

# TABLE DES MATIÈRES

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1- INTRODUCTION .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>2- PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION .....</b>                                 | <b>4</b>  |
| 2.1- LA SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC .....                      | 4         |
| 2.2- LA VICE-PRÉSIDENTE ET DIRECTION GÉNÉRALE CONTRÔLE ROUTIER .....           | 7         |
| 2.3- LA DIRECTION DE LA PLANIFICATION ET DE L'ASSURANCE-QUALITÉ .....          | 8         |
| <b>3- DESCRIPTION DU MANDAT .....</b>  | <b>10</b> |
| 3.1- OPTIMISER LES FAÇONS DE FAIRE .....                                       | 11        |
| 3.2- LE MANDAT DU STAGE .....  | 11        |
| <b>4- RECENSION DES ÉCRITS .....</b>   | <b>13</b> |
| 4.1- LES MÉTHODES D'ÉVALUATION .....   | 13        |
| 4.2- LES MÉTHODES ENTREVUES .....  | 16        |
| 4.3- LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE .....   | 18        |
| <b>5. MÉTHODOLOGIE .....</b>   | <b>19</b> |
| 5.1- PHASE 1 : LA RECENSION DES ACTIVITÉS ET DES SOUS-ACTIVITÉS .....          | 19        |
| 5.2- PHASE 2 : LA DESCRIPTION ET L'ANALYSE DES ACTIVITÉS .....                 | 21        |
| 5.3- PHASE 3 ET 4 : L'ÉVALUATION ET LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS ..... | 23        |
| <b>6- RÉSULTATS .....</b>  | <b>24</b> |
| 6.1- LA DESCRIPTION DES SOUS-ACTIVITÉS .....                                   | 24        |
| 6.2- L'ANALYSE DES SOUS-ACTIVITÉS .....  | 27        |
| 6.3- LE DÉPÔT DES RECOMMANDATIONS AU COMITÉ DE DIRECTION .....                 | 33        |
| <b>7- ANALYSE .....</b>  | <b>34</b> |
| 7.1- LES OUTILS DE TRAVAIL .....   | 34        |
| 7.2- LE PROCESSUS DE VALIDATION .....  | 35        |
| 7.3- LA PARTICIPATION DU GESTIONNAIRE .....                                    | 37        |
| 7.4- L'INTÉRIM .....   | 38        |
| 7.5- LE TEMPS REQUIS .....   | 39        |
| 7.6- LES MÉTHODES DE RECHERCHES RETENUES .....                                 | 40        |
| 7.7- LES RÉSULTATS DES HYPOTHÈSES .....  | 40        |

**8- CONCLUSION ..... 42**

8.1 APPRÉCIATION PERSONNELLE DU STAGE..... 43

**9- BIBLIOGRAPHIE ..... 46**

9.1- MÉDIAGRAPHIE ..... 47

## 1- INTRODUCTION

Il existe deux façons pour un étudiant de l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) d'obtenir le grade de maître : rédiger un mémoire ou effectuer un stage dans un milieu organisationnel. Tandis que le premier est axé sur la recherche, sur les théories et les concepts en vue de faire progresser les connaissances dans un domaine précis, le second se veut la possibilité pour un étudiant, de mettre ses connaissances et ses habiletés à l'épreuve dans des situations réelles. L'Énap (2008) décrit d'ailleurs cette seconde activité comme étant : « une opportunité pour l'étudiant d'être en contact avec des analystes et des conseillers auprès desquels il peut apprendre à mieux connaître les méthodes et les processus de travail utilisés dans sa concentration ». Le stage permet à l'étudiant de mettre à contribution d'une organisation publique son savoir afin que celle-ci l'aide à développer son savoir être et son savoir-faire.

Dans les faits, le stage s'avère à être plus qu'une initiation au monde du travail dans un milieu organisationnel. L'étudiant n'a pas seulement à mettre en pratique les théories et les concepts appris lors des enseignements magistraux ; il devra apprendre à évoluer dans une organisation où les échéanciers sont mouvants, où le mouvement du personnel peut survenir à tout moment et où les orientations et les priorités peuvent changer de façon imprévue. Cette dynamique qui caractérise les organisations publiques plonge littéralement l'étudiant dans la réalité quotidienne de milliers de secrétaires, techniciens, professionnels et gestionnaires qui œuvrent au sein de l'administration publique.

Ce présent rapport circonscrit les informations d'un stage qui s'est déroulé à la Société de l'assurance automobile du Québec dans la vice-présidence et direction générale Contrôle routier du 14 janvier au 25 avril 2008.

## **2- PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION**

Cette section a pour but de vous familiariser avec la structure de la Société de l'assurance automobile du Québec et mieux comprendre les places qu'occupent la Vice-présidence et la Direction générale Contrôle routier ainsi que la Direction de la planification et de l'assurance-qualité.

### **2.1- LA SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC**

Créée en 1978, la Régie de l'assurance automobile du Québec fut mise sur pied pour gérer le régime public d'assurance automobile du Québec. À l'époque, ce régime permettait aux victimes d'obtenir une compensation pour les pertes financières résultant des dommages corporels subis dans un accident de la route, à titre de conducteur, passager, piéton, cycliste ou motocycliste, que cet accident ait lieu au Québec ou ailleurs dans le monde.

Ce n'est que depuis 1990 que la Régie de l'assurance automobile du Québec est devenue une société d'État : la Société de l'assurance automobile du Québec. Le modèle de gestion intégrée de la SAAQ est unique au monde puisqu'il réunit à la fois la prévention, le contrôle, l'indemnisation et la réadaptation. Au 31 décembre 2007, la Société employait plus de 3400 personnes pour rendre des services à la population du Québec. L'année 2008 marque le 30<sup>e</sup> anniversaire de sa création.

#### **2.1.1- PROFIL DE LA SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC**

La Société de l'assurance automobile du Québec relève du ministère des Transports du Québec au même titre que l'Agence métropolitaine de transport (AMT), que la Commission des transports du Québec (CTQ) et la Société des traversiers du Québec (STQ). Juridiquement, ceux-ci sont des personnes morales et jouissent des droits et privilèges d'un mandataire du gouvernement. Chacune de ces agences, commissions et



sociétés est dirigée par des conseils d'administration auxquels siègent leur président directeur général respectif.

En date du 31 décembre 2007, la SAAQ était structurée en 6 vice-présidences (annexe 1)

- Vice-présidence aux technologies de l'information (VPTI)
- Vice-présidence à la sécurité routière (VPSR)
- Vice-présidence aux ressources humaines, à l'administration et aux finances (VPRHAF)
- Vice-présidence et direction générale Fonds d'assurance (VPDGFA)
- Vice-présidence et direction générale Accès au réseau routier (VPDGARR)
- Vice-présidence et direction générale Contrôle routier (VPDGCR)

#### **2.1.2- MISSION DE LA SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC**

La mission de la SAAQ, tel que mentionné dans son rapport annuel de gestion 2007 est : « de protéger et d'assurer la personne contre les risques liés à l'usage de la route. À ces fins en qualité de fiduciaire du Fonds d'assurance automobile du Québec :

- elle indemnise les personnes accidentées de la route et facilite leur réadaptation,
- elle mène des activités de promotion de la sécurité routière et de prévention,
- elle fixe et perçoit les contributions d'assurance ;
- elle gère le droit d'accès au réseau routier et perçoit les droits afférents ;
- elle surveille et contrôle le transport routier des personnes et des biens. »

### **2.1.3- MANDAT DE LA SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC**

En acceptant le mandat de la promotion de la sécurité routière, la Société s'est donné pour but dans sa planification stratégique 2006-2010 : « de diminuer le nombre de victimes de la route et la gravité de leurs blessures. Pour ce faire, la Société mise sur des moyens qui vont de la sensibilisation et de la persuasion au contrôle de l'accès au réseau routier. À cet égard, elle gère le permis de conduire et l'autorisation de circuler et perçoit les droits et contributions correspondants pour le compte de l'État. »

De plus, comme principal gestionnaire du Code de la sécurité routière, la Société : « recommande au besoin les ajustements à la loi qui lui paraissent utiles au regard d'objectifs de sécurité routière ou encore pour favoriser le respect de la loi ou en faciliter l'application. Enfin, par l'entremise de l'Agence en contrôle routier, la Société contrôle, sur route et en entreprise, le transport routier des personnes et des marchandises. »

### **2.1.4- VALEURS**

Pour être en mesure de réaliser pleinement sa mission, la Société a donné priorité à des valeurs qui guident désormais chacun de son personnel dans leurs prises de décisions et dans leurs relations professionnelles : la rigueur, la cohérence et le respect.

- La rigueur
  - Consiste à ce que chacun s'assure de rendre les services ou de livrer les produits attendus avec professionnalisme et intégrité. Chaque personne assume la responsabilité de produire des résultats de qualité au meilleur coût tout en étant équitable envers sa clientèle.
  
- La cohérence
  - Consiste à ce que les actions et gestes posés sont en concordance avec les engagements pris et les messages communiqués. Chacun exerce ses

responsabilités et fait ses choix en se souciant de leur impact sur l'organisation et sur la population.

- Le respect
  - Consiste à ce que chacun est responsable de créer et de maintenir la confiance auprès de la population, des partenaires et de ses collègues. Chaque personne fait preuve de transparence, d'écoute, de reconnaissance et d'ouverture à la différence

## **2.2- LA VICE-PRÉSIDENTE ET DIRECTION GÉNÉRALE CONTRÔLE ROUTIER**

Contrôle routier Québec (CRQ) a le statut d'une agence au sein de la Société de l'assurance automobile du Québec dans laquelle plus de 430 employés contribuent à faire accroître la conformité des véhicules et la sécurité des usagers de la route. L'agence s'occupe particulièrement de l'application des lois et des règlements qui touchent l'industrie du transport de personnes et des biens.

Au 31 décembre 2007, la vice-présidente et direction générale Contrôle routier comportait 7 directions (voir annexe 2) :

- Direction de la planification et de l'assurance-qualité (DPAQ)
- Direction générale de la concertation et du soutien aux opérations (DGCSO)
  - Direction du soutien aux opérations (DSO)
  - Direction du soutien administratif (DSA)
- Direction régionale du Grand Montréal (DR-6)
- Direction régionale de Québec et de l'Est-du-Québec (DR-3)
- Direction régionale du Centre-du-Québec et du Nord-Ouest-du-Québec (DR-4)

### **2.2.1- MISSION DE CONTRÔLE ROUTIER QUÉBEC**

La mission de l'agence Contrôle routier consiste à : « contrôler l'application, sur route et en entreprise, des lois et règlements régissant l'industrie du transport des personnes et des biens. La mission de contrôle routier Québec est issue du mandat confié par le gouvernement à la structure organisationnelle du contrôle du transport routier lors de sa création en 1991.

Contrôle routier Québec répond aux besoins de ses partenaires, soit les ministères et organismes chargés d'élaborer les normes, lois et règlements du transport le ministère des Transports, la Vice-présidence à la sécurité routière de la Société de l'assurance automobile du Québec et le ministère du Revenu du Québec, qui partagent divers rôles en lien avec le contrôle du transport routier. »

### **2.2.2- MANDAT DE CONTRÔLE ROUTIER QUÉBEC**

Dans son plan d'action 2007 on retrouve le mandat de l'agence qui est de : « s'assurer que, sur la route et en entreprise, l'application de la réglementation afférente au transport de personnes et de biens est respectée sur l'ensemble du territoire québécois par les propriétaires, les exploitants et les conducteurs de véhicules lourds, ainsi que par les autres acteurs visés de l'industrie du transport routier (expéditeurs, courtiers en transport) et les chauffeurs de taxi. Ses actions ont pour objectif d'accroître la conformité des véhicules et la sécurité des usagers de la route. »

### **2.3- LA DIRECTION DE LA PLANIFICATION ET DE L'ASSURANCE-QUALITÉ**

La Direction de la planification et de l'assurance-qualité regroupe un peu plus de 15 employés qui travaillent tant au niveau de l'organisation du travail, des dossiers de l'étalonnage, du rapport annuel et du plan d'action en plus de la formation des contrôleurs routiers. Cette à cette direction que le comité de direction a décidé d'assigner le mandat de chapeauter le dossier de l'optimisation des façons de faire des activités de l'agence.



### 2.3.1- MANDAT DE LA DIRECTION DE LA PLANIFICATION ET DE L'ASSURANCE-QUALITÉ

Le mandat de la DPAQ est de fournir les services de planification stratégique, de formation, d'organisation du travail et de gestion du changement. À ce titre, elle est responsable de :

- concevoir et réaliser des programmes de formation technique et opérationnelle à l'intention du personnel du contrôle routier ;
- développer des politiques et des procédures de nature à encadrer l'action du personnel opérationnel et à favoriser son efficacité et son efficacité ;
- développer et mettre en oeuvre tous les aspects touchant l'organisation du travail du personnel opérationnel et de la gestion du changement ;
- s'assurer de l'accréditation des contrôleurs routiers à la norme nord-américaine du *Commercial Vehicle Safety Alliance (CVSA)* et de son maintien ;
- d'élaborer le plan d'action annuel et de rédiger le rapport annuel de gestion ;
- concevoir et publier un journal interne : *CRiQ l'informateur* ;
- faire évoluer la convention de performance et d'imputabilité et l'information de gestion.

### **3- DESCRIPTION DU MANDAT**

Le vieillissement de la main d'œuvre est l'un des principaux défis auxquels les entreprises québécoises devront faire face au cours des prochaines années. Le gouvernement du Québec en est conscience et a déclaré de plusieurs façons qu'il serait affecté par cette tendance.

Dans son plan de modernisation 2004-2007, le Conseil du trésor avait déjà exposé ses préoccupations : « le Québec vit des changements démographiques majeurs, qui nous interpellent directement, et à court terme. On prévoit ainsi une diminution de la population en âge de travailler dès 2011. [...] Au cours des prochaines années, il faudra répondre à une demande accrue de services ».

Moins de 5 ans plus tard, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2008) nous annonce, que plus de 700 000 postes seront à combler entre 2007 et 2011 dans l'ensemble du Québec. Les organisations publiques savent qu'ils n'y échapperont pas et devront, eux aussi, modifier leurs méthodes de gestion afin de continuer d'être en mesure de livrer des biens et services de qualité à la population.

Le message est lancé : les organisations du gouvernement devront être prêtes à offrir davantage de services avec de moins en moins de ressources. La Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) n'y fait pas exception. Elle désire, elle aussi, être en mesure de continuer à offrir à sa clientèle, des services de qualité dans un contexte marqué par l'augmentation continue de son volume d'activités et par la réduction de son effectif. Pour aider ses organisations, le gouvernement propose, dans son plan de modernisation de l'État, plusieurs façons pour que celles-ci soient prêtes à affronter cette nouvelle réalité en : modernisant le cadre de relations avec le secteur privé, en allégeant les structures, en réévaluant les programmes, en planifiant les ressources humaines et en revoyant les façons de faire. C'est cette dernière approche qui est au

cœur d'une stratégie élaborée par la SAAQ qui lui permettra de s'arrimer à ce nouveau contexte administratif instauré par la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État.

### **3.1- OPTIMISER LES FAÇONS DE FAIRE**

Pour parvenir à optimiser ses façons de faire, la Société vise à recentrer ses activités sur ses fonctions essentielles et à optimiser ses processus de travail. Elle veut également assurer à ses employés une charge de travail adéquate et améliorer le contrôle des coûts. Afin que cela soit possible, la SAAQ s'est dotée d'un objectif dans sa planification stratégique 2006-2010 : « d'ici la fin de l'année 2010, à la suite d'un examen critique de l'ensemble des activités, toutes les vice-présidences devront avoir éliminé ou reconfiguré les activités pertinentes de la Société. »

C'est pourquoi la vice-présidence et Direction générale de Contrôle routier (VPDGCR) a dû entreprendre la révision de ses activités, en vue d'optimiser ses façons de faire. En l'insérant parmi ses objectifs de son plan d'action 2007, Contrôle routier s'est donné comme mandat de recenser, décrire et évaluer toutes ses activités.

Pour supporter sa démarche, le comité de direction de Contrôle routier a mis sur pied un comité de travail de 6 personnes afin d'évaluer les activités et de rédiger un rapport de recommandations quant aux activités de l'agence qui seraient à conserver, à modifier, à reconfigurer ou à éliminer.

C'est pour obtenir une aide supplémentaire en vue d'effectuer la seconde phase de la démarche que la Société a accepté que Contrôle routier accueille parmi ses rangs, un étudiant du deuxième cycle de l'École nationale d'administration publique et une personne en prêt de service d'une autre vice-présidence de la SAAQ.

### **3.2- LE MANDAT DU STAGE**

Je suis arrivé à la SAAQ le 14 janvier 2008 pour effectuer un stage d'étude d'une durée de 15 semaines afin de compléter une maîtrise en administration publique. Mes rôles et

mes responsabilités, dans la réalisation de mon mandat, étaient encadrés par ma chargée de formation pratique, Geneviève St-Onge, conseillère en planification à la DPAQ.

Durant 15 semaines, je serai au cœur d'un projet pilote ayant comme finalité de développer des outils de travail pour effectuer la description et l'analyse de certaines activités de l'Agence qui ont été ciblées par le comité de travail. Avant le début de mon mandat, le comité de travail avait effectué une première étape de la démarche soit la recension et de toutes les activités de CRQ.

Mon mandat était de réaliser :

- les entrevues auprès des techniciens et des professionnels de CRQ;
- la rédaction des fiches de description des activités et des sous-activités ;
- la validation des fiches de description auprès des personnes interviewées et de leur gestionnaire ;
- la rédaction des fiches d'analyse des activités et des sous-activités ;
- la validation des fiches d'analyse des activités et des sous-activités auprès du comité de travail.

Une fois les analyses effectuées, un rapport de recommandations allait être déposé au comité de direction afin que celui-ci approuve le projet pilote ou demande d'y apporter des correctifs avant de l'appliquer à l'ensemble des activités de sa vice-présidence.



## **4- RECENSION DES ÉCRITS**

Pour parvenir à élaborer des hypothèses de recherche il faut être en mesure de connaître les concepts développés dans le domaine de l'évaluation de programme de et de la recherche qualitative.

### **4.1- LES MÉTHODES D'ÉVALUATION**

L'évaluation est, selon Desrosiers (1998) : « une activité susceptible de porter sur un large éventail de questions concernant la pertinence, les particularités et les conséquences des actions menées à différentes étapes de la planification et de la réalisation des programmes ou des interventions. » L'évaluation est un des outils qui permettent de faciliter la prise de décision du gestionnaire quant au maintien, à l'expansion ou de la fin d'un programme. Depuis le début du XXe siècle, l'évaluation de programme a grandement évolué de sorte qu'aujourd'hui, certains sont en mesure de classer les méthodes d'évaluation selon des générations et d'autres selon les approches utilisées.

Dans leur ouvrage *Fourth Generation Evaluation*, Guba et Lincoln (1989) présentent une classification des méthodes d'évaluation selon quatre générations. Quant aux recherches de Desrosiers (1998), ces « générations » d'évaluation sont regroupées sous trois grandes approches.

#### **4.1.1- L'APPROCHE CLASSIQUE OU DE PREMIÈRE GÉNÉRATION**

L'approche classique est l'évaluation qui ne s'attarde pas à la compréhension du pourquoi et du comment du résultat. Cette approche correspond à la mesure des performances à l'aide de tests où on utilise des indicateurs quantitatifs pour évaluer des éléments qualitatifs. On utilise comme exemple les examens scolaires qui permettent de savoir si l'élève le réussit ou non sans que l'on se demande pourquoi a-t-il été réussi ou

échoué. Cette approche correspond à l'évaluation de première génération de Guba et Lincoln.

#### **4.1.2- L'APPROCHE CENTRÉE SUR LA THÉORIE DE PROGRAMME OU L'APPROCHE DE DEUXIÈME ET TROISIÈME GÉNÉRATION**

Cette approche selon Desrosiers, s'intéresse à l'évaluation des objectifs, de l'implantation des effets des programmes. Cette approche correspond à la deuxième et troisième génération de Guba et Lincoln qui sont celles où les évaluateurs sont en mesure d'expliquer les écarts constatés par rapport aux objectifs en ayant recours à des standards préétablis pour poser leur jugement.

#### **4.1.3- L'APPROCHE CENTRÉE SUR LES UTILISATEURS OU DE QUATRIÈME GÉNÉRATION**

Cette dernière approche met l'accent sur l'utilisation des résultats de l'évaluation et sur les besoins des utilisateurs. Elle est basée sur le fait qu'il n'existe pas de standards préétablis, que l'on accorde une «voix» à chacune des parties prenantes. Cette approche correspond à la quatrième génération de Guba et Lincoln.

#### **4.1.4- LE CHOIX D'UNE APPROCHE**

Puisque les trois approches peuvent encore être utilisées selon la circonstance, Desrosiers (1998) propose d'utiliser 6 critères pour choisir l'une des trois approches

- 1- Le type d'évaluation que l'on désire effectuer (évaluation des effets, évaluation d'implantation, etc.)
- 2- La perspective adoptée (sommative ou formative)
- 3- Les contraintes organisationnelles existantes
- 4- Le type de programme à évaluer et son stade de développement

- 5- Les positions idéologiques ou les méthodes de pensée orientant la façon de poser les problèmes et promettant d'effectuer les recherches et de trouver des solutions
- 6- Divers aspects pratiques et, plus particulièrement, des contraintes de temps, des ressources disponibles variables selon le secteur d'intervention

Liens possibles entre types d'évaluation et approches

| Types d'évaluation                   | Approches |                                  |                              |
|--------------------------------------|-----------|----------------------------------|------------------------------|
|                                      | Classique | Axée sur la théorie de programme | Centrée sur les utilisateurs |
| Évaluation des besoins               |           |                                  | X                            |
| Évaluation des possibilités d'action |           | X                                | X                            |
| Évaluation d'implantation            |           | X                                | X                            |
| Évaluation des effets                | X         | X                                | X                            |
| Évaluation de rendement              | X         |                                  | X                            |

Source : DESROSIERS, Hélène et coll (1998) : *Cadre pratique pour l'évaluation des programmes : application en promotion de la santé et en toxicomanie p.44*

#### 4.1.5- MÉTHODE D'ÉVALUATION RETENUE

La démarche en vue d'optimiser les façons de faire utilisera l'approche basée sur les utilisateurs (4<sup>e</sup> génération) puisque l'agence Contrôle routier veut impliquer ses employés dans sa démarche pour un souci de transparence et de crédibilité. Elle permet également une plus grande possibilité d'évaluation selon l'avancement du processus.

## **4.2- LES MÉTHODES ENTREVUES**

L'usage de l'entrevue comme méthode de recherche s'avère être un choix judicieux quand l'on constate que les autres moyens d'obtenir de l'information (observation, les questionnaires, sondage, auto-évaluation) peuvent être impossibles à utiliser ou ne pas assurer aussi adéquatement la collecte des données nécessaires. Décider de recourir à l'entretien c'est choisir d'entrer en contact et personnel avec des sujets pour obtenir des données de recherche. L'entrevue a l'avantage de ne pas être une discussion libre, car elle se concentre sur un sujet donné.

Plusieurs auteurs abordent la question des différentes structures de l'entrevue, mais trois principaux types ressortent : l'entrevue structurée, l'entrevue non structurée et l'entrevue semi-structurée.

### **4.2.1- L'ENTREVUE STRUCTURÉE**

L'entrevue structurée consiste selon Barnabé (1982) pour l'interviewer à suivre un canevas de façon à ce qu'un maximum de questions identiques soient posées à tous les candidats permettant ainsi une meilleure comparaison entre ceux-ci». Le degré de liberté est très réduit autant pour le chercheur que pour le répondant. Il entraîne nécessairement une attitude très directive de la part de la personne qui conduit l'entrevue, puisqu'il n'y a pas de place pour l'expression d'idées qui sortent du cadre des choix de réponses proposés.

### **4.2.2- L'ENTREVUE NON STRUCTURÉE**

L'entrevue non structurée offre peu de contrôle à l'interviewer, car celui-ci n'intervient que pour proposer de rares questions. La personne rencontrée dirige la discussion selon



ses points de vue, ses expériences et ses intérêts. Le déroulement de l'entrevue est entièrement centré sur la personne rencontrée, éventuellement sans thème prédéterminé.

#### **4.2.3- L'ENTREVUE SEMI STRUCTURÉE**

Le troisième type d'entrevue, l'entrevue semi structurée, est en fait une combinaison des deux modèles présentés précédemment. Selon Bergeron (1995) : « les interviewers se fixent des points importants à aborder lors de l'entretien et l'improvisation se situe à l'intérieur de ces différents thèmes. » L'interviewer peut ainsi poser différentes questions servant à éclaircir les divers points.

Comme le mentionne Bergeron, l'entrevue semi structurée offre la possibilité de pousser plus loin la conversation, afin d'approfondir une question. En contrepartie, il est très difficile de demeurer dans le cadre que se sont fixé les interviewers et de ne pas poser des questions discriminatoires. Il devient donc difficile de gérer le temps de manière à vérifier les éléments sur lesquels les responsables de la dotation devront prendre leur décision.

#### **4.2.4- MÉTHODE D'ENTREVUE RETENUE**

La démarche en vue d'optimiser les façons de faire utilisera les entrevues semi-directives puisque l'information est détenue par les personnes et non pas par les interviewers. Cette méthode a l'avantage d'utiliser les avantages des deux méthodes soit d'obtenir la confiance de l'interviewé qu'apporte l'entrevue non structurée tout en cernant les sujets de la discussion que permet l'entrevue structurée. D'un autre côté, l'entrevue semi structurée n'a ni le défaut d'être trop longue (comme l'entrevue non structurée) et permet à l'interviewé d'élaborer davantage sur une thématique, ce qui est plus difficile à faire lors d'une entrevue de type structurée. Des cadres d'entrevues seront bâtis afin de guider l'entrevue, mais un grand degré de liberté sera accordé aux personnes rencontrées.

### **4.3- LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE**

Dans le cadre de mon stage, je chercherai à valider les deux hypothèses ci-dessous.

La réalisation de mon mandat de stage va permettre au Comité de direction d'avoir une image claire de la direction visée par le projet pilote qui simplifiera sa décision de conserver, de modifier, de reconfigurer ou d'éliminer certaines des activités de l'Agence.

Le recours à la participation des employés et des gestionnaires responsables de la réalisation des activités ayant la priorité 1, par les entrevues, fera que les employés et les gestionnaires responsables de réaliser les activités classées priorité 2, 3 et 4 collaboreront pleinement à l'exercice.

## 5. MÉTHODOLOGIE

Le comité a déterminé que pour être en mesure de recenser, décrire et évaluer toutes les activités de l'agence, la démarche devra s'effectuer en quatre phases :

- 1- La recension des activités et des sous-activités de l'agence contrôle routier.
- 2- La description et l'analyse des activités et des sous-activités.
- 3- L'évaluation.
- 4- La mise en œuvre des recommandations.

### 5.1- PHASE 1 : LA RECENSION DES ACTIVITÉS ET DES SOUS-ACTIVITÉS.

C'est au printemps 2007 qu'un comité de travail fut formé pour effectuer l'inventaire des activités réalisées par CRQ. Cette première phase de la démarche fut complétée avant mon arrivée en poste. Le comité avait établi, selon une liste de critères, l'ordre dans lequel ces activités devraient être décrites et analysées. Ci-dessous se retrouvent les critères qui furent pris en considération pour déterminer la priorité des activités :

Critères d'évaluation pour fixer la priorité des activités

|  | Priorité 1 | Priorité 2 | Priorité 3 | Priorité 4 |
|--|------------|------------|------------|------------|
| <b>1- Activités dont les processus :</b>   |            |            |            |            |
| n'ont jamais été révisés entièrement   | x          | x          | x          |            |
| ont été révisés depuis longtemps   | x          | x          | x          |            |
| n'ont pas été révisés par l'organisation du travail.                             | x          | x          | x          |            |
| <b>2- Activités qui :</b>  |            |            |            |            |
| ont atteint un stade de maturité   | x          | x          | x          |            |
| n'ont pas atteint un stade de maturité   |            |            |            | x          |
| <b>3- Activités rattachées à :</b>   |            |            |            |            |
| des postes essentiels (stratégique pour la survie de CRQ).                       | x          | x          | x          |            |
| des personnes clés, dont le départ prévu (assurer le transfert de connaissance). | x          |            | x          |            |

Par exemple, une activité n'ayant jamais été révisée entièrement, qui a atteint un stade de maturité (qui n'a pas été reformée dernièrement) et dont son personnel clé risque de quitter prochainement pour la retraite sera plus susceptible d'être désignée comme priorité 1 par rapport à une activité nouvellement reformée constituée d'employés nouvellement arrivés à l'Agence.

Une fois la priorité des activités fixée et l'approbation du comité de direction obtenue, le projet pilote était prêt à démarrer en procédant à la deuxième phase de la démarche : la description et l'analyse des activités et des sous-activités. Le tableau ci-dessous regroupe les activités identifiées comme priorités n° 1 qui du même coup, fixait la limite du mandat de mon stage.

#### ACTIVITÉS ET SOUS-ACTIVITÉS PRIORITÉ 1

| Grandes activités  | Sous-activités  |
|--|---|
| <p>Piloter les applications des systèmes opérationnels, des DEMU et la technologie de CRQ.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planifier, organiser, assurer la qualité des livraisons et faire évoluer les systèmes lors de changements : <ul style="list-style-type: none"> <li>- aux systèmes informatiques,</li> <li>- aux réseaux de radiocommunication (voix et données),</li> <li>- de télécommunication</li> <li>- et des technologies (postes de travail, serveurs, logiciels, etc.), en fonction des nouvelles orientations de CRQ, des nouvelles lois et des nouvelles technologies.</li> </ul> </li> <li>▪ Gérer les demandes d'accès informatiques, d'acquisition de matériel informatique et de communication.</li> <li>▪ Développement et entretien de DEMU (contrôle des vignettes, suivi formation,...)</li> <li>▪ Assurer les tâches d'édimestre de l'intranet pour la VPDGCR.</li> </ul> |



## ACTIVITÉS ET SOUS-ACTIVITÉS PRIORITÉ 1 (SUITE)

| Grandes activités  | Sous-activités   |
|--|--|
| Fournir un support spécialisé en soutien administratif aux opérations et assurer l'approvisionnement des équipements opérationnels | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Analyser et soumettre des propositions et recommandations. Planifier, coordonner et assurer le suivi en matière de :<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Postes et aires de contrôle.</li><li>▪ Véhicules.</li><li>▪ Vêtements de travail et équipements opérationnels.</li><li>▪ Aménagement physique des bureaux administratifs,</li><li>▪ Informatique, radiocommunication, télécommunication et cellulaires.</li></ul></li><li>▪ Maintenir à jour et produire les cartes des secteurs d'opération.</li><li>▪ Veiller au plan de reprise.</li><li>▪ Assurer la veille technologique.</li></ul> |

### 5.2- PHASE 2 : LA DESCRIPTION ET L'ANALYSE DES ACTIVITÉS

Ci-dessous se retrouve la démarche empruntée pour être en mesure de mener à terme mon mandat.

#### 5.2.1- RENCONTRER LES PERSONNES QUI AURONT À PARTICIPER AU PROJET PILOTE

Avant de procéder aux entrevues et aux différentes rédactions, l'équipe de la direction visée par le projet pilote est rencontrée pour que chacun soit au courant du but de la démarche et de quelle façon ceux-ci devront y contribuer. Cette rencontre permet également de dissocier cette démarche aux autres démarches précédentes, que sa finalité n'était pas de couper des postes.

#### 5.2.2- DÉVELOPPER DES GABARITS DE FICHES DE DESCRIPTION ET D'ANALYSE

La seconde étape est de développer des fiches de description et d'analyse qui permettront ensuite, de classer toute l'information que les intervieweurs vont recueillir durant les entrevues.

### **5.2.3- LES ENTREVUES**

Une fois les gabarits développés, des entrevues sont réalisées avec les différents techniciens et professionnels pour être en mesure de dresser une description des sous-activités ciblées comme priorité 1. Durant ces entrevues, les gabarits sont testés et modifiés de s'assurer de recueillir toute l'information nécessaire pour effectuer la prochaine étape, l'analyse.

### **5.2.4- LA VALIDATION DES FICHES DESCRIPTIVES.**

Selon la démarche retenue, l'intervieweur doit rencontrer à nouveau la personne interviewée pour valider l'information transcrite dans la fiche de description. Une fois l'approbation obtenue, une seconde validation doit être obtenue de la part de son gestionnaire.

### **5.2.5- L'ANALYSE DE LA SOUS-ACTIVITÉ.**

Cette étape consiste à faire ressortir les éléments marquants de la fiche de description pour formuler une première analyse afin d'orienter les discussions du comité de travail lors des rencontres prévues à cet effet. Mon travail consistait à créer des pistes de discussions sur lesquels les membres du comité pouvaient bâtir leurs perceptions et leurs recommandations

### **5.2.6- LA VALIDATION DE LA FICHE D'ANALYSE.**

Lorsque le comité de travail se réunit, une grande période de discussion est accordée afin que les membres puissent échanger leurs opinions et leurs perceptions avant de compléter et valider la fiche d'analyse en incorporant des recommandations et des pistes d'actions.

### **5.2.7- DÉPÔT DES RECOMMANDATIONS AU COMITÉ DE DIRECTION**

Une fois tout ce processus complété, les recommandations et les pistes d'actions sont déposées au Comité de direction. Le Comité aura à déterminer si le projet pilote est concluant ou non, avant que le comité de travail puisse étendre le mandat aux autres activités de Contrôle routier.

### **5.3- PHASE 3 ET 4 : L'ÉVALUATION ET LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS.**

La troisième phase de la démarche consistera d'ici la fin de l'année 2008, à évaluer les sous-activités identifiées par le comité de direction et lui soumettre des recommandations.

La quatrième phase consistera à élaborer un plan de mise en œuvre évolutif et de mettre en œuvre des recommandations du comité de direction. C'est en 2009 qu'est prévue cette dernière phase.

## **6- RÉSULTATS**

Une fois la recension des sous-activités étant effectuée et leurs priorités établies, la première phase du mandat était de bâtir et développer des outils de travail qui permettront de classer l'information recueillie lors des entrevues.

### **6.1- LA DESCRIPTION DES SOUS-ACTIVITÉS**

Pour parvenir à recueillir les informations nécessaires en vue d'analyser les sous-activités, une fiche de description devait être développée (annexe 3). En n'employant aucun modèle de base, la stratégie était de développer un outil de travail qui serait personnalisé, vulgarisé et adapté pour favoriser sa compréhension par l'ensemble des personnes participant à la démarche.

#### **6.1.1- LE GABARIT DE LA FICHE DE DESCRIPTION**

Ci-dessous se retrouvent les explications de chacune des rubriques retenues dans la création de la fiche de description.

#### **1- Section description de la fiche de description**

##### **A- La description de la sous-activité.**

- L'intervieweur doit y inscrire les informations sur en quoi consiste la sous-activité et quelles sont les tâches et les responsabilités nécessaires pour qu'elle soit accomplie.

##### **B- L'origine de la sous-activité.**

- L'intervieweur doit y inscrire la raison pour laquelle, selon la personne rencontrée, la sous-activité avait été créée à l'époque.



#### C- La raison d'être et les objectifs de la sous-activité

- L'intervieweur doit y inscrire la raison pour laquelle, selon la personne rencontrée, cette sous-activité est réalisée en 2008.

#### D- La finalité de la sous-activité

- L'intervieweur doit y inscrire le bien livrable que la sous-activité produit et à qui est le bénéficiaire.

#### E- Les personnes impliquées dans la sous-activité

- L'intervieweur doit y inscrire si la personne rencontrée doit travailler en collaboration ou non pour réaliser le bien livrable.

#### F- Les secteurs impliqués dans la sous-activité

- L'intervieweur doit y inscrire de qui la sous-activité dépend pour être réalisée (ex : une autre direction ou autre vice-présidence) et qui dépend de son bien livrable pour produire réaliser sa propre sous-activité.

#### G- Sous-activité effectuée ailleurs à la SAAQ

- L'intervieweur doit y inscrire y inscrire l'existence d'une sous-activité similaire dans l'organisation. Une réponse affirmative peut donner une piste d'analyse pour les intervieweurs.

## 2- Section résultats de la fiche de description

#### A- Les outils de suivis

- L'intervieweur doit y inscrire les outils possibles à consulter pour valider les informations fournies par la personne rencontrée. À titre d'exemple, si l'intervieweur s'intéresse au volume d'appel d'une personne, il veut être en mesure de vérifier l'exactitude des informations avec les outils de suivis mentionnés.

B- Les conséquences possibles de la cessation.

- L'intervieweur doit y inscrire, les conséquences que provoqueraient, selon la personne rencontrée, la cessation de la sous-activité à court, moyen et long terme.

### 3- Section informations complémentaires

A- Les informations supplémentaires

- L'intervieweur doit y inscrire les informations supplémentaires pertinentes à la compréhension de la fiche ou les informations utiles qu'il n'est pas en mesure de classer dans les autres sections.

#### **6.1.2- LES ENTREVUES**

Pour faciliter l'exercice de compréhension de l'intervieweur, la première entrevue regroupe plusieurs employés d'une même direction pour connaître les rôles et les responsabilités de chacun avant de les convoquer en entrevue. Durant cet entretien, la personne responsable cherche à se familiariser avec les membres de la direction et leurs principales fonctions. Deux rencontres furent nécessaires pour rencontrer l'ensemble des techniciens et des professionnels de la direction visée par le projet pilote.

Une fois cette étape complétée, la personne responsable vérifie avec le gestionnaire de la direction concernée, quelle personne devra-t-elle convoquer en entrevue pour obtenir les informations de la sous-activité ciblée. Selon les personnes rencontrées et les sous-activités à décrire, deux à trois rencontres, variant d'une heure trente à deux heures, étaient nécessaires pour colliger l'information dans les grilles et pour obtenir la validation de celle-ci.

Le tableau ci-dessous contient le nombre de rencontres nécessaires, le nombre de personnes rencontrées, la durée totale des entretiens pour les entrevues et le temps consacré par l'interviewer pour décrire les sous-activités priorité 1.

|  | Nombre de rencontres | Nombre de personnes rencontrées | Durée totale des entretiens | Temps consacré pour les entrevues |
|--|----------------------|---------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| Direction du soutien administratif (DSA) | 28                   | 14                              | 73 heures                   | 46 heures                         |

## 6.2- L'ANALYSE DES SOUS-ACTIVITÉS.

Ma seconde tâche principale était de développer une grille d'analyse (annexe 4) pour parvenir à aider le comité de travail à déposer des recommandations et des pistes d'action au comité de direction. Il a été décidé, par le comité de travail, que l'analyse des sous-activités s'effectuerait en comité lors des réunions prévues à cet effet. Cependant, une ébauche d'analyse m'était demandée pour chacune des sous-activités afin d'accélérer le processus d'analyse et de recentrer les discussions en cas de besoin.

### 6.2.2- LE GABARIT

Pour que tous les membres du comité de travail puissent comprendre la première analyse effectuée par les intervieweurs, la première section de la fiche d'analyse contient un condensé des éléments importants de la fiche de description. On retrouve un résumé de la description de la sous-activité, les informations supplémentaires inscrites ainsi que les conséquences de la cessation de la sous-activité qui se retrouvent dans la fiche de description. Les autres sections regroupent les alertes, l'analyse du comité et les recommandations du comité de travail.

## 1. Les alertes

Les alertes sont des points sur lesquels le comité de travail doit porter une attention particulière lors de l'analyse. Les alertes peuvent être : des problèmes dans la réalisation du bien livrable que la personne rencontrée soulève lors des entretiens, les problèmes perçus par les intervieweurs et les problèmes connus des membres du comité de travail. La bonne représentativité des employés de l'Agence parmi les membres du comité rend intéressant de constater, qu'il est possible de recueillir des points de vue des différents d'une même sous-activité puisqu'on retrouve des employés situés autant dans le sommet stratégique de l'Agence, que des cadres intermédiaires et que des employés oeuvrant dans ce que Mintzberg appelle le centre opérationnel. Une fois les alertes répertoriées, le comité établi la cause, la conséquence et la portée de chacune d'entre elles.

## 2. L'analyse du comité

La section de l'analyse est complétée en comité pour que tous les membres puissent exprimer la raison pour laquelle il décidait de répondre oui ou de répondre non aux 8 faits saillants ci-dessous. Les critères ont été choisis à la suite des premières analyses effectuées. On a remarqué que c'était les principaux facteurs sur lesquels le comité de travail se basait pour déterminer une recommandation et proposer les pistes d'action.

| TABLEAU SYNTHÈSE DES FAITS SAILLANTS       |     |     |
|--|-----|-----|
| Critères                                   | Oui | Non |
| 1. En lien direct avec la mission          |     |     |
| 2. En lien avec le plan d'action           |     |     |
| 3. Chapeauté par une loi ou une norme      |     |     |
| 4. +de 3 personnes impliquées              |     |     |
| 5. Conséquences à court terme si cessation |     |     |
| 6. Alertes : urgence d'agir                |     |     |
| 7. Possibilité de confier                  |     |     |
| 8. Valeur ajoutée pour CRQ                 |     |     |



1. Est-ce que la sous-activité est en lien direct avec la mission de CRQ ?

3 types de lien sont possibles :

En lien direct :

- Si la sous-activité est en lien direct avec la mission, le comité recommandera au comité de direction de la conserver puisqu'elle est jugée comme étant essentielle à la réalisation de la mission.

Lien indirect :

- Si la sous-activité a un lien indirect, ce qui signifie qu'elle n'est pas essentielle à la réalisation de la mission, mais qu'elle apporte une certaine contribution aux autres sous-activités qui participe à sa réalisation, le comité de travail recommandera de la conserver.

Aucun lien :

- Si la sous-activité n'a aucun lien avec la réalisation de la mission cette sous-activité cela signifie qu'elle pourrait être éliminée ou déléguée sans avoir de répercussions sur la réalisation de la mission de l'agence.

2. Est-ce que la sous-activité est en lien avec le plan d'action 2008 de CRQ ?

Un lien avec le plan d'action :

- Si la sous-activité est en lien avec le plan d'action 2008, c'est qu'elle contribue à l'atteinte d'un objectif ou d'une cible par sa réalisation. Il sera recommandé au comité de direction de conserver cette activité, du moins, pour l'année 2008.

#### Aucun lien avec le plan d'action

- Si aucun lien n'existe entre la réalisation de la sous-activité et l'atteinte des cibles du plan d'action, cette sous-activité pourrait être éliminée ou déléguée sans avoir de répercussion sur l'atteinte des objectifs.

#### 3. Est-ce que la sous-activité est chapeautée par une loi ou une norme ?

##### Chapeautée par une loi ou une norme :

- Si une loi ou une norme oblige CRQ à réaliser la sous-activité, le comité de travail recommandera de conserver cette sous-activité.

##### Non chapeautée par une loi ou une norme :

- Si aucune loi ou norme qui n'oblige CRQ à réaliser la sous-activité, cela signifie que CRQ n'est pas dans l'obligation de la réaliser ni de la conserver.

#### 4. Est-ce que la sous-activité requiert plus de 3 personnes à CRQ pour être réalisée ?

##### Plus de trois personnes impliquées :

- Si plus de trois personnes sont impliquées directement dans la réalisation de cette sous-activité, le comité de travail recommandera de porter une attention particulière à la sous-activité et proposer de revoir les façons de faire.

##### Trois personnes et moins sont impliquées :

- Si trois personnes et moins sont directement impliquées dans la sous-activité, le comité de travail recommandera que l'on ne s'y attarde pas davantage.

## 5. Aurait-il des conséquences à court terme si l'on cessait cette sous-activité ?

### Conséquences à court terme :

- Cela signifie que si CRQ cessait de réaliser la sous-activité, il y aurait des répercussions à court terme chez ses fournisseurs, ses clients et ses bénéficiaires. Le comité de travail recommandera de conserver la sous-activité, ou du moins, évaluer l'importance des impacts avant de prendre une autre décision (déléguer, éliminer, reconfigurer ...).

### Aucune conséquence à court terme :

- Si aucune conséquence à court terme n'est identifiée, le comité de travail recommandera de s'interroger sur la possibilité de se départir de la sous-activité en prenant en considérant les impacts à long terme avant de formuler une recommandation.

## 6. Est-ce que les alertes rapportées indiquent qu'il y a urgence d'agir ?

### Urgence d'agir :

- Si la portée des alertes est importante, celles-ci seraient signalées au comité de direction pour que des actions soient prises rapidement. C'est un indicateur qui révèle qu'il y a peut-être lieu de revoir les façons de faire.

### Aucune urgence d'agir :

- Si les alertes décrites ont peu d'impact et ne nécessitent pas d'action immédiate, il sera recommandé de ne s'y attarder en priorité.

7. Est-ce que cette sous-activité pourrait être confiée à un tiers ?

*Un tiers signifie une autre vice-présidence de la Société ou une firme externe.*

Fait à noter, même si la sous-activité peut être déléguée, cela ne signifie pas que le comité recommande de le faire.

Peut être déléguée :

- Si la sous-activité peut être déléguée, cela signifie que cela ne causerait aucun conflit avec CRQ et la réalisation de sa mission.

Ne peut être déléguée :

- Si une sous-activité ne peut être déléguée pour des raisons législatives, d'expertise qu'elle requiert ou parce que sa délégation pourrait entrer en conflit avec la réalisation de sa mission, le comité de travail recommandera de la conserver.

8. Est-ce une valeur ajoutée que cette sous-activité soit réalisée par CRQ ?

Valeur ajoutée :

- Si le fait de réaliser la sous-activité par CRQ amène une valeur ajoutée pour l'agence, le comité recommandera de conserver de cette sous-activité au sein de la vice-présidence.

Aucune valeur ajoutée :

- Si la réalisation de la sous-activité par CRQ n'apporte pas de valeur ajoutée à l'organisation, cela indique qu'il n'est peut-être pas nécessaire pour CRQ de la conserver.



### 6.2.3- L'ANALYSE EN COMITÉ DE TRAVAIL

Plusieurs réunions du comité ont dû être convoquées pour être en mesure de mener le mandat à terme dans les délais de la période du stage. Le tableau ci-dessous représente, en date du 25 avril, le nombre de rencontres et le temps qui a été nécessaire pour analyser et valider les sous-activités contenues dans le projet pilote.

|                   | Nombre de rencontres | Nombre de membres | Durée totale des entretiens | Durée totale des réunions |
|-------------------|----------------------|-------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Comité de travail | 6                    | 8                 | 38 heures                   | + de 300 heures           |

### 6.3- LE DÉPÔT DES RECOMMANDATIONS AU COMITÉ DE DIRECTION

En mai, les travaux seront présentés au comité de direction de CRQ. Les résultats du projet pilote seront présentés, l'analyse du comité de travail ainsi que les pistes d'action recommandées par le comité de travail. À la suite de cette rencontre, le comité de direction devra donner, s'il y a lieu, de nouvelles orientations au comité de travail pour poursuivre l'objectif 5.1.1 du plan d'action 2007 et 2008 de CRQ.

## **7- ANALYSE**

Dans cette section se retrouvent les points marquants de l'accomplissement du projet pilote, l'analyse de leur impact sur la réalisation des objectifs du stage ainsi que des recommandations pour faciliter la poursuite de la démarche.

### **7.1- LES OUTILS DE TRAVAIL**

Le terme projet pilote a pris tout son sens dans la réalisation de ce mandat qui ne fut pas aussi facile qu'il ne l'avait laissé présager au départ. Le comité de travail du dossier de l'optimisation des façons de faire a décidé de se bâtir ses propres outils de travail. Ces outils ont cependant l'avantage d'être personnalisés et vulgarisés afin d'utiliser un langage concret pour effectuer la description et l'analyse des sous-activités et des activités de l'agence de Contrôle routier.

Cependant, ce choix comportait certains inconvénients. Les fiches de description et d'analyse ont dû être révisées et adaptées à plusieurs reprises pour s'assurer qu'elles étaient en mesure de recueillir toutes les informations nécessaires pour permettre au groupe de travail de pouvoir produire une ébauche d'analyse. Également, pour que les fiches soient utilisées, elles devaient être validées par le comité de travail qui ne pouvait pas se réunir, pour des raisons géographiques et d'engagement professionnel, aussi rapidement que l'équipe le souhaitait. Il a été nécessaire, à certaines occasions, de convoquer à nouveau les personnes auparavant interviewées pour qu'ils puissent répondre aux nouvelles questions élaborées depuis l'entrevue qui n'avaient pas été validées lors de leur entrevue précédente.

En contrepartie, les outils, une fois adaptés et rodés, devraient permettre d'accélérer la poursuite de la description et de l'analyse des activités classées comme priorité 2, 3 et 4.

### **7.1.1- RECOMMANDATION**

Le comité de travail a visé juste puisque les fiches de description développées ont permis d'inscrire et de classer toute l'information nécessaire pour produire par la suite, une fiche d'analyse et des recommandations pour le comité de direction. Cette solution a sûrement permis au groupe de travail d'économiser passablement de temps puisqu'aucune recherche de modèle existant n'a été nécessaire; aucune comparaison des modèles retenus n'a été faite et aucune adaptation à l'Agence n'a été nécessaire.

Cependant, il faut mentionner que les fiches n'ont été soumises qu'à une seule direction du siège social. Il sera intéressant de vérifier si celles-ci s'utilisent aussi facilement dans les autres directions où des sous-activités bien différentes sont réalisées.

### **7.2- LE PROCESSUS DE VALIDATION**

Dès le départ, les membres du comité de travail ont soulevé des préoccupations quant au processus de validation de l'information se retrouvant dans les fiches de description. Il fallait s'assurer que les personnes interrogées aient confiance en notre démarche et qu'ils voudront y collaborer de plein gré.

C'est pourquoi il a été décidé que l'information recueillie dans la fiche de description devait être validée par la ou les personnes rencontrées pour chacune des sous-activités. Une fois l'approbation obtenue, la fiche était présentée au gestionnaire pour être validée, mais sans que celui-ci puisse modifier l'information qui s'y retrouve. Le gestionnaire avait la liberté de compléter l'information ou d'y apporter des éclaircissements sur certains points qui allaient être ajoutés entre crochets pour différencier les informations recueillies auprès de la personne rencontrée de celles de son gestionnaire.

Cette façon de faire a soulevé un autre problème, soit le temps que ce processus de validation nécessite. Les fiches de description qui contenaient les ajouts de leur gestionnaire n'étaient pas retournées aux personnes interviewées. Ils n'avaient donc pas

la possibilité de valider ou de modifier les nouvelles informations qui avaient été transcrites à propos de leur sous-activité. Le comité de travail a décidé de procéder ainsi pour s'assurer que la démarche ne tomberait pas dans une boucle où il y aurait une validation de validation.

En plus, il a été pris en considération qu'il n'était pas toujours facile pour les intervieweurs de libérer de leurs tâches les gestionnaires, les techniciens et les professionnels pour obtenir une validation de leur part. C'est pourquoi une fois que le contenu de la fiche avait été validé par les personnes rencontrées, il n'y aurait pas une deuxième validation à obtenir de leur part pour les ajouts effectués par leur gestionnaire.

### **7.2.1- RECOMMANDATION**

La question de la transparence a toujours été au cœur du projet pilote puisque la participation des personnes rencontrées est en lien direct avec la crédibilité et la transparence de l'exercice. D'un autre côté, il y a un délai de temps à respecter et il est très facile de créer une boucle lorsqu'on veut faire valider, par le gestionnaire, les informations validées par la personne rencontrée... qui aimerait à son tour, valider l'information ajoutée par le gestionnaire...

Cela nous amène à se questionner sur le problème d'éthique que cela cause. À quoi sert la validation des employés alors que des éléments peuvent être ajoutés à leur insu par leur gestionnaire. Ce problème pourrait anéantir les efforts des responsables de la réalisation du projet si certains employés se sentant lésés, véhiculeraient leur mauvaise expérience parmi leurs pairs et qui, lorsqu'ils seront à leur tour convoqués pour des entrevues, pourraient offrir peu ou pas de collaboration pour effectuer la description de leur sous-activité.

Pour maximiser le temps de chacun, il serait intéressant d'utiliser une formule de « covalidation ». Une fois les informations transcrites dans la fiche de description,



l'intervieweur, la personne rencontrée et son gestionnaire pourraient, lors d'une même rencontre, procéder à une seule et même validation. On conserverait la transparence de la démarche, on réduirait le temps consacré à cette étape et la personne rencontrée pourrait argumenter sur les ajouts que le gestionnaire aimerait apporter à la description de la sous-activité.

### **7.3- LA PARTICIPATION DU GESTIONNAIRE**

Le comité de travail s'est questionné sur la pertinence de la participation du gestionnaire concerné lors de l'analyse d'une sous-activité effectuée dans sa direction. Les gestionnaires ont des horaires très chargés et font parti d'une multitude de comités. Beaucoup de conflits d'horaire auraient retardé ou repoussé les rencontres du comité de travail pour s'assurer que la majorité des membres du comité soit présent en plus du gestionnaire. Par contre, le gestionnaire n'est pas exclu du processus d'analyse puisqu'il siège au Comité de direction et peut participer, voire contester, les résultats concernant les activités et les sous-activités qui relèvent de sa direction.

Le fait d'inviter le gestionnaire immédiat responsable de la réalisation de la sous-activité aurait ouvert la porte à des débats plus émotifs, moins objectifs et où le parti pris aurait probablement eu le dessus sur les discussions qui se devaient de rester objectives. C'est principalement pour ces raisons que le comité de travail a décidé de ne pas permettre la participation du gestionnaire lors de l'étape d'analyse.

#### **7.3.1- RECOMMANDATION**

Le comité a pris la bonne décision en procédant de cette façon pour plusieurs raisons : le comité de travail est composé de 6 personnes et réussir à réunir tous les membres est déjà un défi en soi. Il serait peu efficace d'annuler ou de reporter une réunion si le gestionnaire ne peut pas être présent lorsque le comité de travail réussit à bloquer une plage horaire pour se rencontrer. La représentativité et le nombre de membres participant à l'analyse font que la démarche respecte les divergences d'opinions et prône

la démocratie. Il n'y a pas de décision unilatérale et en bout de ligne, le comité de travail ne fait que des recommandations au Comité de direction... où siège le gestionnaire en question. En résumé, c'est le Comité de direction qui prend la décision et non le comité de travail.

#### **7.4- L'INTÉRIM**

L'administration publique est en plein changement de garde et c'est également le cas à Contrôle routier Québec. Les nombreux départs à la retraite combinés à un gel de l'embauche, font que plusieurs postes restent vacants ou sont assurés par intérim. Dans la vice-présidence de Contrôle routier, 4 des 7 directions sont localisées au siège social, et il y en a 2 qui sont occupées par intérim en plus de la chaise du vice-président.

Le principe de l'intérim place les gestionnaires temporaires dans un contexte décisionnel auquel ils ont peu ou pas d'expérience. Dans le cadre de l'implantation d'un projet pilote, cette dimension se fait davantage ressentir puisque certains gestionnaires par intérim ne sont pas en mesure de valider les informations qui se retrouvent dans les fiches de description de sous-activités. Pour certaines sous-activités, peu ou pas d'éléments supplémentaires ont été ajoutés à la fiche de description en raison du fait que la personne qui assurait l'intérim ne connaissait pas très bien les fonctions et les responsabilités que la sous-activité requiert.

##### **7.4.1- RECOMMANDATION**

Déjà que le premier échéancier, qui était d'avoir recensé toutes les activités de l'Agence, fait la description et l'analyse des sous-activités de l'agence avant la fin de l'année 2007, n'a pas pu être respecté, il n'était pas envisageable de repousser à nouveau la tenue du projet pilote. Pour que l'exercice se déroule de la bonne façon, il faut s'assurer que ceux qui occupent l'intérim soient au courant de la démarche et de ses objectifs pour qu'ils puissent y contribuer du mieux qu'ils le pouvaient.

Cependant, des études d'étalonnages auraient pu être effectuées avec les autres vice-présidences de la Société qui réalisent des activités similaires afin de corroborer les éléments centraux de la fiche de description. La formule « covalidation » employé-gestionnaire permettrait à la fois au gestionnaire par intérim d'acquérir de nouvelles connaissances et à l'employé de renchérir la fiche de description au cours de cette réunion.

## **7.5- LE TEMPS REQUIS**

Une autre difficulté du mandat était le temps qui a dû être consacré à la démarche. Près de 400 heures de rencontre, avec les techniciens, les professionnels, les gestionnaires et les membres du comité de travail, ont été nécessaires pour mener à terme le projet pilote. Plus de 25 personnes ont dû se libérer de leurs tâches pour être interviewées ou pour valider des informations et pour produire des analyses. Réussir à réunir rapidement le comité de travail en plus d'avoir d'être en mesure que tous les membres soient présents, n'a jamais été une tâche facile. Plusieurs réunions ont lieu où 2-3 membres devaient s'absenter pour des raisons professionnelles.

### **7.5.1- RECOMMANDATION**

Malgré le fait que le mandat a demandé l'investissement de beaucoup de temps de la part des participants, il faut retenir que le projet pilote allait servir à évaluer la pertinence de continuer la démarche telle quelle ou d'y apporter des ajustements pour la rendre encore plus efficace et efficiente. Le projet pilote se devait d'être mise en branle pour que le comité de direction puisse donner, lors de sa réunion du mois de mai, ses orientations et son aval de poursuivre la démarche dans les autres directions de l'agence Contrôle routier.

Une fois le projet pilote accepté et amélioré, s'il y a lieu, moins de temps sera nécessaire afin de décrire et d'analyser les activités des autres directions de l'Agence puisque les



outils de travail n'auront pas à être validés à nouveau et les responsables du dossier connaîtront la façon de procéder durant les différentes réunions.

#### **7.6- LES MÉTHODES DE RECHERCHES RETENUES**

La méthode retenue comme approche d'évaluation était celle de l'évaluation centrée sur les utilisateurs et s'est avérée pertinente. La démarche adoptée par le comité de travail s'est collée à cette approche puisque tous les intervenants ont eu leurs « voix » dans la démarche. Les fiches de description et d'analyse avaient à être validées par le comité de direction avant d'être utilisées, les personnes interviewées devaient valider le contenu de la fiche de description pour s'assurer que son contenu reflétait leurs propos et les gestionnaires pouvaient rectifier certaines informations et fournir certaines explications lors du comité de direction où les recommandations du comité de travail sont débattues avant que la décision soit prise.

L'emploi de l'entrevue semi-structurée lors des rencontres, s'est également avéré pertinent, mais il faut préciser que les autres méthodes ont été utilisées à différents degrés. Lors de la première rencontre individuelle, les entrevues étaient plutôt non structurées pour permettre à l'intervieweur de bien cerner les rôles et les responsabilités qu'exige le poste. La seconde rencontre était quant à elle, de nature plus structurée puisqu'elle visait à répondre aux questions que l'intervieweur n'avait pas obtenu réponse lors du premier entretien. Globalement les rencontres sont demeurées semi structurées puisque les entretiens étaient menés par la personne rencontrée alors que l'intervieweur cherchait à obtenir les réponses manquantes pour compléter sa fiche de description. Comme le soulignait Bergeron (1995), « l'entrevue semi-directive c'est la combinaison des deux autres méthodes », donc il est logique de penser qu'une entrevue, selon la situation, peut devenir plus ou moins structurée.

#### **7.7- LES RÉSULTATS DES HYPOTHÈSES**

Ma première hypothèse était que la réalisation de mon mandat de stage allait permettre au Comité de direction d'avoir une image claire de la direction visée par le projet pilote,



ce qui simplifierait la décision de conserver, de modifier, de reconfigurer ou d'éliminer certaines des activités de l'Agence. L'hypothèse s'est avérée partiellement exacte puisque le Comité de direction a pu obtenir une image claire des activités réalisées par la direction visée par le projet pilote. Nos outils étaient compris de tous et chacun pouvait comprendre le raisonnement derrière chacune de nos recommandations

Cependant, aucune décision ne pouvait être prise par le Comité de direction puisque le projet pilote n'est qu'un échantillon de toutes les activités réalisées par l'Agence Contrôle routier. Le Comité a jugé qu'il ne prendrait pas de décision tant qu'il ne pourra pas voir l'ensemble des activités réalisées par l'Agence. C'est pourquoi il préfère attendre les recommandations des activités classées priorité 2 et 3 avant de décider de conserver, modifier, reconfigurer ou éliminer les activités classées priorité 1.

Ma seconde hypothèse était que le recours à la participation des employés et des gestionnaires responsables de la réalisation des activités ayant la priorité 1, par les entrevues et la validation des fiches, ferait que les employés et les gestionnaires responsables de réaliser les activités classées priorité 2, 3 et 4 auront une image positive de notre démarche et collaboreront pleinement à l'exercice.

Encore une fois, cette hypothèse s'est avérée partiellement exacte. Puisque mon stage s'est limité aux activités répertoriées comme priorité 1, je n'ai pas pu prendre le pouls des employés qui réalisent les activités classées priorité 2 et priorité 3. Cependant, tous les employés rencontrés n'ont montré aucune résistance à la démarche en se rendant très disponibles et les échos qui circulaient à l'intérieur de l'Agence étaient très positifs. Pour être en mesure de valider cette hypothèse, un sondage d'opinion ou de satisfaction aurait pu être créé pour vérifier l'appréciation des participants au projet pilote. Le projet ne s'est pas réalisé, faute de temps, mais il serait profitable pour le comité de travail de sonder les participants afin de corriger le tir sur certains points de la démarche qui a déplu aux participants et afin de s'assurer d'une bonne participation de la part des employés visés par la poursuite de la démarche.

## 8- CONCLUSION

Malgré l'apparence qu'il dégageait au départ, le mandat s'est avéré plus complexe que prévu puisqu'il touchait à plusieurs cordes sensibles : la remise en cause de l'utilité des sous-activités, la transparence de la démarche, l'éthique des différents comités de travail, etc. Personne n'apprécie le fait qu'un programme vérifie l'utilité ou non leur fonction pour l'organisation, ni que leur opinion ne soit pas prise en compte. À la SAAQ, il n'était pas question de faire un programme secret visant à couper des postes et des effectifs, il vise plutôt à améliorer ses façons de faire dans l'optique qu'il y aura un non-remplacement de 60 % des départs à la retraite. Il faut rappeler que la Société doit être en mesure de continuer à offrir à sa clientèle, des services de qualité dans un contexte marqué par l'augmentation continue de son volume d'activités et par la réduction de son effectif. C'est pour cette raison que la Société a décidé de revoir ses façons de faire.

Malgré la réticence naturelle de ne pas aimer être rencontré pour connaître la pertinence de son poste pour l'organisation, le fait d'avoir pris le temps de bien expliquer le but et le rôle de chacun dans la démarche a contribué à ce que le mandat soit mené à terme dans les délais convenus. En date du 25 avril, les gabarits des fiches descriptives et d'analyses étaient développés, les entrevues et les rédactions étaient réalisées et les analyses des sous-activités étaient complétées. C'est au cours du mois de mai que les recommandations et les pistes d'actions seront déposées au Comité de direction afin que le comité de travail reçoive de nouvelles directives pour la continuité de la démarche.

Une fois le projet pilote approuvé, la démarche devra être répétée pour les 90 autres sous-activités de l'agence en vue que celle-ci soit complétée avant l'exercice financier de 2010.

## **8.1 APPRÉCIATION PERSONNELLE DU STAGE**

Sans vraiment savoir dans quelle aventure j'étais pour m'embarquer en janvier dernier, je me suis présenté à la SAAQ avec l'idée que mon rôle allait consister à terminer des petits bouts de mandat par-ci, par-là, que j'occuperais une fonction effacée et que peu ou pas de gens auraient besoin d'interagir avec moi.

### **8.1.1- LES POINTS FORTS**

#### *L'accueil*

À ma grande surprise, mon aide était grandement attendue et je me suis aperçu que la vice-présidence de Contrôle routier n'était pas à son premier accueil d'un étudiant. Dès ma première semaine, on m'a mis en confiance, on m'a présenté l'équipe de travail, on m'a clarifié les attentes qu'on avait envers moi et on n'a jamais hésité à me fournir les réponses à mes nombreuses questions.

#### *Mon rôle*

Contrairement à ce que j'avais imaginé, j'ai eu un rôle déterminant dans l'avancement du processus puisque j'ai eu à développer des outils de travail, à mener des entrevues, à classer l'information recueillie dans des grilles de description, à produire des analyses pour le comité de travail en plus de collaborer à la présentation des avancements du projet pilote au Comité de direction.

#### *Le réseau de contacts*

Comme mon introduction le mentionnait, apprendre à évoluer dans une organisation où les échéanciers sont mouvants, où le mouvement de personnel peut survenir à tout moment et où les orientations et les priorités peuvent changer de façon imprévue m'a



démontré le dynamisme de la fonction publique québécoise. Durant mon séjour, des rencontres ont été devancées, des membres du personnel ont quitté l'organisation et les priorités dans la démarche de mon mandat se sont modifiées à quelques reprises. Une expérience qui n'était impossible de saisir dans un cours magistral, il fallait être sur place pour subir les impacts (mineurs) que cela m'a causé.

### *Réseau de contacts*

Ce stage m'a permis d'agrandir mon réseau de contacts dans la fonction publique québécoise en plus d'acquérir bon nombre de conseils afin de poursuivre mon aventure au sein des nombreuses structures du gouvernement. En participant activement dans les comités de travail et dans les réunions du Comité de direction, j'ai pu faire connaissance avec des directeurs régionaux, des directeurs centraux et même le Président de la Société... ce fut une très belle expérience.

### **8.1.2- LES POINTS FAIBLES**

#### *La difficulté à demeurer objectif dans la phase d'analyse.*

Malgré la bonne volonté d'objectivité du comité de travail, la phase d'analyse, qui consistait à déterminer si l'activité devait être : laissée telle quelle, modifiée, reconfigurée ou bien éliminée, semblait toujours animer le côté émotif de certains. Cette subjectivité, très loin de ressembler à un règlement de compte, faisait souvent étirer les discussions puisque chacun essayait de faire entendre et accepter son point de vue aux autres. À l'occasion, on pouvait percevoir des échanges « attaquants-défenseurs » : une personne semblait chercher à recommander que l'activité soit éliminée alors que son opposant cherchait à lui faire comprendre que l'activité était essentielle au bon fonctionnement de l'agence et chacun semblait convaincu qu'il avait raison et laissait peu de place aux arguments de l'autre.



### *La possibilité de voir tous les efforts ne servir à rien*

Puisque le but d'effectuer un projet pilote est de vérifier si l'exercice vaut la peine d'être étendu ou non à l'ensemble de l'organisation, il se pourrait que le Comité de direction décide d'y mettre fin ne voyant pas son utilité.

Cette crainte est reliée aux recommandations des activités analysées. Le comité de travail en est arrivé à la conclusion que le Comité de direction devrait conserver la quasi-totalité de ces activités classées priorités 1, mais qu'il devrait trouver des moyens de les rendre plus efficaces et efficientes. Est-ce que si la tendance se maintient, le Comité de direction va voir la valeur ajoutée d'un exercice qui ne l'aide pas à repérer les activités qui ne sont pas essentielles à la survie de l'Agence ? Autrement dit, est-ce utile d'avoir un comité qui me dit que toutes mes activités sont essentielles alors que je dois faire des choix et éliminer certaines d'entre elles pour être en mesure de réaliser davantage de biens et services avec de moins en moins de ressources...

#### **8.1.3- OUVERTURE**

Ce rapport de stage est un recueil de 15 semaines d'efforts mis à la contribution de la SAAQ durant lequel, j'ai pu développer mon savoir, mon savoir être et mon savoir-faire. J'éprouve une certaine fierté d'avoir pu développer, avec l'aide de ma chargée de formation pratique et de mon professeur-conseiller, des outils qui continueront, suite à mon départ, à être utilisés pour poursuivre le processus d'amélioration des façons de faire de la Société de l'assurance automobile du Québec.

## 9- BIBLIOGRAPHIE

BARNABÉ, C. (1982) : *L'entrevue de sélection*, Les Éditions Agence d'Arc inc., Montréal.

BERGERON, L., (1995) : *L'entrevue de sélection : mythes, réalités et aspects pratiques*, Mémoire de DEA en science de gestion.

DESROSIERS, Hélène et coll (1998) : *Cadre pratique pour l'évaluation des programmes : application en promotion de la santé et en toxicomanie*. Québec, Le Ministère.

FONTAN, Jean-Marc, LACHANCE, Éline (2005) : *Pour une évaluation de cinquième génération*, Cahiers de l'ARUC-ÉS, Cahier n° C-18-2005.

GAUTHIER, Benoit et coll. (2003) : *Recherche Sociale: de la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

GUBA, Egon G., LINCOLN, Yvonna (1989) : *Fourth generation evaluation*, Newbury Park, CA., Sage.

LECLERC, Jean (2001) : *Gérer autrement l'administration publique : la gestion par résultats*. 2<sup>e</sup> édition, Québec, Presses de l'Université du Québec.

LÉGARÉ Judith, DEMERS, Andrée (1991) : *L'évaluation sociale : savoirs, éthique, méthodes*, du Méridien,

MAYER, Robert, et Francine OUELLET (2000): *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*, Boucherville, Gaëtan Morin.

POUPART, Jean et coll. (1998) *La recherche qualitative Diversité des champs et des pratiques au Québec*, Boucherville, Gaëtan Morin.

## 9.1- MÉDIAGRAPHIE

LEMIEUX, Vincent (2006) : *Évaluation de programmes et analyse des politiques* [En Ligne], <http://www.observatoire.enap.ca/observatoire/docs/Telescope/Volumes12-15/Telv13n1evaluation.pdf>, *Télescope* Vol. 13, no 1 (printemps/été 2006), p. 1-8 1203-3294.

Ministère de l'Emploi et de la solidarité sociale : *Québec annonce un investissement de près d'un milliard de dollars dans le cadre du pacte pour l'emploi*, [En Ligne], <http://communiqués.gouv.qc.ca/gouvqc/communiqués/GPQF/Mars2008/18/c5067.html>, page consultée le 21 février 2008.

ST-PIERRE et coll.: *Évaluation sociale et responsabilité sociale de l'entreprise. Dixième séminaire sur l'éthique et la responsabilité social de l'entreprise*, [En Ligne], [http://www.stevejacob.net/Document%20PDF%20evaluation/Evaluation%20sociale%20\(4e%20generation\).pdf](http://www.stevejacob.net/Document%20PDF%20evaluation/Evaluation%20sociale%20(4e%20generation).pdf), page consultée le 24 février 2008.

Société de l'assurance automobile du Québec : *30 ans et unique au monde*, [En Ligne], [http://www.saaq.gouv.qc.ca/30e/documents/30ans\\_regime.pdf](http://www.saaq.gouv.qc.ca/30e/documents/30ans_regime.pdf), page consultée le 21 février 2008.

Société de l'assurance automobile du Québec : *Contrôle routier Québec*, [En Ligne], <http://www.saaq.gouv.qc.ca/crq/index.php>, page consultée le 21 février 2008.

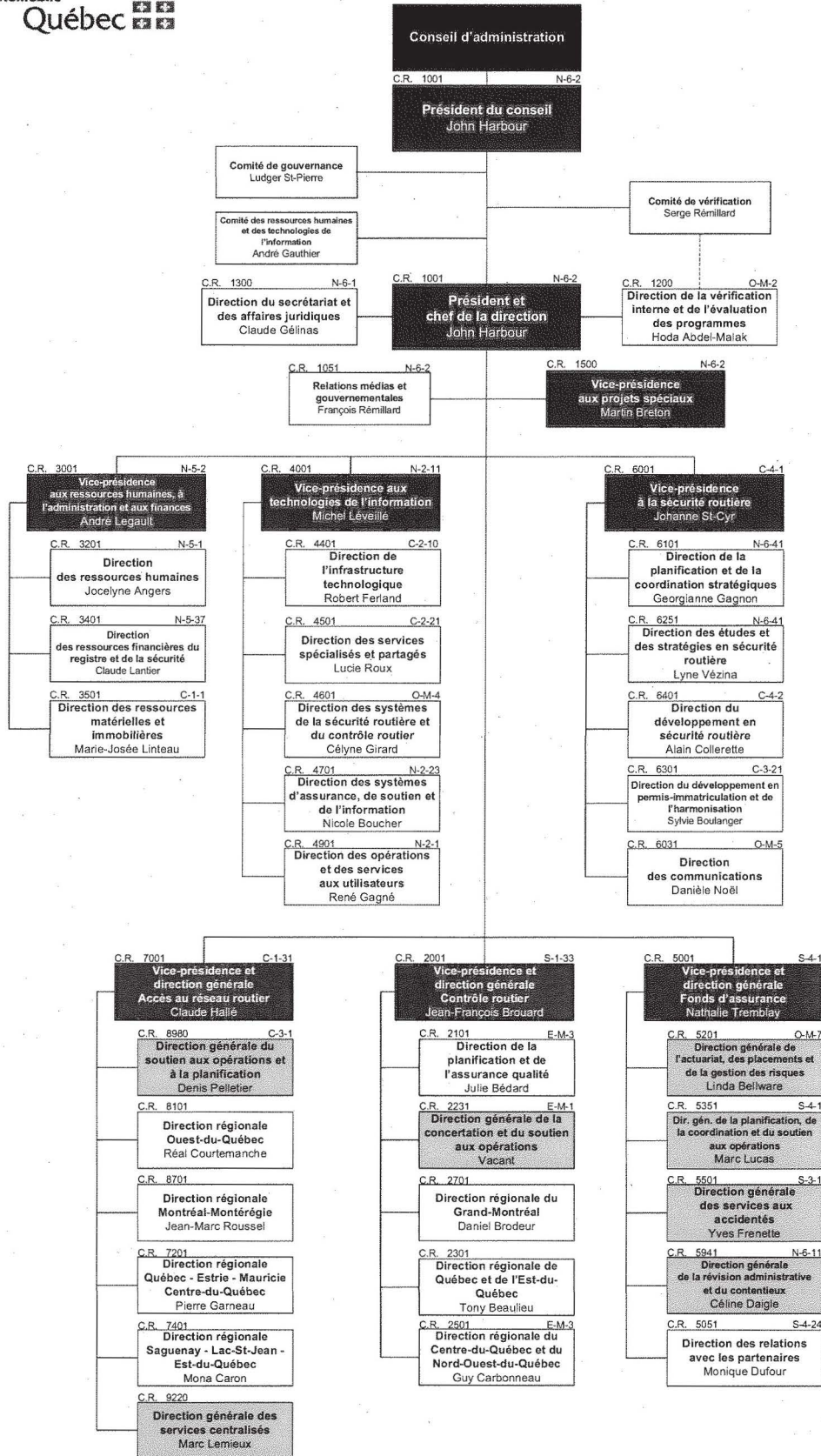
Société de l'assurance automobile du Québec : *Plan d'action 2007 Contrôle routier Québec*, [En Ligne], <http://www.saaq.gouv.qc.ca/publications/nous/planactioncrq2007.pdf>, page consultée le 21 février 2008.

Société de l'assurance automobile du Québec : *Plan stratégique 2006-2010*, [En Ligne], [http://www.saaq.gouv.qc.ca/publications/nous/plan\\_strateg\\_20062010.pdf](http://www.saaq.gouv.qc.ca/publications/nous/plan_strateg_20062010.pdf), page consultée le 21 février 2008.

Société de l'assurance automobile du Québec : *Rapport annuel de gestion 2007*, [En Ligne], <http://www.saaq.gouv.qc.ca/publications/nous/rapportsgestion2007/rapportsgestion2007.pdf>, page consultée le 21 février 2008.

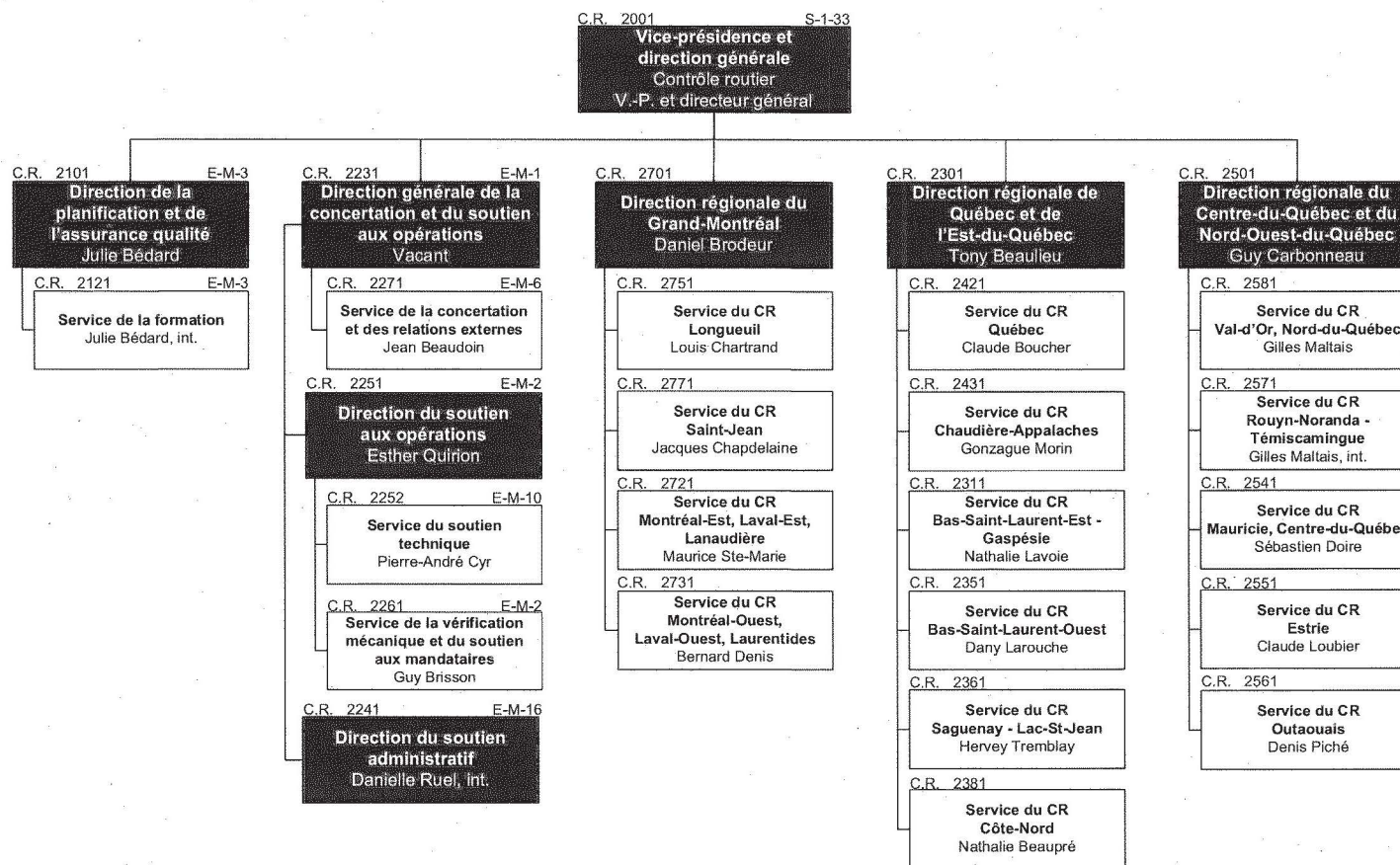
Annexe 1 - Organigramme de la Société de l'assurance automobile du Québec





## Annexe 2 - Organigramme de Contrôle routier Québec

### Annexe 3 - Modèle d'une fiche de description





FICHE DESCRIPTIVE  
SOUS-ACTIVITÉ

Date :  
ID :

**1. SECTION IDENTIFICATION**

Domaine et grande activité :

Activité :

Sous-activité :

**2. SECTION DESCRIPTION**

**A) Description de la sous-activité**

*(Décrire la sous-activité en énumérant les tâches et les responsabilités pour la réaliser)*

**B) Origine de la sous-activité**

*(Identifier le besoin à combler ou problèmes à résoudre à l'origine)*

**C) Raison d'être et objectifs de la sous-activité**

*(Identifier la raison d'être actuelle de la sous-activité et ses objectifs, ses cibles ou ses résultats visés)*

**D) Finalité de la sous-activité**

*(Préciser si la sous-activité fournit un produit ou service. Identifier ses clients et préciser s'ils sont des demandeurs ou des utilisateurs)*

**E) Personnes impliquées dans la sous-activité**

*(Préciser qui est impliqué et de quelle façon collabore-t-il pour la réalisation cette sous-activité)*

**F) Secteurs impliqués dans la sous-activité**

*(Préciser quels secteurs sont impliqués dans la réalisation de cette sous-activité et de quelle façon ils collaborent?)*

**G) La sous-activité est-elle effectuée ailleurs à la Société d'assurance automobile du Québec?**

*(Si oui, quels autres services l'effectuent et réalisent-t-ils cette sous-activité d'une façon différente?)*

**3. SECTION RÉSULTATS**

**A) Outils de suivi**

*(Nommer les outils de suivi, préciser leur nature (quantitatif ou qualitatif) et indiquer où ils sont disponibles. Par exemple : plan d'action, tableau de bord de gestion, déclaration de services aux citoyens,...)*

**B) Conséquences possibles si la sous-activité n'était pas effectuée.**

*(Indiquer les conséquences de retirer la sous-activité pour CRQ, les partenaires, la population,...)*

**4. SECTION INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES**

**A) Informations complémentaires**

*(Préciser toute information provenant de la personne rencontrée nécessaire à une meilleure compréhension de l'activité, de sa pertinence ou autre)*

**B) Personne ayant complété la fiche**

*(Nom de la personne qui a complété la fiche et interviewé la personne-ressource)*

## Annexe 4 - Modèle d'une fiche d'analyse

**FICHE D'ANALYSE  
SOUS-ACTIVITÉ**

Date :  
ID :

**1. SECTION IDENTIFICATION**

Domaine et grande activité:

Activité :

Sous-activité :

**2. DESCRIPTION SOMMAIRE DE LA SOUS-ACTIVITÉ**

(Décrire brièvement en quoi consiste la sous-activité)

**3. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES**

(Y a-t-il d'autres informations pertinentes à retenir sur cette sous-activité?)

**4. CONSÉQUENCES DE LA CESSATION DE LA SOUS-ACTIVITÉ**

(Quelles seraient les conséquences si on décidait de mettre fin à cette sous-activité? Préciser la portée de ces conséquences)



## 5. ALERTES

(Inscrire les problèmes perçus et soulevés par la personne rencontrée, les causes et les conséquences que ces problèmes provoquent sur l'exécution de la sous-activité. Préciser la portée des conséquences)

## 6. ANALYSE DU COMITÉ

(Analyser l'information qui permettra de faire les recommandations (alertes et conséquences, lien avec la mission, la raison d'être, les objectifs, la finalité, ...))

TABLEAU SYNTHÈSE DES FAITS SAILLANTS

| Critères                                   | Oui | Non |
|--|-----|-----|
| 1. En lien direct avec la mission          |     |     |
| 2. En lien avec le plan d'action           |     |     |
| 3. Chapeauté par une loi ou une norme      |     |     |
| 4. Requiers des connaissances spécialisées |     |     |
| 5. +de 3 personnes impliquées              |     |     |
| 6. Conséquences à court terme si cessation |     |     |
| 7. Alertes : urgence d'agir                |     |     |
| 8. Possibilité de déléguer                 |     |     |
| 9. Valeur ajoutée pour CRQ                 |     |     |

### FAITS SAILLANTS

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

7.

8.

9.

## AUTRES RÉFLEXIONS

### 7. RECOMMANDATIONS DU COMITÉ

(Recommander au comité de direction de Contrôle routier Québec les actions qu'il devrait prendre pour cette sous-activité (conserver, modifier, reconfigurer ou éliminer) Expliquer les pistes de recommandations)

**Considérant que :**

**Recommandation du comité :**

**Pistes d'action**