

TABLE DES MATIÈRES

PAGE TITRE	1
TABLE DES MATIÈRES	2
REMERCIEMENTS	4
AVANT-PROPOS.....	5
1. Introduction	6
2. Présentation de l'organisation et de la problématique	6
2.1. Le bureau du surintendant des faillites	6
2.2. La faillite.....	8
2.3. La situation économique.....	9
2.4. L'équipe de la conformité des débiteurs	9
2.5. Présentation du mandat	11
3. Contexte théorique	11
3.1. Processus VS procédure.....	12
3.2. Les éléments qui composent un processus	12
3.2.1. Application des éléments à l'organisation	13
3.2.2. Qu'est-ce que la réingénierie ?.....	14
3.3. La méthodologie pour l'optimisation des processus.....	17
3.3.1. Première étape : l'évaluation de la situation de départ	18
3.3.1.1. Le besoin	18
3.3.1.2. L'intrant et l'extrant du processus	18
3.3.1.3. Les indicateurs de qualité et de performance	19
3.3.1.4. Les ressources pour le processus d'optimisation.....	19
3.3.1.5. Les limites.....	19
3.3.1.6. Le livrable	20
3.3.2. Deuxième étape : Comprendre le fonctionnement des processus	20
3.3.2.1. Le comment.....	21
3.3.2.2. Le par quoi.....	21
3.3.2.3. Le par qui.....	21
3.3.2.4. Le pourquoi	21
3.3.2.5. Le pour qui	21
3.3.2.6. Le où.....	21
3.3.2.7. Le avec quoi.....	21
3.3.2.8. Le combien	22
3.3.3. Troisième étape : la schématisation et la synthétisation	22
3.3.4. Quatrième étape : l'analyse des processus pour l'optimisation	22
3.3.4.1. Minimiser la lourdeur administrative	22
3.3.4.2. Éliminer les activités redondantes	23
3.3.4.3. Éliminer toutes les activités sans valeur ajoutée à l'extrant	24
3.3.4.4. La simplification.....	24
3.3.4.5. La protection contre les erreurs.....	25
3.3.4.6. Le rapprochement	25
3.3.5. Cinquième : l'Implantation et évaluation.....	25
4. L'application de la méthodologie sur le terrain.....	26
4.1. Séquence des étapes	26

4.2.	Modifications sur la présentation de l'analyse	27
4.3.	Les indicateurs	27
5.	L'optimisation des processus.....	28
5.1.	Détection et identification des dossiers	28
5.1.1.	Les lacunes du premier processus	29
5.1.2.	Les solutions apportées au premier processus	30
5.2.	Sélection et ouverture des dossiers	30
5.2.1.	Les lacunes du deuxième processus	31
5.2.2.	Les solutions apportées au deuxième processus	32
5.3.	Analyse des relevés de cartes de crédits	33
5.3.1.	Les lacunes du troisième processus	33
5.3.2.	Les solutions apportées au troisième processus	34
5.4.	Analyse pré-interrogatoire.....	35
5.4.1.	Les lacunes du quatrième processus	35
5.4.2.	Les solutions apportées au quatrième processus.....	36
5.5.	Interrogatoire et rédaction de son rapport	37
5.5.1.	Les lacunes du cinquième processus	37
5.5.2.	Les solutions apportées au cinquième processus	37
5.6.	Analyse post-interrogatoire (intervention).....	39
5.6.1.	Les lacunes du sixième processus	39
5.6.2.	Les solutions apportées au sixième processus	39
	BIBLIOGRAPHIE	44

REMERCIEMENTS

L'auteur tient à remercier...

Madame **Mylène Robichaud**, surintendante adjointe à l'unité de la conformité des débiteurs de la région de l'Est, pour sa confiance et le temps consacré à la réalisation du projet.

Les membres de l'unité de la conformité des débiteurs pour leur accueil et leur collaboration : **Louise, Gilles, Luc** et **Diana**. Sans leur généreuse participation, le projet n'aurait pu avoir lieu.

La professeure **Marie-Christine Therrien**, directrice des études au campus de Montréal de *l'École nationale d'administration publique*, pour avoir accepté l'encadrement académique de ce projet. Également, l'auteur ne peut passer sous silence les réponses ponctuelles du professeur **Jean Leclerc** de *l'École nationale d'administration publique* tout au long de ce projet.

Monsieur **Maxyme Lebel** pour ses connaissances de la langue de Molière et monsieur **Sébastien Fauvel** qui fût l'étincelle pour mon retour à la maîtrise.

Les professeures **Joanne Otis, Frédérique Courtois**, et **Hélène Manseau** de *l'Université du Québec à Montréal* pour leur passion de la recherche. Elles furent une source de motivation dans le cadre de notre ancienne vie professionnelle.

La professeure à la retraite **Denise Badeau**. Elle représente le meilleur souvenir de notre premier passage aux études supérieures.

AVANT-PROPOS

Un rapport de stage est normalement constitué de deux volets. Dans ce cas-ci, le premier est davantage destiné à *l'École nationale d'administration publique*. De nature plus académique, ce volet permet au professeur-conseil d'évaluer l'intégration des concepts de la problématique et des principes de l'administration publique par l'étudiant. Le deuxième volet est le livrable qui est remis à l'organisation-hôte.

Suite à son approbation par le professeur-conseil, le rapport de stage, constitué des deux volets, est déposé à la bibliothèque de *l'École nationale d'administration publique*. Dans le cadre du présent projet, le livrable remis à l'organisation-hôte (*Bureau du surintendant des faillites*) est constitué des processus internes contenant des informations qui doivent être protégées. Pour cette raison, le volet du livrable ne sera pas déposé à la bibliothèque.

1. Introduction

Le projet, décrit dans le présent rapport de stage, a été réalisé entre mai et septembre 2009 au *Bureau du surintendant des faillites* (un organisme d'*Industrie Canada*), et de façon plus spécifique, à l'unité de la conformité des débiteurs de la région de l'Est. En réaction à la présente situation économique et à l'augmentation des faillites, cette unité est confrontée à une augmentation de sa charge de travail, et ce sans aucune augmentation de ses ressources. Afin de faire face à la situation, il a été demandé à un stagiaire à la maîtrise en administration publique (profil analyse et développement des organisations) de l'*École nationale d'administration publique* d'étudier la problématique, et de rapporter s'il était possible de revoir les façons de faire afin de maximiser l'efficacité des opérations.

Le présent rapport sera divisé en **cinq sections**. Dans la **première** nous allons présenter l'organisation et la problématique. Dans la **deuxième**, le contexte théorique qui explique principalement la méthodologie pour l'optimisation des processus. Dans la **troisième**, l'application de la théorie sur le terrain. Dans la **quatrième**, l'optimisation des processus. **Finalement**, nous allons présenter une synthèse du projet.

2. Présentation de l'organisation et de la problématique

Le présent projet s'est réalisé au sein de l'administration publique fédérale au *Bureau du surintendant des faillites* ; un organisme d'*Industrie Canada*. Dans cette section nous allons : **1)** expliquer ce qu'est le *Bureau du surintendant des faillites*, **2)** ce qu'est la faillite, **3)** expliquer comment la situation économique actuelle contribue à la problématique, **4)** expliquer ce qu'est l'équipe de la conformité des débiteurs, **5)** présenter le mandat du stage.

2.1. Le bureau du surintendant des faillites¹

Le bureau du surintendant des faillites (*BSF*) a été créé en 1932, suite à la 2^e guerre mondiale, en vertu de la *Loi sur la faillite* afin de garantir un examen indépendant et impartial du système d'insolvabilité au Canada. Au sein du secteur financier, il est

¹Bureau du Surintendant des faillites (2009). Plan d'affaires triennal, de 2009-2010 à 2011-2012.

l'un des piliers en soutenant le marché du crédit et de l'investissement. Au Canada, le système de faillite a deux objectifs distincts : « le premier est d'assurer un partage équitable des biens du débiteur failli entre les créanciers de l'actif et le deuxième objectif du système de faillite est la réhabilitation financière de la personne insolvable »². Bref, le but ultime du BFS est de protéger l'intégrité du système d'insolvabilité afin de conserver la confiance des intervenants (débiteurs, créanciers et syndics).

De par la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité*, le BFS a **5 mandats principaux** : **a)** octroyer et réviser les licences des syndics, **b)** exiger le dépôt des demandes de faillites, **c)** réaliser les inspections et les enquêtes jugées nécessaires, **d)** conserver les registres des plaintes, **e)** examiner les recettes et les débours bancaires des syndics.

Dans le but de répondre à ses mandats, le BFS s'est doté d'une vision, d'une mission et d'objectifs stratégiques propres :

« Vision : faire preuve de leadership afin de protéger l'intégrité du système canadien de faillite et d'insolvabilité, l'un des piliers du marché ;

Mission : contribuer à maintenir un marché équitable et efficient en protégeant l'intégrité du système de faillite et d'insolvabilité au bénéfice des investisseurs, des prêteurs, des consommateurs et de l'intérêt public ;

Objectifs stratégiques : -maintenir un cadre de réglementation efficient et efficace ;
-sensibiliser les intervenants à leurs droits et responsabilités dans le système de faillite et d'insolvabilité ;

²Bureau du Surintendant des faillites (2009). Plan d'affaires triennal, de 2009-2010 à 2011-2012, page 1.

*-assurer la conformité des syndic et des débiteurs au cadre législatif et réglementaire ;
-être une source d'information intégrale sur les affaires d'insolvabilité canadiennes.»³*

Le *BSF* est séparé en trois régions administratives. La première est celle de l'Est qui est composée de la province de Québec et de celles des Maritimes. La deuxième est celle du Centre composée uniquement par la province de l'Ontario. La dernière est celle de l'Ouest qui contient toutes les provinces à l'ouest de l'Ontario; allant du Manitoba à la Colombie-Britannique. Dans toutes les régions, le *BSF* a quatre secteurs d'activités. Le premier est la conformité des débiteurs : elle vérifie si le failli respect la loi. Le deuxième est la détection. Elle s'occupe de faire l'enregistrement des dossiers et des premières vérifications. Le troisième est la conformité des syndic afin de vérifier si ces derniers respectent la loi. Le dernier, les relations externes, s'occupe des relations avec le public et les médias (plaintes, compagnes d'information, développement du site internet, etc.).

2.2. La faillite

La faillite est un processus par lequel un débiteur ne pouvant plus payer ses dettes demande protection afin que ses créanciers ne puissent exercer de recours contre lui. La demande doit être déposée à un syndic de faillite et le montant de la dette doit être d'un minimum de 1,000\$. Le débiteur remet alors tous ses actifs et passifs au syndic. Le travail du syndic sera de liquider l'ensemble des actifs du failli afin de payer les créanciers en fonction de leur ordre d'importance prévu dans les lois (fédérales et provinciales).

Une fois que le syndic a déposé le dossier de faillite au nom de son client et qu'il ne présente aucun problème, le *BSF* accuse la réception et remet au syndic un certificat d'assignation. Dans le cas d'une première faillite, le failli sera automatiquement libéré de ses dettes admissibles 9 mois et 1 jour après l'émission du certificat dans le cas où personne ne s'est objecté à sa libération.

³ Bureau du Surintendant des faillites (2009). Plan d'affaires triennal, de 2009-2010 à 2011-2012, page 3.

Comme nous l'avons mentionné, le failli est seulement libéré de ses dettes admissibles. Le failli ne peut être libéré d'une dette résultant d'une fraude, d'une dette étudiante si elle existe depuis moins de 10 ans, d'une dette résultant d'une pension alimentaire⁴ ou d'un jugement financier contre le failli (par exemple une condamnation en dommages et intérêts), etc.

Même dans le cas d'une première faillite, la libération du failli après 9 mois et 1 jour peut être suspendue, car une personne peut s'objecter à sa libération. L'objection peut provenir d'un syndic dans le cas où son client ne respecte pas ses obligations à titre de failli. Elle peut aussi provenir d'un créancier pour une multitude de raisons. Finalement elle peut provenir du surintendant des faillites dans le cas de fraudes, d'abus de crédit, de fausses déclarations, de financement d'activités criminelles, etc.

2.3. La situation économique

L'ébranlement des marchés financiers partout sur la planète a secoué le monde du crédit à la consommation. Avec l'augmentation du chômage et le resserrement des critères pour l'obtention de nouveaux crédits, le système d'insolvabilité canadien a été affecté. De 2007 à 2008, le nombre de faillite chez les consommateurs a augmenté de 13.50%. Les prévisions économiques prévoient une augmentation croissante des faillites chez les Canadiens au fil des prochaines années. Sans nul doute, la situation économique a un impact présent et aura des impacts futurs sur le système d'insolvabilité et sur l'ensemble de ses intervenants (BSF, 2009).

2.4. L'équipe de la conformité des débiteurs

Un de ces intervenants est l'équipe de la conformité des débiteurs. Cette équipe a été créée il y a environ cinq ans et son mandat est d'enquêter différents dossiers de faillites afin de s'assurer que les débiteurs n'ont pas commis de fraudes et d'abus. Il faut se rappeler que la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* permet à un individu de se libérer de ses dettes sous certaines conditions. Bien sûr, le débiteur ne peut volontairement causer sa faillite. À titre d'exemple, le fait qu'un débiteur utilise

⁴ Une faillite n'annule pas la responsabilité du failli de payer toutes pensions alimentaires passées, présentes ou futures.

volontairement au maximum ses cartes de crédits sachant qu'il fera faillite est un geste punissable.

En toute logique, il est impossible d'enquêter tous les dossiers de faillites car le nombre est trop élevé. Il faut alors cibler certains dossiers et le *BSF* utilise des enjeux systémiques⁵ pour le faire. À toutes les semaines, le système informatique du *BSF* fait la lecture de tous les dossiers de faillites déposés au fil de la dernière semaine et détecte tous ceux contenant un ou plusieurs des enjeux systémiques. En raison de la présence d'enjeux systémiques dans ceux-ci, le *BSF* considère que certains dossiers méritent d'être regardés. Le fait qu'un dossier soit regardé ne veut pas dire qu'il sera automatiquement enquêté. Il peut arriver que le *BSF* décide de fermer un dossier, car il est clair que nous ne sommes pas en présence d'abus ou de fraude. Également, à cause du déséquilibre entre les ressources et le nombre de dossiers, il arrive qu'un choix doive être fait. En ce sens, si un dossier parmi d'autres présente plus de risques, il sera sélectionné pour des fins d'enquêtes.

Lorsque le *BSF* décide d'enquêter au dossier de faillite, il faut être conscient qu'une course contre la montre débute. Dans le cas d'une première faillite et dans un contexte où le dossier ne présente pas de complications, le failli sera libéré automatiquement de ses créances par la cour après le neuvième mois. Dans l'optique où le *BSF* veut s'opposer à la libération du failli, il doit intervenir avant sa libération automatique. Il faut alors savoir choisir ses batailles et trouver le juste milieu entre l'efficacité et l'efficacité du travail.

À cause de la présente situation économique, le nombre de dossiers de faillites augmente. Actuellement, l'équipe de la conformité des débiteurs de la région de l'Est traite en moyenne deux dossiers et demi par semaine pour chaque analyste⁶. Avec cette augmentation du nombre des dossiers, la direction s'est questionnée sur l'efficacité et comment faire pour l'augmenter.

⁵ Pour des raisons de sécurité interne, nous ne pouvons décrire les valeurs cibles des enjeux systémiques, mais l'abus du crédit rotatif peut être un exemple.

⁶ Conformité des débiteurs – Région de l'Est – Résultats 2008-2009

2.5. Présentation du mandat

Dans le but d'apporter une solution, un mandat de stage a été assigné à un étudiant de l'École nationale d'administration publique. Il a été demandé au stagiaire de 2^e cycle d'évaluer les processus internes afin de voir si leur modification pourrait entraîner une augmentation de l'efficacité.

Trois points principaux ont constitués le mandat. Le premier, voir à l'optimisation des processus tout en respectant la qualité de vie des employés. Le deuxième, présenter les recommandations à la gestionnaire pour approbation. Le troisième, écrire un manuel des processus.

3. Contexte théorique

Le présent contexte théorique sera divisé en **quatre sections**.

Dans la **première section**, nous allons aborder deux thèmes : *processus* et *procédure*. Dans les écrits, ces derniers sont souvent interchangeables. Notre objectif sera de présenter les différences entre les deux et justifier lequel sera utilisé dans ce rapport.

Dans la **deuxième section**, nous allons présenter les différents éléments qui composent un processus. D'un auteur à l'autre, le sens donné à chacun diffère. Nous allons présenter un bref survol des différentes définitions et expliquer lesquelles seront utilisées dans ce rapport. Pour terminer cette section, nous allons démontrer comment les différents éléments des processus s'appliquent à l'organisation où le projet a été réalisé.

Dans la **troisième section**, nous allons aborder la notion de « *réingénierie* ». Dans les médias et dans les publications du domaine de la gestion, cette notion semble assez présente. Lorsque l'on indique qu'une organisation veut revoir ses façons de faire, le mot *réingénierie* est souvent évoqué. La question est de savoir si cette notion est utilisée de façon adéquate. Lorsqu'une organisation revoit ses façons de faire, fait-elle vraiment une réingénierie ?

Dans la **quatrième et dernière section** du contexte théorique, nous allons présenter la méthodologie pour l'optimisation des processus.

3.1. Processus VS procédure

À tort ou à raison, les mots processus et procédure sont perçus comme similaires. Dans les faits, ils sont complémentaires, car un processus peut-être composé de plusieurs procédures mais pas l'inverse. Selon l'*Office québécois de la langue française* (O.Q.L.F, 2009), un processus est l'ensemble des activités à faire (ou des tâches à faire) pour l'atteinte d'un résultat déterminé. Pour sa part, une procédure représente les étapes à suivre (ou la méthode à suivre) pour accomplir une activité. Par exemple, dans le cadre d'un processus pour commander une pièce d'équipement, il faut : a) rédiger un ordre d'achat, b) le faire approuver, c) placer la commande, d) recevoir la marchandise, e) accuser la réception, et f) payer la marchandise en fonction des termes de la facture. Dans cette démonstration, l'action de payer la facture est une activité du processus (ou une tâche de processus). Cette même activité se fait en fonction d'une procédure qui lui est propre. L'employé doit : a) comparer la facture avec l'ordre d'achat, b) vérifier l'approbation du bon d'achat, c) vérifier que la marchandise a été reçue via un accusé de réception signé, d) émettre un chèque et finalement le poster au fournisseur.

Dans le cadre de ce rapport, le terme « *processus* » sera utilisé. Pour chacun des processus, il est vrai que nous abordons les différentes activités (ou tâches) pour les accomplir. Il est toutefois plus rare d'aborder la manière dont chaque activité est faite en décrivant leurs différentes étapes dans le détail. Nous considérons donc que l'utilisation du terme « procédure » n'est pas appropriée.

3.2. Les éléments qui composent un processus

Pour Ballou (1984), la définition d'un processus est la transformation d'un intrant (i.e. input) afin d'obtenir un extrant (i.e. output). En d'autres mots, la transformation d'une matière première (ou d'une ressource) afin d'obtenir un produit (i.e. un

livrable). Cette définition s'inspire de la gestion informatisée. En ce sens, l'intrant est entré dans un système. Il est transformé par celui-ci et un extrant (i.e. output) est créé.

De leur côté, Harrington (1994) ainsi que Hammer et Champy (1993) apportent une notion supplémentaire : celle du résultat (i.e. outcome). Il est vrai que les processus produisent des extrants mais cette production n'est pas une fin en soi. Il faut maintenant voir si les extrants sont de qualité et répondent aux besoins. Bref, le résultat est l'évaluation faite de l'extrant.

De son côté, Leclerc (2001) présente une image plus globale du processus et applique différemment la terminologie des auteurs précédents. Comme les autres, Leclerc (2001) mentionne que tout processus débute par un intrant mais que celui-ci n'est pas assimilable aux ressources utilisées par l'organisation. Pour Leclerc (2001), l'intrant représente la demande qui déclenche le processus. Par exemple, lorsque le client téléphone chez une compagnie pour obtenir de l'information sur sa facture mensuelle, c'est la demande d'information qui déclenche le processus. Au fil de celui-ci, l'organisation utilise ses ressources (i.e. income). Elles peuvent être des ressources humaines, des ressources matérielles, des ressources financières, etc. Pour la fin du processus, la pensée de Leclerc (2001) ne diffère pas de celle des autres auteurs.

Afin de résumer la pensée de Leclerc (2001), la demande est l'intrant (i.e. input) du processus. L'organisation utilise alors ses ressources (i.e. income) afin de répondre à cette demande. La réponse de l'organisation à cette demande est l'extrant (i.e. output). Pour terminer, la qualité de l'extrant ou la satisfaction du demandeur envers l'extrant est le résultat (i.e. outcome).

3.2.1. Application des éléments à l'organisation

Afin de bien comprendre les différents éléments que nous avons présentés, nous allons les utiliser en décrivant le programme de la conformité des débiteurs du *Bureau du surintendant de la faillite* (organisme d'Industrie Canada). Les **intrants**

sont les dossiers détectés par le système informatique. Le **processus** est l'analyse des dossiers pour vérifier si les faillis ont commis une fraude au sens de la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité*. Les **ressources** sont celles de l'organisation pour la réalisation du processus (ressources humaines, financières, opérationnelles, etc.). L'**extrant** est le rapport déposé à la cour afin que le surintendant puisse s'opposer à la libération du failli. Le **résultat** est la qualité du rapport déterminé par le gestionnaire.

3.2.2. Qu'est-ce que la réingénierie ?

Souvent, lorsque l'on mentionne qu'une organisation veut revoir ses façons de faire, on parle de « *réingénierie* ». Depuis les années 1990, la réingénierie souffle sur l'administration publique canadienne (Kernaghan *et al.*, 2004). Pour répondre aux demandes de changements, on veut réinventer l'administration publique ; lui faire quitter le modèle bureaucratique traditionnel pour l'acheminer vers un modèle post-bureaucratique (Kernaghan *et al.*, 2004). Différentes forces motivent ces changements. Elles peuvent être externes, comme la mondialisation ou la révolution technologique ; mais elles peuvent également être internes, comme les contraintes financières, la demande publique de services de qualité, l'évolution de la culture politique, les changements démographiques, les réformes héritées du passé (Kernaghan *et al.*, 2004).

Dans le but d'opérer ces changements et de permettre l'évolution vers le post-bureaucratique, la réingénierie souvent est perçue comme la solution. Comme l'indiquent Harrington (1994), Champy (1995), Hammer et Champy (1993), la réingénierie est une coupure radicale dans l'organisation. Toutes les façons de faire et les procédés sont effacés. L'organisation repart à zéro. Elle revoit complètement ses valeurs, ses missions et ses objectifs organisationnels. Elle devra se demander quelle nouvelle structure organisationnelle pourra le mieux répondre aux nouveaux objectifs.

Au sein de l'administration publique fédérale, nous avons assisté à plusieurs réingénieries. À titre d'exemples, on peut mentionner la restructuration du système

de production du relevé d'emploi chez *Ressources humaines et Développement des compétences Canada*⁷ en 1997 ou la mise en place du système « *Emili* » à la *Société canadienne d'hypothèque et de logement* en 1995 (Kernaghan *et al.*, 2004).

La réingénierie a également touché l'administration publique québécoise. Le défi était la restructuration des façons de faire pour favoriser l'efficacité (i.e. rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés) et favoriser l'efficience (i.e. réduire l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs). Plusieurs publications peuvent témoigner du mouvement de la réingénierie au Québec : *Réingénierie, rénovation et redéploiement de l'État québécois* (Rouillard *et al.*, 2003) ; *La réingénierie de l'état: vers un appauvrissement de la gouvernance québécoise* (Rouillard *et al.*, 2004) ; *De la réingénierie à la modernisation de l'État québécois* (Rouillard *et al.*, 2009).

Sur le plan sémantique, le mot « réingénierie » pose problème. Selon l'Office Québécois de la Langue Française (O.Q.L.F., 2009), ce mot n'est pas approprié. En plus d'être un calque morphologique du mot anglais "engineering", la réingénierie implique qu'il y ait eu ingénierie au départ. L'ingénierie relève principalement du domaine des projets industriels. Malgré l'erreur sémantique, le mot réingénierie est très répandu dans la littérature. Selon Johann (1995), le terme « réingénierie » doit être utilisé uniquement dans le cas d'une restructuration complète.

Comme indiqué dans Harrington *et al.* (1997), l'utilisation de la réingénierie est critiquée. Même si les auteurs qui sont perçus comme les pères fondateurs de cette approche (Harrington, 1994 ; Champy, 1995; Hammer et Champy, 1993) stipulent que son application génère une augmentation de la compétitivité et de la profitabilité, cette affirmation est réfutée par d'autres. Tel que mentionné par Harrington *et al.* (1997), la littérature présente davantage les lignes directrices pour maximiser le succès d'une réingénierie que des critiques de cette dernière. Sans oublier que les avantages d'une réingénierie sont souvent annulés par l'ensemble

⁷ Autrefois *Développement des ressources du Canada*

des coûts et des ressources investis par l'organisation (Oliver, 1993 ; Grey et Mitev, 1995).

Leclerc (2001) critique la tendance au sein de l'administration publique d'utiliser la réingénierie comme la solution à tous les problèmes. En ce sens, une restructuration organisationnelle ne peut corriger tous les problèmes d'une organisation. À titre d'exemple, il est impensable de refaire les divisions d'une maison lorsque la fondation ne peut plus supporter la structure. Tout comme Leclerc (2001), Johann (1995) apporte des bémols à la réingénierie. Il faut observer ce qui se passe dans l'organisation et observer ses façons de faire, c'est-à-dire reconnaître ce qui fonctionne et changer ce qui ne fonctionne pas.

Il faut être conscient des limites de la réingénierie. L'exemple le plus éloquent est probablement le cas des conventions collectives. Il est difficile de faire une réorganisation sans toucher aux conventions et déclencher des luttes syndicales (SFPQ, 2009). C'est pour cette raison que nous aborderons plutôt dans ce rapport la notion « *d'optimisation des processus* ». Tel que mentionné par l'O.Q.L.F. (2009), l'optimisation est « *la recherche de la solution qui permet de générer le meilleur résultat pour toute l'organisation parmi les solutions possibles d'un problème, compte tenu des contraintes ou des critères que l'on s'est fixés* »⁸.

Tel qu'il sera ultérieurement mentionné dans ce rapport, plusieurs limites organisationnelles ont encadrées le projet. Pour ne nommer que celle-ci, la structure de l'organisation en elle-même. Il nous était impossible de faire fi de celle-ci. Suite à l'étude des processus, nos recommandations devaient la respecter. Un principe de la réingénierie est l'effacement de tout (i.e. structures, procédés, politiques) et repartir à zéro. Repenser l'organisation à partir d'une page blanche. Pour notre projet, ceci était impossible. Donc nous ne pouvons utiliser le terme « *réingénierie* » afin de décrire notre travail. Tel que nous avons mentionné, le terme « *optimisation* » est plus approprié.

⁸ (http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index800_1.asp)

Tel qu'il sera ultérieurement mentionné dans ce rapport, plusieurs limites organisationnelles ont encadré le projet; mentionnons entre autres la structure de l'organisation en elle-même. Il nous était impossible de faire fi de celle-ci. Suite à l'étude des processus, nos recommandations devaient la respecter. Un principe de la réingénierie est l'effacement de tout (i.e. structures, procédés, politiques) et le départ à zéro; c'est-à-dire repenser l'organisation à partir d'une page blanche. Ceci était impossible dans le cadre de notre projet. Nous ne pouvons donc utiliser le terme « *réingénierie* » afin de décrire notre travail. Tel que nous l'avons mentionné, le terme « *optimisation* » est plus approprié.

3.3. La méthodologie pour l'optimisation des processus

D'un auteur à l'autre, la méthodologie pour l'optimisation des processus est très similaire. La terminologie peut être différente, mais le fond reste sensiblement le même. Nous considérons malgré tout que les auteurs Harrington (1994) et Johann (1995) se distinguent des autres. Si de leur côté Hammer et Champy (1993) présentent davantage les facteurs-clé pour réussir l'optimisation des processus, les auteurs que nous privilégions présentent une méthodologie pour le faire.

Comme nous le verrons, il est difficile d'optimiser des processus sans voir ce qui se passe sur le terrain. Ceci implique des consultations, c'est-à-dire concrètement rencontrer les employés sur le terrain afin de comprendre leur réalité au travail. Pour ce faire nous allons utiliser l'approche de Lescarbeau *et al.* (2003) qui est enseignée aux futurs analystes à l'*École nationale d'administration publique*. Cette approche stipule que, dans un processus de consultation, le consultant est l'expert de la méthodologie et les employés sont les experts du contenu. Bref, les employés et les gestionnaires savent souvent comment régler les problèmes. Il faut simplement les guider.

L'optimisation des processus est faite en **cinq étapes**. **1)** l'évaluation de la situation de départ, **2)** la compréhension du fonctionnement des processus, **3)** la schématisation et la synthétisation, **4)** l'analyse des processus pour l'optimisation, **5)** l'implantation et l'évaluation.

3.3.1. Première étape : l'évaluation de la situation de départ

La première étape est l'évaluation de la situation de départ, et pour Harrington (1994) et Johann (1995), c'est aussi la plus importante. C'est lors de celle-ci que le cadre du processus d'optimisation sera établi. Ce cadre est constitué de **six éléments** : *le besoin, l'intrant et l'extrant du processus, les indicateurs de performance, les ressources, les limites et le livrable.*

3.3.1.1. Le besoin

Le besoin d'optimiser les processus n'est pas inné chez les gestionnaires ou les employés. Celui-ci doit être provoqué. Il peut provenir de la plainte d'un client, de l'avis d'un vérificateur, de l'augmentation du volume de travail, etc. Toutefois, ce qui est important pour une personne ne l'est pas nécessairement pour une autre. Un chef de service peut percevoir le besoin d'optimiser les processus de son équipe afin de maximiser l'efficacité et l'efficience, mais pas la haute direction. C'est alors qu'un dialogue doit s'installer entre les acteurs. Le but est de permettre aux gens d'échanger afin d'ultimement avoir une vision commune sur les besoins. Hauts dirigeants et gestionnaires doivent être en accord sur ces besoins. Sinon, il sera difficile d'impliquer les employés dans le projet d'optimisation.

3.3.1.2. L'intrant et l'extrant du processus

Chaque processus est constitué d'un début et d'une fin. Un intrant le débute et un extrant le termine. Tout projet d'optimisation implique un consensus sur ce point. À titre d'exemple, dans le cas d'un processus d'approbation d'une carte de crédit, une personne peut considérer que le processus se termine lorsque le client reçoit une lettre confirmant son approbation. Pour une autre personne, le processus se termine lorsque le client reçoit la carte de crédit. Même dans le cas où une organisation détient un processus écrit, ce qui le débute ou le termine n'est pas nécessairement clair. Bref, un consensus doit être présent chez les acteurs concernés, car ces informations seront utiles lors de l'analyse du processus.

Ici, un point important doit être mentionné. Il faut se rappeler que l'optimisation n'est pas encore faite. Il ne faut pas déterminer les intrants et leurs extrants désirés dans le futur, mais plutôt ceux qui existent maintenant.

3.3.1.3. Les indicateurs de qualité et de performance

Même si un extrant est produit à la fin d'un processus, ceci n'est pas une fin en soi. Il faut se questionner sur sa qualité et celle-ci est déterminée par le processus qui a produit l'extrant. Afin de mesurer cette qualité, il faut des outils : les *indicateurs-clé de qualité*. À titre d'exemple, dans le cas où un rapport écrit est l'extrant d'un processus, le ratio entre le nombre de fautes d'orthographe et le nombre de mots peut être un indicateur-clé de qualité.

Il faut encore se rappeler que l'optimisation n'est pas encore faite. Il ne faut pas déterminer les indicateurs désirés dans le futur. Il faut déterminer ceux qui existent maintenant.

3.3.1.4. Les ressources pour le processus d'optimisation

Un autre point important de cette étape est constitué des ressources, et cela à deux niveaux. En premier, il faut déterminer les ressources allouées à l'évaluation des processus. On parle ici des ressources humaines, financières, opérationnelles, etc. En deuxième, il faut déterminer les ressources qui seront disponibles pour optimiser le processus. En ce sens, si l'organisation dispose d'un budget de 1,000\$ pour mettre en place les recommandations, l'idée de changer le système informatique pourra être mise de côté par défaut.

3.3.1.5. Les limites

Un autre point important de cette étape est l'établissement des limites qui ne devront pas être franchies lors du processus d'optimisation. À titre d'exemple, le respect de la description des tâches dans la convention collective, le respect des règles du contrôle interne, l'interdiction pour les employés de faire des heures supplémentaires, etc.

3.3.1.6. Le livrable

Le dernier point important de cette étape est l'entente concernant le livrable suite à l'analyse, ou en d'autres mots, le rapport qui sera remis suite à l'analyse contenant les recommandations pour l'optimisation. Les préférences concernant la présentation ou le type d'informations que le rapport doit contenir peuvent être différentes d'une personne à l'autre. Une entente doit alors être prise dès le départ.

3.3.2. Deuxième étape : Comprendre le fonctionnement des processus

En toute logique, avant d'optimiser un processus, il faut savoir comment il fonctionne. L'objectif ultime de cet exercice est donc de comprendre : **1)** le comment, **2)** le par quoi, **3)** le par qui, **4)** le pourquoi, **5)** le pour qui, **6)** le où, **7)** le avec quoi, **8)** le combien.

Afin de répondre à ces questions, il est souvent nécessaire de rencontrer les employés. Dans un premier temps, afin d'observer le travail qui est fait, et dans un deuxième temps, afin de poser les questions nécessaires aux employés pour bien comprendre leur travail. Cette démarche ne peut s'improviser et elle doit être planifiée (Lescarbeau *et al.*, 2003).

L'observation du travail doit se faire en fonction d'un protocole, car il y a trop d'éléments à observer. Ce protocole permettra à l'analyste de cibler les informations essentielles (Laperrière, 2003). La même logique doit s'appliquer pour les questions destinées aux employés et elles doivent s'appuyer sur un protocole d'entrevue (Savoie-Zajc, 2003).

Pour terminer, il est important d'aborder la question de l'éthique. L'analyste doit faire preuve de transparence. Les employés doivent savoir « *pourquoi* » ils sont observés et questionnés. Les employés ont également le droit de savoir quels types d'informations les concernant seront recueillis et qui aura accès à ces informations. Il faut également laisser la chance aux employés de poser toutes les questions nécessaires. En bout de ligne, un employé peut refuser d'être interviewé ou observé et l'analyste devra respecter cette décision (Lescarbeau *et al.*, 2003 ; Crête, 2003).

3.3.2.1. Le comment

En toute logique, **le comment** est la façon dont le processus est réalisé. Le processus est composé d'un ensemble de plusieurs activités et tâches. Afin de les identifier, il faut trouver leurs limites. Il y a deux types de limites au niveau des processus : horizontale et verticale. **Les limites horizontales** sont le début et la fin du processus : où il commence et où il se termine. Entre le début et la fin, il y a les différentes activités du processus qui peuvent être vues comme des étapes à faire. **Les limites verticales** sont celles du début et de la fin de chaque activité. Entre le début et la fin, il y a les tâches pour réaliser l'activité.

3.3.2.2. Le par quoi

Le par quoi est ce qui déclenche le début du processus. Bref, par quoi le processus débute. Ceci correspond à l'intrant (i.e. input).

3.3.2.3. Le par qui

Le par qui sont les acteurs impliqués dans le processus.

3.3.2.4. Le pourquoi

Le pourquoi est la raison du processus. Bref, c'est le livrable (i.e. l'extrant) que le processus doit produire.

3.3.2.5. Le pour qui

Le pour qui est la personne à qui le livrable du processus est destiné. Dans certains cas, c'est cette personne qui devra évaluer le résultat de l'extrant.

3.3.2.6. Le où

Le où indique à quel endroit chaque tâche est réalisée.

3.3.2.7. Le avec quoi

Le avec quoi représente les ressources internes nécessaires pour réaliser les tâches. Citons entre autres les ressources matérielles, informatiques, informationnelles, et humaines. Souvent, ces données seront données sous forme financière (le coût).

3.3.2.8. Le combien

Le **combien** représente le temps nécessaire pour effectuer chaque activité. Il faut également tenir compte du temps d'attente entre les activités, mais également du temps d'attente entre les processus et finalement le temps de traitements total pour le processus complet.

3.3.3. Troisième étape : la schématisation et la synthétisation

L'objectif de cette étape est de présenter sous forme de schéma (ordinogramme) le déroulement du processus. Dans celui-ci, chaque activité du processus est numérotée et représentée par une forme géométrique. Pour n'expliquer que les plus importantes, les rectangles sont des activités standards, les activités de réflexions sont des cercles et les activités décisionnelles sont des losanges.

Le schéma est accompagné d'un tableau synthèse identifiant les activités par leur numéro respectif. Pour chacune on explique les tâches, les informations nécessaires pour les compléter, les technologies nécessaires, leur emplacement, etc.⁹

3.3.4. Quatrième étape : l'analyse des processus pour l'optimisation

L'optimisation des processus sous-entend l'abolition du gaspillage et des extras non nécessaires tant au niveau des ressources que du temps. Selon Harrington (1994), l'analyse pour une bonne rationalisation se fait en six points : **1)** minimiser la lourdeur administrative, **2)** éliminer les activités redondantes, **3)** éliminer toutes les activités sans valeur ajoutée à l'extrait, **4)** la simplification, **5)** la protection contre les erreurs, **6)** le rapprochement.

3.3.4.1. Minimiser la lourdeur administrative

Le premier point consiste à minimiser la lourdeur administrative. Selon Harrington (1994), les gestionnaires passent environ 50% de leur temps à vérifier, classer ou

⁹ Voir les écrits d'Harrington (1994) et de Johann (1995) pour avoir plus d'informations sur les règles de présentation pour le plan schématique et le plan-synthèse.

retrouver de l'information. En toute logique, le temps consacré à ces tâches empiète sur celui qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions managériales.

Il est vrai que la lourdeur administrative varie d'une organisation à l'autre. Il est même possible d'affirmer que certains facteurs favorisent son éclosion Harrington (1994). Citons entre autres la paranoïa du blâme pour les erreurs, la manque de formation, le manque de confiance entre les collègues, l'incapacité de déléguer, le manque de confiance en soi, le plaisir de trouver les fautes infimes, le besoin de tout vérifier et contrôler, et pour terminer l'information cachée. Comme l'indique Harrington (1994), la très grande majorité des documents classés en multiple copies ne sont jamais consultés.

Sans nul doute les solutions pour lutter contre la lourdeur administrative sont multiples. Pour Harrington (1994), **trois** sont primordiales. La haute direction doit : **1)** Développer et promouvoir la confiance organisationnelle. **2)** Éliminer au maximum toute forme de communication inutile telle que courriel, rapports écrits et mémos de service. Pour ce faire, il faut favoriser la communication d'informations importantes via un site de nouvelles à même la page principale du site intranet. De plus, centraliser tous les documents écrits (rapports, bilans, guides d'informations, guides de l'usagé, formulaires, etc.) sur un serveur informatique commun. **3)** S'interroger sur le besoin d'obtenir une autorisation en se posant deux questions : **A)** une législation ou une réglementation m'oblige-t-elle à obtenir une autorisation? ; **B)** la situation implique-t-elle des coûts¹⁰ pour l'organisation (ou peut-elle impliquer des coûts futurs)? Si la réponse est négative dans les deux cas, une autorisation n'est pas essentielle.

3.3.4.2. Éliminer les activités redondantes

Le deuxième point consiste à éliminer les activités redondantes. Comme l'indique Harrington (1994), toutes les activités faites en double doivent être éliminées. Par

¹⁰ il faut être conscient que cette notion est complexe et ne peut se résumer en quelques lignes. Le coût n'est pas nécessairement une notion monétaire de premier plan. Ici on peut également parler d'un coût social. Cette notion nous ramène à la gestion du risque avant la prise d'une décision. À titre d'exemple, au sein de l'administration publique fédérale, il existe un *Cadre de gestion du risque intégré* destiné aux gestionnaires lors de la prise de décisions (Secrétariat du conseil du trésor, 2000).

exemple, le fait de faire approuver une facture alors que son ordre d'achat a déjà été approuvé, et qu'il n'existe aucune variation sur le prix. Ceci est une double approbation.

3.3.4.3. Éliminer toutes les activités sans valeur ajoutée à l'extrant

Le troisième point consiste à éliminer toutes les activités sans valeur ajoutée à l'extrant. Ici, il faut se demander si l'activité effectuée ajoute de la valeur ou de la qualité au produit final. Si la réponse est non, l'activité doit être éliminée. Un exemple est la recherche d'informations manquantes dans des dossiers sans savoir s'ils seront sélectionnés pour fin d'analyse. Toutefois, il faut être conscient que certaines activités doivent être faites même si elles n'entraînent aucune valeur ajoutée. Citons à titre d'exemple certaines activités obligatoires effectuées dans un cadre réglementaire ou législatif, comme le fait de concilier au cent près les comptes en fidéicommiss.¹¹

3.3.4.4. La simplification

Le quatrième point est la simplification. Celle-ci doit se faire à trois niveaux : **1)** du langage, **2)** de l'uniformisation, **3)** des tâches.

Le premier niveau est la simplification du langage. Les mots simples sont souvent les plus porteurs de sens et aident à la compréhension pour tous les membres de l'organisation. **Le deuxième niveau** est l'uniformité du langage dans toutes les formes de communications organisationnelles. Dans ce niveau, nous pouvons également inclure l'uniformité dans la présentation des documents utilisés dans l'organisation (rapport, présentation *PowerPoint™*, graphique). **Le troisième niveau** se situe au niveau des tâches. En ce sens, regrouper les tâches semblables au même endroit est souhaitable. En plus d'assister à une forme de spécialisation qui permet d'éviter les erreurs (car l'employé développe une expertise), ceci évite des déplacements et des transferts de dossiers inutiles. Dans ce niveau, nous pouvons inclure le rapprochement entre le type de postes et le type de tâches. À titre

¹¹ À titre d'exemple voir le *Règlement sur la comptabilité et les comptes en fidéicommiss des avocats*, (http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=%2F%2FB_1%2FB1R3.htm), consulté le 23 octobre 2009.

d'exemple, les tâches d'analyses doivent être laissées aux analystes et les tâches cléricales aux commis.

3.3.4.5. La protection contre les erreurs

Le cinquième point est la protection contre les erreurs. Le problème n'est pas de faire des erreurs, mais plutôt de ne pas apprendre de celles-ci. Lorsque l'organisation trouve une solution, il est important pour celle-ci de la documenter et de la partager. Si le problème survient à nouveau, l'organisation pourra alors mieux réagir. On parle également ici de mécanismes de contrôle, où les solutions pour prévenir les erreurs sont multiples : l'utilisation d'enveloppes à fenêtres à la place des étiquettes pour les envois par la poste, l'utilisation d'un code de couleur pour la gestion des dossiers, etc.

3.3.4.6. Le rapprochement

Le sixième point est le rapprochement entre l'évaluation de la situation de départ et ce qui a été observé sur le terrain. De façon spécifique, un regard sera porté sur les intrants, les extrants et les indicateurs. Pour ce faire, trois questions devront être posées : 1) Ce qui était planifié dans le processus a-t-il été observé sur le terrain ; 2) Dans le cas contraire, pourquoi ? ; 3) En tenant compte de ce qui a été observé sur le terrain, les intrants, les extrants ou les indicateurs doivent-ils être modifiés ?

3.3.5. Cinquième : l'implantation et évaluation

Cette dernière étape est souvent oubliée lors de la planification. Suite aux modifications des processus, il ne faut pas seulement les présenter. Il faut également les expliquer. Ici, le soutien de la haute direction et des gestionnaires est important. Pour assurer un bon succès, il faut placer les cartes sur la table et agir en transparence. Toute information cachée peut détruire la confiance organisationnelle. Le point important est d'expliquer le pourquoi du changement. Devant toute forme de changement, une adaptation doit se faire. Comme l'indique Collette *et al.* (2005), l'organisation devra se recristalliser. En ce sens, elle devra se remettre en question et observer ses perceptions, ses habitudes et ses comportements. Une période de transition suivra. Période où les vieilles habitudes

seront délaissées pour les nouvelles. Forcément, l'organisation perdra ses points de référence et une période d'anxiété peut s'installer au sein de l'organisation. Ceci explique l'importance du soutien par la haute direction et les gestionnaires.

Le dernier point important est l'évaluation. Comme l'indique Harrington (1994), il faut justifier toute modification par des résultats. Ici, nous revenons sur les indicateurs : tant au niveau de la qualité que de la performance. Il faut mesurer si les nouveaux processus entraînent de meilleurs indicateurs. Dans le cas contraire, il faut retourner sur la table de travail.

4. L'application de la méthodologie sur le terrain

Une fois sur le terrain, nous avons appliqué le plan méthodologique démontré dans le contexte théorique mais avec quelques modifications, entre autres concernant la séquence des étapes, la présentation de l'analyse, et les indicateurs.

4.1. Séquence des étapes

Dans le cadre de ce projet, nous devions évaluer six processus. Au début, nous voulions réaliser les quatre premières étapes méthodologiques pour l'ensemble des processus, présenter nos recommandations à la gestionnaire et, suite à son approbation, faire la rédaction finale des processus.

Afin de démontrer à la gestionnaire un exemple de notre travail, nous avons fait les quatre premières étapes méthodologiques pour le premier processus et présenté nos recommandations. Sans nul doute, ceci s'est révélé une bonne idée car cela nous a permis de réaliser que nous étions à côté des attentes de la gestionnaire. Nous avons donc aussitôt appliqué certains correctifs.

En raison du bon résultat obtenu par cette démarche, nous avons décidé d'appliquer la même méthode pour les cinq autres processus avec l'autorisation de la gestionnaire.

4.2. Modifications sur la présentation de l'analyse

Dans le contexte théorique, nous avons expliqué que la troisième étape du processus méthodologique est la schématisation et la synthétisation. À titre de rappel, la schématisation est la représentation visuelle du processus dans un ordinogramme. Pour sa part, la synthétisation est la synthèse des activités du processus qui démontre les tâches pour chacune d'elles. Également, cette synthèse démontre le lieu où l'activité se fait et les moyens technologiques utilisés pour la réaliser.

Ces deux documents sont utiles pour l'optimisation, car ils permettent d'avoir une image globale du processus. Nous avons toutefois réalisé que leur utilisation implique des connaissances préalables afin de bien les comprendre. Lors de la première présentation, ces documents ont fait réagir l'organisation. Pour cette dernière, le but de l'optimisation des processus était la simplification de ceux-ci, et leur représentation dans des schémas complexes ne répondait donc pas vraiment aux besoins. Dans un contexte d'optimisation des processus, la réaction de notre organisation n'était pas surprenante. Comme l'indique Meekings (1994), les premiers commentaires négatifs des gestionnaires envers l'optimisation des processus concernent souvent sa lourdeur méthodologique.

Suite aux premières réactions, nous avons complètement modifié notre approche en laissant tomber la schématisation et la synthétisation. Pour chaque processus, nous avons présenté une description de celui-ci en fonction des activités qui le composent. Nous avons par la suite présenté nos recommandations pour l'optimisation. Sans nul doute, cette forme de présentation était beaucoup plus conviviale et les réunions hebdomadaires se sont révélées plus productives par la suite.

4.3. Les indicateurs

Dans le contexte théorique, nous avons expliqué que la détermination des indicateurs (de qualité et de performance) est une partie importante de l'analyse de

la situation de départ. Toutefois, dans le cadre du présent projet, la gestionnaire et le stagiaire ont décidé de mettre de côté la notion des indicateurs.

La première raison en est le manque de temps octroyé pour mesurer le délai consacré à l'exécution des tâches pour chaque processus. Le délai est une variable majeure pour l'établissement des indicateurs. Il faut savoir que le délai du traitement varie beaucoup d'un dossier à l'autre, et il est donc difficile d'établir des moyennes. Il faut également mentionner que les rapports « temps /action » (i.e. rapports indiquant le nombre d'heures travaillées pour chaque étape du processus) n'étaient pas disponibles au moment du stage. Dans le meilleur des mondes, avec l'aide d'un échantillon des dossiers, le délai du traitement aurait été calculé manuellement (si le temps avait permis cette tâche). Il faut se rappeler que le projet s'est réalisé sur une période de seize semaines.

La deuxième raison en est la dimension managériale des indicateurs. En ce sens, une des fonctions d'un gestionnaire est l'évaluation du travail de l'employé. Elle se fait au niveau de la qualité mais également au niveau de l'efficacité et est réalisée en fonction des politiques en place (sur le plan des programmes et sur le plan des ressources humaines). Bref, il a été jugé que le projet devait se limiter à une dimension plus opérationnelle.

5. L'optimisation des processus

Dans cette section, tous les processus et leurs objectifs seront présentés. Nous allons par la suite présenter les lacunes que nous avons soulevées. Pour terminer, nous allons présenter les solutions apportées.

5.1. Détection et identification des dossiers

Le premier processus se nomme « *Détection et identification des dossiers* ». L'objectif de ce dernier est d'identifier les dossiers de faillites qui ont été détectés. Cette détection peut se faire de deux façons : par les enjeux systémiques¹² et par les demandes d'intervenants. La *première* est en fonction des enjeux systémiques

¹² Voir la section 1.4 du présent rapport

déterminés par l'administration centrale. La *deuxième* est en fonction des demandes d'investigation provenant des intervenants qui suspectent que le débiteur ne s'est pas conformé à la loi. Ceux-ci peuvent être internes à l'organisation du BFS, par exemple l'équipe de la détection. Ils peuvent aussi être externes, par exemple un syndic ou un créancier.

Maintenant que les dossiers sont détectés, il faut les identifier. Pour ce faire, un résumé est fait de chacun d'eux. Ceci permettra éventuellement à l'équipe de la conformité des débiteurs de décider si un dossier spécifique sera enquêté ou fermé.

5.1.1. Les lacunes du premier processus

Lors de notre analyse, nous avons détecté **quatre lacunes** au premier processus. **La première** lacune est le fait que tous les dossiers détectés étaient résumés dans un tableau par l'analyste adjoint. En plus de demander beaucoup de temps, cette activité n'apportait aucune valeur ajoutée. **La deuxième** est le fait que l'analyste adjoint procédait à certaines recherches d'informations avant même de savoir quels dossiers seraient investigués. Par exemple, chercher le nom d'un créancier absent de la liste. En plus de l'absence de valeur ajoutée, il faut se questionner sur la notion du risque. Est-il risqué pour l'organisation de décider si un dossier sera investigué ou non lorsqu'il manque certaines informations comme le nom d'un créancier. En s'appuyant sur le *Cadre de gestion du risque intégré* (Secrétariat du conseil du trésor, 2000), nous avons déterminé que la réponse était non. **La troisième** lacune est le fait que toutes les demandes d'investigations provenant d'intervenants internes ou externes devaient être approuvées par le gestionnaire avant d'être ajoutées au tableau résumé. Une fois encore, il faut se questionner sur la notion du risque. Est-ce que le fait de placer immédiatement les dossiers provenant des demandes d'investigations d'intervenants (internes ou externes) au bassin des dossiers détectés entraîne un risque pour l'organisation ? Toujours en s'appuyant sur le *Cadre de gestion du risque intégré* (Secrétariat du conseil du trésor, 2000), nous avons déterminé que la réponse était non. **La dernière** lacune est au niveau des tâches de l'analyste adjoint au fil de ce processus. Le fait de résumer tous les dossiers dans un

tableau est très clérical. Comme le nom de son poste l'indique, l'analyste adjoint doit faire de l'analyse. Ici, il faut tenir compte du principe de la simplification des tâches.

5.1.2. Les solutions apportées au premier processus

Afin de corriger les lacunes de ce processus, nous avons déterminé qu'il fallait faire le rapprochement entre les tâches de l'analyste adjoint et son descripteur de poste. La nature de son travail doit être l'analyse et non les tâches cléricales.

Nous avons apporté **cinq modifications** au processus. **Premièrement**, l'activité de résumer tous les dossiers dans un tableau synthèse a été abolie. À la place, tous les dossiers détectés par le système seront résumés individuellement sur une fiche. La fiche sera la même pour tous les dossiers et elle contiendra les mêmes questions (par exemple le nombre de cartes de crédit, la dette totale sur les cartes de crédit, etc). **Deuxièmement**, cette même action sera faite pour les dossiers référés par les intervenants internes ou externes sans l'autorisation du gestionnaire. **Troisièmement**, aucune recherche d'information manquante ne sera faite à ce stade. **Pour terminer**, l'analyste adjoint fera une pré-analyse des dossiers en les classant par ordre d'importance. Cet ordre sera établi en fonction des principes directeurs¹³. Ces derniers sont basés sur différentes variables que l'analyste doit regarder pour déterminer si le dossier doit être enquêté.

5.2. Sélection et ouverture des dossiers

Le deuxième processus se nomme « *Sélection et ouverture des dossiers* ». Celui-ci vise deux objectifs. Le **premier** est la sélection des dossiers qui seront investigués. Dans l'ancienne méthode, cette activité était réalisée lors de la réunion hebdomadaire de l'équipe de la conformité des débiteurs. Dans le cadre de celle-ci, le tableau résumé fait par l'analyste adjoint était lu. En fonction des principes directeurs, l'équipe devait sélectionner les dossiers à investiguer. Une fois la réunion terminée, l'analyste adjoint assignait à l'informatique les dossiers sélectionnés aux différents analystes et fermait les autres. Le **deuxième** objectif de ce processus est

¹³ Pour des raisons de sécurité interne, nous ne pouvons faire la liste des principes directeurs. Nous pouvons toutefois mentionner que certains principes sont plus importants que d'autres.

l'ouverture des dossiers. Pour ce faire, l'analyste adjoint imprimait la documentation pertinente pour chaque failli (comme par exemple le bilan, formulaire 65, etc) et la regroupait dans une chemise unique pour chacun.

La *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* donne au *BSF* le pouvoir de demander aux différentes institutions financières du failli la documentation nécessaire pour son enquête. C'est à ce moment que l'analyste adjoint coordonne cette activité. Une liste des créanciers, ainsi que les numéros de comptes sont alors envoyés aux adjoints des faillites afin qu'ils puissent faire les demandes aux différents créanciers pour l'obtention des relevés. Il peut s'agir de relevés de cartes de crédit, mais également de relevés de marges de crédit. Par la même occasion, le *BSF* demande également les applications complétées par le failli pour l'obtention des différents crédits.

5.2.1. Les lacunes du deuxième processus

Lors de notre analyse, nous avons détecté **deux lacunes** au processus. La **première** est la recherche systématique de tous les numéros de comptes. Il faut savoir que chaque dossier contient le *bilan* du failli. Ce bilan contient la liste des passifs (i.e. liste des dettes) inclus dans la faillite du débiteur. À cette liste nous retrouvons le montant de chaque passif, le créancier et le numéro du compte. Le numéro est très important. Sans lui, il est impossible pour le *BSF* de demander au créancier les états de compte. Donc, si le numéro de compte est absent, l'analyste adjoint doit communiquer avec le syndic afin d'obtenir l'information. Forcément, ceci entraîne des délais d'attente et il faut rappeler que le *BFS* est placé dans une course contre la montre s'il veut s'opposer à la libération du failli. Ici, une question se pose. L'obtention de tous les relevés provenant de tous les comptes est-elle nécessaire? Une fois encore, nous sommes confrontés à la gestion des risques. Selon le *Cadre de gestion du risque intégré* (Secrétariat du conseil du trésor, 2000), une bonne gestion des risques implique l'énumération de tous les risques possibles d'une situation afin de déterminer le seuil acceptable. En toute logique, si un failli a commis une fraude ou un abus sur un compte, il est fort probable qu'il aura fait la même chose sur d'autres comptes. Comme indiqué dans Ducharme (2005), une seule preuve peut

servir à établir la responsabilité d'une personne dans le cas d'une fraude ou d'un abus, mais il est plus facile de prouver l'intention de cette même personne par une combinaison de plusieurs preuves. En d'autres mots, si une seule preuve est déposée au tribunal, il peut être difficile de prouver l'intention d'une personne. Par exemple, si une personne écrit un chèque sans provision, elle peut invoquer une erreur de calcul. Toutefois, si cette même personne écrit dix chèques sans fonds sur une période de six mois, cette même personne peut difficilement expliquer la situation par une simple erreur de calcul.

La **deuxième lacune** que nous avons détectée est le déplacement continu des dossiers de l'analyste adjoint, des adjoints des faillites et de l'analyste assigné au dossier. Dans le cas où un ou des numéros de compte étai(en)t absent(s) du bilan, l'analyste adjoint envoyait malgré tout le dossier aux adjoints des faillites pour la rédaction des demandes aux créanciers pour l'obtention des relevés. Dans ce contexte, seulement les relevés des comptes ayant un numéro étaient demandés. L'analyste adjoint devait alors faire la recherche des numéros de compte auprès des syndic et renvoyer les informations aux adjoints des faillites pour la production des nouvelles demandes. Entre temps, le dossier dont la demande est incomplète était retourné à l'analyste adjoint qui le remettra par la suite à l'analyste assigné pour qu'il puisse y jeter en premier coup d'œil. Pour terminer, les demandes manquantes au dossier sont retournées à l'analyste adjoint qui les remettra à l'analyste assigné pour qu'il puisse les ajouter au dossier du failli. En toute logique, ce va-et-vient n'a pas de sens. En plus d'alourdir le processus et favoriser le risque d'erreurs.

5.2.2. Les solutions apportées au deuxième processus

La **première solution** que nous avons apportée est l'établissement d'un seuil d'acceptabilité concernant le pourcentage des numéros de comptes inconnus. Donc, si le pourcentage des numéros de comptes manquants est égal ou inférieur à X¹⁴ pourcent, aucune recherche ne sera faite auprès du syndic pour l'obtention des numéros manquants. Dans le cas contraire, l'analyste adjoint fera un suivi auprès du syndic pour l'obtention des numéros manquants.

¹⁴ Information confidentielle.

La **deuxième solution** que nous avons apportée est la rétenion du dossier du failli lors des recherches des numéros de comptes manquants auprès du syndic. Dans le cas où le nombre de numéros de compte manquants est supérieur au seuil acceptable, l'analyste adjoint **conserve** le dossier. Suite aux différents suivis avec le syndic, le dossier complet sera envoyé aux adjoints des faillites pour les demandes des relevés aux créanciers uniquement lorsque le seuil sera atteint.

5.3. Analyse des relevés de cartes de crédits

Le troisième processus se nomme «**Analyse des relevés de cartes de crédit**». Comme son nom l'indique, l'objectif de celui-ci est d'analyser les relevés de cartes de crédit. L'idée derrière cette analyse est de voir s'il est possible de trouver des preuves que le failli a volontairement causé sa faillite. L'analyste qui fait l'étude des relevés résume son étude dans un chiffrier *Excel™* qui génère automatiquement des graphiques. Les tableaux *Excel™* ainsi que les graphiques sont alors remis à l'analyste assigné au dossier pour qu'il puisse poursuivre son enquête.

5.3.1. Les lacunes du troisième processus

Lors de notre analyse, nous avons détecté **trois lacunes** au processus. La **première lacune** porte sur les critères utilisés lors de l'étude des relevés. Ce qui était important pour un analyste ne l'était pas nécessairement pour l'autre. Bref, nous sommes devant un manque d'uniformité. À titre d'exemple fictif, dans un contexte où toutes les avances de fonds importantes doivent être signalées, pour certains la somme de 1,000\$ est un montant important et pour d'autre ce montant ne sera que de 500\$. Nous avons donc ciblé le besoin d'uniformisation des critères d'analyses.

La **deuxième lacune** porte sur la séquence du travail. De par le fait que nous sommes dans une course contre la montre avant la libération du débiteur, les relevés doivent être analysés le plus rapidement possible. Tous les relevés pour chaque débiteur sont placés ensemble et triés en fonction de la date de libération. Le dossier du débiteur ayant la date de libération la plus proche est donc analysé en priorité. Le problème est que l'analyse est souvent complétée avant que tous les relevés ne

soient reçus et remise à l'analyste assigné au dossier. Lorsque d'autres relevés sont reçus, l'analyste ayant fait l'étude doit alors faire une mise à jour du travail original. En conséquence, l'analyste assigné au dossier reçoit plusieurs versions de l'étude des relevés. Bref, le travail est fait en double car l'analyse doit être refaite avec les nouveaux relevés.

La **troisième lacune** porte sur le travail en silo qui est typique des organisations ayant une structure organisationnelle de type professionnelle. Il est vrai que cette lacune est observable dans d'autres processus, mais elle est plus présente dans celle qui nous intéresse ici. Une fois que l'analyste a terminé son étude des relevés de cartes de crédit, il imprime les rapports graphiques et les place dans le pigeonier de l'analyste assigné au dossier. Bref, les deux professionnels travaillent en vase clos et ceci favorise le manque de communication au sein de l'organisation (Mintzberg, 2008).

5.3.2. Les solutions apportées au troisième processus

La **première solution** que nous avons apportée au processus concerne la standardisation des critères pour l'analyse des relevés de cartes de crédit. En ce sens, afin de déterminer les transactions qui méritent l'attention de l'analyste, nous avons spécifié des seuils pour différentes catégories. Par exemple, toute avance de fonds égale ou supérieure à X^{15} dollars doit attirer l'attention de l'analyste.

La **deuxième solution** que nous avons apportée au processus concerne la rétention du dossier. En ce sens, nous avons déterminé le moment maximal où l'étude des relevés doit être terminée et remise à l'analyste assigné au dossier. Dans ce contexte, s'il manque des relevés, l'analyste effectuant l'étude conservera le dossier jusqu'au moment maximal permis. Une fois atteint, l'analyste responsable de l'étude remettra son travail à l'analyste assigné au dossier même s'il manque toujours des relevés.

¹⁵ Information confidentielle.

La **troisième solution** que nous avons apportée au processus concerne le bris des silos. Si autrefois l'analyste ayant fait l'étude des relevés plaçait le fruit de son travail dans le pigeonier de l'analyste assigné au dossier, une rencontre sera maintenant faite entre les deux professionnels afin que le premier explique son analyse au deuxième.

5.4. Analyse pré-interrogatoire

Le quatrième processus se nomme «**Analyse pré-interrogatoire**». La *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* donne le pouvoir au surintendant des faillites (et ses représentants) de convoquer un failli pour un interrogatoire s'il le juge nécessaire. Lors du processus qui nous concerne, le principal acteur impliqué est l'analyste assigné au dossier du débiteur. Avec l'aide des tableaux résultants de l'analyse des relevés de cartes crédit, l'analyste étudie l'ensemble du dossier. À ce point-ci l'analyste peut fermer le dossier s'il est convaincu que celui-ci ne comporte pas d'abus ou de fraude. Dans le cas contraire ou un si un doute persiste, l'analyse convoque le failli pour un interrogatoire. L'analyste doit alors préparer son interrogatoire en fonction des différents questionnaires prévus dans la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité*. Bref, l'objectif de ce processus est de déterminer si le failli doit être convoqué pour un interrogatoire ou si le dossier doit tout simplement être fermé.

5.4.1. Les lacunes du quatrième processus

Ce quatrième processus marque une transition importante. Si les trois premiers processus présentaient un aspect plus technique de travail, ce présent processus nous amène dans une dimension plus professionnelle. Tel que nous l'avons mentionné, l'analyste assigné au dossier doit prendre une décision au fil de ce processus : fermer le dossier ou convoquer le débiteur pour un interrogatoire. L'analyste doit alors s'appuyer sur son jugement professionnel. Dans ce contexte, il est plus difficile de dicter comment faire un geste professionnel dans un processus.

Sans vraiment parler d'une lacune, nous avons ciblé un besoin de standardisation afin d'arriver à un résultat de qualité. Comme nous avons déjà expliqué, l'analyste assigné au dossier est placé devant deux extrants possibles : fermer le dossier ou

convoquer le débiteur pour un interrogatoire. Nous avons donc déterminé que certains points processuels doivent absolument être abordés afin que l'extrait en demeure un de qualité.

5.4.2. Les solutions apportées au quatrième processus

Comme nous l'avons expliqué, nous n'avons pas identifié de lacunes à ce processus. Nous avons plutôt accentué l'importance de certains points processuels.

Le **premier point** processuel concerne les différents registres qui doivent être consultés afin de procéder à une analyse complète comme le RPDRM, le registre foncier, le CIDREQ, etc. À ce point-ci, l'analyste assigné au dossier doit s'assurer que tous les registres applicables ont été consultés car un oubli peut influencer la qualité de l'extrait du processuel. À titre d'exemple, un analyste peut décider de fermer un dossier car aucun signe n'indique un abus ou une fraude. Toutefois, le failli est propriétaire d'une résidence secondaire qu'il n'a pas déclarée à son syndic lors du dépôt de sa faillite et une recherche des registres permettrait de le découvrir. Cette situation donne le droit au *BFS* de s'opposer à la libération du failli devant le juge.

Le **deuxième point** processuel concerne la communication avec le syndic avant l'expédition de l'avis d'interrogatoire au failli. Dans le cas d'un changement, le *BSF* est souvent le dernier informé. Dans certains cas, le syndic est au courant du changement et peut alors donner la bonne information au *BSF*. De toute évidence, l'avantage de cette démarche est de s'assurer que le failli recevra l'avis.

Un deuxième avantage de communiquer avec le syndic est de valider si le failli peut facilement s'exprimer dans l'une des deux langues officielles. Dans le cas contraire, la présence d'un interprète¹⁶ peut déjà être planifiée.

Le **troisième point** processuel concerne la confirmation de l'interrogatoire avec le failli. Le but est évidemment de s'assurer que le failli sera présent à l'interrogatoire.

¹⁶ La question de l'interprète est approfondie dans le cinquième processus.

Également cet appel fait par l'analyste lui permet de valider si la présence d'un interprète est nécessaire lors de l'interrogatoire.

5.5. Interrogatoire et rédaction de son rapport

Le cinquième processus se nomme «**Interrogatoire et rédaction de son rapport**». Au fil de celui-ci, l'analyse rencontre le failli afin de conduire son interrogatoire. Ici, nous n'avons utilisé ni le mot « entrevue » ni le mot « rencontre » car l'entretien entre les deux parties se fait dans le cadre d'un interrogatoire. Lors d'un interrogatoire dans les locaux du *BSF*, le failli a les mêmes devoirs qu'à la cour. Celui-ci est assermenté et est obligé de dire la vérité. Tout parjure peut être punissable au sens de la loi.

Suite à la conduite de l'interrogatoire, l'analyste doit rédiger le rapport de celui-ci. Ce document doit recueillir uniquement les faits de l'interrogatoire de façon objective. L'analyse ne peut consigner aucune opinion ou jugement personnel dans son rapport.

5.5.1. Les lacunes du cinquième processus

Sur le plan des lacunes que nous avons identifiées, nos commentaires sont similaires à ceux du processus précédent. Nous avons malgré tout ciblé certains points processuels qui doivent être abordés afin d'assurer un extrait de qualité.

5.5.2. Les solutions apportées au cinquième processus

Comme nous l'avons expliqué, nous n'avons pas identifié de lacunes à ce processus. Nous avons plutôt accentué l'importance de certains points processuels.

Le **premier point** processuel concerne les premiers contacts entre l'analyste et le failli. Il est vrai que la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* donne le pouvoir à l'analyste de convoquer le failli pour un interrogatoire, mais celui-ci doit en comprendre le contexte. Avant toute chose, l'analyste doit se présenter au failli et lui expliquer son rôle au *BFS*. L'analyste doit également expliquer au failli pourquoi il a été convoqué et comment se déroulera la rencontre. Finalement, l'analyste doit valider l'identité

du failli avec deux pièces d'identités émises par une institution gouvernementale (provinciale ou fédérale) dont une avec photo. Il est important de faire cette vérification afin de protéger l'intégrité du processus.

Le **deuxième point** processuel concerne les personnes qui peuvent être présentes lors de la conduite d'un interrogatoire. Outre le failli et l'analyste, aucune autre personne ne peut être présente. Même dans le cas d'une faillite conjointe, chacun des conjoints devra être interrogé individuellement sans la présence de l'autre. La *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* permet deux exceptions. La première permet au failli d'être accompagné de son avocat. La deuxième permet la présence d'un interprète lorsque le failli ne peut suffisamment s'exprimer dans l'une ou l'autre des langues officielles. C'est lors de la confirmation du rendez-vous avec le failli que l'analyste peut valider le besoin de la présence d'un interprète. Dans l'affirmative, le choix de l'interprète ne peut être fait par le failli. C'est le syndic du failli qui devra assumer cette responsabilité et en assumer les coûts. L'interprète ne pourra pas être lié au failli. Au même titre que le failli l'interprète devra être assermenté, lire la copie des notes de l'interrogatoire et apposer son paraphe sur toutes les pages.

Le **troisième point** processuel concerne l'assermentation. Tout comme à la cour, le failli est assermenté avant l'interrogatoire. Il est primordial que l'analyste explique au failli l'importance du serment qu'il prête. Même s'il n'est pas devant un juge, le failli doit comprendre qu'un parjure de sa part peut avoir des conséquences importantes, pour ne pas dire graves.

Le **dernier point** processuel concerne la fin de l'interrogatoire. L'analyste doit laisser le temps au failli de lire toutes les pages de notes de l'interrogatoire et poser les questions nécessaires. Une fois fait, le failli doit apposer son paraphe sur toutes les pages. Une fois l'interrogatoire terminé, l'analyste a 21 jours pour écrire son rapport et le télécharger au dossier du failli.

Comme nous l'avons déjà mentionné, le but de ces points est d'assurer la légitimité du processus. De cette façon le failli ne pourra contester l'intervention du *BSF*

devant le juge en mentionnant que personne ne lui a expliqué la raison de l'interrogatoire ou la signification d'une assermentation, qu'il ne comprenait l'analyste car il ne maîtrisait pas bien la langue de l'interrogatoire, ou qu'il n'a pas obtenu suffisamment de temps pour lire les notes de l'interrogatoire. Bref, ces points processuels permettent une transparence.

5.6. Analyse post-interrogatoire (intervention)

Le sixième processus se nomme «**Analyse post-interrogatoire (intervention)**». Au fil de celui-ci, ayant le rapport de l'interrogatoire et l'ensemble du dossier dans ses mains, l'analyste doit décider s'il s'oppose à la libération du failli. Il faut savoir que la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* liste une série de raisons pour lesquelles le *BFS* peut s'opposer à la libération du failli. Dans le contexte où il veut s'opposer, l'analyste a l'obligation de faire la preuve dans un rapport qui sera déposé au tribunal. Bref, le but ultime est de convaincre le juge que le failli a contribué à sa faillite.

Il faut être conscient que l'analyste ne s'opposera pas automatiquement à la libération du failli même après la conduite d'un interrogatoire. Suite à un interrogatoire, l'analyste peut être convaincu que le failli n'a pas fait d'abus ou de fraude. Dans ce contexte, le dossier sera fermé.

5.6.1. Les lacunes du sixième processus

Sur le plan des lacunes que nous avons identifiées, nos commentaires sont similaires à ceux des deux processus précédents. Nous avons malgré tout ciblé certains points processuels qui doivent être abordés afin d'assurer un résultat de qualité.

5.6.2. Les solutions apportées au sixième processus

Le **premier point** processuel concerne la preuve documentaire. L'analyste ne peut s'opposer à la libération du failli sur la base d'une intuition. L'opposition doit reposer sur une preuve documentaire.

Le **deuxième point** processuel concerne le choix de l'intervention. Sans entrer dans les détails, le *BSF* peut s'opposer à la libération du failli en utilisant deux procédures

d'intervention différentes. La première est une opposition et est généralement utilisée dans le cas d'une première faillite. Du fait que le failli est automatiquement libéré neuf mois et un jour après la faillite, le *BSF* doit signaler au juge qu'il veut s'opposer à la libération du failli. Par la suite les parties sont convoquées pour l'audience devant le juge. La deuxième façon est le *rapport 173* et se fait généralement dans le cas d'une faillite répétitive. Dans ce contexte, le failli doit obligatoirement se présenter devant un juge pour être libéré. Le *rapport 173* est alors déposé au tribunal afin que le juge puisse tenir compte des recommandations du *BSF*.

Il est vrai que les deux procédures d'intervention se ressemblent beaucoup, mais le but de ce rapport n'est pas d'expliquer la profondeur des différences. Il faut plutôt comprendre que l'analyste doit choisir la bonne intervention. Même si l'analyste a rédigé une recommandation d'opposition impeccable, le résultat sera nul s'il fallait plutôt rédiger un *rapport 173*.

6. Conclusion

Dans cette dernière section, nous allons présenter une synthèse du projet. Dans un premier temps, nous allons présenter nos réalisations. Dans un deuxième les limites dans lesquelles ce même projet s'est réalisé. Dans un troisième, les pistes d'intervention futures.

6.1. Nos réalisations

Les optimisations majeures que nous avons faites aux processus peuvent s'observer dans les trois premiers.

Avec la modification de certaines méthodes de travail, des tâches cléricales ont été éliminées. Nous avons donc réalisé un rapprochement entre le descripteur de poste et les tâches. Dans les deux premiers processus, grâce aux tâches cléricales supprimées, l'analyste adjoint pourra faire plus d'analyse, dans un premier temps, lors de l'identification des dossiers détectés. En fonction des principes directeurs, il peut faire une première analyse et voir quels dossiers devraient être sélectionnés en

priorité pour des fins d'enquêtes. Dans un deuxième temps, toujours grâce aux tâches cléricales supprimées, il pourra assister les analystes assignés aux différents dossiers pour la poursuite du processus d'enquête.

Dans le cadre du troisième processus, nous avons déterminé des critères pour l'analyse des relevés ainsi qu'un moment maximal où l'étude des relevés doit être remise. L'analyse des relevés ne sera donc faite qu'une seule fois et de façon efficace. Une fois terminée, l'analyste ayant fait l'étude des relevés rencontrera l'analyste responsable du dossier afin de lui présenter son travail. Ceci permettra de briser le fonctionnement en silos et favorisera l'échange d'information. L'étude des relevés terminée, il pourra alors aider les différents analystes assignés aux dossiers pour la poursuite du processus d'enquête.

6.2. Les limites du projet

Dans le cadre de ce projet, l'optimisation des processus n'a pu être faite à son maximum en raison des limites organisationnelles.

Il faut être conscient qu'il existe deux types de directions : centrale et régionale. La direction centrale dicte les politiques, le système d'exploitation, les enjeux systémiques, les principes directeurs, etc. De son côté, la direction régionale dicte les méthodes pour réaliser ce que la direction centrale demande, c'est-à-dire le côté opérationnel.

Le projet a été réalisé dans un contexte régional, et les limites étaient par conséquent nombreuses. Toute optimisation devait respecter le cadre des politiques, le respect des conventions collectives, le respect des descripteurs de tâches, etc.

En raison de notre expérience professionnelle en comptabilité et approbation de crédit, nous avons à tort observé les processus avec le concept de conformité en tête. À titre d'exemple, nous nous sommes attardés aux questions des autorisations, aux questions de la protection des renseignements personnels lors de l'investigation

des dossiers, aux questions législatives du programme de la conformité des débiteurs, etc. Toute décision relative à ces points est du ressort de la direction centrale. À plusieurs reprises, nous avons été recadrés par la gestionnaire car nous quittions le volet opérationnel.

6.3. Pistes d'interventions futures

Du fait que le projet s'est réalisé dans une période de seize semaines, nous n'avons pas assisté à l'implantation des nouveaux processus et à leur évaluation. Les pistes d'interventions futures devront se concentrer sur trois aspects : le temps/action, les indicateurs, et la mise à jour du manuel des processus.

6.3.1. Le temps / action

Le système d'exploitation pour le traitement des dossiers possède un onglet qui se nomme « temps/action ». À toutes les fois qu'un employé au *BSF* fait une action dans le dossier d'un failli, il indique l'action en question ainsi que le temps utilisé pour sa réalisation. Pour chaque étape des processus, il serait important d'imprimer des rapports afin de connaître la moyenne du « temps/action » avant l'optimisation. Il sera alors possible d'analyser l'impact du travail fait dans le cadre du stage avec les temps suite à l'optimisation.

Si l'obtention de ces rapports n'est toujours pas possible, le temps moyen pour les différentes étapes du processus devra être calculé manuellement avec un échantillon représentatif des dossiers.

6.3.2. Les indicateurs

La question des indicateurs de qualité et de performance devra être abordée dans le futur. Ils devront être pensés, créés et validés afin de s'assurer qu'ils sont bien reflétés par les processus. Tout comme pour le « *temps/action* », les indicateurs devront être calculés avant et après optimisation afin de mesurer l'impact du travail dans le cadre de ce projet.

Les indicateurs pourraient être calculés grâce à l'utilisation des rapports disponibles ou par échantillonnage.

6.3.3. Mise à jour du manuel des processus

Un défi pour l'organisation sera la poursuite du travail qui a été débuté. L'optimisation des processus n'est jamais terminée. C'est une roue qui tourne. Le plus important restera toujours la consignation de toute modification. Les employés peuvent changer de fonctions, les politiques peuvent changer, mais le manuel des processus ne se changera pas tout seul. Il représente la mémoire de l'organisation, et constitue donc un point d'encrage pour les nouveaux arrivants. C'est pour cela que sa mise à jour est si importante.

Dans le cadre du projet, nous avons privilégié un manuel en *format PDF*. Nous avons jugé que ce type de format était le plus simple à maintenir. Toutefois, à la fin du stage, nous avons minimisé l'importance d'expliquer à l'organisation comment faire la maintenance. C'est pour ceci que nous avons créé, quelques semaines après la fin du stage, un guide pour le maintien du document.

Dans le futur, l'idéal serait de placer le manuel des processus en *format web* sur l'intranet de l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

- Ballou, R. (1999). *Business logistics management planning, organizing, and controlling the supply chain*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Bureau du surintendant des faillites. (2009). *Conformité des débiteurs – Région de l'Est – Résultats 2008-2009*. Montréal: Gouvernement du Canada.
- Bureau du surintendant des faillites. (2009). *Plan d'affaires triennal, de 2009-2010 à 2011-2012*. Ottawa: Gouvernement du Canada.
- Champy, J. (1995). *Reengineering du management*. Paris: Dunod.
- Collerette, P., Delisle, G., et Perron, R. (2005). *Le changement organisationnel : théorie et pratique*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Crête, A. (2003). L'éthique en recherche sociale. Dans B. Gauthier, *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (pp. 243-266). Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Ducharme, L. (2005). *Précis de la preuve*. Montréal : Wilson & Lafleur.
- Grey, C., et Mitev, N. (1995). Re-engineering organisations : a critical appraisal. *Personnel review*, 24 (1), pp. 6-17.
- Hammer, M., et Champy, J. (1993). *Le reengineering*. Paris: Dunod.
- Harrington, B., McLoughlin, K., et Riddell, D. (1997). Business process re-engineering in the public sector : a case study of the Contribution Agency. *New technology, Work and Employment*, 13 (1), pp. 43-50.
- Harrington, H. J. (1994). *La réingénierie des processus administratifs*. Montréal: Les éditions transcontinentales inc.
- Johann, B. (1995). *Designing cross-functional business processes*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kernaghan, K., Marson, B., et Borins, S. (2004). *L'administration publique de l'avenir*. Toronto: L'institut d'administration publique du Canada.
- Laperrière, A. (2003). L'observation directe. Dans B. Gauthier, *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (pp. 269-292). Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Leclerc, J. (2001). *Organisation du travail en administration publique, note de cours, ENAP-7228*. Québec: École nationale d'administration publique.

Lescarbeau, R., Payette, M., et St-Arnaud. (2003). *Profession : consultant*. Montréal: Gaëtan Morin Éditeur.

Meekings, A., Dransfield, J., et Goddard, J. (1994). Implementing strategic intent : the power of an effective business management process. *Business strategy review* , 5 (4), pp. 17-31.

Mintzberg, H. (2008). *Le management : voyage au centre des organisations*. Paris: Éditions d'Organisation.

Office québécois de la langue française. (s.d.). *Le grand dictionnaire terminologique*. Consulté le octobre 23, 2009, sur <http://www.olf.gouv.qc.ca/ressources/gdt.html>

Oliver, J. (1993, August). Shocking to the core. *Management today* , pp. 18-23.

Rouillard, C., Gagnon, A., Fortier, I., et Montpetit, É. (2003, novembre 18). Réingénierie, rénovation et redéploiement de l'État québécois. *Le Devoir* , A7.

Rouillard, C., Gagnon, A., Montpetit, É., et Fortier, I. (2009). *De la réingénierie à la modernisation de l'État québécois*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.

Rouillard, C., Gagnon, A., Montpetit, É., et Fortier, I. (2004). *La réingénierie de l'État. Vers un appauvrissement de la gouvernance québécoise*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.

Savoie-Zajc, L. (2003). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier, *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (pp. 293-316). Sainte-Foy: Presses de l'université du Québec.

Syndicat de la fonction publique du Québec. (s.d.). Plan de Réingénierie de l'État québécois. Consulté le octobre 23, 2009, sur http://www.sfpq.qc.ca/Textes_complets/texte_complet.php?id=120