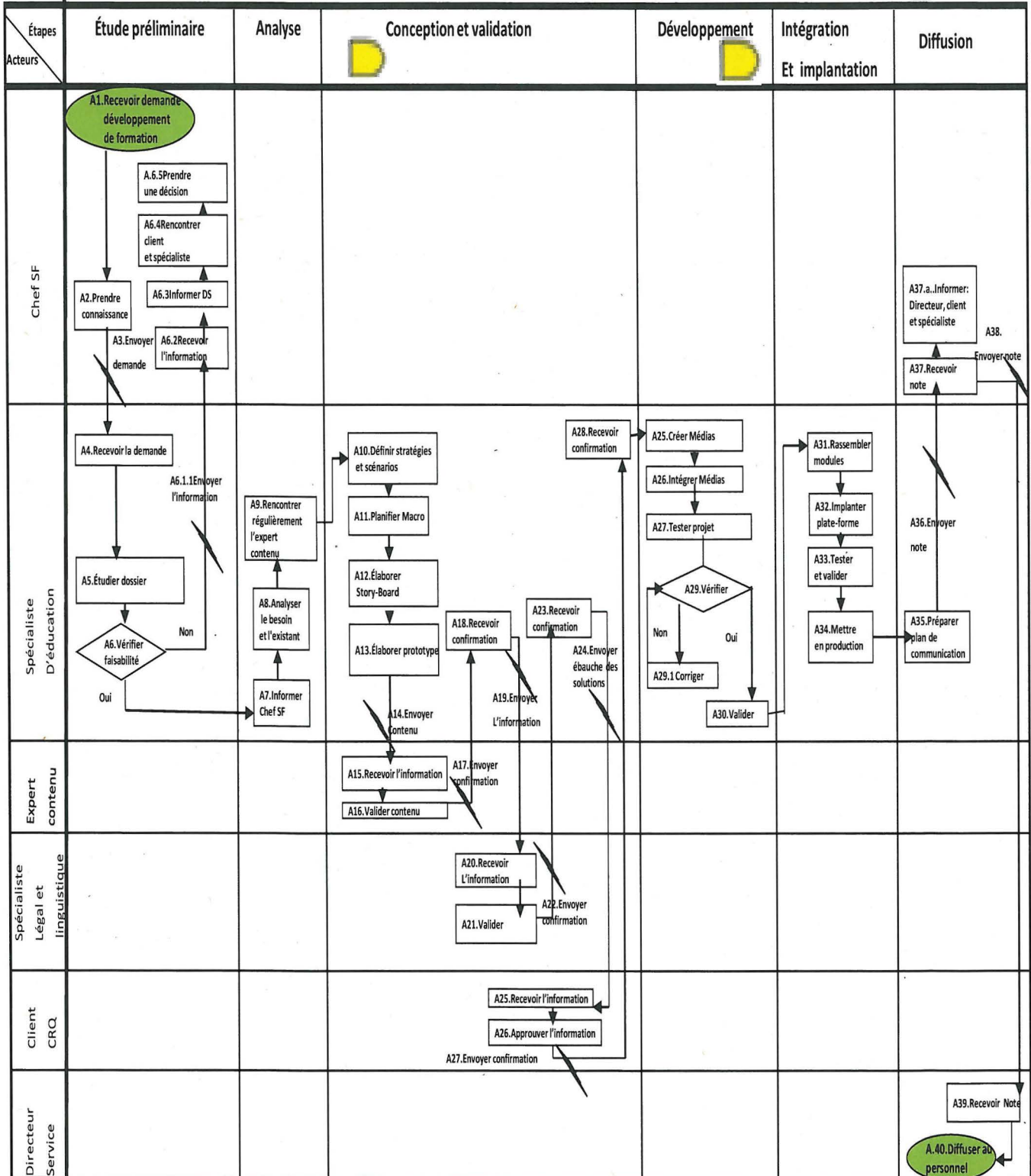
Processus de la formation initiale des contrôleurs routiers

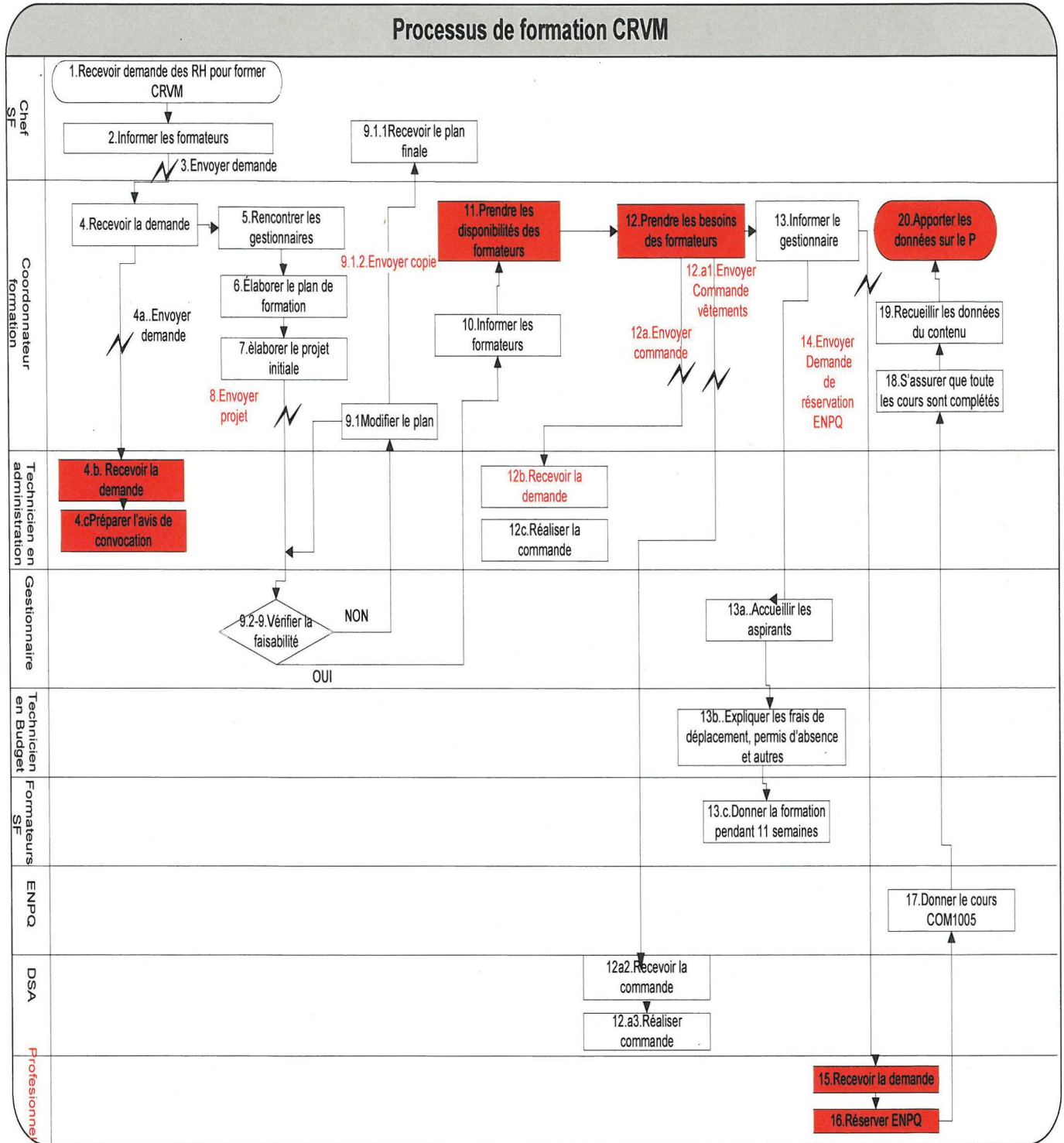


Processus de la formation de requalification des contrôleurs routiers



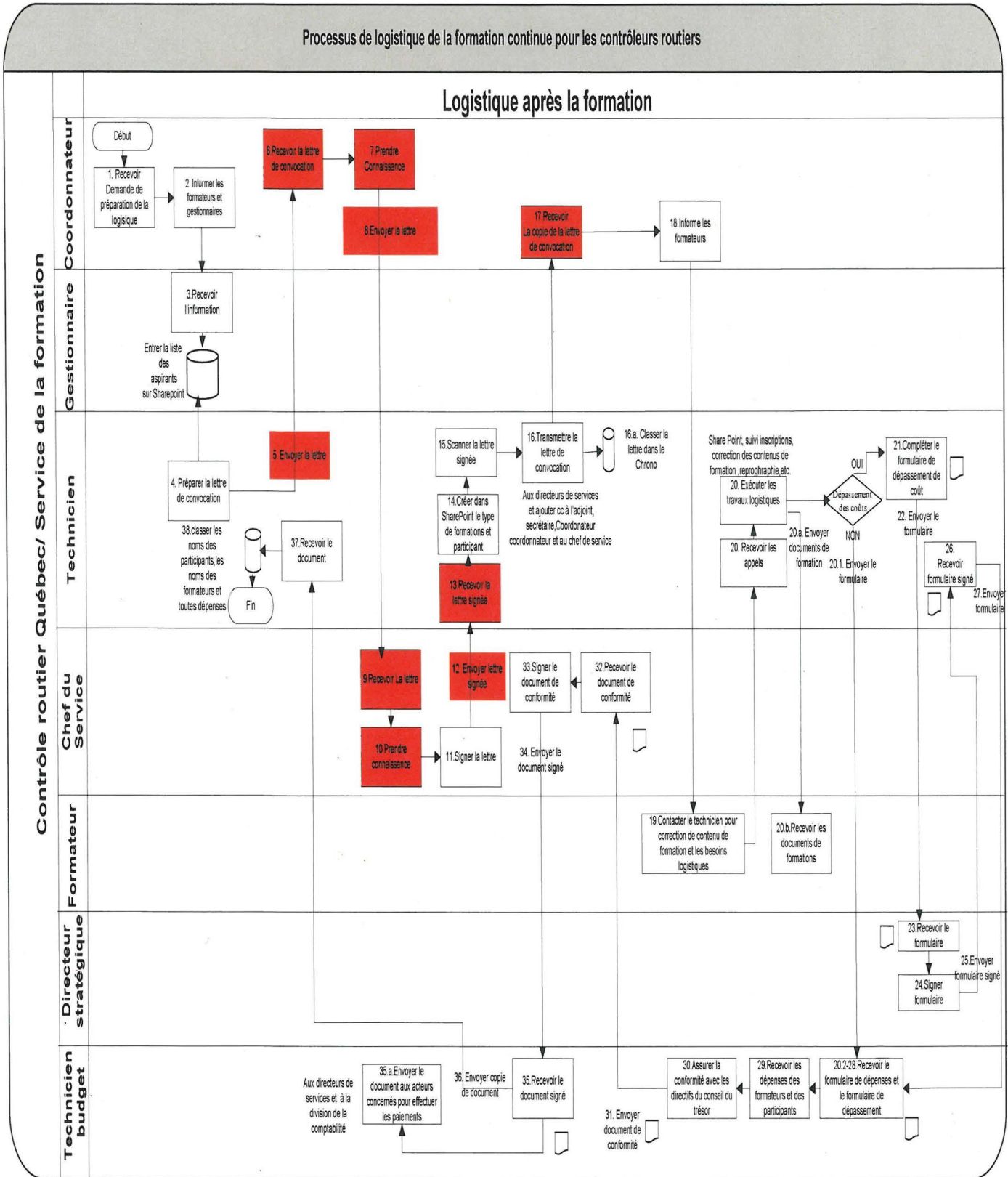
Processus de la formation en ligne

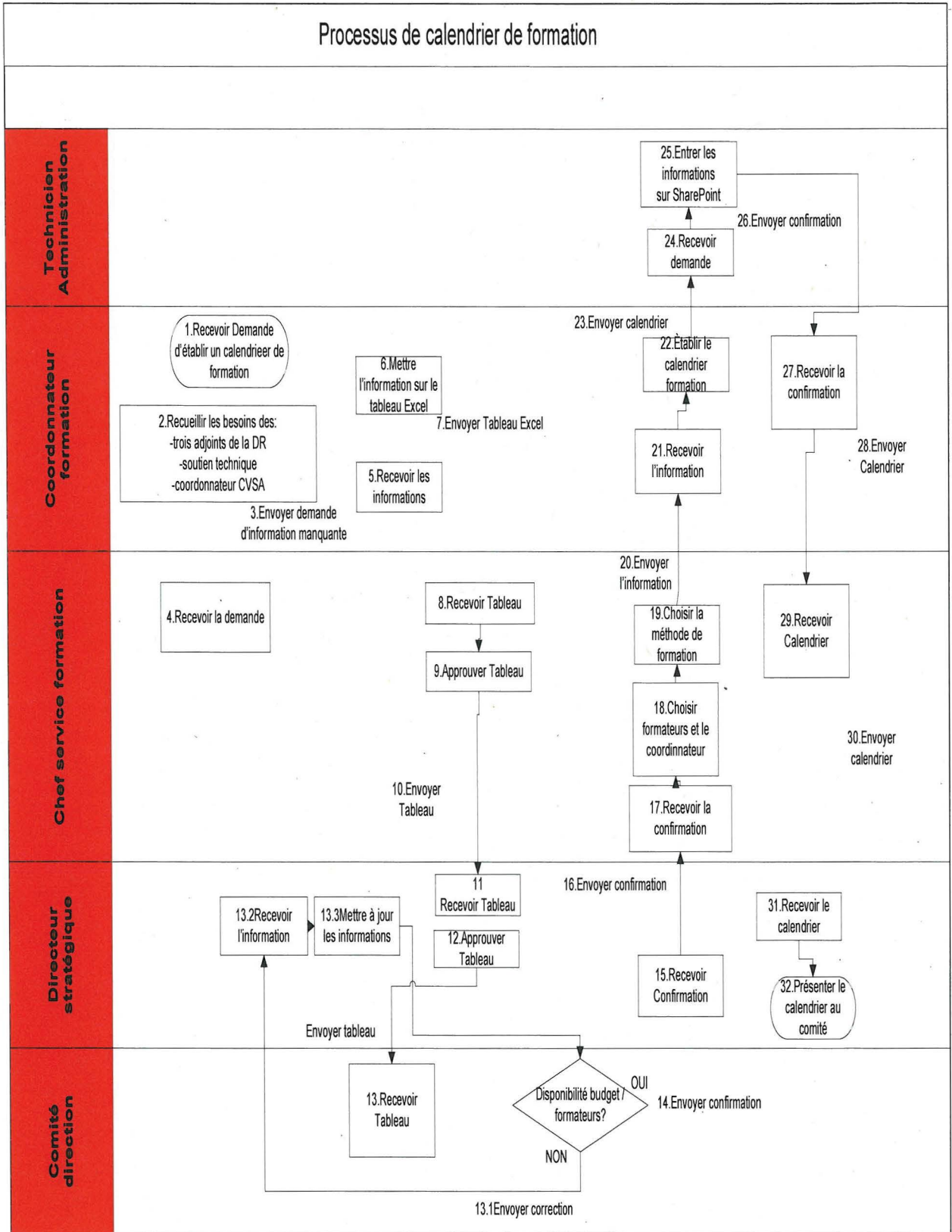




CRVM : Contrôleurs routiers en vérification mécanique

Processus de logistique de la formation continue pour les contrôleurs routiers

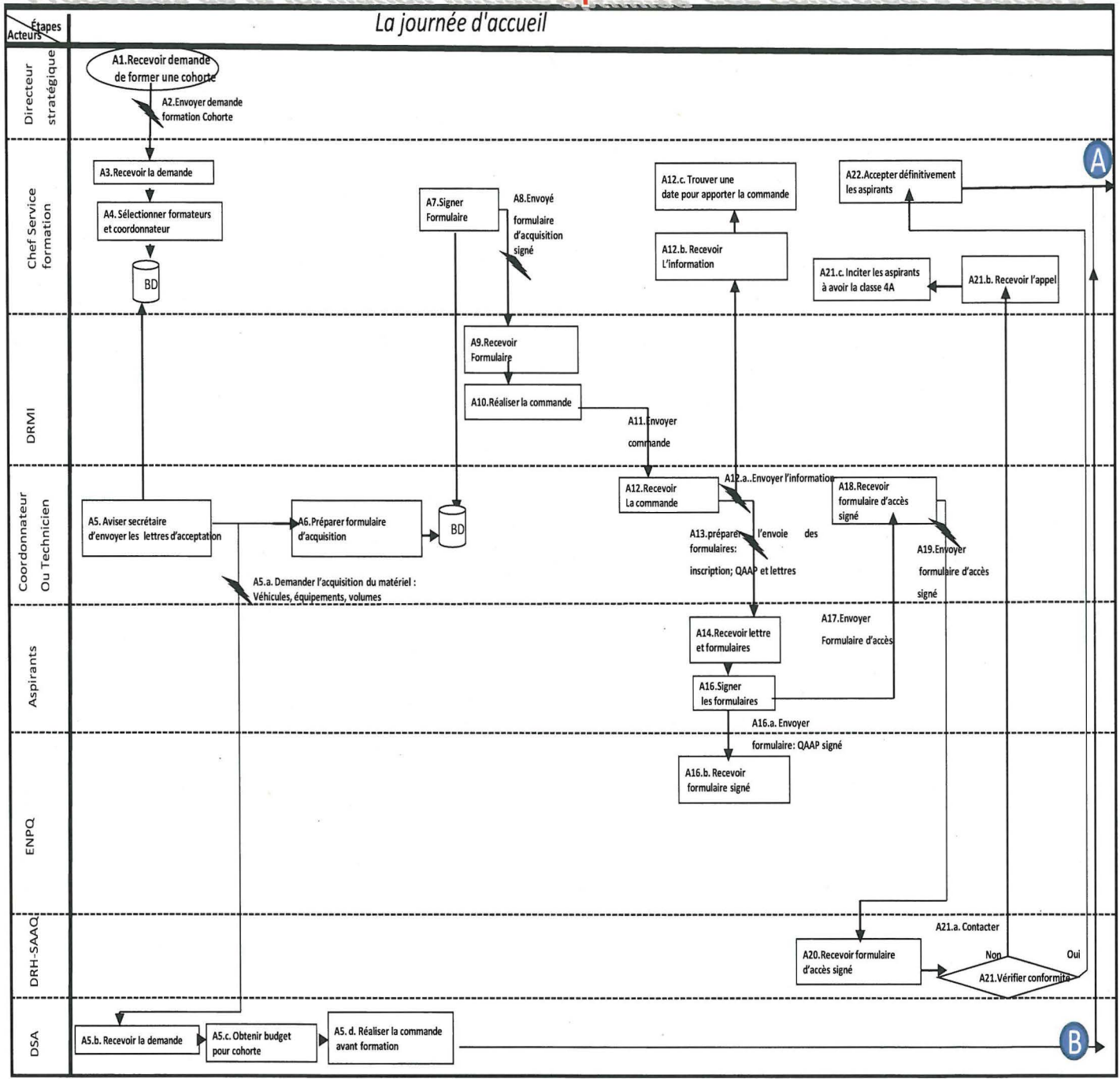




ANNEXE 6

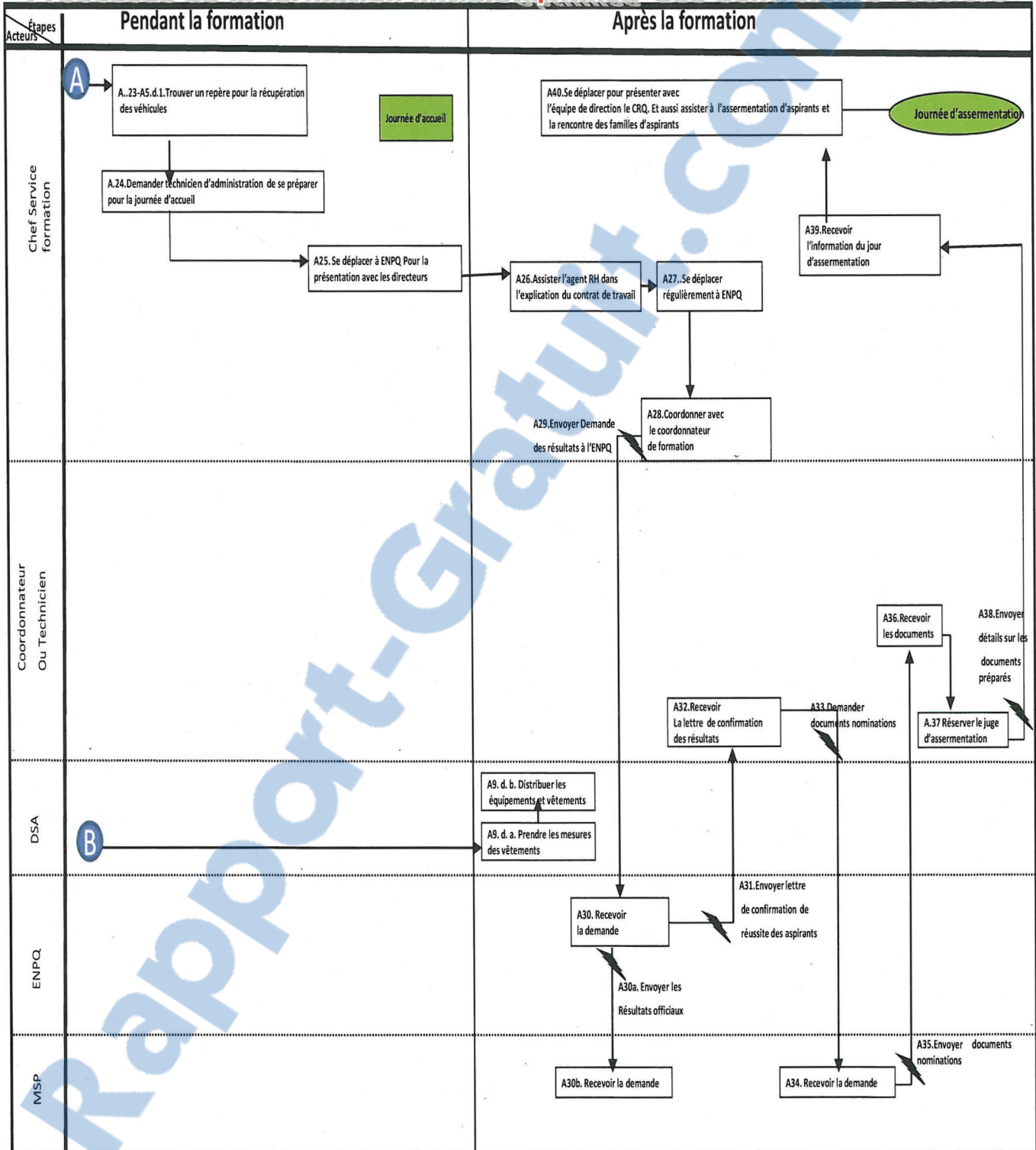
Les processus optimisés du Service de la formation

Processus de la formation initiale **optimisé** des contrôleurs routiers



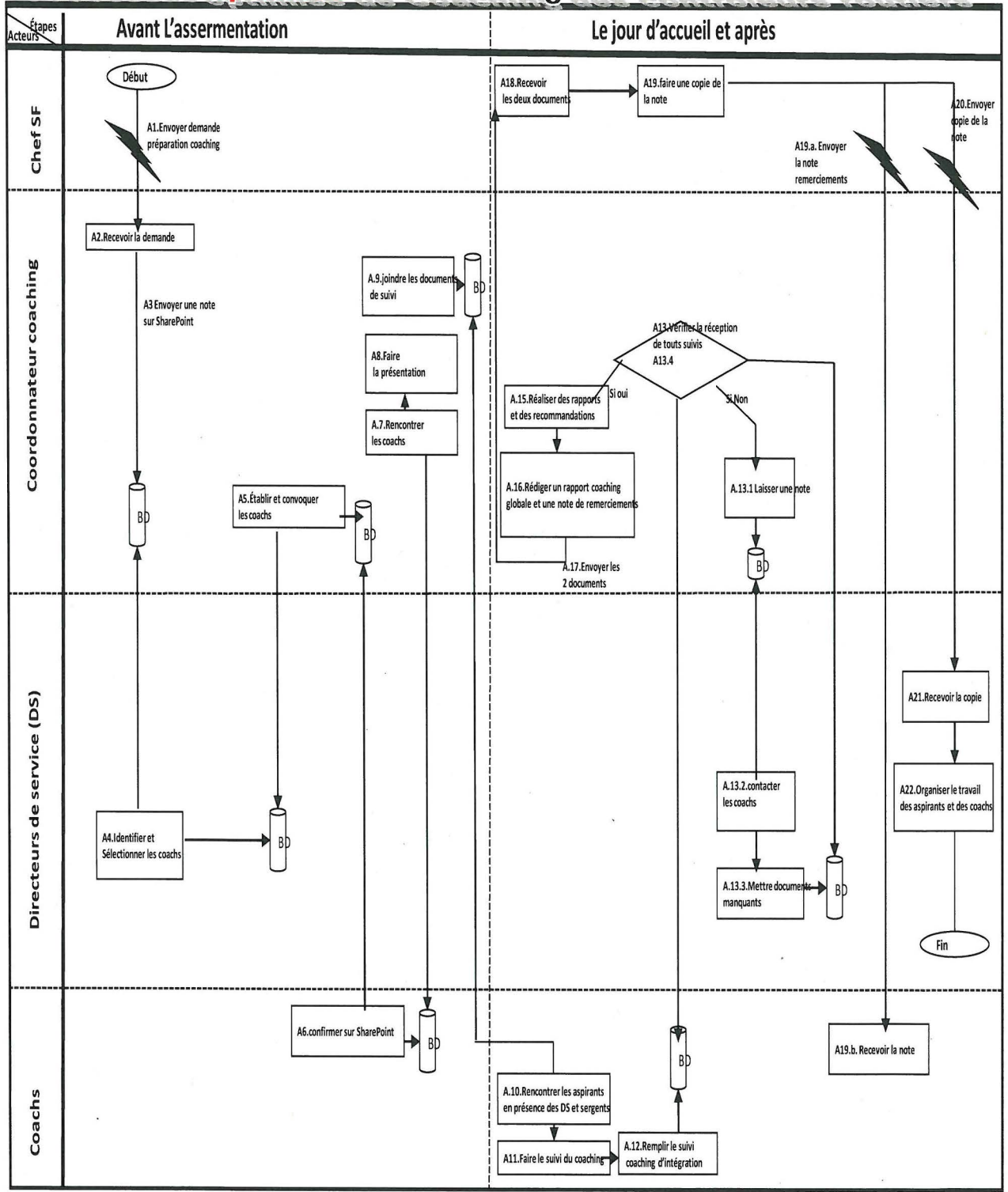
DSA : Direction du soutien administratif
 ENPQ : École nationale de police du Québec
 Aspirants : Nouveaux contrôleurs routiers
 DRMI : Direction des ressources matérielles et immobilières

Processus de la formation initiale **optimisé** des contrôleurs routiers



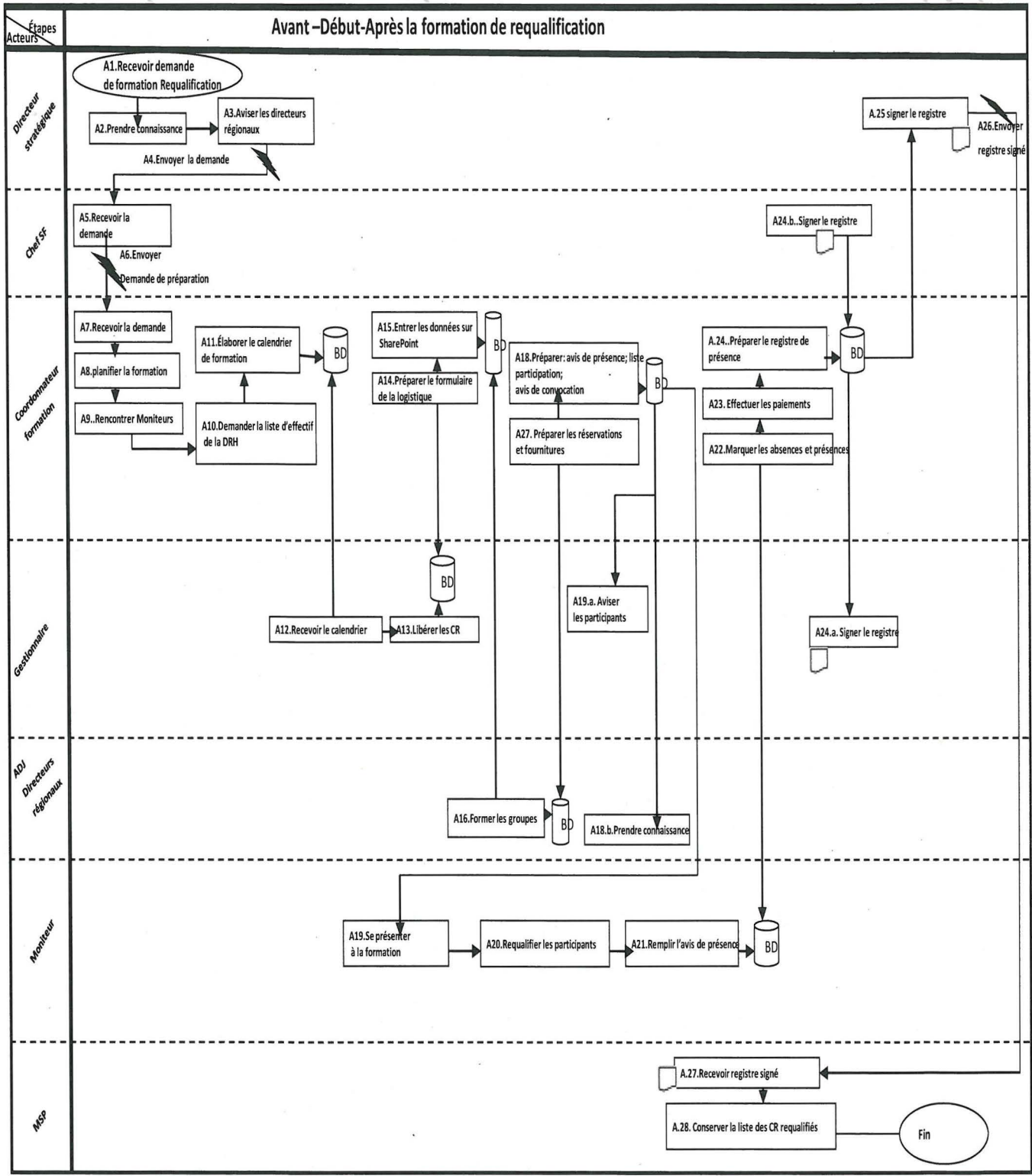
MSP : Ministère de la sécurité publique du Québec

Processus optimisé de Coaching des contrôleurs routiers

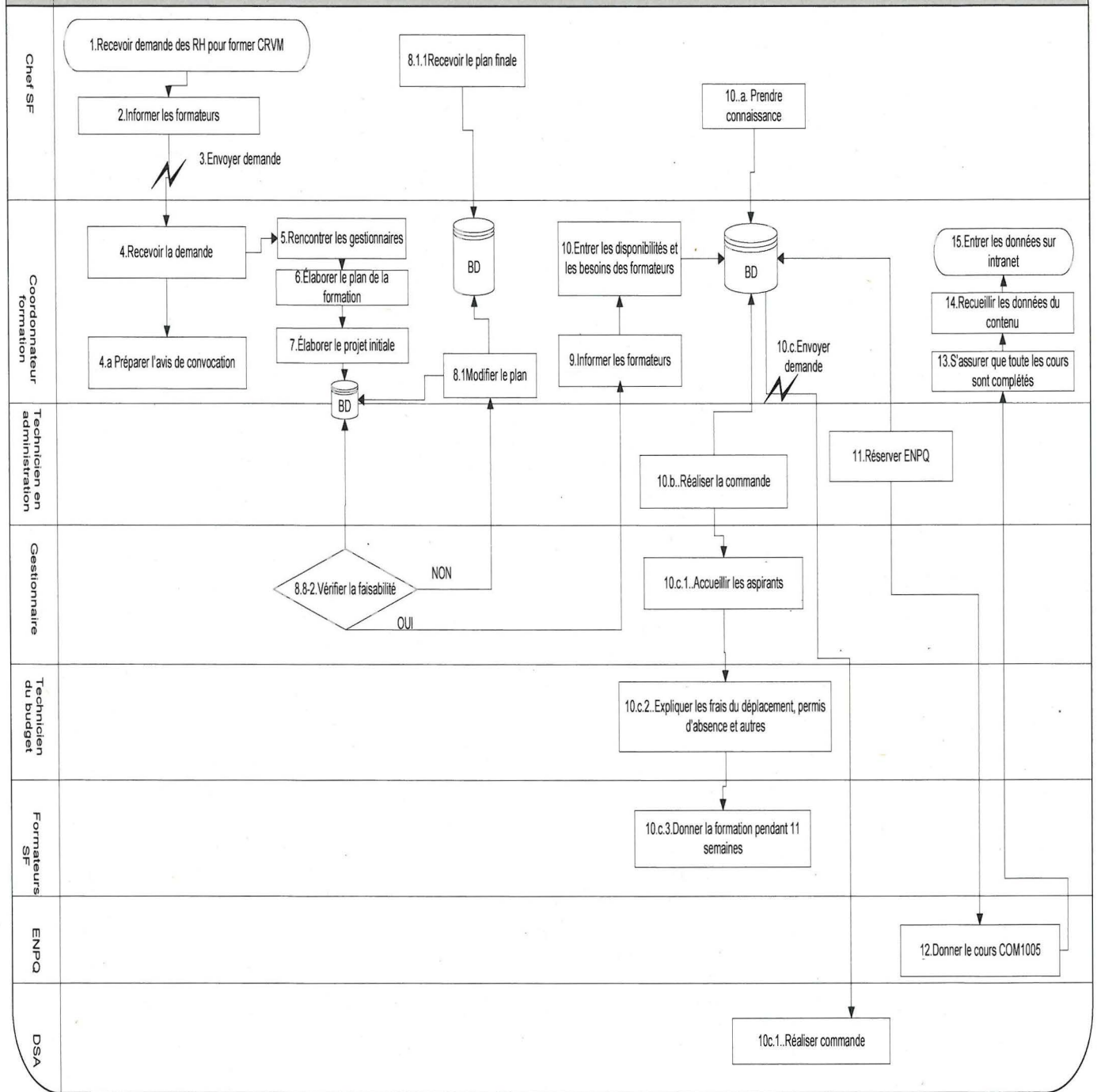


Moniteur : Formateur

Processus optimisé de la formation de requalification des contrôleurs routiers en intervention physique

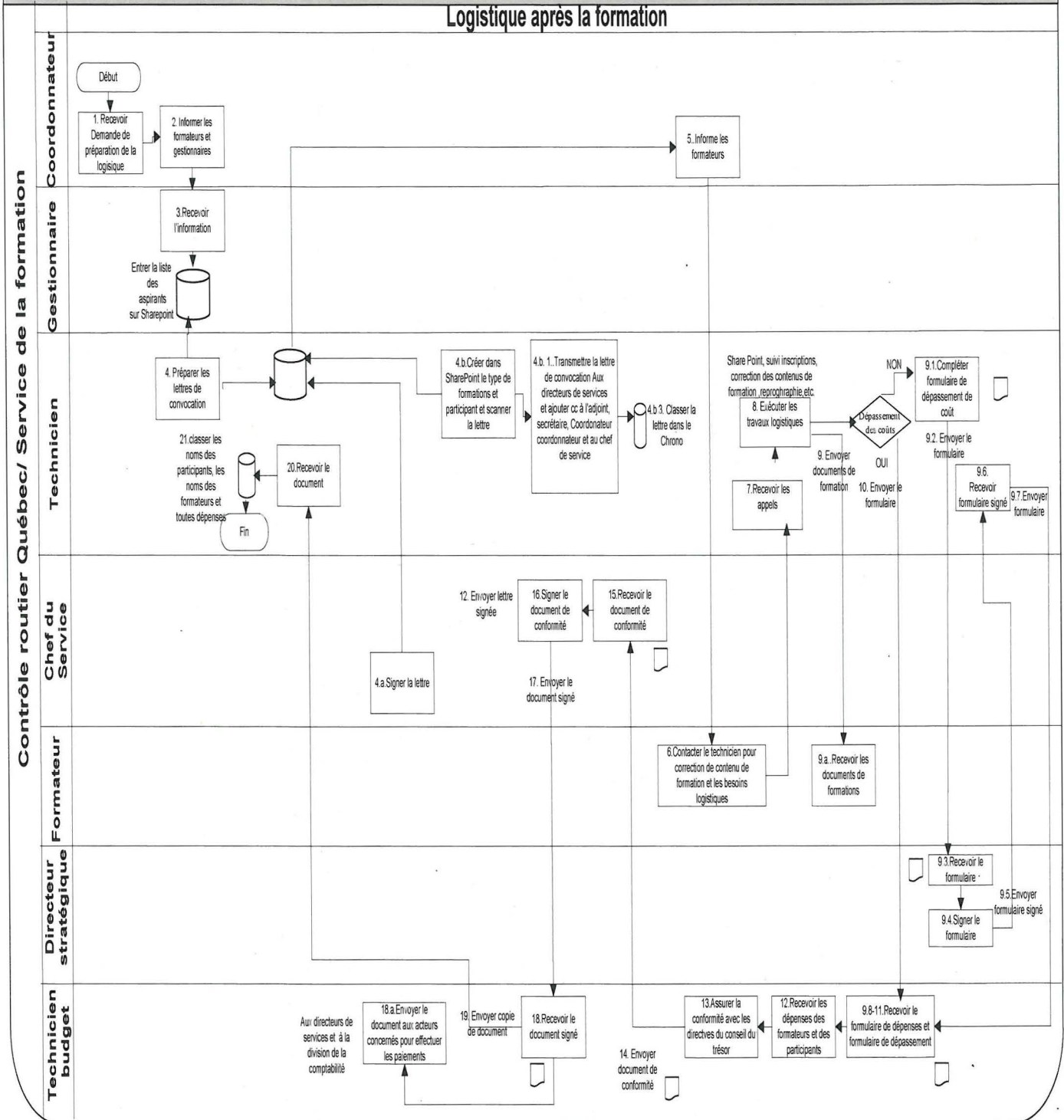


Processus optimisé de la formation CRVM

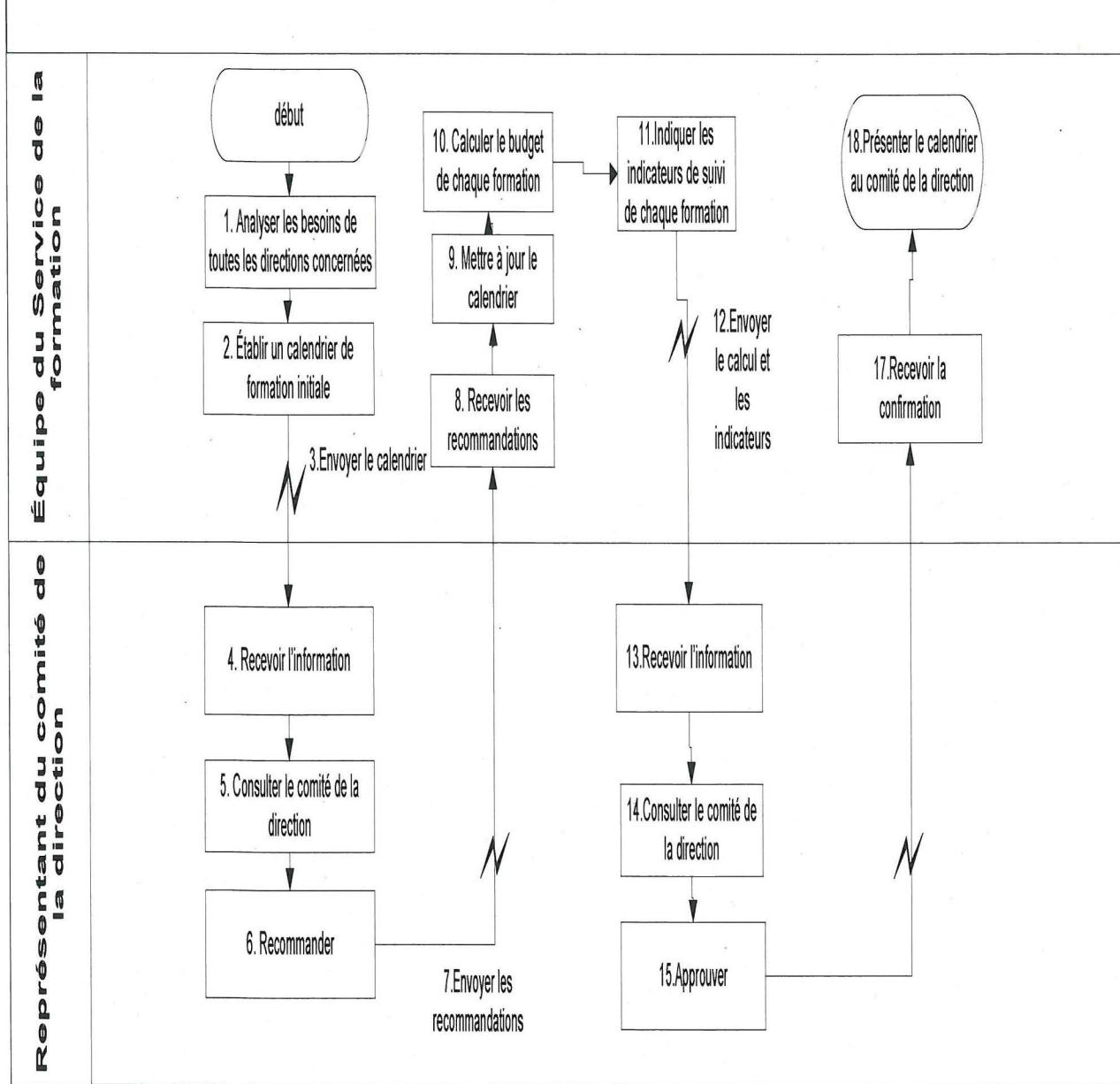


Processus Optimisé de la logistique de formation continue pour les contrôleurs routiers

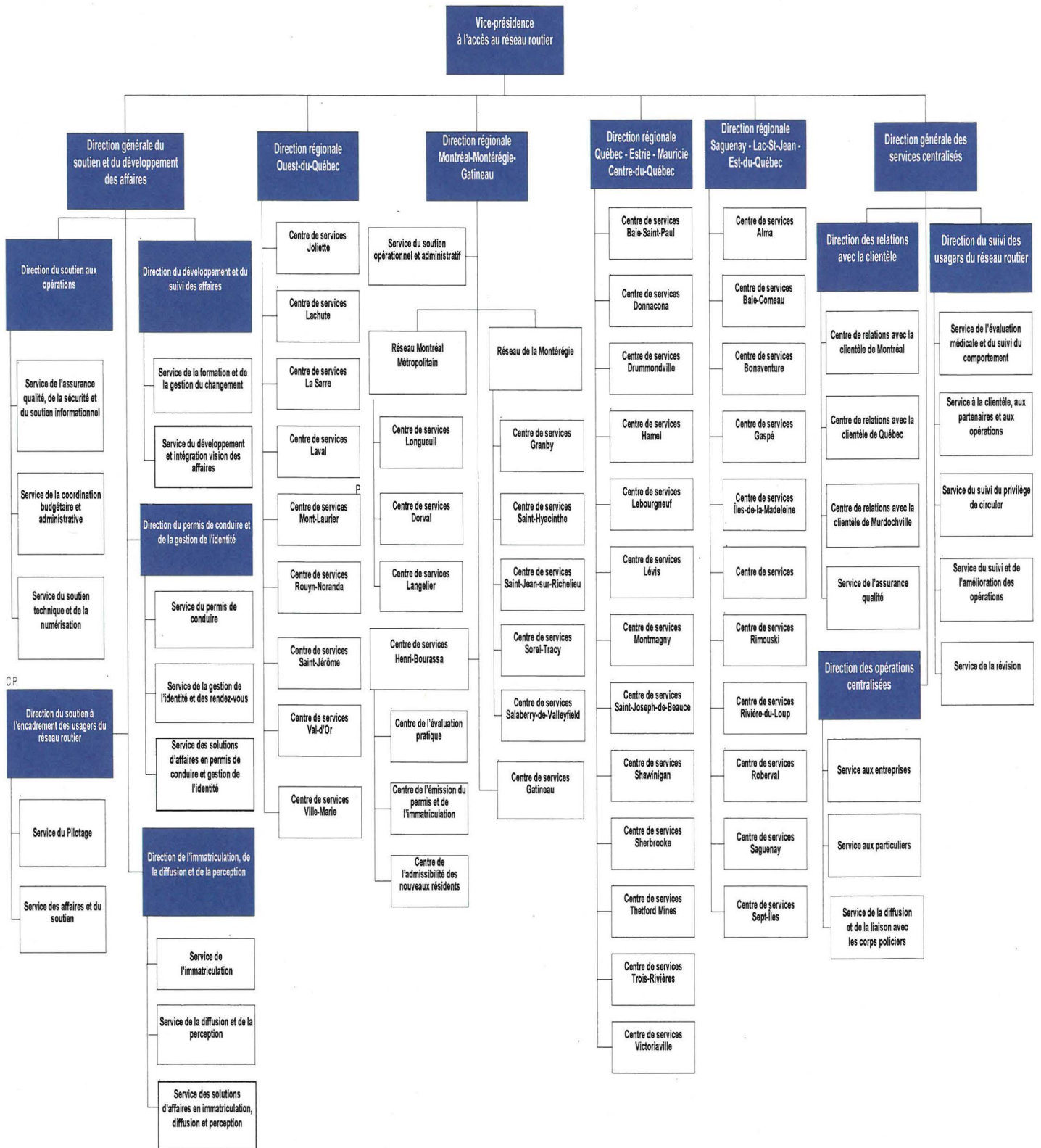
Logistique après la formation



Processus optimisé du calendrier de la formation



ANNEXE 7





D0217687 3