

## TABLE DES MATIÈRES

<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	iii
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS</b> .....	v
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	vii
<b>INTRODUCTION</b> .....	1
<b>1. DESCRIPTION DU MANDAT</b> .....	3
<b>2. PRÉSENTATION DE LA VICE-PRÉSIDENTE À L'ACCÈS AU RÉSEAU ROUTIER (VPARR)</b> .....	5
2.1. La vision de la VPARR .....	5
2.2. La mission de la VPARR .....	5
2.3. Les valeurs de la VPARR .....	5
2.4. La Structure de la VPARR .....	6
2.5. Les résultats attendus par la VPARR .....	7
2.6. Les résultats réalisés .....	7
2.7. La position du SSAL dans la structure de la VPARR .....	10
<b>3. DESCRIPTION DE LA PROBLÉMATIQUE</b> .....	12
<b>4. LE CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE</b> .....	13
4.1. Les définitions du concept processus .....	13
4.2. La gestion par processus .....	13
4.3. La gestion de changement .....	14
<b>5. MÉTHODOLOGIE DU MANDAT</b> .....	15
5.1. L'application de la démarche méthodologique .....	15
5.2. Outils méthodologiques pour la cueillette d'information .....	16
<b>6. DIAGNOSTIC ET ANALYSE DES PROCESSUS DE GESTION DES PLAINTES ET DES COMMENTAIRES</b> .....	19
6.1. Préoccupation, pistes d'améliorations et commentaires .....	19
6.2. Recommandations .....	35
<b>CONCLUSION</b> .....	38
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	39
<b>ANNEXES</b> .....	41
<b>Annexe 1 : définitions de certains concepts des processus de gestion des plaintes et des commentaires</b> .....	42
<b>Annexe 2 : organigrammes</b> .....	45
<b>Annexe 3 : les symboles BPMN qui ont été utilisés dans la cartographie des processus de gestion des plaintes et des commentaires au SSAL</b> .....	48
<b>Annexe 4 : cartographie des processus de gestion des plaintes et des commentaires</b> .....	52

**Annexe 5 : documentation du processus de traitement des plaintes et des commentaires  
au SSAL..... 106**

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS**

- BPMN : Business Process Model and Notation
- BSC : Bordereau de suivi de la correspondance
- CD : Comité de direction
- CRHSC : Comité des ressources humaines et services à la clientèle
- CSC : Centre de la satisfaction des clientèles
- DDSA : Direction du développement et suivi des affaires
- DEMU : Développement en milieu utilisateur
- DGSC : Direction générale des services centralisés
- DGSDA : Direction générale du soutien et du développement des affaires
- DIDP : Direction de l'immatriculation, de la diffusion et de la perception
- DPGI : Direction du permis de conduire et de la gestion de l'identité
- DR : Direction régionale
- DRMMG : Direction régionale Montréal-Montérégie-Gatineau
- DROQ : Direction régionale Ouest-du-Québec
- DRQEMCQ : Direction régionale Québec-Estrie-Mauricie-Centre du Québec
- DRSLSJEQ : Direction régionale Saguenay-Lac-St Jean-Est-du-Québec
- DSEURR : Direction du soutien à l'encadrement des usagers du réseau routier
- DSO : Direction du soutien aux opérations
- ÉCBA : Équipe de coordination budgétaire et administrative
- ECPC à la VPARR : Équipe de coordination des plaintes à la VPARR
- GDN : Gestion de dénonciation
- GPC : Gestion des plaintes et des commentaires
- GTL : Gestion de télécopie
- j/p : Jours/Personne
- MO : Méga Octet
- P. : Processus
- SAAQ : Société de l'assurance automobile du Québec
- SCO : Suivi de la correspondance
- SDIVA : Service de développement et intégration vision affaires

- SSAL : Service de soutien administratif et de la logistique
- TBG : Tableau de bord de gestion
- VPARR : Vice-présidence à l'accès au réseau routier
- VP : Vice-président

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Évolution du nombre de plaintes et de commentaires entre 2013 et 2014.....	8
Tableau 2 : Évolution du nombre de réévaluations entre 2013 et 2014.....	9
Tableau 3 : Éléments de préoccupations et d'amélioration relatifs au Processus de traitement des plaintes et des commentaires au SSAL.....	20
Tableau 4 : Éléments de préoccupations et d'amélioration relatifs au Processus de coordination de réévaluation de première instance au SSAL.....	22
Tableau 5 : Éléments de préoccupations et d'amélioration relatifs au Processus de réévaluation de deuxième instance au SSAL.....	23
Tableau 6 : Éléments de préoccupations et d'amélioration relatifs au Processus de Bordereau de suivi de la correspondance (BSC) des plaintes au SSAL.....	24
Tableau 7 : Éléments de préoccupations et d'amélioration relatifs au Processus de contrôle de la qualité au SSAL.....	26
Tableau 8 : Éléments de préoccupations et d'amélioration relatifs au Processus de reddition de compte et rapport spécial pour les plaintes d'habiletés professionnelles et fiabilité de renseignement au SSAL.....	28
Tableau 9 : Éléments de préoccupations et d'amélioration relatifs au Processus de soutien aux opérationnels de la VPARR.....	30
Tableau 10 : Éléments de préoccupations et d'amélioration relatifs au Processus de coordination du comité des répondants et du Comité banque de cas par l'ECPC à la VPARR.....	31
Tableau 11 : Éléments de préoccupations et d'amélioration relatifs au Processus de coordination pour le soutien à la hiérarchie VPARR.....	32
Tableau 12 : Éléments de préoccupations et d'amélioration relatifs au Processus de coordination de la boîte courriel VPARR au SSAL.....	33

## INTRODUCTION

La production de ce rapport vient répondre aux exigences de l'École Nationale d'Administration publique (l'ENAP) et, ce pour compléter ma maîtrise comme analyste en développement des organisations. Cela n'était possible qu'après avoir passé un stage à la vice-présidence à l'accès au réseau routier (VPARR), qui est l'une des sept vice-présidences de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ). Plus précisément, le stage s'est déroulé à l'intérieur du service de soutien administratif et de la logistique (SSAL), qui est l'un des trois services de la direction de soutien aux opérations (DSO). Cette dernière fait partie, à côté de quatre autres, de la direction générale de soutien au développement des affaires (DGSDA). Mon stage de 15 semaines avait débuté le 08 septembre 2014 et a pris fin le 19 décembre 2014.

Dans un contexte mouvementé par l'intégration de nouvelles technologies, par l'instauration de la gestion participative et de la gestion par processus (Celine Bareil, 2004), la VPARR s'est engagée depuis quelques années dans plusieurs projets de changement. C'est le cas entre autres de la mise en œuvre du projet de gestion par processus, qui découle de sa vision pour 2020. Dans ce sens, la VPARR s'est donnée comme mandat de concevoir l'architecture de tous ses processus, soit essentiellement de les cartographier et de les documenter. C'est le Service du développement et de l'intégration de la vision des affaires (SDIVA) qui s'occupe spécialement de la conception, de l'élaboration de même que de la validation de la cartographie et de la documentation des processus au sein de la VPARR. À cet effet, le SDIVA confie en sous-traitance, à certaines firmes privées dont LGS et Symbiose technologie, la conception et l'élaboration d'une bonne partie des processus.

Comme compléments aux travaux qui se font par le SDIVA, la VPARR a mandaté tous les services afin qu'ils se chargent eux-mêmes de la cartographie et de la documentation de leurs processus. Toutefois, les services sont nécessairement accompagnés par le SDIVA afin qu'ils mènent à bien ce mandat. Par cette stratégie, la VPARR vise à réaliser ses objectifs et à mettre en œuvre son projet de gestion par processus à temps.

C'est dans cette logique de passage à la gestion par processus que nous a été confié le mandat du diagnostic du processus de gestion des plaintes et des commentaires par le SSAL. Ainsi, notre mandat consistait à cartographier et à documenter tous les processus touchant la gestion des plaintes et des commentaires. L'objectif ultime de ce travail est de proposer des pistes de solutions et des recommandations dans le but de résoudre la problématique de surcharge de l'Équipe de coordination des plaintes et des commentaires à la VPARR (ECPC à la VPARR).

Ainsi, ce rapport sera réparti en plusieurs parties distinctes. Premièrement, la description du mandat; deuxièmement, la présentation de la vice-présidence à l'accès au réseau routier; troisièmement, la description de la problématique; quatrièmement, le cadre théorique; cinquièmement, la méthodologie du mandat; sixièmement, les pistes d'améliorations et finalement, les recommandations.

## 1. DESCRIPTION DU MANDAT

La VPARR, dans un esprit d'amélioration continue et de mettre le client au centre de ses préoccupations, s'engage actuellement dans plusieurs changements. Le projet de la gestion par processus se trouve notamment au cœur de ces chantiers. Pour la mise en œuvre de ce projet, la VPARR a jugé pertinent que chaque service prenne en charge de cartographier et de documenter ses propres parties des processus.

Dans ce contexte, le Service du soutien administratif et de la logistique, responsable entre autres de la coordination de la gestion des plaintes et des commentaires de la vice-présidence à l'accès au réseau routier (VPARR), s'engage dans l'optimisation de ces processus. Les plaintes et commentaires, d'un volume de sept mille par an, sont liés aux services offerts par la VPARR. Parmi ceux-ci, nous dénotons l'obtention et le renouvellement du permis de conduire, l'immatriculation des véhicules, le remisage et le dé-remisage de ces derniers, etc.

L'intervention consistera à documenter les processus de travail de toutes les activités entourant la gestion des plaintes et des commentaires. Nos responsabilités étaient la documentation de ces processus tout en respectant la méthode de gestion par processus et de cartographie de la VPAAR, ainsi que la proposition des pistes d'amélioration en fonction du contexte, des enjeux et des défis de la vice-présidence.

Aux termes de ce mandat, les livrables à produire sont :

- les processus des plaintes et des commentaires schématisés et documentés ;
- les rôles et les responsabilités des acteurs concernés ;
- les pistes de solutions analysées.

Néanmoins, certaines modifications ont eu lieu, vu le nombre de processus encadrant la gestion des plaintes et des commentaires, du fait que le mandat était limité dans le temps (15 semaines), et de la non-disponibilité de certaines personnes. Tout d'abord, au niveau des outils méthodologiques la quantification du temps relatif à l'observation du système client dans l'exécution des activités utiles n'a pas pu être réalisée. La deuxième modification est celle qui a touché les livrables. En effet, en accord avec le superviseur et le directeur de stage, la documentation des processus ne figure plus parmi les livrables. Cependant, à la fin du stage, le processus de traitement des plaintes et des commentaires a été documenté.

Il importe de signaler que le mandat a donné lieu à l'élaboration d'une offre de service qui a été validée par le Directeur de stage et le Superviseur du stage lors de la rencontre tripartite. Le Superviseur du stage a agi en tant que représentant du mandant.

Deux autres rencontres ont été programmées avec le Directeur du stage et le Superviseur du stage. La première rencontre s'est déroulée à l'occasion de l'évaluation du mi-mandat, où nous

avons exposé les réalisations de la phase initiale. À cet effet, une présentation sur support papier a été élaborée. Quant à la deuxième rencontre, celle-ci s'est déroulée à l'occasion de l'évaluation de la fin de stage, où nous avons élaboré et présenté les livrables sur support PowerPoint. Il a également été question de revenir sur la problématique à l'origine du mandat, soit sur la méthodologie adoptée et sur les pistes d'améliorations proposées.

L'intervention s'inscrit selon le mode-conseil de processus qui consiste à travailler côte à côte avec le client pour l'aider à la compréhension de ses processus et pour lui transmettre certaines connaissances et certaines habiletés de la cartographie et de la documentation (Bordeleau, p. 35, 1998). Cette approche permettra par la suite au SSAL de se prendre en main d'une part tant pour l'implantation des recommandations et des pistes d'améliorations qui concernent les processus de gestion des plaintes et des commentaires et d'autre part pour la réalisation de la cartographie et la documentation des autres processus du service.

## 2. PRÉSENTATION DE LA VICE-PRÉSIDENTE À L'ACCÈS AU RÉSEAU

### ROUTIER (VPARR)

La VPARR, la vice-présidente à l'accès au réseau routier, est l'une des sept vice-présidentes de la société de l'assurance automobile (SAAQ).

#### 2.1. La vision de la VPARR

La vision de la VPARR découle de celle-là SAAQ. L'innovation et l'agilité sont les pierres angulaires pour faire de la VPARR une organisation performante inspirant la confiance.

#### 2.2. La mission de la VPARR

La VPARR est mandatée pour gérer l'accès au réseau routier. D'une part, elle est responsable de la délivrance des permis de conduire et des plaques d'immatriculation, d'autre part, elle assure le suivi des usagers du réseau routier.

Selon les statistiques de 2012, la VPARR c'est essentiellement : 5,2 millions de permis de conduire, 6,1 millions de véhicules immatriculés, 1,8 million d'appels traités, 31 424 courriels clientèle, 22,2 millions de transactions effectuées en réseau, 868 378 transactions en ligne et 21,5 millions de consultations des banques de données par les services policiers. Afin de réaliser sa mission, la VPARR emploie 1 600 personnes<sup>1</sup>. Ainsi, les chiffres précités démontrent dans un premier temps la grandeur de la VPARR et dans un deuxième temps, ils nous permettent de relativiser le nombre de plaintes et de commentaires traités, qui ont été de 7 000 en 2013 sur un total de 9000 plaintes et commentaires reçus à la SAAQ.

#### 2.3. Les valeurs de la VPARR

La VPARR tire ses quatre valeurs fondamentales de celle de la SAAQ.

*L'engagement* : le personnel de la VPARR est engagé dans l'accomplissement de la mission avec un esprit de solidarité et de collaboration tout en s'adaptant au changement et en agissant dans l'intérêt du citoyen.

*La rigueur* : le personnel de la VPARR agit avec professionnalisme et intégrité tout en visant l'efficacité et un traitement équitable de la clientèle

---

<sup>1</sup> <http://intranetsaaq/LaSociete/VP/ARR/index.htm>

*La cohérence* : le personnel de la VPARR veille à la concordance entre ses actions, à ses engagements et aux messages qu'il communique. Son premier souci demeure l'intérêt de l'organisation et celui de la population.

*Le respect* : le respect est une valeur partagée par l'ensemble des fonctionnaires. Il permet de consolider la confiance avec la population, les partenaires et les collègues à travers la transparence, l'écoute, la reconnaissance et l'ouverture à la différence.

#### **2.4. La Structure de la VPARR**

La structure de la VPARR n'a pas fait l'objet d'une étude approfondie. Toutefois, il est à constater que la VPARR présente les traits d'une bureaucratie mécaniste, tout en évoluant vers une structure organique, selon la configuration de Mintzberg (2011). Ainsi, la VPARR adopte :

- Des mécanismes de coordinations basés sur l'ajustement mutuel, sur la standardisation des procédés et sur la standardisation des normes ;
- Une structure administrative très élaborée ;
- Un pouvoir centralisé au niveau des décisions stratégiques et ;
- Une organisation de grande taille.

Or, toujours selon Mintzberg (2011), ce type de structure évolue dans un environnement simple et stable ce qui n'est pas le cas dans le contexte actuel. En effet, la VPARR évolue dans un environnement caractérisé par un dynamisme et un perpétuel changement. Une pression exercée par les forces externes est très marquée par des coupures budgétaires et des coupures de postes. En optant pour une gestion par processus, la VPARR s'adapte à son environnement et tend vers une structure organique.

La VPARR est composée de :

- Deux directions générales, à savoir la direction générale des services centralisés (DGSC) et la direction générale de soutien au développement des affaires (DGSDA).
- Quatre directions régionales : la Direction régionale Ouest-du-Québec (DROQ), la Direction Régionale Montréal-Montérégie-Gatineau (DRMMG), la Direction régionale Québec-Estrie-Mauricie-Centre du Québec (DRQEMCQ) et la Direction régionale Saguenay-Lac-St Jean-Est-du-Québec (DRSLSJEQ).

En plus, la VPARR est dotée de trois centres d'appels, de 43 centres de services, d'un comptoir d'accueil au siège social, d'une centaine de mandataires et de 750 concessionnaires. (Voir organigramme annexe 2)

### **2.5. Les résultats attendus par la VPARR**

En termes de délai de traitement des plaintes et des commentaires, la VPARR s'est engagée à compléter le traitement à l'intérieur d'un délai de 15 jours ouvrables, ceci incluant les deux premiers jours ouvrables pour l'entrée en contact avec le client (prise en charge).

Concernant le volume des plaintes reçues, aucune cible n'est fixée. Toutefois, une comparaison avec les années précédentes permet d'analyser la tendance et de mesurer le degré de satisfaction de la clientèle.

### **2.6. Les résultats réalisés**

Il est à noter que le deuxième trimestre 2014 a connu un respect de délai de traitement des plaintes et des commentaires de 97.7%. Quant au respect du délai de prise en charge, celui-ci a été respecté à 88,6% pour les plaintes et les commentaires formulés par courriel ou via le web, et à 94,1 % pour celles formulées verbalement.

Les résultats, réalisés pour le volet volume des plaintes et des commentaires, sont présentés dans le tableau 1 comparatif qui suit. Celui-ci illustre les résultats du premier semestre 2014 et celui de 2013. Cela permet de constater l'effort déployé par la VPARR pour satisfaire sa clientèle.

**Tableau 1 : Évolution du nombre de plaintes et de commentaires entre 2013 et 2014<sup>2</sup>**

	<b>2014</b>	<b>2013</b>
	<b>1<sup>er</sup> semestre</b>	<b>1<sup>er</sup> semestre</b>
<b>NOMBRE DE PLAINTES REÇUES</b>	3 019	4 204
<b>NOMBRE DE PLAINTES FERMÉES</b>	3 051	4 264
<b>NOMBRE DE PLAINTES FONDÉES</b>	528	501
<b>NOMBRE DE COMMENTAIRES-AMÉLIORATION</b>	405	284
<b>NOMBRE DE COMMENTAIRES POSITIFS</b>	1 012	1 212

Force est de constater que le nombre des plaintes a connu une nette amélioration pour le 1<sup>er</sup> semestre 2014 (3 019 plaintes reçues) comparativement au même semestre de 2013 (4 204 reçues). Toutefois, il faut signaler que le nombre des plaintes fondées pour la même période a connu une augmentation passant de 501 en 2013 à 528 en 2014.

Aussi, nous observons une augmentation au niveau des commentaires d'amélioration, alors que les commentaires positifs ont connu une diminution.

Globalement, nous dénotons donc un résultat mitigé de la VPARR au premier semestre 2014 en comparaison avec celle de 2013.

Il est à signaler qu'aussi bien les commentaires positifs que ceux d'amélioration ne font pas l'objet d'un contrôle de la qualité de la part de l'équipe de coordination des plaintes et des commentaires (ECPC). Nous tenons à préciser que, dans certaines situations les préposés au centre d'appel du centre de satisfaction de la clientèle (CSC) ont de la difficulté à distinguer entre une plainte et un commentaire d'amélioration<sup>3</sup>. Nous jugeons donc que les commentaires méritent une attention particulière lors du contrôle de la qualité. Force est de constater aussi que le contrôle de la qualité des commentaires peut être un outil intéressant entre les mains des

<sup>2</sup> Rapport semestriel de reddition de compte VPARR, 1<sup>er</sup> semestre 2014

<sup>3</sup> Constat tiré des entrevues, automne 2014.

gestionnaires. Il leur permet de renforcer les pratiques jugées positives par le client et améliorer d'autres jugées négatives. Le tableau 2 ci-dessous, nous informe sur le nombre de réévaluations portées en première et en deuxième instances, tout en comparant le 1<sup>er</sup> semestre 2014 au même semestre de 2013. Avant d'analyser ou interpréter ce tableau il est primordial de définir certains concepts qui y figurent.

Une réévaluation est définie comme étant la possibilité, accordée au client insatisfait d'une décision qui concerne sa plainte, de porter cette dernière devant une instance supérieure. On parle d'une réévaluation de première instance ou de premier niveau lorsque le client mécontent de la première décision porte sa plainte devant une instance supérieure : le directeur, le directeur général ou le directeur régional. Par contre, une réévaluation est dite de deuxième instance ou de deuxième niveau lorsque le client insatisfait de la décision de la première réévaluation demande à ce que sa plainte soit traitée par la vice-présidente de la VPARR<sup>4</sup>.

**Tableau 2 : Évolution du nombre de réévaluations entre 2013 et 2014<sup>5</sup>**

	2014	2013
	1 <sup>er</sup> semestre	1 <sup>er</sup> semestre
<b>NOMBRE DE RÉÉVALUATION 1<sup>RE</sup> INSTANCE</b>	85	81
<b>NOMBRE DE RÉÉVALUATION 2<sup>E</sup> INSTANCE</b>	18	9

En général, le nombre de réévaluations, de 1<sup>ère</sup> et 2<sup>e</sup> instance, a connu une augmentation. Si nous comparons entre le 1<sup>er</sup> semestre 2013 et le même en 2014, les réévaluations de 2<sup>e</sup> instance ont carrément doublé.

<sup>4</sup> SAAQ, juin 2013, « politique de gestion des plaintes et des commentaires »

<sup>5</sup> Rapport semestriel de reddition de compte VPARR, 1<sup>er</sup> semestre 2014

Il faut noter qu'on est passé d'un taux qui avoisine les 11% en 2013 à 21% en 2014, totalisant ainsi une augmentation de 100%. Une réflexion doit être portée sur les causes de cette augmentation, afin de mettre la lumière sur les raisons d'insatisfaction des clients quant aux décisions rendues par la haute direction lors de la première réévaluation.

## **2.7. La position du SSAL dans la structure de la VPARR**

Le stage s'est déroulé dans le service de soutien administratif et de la logistique (SSAL), qui fait partie des trois services qui composent la direction de soutien aux opérations (DSO). Cette dernière est l'une des cinq directions de la Direction générale de soutien et de développement des affaires (DGSDA)<sup>6</sup>.

D'ores et déjà, il faut préciser que le SSAL a pour mandat :

- la coordination administrative de la vice-présidence à l'accès au réseau routier (VPARR), ainsi que sa représentation sur les comités corporatifs ;
- la coordination des processus de gestion des plaintes et des commentaires ;
- la coordination du processus de reddition de compte concernant les plaintes et les commentaires ;
- L'administration et la coordination des ententes de la VPARR ;
- L'administration de la sécurité des accès informatique et ;
- L'approvisionnement en documents officiels, en fournitures, et équipement informatique et bureautique.

Le SSAL est composé de deux équipes, l'Équipe de la sécurité et de la logistique et l'Équipe de coordination budgétaire et administrative (ÉCBA). C'est à l'intérieur de cette dernière que se trouve l'Équipe de la coordination des plaintes et des commentaires à la VPAAR (ECPC à la VPARR).

L'ECPC à la VPARR, en plus de son mandat de coordination des processus de gestion des plaintes et des commentaires et la coordination du processus de reddition de compte pour toute la VPARR, est déléguée pour traiter toutes les plaintes et les commentaires dont la DGSDA est désignée unité principale. Cette dernière se compose de cinq directions qui sont:

- la Direction du soutien aux opérations (DSO)
- la Direction du développement et suivi des affaires (DDSA)

---

<sup>6</sup> Voir organigramme, annexe 2

- la Direction du permis de conduire et de la gestion de l'identité (DPGI)
- la Direction de l'immatriculation, de la diffusion et de la perception (DIDP)
- la Direction du soutien à l'encadrement des usagers du réseau routier (DSEURR)<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> <http://intranetsaaq/LaSociete/VP/ARR/DGSDA/index.htm>

### 3. DESCRIPTION DE LA PROBLÉMATIQUE

D'entrée de jeu, il faut signaler que la SAAQ en général et la VPARR en particulier accordent un intérêt accru aux processus de gestion des plaintes et des commentaires. Ce sont des processus suivis de très près, ils permettent de juger de la performance de l'organisation et du degré de réponse aux attentes de la clientèle. Force est de constater qu'on ne peut évoquer la performance sans lui associer l'assurance de la qualité. Il est donc nécessaire que l'assurance de la qualité figure parmi les processus de gestion des plaintes et des commentaires, et ce, afin d'améliorer les produits et les services offerts par la VPARR à ses clients. Malheureusement, et à cause de la pénurie de temps, l'assurance de la qualité est laissée de côté, ce qui constitue une situation insatisfaisante (Forget, 2013).

Par ailleurs, l'ECPC est amenée, dans le cadre de sa mission future, à participer à la planification de tous les projets de la VPARR qui peuvent éventuellement influencer le volume des plaintes et des commentaires. La VPARR s'engage donc dans une démarche proactive au lieu de rester réactive dans son approche de gestion des plaintes et des commentaires. Son objectif central est de pouvoir répondre aux attentes de la clientèle (Leclerc, 2011). Certes, à moyen et à long terme, cette démarche permettra à l'ECPC à la VPARR de gagner du temps puisque le volume des plaintes et des commentaires aura une tendance à la baisse. Toutefois, d'ici là, la difficulté de l'équipe en termes de temps va certainement s'accroître.

L'ECPC à la VPARR se contente dans l'état actuel à faire un contrôle de qualité des plaintes fondées. En effet, dans le cadre de l'élaboration des rapports de reddition de compte, elle contrôle seulement la catégorisation et la qualification des plaintes fondées, ce qui veut dire ici que faute de temps les plaintes non fondées ne sont pas incluses dans ce processus.

Le SSAL souhaite que l'ECPC à la VPARR arrive à réaliser l'intégralité de son mandat actuel et futur. Il cherche à corriger la situation actuelle insatisfaisante par une situation satisfaisante (Forget, 2013). L'objet de l'intervention du stage est d'aider le client ou le mandant qui est le chef de service à réaliser cet objectif par la suggestion des pistes d'améliorations et des recommandations.

## 4. LE CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE

Afin de cerner la problématique et cadrer le mandat du stage, certains concepts devraient être clarifiés à la lumière des écrits théoriques

### 4.1. Les définitions du concept processus

Selon Herniaux (1996), un processus est un ensemble d'activités combinées entre elles selon des règles. Elles s'appuient sur des ressources pour produire des outputs. Lescarbeau, Payette et St-Arnaud (2003) le définissent comme étant un ensemble d'activités distinctes les unes des autres, selon un ordre logique qui peut être à la fois linéaire ou circulaire et conduit à un dynamisme progressif. Le processus permet ainsi de transformer les intrants en extrants. La VPARR quant à elle adopte la définition suivante : « Un processus est un ensemble d'activités organisées, déclenché par un événement, dans le but de réaliser un résultat mesurable ».

Pour Mbassegué (2013), l'activité est l'unité de base pour améliorer la performance de l'organisation. C'est à ce niveau que se crée de la valeur à la fois pour le client et pour l'organisation. Par ailleurs, l'ensemble de ces activités, liées entre elles et qui sont en interaction permanente, permet de constituer le processus. Ce dernier transforme les entrées en sorties pour créer de la valeur ajoutée.

### 4.2. La gestion par processus

La VPARR s'est engagée dans son projet de gestion par processus selon l'objectif d'une part, de la sauvegarde et du transfert d'expertise et, d'autre part pour amorcer la démarche de l'assurance de la qualité et développer la culture de l'amélioration continue. L'intérêt de la cartographie des processus actuels est bien expliqué aux employés<sup>8</sup>

Par l'implantation de son projet de la gestion par processus, la VPARR veut mettre l'accent à la fois sur les méthodologies avancées et sur l'amélioration continue (Harrington, 1997).

S'inscrivant dans la même démarche, le SSAL s'est engagé tout d'abord, dans la cartographie et la documentation des processus de gestion des plaintes et des commentaires. Ensuite, il a initié la démarche d'amélioration continue par la participation de l'ECPC dans la planification des projets qui ont un impact sur le volume des plaintes.

---

<sup>8</sup> Infolettre VPARR numéro spécial mars 2013

En optant pour une gestion par processus la VPARR s'attaque donc aux barrières verticales causées par les paliers hiérarchiques et en même temps casse les silos et les barrières horizontales entre les fonctions. Une gestion transversale est donc en train d'être installée afin de mettre davantage le client au centre des préoccupations de l'organisation.<sup>9</sup>

#### **4.3. La gestion de changement**

L'ECPC à la VPARR est derrière l'observation de la situation inacceptable actuelle. Celle-ci est donc très favorable à l'application des pistes d'amélioration proposées afin de bien faciliter le passage à la situation désirée. Non seulement l'ECPC adhère aux recommandations proposées, mais en fait, elle a participé à leur élaboration. L'ECPC à la VPARR a donc un fort intérêt pour que ce changement s'opère (Collerette, Delisle et Perron, 1997) car il lui convient de faire autrement (Caillé, 2011). Cela implique que le phénomène de résistance à l'implantation de ce changement ne serait probablement pas exprimé par l'ECPC à la VPARR, mais plutôt possiblement par les autres directions de la DGSDA. Ainsi, selon que la haute direction opte pour le rapatriement de l'intégralité du processus de traitement des plaintes et des commentaires au SSAL et le recrutement d'une nouvelle ressource ou dans le cas contraire si elle opte à départir le SSAL complètement de ce processus, cela peut engendrer de fortes résistances au sein des directions concernées. Un plan de communication adéquat doit être envisageable. D'ailleurs, la SAAQ en générale et la VPARR en particulier se dotent d'une politique de communication dans laquelle elles définissent la communication interne comme étant un processus d'information verticale et horizontale (SAAQ, 2014). La communication est au centre même de la gestion de changement (Carton, 2011).

De plus, la VPARR intègre la gestion de changement comme démarche stratégique pour chacun de ses projets. En effet, chaque projet constitue une source de modifications importantes au sein de la VPARR. On parle de changement dès qu'il y a une modification observable (Collerette, Delisle et Perron, 1997).

Dans cette partie, il est aussi question de revenir sur certains autres concepts qui sont définis dans la politique des plaintes et des commentaires de la SAAQ (voir annexe 1).

---

<sup>9</sup>Mbassegué, Patrick, Gérard, automne 2013, « Notes du cours ENP7228 ».

## 5. MÉTHODOLOGIE DU MANDAT

### 5.1. L'application de la démarche méthodologique

Dorés et déjà, il faut préciser qu'on est en présence d'un mandat d'analyse et d'exécution et non de consultation (Lescarbeau, 2003), puisque les orientations ont été préétablies par le mandant, par contre nous avons planifié l'intervention dans notre offre de service. Dans ce sens, on a mis l'emphase sur la résolution du problème. Ce dernier, a été défini en collaboration avec l'ECPC et le chef d'ÉCBA, qui ont été associés aussi à la recherche des pistes de solutions. En outre, le mandat d'exécution nous a imposé d'adopter la méthodologie de gestion par processus propre à la VAPRR. Malgré que la finalité soit la même, cette méthodologie se distingue dans sa démarche de celle développée par Mbassegué et Leclerc (2013). En effet, la méthodologie adoptée par la VPAAR prend comme démarche :

- la modélisation du processus ;
- La cartographie du processus ;
- La recherche des pistes d'améliorations et la documentation de chaque processus.

Cette démarche sera détaillée dans le cadre de notre travail.

Tandis que celle développée par Mbassegué et Leclerc (2013) se base sur trois étapes :

- Présentation de la réalité qui consiste en la description de la problématique et du processus ;
- Un diagnostic et une analyse qui se basent sur un tableau Excel de la réalité et un Logigramme normatif de la réalité (cartographie);
- Une rationalisation des processus, ce qui permet de produire un nouveau tableau Excel et un nouveau logigramme optimisés. Par conséquent on aboutit à un processus

optimisé<sup>10</sup> qui intègre les nouvelles façons de faire suite aux pistes d'amélioration proposées.

Il faut signaler que dans le cadre du stage l'étude s'est limitée à la portion des processus qui concernent le SSAL.

#### **5.1.1. Cartographie**

C'est en se basant sur le Gabarit BPMN (Business Process Model and Notation) fonctionnant sur Visio 2010 (voir annexe 3) que la cartographie des dix processus a été élaborée. (Voir annexe 4).

Il est à noter que, dans le cadre de ce travail, la cartographie, en plus de son usage en tant qu'outil d'optimisation des processus, a été produite essentiellement dans un objectif de standardisation des façons de faire et aussi comme moyen de transfert d'expertise.

#### **5.1.2. Documentation du processus**

Vu la contrainte du temps et la non-disponibilité du système client, surtout lors de la phase de la cueillette d'informations, le processus de traitement des plaintes et des commentaires au SSAL est le seul qui a été documenté. La documentation de ce processus a été élaborée selon le Gabarit de la VPARR (Voir annexe 5).

### **5.2. Outils méthodologiques pour la cueillette d'information**

L'analyse documentaire, les entrevues semi-structurées sont les outils méthodologiques sur lesquelles nous nous sommes appuyés pour collecter les informations. Par ailleurs, les groupes de discussion étaient notre outil privilégié pour élaborer les pistes d'amélioration et les recommandations.

#### **5.2.1. Analyse documentaire**

Plusieurs documents ont été mis à disposition et ont fait l'objet d'une analyse approfondie, notamment :

---

<sup>10</sup> Mbassegué, Patrick, Gérard, automne 2013, « Notes du cours ENP7228 ».

- Le plan stratégique 2011-2015 de la SAAQ ;
- Le rapport annuel 2013 de la SAAQ ;
- Le guide corporatif de gestion des plaintes et des commentaires ;
- La politique sur la gestion des plaintes et des commentaires ;
- La procédure sur la gestion des plaintes et des commentaires ;
- Le rapport semestriel corporatif de reddition de compte 2014 ;
- Le rapport semestriel VPARR de reddition de compte 2014 ;
- La déclaration de services aux citoyens.

L'analyse de cette documentation nous a permis de prendre connaissance de l'importance des processus de gestion des plaintes et des commentaires associés à la VPARR et aux autres directions et les autres vice-présidences de la SAAQ.

### **5.2.2. Entrevues**

Plusieurs entrevues semi-structurées ont été mises de l'avant. À cet effet, leur planification a fait l'objet d'une collaboration avec le superviseur de stage. Il est à noter que nous avons élaboré des questionnaires pour chaque rencontre.

En premier lieu, les entrevues ont été réalisées avec les deux analystes de l'ECPC et le chef d'équipe de la coordination budgétaire et administrative. En second lieu, elles ont été effectuées avec l'Équipe de la coordination corporative des plaintes et des commentaires (Centre de satisfaction des clientèles [CSC]). En troisième lieu, elles ont été réalisées avec les répondants aux plaintes des quatre directions de la Direction générale du soutien et de développement des affaires (DGSDA). En quatrième lieu, elles ont été effectuées avec les répondants de la Direction générale des services centralisés (DGSC), pour finalement conclure avec la répondante aux plaintes pour la Direction régionale de Montréal-Montérégie-Gatineau (DRMMG).

Les séries d'entrevues entreprises nous ont permis de connaître en détail les processus de gestion des plaintes et des commentaires, et ce, essentiellement pour la partie qui concerne le SSAL. Toutefois il faut signaler que les entrevues effectuées avec les personnes du CSC avec ceux du DGSC et ceux de la DRMMG étaient dans l'objectif d'avoir une vision globale sur le processus de gestion des plaintes et des commentaires.

### 5.2.3 Discussion de groupe

En collaboration L'ECPC à la VPARR et le chef d'équipe de l'ÉCBA, il a été question d'identifier, premièrement, les préoccupations par rapport à chaque processus de gestion des plaintes et des commentaires. La deuxième étape était de trouver des pistes d'améliorations qui prennent en considération le contexte de la VPARR, la Déclaration de services aux citoyens, la politique et la procédure de gestion des plaintes et des commentaires.

Trois ateliers de groupe de discussion ont été organisés pour définir les préoccupations de l'équipe sur la base de la cartographie réalisée. Par ailleurs, des pistes d'améliorations ont aussi été identifiées.

Pour chaque processus, un tableau à quatre colonnes, incluant les préoccupations, les causes, les pistes d'améliorations et les observations, a été conçu. Les tableaux ont été distribués aux personnes présentes, soit aux deux analystes et au chef d'équipe. Après avoir expliqué comment l'atelier allait être organisé, nous avons commencé à chercher les préoccupations pour chaque processus, pour ensuite déterminer les pistes d'améliorations qui leur sont relatives. L'objectif de cet atelier est l'adhésion de toute l'équipe lors de l'application des pistes d'améliorations qui seront retenues par la haute direction.

L'approche adoptée prend en considération le phénomène de résistance au changement. En effet, les destinataires peuvent plus facilement s'approprier les changements et les améliorations qu'ils ont eux-mêmes élaboré ou participé à leurs conceptions (Céline Bareil, 2004).

Une rencontre a aussi été réalisée avec l'un des analystes de l'ECPC dans l'objectif de quantifier les gains de temps que vont nous procurer les pistes d'améliorations. Dans nos estimations, nous nous sommes basés sur le document, « État de situation concernant la charge de travail pour l'ÉCP à VPARR, mai 2014 », ce qui a permis de pallier à l'absence de l'observation en tant qu'outil méthodologique complémentaire.

Finalement, une dernière rencontre de validation des recommandations et des pistes de solution a été effectuée avec la chef de service et le chef d'ÉCBA. Lors de cette rencontre, des remarques ont été formulées, ce qui a mené à certains correctifs par la suite.

## **6. DIAGNOSTIC ET ANALYSE DES PROCESSUS DE GESTION DES PLAINTES ET DES COMMENTAIRES**

Dans le cadre de la problématique sur les plaintes et les commentaires au niveau du SSAL à la VPARR, on s'est trouvé avec dix processus sur lesquels s'est porté notre travail. Pour chacun des dix processus nous allons dans un premier temps, présenter une description sommaire de sa finalité, les acteurs impliqués et le nombre d'activités recensées, puis dans un deuxième temps, mettre sous forme de tableaux une description des préoccupations formulées par l'ECPC ainsi que les pistes d'amélioration correspondantes, pour finir avec les recommandations qui ont été discutées et validées suite à l'analyse des préoccupations et des pistes d'amélioration.

Il reste à noter que, la cartographie et les groupes de discussion nous ont été de grande utilité pour mettre l'emphase sur les préoccupations de l'ECPC à la VPAAR et sur les améliorations qu'il faut apporter aux processus de gestion des plaintes et des commentaires actuels.

### **6.1. Préoccupation, pistes d'améliorations et commentaires**

Dans cette sous-partie du rapport, pour chaque processus, il a été question de détecter les préoccupations et les pistes d'améliorations correspondantes. Ceci a conduit à formuler des commentaires.

### 6.1.1. Processus de traitement des plaintes et des commentaires au SSAL (processus 1)

C'est le processus qui permet le traitement d'une plainte ou d'un commentaire d'un client. Quand la plainte concerne la DGSDA, c'est l'ECPC à la VPARR qui entre en contact avec le client et c'est elle qui prend en charge le processus de traitement. Ce processus comporte treize activités. Par ailleurs, les acteurs impliqués sont à la fois le CSC, le SSAL, et les quatre directions de la DGSDA (DSO, DSEURR, DIDP et DPGI). Près de quatre préoccupations ont été identifiées pour lesquelles nous avons identifié quatre pistes d'amélioration (tableau 3). Celles-ci ont été discutées et validées par les parties impliquées.

Tableau 3  
Éléments de préoccupations et d'amélioration relatifs au  
Processus de traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

La préoccupation	Description de la préoccupation	Piste d'amélioration	Commentaire
Banque de connaissances	L'absence d'une banque de connaissances	Il s'agit de créer une banque de connaissances VPARR, tout en commençant au départ par celle de DGSDA. Il s'agit d'inclure un descriptif du cas ainsi que la solution qui a été retenue, accompagnée d'un justificatif pour les cas particuliers.	Cette proposition permet une autonomie des équipes qui effectuent le traitement et par conséquent, des gains de temps. Exemple : un DEMU qui permettrait la cohérence dans le traitement des plaintes.
Recherche dans la GPC	Dans ses recherches, la GPC est limitée aux titres et aux descriptions.	Il s'agit d'avoir des possibilités de recherche dans les actions, soit dans toutes les actions entreprises lors du traitement.  Exemple : action de prise en charge	La recherche dans la GPC se limite à l'objet et à la description, ce qui n'est pas assez précis. Cette situation induit aussi un temps de recherche très long. Une recherche par action permettrait de trouver facilement le cas que nous cherchons, ce qui engendrerait un gain de temps.  La coordinatrice de la Direction régionale Montréal-Montérégie-Gatineau (DRMMG) se plaint non seulement de la lenteur dans la recherche, mais aussi de la convivialité de cette application.  Cette application doit être améliorée pour répondre aux besoins des utilisateurs.

Renseignements nominatifs	Il existe une communication limitée avec les bureaux de comté, et ce, au télécopieur notamment lors de la remise des renseignements nominatifs.	Il s'agit de permettre l'utilisation de courriel sécurisé.	Le fait que l'ECPC ne dispose pas de courriel sécurisé les oblige à passer par un ensemble d'activités (numérisation, télécopiée, etc.). La possibilité d'envoyer par courriel permettrait d'économiser énormément de temps à l'ECPC dans sa relation avec les bureaux de comté.
limites des pièces jointes à la GPC	Il existe actuellement des limites fixées à 3 MO pour les pièces jointes à la requête de la GPC	Se doter d'un logiciel de gestion pour permettre une taille plus grande des fichiers joints  Exemple : Se doter d'un logiciel de compression de données ZIP.	La limite de la GPC à 3 MO pour les pièces jointes oblige, à chaque fois, l'utilisateur à transformer les formats PDF en format tiff (tiff est le seul format accepté).
Création de plaintes	Il s'agit de ne pas disposer d'autorisation pour créer une plainte.	Il est suggéré de permettre la création d'une plainte au ECPC, qui doit envoyer une alerte au CSC pour validation.	Cette solution permettrait d'avancer dans le traitement de la plainte et de gagner du temps sur le délai.  C'est le cas surtout lorsque l'ECPC reçoit directement une requête d'un client, ou de son représentant, et qu'elle juge qu'il s'agit d'une plainte et non d'une demande d'information (la seule possibilité qu'a le SAAL-ÉCBA-ÉCP à la VPARR est d'ouvrir une requête). L'analyste doit attendre la transformation de la demande d'information en plaintes de la part du CSC, et ce avant de procéder à la catégorisation de la plainte. Cette situation entraîne un retard dans le délai de traitement.

### 6.1.2. Processus de coordination de réévaluation première instance au SSAL (processus 2)

C'est un processus qui permet au client insatisfait par la décision rendue lors de sa plainte initiale de présenter sa requête devant une instance supérieure, soit : un directeur, un directeur général ou un directeur régional de la VPARR. Le processus de réévaluation de premier niveau comporte 16 activités. Tandis que, les acteurs qui peuvent être impliqués sont : le SSAL, la DGSDA, DGSC, DRMMG, DROQ, DRQEMCQ DRSLJSEQ ainsi que l'ensemble de leurs directions. Il faut noter que le SSAL est le seul à être impliqué systématiquement dans ce processus par contre, les autres directions générales et régionales le seront selon le cas. Seule une préoccupation a été identifiée pour laquelle nous avons identifié une piste d'amélioration (tableau 4). Celle-ci a été discutée et validée par les parties impliquées.

Tableau 4  
Éléments de préoccupations et d'amélioration relatifs au  
Processus de coordination de réévaluation de première instance au SSAL

La préoccupation	Description de la préoccupation	Piste d'amélioration	Commentaire
servir que de lien	Il s'agit de servir seulement de lien pour les réévaluations de premier niveau qui ne concerne pas la DSO.	Il est proposé de retirer l'ECPC du processus de réévaluation de premier niveau, sauf lorsque la DGSDA est concernée.	Lorsqu'une réévaluation concerne la DSO, l'ECPC à la VPARR est impliquée dans le processus de réévaluation. L'analyste responsable prépare l'état de situation ainsi que le projet de lettre pour le client. Force est de constater que le nombre de réévaluations concernant la DSO est faible. En 2014, il y a eu deux réévaluations, dont une est interrompue et une est non fondée. En 2013, il n'y a pas eu de réévaluation répertoriée. Par contre en 2102, nous répertorions une réévaluation non fondée <sup>11</sup> . Toutefois, nous suggérons de garder les réévaluations qui concernent la DGSDA, car les plaintes initiales sont traitées par l'ECPC à la VPARR.

<sup>11</sup> Tableau de bord et de gestion(TBG) plainte VPARR 2014

### 6.1.3. Processus de réévaluation de deuxième instance au SSAL (processus 3)

C'est le processus qui permet à un client non satisfait de la décision de la première réévaluation de porter sa plainte devant la vice-présidente de la VPARR. Le processus de réévaluation de deuxième niveau comporte 18 activités. Tandis que, les acteurs impliqués sont : la vice-présidente de la VPARR, Le SSAL, la direction concernée par la plainte initiale et la direction générale ou régionale qui a traité la première réévaluation. Seule une préoccupation a été identifiée pour laquelle nous avons identifié une piste d'amélioration (tableau 5). Celles-ci ont été discutées et validées par les parties impliquées.

Tableau 5  
Éléments de préoccupations et d'amélioration relatifs au  
Processus de réévaluation de deuxième instance au SSAL

La préoccupation	Description de la préoccupation	Piste d'amélioration	Commentaire
Etat de situation - premier niveau	Il s'agit de l'absence de l'obligation de produire l'état de situation au moment de traitement des réévaluations.	La production de l'état de situation doit être automatique lors du traitement de la deuxième réévaluation par le secteur qui avait traité la première réévaluation.	Le pourcentage de réévaluation de premier niveau qui passe pour une réévaluation de deuxième niveau est faible, soit de 16 % en 2013 <sup>12</sup> . Produire un état de situation pour chaque réévaluation de premier niveau va engendrer une consommation de temps chez les concernés. Par contre, leur imputer la production de cet état lors de la deuxième réévaluation paraît réaliste et pertinent. À titre indicatif, au niveau de la DGSDA en 2013, nous avons reçu 13 réévaluations de première instance, dont deux qui ont été en réévaluation de deuxième instance <sup>13</sup> . Au niveau de DGSDA, pour toutes les réévaluations de première instance, l'équipe de coordinations des plaintes VPARR produit systématiquement un état de situation. Au niveau de la vice-présidence VPARR en 2014, 158 réévaluations de premier niveau ont été reçues dont 27 sont passés à une réévaluation de deuxième instance (14 DR, 1 DGSDA, 12 DGSC) <sup>14</sup> . En 2013, la production de l'état de situation pour les réévaluations de deuxième instance est de 26,7 j/p comme charge de travail <sup>15</sup> . Nous pouvons gagner environ 14 j/p avec la solution proposée.

<sup>12</sup> Tableau de bord et de gestion(TBG) plainte VPARR 2014

<sup>13</sup> Tableau de bord et de gestion(TBG) plainte VPARR 2014

<sup>14</sup> Tableau de bord et de gestion(TBG) plainte VPARR 2014

<sup>15</sup> Référence à « État de situation concernant la charge de travail pour l'équipe de coordination des plaintes à la VPARR en mai 2014 ».

#### 6.1.4. Processus de Bordereau de suivi de la correspondance (BSC) des plaintes au SSAL (processus 4)

C'est le processus qui permet aux clients de porter leurs insatisfactions à tout moment devant la haute sphère de la SAAQ, présidence ou directement au niveau des cabinets des ministres. Il est à relever que ce processus suscite plusieurs controverses de la part des répondants aux plaintes puisqu'il ne suit jamais le même cheminement. Le nombre d'activités de ce processus est quatorze. Par ailleurs, les acteurs impliqués sont : la vice-présidence c'est systématique, par contre les autres acteurs (SSAL, les directions régionales de la VPARR ou les directions générales de la VPARR) c'est selon le cas. Près de quatre préoccupations ont été identifiées pour lesquelles nous avons identifié quatre pistes d'amélioration (tableau 6). Celles-ci ont été discutées et validées par les parties impliquées.

Tableau 6  
Éléments de préoccupations et d'amélioration relatifs au  
Processus de Bordereau de suivi de la correspondance (BSC) des plaintes au SSAL

La préoccupation	Description de la préoccupation	Piste d'amélioration	Commentaire
BSC imprécis	Le BSC n'est pas précis pour pouvoir répartir les plaintes, les commentaires ou les demandes d'informations.	Il s'agit de créer un nouveau type de requête dans le GPC pour que le BSC s'apparente au GPC, ce qui va engendrerait une meilleure cohérence.	Cette action est très importante pour la reddition de compte.
Fermeture-BSC-plainte	La fermeture du système de suivi de correspondance (SCO) n'est pas arrimée avec la date de fermeture de la GPC. La fermeture de l'application SCO se fait du palier hiérarchique inférieur vers le niveau hiérarchique supérieur.	Il s'agit d'arrimer la fermeture du SCO avec la date de fermeture de GPC, et ce, pour le SSAL seulement. Cela veut dire que l'équipe de coordination des plaintes à la VPARR ferme la GPC en même temps que lorsque le dernier palier hiérarchique ferme le SCO.	La nature du Bordereau de suivi de correspondance oblige l'existence d'une application de gestion en parallèle. Toutefois, l'arrimage de ces deux applications s'impose pour une bonne gestion de ce processus au niveau de l'ECPC à la VPARR.
Délai BSC	Les délais des BSC ne sont pas standardisés (SCO vs GPC).	Il s'agit de standardiser le délai des BSC avec celui des plaintes et des commentaires.	Cette solution permettra à l'ECPC de gérer leurs priorités avec équité.  Il est à noter que, lors de la rencontre du comité des répondants VPARR le 1 décembre 2014, ces derniers ont été

			informés que le délai des BSC sera de dix jours quand il provient du cabinet du ministre, par contre il est de quinze jours lorsqu'il provient du bureau de la présidence <sup>16</sup> .
Lettre envoyée au client	Lorsque la lettre est signée par une autorité supérieure à la vice-présidence, l'ECPC ne reçoit pas de copie de la lettre envoyée au client. Il y a donc une difficulté à répondre à ce dernier dans le cas où il se manifeste par la suite.	Recevoir une copie de la lettre, signée et envoyée au client, et ce pour servir dans le cas où le client se manifeste ou pour servir d'orientation pour les cas similaires de d'autres BSC ou plaintes.	Cette proposition va permettre non seulement la satisfaction du client concerné, s'il se manifeste, mais elle permettra aussi l'équité et l'uniformité dans le traitement des citoyens.

---

<sup>16</sup> Analyste SSAL Ouellet le 04 décembre à 15h45

### 6.1.5. Processus de contrôle de la qualité au SSAL (processus 5)

C'est le processus qui permet de contrôler la conformité du traitement des plaintes selon la procédure établie et la politique des plaintes de la SAAQ. L'objectif de ce contrôle est de garantir l'uniformité et l'équité dans le traitement des plaintes au niveau de la VPARR. Actuellement, le contrôle de la qualité se fait seulement pour les plaintes fondées. Il est à noter que ce processus permet la validation des décisions prises avant d'entamer le processus de la reddition de comptes. Le contrôle de la qualité se focalise davantage sur la catégorisation et sur la qualification d'une plainte. Le processus de contrôle de la qualité est constitué par trois sous-processus à savoir celui du contrôle de l'assignation, celui du contrôle de la catégorisation et celui de la qualification. Par ailleurs, les acteurs impliqués sont le SSAL, toutes les directions, les directions régionales et les directions générales de la VPARR. Près de trois préoccupations ont été identifiées pour lesquelles nous avons identifié trois pistes d'amélioration (tableau 7). Celles-ci ont été discutées et validées par les parties impliquées.

Tableau 7  
Éléments de préoccupations et d'amélioration relatifs au  
Processus de contrôle de la qualité au SSAL

<b>La préoccupation</b>	<b>Description de la préoccupation</b>	<b>Piste d'amélioration</b>	<b>Commentaire</b>
Plaintes non fondées	Lors du processus de contrôle de la qualité, aucune plainte non fondée n'est vérifiée, faute de temps.	Prendre le temps de procéder, par échantillonnage, au contrôle de la qualité des plaintes non fondées. Il s'agit de contrôler la catégorisation, le motif et la source, ainsi que la qualification. De plus, il faut extraire les données, faire un relevé statistique et décrire les raisons de ces plaintes.	Dans l'état actuel des choses, le temps de l'équipe suffit seulement pour vérifier les plaintes fondées. Le contrôle des plaintes non fondées peut être aussi une source non négligeable d'informations pertinentes pour l'amélioration des prestations de services au niveau VPARR.
Contrôle de la qualité	Les secteurs ne font pas systématiquement le contrôle de la qualité des plaintes fondées.	Le contrôle de la qualité des plaintes doit être formellement obligatoire dans tous les secteurs. Ce qui veut dire qu'il doit être explicite dans la politique ou dans la procédure de	Un contrôle de la qualité systématique, effectué par les secteurs qui traitent les plaintes, permettra de réduire les corrections à faire au niveau SSAL. En 2013, l'ECPC à la VPARR avait besoin de 26,7 jours-personne pour

		gestion des plaintes et des commentaires.	faire du contrôle de la qualité <sup>17</sup> . Lorsque les secteurs feront systématiquement leur contrôle de la qualité, approximativement 2/3 du temps serait sauvé, ce qui constitue de 18 j/p.
Changement de catégorisation	Une préoccupation reste l'absence de possibilités de faire des changements, au niveau de la catégorisation (motifs et sources) pour ÉCP à la VPARR, sans passer par le CSC.	Il s'agit d'avoir l'autorisation de modifier la catégorisation avec une alerte qui sera adressée au CSC pour garder le contrôle.	L'ECPC à la VPARR doit, lors de son processus de contrôle de la qualité, traiter avec le CSC tout changement de catégorisation, ce qui est équivalent à 35,4 j/p en 2013 <sup>18</sup> . Cette façon de faire va permettre à l'équipe d'effectuer les corrections nécessaires sans être constamment obligée de retourner au CSC pour négocier les rectifications. Ce qui va permettre d'économiser environ 18 j/p par an. Lors de l'entrevue avec la coordinatrice de la Direction régionale de Montréal-Montérégie-Gatineau (DRMMG), la même préoccupation a été formulée. En effet, elle souhaite que le changement d'assignation et de catégorisation leur soit possible. Sinon, comme alternative, la demande de changement devra directement être adressée au CSC.

<sup>17</sup> « État de situation concernant la charge de travail pour l'équipe de coordination des plaintes à la VPARR en mai 2014 ».

<sup>18</sup> « État de situation concernant la charge de travail pour l'équipe de coordination des plaintes à la VPARR en mai 2014 ».

### 6.1.6. Processus de la reddition de compte et rapport spécial pour les plaintes d'habiletés professionnelles et fiabilité des renseignements au SSAL

C'est le processus d'imputabilité sur les services rendus aux clients. Il permet à la haute direction d'évaluer la qualité des services octroyés aux citoyens clients et de pouvoir mettre en action les correctifs nécessaires. Le processus de la reddition de comptes est constitué de quinze activités. Par ailleurs, les acteurs impliqués sont : le bureau de la vice-présidente, le CSC, le SSAL et toutes les autres directions, les directions régionales et les directions générales de la VPARR. Près de quatre préoccupations ont été identifiées pour lesquelles nous avons identifié quatre pistes d'amélioration (tableau 8). Celles-ci ont été discutées et validées par les parties impliquées.

Tableau 8  
Éléments de préoccupations et d'amélioration relatifs au  
Processus de reddition de compte et rapport spécial pour les plaintes  
d'habiletés professionnelles et fiabilité de renseignement au SSAL

La préoccupation	Description de la préoccupation	Piste d'amélioration	Commentaire
Reddition de comptes	Le niveau de détail demandé dans les rapports de reddition de compte est élevé, et spécialement pour la partie des pistes d'améliorations, de même que pour les mesures mises en place par motif. Que ce soit pour la vice-présidence (VP), pour le comité de direction (CD) ou pour le comité des ressources humaines et services à la clientèle (CRHSC), la question qui se pose est : « Est-ce que ces unités ont vraiment besoin qu'on aille jusqu'à ce niveau de détail ? ». Exemple : Reprendre chaque trimestre les pistes d'améliorations qui ne sont pas encore réalisées ou celles qui sont en cours de réalisation.	Il s'agit de faire connaître, d'une manière formelle, le niveau de détails souhaité par la haute direction.  Il s'agit également de ne plus reproduire les données informationnelles déjà développées dans les rapports des trimestres précédents.	Il faut connaître le niveau de détails souhaité par la haute direction pour permettre non seulement un gain de temps au niveau SSAL, mais aussi afin d'alléger les rapports
Collecte de renseignements	Les données provenant des autres directions et leurs collectes consomment beaucoup de temps	Un gabarit de collecte de données pourrait être déposé dans un répertoire partagé et accessible pour tous les répondants. Au lieu de la situation actuelle, où l'on reçoit des fichiers de chacun des répondants qu'il faut regrouper dans un	Un gabarit de collecte de données permettra à la fois l'accès facile et rapide à l'information, ainsi que la

		seul fichier par la suite, le fichier serait plutôt conçu au fur de son utilisation.	standardisation de cette information
Préparation trimestrielle des gabarits	Il s'agit de préparer les gabarits et d'apporter les modifications nécessaires à chaque trimestre	Cette tâche doit être faite par une tierce personne. Exemple: par la secrétaire ou par le technicien.	Certaines tâches ne doivent pas nécessairement être faites par l'analyste.
Justification trimestrielle	La justification des augmentations ou des diminutions des plaintes fondées est lourde, puisque les unités concernées jugent que les augmentations ou les diminutions ne sont pas significatives. Par contre, le cumul fait en sorte qu'elles le deviennent au niveau VPARR, donc ils doivent faire un effort de justification supplémentaire	Il s'agit d'améliorer la justification des plaintes fondées, et ce, en ciblant tous les motifs nécessitant une reddition de compte, peu importe le nombre d'augmentation ou de diminution pour chaque secteur.  En effet, il faut demander à des comités tels que ceux de la DGSDA-DR ou DGSDA-DGSC de discuter des motifs et des justifications qui devraient être formulées pour la VPARR.	À titre d'information, pour la reddition de compte VPARR, une augmentation de 50 % des plaintes fondées par rapport au trimestre passé est jugée significative ou bien 20 % d'augmentation, par rapport au même trimestre de l'année d'avant est jugée significative.

### 6.1.7. Processus de soutien aux opérationnels VPARR (processus 7)

C'est le processus à travers lequel l'ECPC à la VPARR est sollicitée par les opérationnels de la VPARR lors du traitement des commentaires et des plaintes. Ce processus est constitué de 17 activités. Par ailleurs, les acteurs impliqués sont toutes les directions, les directions régionales et les directions générales de la VPARR. Près de deux préoccupations ont été identifiées pour lesquelles nous avons identifié deux pistes d'amélioration (tableau 9). Celles-ci ont été discutées et validées par les parties impliquées.

Tableau 9  
Éléments de préoccupations et d'amélioration relatifs au  
Processus de soutien aux opérationnels de la VPARR

La préoccupation	Description de la préoccupation	Piste d'amélioration	Commentaire
Accès GPC	Il s'agit de demander l'accès au GPC pour les employés VPARR.	Les répondants doivent présenter leur demande d'accès à la GPC directement au CSC.	Donner l'accès à la GPC est non cohérent avec la mission de l'ECPC à la VPARR.
Soutien au système GPC, TBG, GDN	L'assistance à l'usage de la GPC, au TBG et de la GDN ainsi que la demande d'accès au TBG et GDN n'est pas cohérente avec la fonction de l'analyste aux plaintes.	L'assistance à l'usage de la GPC, au TBG et à la GDN, ainsi que la demande d'accès aux TBG et GDN, devrait être attribuée à un technicien de l'ECBA.	La demande d'accès, ainsi que l'assistance à l'usage de cette application, n'est pas cohérente avec la mission de l'ECPC à la VPARR. C'est pour cela qu'il faut retirer l'équipe de ce processus et charger un technicien de l'ECBA pour effectuer cette tâche.

### 6.1.8. Processus de coordination du comité des répondants VPARR et du comité banque de cas par l'ECPC à la VPARR (processus 8)

C'est le processus par lequel l'ECPC à la VPARR coordonne les rencontres des comités des répondants de la VPARR et des autres comités.

Ce processus est constitué de 18 activités. Les acteurs impliqués sont : le SSAL et les répondants pour toute la VPARR. Seule une préoccupation a été identifiée pour laquelle nous avons identifié une piste d'amélioration (tableau 10). Celle-ci a été discutée et validée par les parties impliquées.

Tableau 10  
Éléments de préoccupations et d'amélioration relatifs au  
Processus de coordination du comité des répondants et du  
Comité banque de cas par l'ECPC à la VPARR

La préoccupation	Description de la préoccupation	Piste d'amélioration	Commentaire
Coordination logistique	La coordination logistique aux réunions des comités des répondants.	La coordination logistique aux réunions des comités des répondants peut être déléguée à une tierce personne de l'ÉCBA, soit par exemple à une secrétaire ou à un technicien.	La coordination logistique aux réunions des comités des répondants est un ensemble d'activités qui peut être délégué au personnel de soutien. Ceci permettrait à l'ECPC à la VPARR de gagner du temps.

### 6.1.9. Processus de coordination pour le soutien à la hiérarchie VPARR (processus 9)

C'est le processus par lequel l'ECPC à la VPARR apporte ses remarques et ses réflexions au chef de service, au directeur, au directeur général et à la Vice-présidente de la VPARR. Le nombre d'activités qui composent ce processus est de sept. Par ailleurs, les acteurs impliqués sont : l'ECPC, la chef de service du SSAL, la directrice de la DSO, le directeur générale de la DGSDA et la vice-présidente de la VPARR. Il faut noter que l'ECPC et la chef de service du SSAL sont systématiquement impliquées dans ce processus par contre, les autres acteurs c'est selon le cas. Seule une préoccupation a été identifiée pour laquelle nous avons identifié une piste d'amélioration (tableau 11). Celle-ci a été discutée et validée par les parties impliquées.

Tableau 11  
Éléments de préoccupations et d'amélioration relatifs au  
Processus de coordination pour le soutien à la hiérarchie VPARR

La préoccupation	Description de la préoccupation	Piste d'amélioration	Commentaire
Délai d'approbation hiérarchique	La longueur dans le processus d'approbation par le palier hiérarchique.	Alléger les approbations hiérarchiques selon le cas.	Parfois la pertinence de l'information peut être affectée avec le temps écoulé entre les paliers hiérarchiques.

### 6.1.10 Processus de coordination de la boîte courriel VPARR au SSAL (processus 10)

C'est le processus par lequel l'ECPC à la VPARR répond à toute demande formulée à travers la boîte courriel de la VPARR. Ce processus est constitué de neuf activités. Par ailleurs, les acteurs impliqués sont, le SSAL, le CSC et toutes les directions, les directions régionales et les directions générales de la VPARR. Près de quatre préoccupations ont été identifiées pour lesquelles nous avons identifié quatre pistes d'amélioration (tableau 12). Celles-ci ont été discutées et validées par les parties impliquées.

Tableau 12  
Éléments de préoccupations et d'amélioration relatifs au  
Processus de coordination de la boîte courriel VPARR au SSAL

La préoccupation	Description de la préoccupation	Piste d'amélioration	Commentaire
Ne servir que d'intermédiaire	Il s'agit de ne servir d'intermédiaire, entre deux directions, pour certaines demandes. Dans certains cas, l'unité désignée principale ne documente pas suffisamment le cas, alors que l'unité déléguée en a besoin. La personne qui traite, au lieu de demander directement à la personne concernée, contacte l'ECPC à la VPARR pour faire la demande à sa place.	Retirer l'ECPC à la VPARR de toute demande dont elle sert seulement de lien.	Présenter l'offre de service de l'équipe de coordination des plaintes pour bonifier leur travail et leur expertise. Expliquer la raison d'être de l'équipe des plaintes sera d'une grande utilité pour éviter les demandes qui sort de la mission de l'équipe. L'équipe de coordination des plaintes à la VPARR a besoin de 17,7 j-p pour servir de lien aux secteurs <sup>19</sup> . Si les directions font leurs demandes directement, on sauvera au moins 9 j/p par an.
Corrections à GPC	Les demandes de corrections d'assignation et de catégorisation	Il s'agit de faire un rappel, lors des rencontres du comité des répondants, de discuter entre eux, ou avec les autres vice-présidences, avant de	En 2013, les demandes de correction d'assignation et de catégorisation au CSC pour les autres directions est équivalent à 53 j-p <sup>20</sup> . On peut

<sup>19</sup>État de situation concernant la charge de travail pour l'équipe de coordination des plaintes à la VPARR en mai 2014.

<sup>20</sup> État de situation concernant la charge de travail pour l'équipe de coordination des plaintes à la VPARR en mai 2014.

	passent par le SSAL au lieu de s'adresser directement au CSC.	demander la modification directement au CSC.	récupérer grâce à cette solution au moins 35 j-p.
Courriel non sécurisé	L'ECPC à la VPARR n'a pas l'autorisation d'envoyer des documents qui contiennent des renseignements personnels des citoyens au bureau de comté. La raison est que les courriels ne sont pas sécurisés.	Il est suggéré d'obtenir les outils pour permettre l'envoi des fichiers et des renseignements par courriel sécurisé (chiffrement de courrier électronique). Ex. FortiMail, ou avoir des certificats qui permettent de chiffrer les messages et les pièces jointes au niveau d'Outlook.	Il est à noter que l'ECPC à la VPARR fournit 77,7 j/p pour traiter les demandes des bureaux de comté concernant le dossier d'un citoyen <sup>21</sup> . Cela veut dire qu'une partie de ce temps est consacrée pour télécopier des documents. Un courriel sécurisé permettra à l'ÉCP à la VPARR d'économiser de temps.
Types de fichiers numériques	Il est obligatoire de télécopier à la main tous les documents format PDF, car la GTL (Gestion de télécopieur) ne permet d'envoyer que les formats tiff.	Avoir un outil de conversion de format PDF en format tiff.  Exemple : un dépliant PDF pourrait être converti en format tiff puis envoyé par la GTL.	Les petites améliorations dans les outils de travail permettraient un cumul intéressant dans le gain de temps.

---

<sup>21</sup> État de situation concernant la charge de travail pour l'équipe de coordination des plaintes à la VPARR en mai 2014

## **6.2. Recommandations**

Ces recommandations sont le résultat d'analyse des pistes d'amélioration proposées. Elles représentent la finalité de notre mandat. Elles ont été élaborées en collaboration avec l'ECPC à la VPARR et le chef d'ÉCBA et elles ont fait l'objet de discussion avec la chef de service.

### **6.2.1. Recommandation pour l'amélioration de la communication**

Parmi les préoccupations notées ci-dessus, plusieurs relèvent de la communication. La mission de l'ECPC à la VPARR n'est pas totalement expliquée aux clients internes. Pour cela, il est recommandé de communiquer davantage le rôle et la mission de l'ECPC à la VPARR, et ce afin de préciser et de faire valoir ses services auprès des différentes unités de la VPARR. Cela peut être réalisé par des interventions directes de l'analyste de l'ECPC à la VPARR auprès de ces derniers (présentations ou ateliers d'information).

### **6.2.2. Recommandation pour l'optimisation**

Afin d'optimiser le processus de gestion des plaintes et des commentaires de la VPARR et, par conséquent permettre à l'ECPC à la VPARR de se consacrer davantage à l'analyse et l'amélioration contenue des produits et services, trois propositions ont été élaborées.

Ces trois propositions sont le résultat des diagnostics de la cartographie des processus de gestion des plaintes et des commentaires au niveau de SSAL et de l'analyse des différentes entrevues et ateliers de groupes de discussion.

#### **❖ Première proposition**

La première proposition consiste à ce que le processus de traitement des plaintes et des commentaires soit rapatrié dans sa totalité au SSAL, puisqu'il reste une partie à la DSEURR. Cette dernière se charge jusqu'à maintenant de la partie de ce processus qui concerne ses partenaires. Ainsi, le recrutement d'une nouvelle personne ressource devient fondé. Cette dernière se chargerait non seulement de traiter les plaintes dont l'équipe est déléguée, mais aussi, d'aider dans le contrôle des plaintes non fondées et dans l'analyse des commentaires d'amélioration, et cela dans le cadre de contrôle de la qualité et de l'assurance qualité.

Cette proposition permet d'avoir plus d'objectivité et d'impartialité dans le traitement des plaintes et des commentaires. L'ECPC à la VPARR n'a aucun lien hiérarchique ou de subordination avec la personne concernée par la plainte, ce qui garantit l'indépendance dans le traitement. Toutefois, ceci va temporairement diminuer dans l'efficacité, puisque l'ECPC à la VPARR n'est pas experte de contenu.

#### ❖ **Seconde proposition**

L'ECPC à la VPARR se départit du processus de traitement des plaintes et des commentaires en faveur des autres directions de la DGSDA. Cette proposition permet tout d'abord, de gagner sur l'efficacité dans le traitement, puisque les personnes qui traitent sont des experts de contenu. Ensuite, elle permet à l'ECPC à la VPARR de dégager le temps nécessaire pour faire de l'analyse des plaintes dans un esprit d'amélioration continue, mais pas jusqu'à l'analyse des commentaires d'améliorations et des commentaires positifs. Enfin, pour réaliser ceci, on n'aurait pas besoin d'un nouveau recrutement.

Comme inconvénient pour cette proposition, c'est qu'il y'a toujours un lien quelconque entre la personne qui traite la plainte et la personne concernée par celle-ci, donc la dépendance est là. Cela peut nuire à l'objectivité dans le traitement de la plainte, car le supérieur hiérarchique pourrait avoir tendance à balancer la décision en faveur de son employé. Cependant, il faut noter que c'est la façon de faire au niveau de la DGSC. Chaque direction de la DGSC est déléguée pour traiter ses propres plaints.

Enfin, d'après les informations reçues, la décision que l'ECPC à la VPARR soit désignée comme unité déléguée pour toutes les plaintes qui concernent la DGSDA est très récente. Il faudra vérifier l'ouverture à retourner à l'ancienne façon de faire alors que la délocalisation de ce processus est très récente.

#### ❖ **Troisième proposition**

Parmi les 25 pistes d'amélioration, rien que cinq d'entre elles vont nous permettre de sauver 94 j/p (jours/personne) de charge de travail par an.

- Le fait que chaque secteur de la VPAAR fasse systématiquement son contrôle de la qualité va permettre à l'ECPC à la VPARR de sauver 18 j/p de charge de travail par an (processus : contrôle de qualité)

- Si l'ECPC à la VPARR, lors de son contrôle de qualité, obtient l'autorisation de correction de la catégorisation, ceci lui permettra de sauver 18 j/p de charge de travail par an (processus : contrôle de qualité)
- Le fait que chaque direction concernée par une deuxième réévaluation produit elle-même son état de situation engendrera un gain de 14 j/p de charge de travail par an pour l'ECPC à la VPARR (processus : réévaluation deuxième instance)
- Si l'ECPC à la VPARR se retire de toute demande (autre que correction d'assignation ou de catégorisation) où elle réagit que comme lien, il y aura 9 j/p de charge de travail par an de sauvés (processus : coordination de la boîte courriel VPARR).
- Si les demandes des autres directions, pour correction de la catégorisation, passent directement au CSC au lieu de passer par l'ECPC à la VPARR (ne sert que de lien) 35 j/p de charge de travail par an seront gagnés. (processus : coordination de la boîte courriel VPARR).

Se basant sur les gains en termes de charge de travail observés grâce à l'optimisation des processus de gestion des plaintes et des commentaires, la troisième proposition prend toute son importance.

Le temps dégagé serait suffisant, pour que l'ECPC à la VPARR puisse effectuer le contrôle de la qualité des plaintes non fondées ainsi que l'analyse et de l'amélioration continue dans le cadre du processus d'assurance qualité. Selon le rapport, « État de situation concernant la charge de travail pour l'équipe de coordination des plaintes à la VPARR » de mai 2014, l'ECPC à la VPARR avait besoin d'une demi-personne à temps plein pour assurer l'intégralité de sa mission et faire de l'assurance qualité, ce qui s'approche de la présente analyse.

Cette proposition a donc de fortes chances d'être approuvée par la haute direction, puisqu'elle est en harmonie avec le contexte actuel des coupures budgétaires, ainsi que de la politique d'austérité. Ainsi, il n'y n'aura pas besoin de mobiliser des fonds pour le recrutement d'une nouvelle personne ressource.

## CONCLUSION

Le diagnostic et l'analyse des processus de gestion des plaintes et des commentaires ont démontré qu'il y a un besoin réel de transférer certaines activités de ces processus vers d'autres unités ou de procéder à un recrutement d'une nouvelle ressource. En effet, pour que l'ECPC à la VPARR puisse être capable de répondre à l'intégralité de son mandat et participer dans la planification des projets, la haute direction doit opter pour l'une des trois propositions évoquées plus haut. L'équipe va pouvoir ainsi participer aux projets ayant un éventuel impact sur le volume des plaintes et s'inscrire dans une démarche d'assurance qualité et être dans une logique proactive.

Toutefois le recrutement d'une nouvelle ressource dans un contexte de coupure des postes, de restrictions budgétaires et de gel d'embauche semble contraignant. En outre, les deux propositions restantes nous laissent préconiser qu'elles seront confrontées à une vive résistance de la part des autres directions de la DGSDA touchées par le changement.

Par ailleurs, même si dans la réalisation du mandat nous avons respecté la démarche propre à la VPARR, le stage était l'occasion de confronter la théorie et les apprentissages en classe à la réalité de la fonction publique québécoise. Dans ce sens, le cours d'Organisation de travail pris avec Monsieur Patrick Gérard Mbassegué à l'ENAP nous a servi de cadre pour réaliser le mandat. Les travaux, d'équipe et individuel, ont été une bonne préparation et un bon exercice pour aborder le stage.

En guise de conclusion finale, le stage à la SAAQ est venu enrichir et compléter notre formation de future analyste et consultant dans le domaine de développement organisationnel. Il a été aussi une opportunité pour appréhender les enjeux du développement organisationnel et tirer certains enseignements. Ce qui nous a amené à constater que la planification de toute intervention dans un milieu organisationnel n'est qu'une ligne directrice qu'il faut à tout moment adapter au contexte et à la réalité dynamique et changeante de l'organisation.

## BIBLIOGRAPHIE

- Caillé, Sandrine, (2011), « De changement en changement, changé sans s'épuiser, faire sans s'énerver », Eyrolles édition d'organisation.
- Carton, Gérard-Dominique, (2011), « Éloge du changement, guide pour un changement personnel et professionnel », édition Pearson, 273 pages.127 pages.
- Collerette, Pierre, Delisle, Gilles et Perron, Richard, (1997), « le changement organisationnel, théorie et pratique », presses de l'Université du Québec, 173 pages.
- Bareil, Celine, (2004), « Gérer le volet humain du changement », collection Entreprendre, 213 pages.
- Forget, André, (2013), « la recherche intervention en milieu organisationnel », édition Presses de l'Université du Québec, 201 pages.
- Harrington, H., James, (1997), « Le nouveau management selon Harrington, Gérer l'amélioration totale », éditions Transcontinental Inc., 593 pages.
- Leclerc, Jean Sillery, (20011), « Gérer autrement l'administration publique : la gestion par résultats », Presses de l'Université du Québec, 373 pages.
- Mintzberg, Henry (2011), « le management, voyage au centre des organisations », Eyrolles éditions d'organisation, 703 pages
- Herniaux, Gérard et Noyé, Didier, (1996), « Organiser et améliorer les processus, Introduction à la méthode EFPRO, L'efficacité des processus en environnement variable », éditions Insep, 107 pages
- Lescarbeau, Robert, Payette, Maurice et St-Arnaud, Yves, (2003), « Profession : consultant », édition Gaëtan Morin, 333 pages.
- Mbassegué, Patrick Gérard (2013), « Note de cours ENP7228 Organisation du travail ». Session Automne 2013. École Nationale d'Administration Publique (ENAP).

### **Document sur intranet de la Société de l'assurance automobile Québec entre le 08 septembre 2014 et 19 décembre 2014.**

- Société de l'assurance automobile Québec, mai 2013, « Architecture de processus, cadre de référence en cartographie de processus », version 3.0
- Société de l'assurance automobile Québec, avril 2014, « La politique de communication de la SAAQ ».
- [http://intranetsaaq/UCMProd1/groups/rf\\_intranet/documents/int\\_doccorporatif/int00009145.docx](http://intranetsaaq/UCMProd1/groups/rf_intranet/documents/int_doccorporatif/int00009145.docx) procédure de gestion des plaintes

- [http://intranetsaaq/UCMProd1/groups/rf\\_intranet/documents/int\\_doccorporatif/int00009144.docx](http://intranetsaaq/UCMProd1/groups/rf_intranet/documents/int_doccorporatif/int00009144.docx) politique de gestion des plaintes
- [http://intranetsaaq/UCMProd1/groups/rh\\_intranet/documents/int\\_docspecialise/int00027888.pdf](http://intranetsaaq/UCMProd1/groups/rh_intranet/documents/int_docspecialise/int00027888.pdf) Guide corporatif
- <http://www.saaq.gouv.qc.ca/publications/nous/PlanStrategique20112015.pdf> plan stratégique 2011-2015
- <http://www.saaq.gouv.qc.ca/publications/nous/rapportgestion2013/rapportgestion2013.pdf> Rapport annuel de gestion 2013
- [http://intranetsaaq/UCMProd1/groups/rh\\_intranet/documents/int\\_docspecialise/int00027888.pdf](http://intranetsaaq/UCMProd1/groups/rh_intranet/documents/int_docspecialise/int00027888.pdf) Guide sur la gestion des plaintes et des commentaires à la SAAQ
- [http://www.saaq.gouv.qc.ca/publications/nous/declaration\\_services.pdf](http://www.saaq.gouv.qc.ca/publications/nous/declaration_services.pdf) Déclaration des services aux citoyens

**ANNEXES**

**Annexe 1 : définitions de certains concepts des processus de gestion des plaintes et des commentaires<sup>22</sup>**

---

<sup>22</sup> SAAQ, juin 2013, « politique de gestion des plaintes et des commentaires »

➤ **Client**

Toute personne (physique ou morale) ou son représentant. Sont donc notamment inclus : le citoyen, le cabinet du ministre, les bureaux de comté, les avocats, les associations, le Protecteur du citoyen, la famille de la personne concernée, etc. Les fournisseurs de produits et services pour la Société ainsi que les associations qui les représentent sont toutefois exclus.

➤ **Commentaire**

Suggestion, proposition ou expression d'une opinion positive ou négative formulée par un client et qui, sans que celle-ci soit immédiate, peut engendrer une action corrective ou une action de reconnaissance.

➤ **Plainte**

Communication orale ou écrite d'une insatisfaction à l'égard d'un produit ou d'un service offert ou rendu par la Société ou par son représentant, pour lequel le client se sent lésé (préjudice) et il demande généralement une action corrective immédiate

➤ **Qualification**

Mode de classification des plaintes qui, après analyse, permet d'en apprécier le fondement. La qualification utilisée pour la plainte est : fondée, non fondée ou interrompue par le client. Les notions de plainte fondée ou non fondée sont utilisées strictement à l'intérieur de la Société à des fins d'analyse et d'amélioration continue. Les plaintes sont donc traitées indépendamment de leur qualification.

➤ **Réévaluation**

Processus interne permettant au client insatisfait de la décision rendue ou de la solution apportée à sa plainte de faire réévaluer son dossier par une instance supérieure.

➤ **Unité principale**

Unité imputable concernée par l'objet principal de la plainte ou du commentaire. Cette unité a la responsabilité de s'assurer du traitement et du suivi du dossier. Elle est responsable de donner les suites appropriées auprès du client pour l'ensemble de son dossier, et ce, même si une unité secondaire est concernée.

➤ **Unité secondaire**

Unité imputable concernée par l'objet secondaire de la plainte ou du commentaire ou à un degré inférieur à celui de l'unité principale. Elle a la responsabilité de collaborer au traitement du dossier et de fournir toute l'information et l'expertise requises par l'unité principale dans les délais prescrits

➤ **Plainte fondée**

Une plainte est fondée lorsque l'analyse des faits démontre l'un des éléments suivants :

- un manquement aux engagements énoncés dans la Déclaration de services aux citoyens;
- un manquement aux normes d'usage en matière de service à la clientèle;
- une erreur commise par la Société ou son représentant;
- une contradiction ou un écart entre les façons de faire ou l'application de lois, règlements, politiques ou normes.

Généralement, une telle plainte appelle un correctif ou une intervention de la part d'un intervenant de la Société.

Une plainte est également fondée lorsque, sans qu'il ait été possible de conclure à une erreur ou à un manquement énoncés précédemment, la Société détermine que les informations disponibles permettent de conférer le bénéfice du doute au client et de régler la plainte dans une approche de conciliation. Dans ce cas, le tout est effectué sans admission aucune de la part de la Société.

➤ **Plainte non fondée**

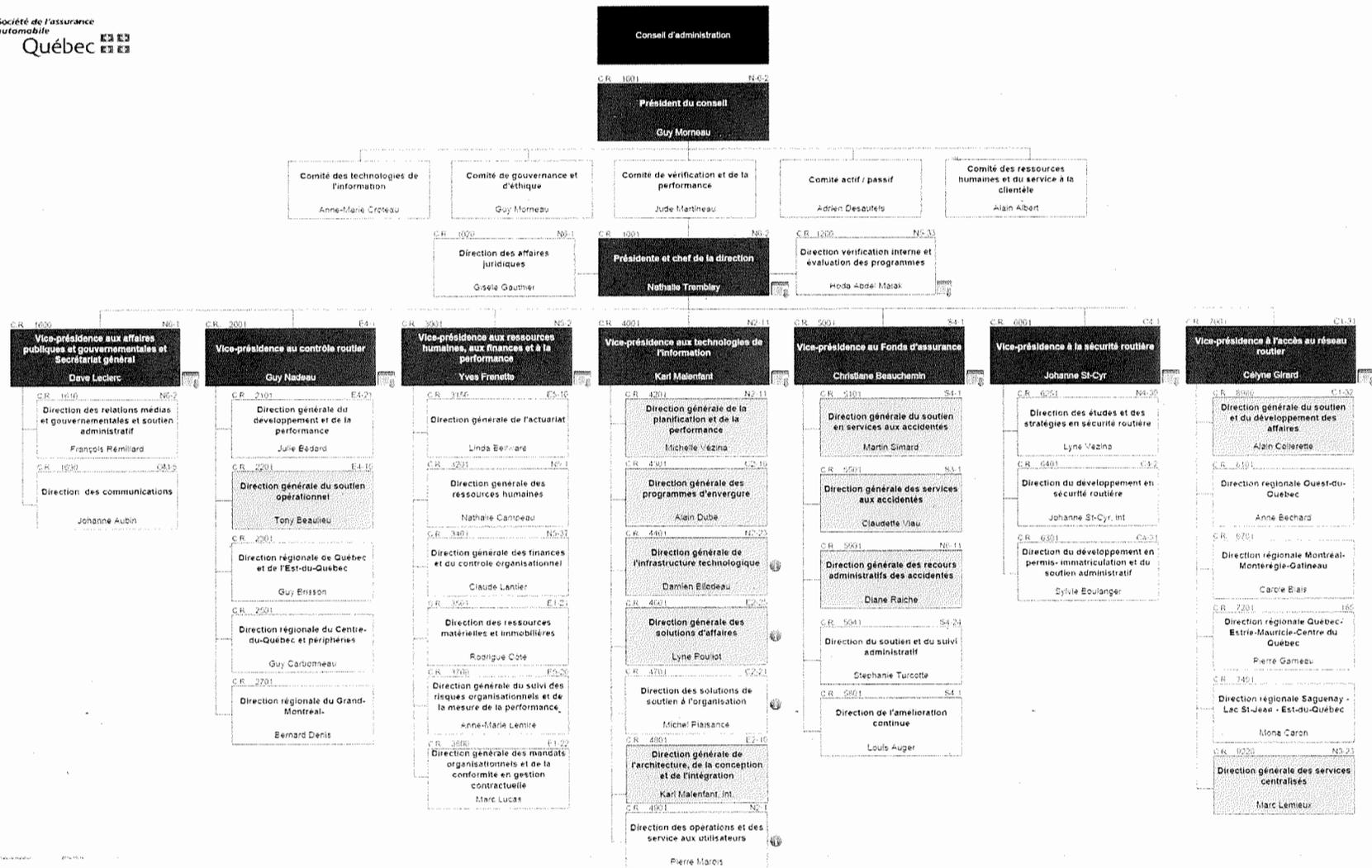
Dans le cas où aucune des cinq conditions n'est remplie, la plainte est considérée comme non fondée.

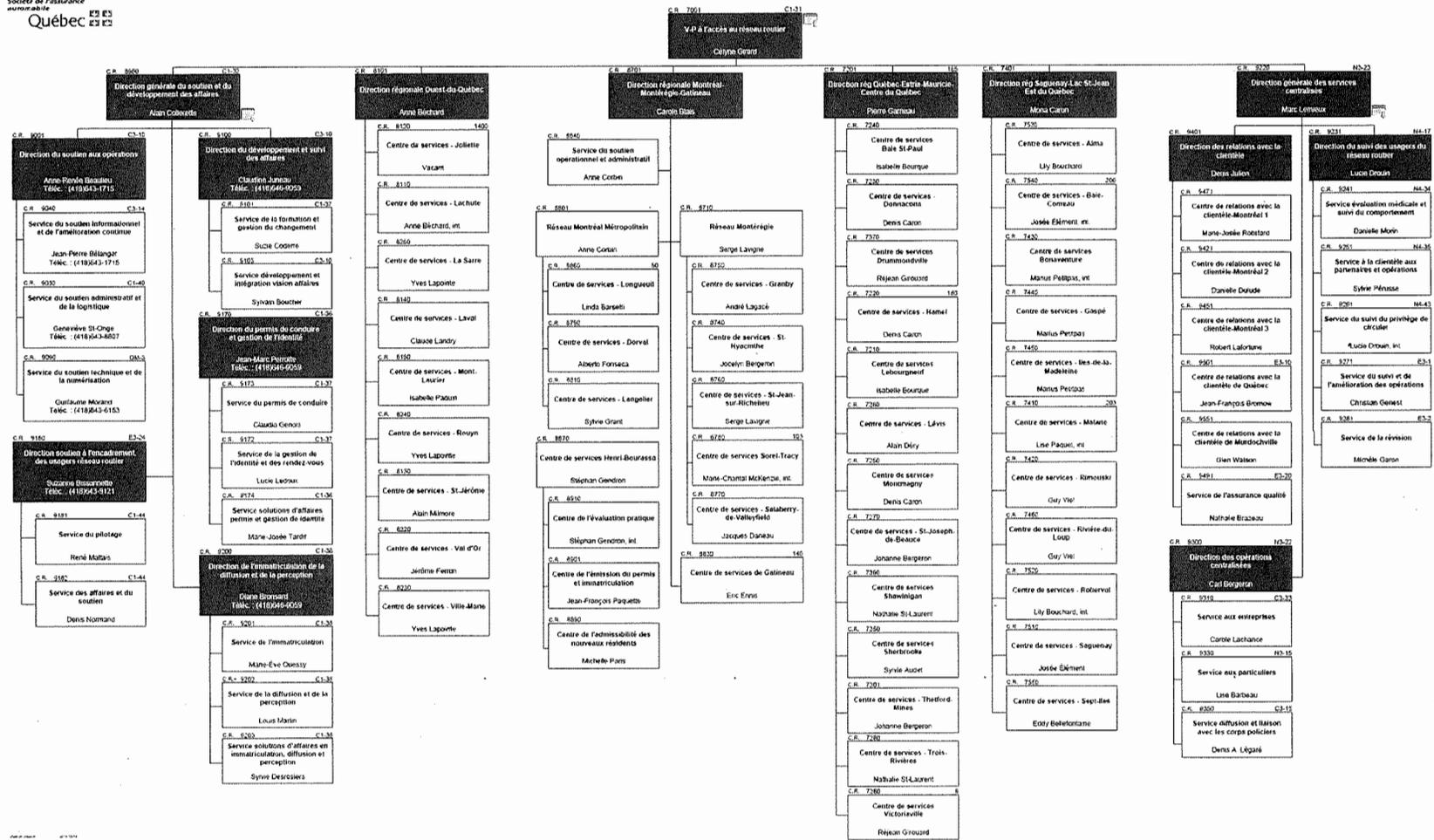
➤ **Plainte interrompue par le client**

Situation où le client :

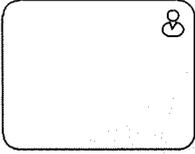
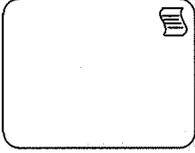
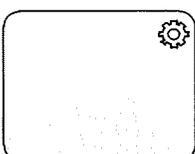
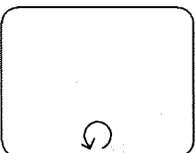
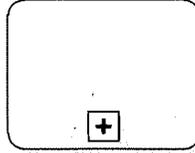
- n'a pas donné suite à sa plainte malgré les différentes tentatives faites par la Société pour obtenir les renseignements requis;
- nous informe de son intention de ne pas poursuivre les démarches entreprises

**Annexe 2 : organigrammes**





**Annexe 3 : les symboles BPMN qui ont été utilisés dans la cartographie des processus de gestion des plaintes et des commentaires au SSAL**

Symbole	Nom	Description
	Activité manuelle	Ce symbole est utilisé pour représenter une activité manuelle et/ou utilisant un outil bureautique (ex. : Word, Excel).
	Utilisateur	Activité à réaliser impliquant l'utilisation d'un outil informatique (système) par un intervenant.  Note : Cette activité inclut l'utilisation d'un DEMU.
	Automatisée (script)	Activité à réaliser étant complètement automatisée par un outil/application informatique.  Note : Cette activité inclut l'utilisation d'un DEMU.
	Service	Activité à réaliser impliquant l'utilisation d'un service informatique externe au système principal (ex. : service web d'authentification).
	Boucle de type réursive	Activité devant être réalisée tant et aussi longtemps que cette dernière rencontre les conditions exigeant son exécution (ex. : tant que des demandes sont reçues, elles seront traitées).
	Boucle de type répétitive	Activité devant être réalisée en parallèle, selon un nombre d'occurrences préétabli (ex. : La SAAQ est en attente de dix documents en provenance d'un client. L'activité de numérisation de ces documents se terminera lorsque les dix documents auront été reçus).
	Processus/sous-processus	Le signe « + » est utilisé pour représenter un processus/sous-processus qui est composé de plusieurs activités.

## ➤ Événement

1. Types d'événements de démarrage		
Symbole	Nom	Description
	Début simple	Déclenche le démarrage du processus.
	Message	Déclenche le démarrage du processus sur réception d'un message, d'un document ou autre type d'information d'un participant externe (par rapport au processus).
	Minuterie	Déclenche le démarrage du processus dans les cas suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• à une fréquence prédéfinie;</li> <li>• à l'atteinte d'une date ou heure prédéfinie.</li> </ul>

2. Types d'événements intermédiaires		
Symbole	Nom	Description
	Message (réception)	Indique une situation d'attente de message, d'un document ou d'autres types d'information transmis <b>entre 2 pistes détachées</b> avant de poursuivre.
	Message (envoi)	Indique une situation d'envoi de message, d'un document ou d'autres types d'information transmis <b>entre 2 pistes détachées</b> avant de poursuivre.
	Minuterie	Indique une situation d'attente en fonction d'un délai préétabli.
	Pagination (destination)	Indique un marqueur pour établir le lien entre deux parties d'une cartographie. S'il y a plus de deux destinations dans un graphique, les identifier à l'aide d'une lettre.
	Pagination (source)	Indique un marqueur pour établir le lien entre deux parties d'une cartographie. S'il y a plus de deux destinations dans un graphique, les identifier à l'aide d'une lettre.

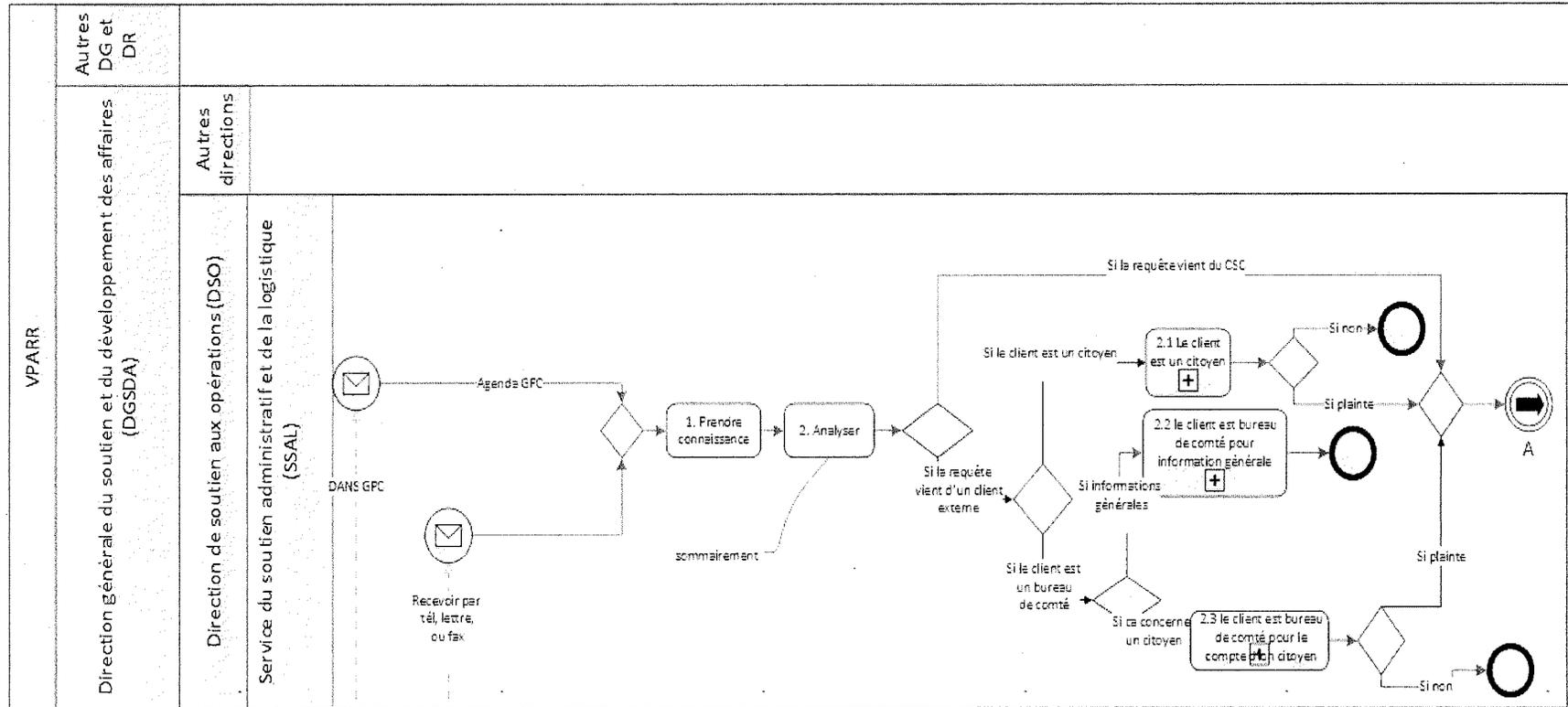
3. Types d'événements de fin		
Symbole	Nom	Description
	Fin simple	Fin du processus. Le résultat est atteint.
	Arrêt	Fin immédiate du processus due à une situation anormale. Le résultat n'a pas pu être atteint.
	Message	Fin du processus qui se traduit par l'expédition d'un message <b>entre 2 pistes détachées.</b>

### Flux

Symbole	Nom	Description
	Flux de séquence	Détermine l'ordre d'exécution des activités. La source et l'origine doivent être soit un événement, une activité ou un branchement. Un flux de séquence ne peut pas traverser la frontière d'une piste détachée.
	Flux de message	Indique le flux de message entre les frontières des pistes détachées. Ils ne sont donc pas permis à l'intérieur d'une même piste. Les flux de message sont liés à des événements de type message.

**Annexe 4 : cartographie des processus de gestion des plaintes et des commentaires.**

Processus : traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

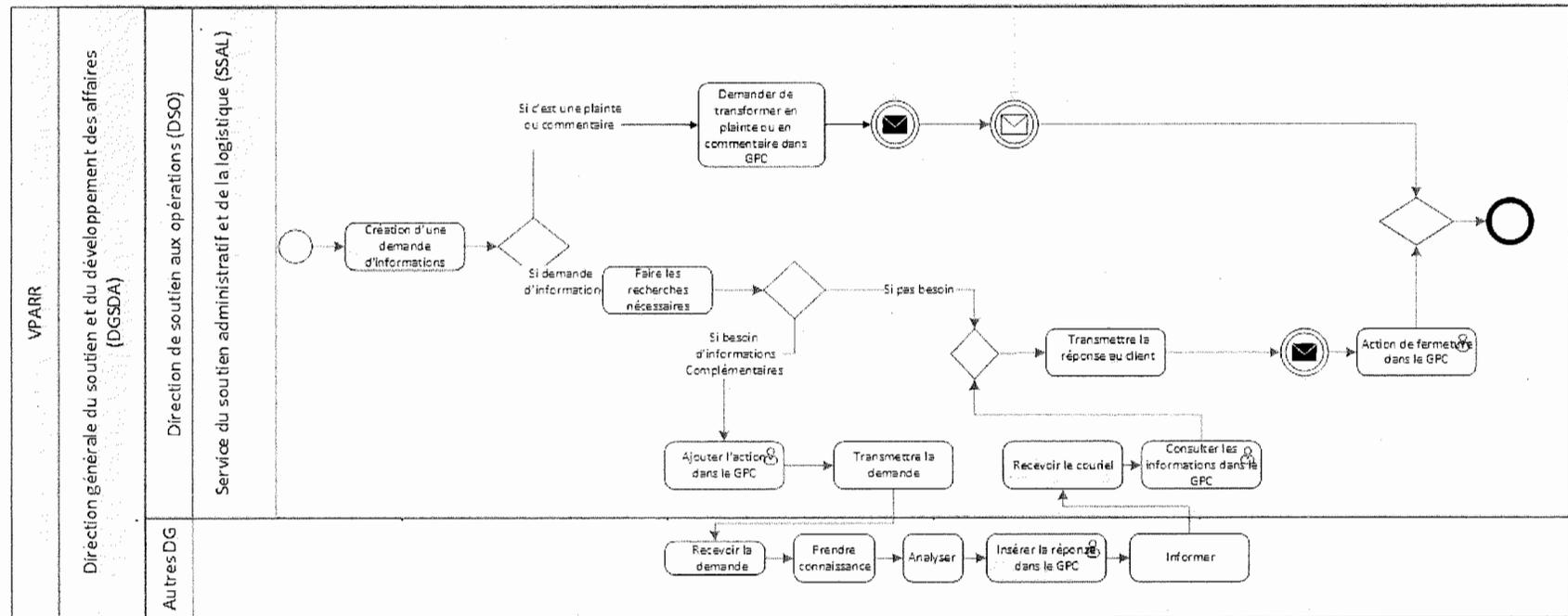


Client :  
Citoyen ou  
bureau de  
comté

CSC

Processus : traitement des plaintes et des commentaires au SSAL  
 Sous processus 2.1 : contact direct avec un citoyen

Autres VP	CSC	
	Unité concernée	

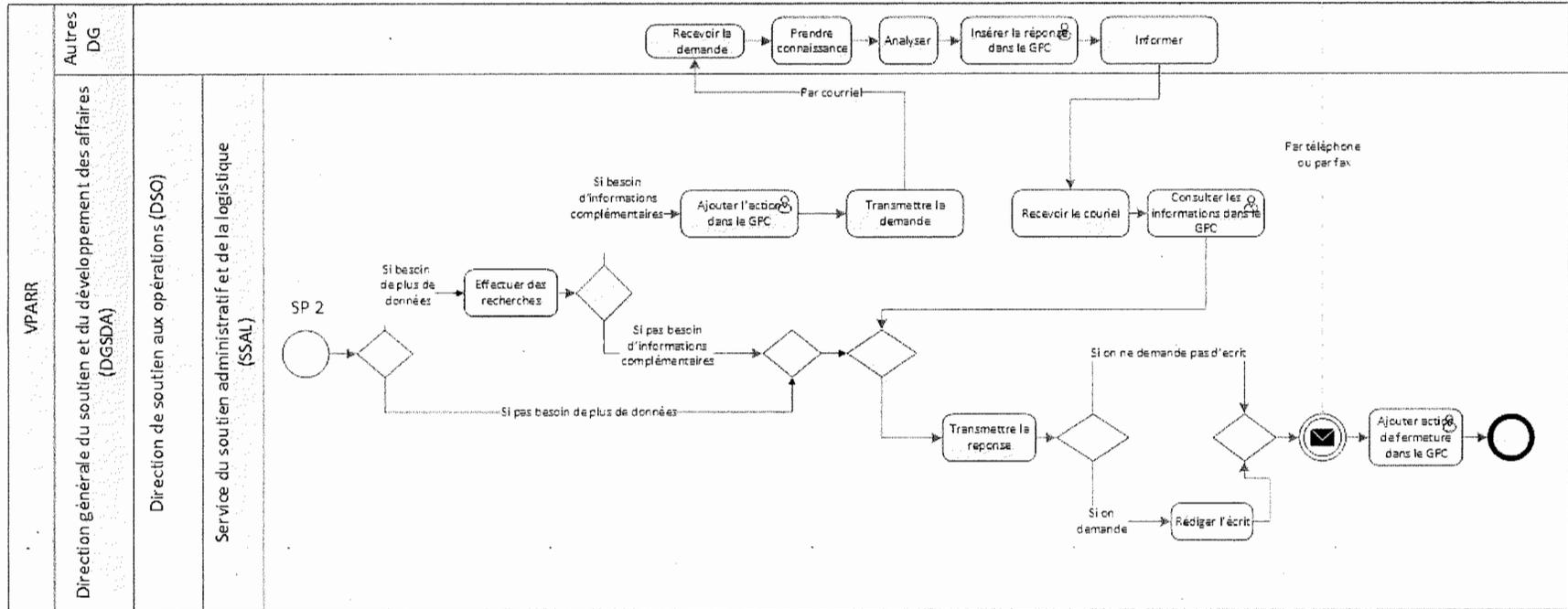


Client	
--------	--

# Processus : traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

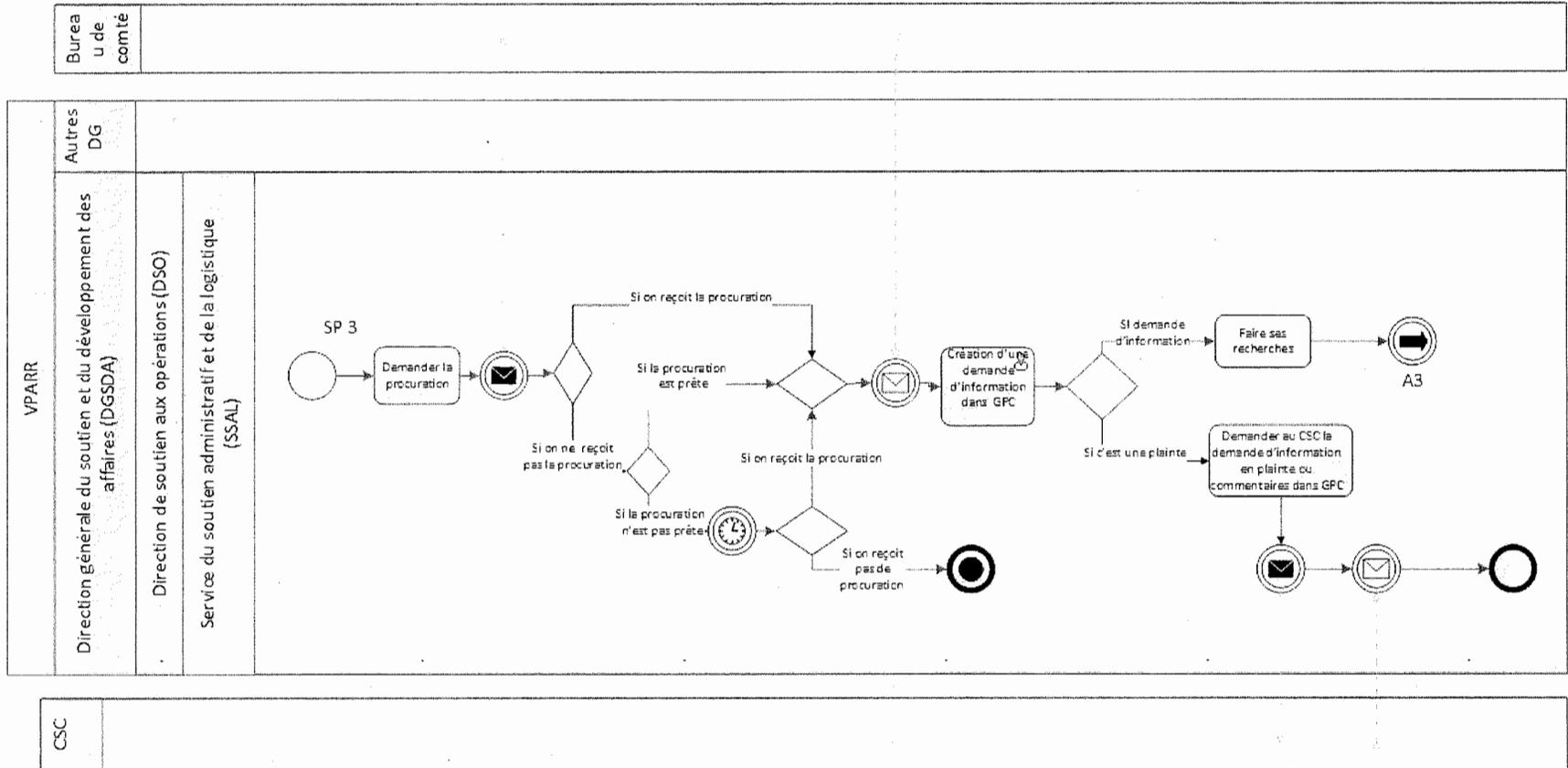
Sous processus 2.2 : bureau de comté, demande d'informations générales

Bureau de comté
-----------------



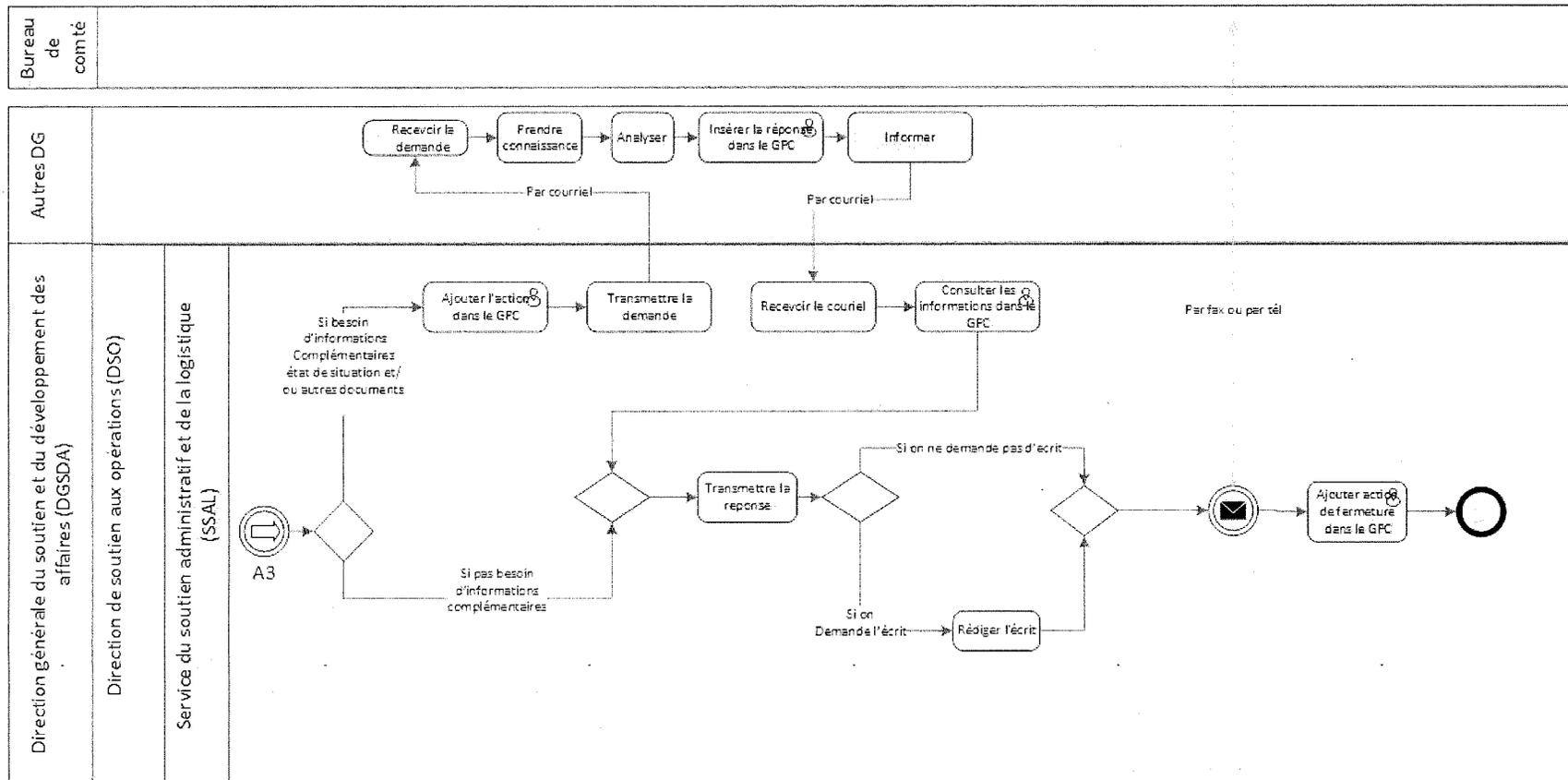
# Processus : traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

Sous processus 2.3 : bureau de comté, demande concernant un citoyen

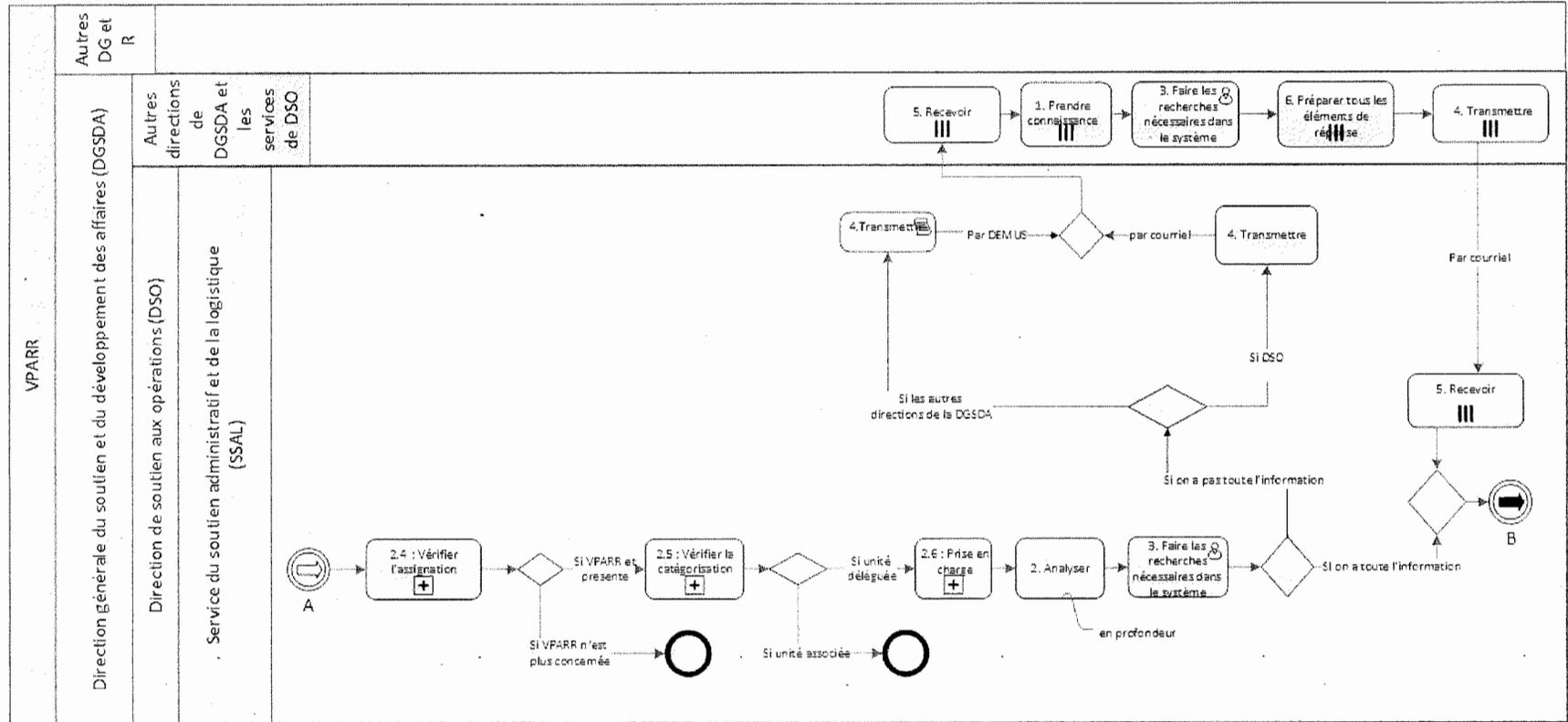


# Processus : traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

Sous processus 2.3 : bureau de comté, demande concernant un citoyen

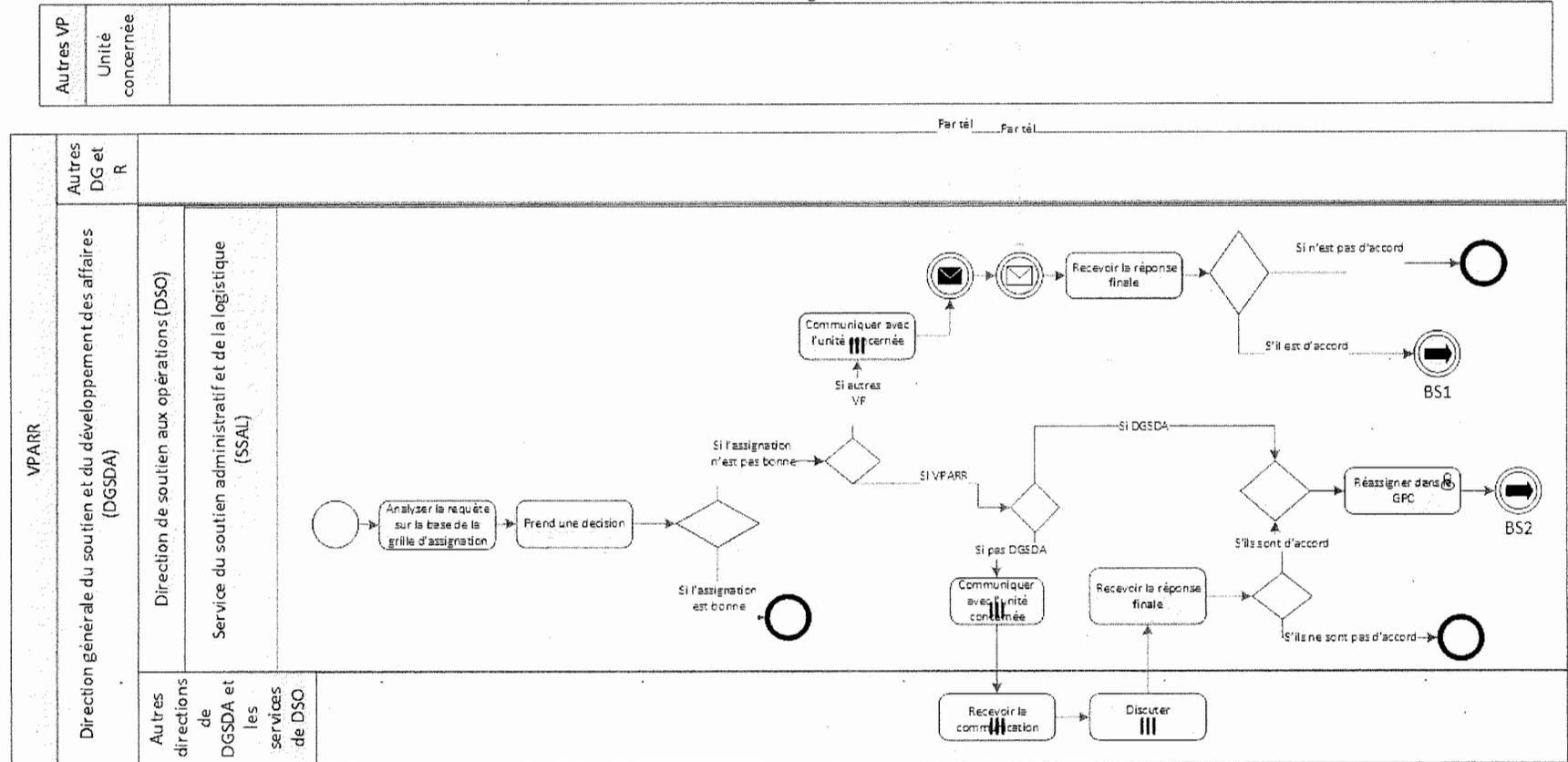


Processus : traitement des plaintes et des commentaires au SSAL



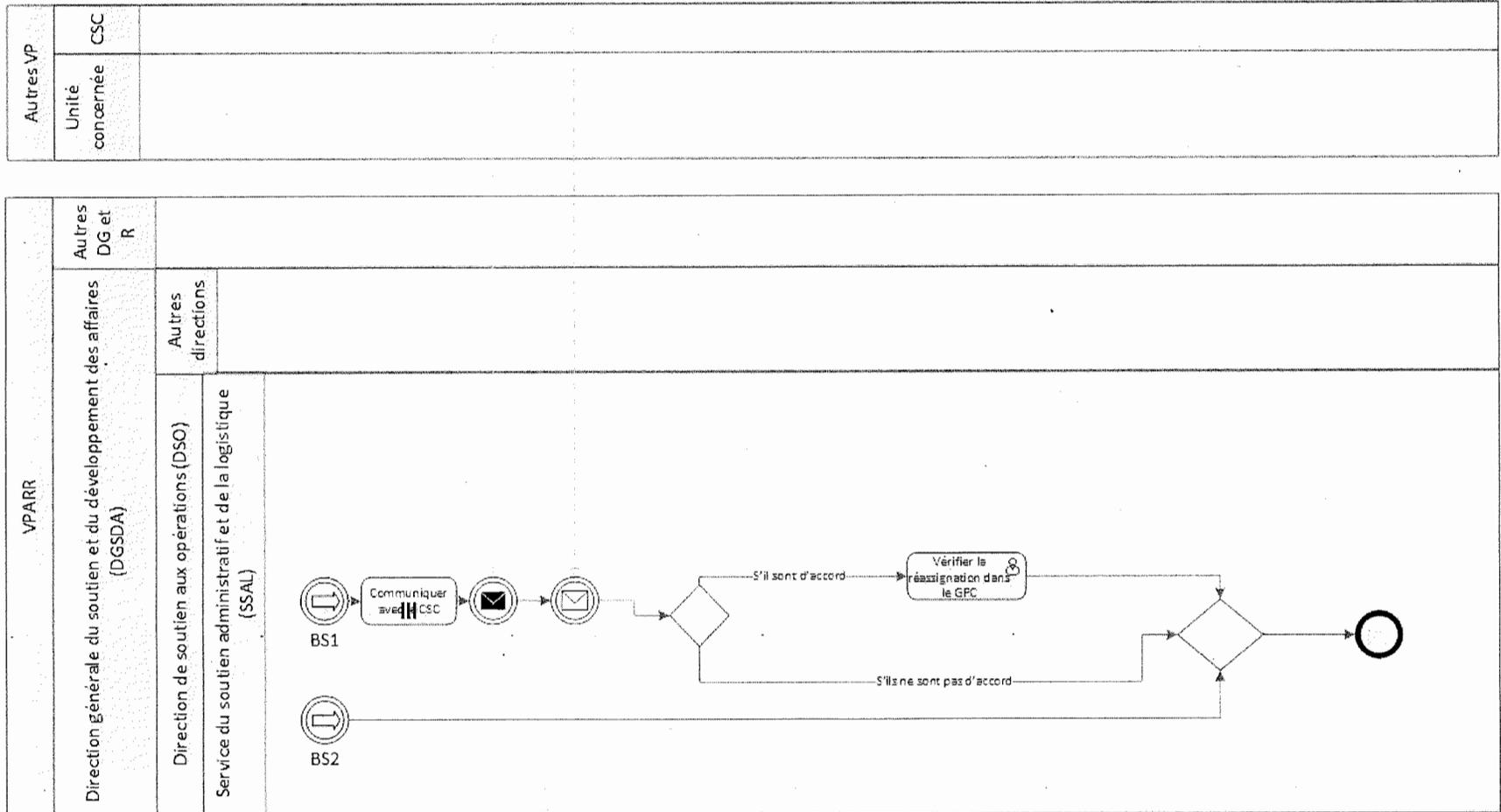
Processus : traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

Sous processus 2.4 : vérification de l'assignation



Processus : traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

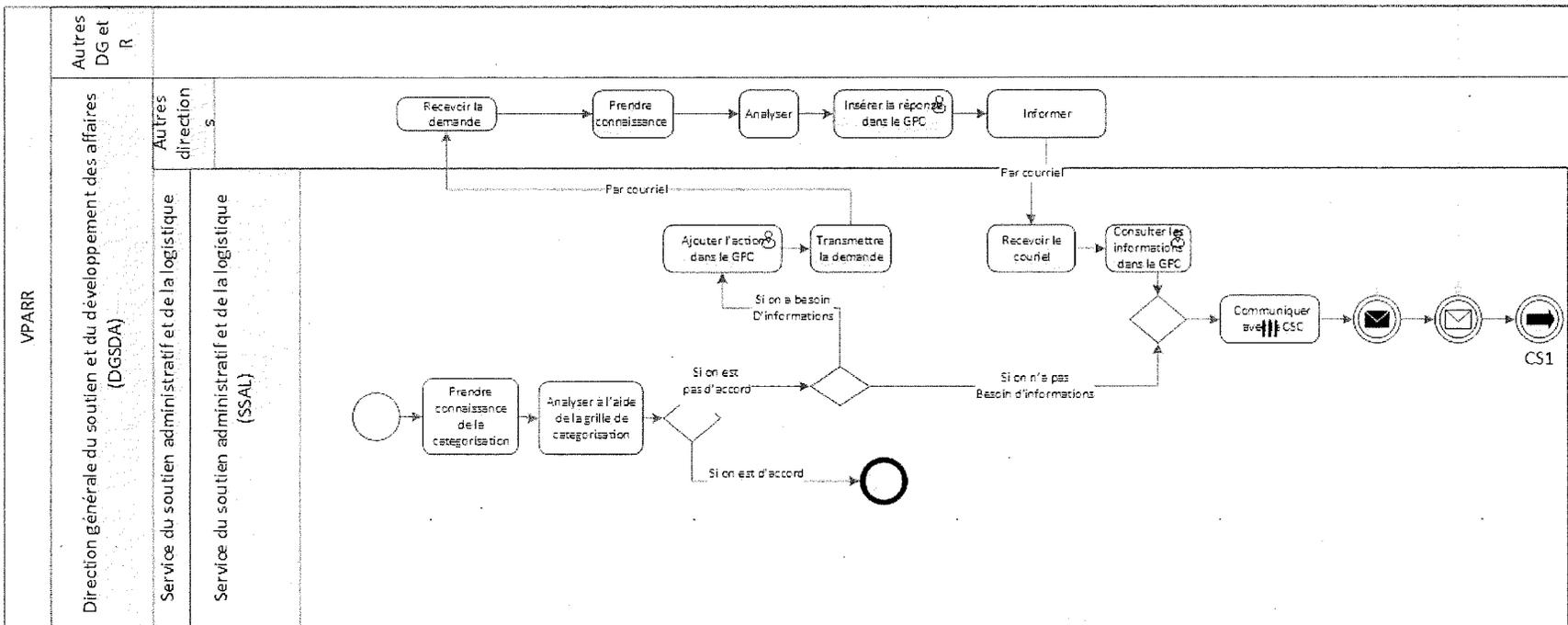
Sous processus 2.4 : vérification de l'assignation



# Processus : traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

Sous processus 2.5 : vérification de la catégorisation

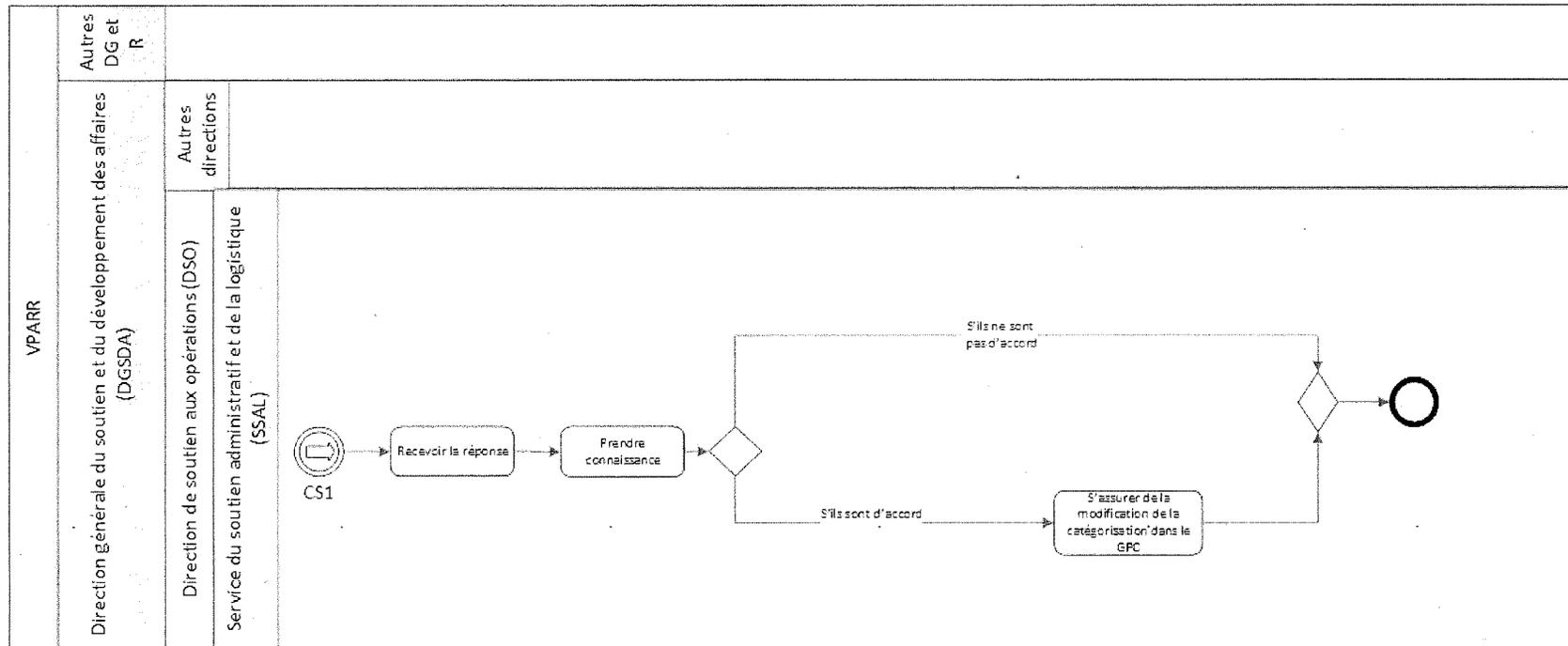
Autres VP	CSC
Unité concernée	



Processus : traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

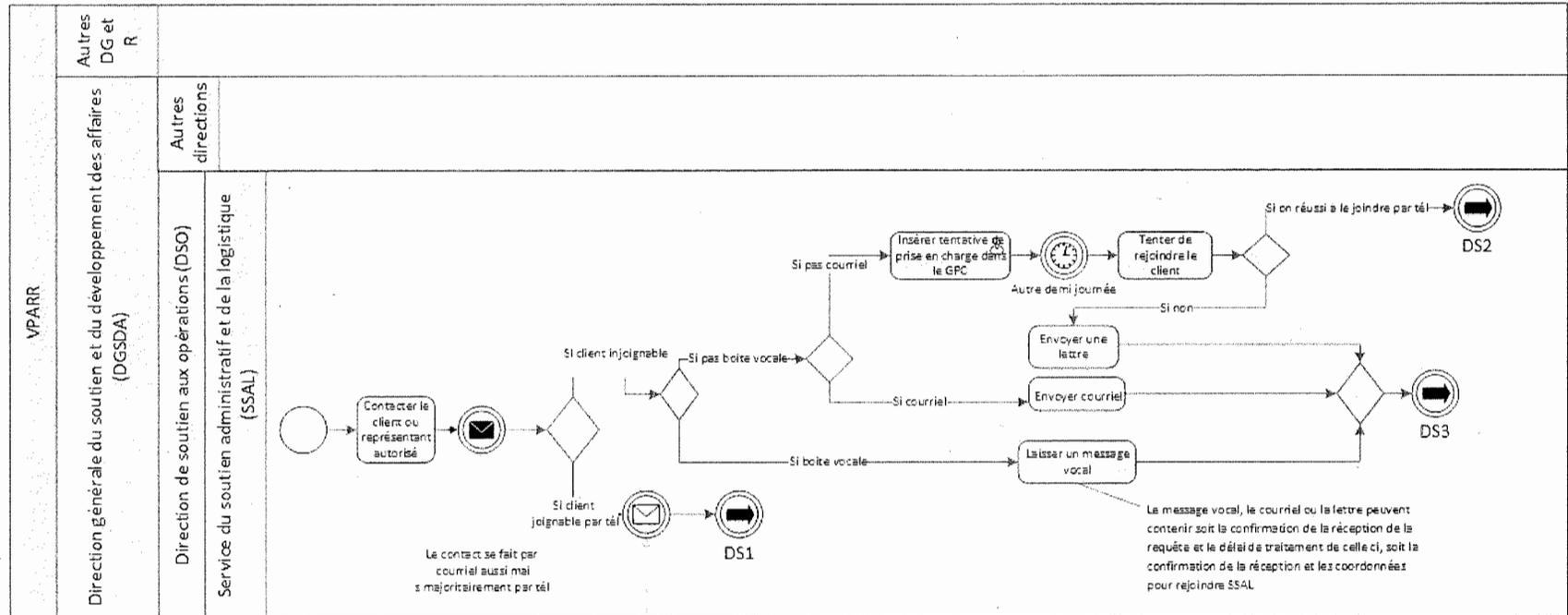
Sous processus 5 : vérification de la catégorisation

CSC
-----



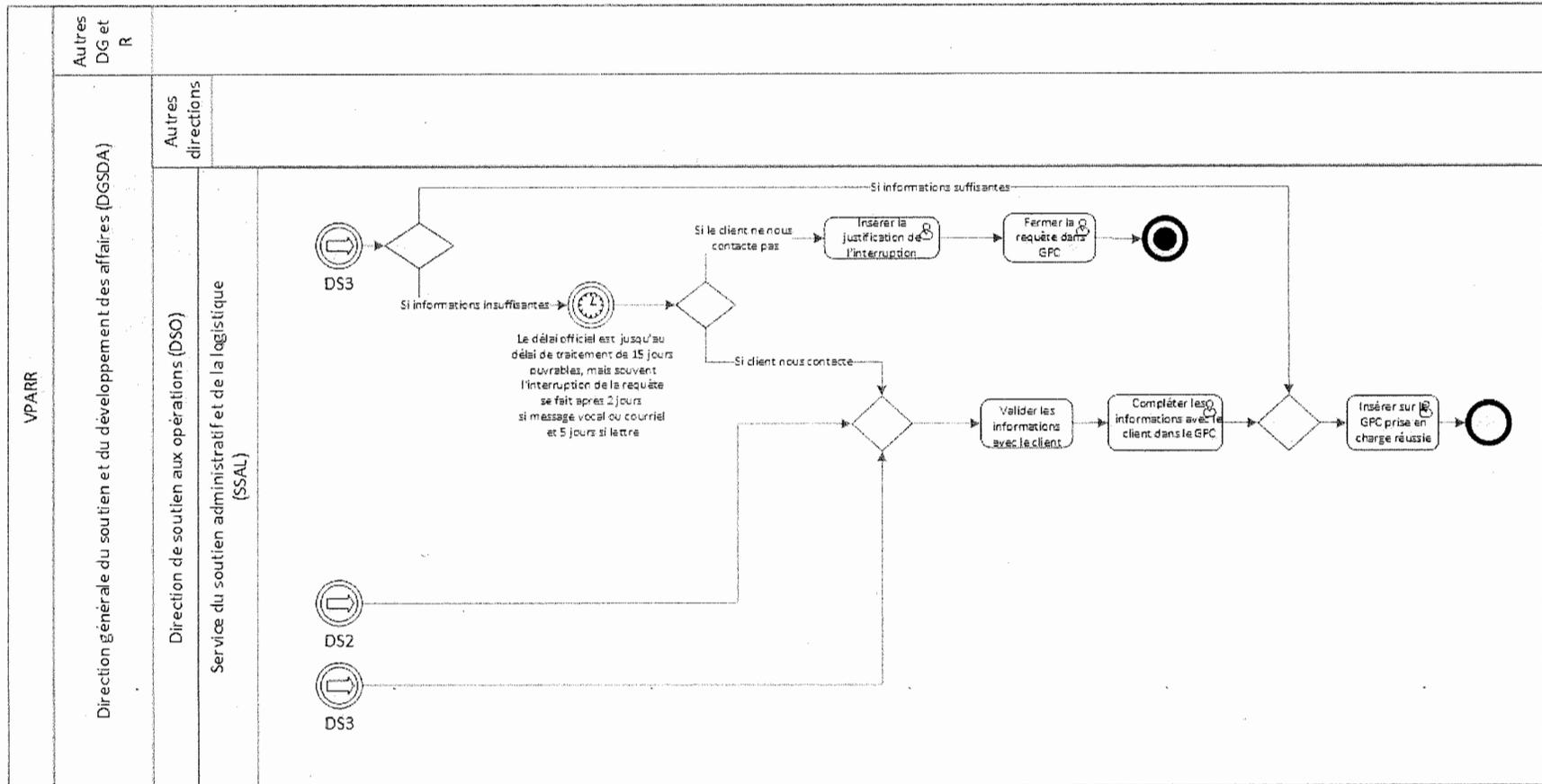
Processus : traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

Sous processus 6 : prise en charge

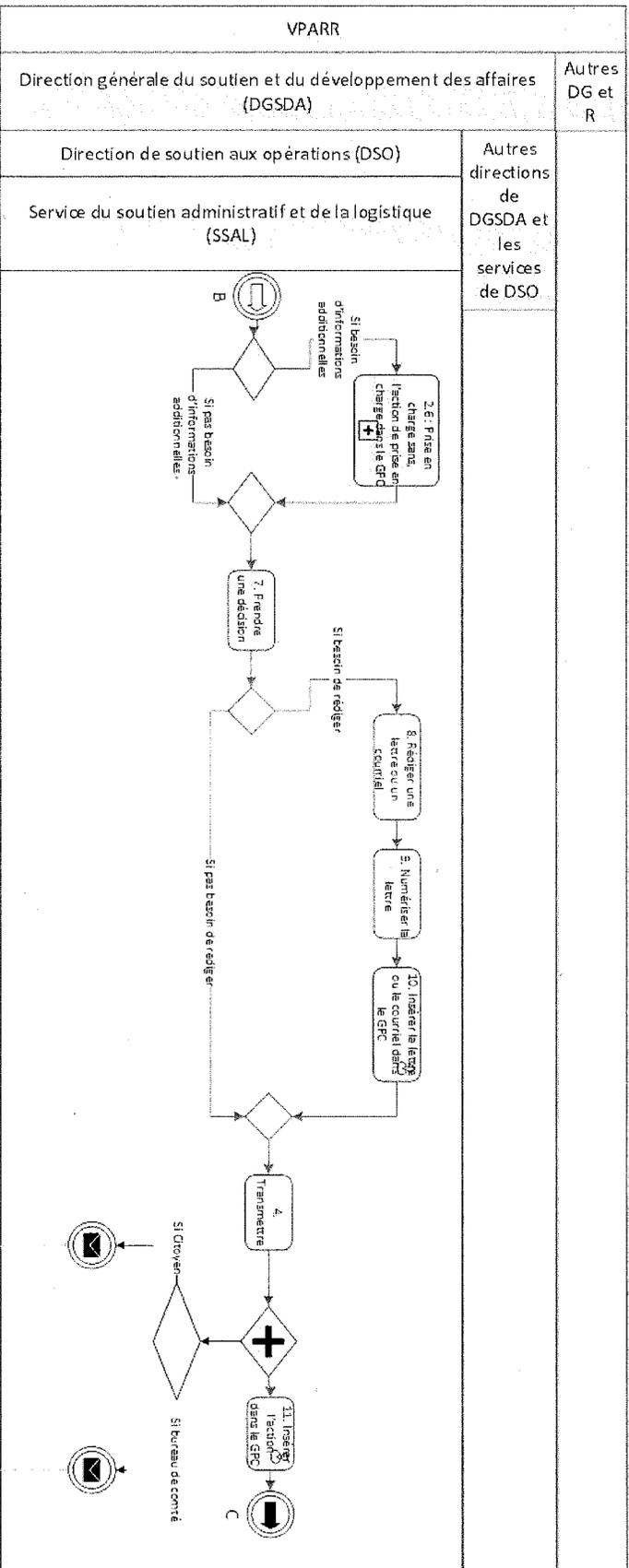


# Processus : traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

## Sous processus 2.6 : prise en charge



Processus : traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

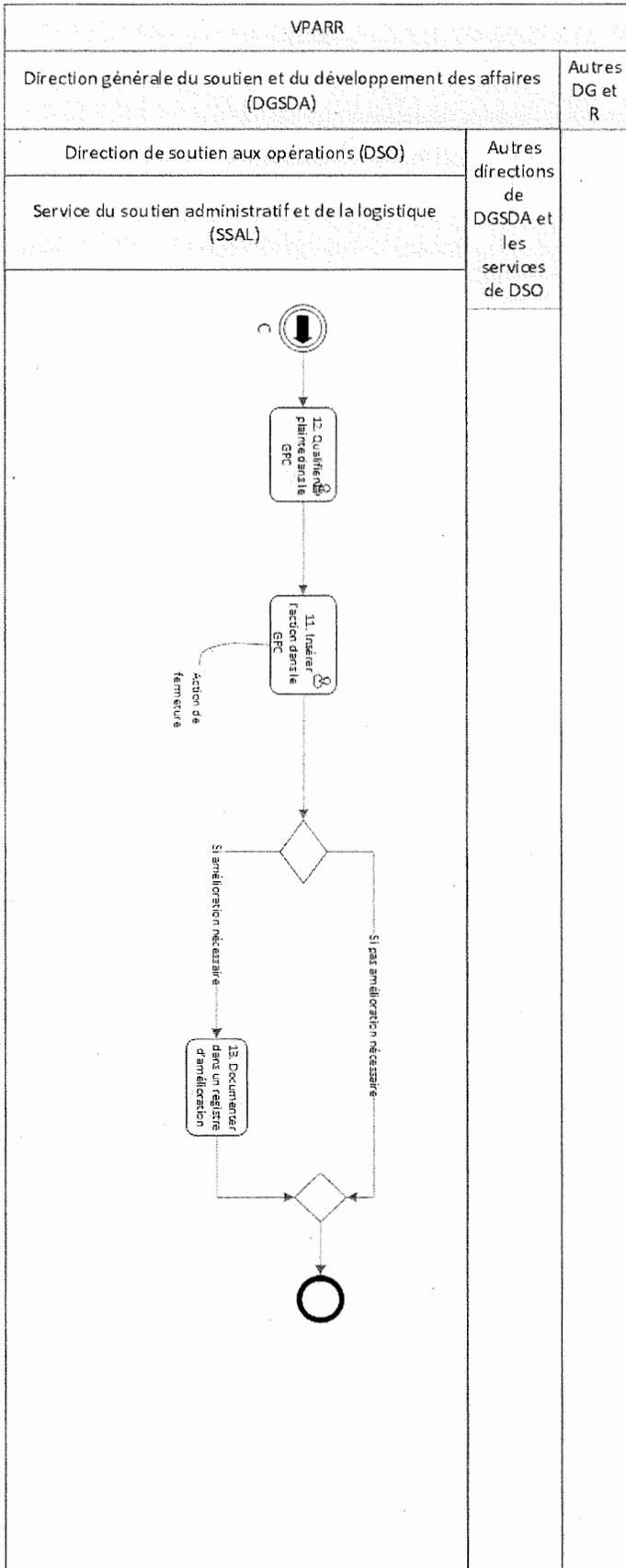


Client

Par lettre, courriel ou téléphone

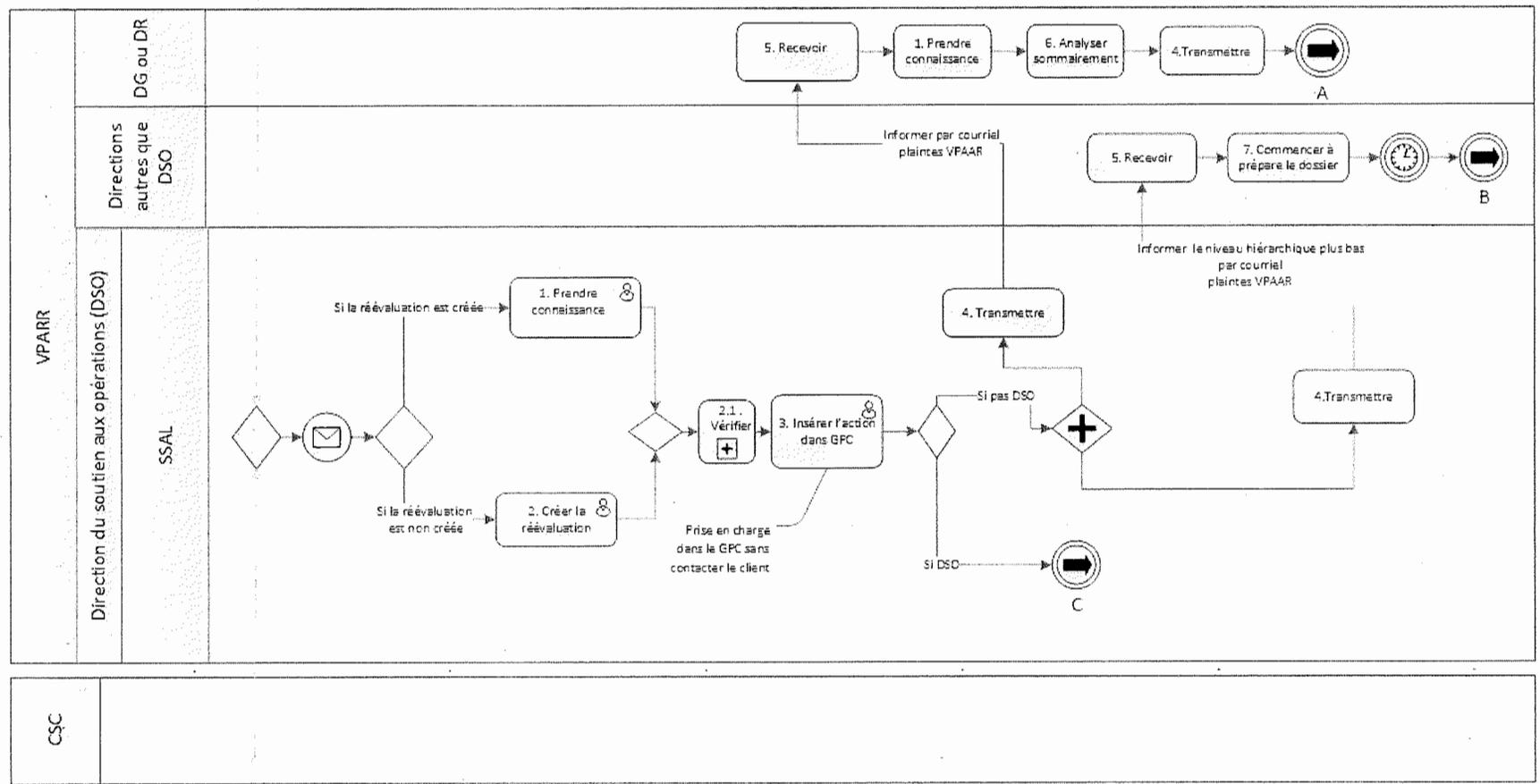
Par tél. Par fax, si besoin De confirmation

Processus : traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

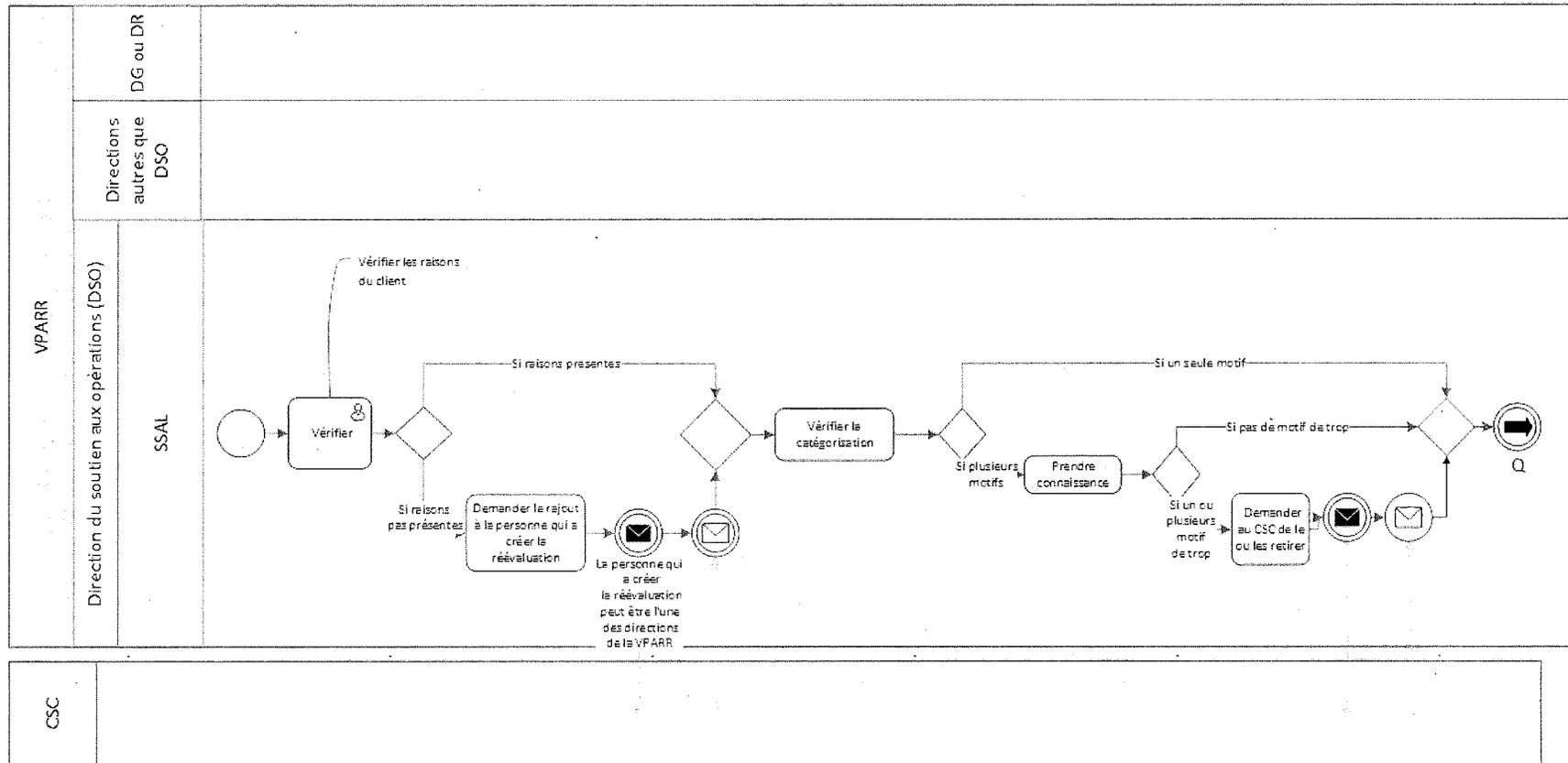


Client

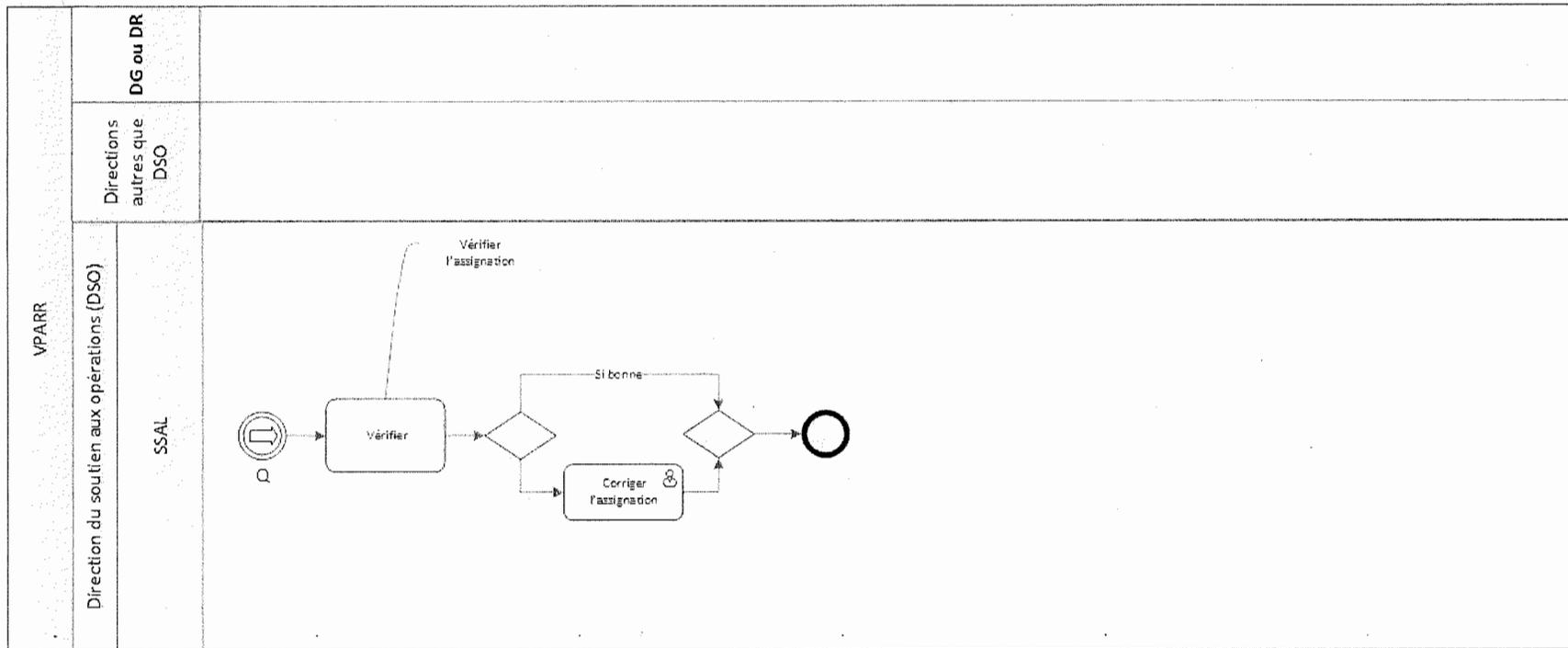
Processus de coordination : réévaluation de premier niveau au SSAL



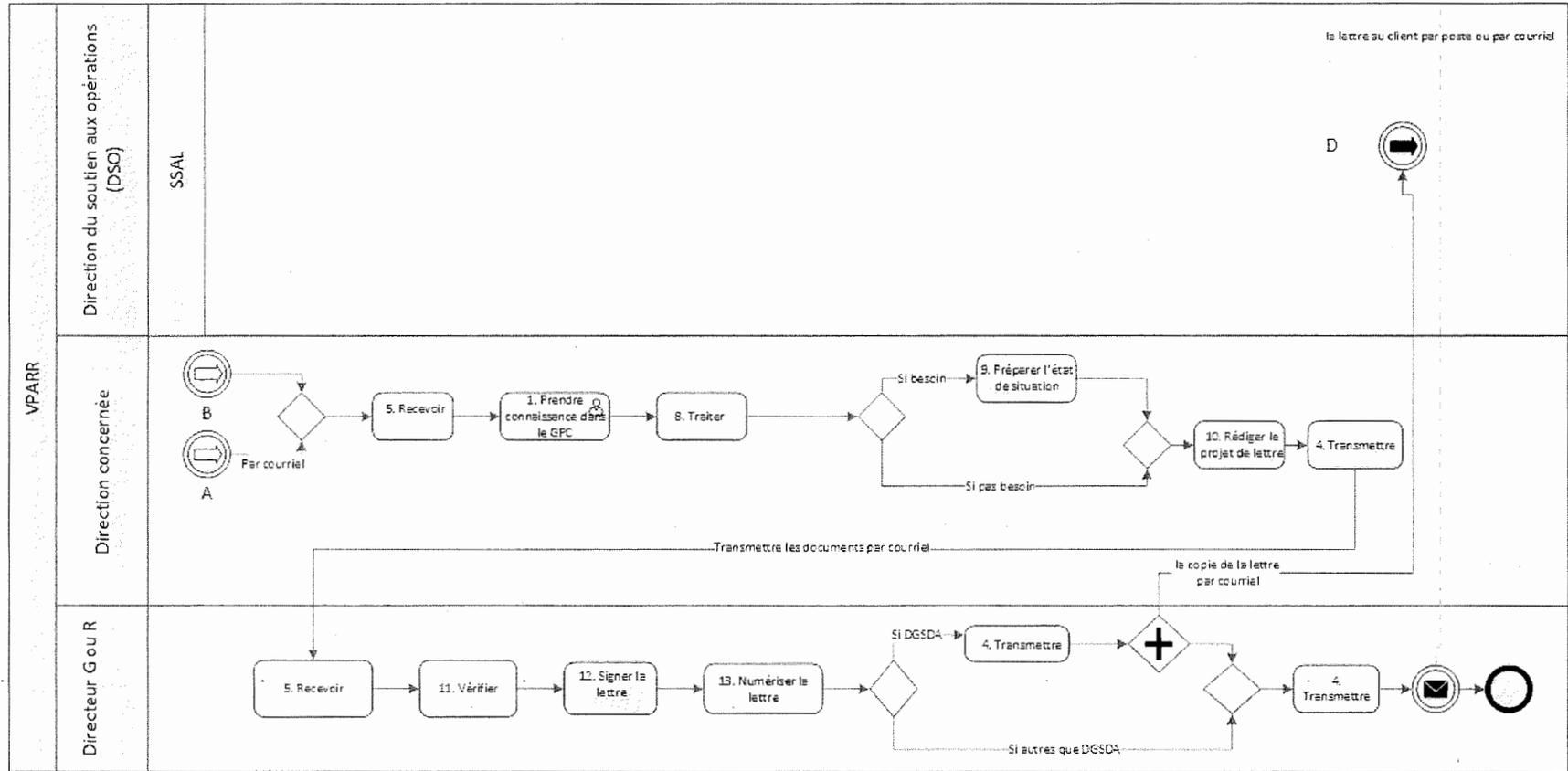
Processus de coordination : réévaluation de premier niveau au SSAL  
 Sous processus 2.1 : vérification



Processus de coordination : réévaluation de premier  
niveau au SSAL  
Sous processus 2.1 : vérification

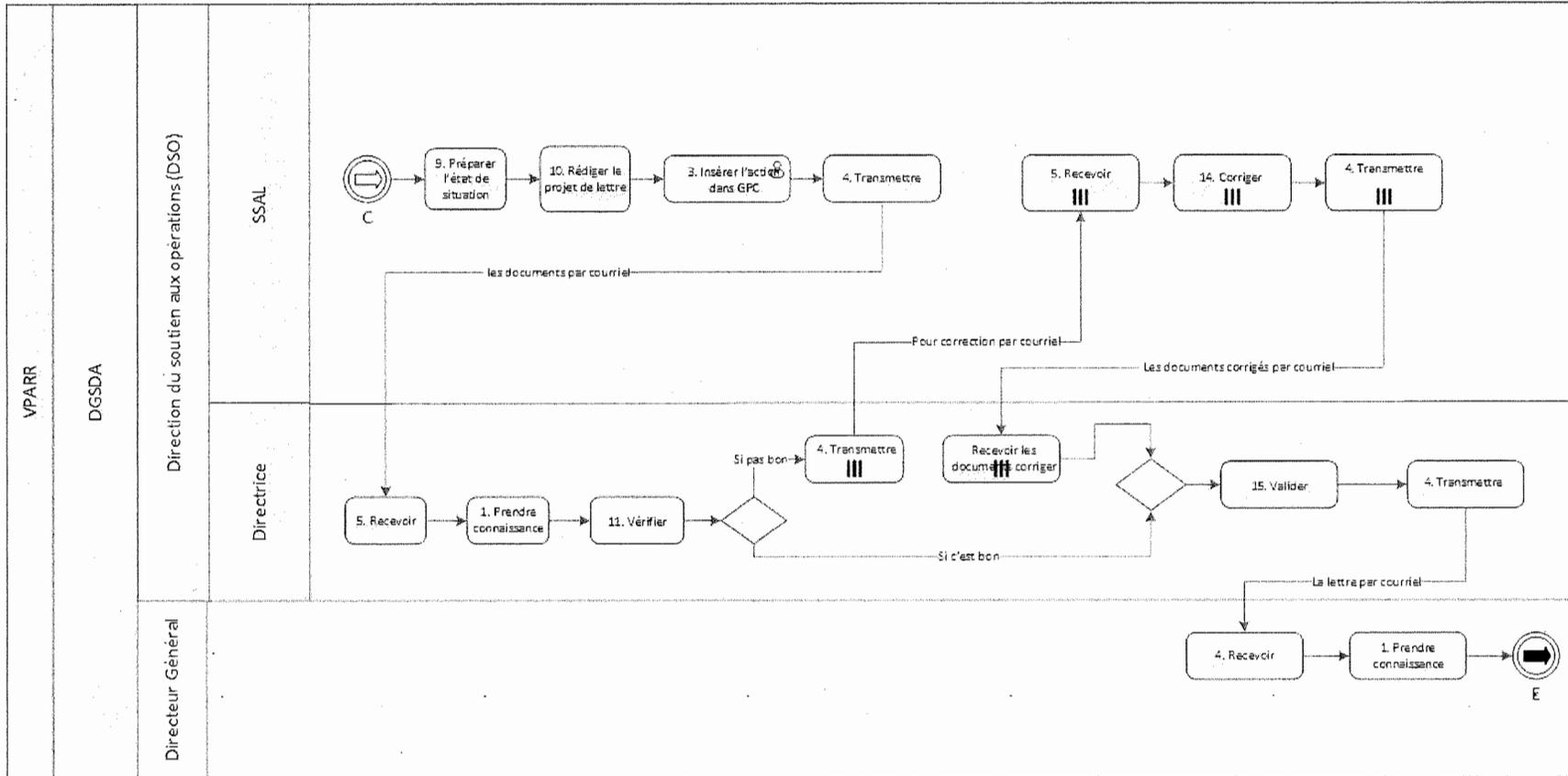


Processus de coordination : réévaluation de premier niveau au SSAL



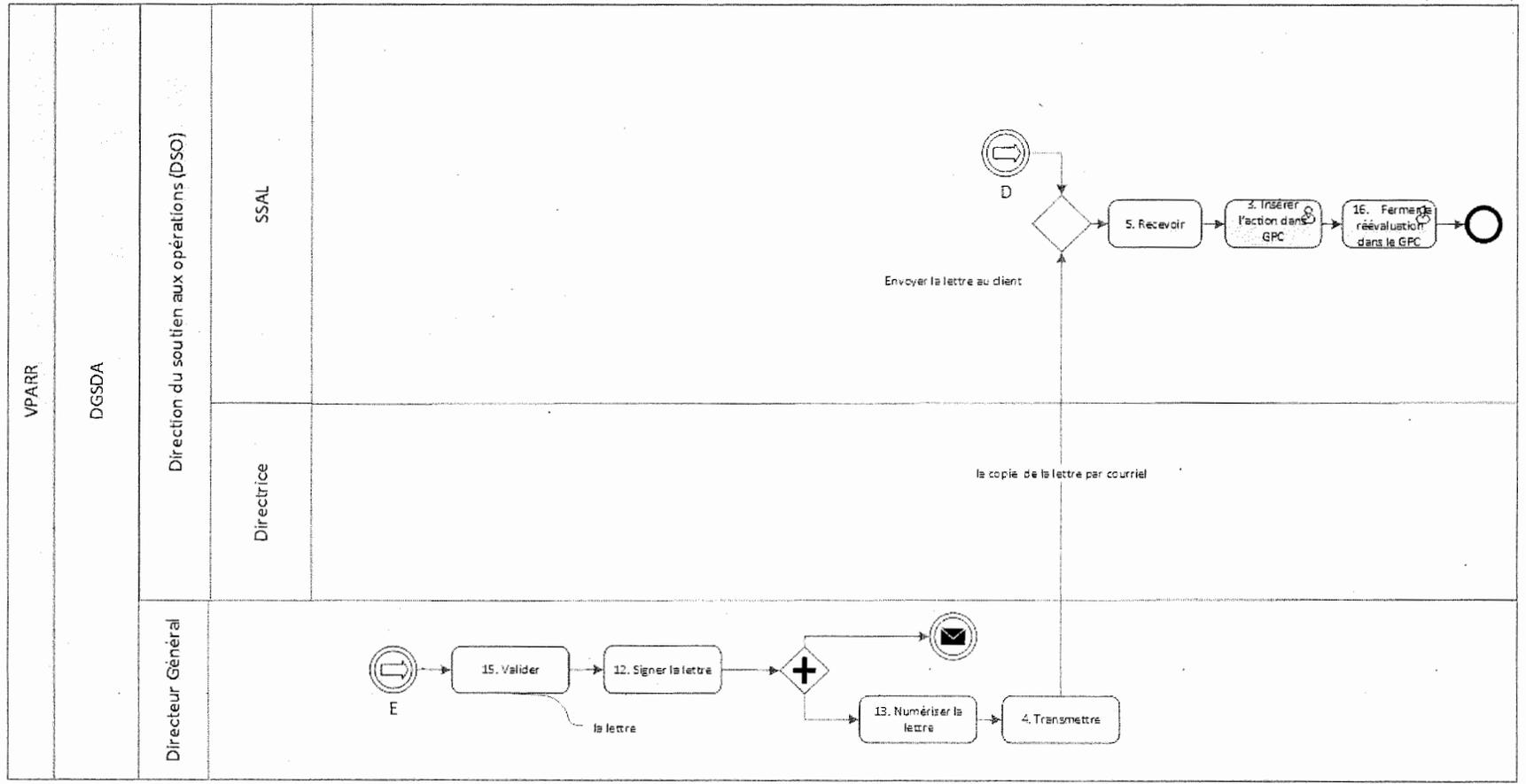
Processus de coordination : réévaluation de premier niveau au SSAL

Client

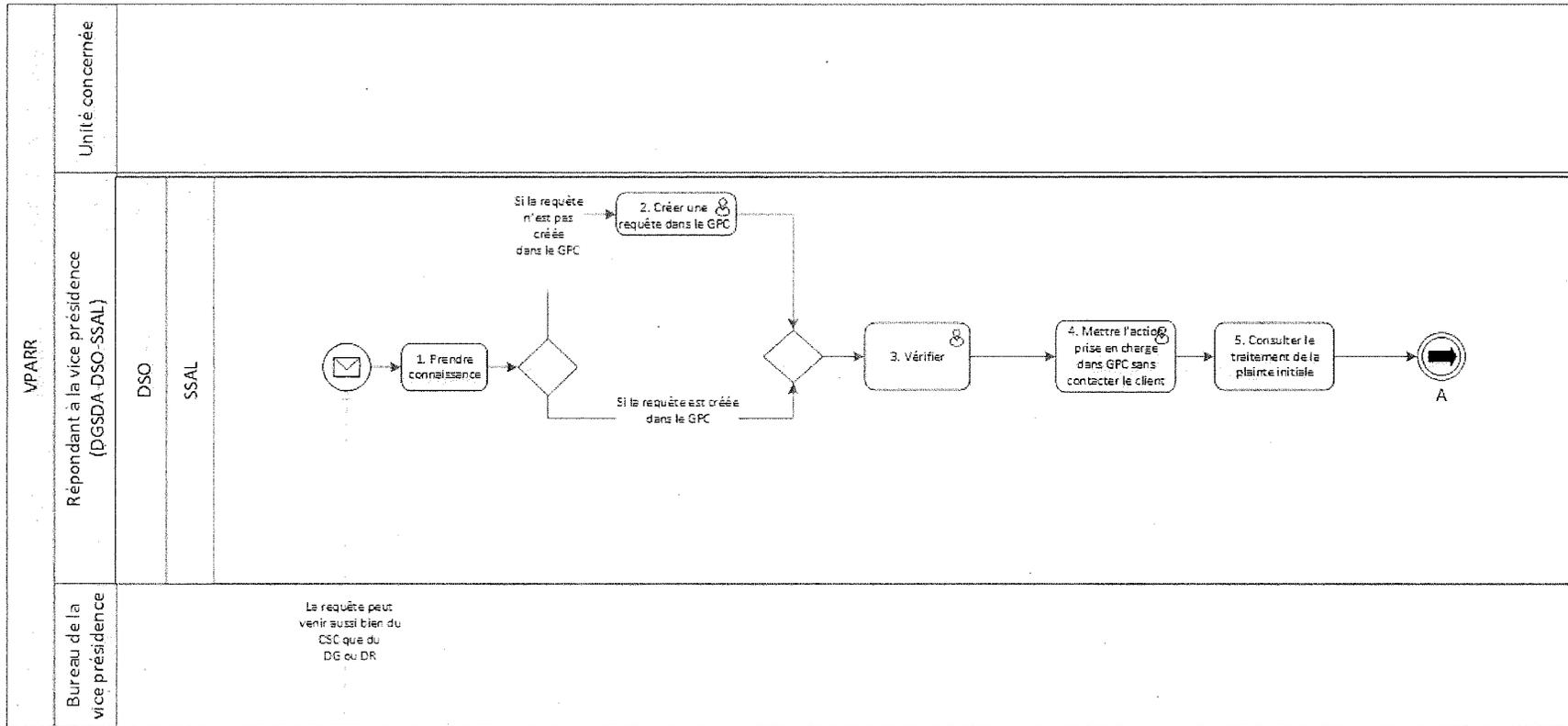


Processus de coordination : réévaluation de premier niveau au SSAL

Client	
--------	--

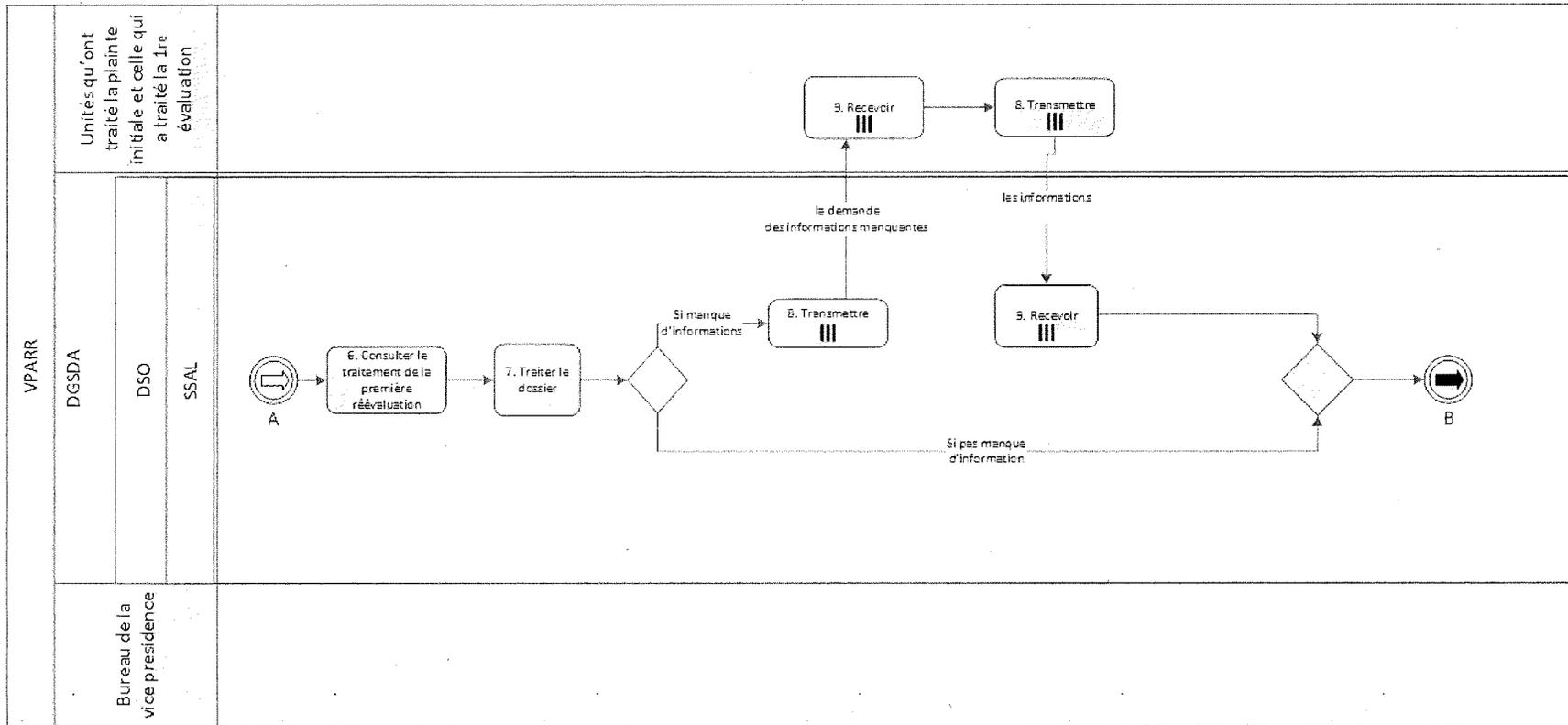


Processus : réévaluation de deuxième niveau au SSAL



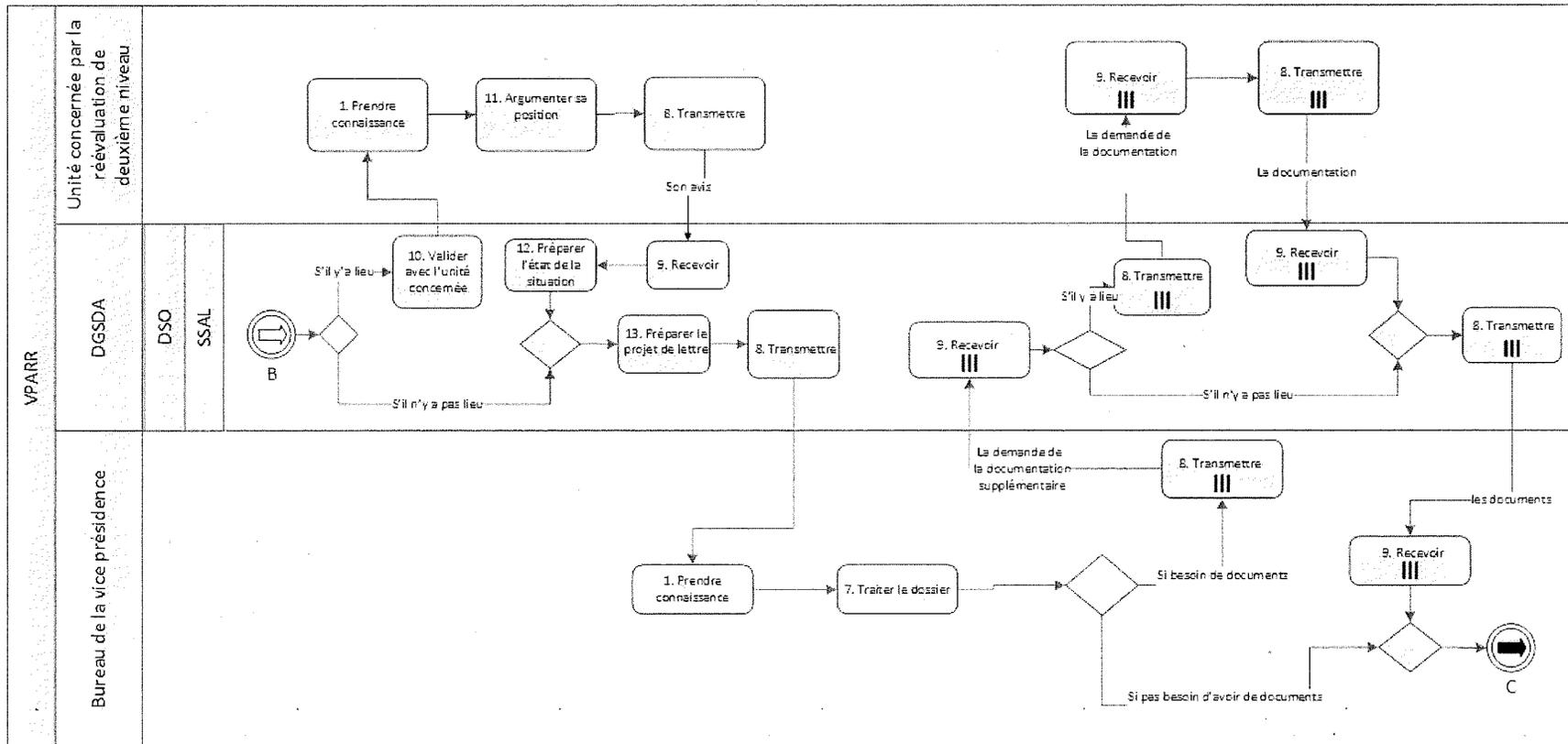
Centre de satisfaction client ou DG, DR

Processus : réévaluation de deuxième niveau au SSAL



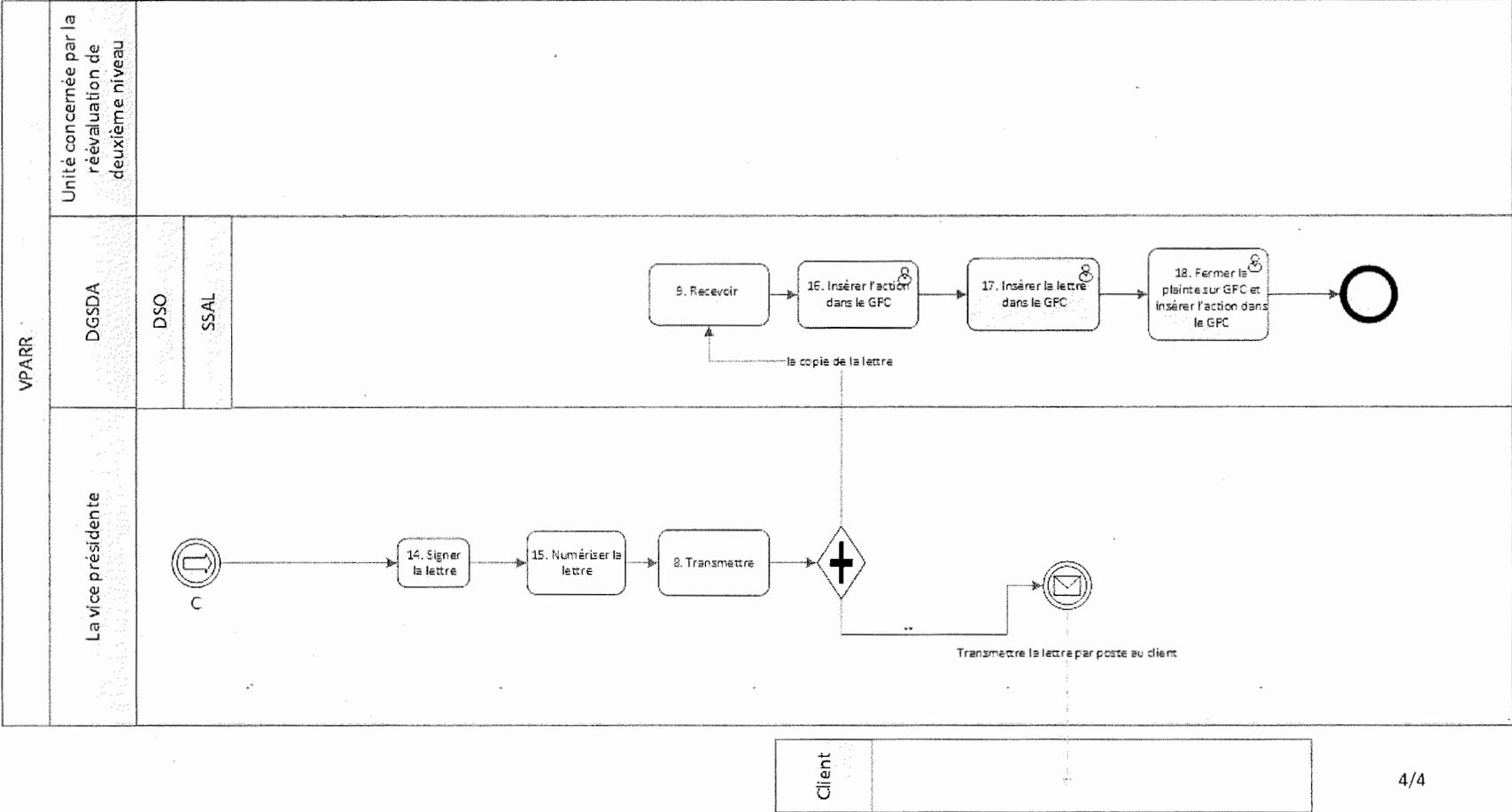
Centre de satisfaction client

Processus : réévaluation de deuxième niveau au SSAL



Client

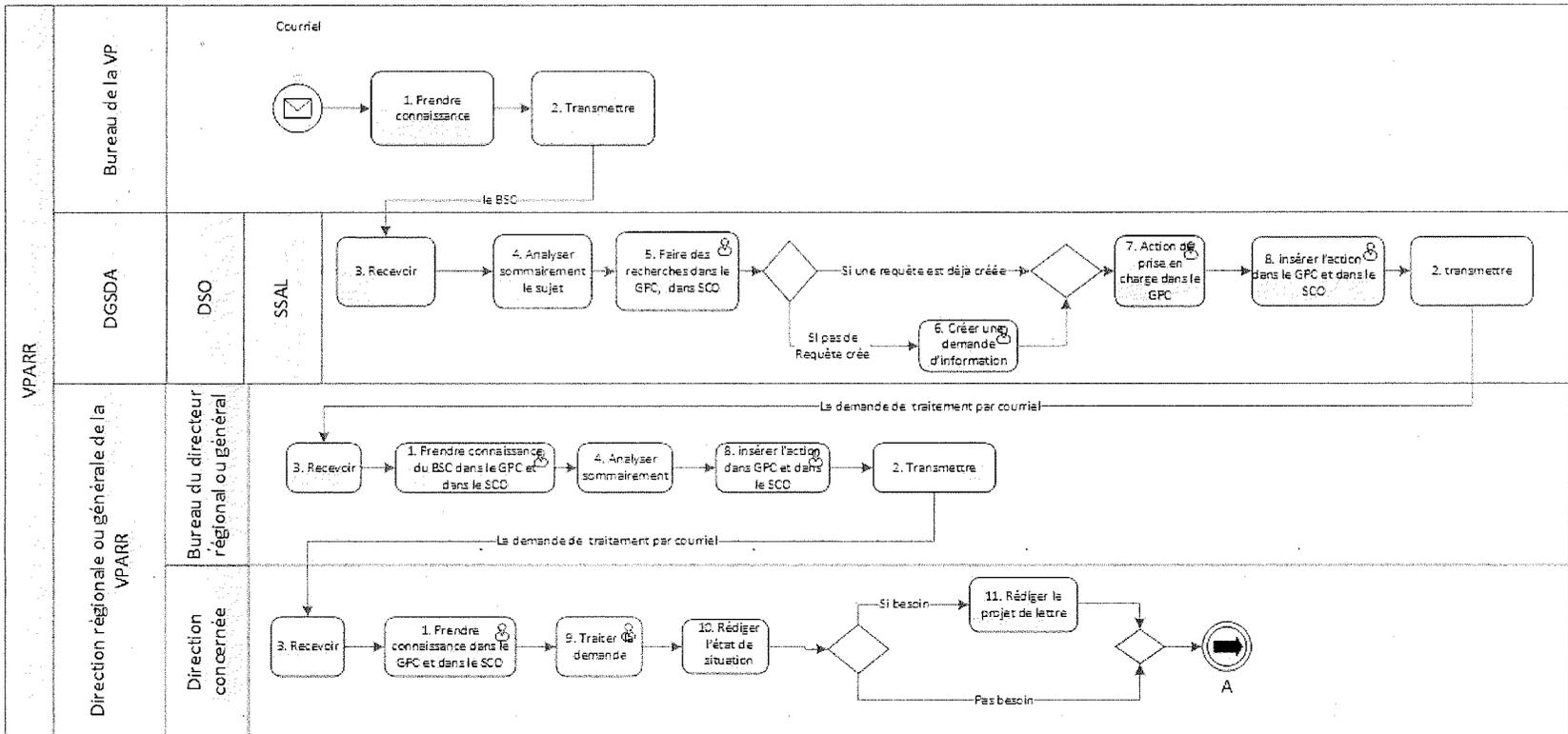
Processus : réévaluation de deuxième niveau au SSAL



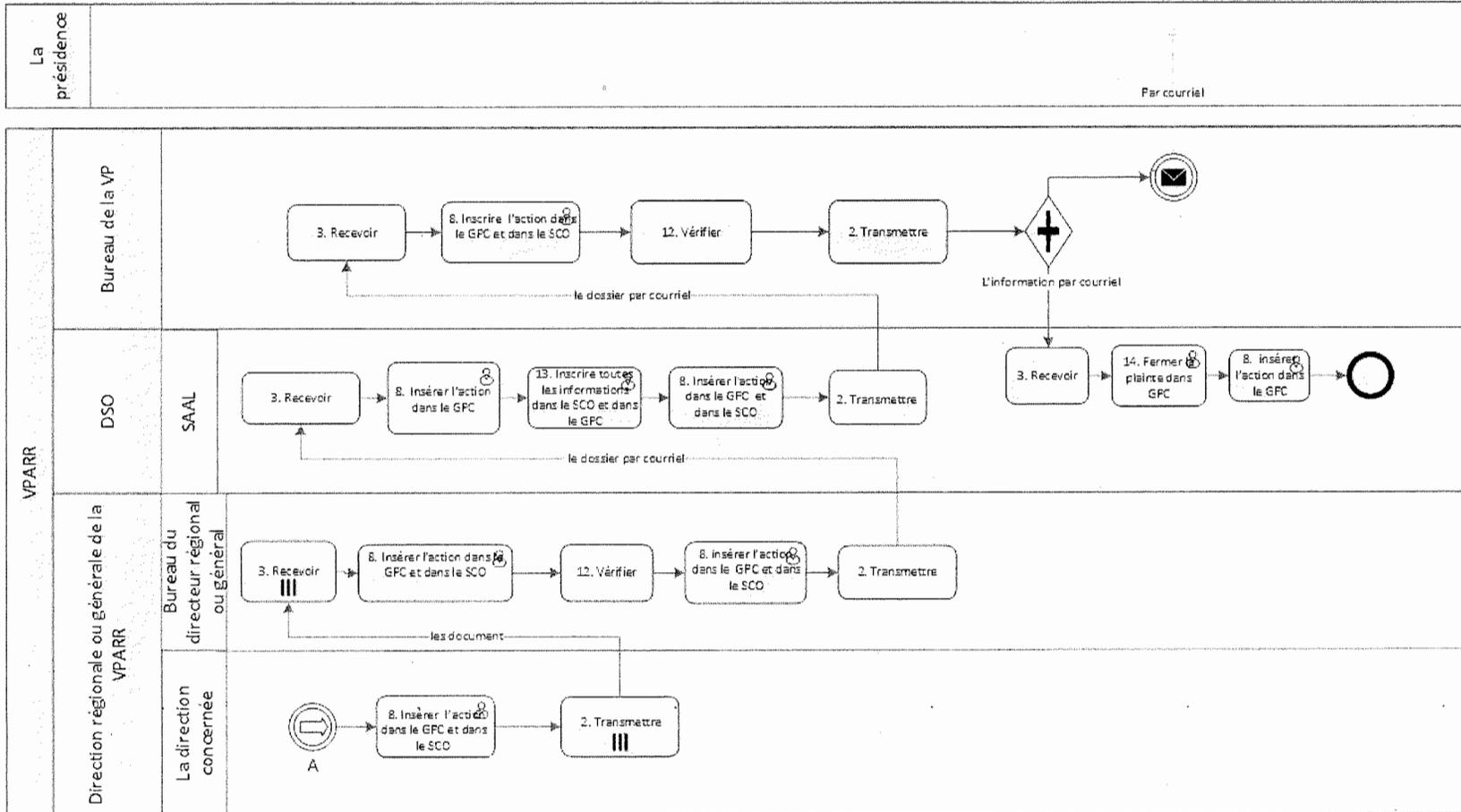
Processus : bordereau de suivi des correspondances plaintes(BSC) au SSAL

CSC

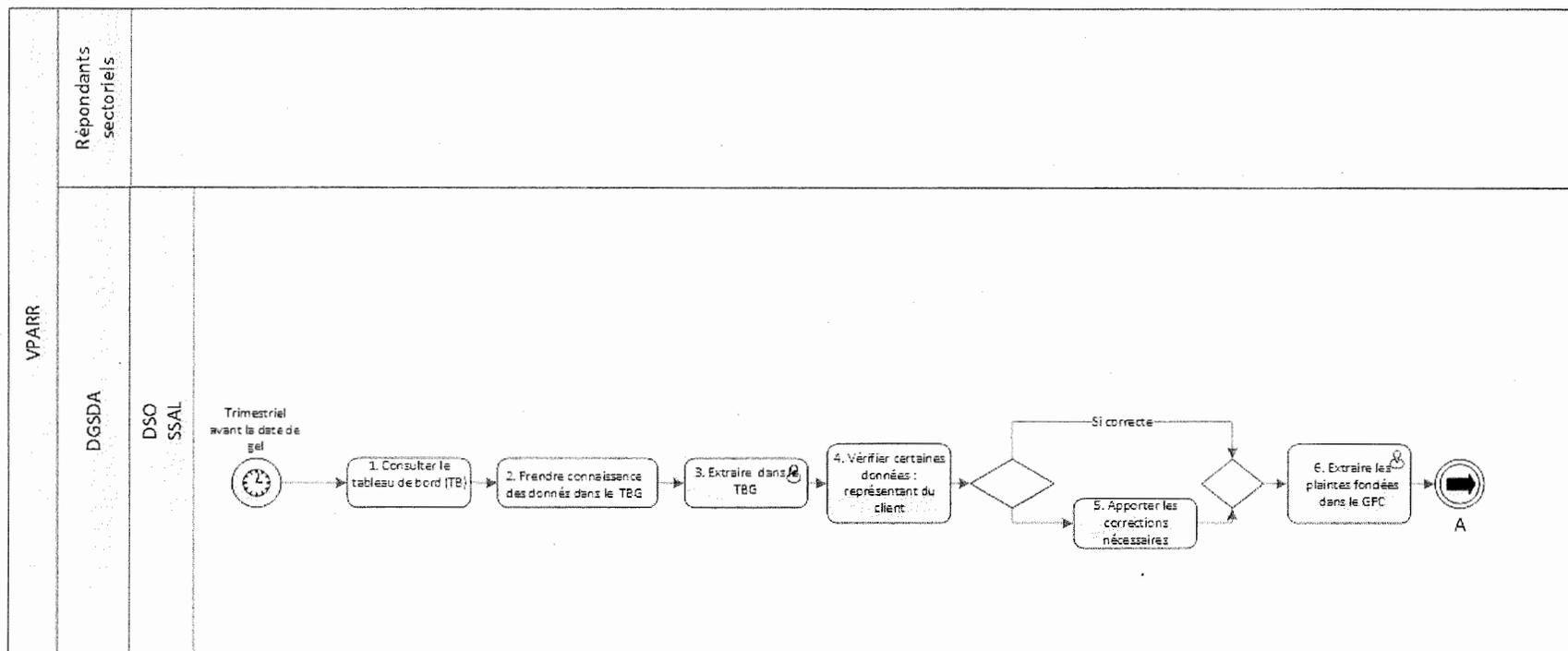
La présidence



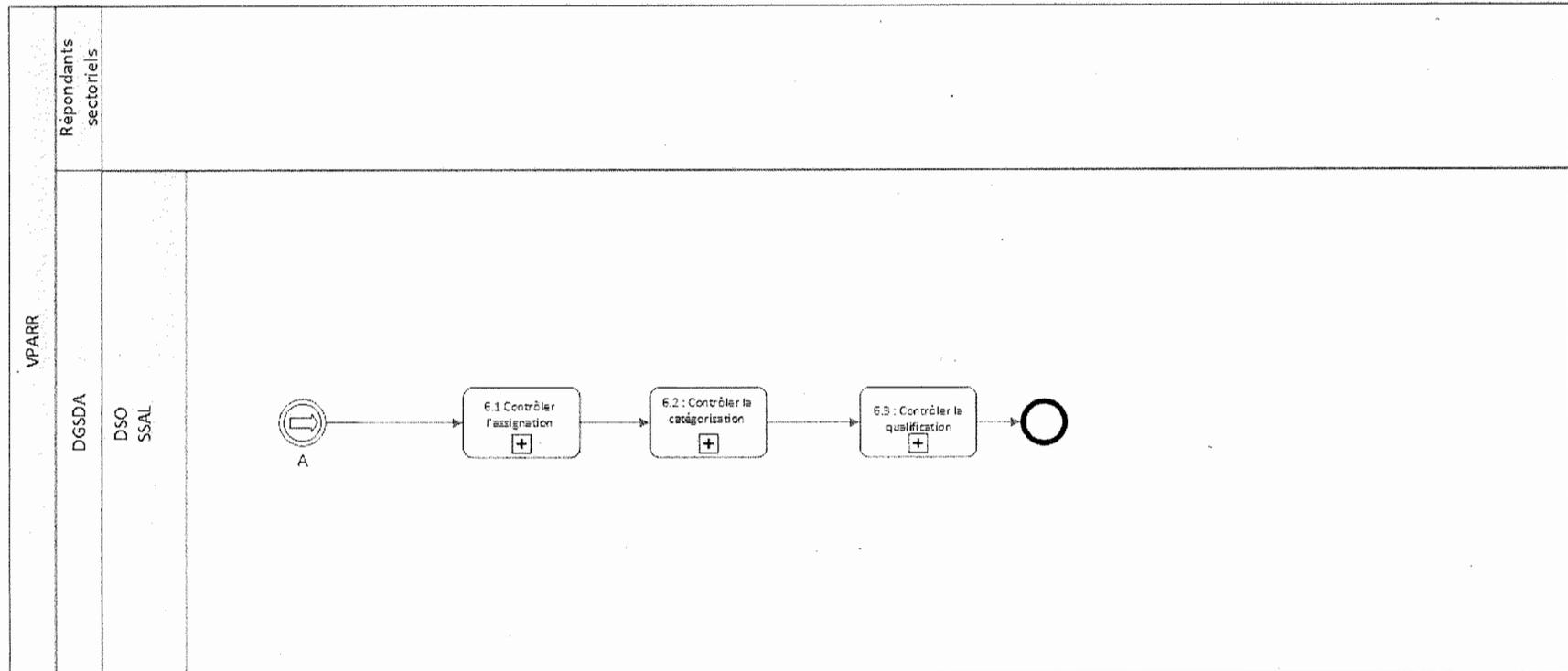
Processus : bordereau de suivi des correspondances plaintes(BSC) au S5AL



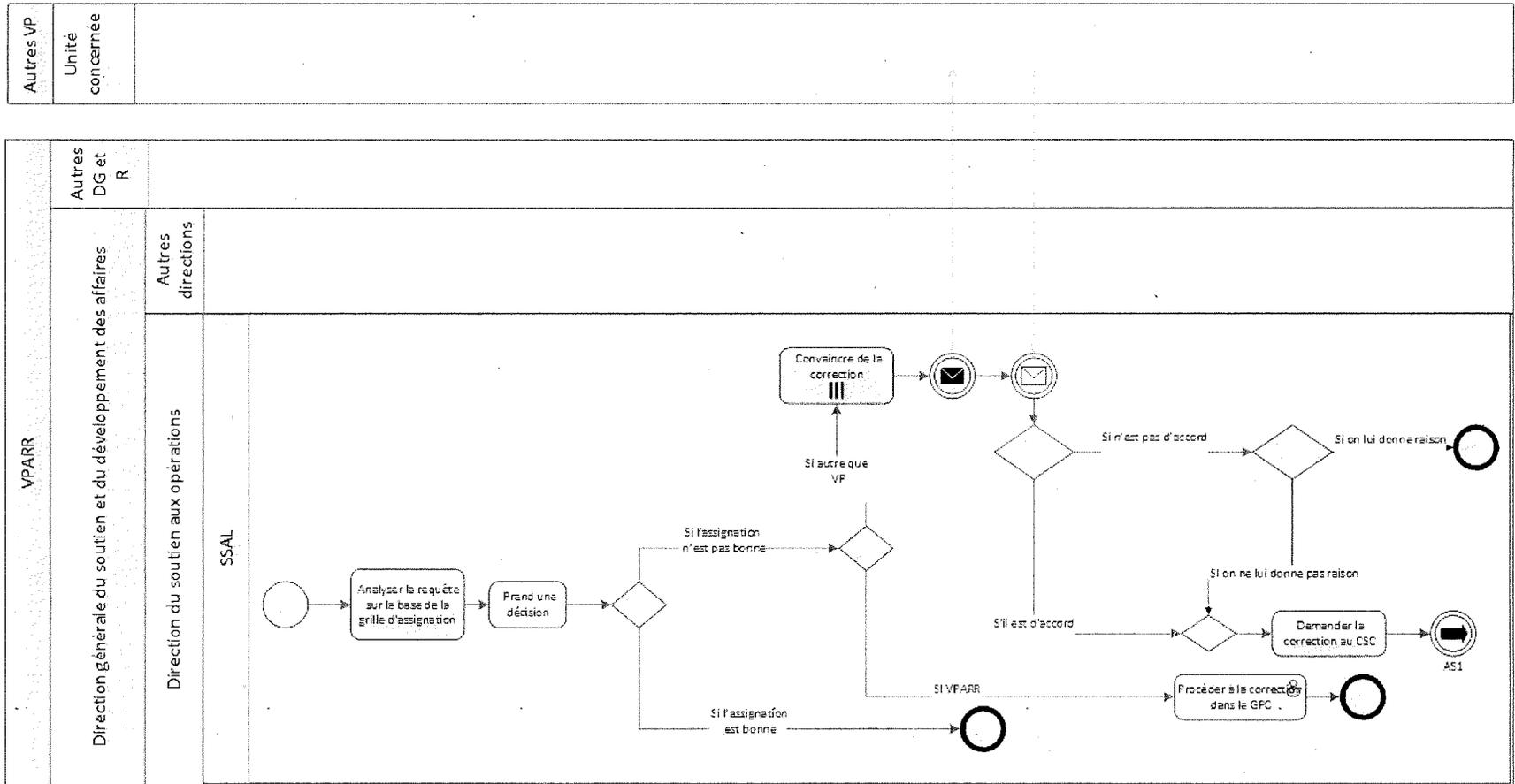
Processus : contrôle de qualité au SSAL

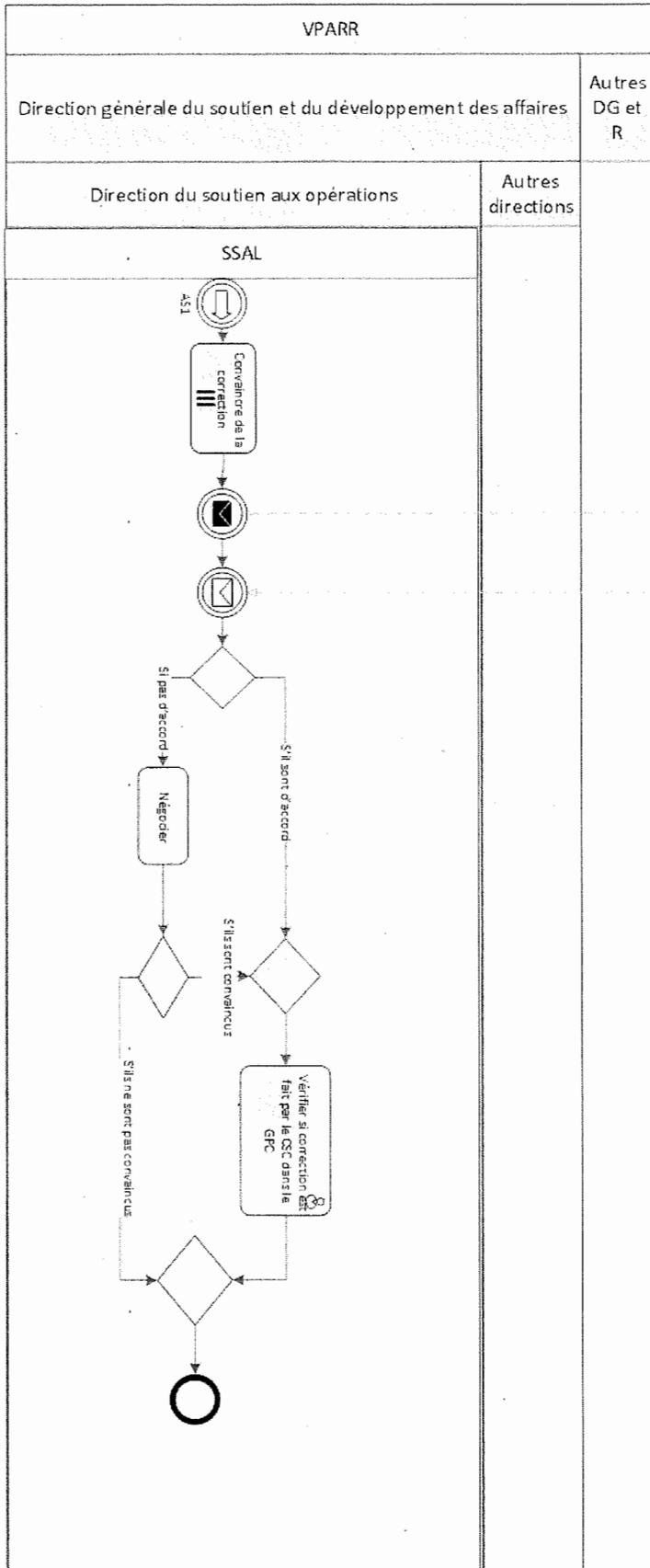


Processus : contrôle de qualité au SSAL



Sous processus 6.1 : contrôle de l'assignation au SSAL



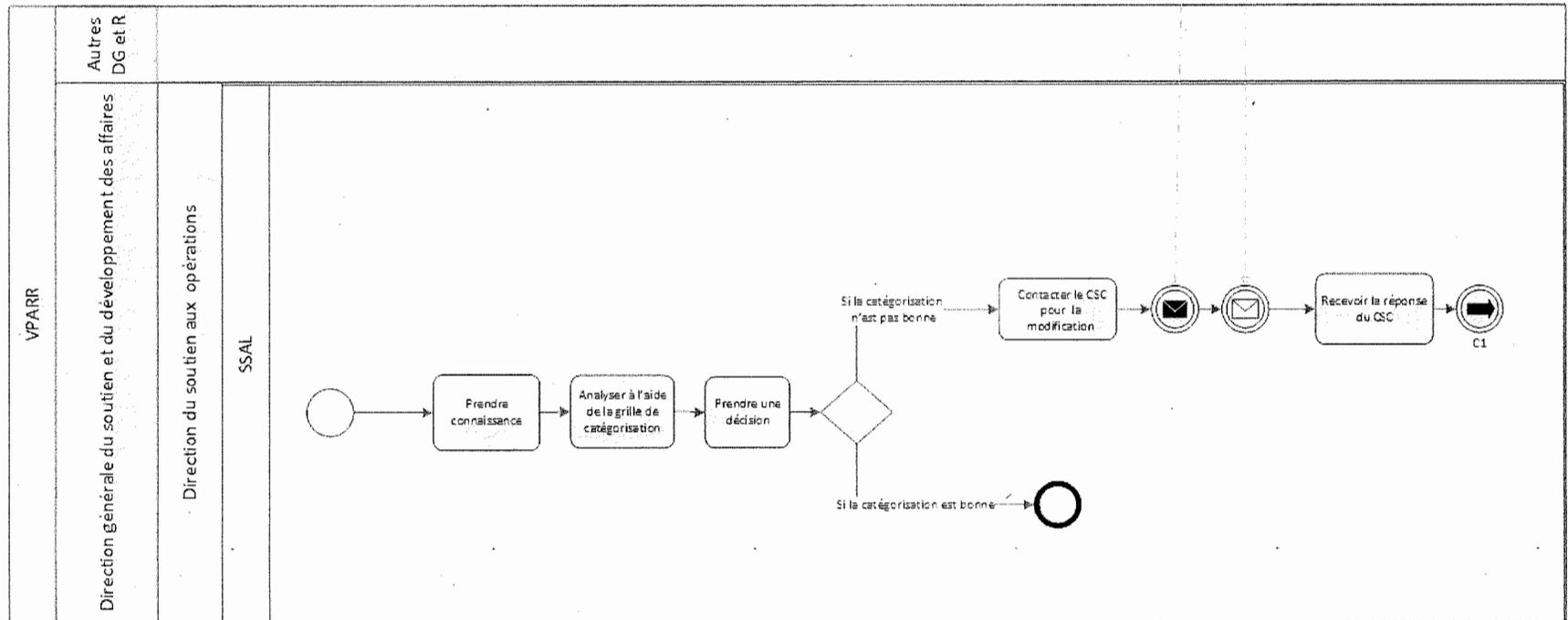


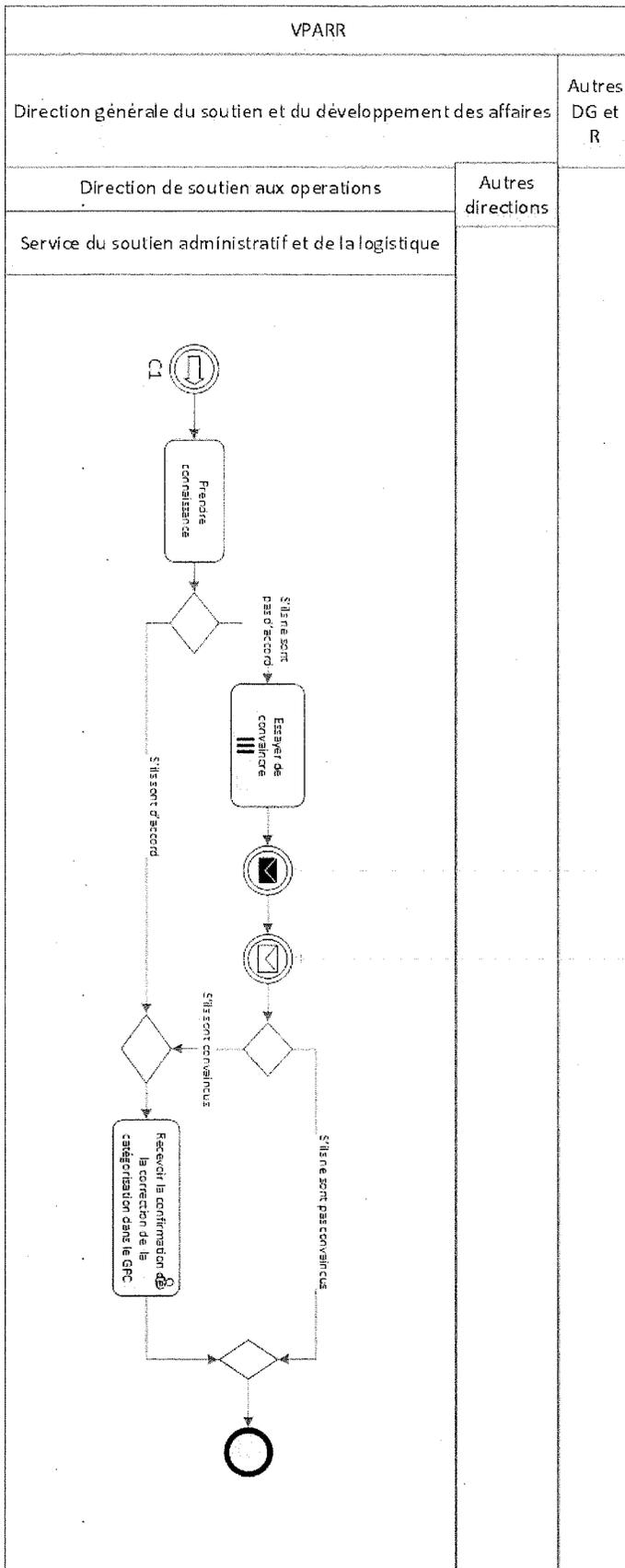
Autres VP	
Unité concernée	CSC

Sous processus 6.1 : contrôle de l'assignation au SSAL

Sous processus 6.2 : contrôle de la catégorisation au SSAL

Autres VP	CSC
Unité concernée	

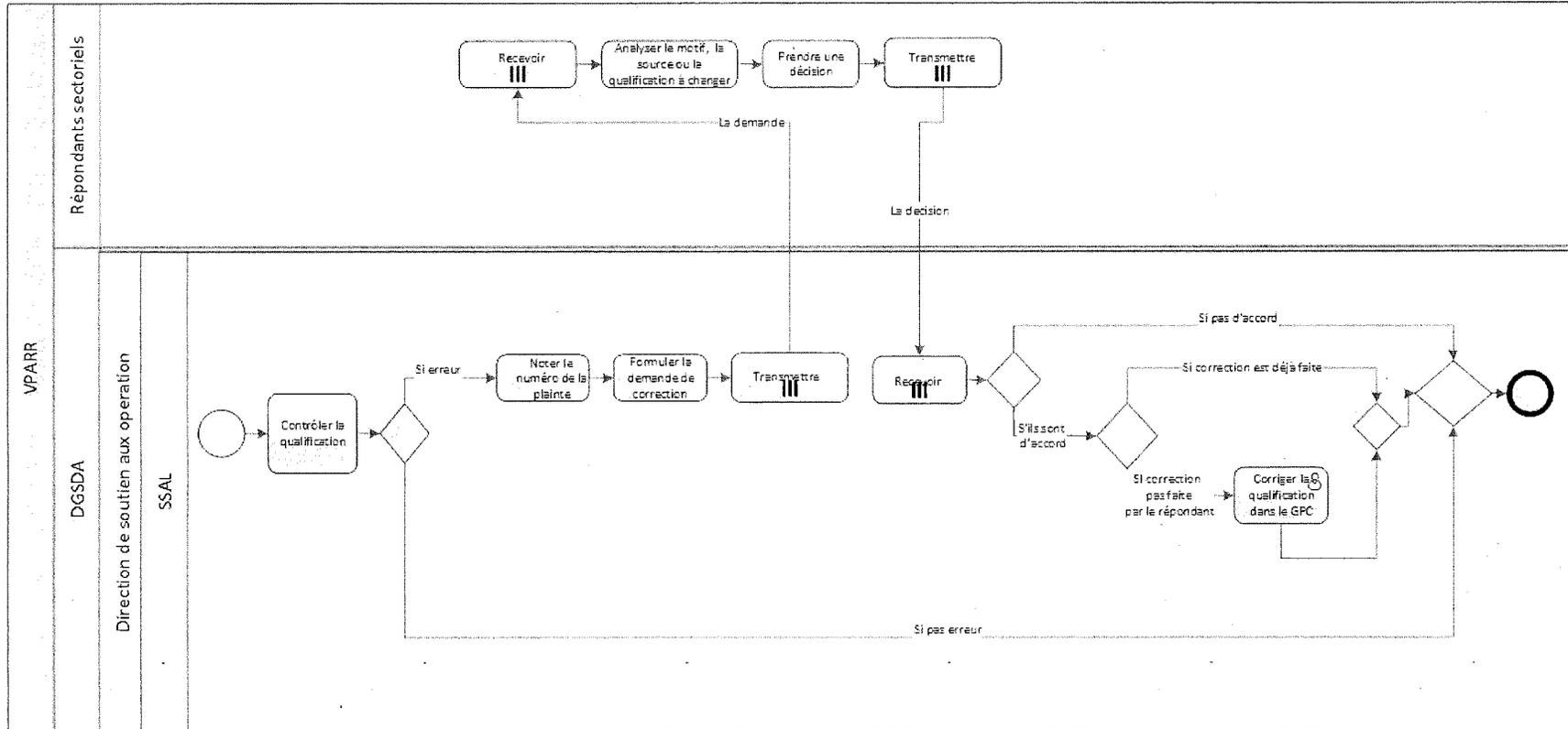




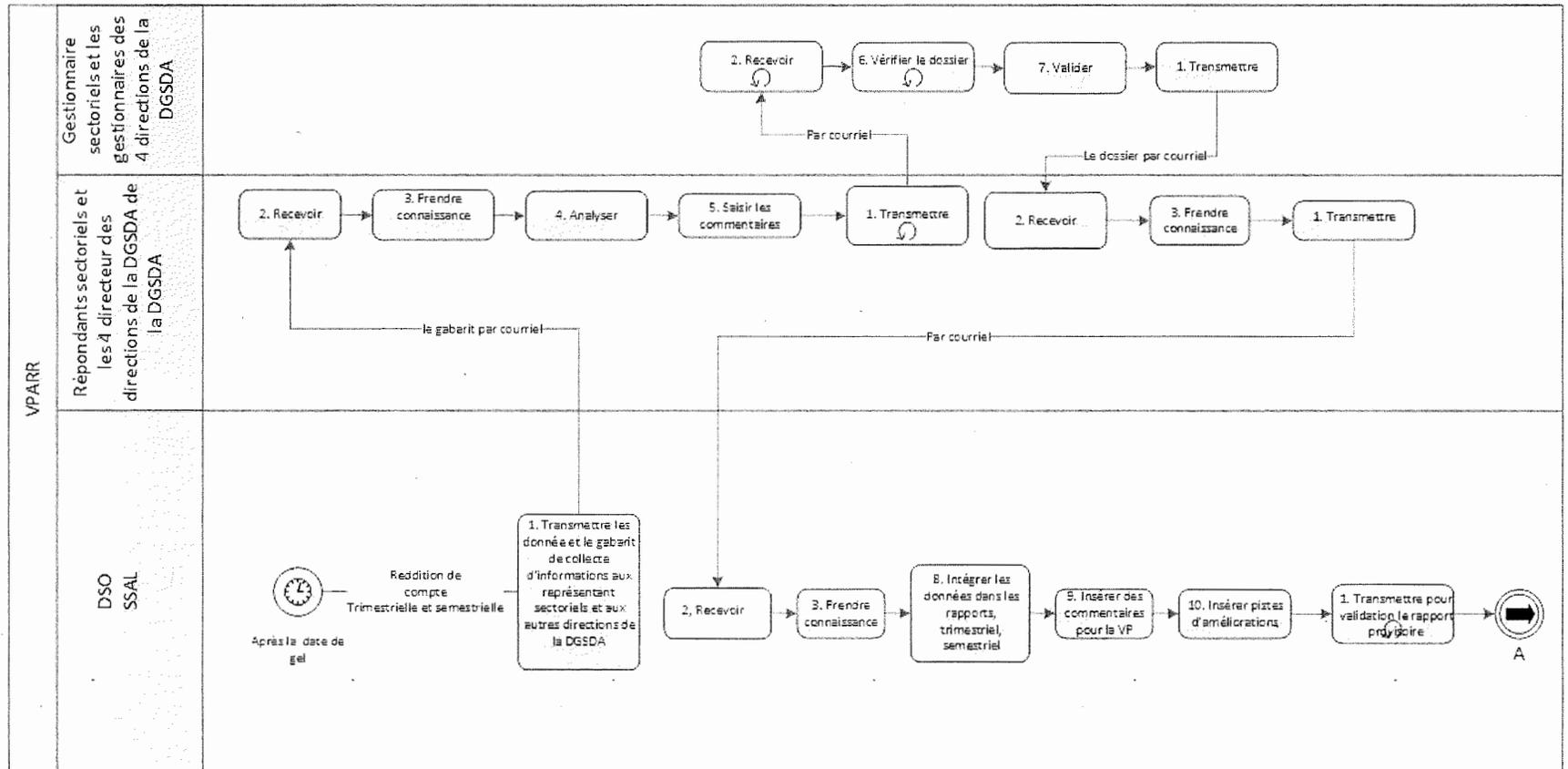
CSC

Sous processus 6.2 : contrôle de la catégorisation au SSAL

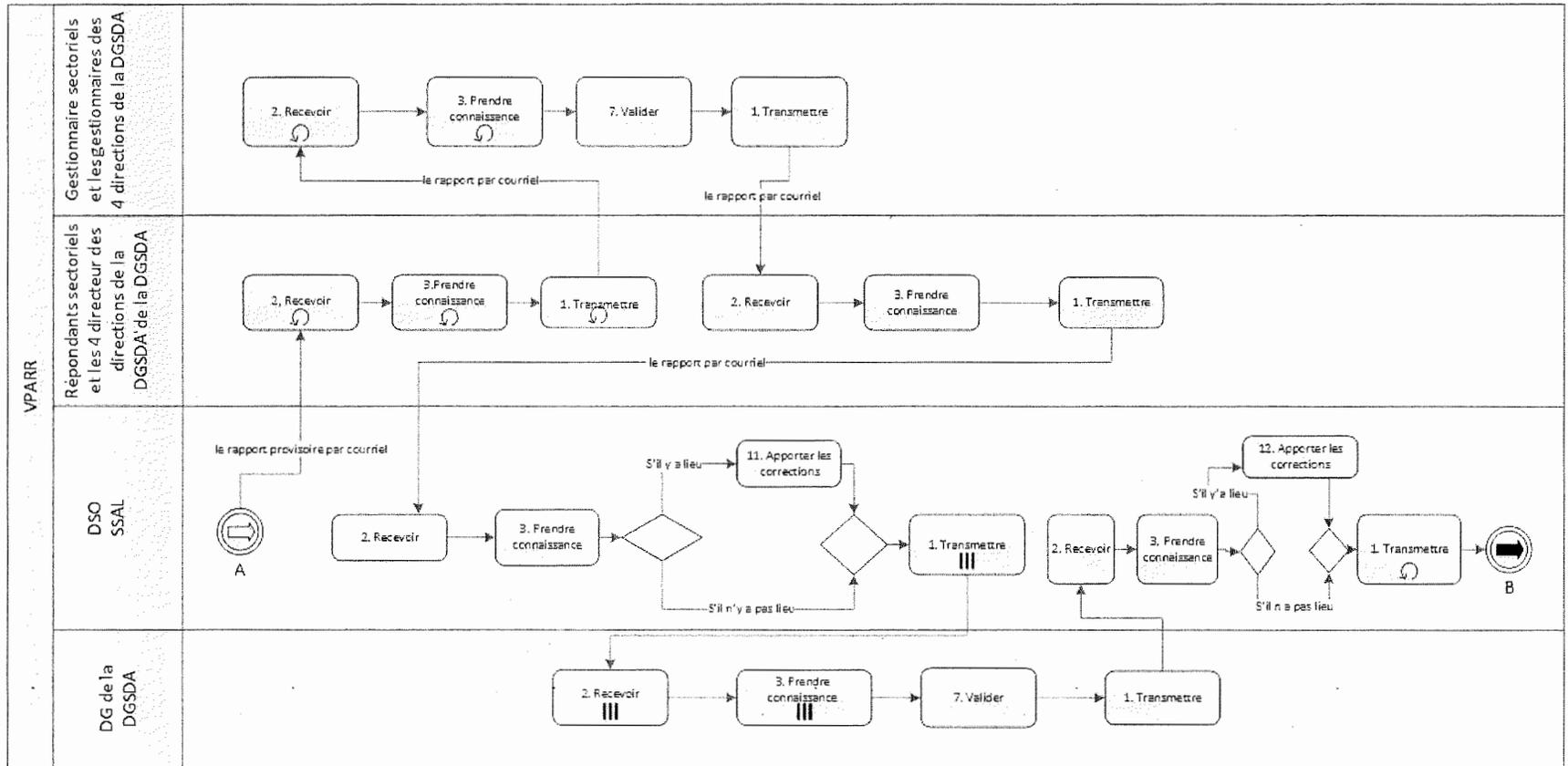
Sous processus 6.3 : contrôle de la qualification au SSAL



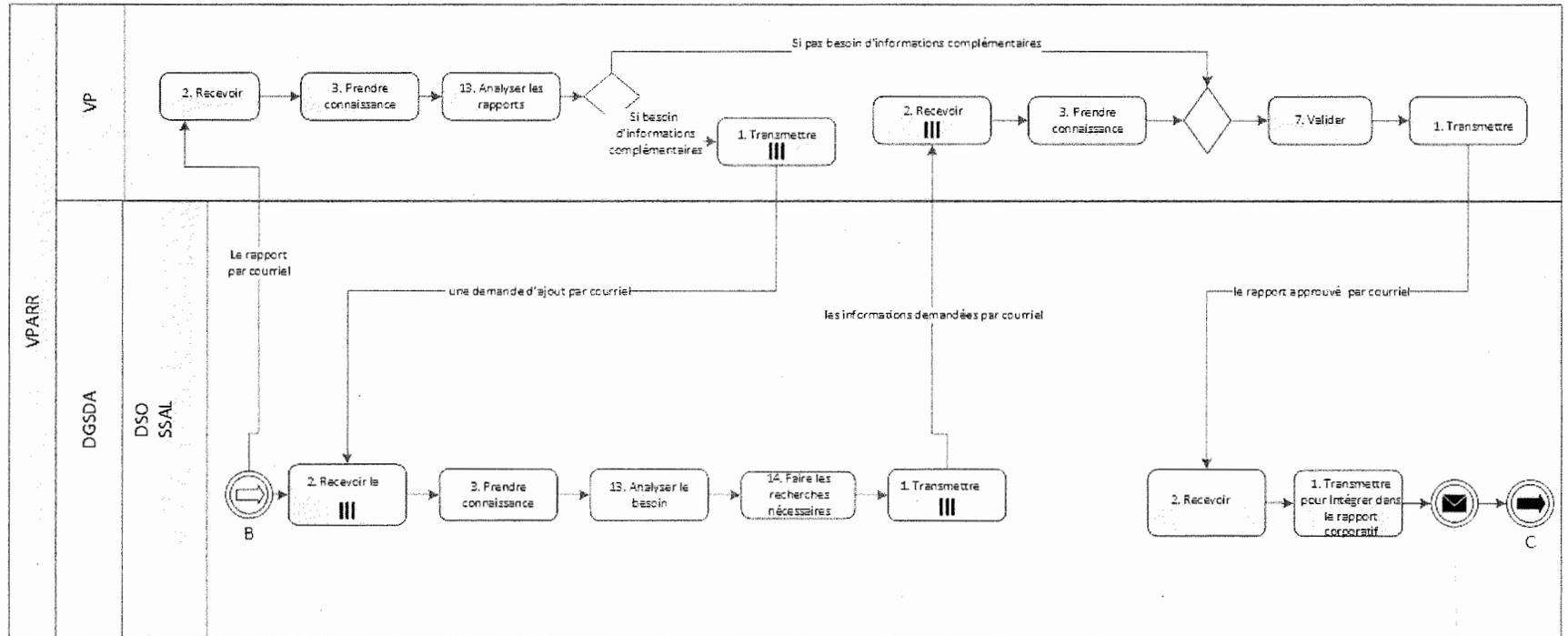
Processus de la reddition de compte et rapport pour les plaintes d'habilités professionnelles et fiabilités des renseignements au SSAL



Processus de la reddition de compte et rapport pour les plaintes  
d'habilités professionnelles et fiabilités des renseignements au SSAL

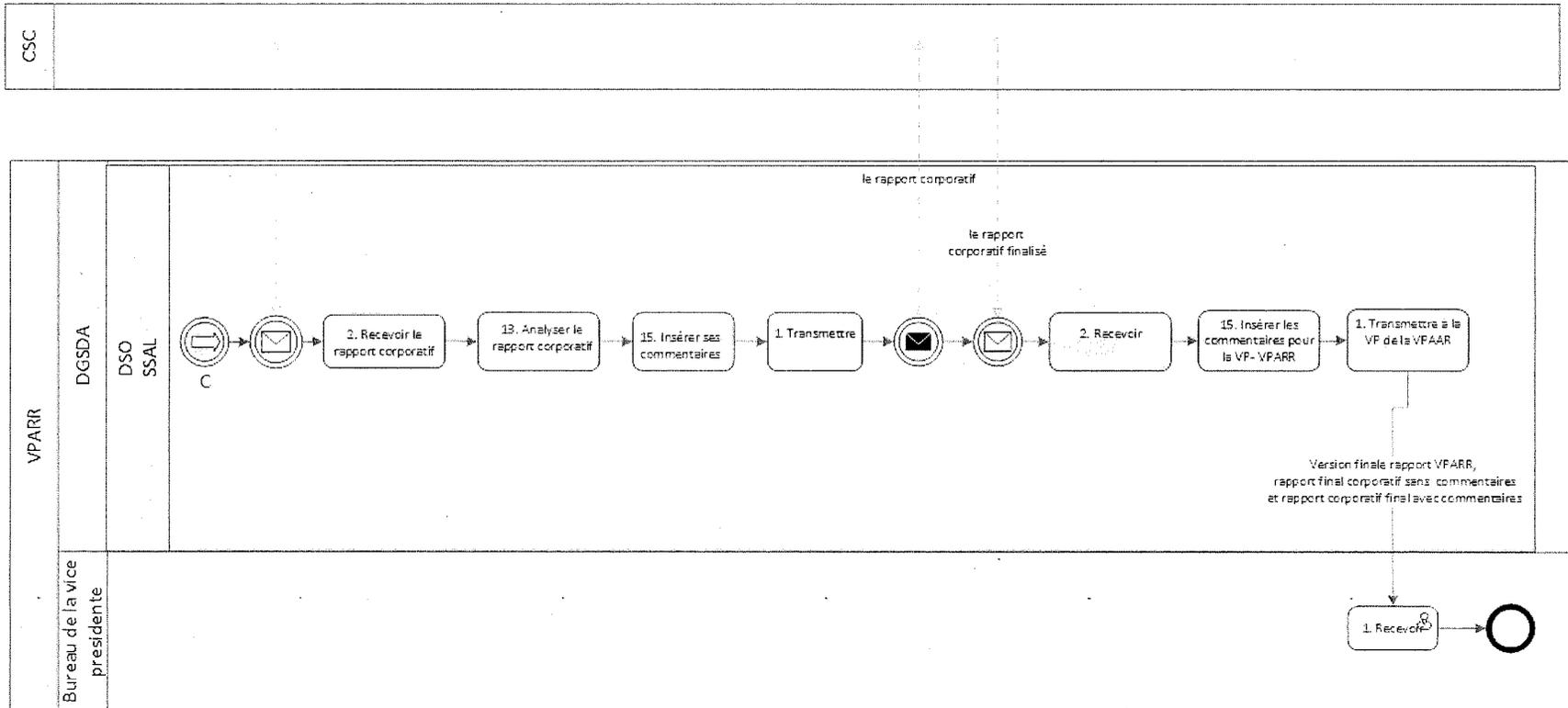


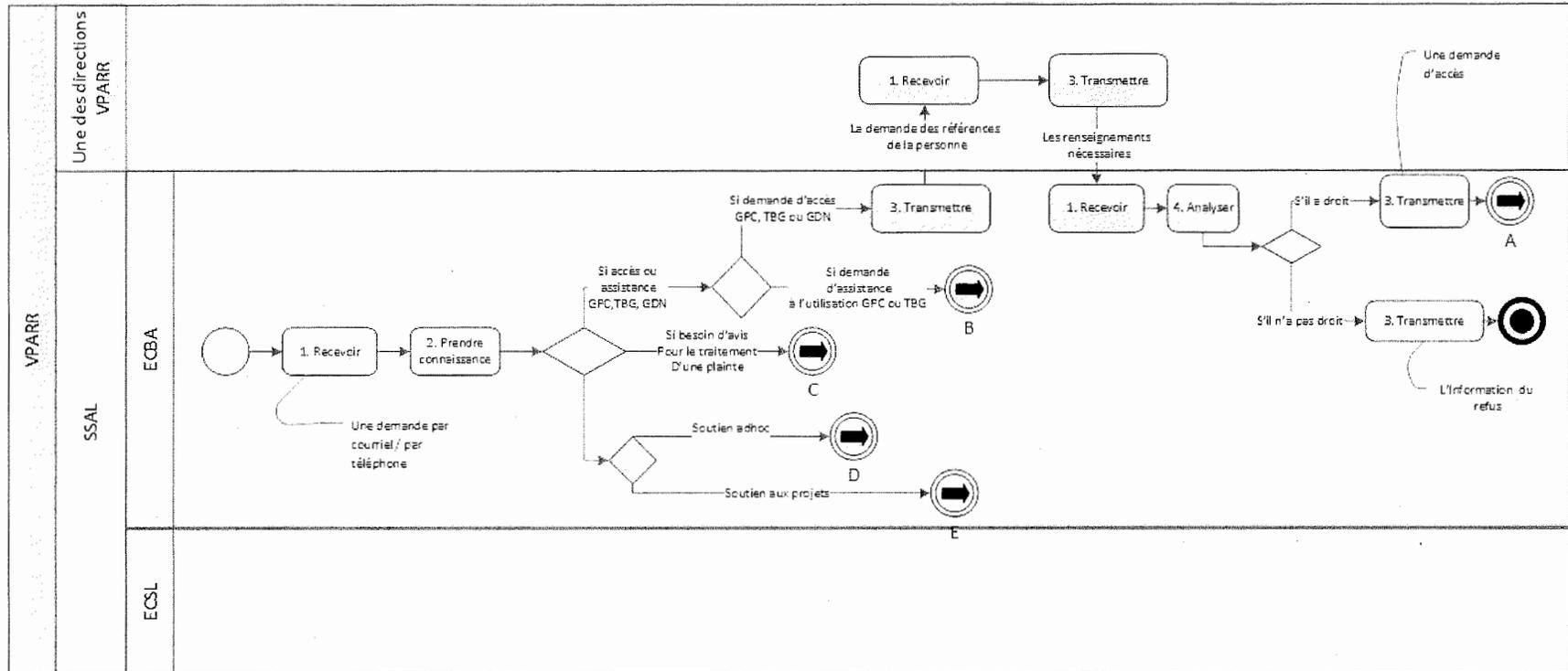
Processus de la reddition de compte et rapport pour les plaintes  
d'habilités professionnelles et fiabilités des renseignements au SSAL



CSC

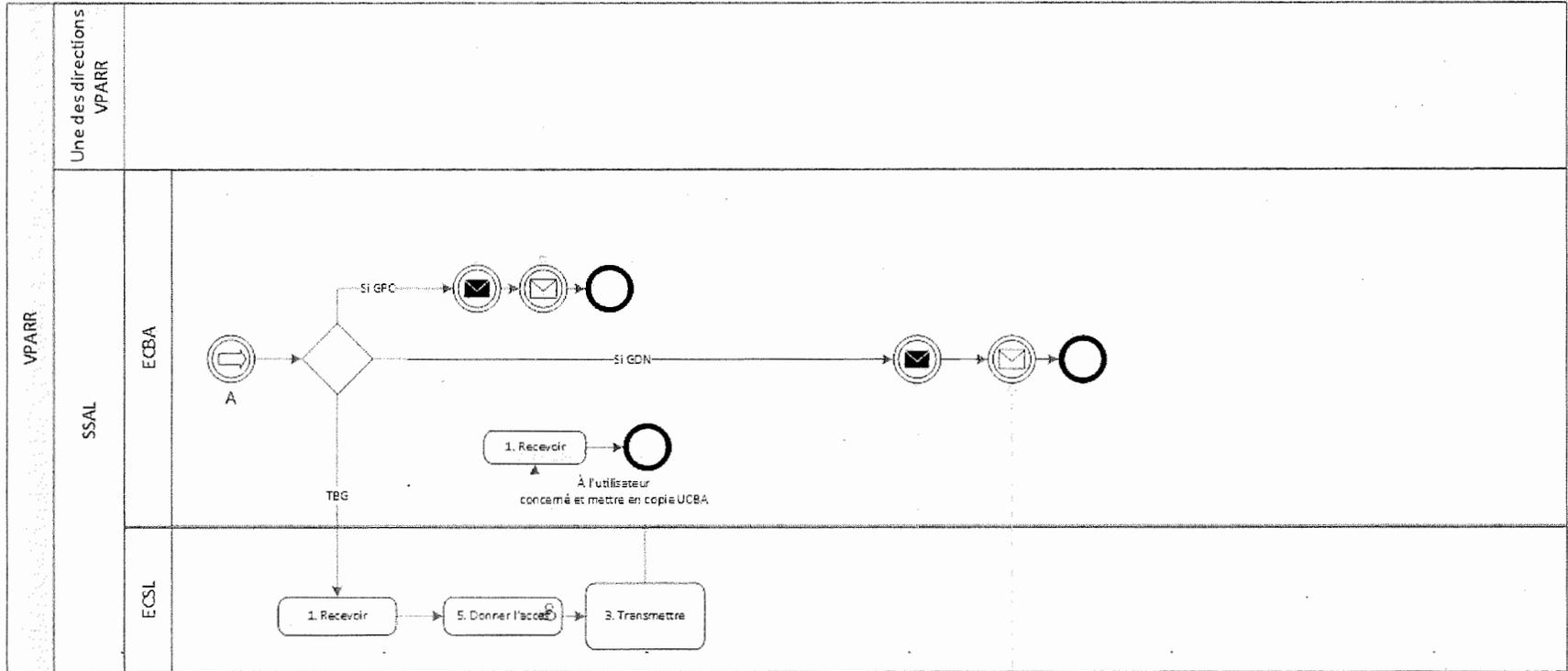
Processus de la reddition de compte et rapport pour les plaintes  
d'habilités professionnelles et fiabilités des renseignements au SSAL





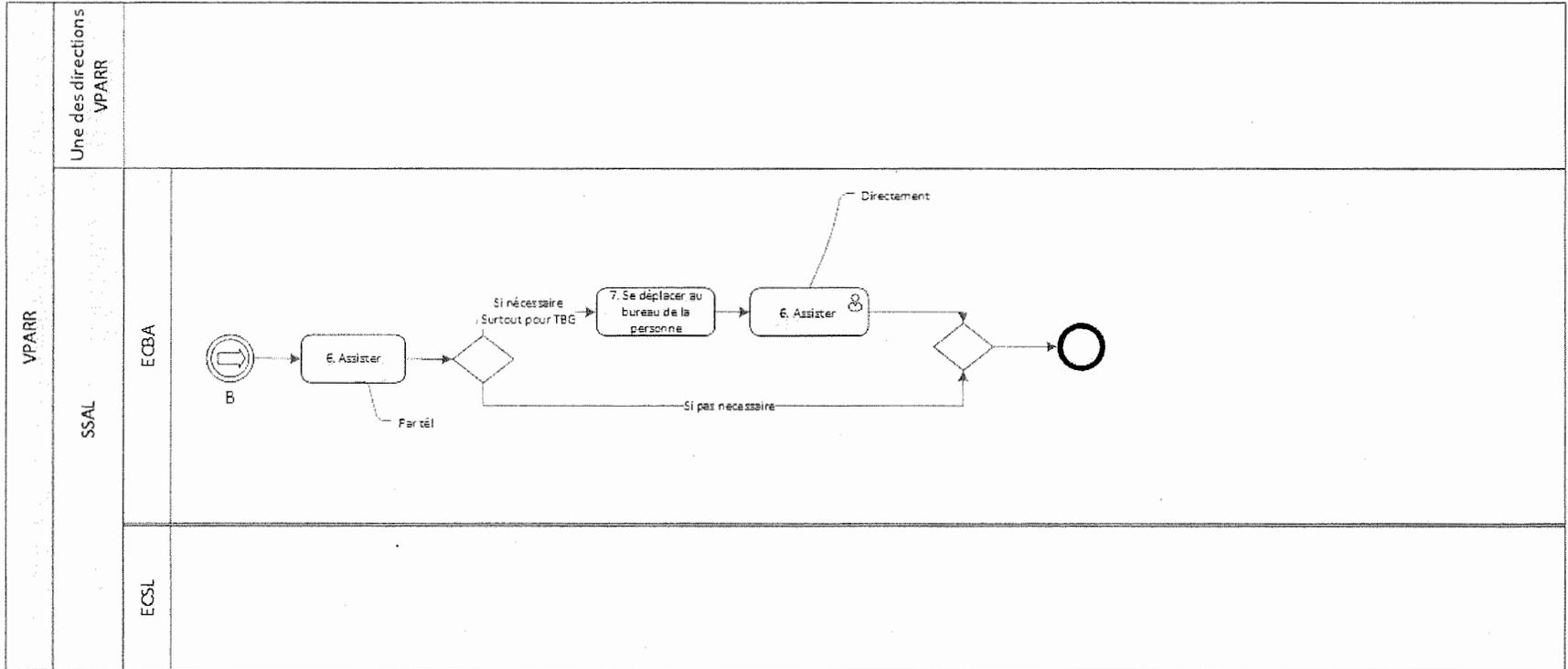
Processus de soutien aux opérationnels VPARR

CSC



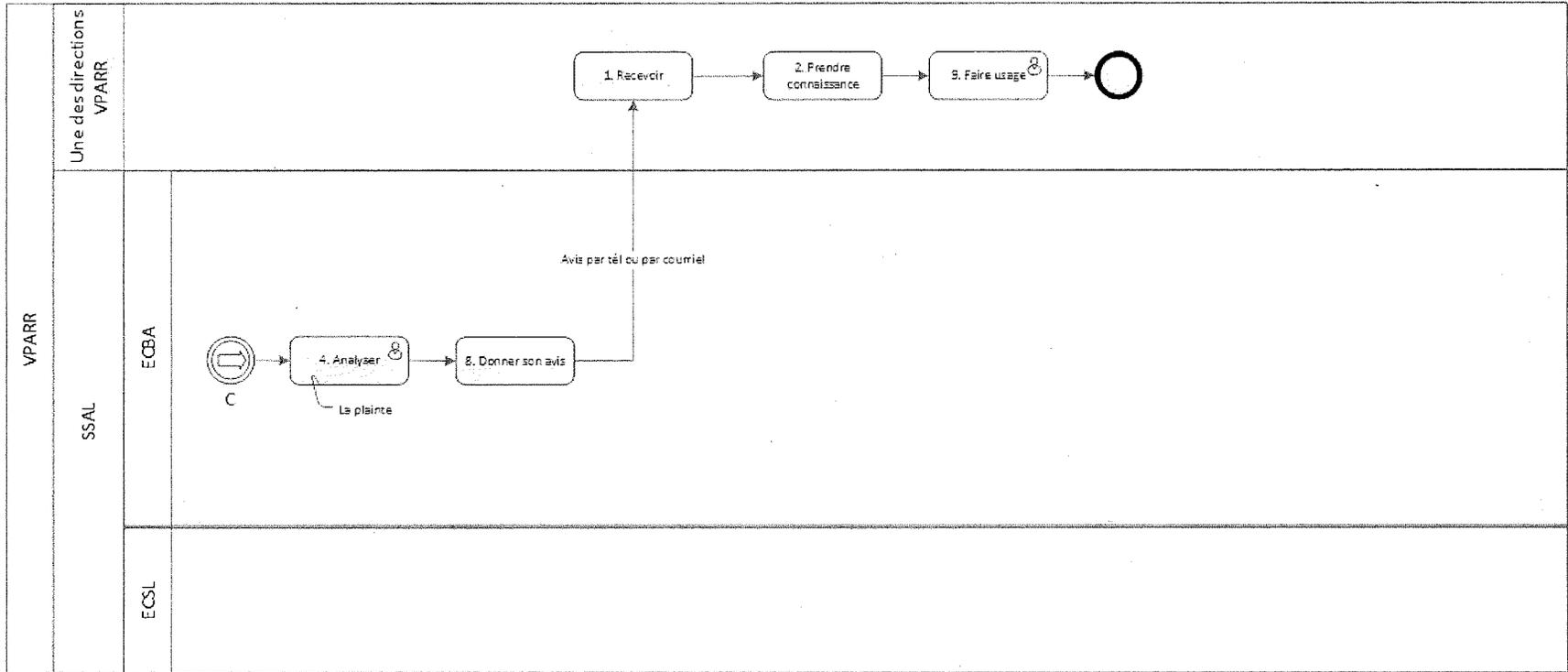
Pilot  
GDN VP  
contrôle  
routier

Processus de soutien aux opérationnels VPARR



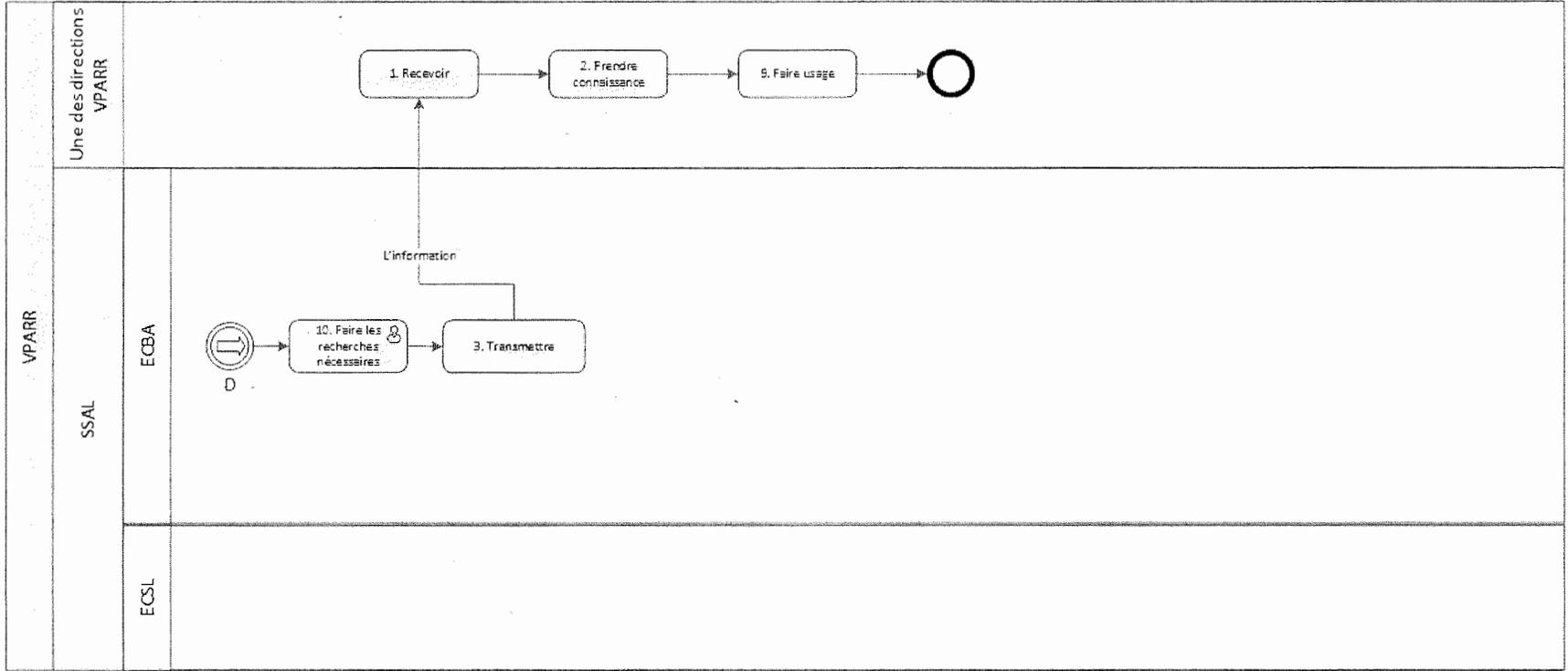
Pilot GDN VP contrôle routier	
-------------------------------------	--

Processus de soutien aux opérationnels VPARR



Pilot GDN  
VP contrôle  
routier

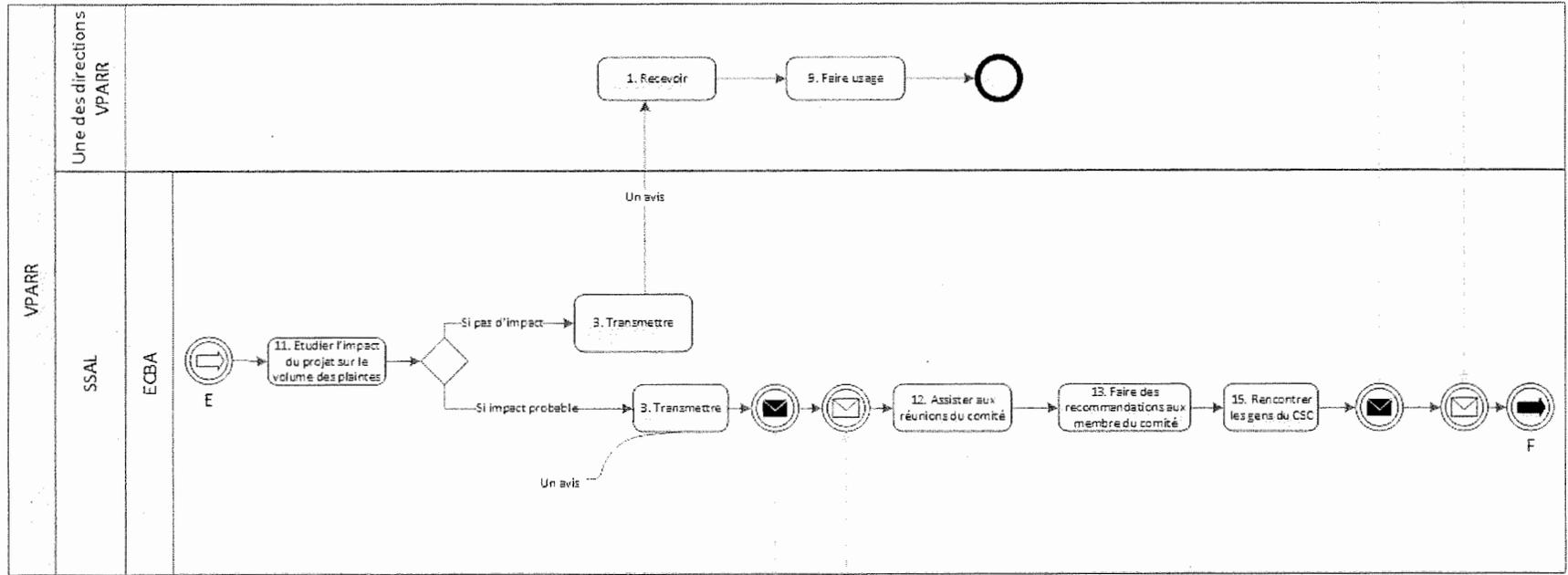
Processus de soutien aux opérationnels VPARR



Pilot GDN  
VP contrôle  
routier

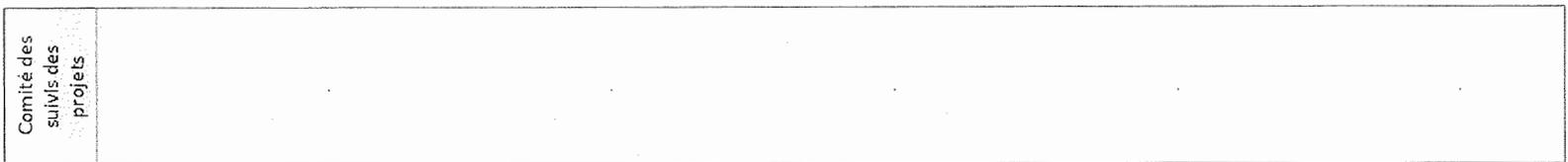
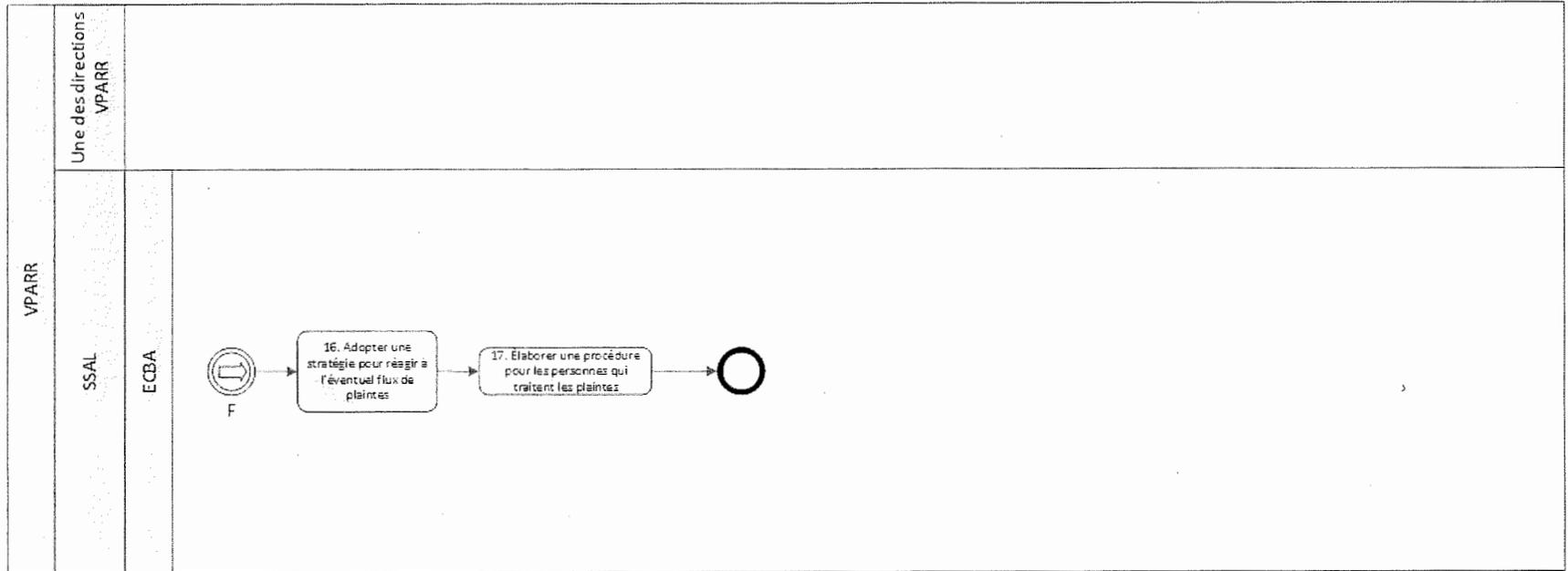
Processus de soutien aux opérationnels VPARR

CSC

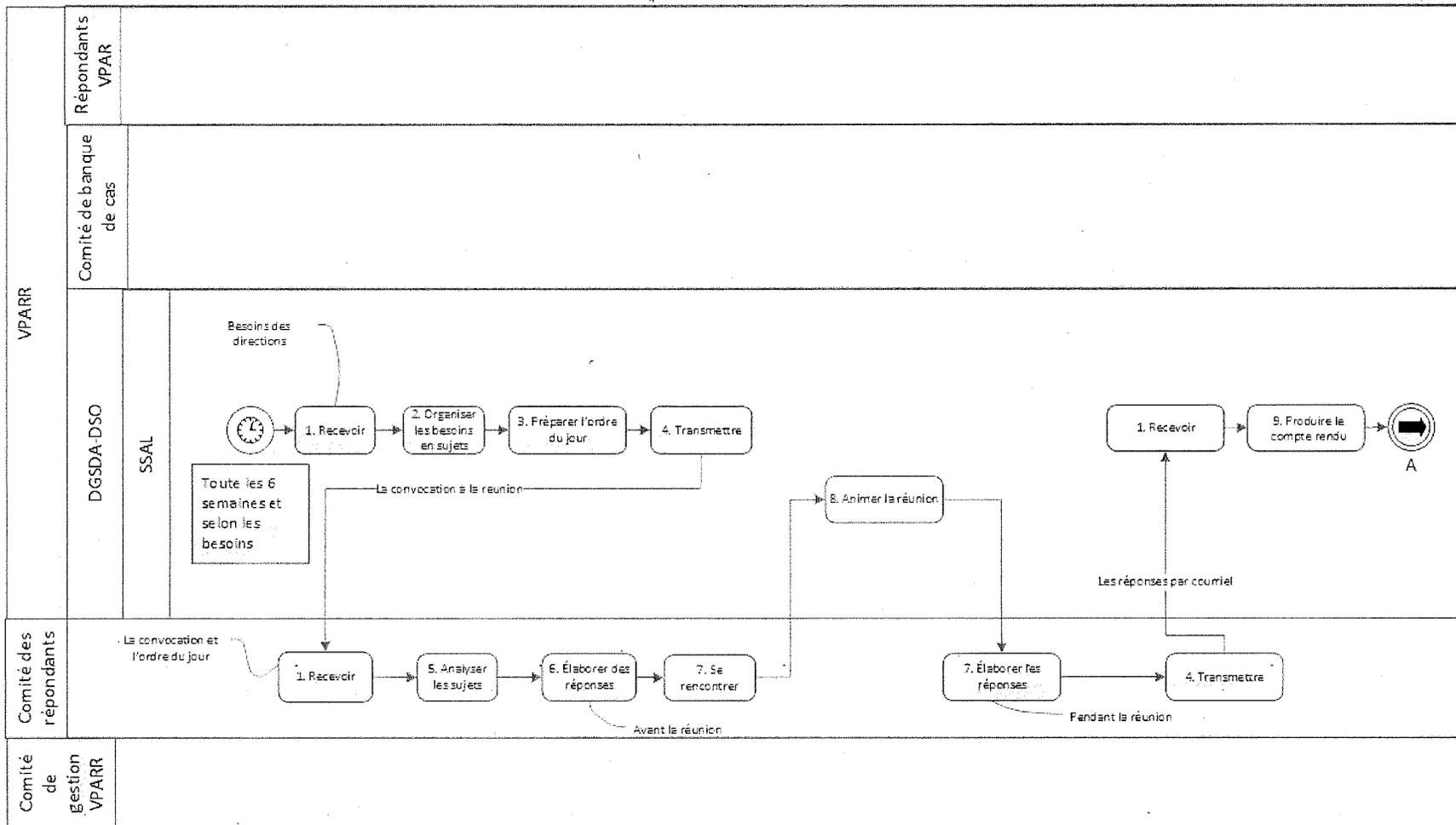


Comité des suivis des projets

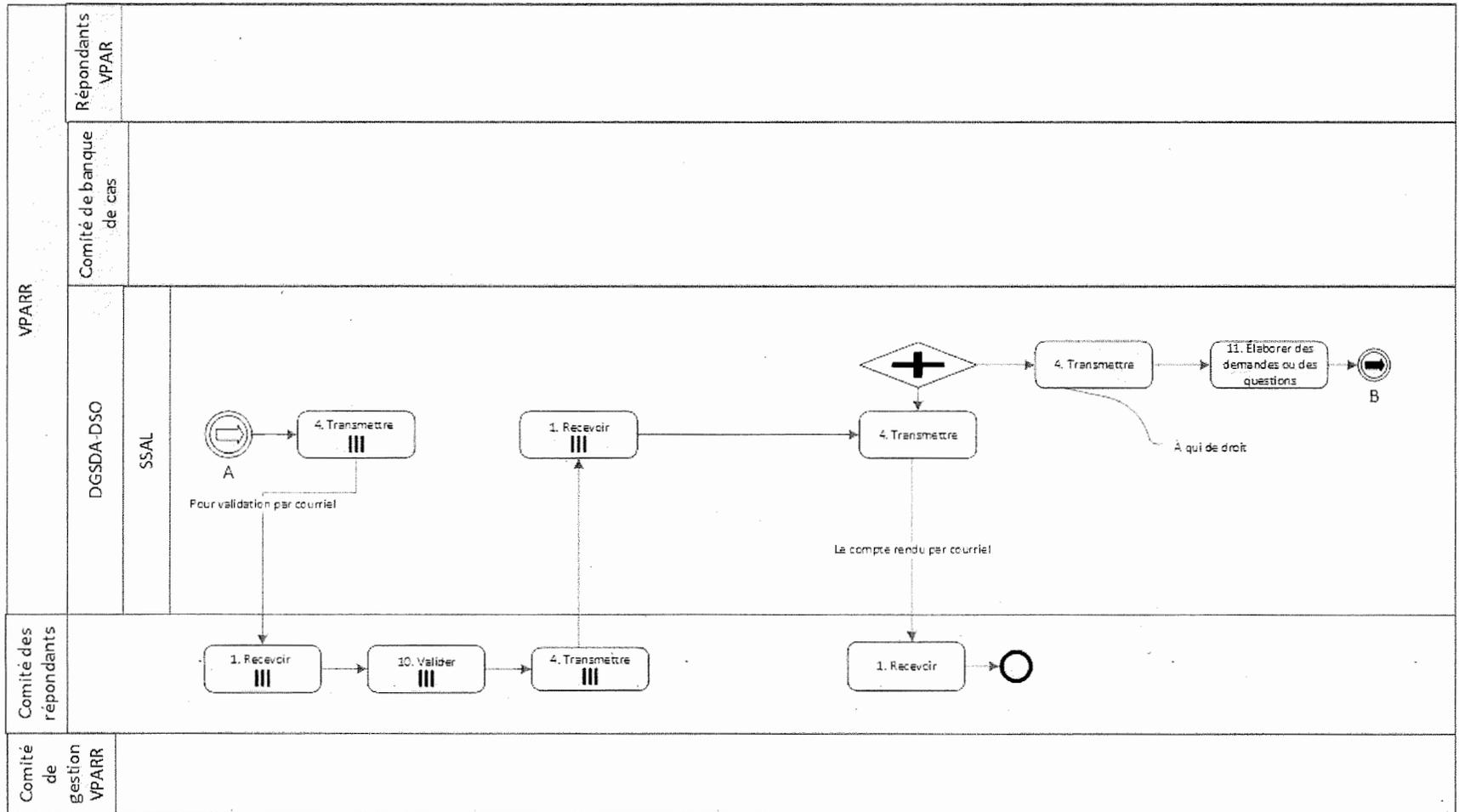
Processus de soutien aux opérationnels VPARR



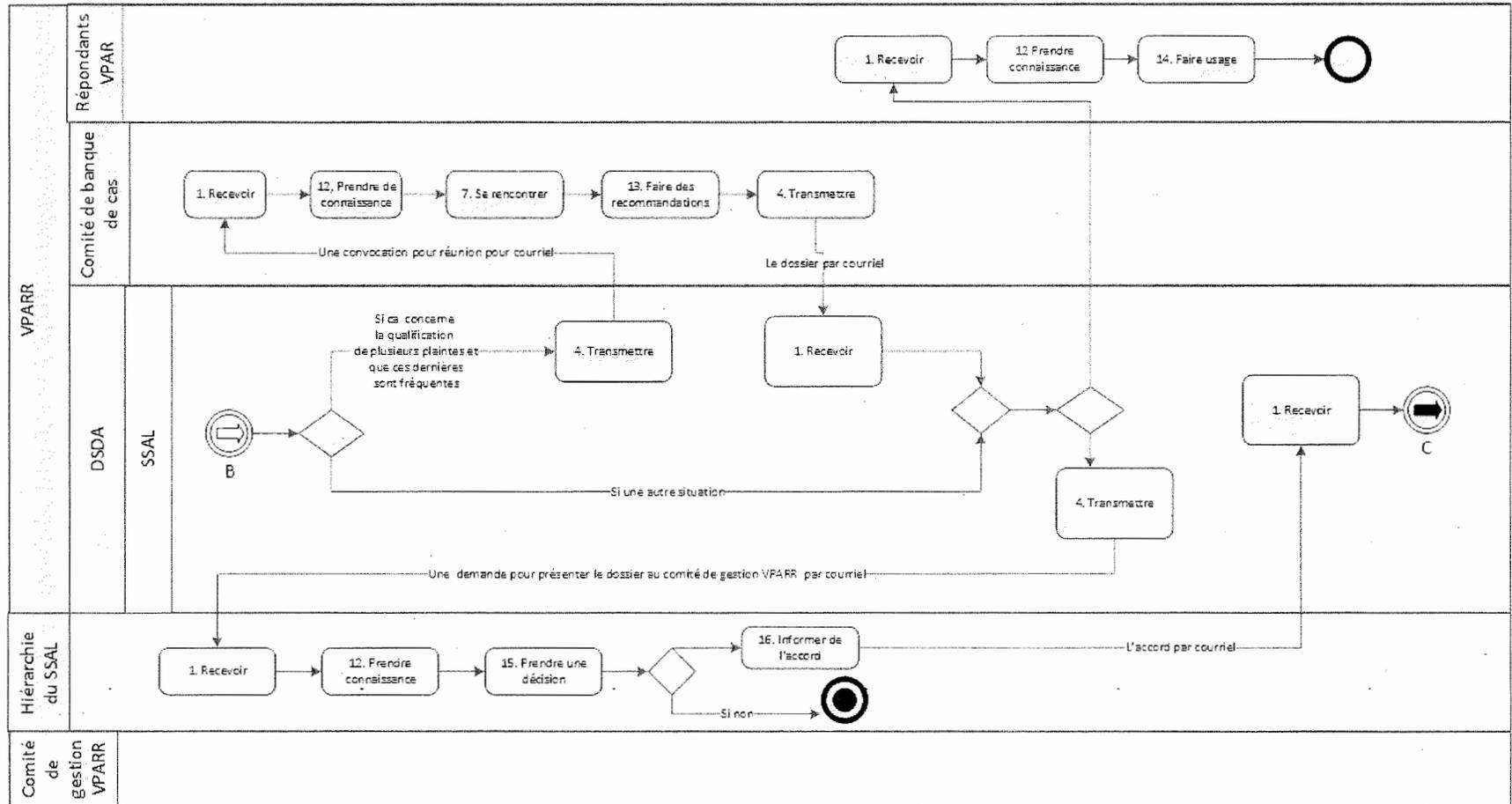
Processus de coordination du comité des  
répondants VPARR et du comité de banque de cas



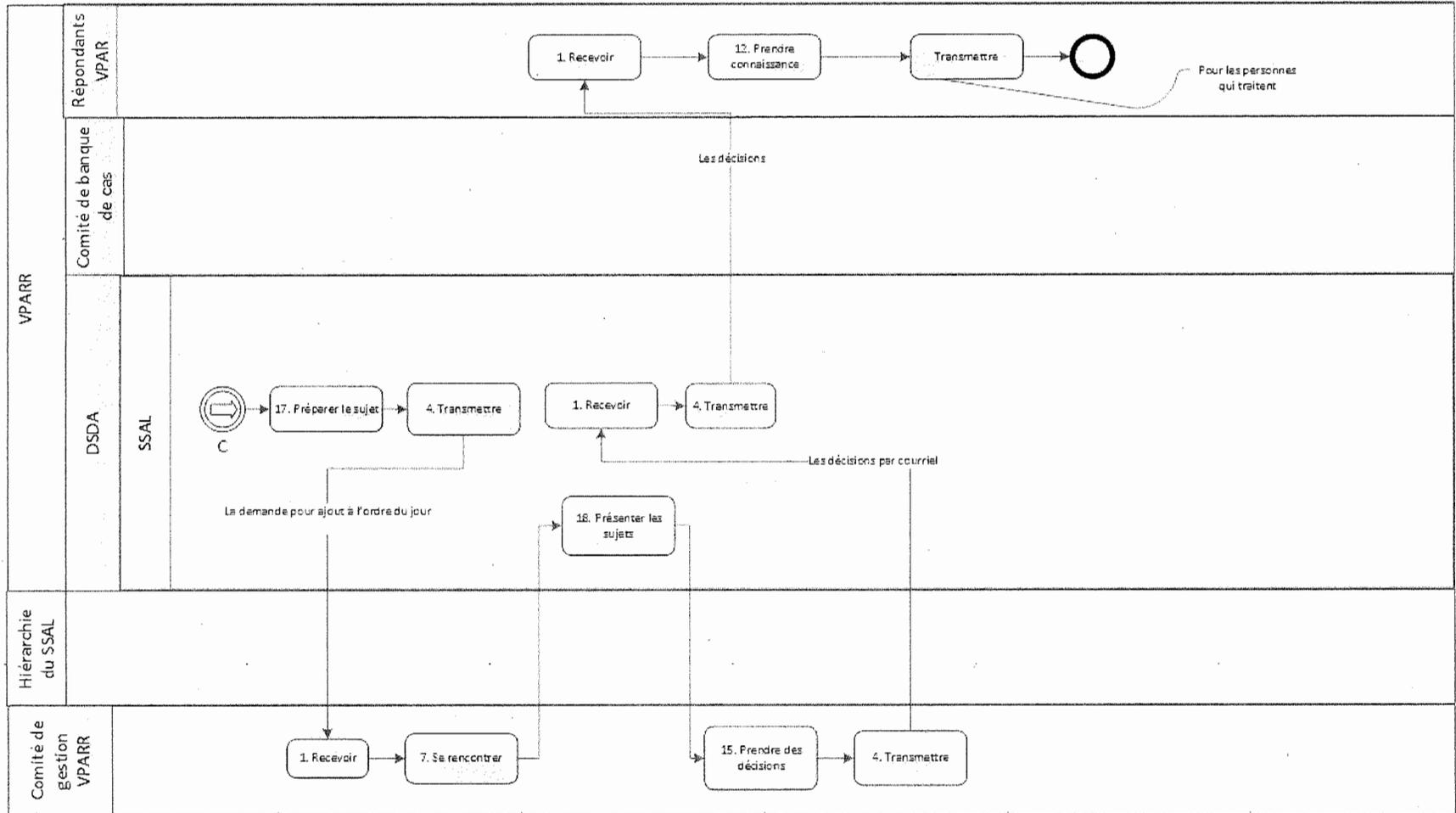
Processus de coordination du comité des répondants VPARR et du comité de banque de cas



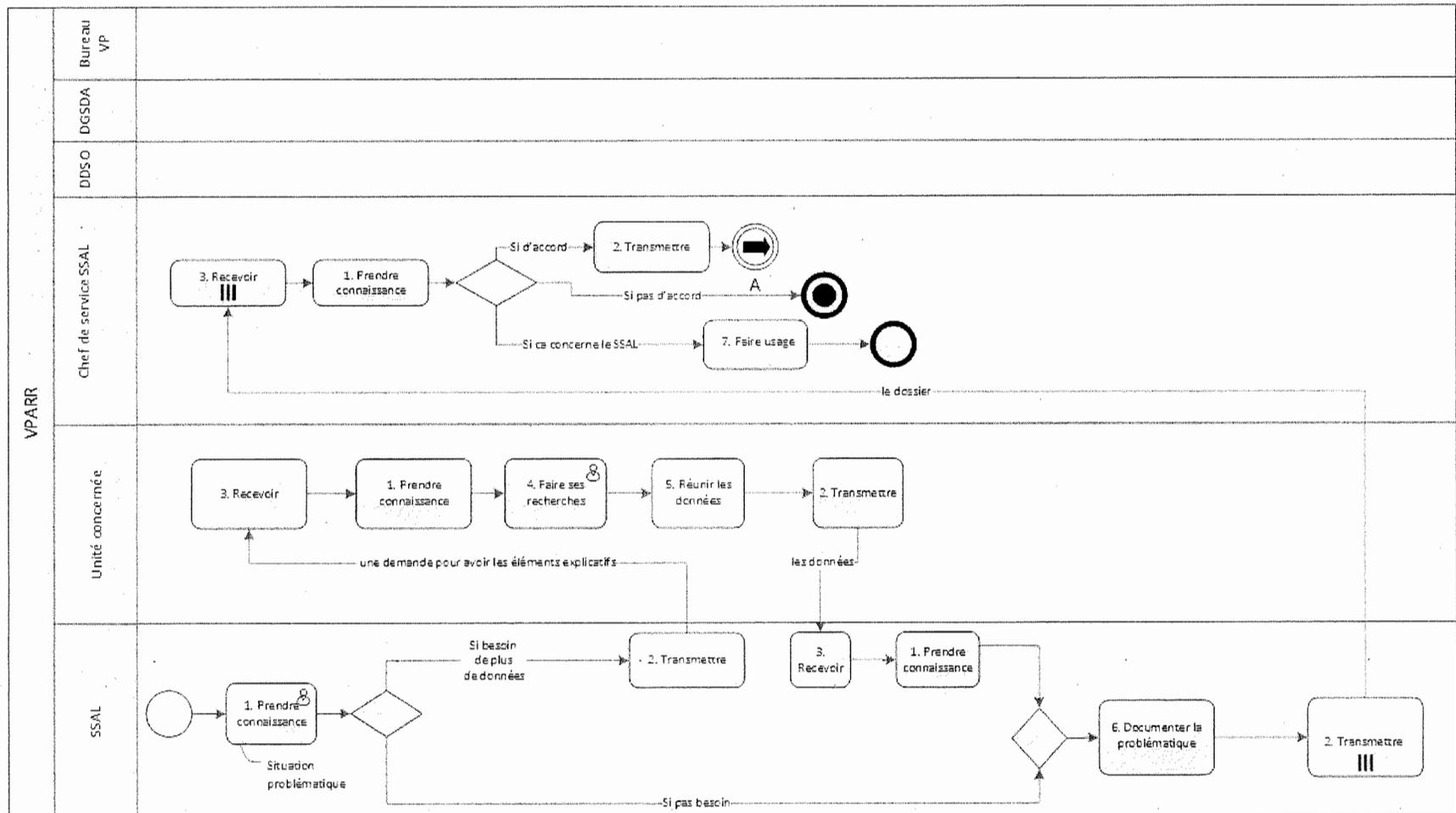
Processus de coordination du comité des  
répondants VPARR et du comité de banque de cas



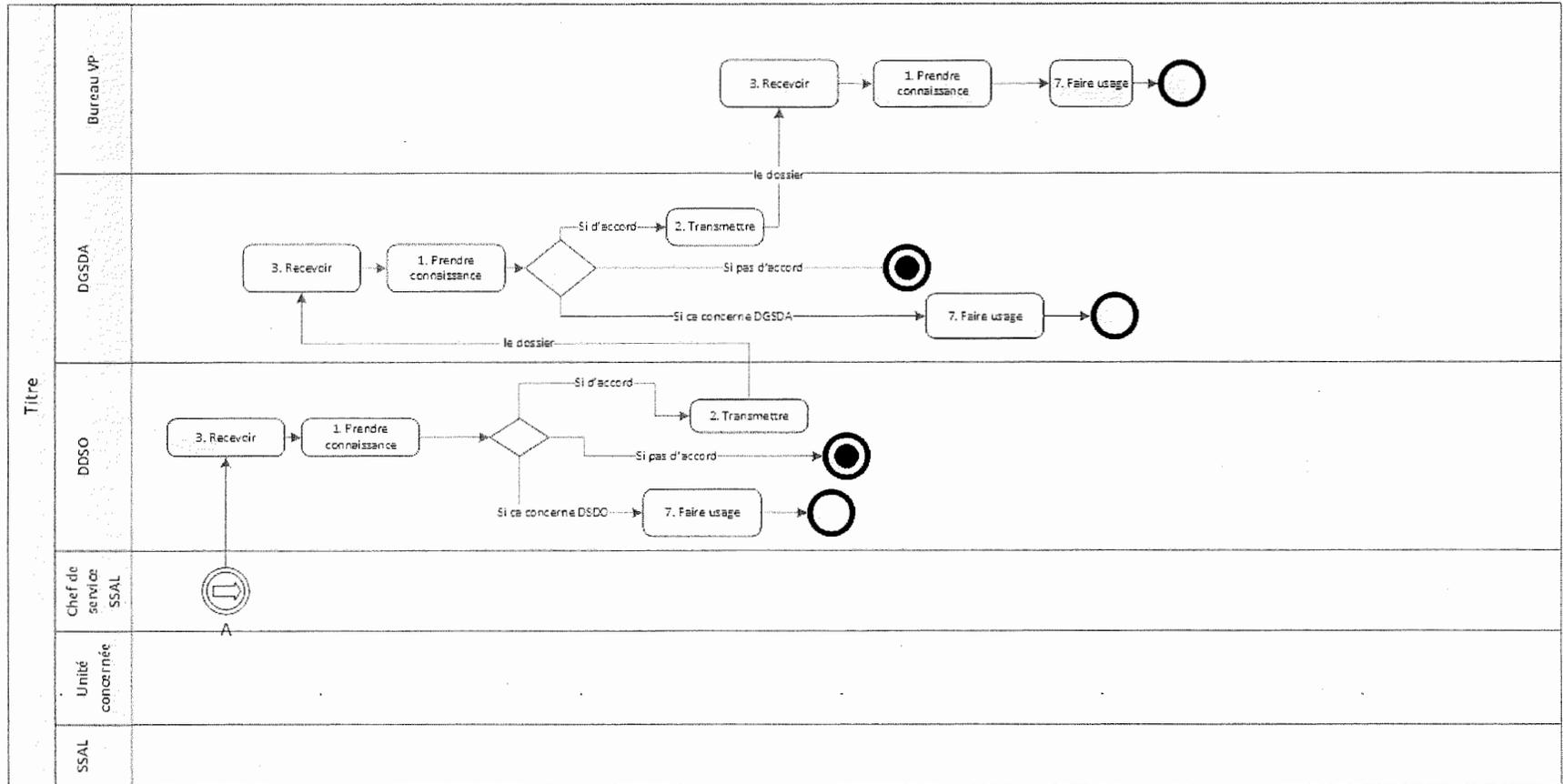
Processus de coordination du comité des  
répondants VPARR et du comité de banque de cas



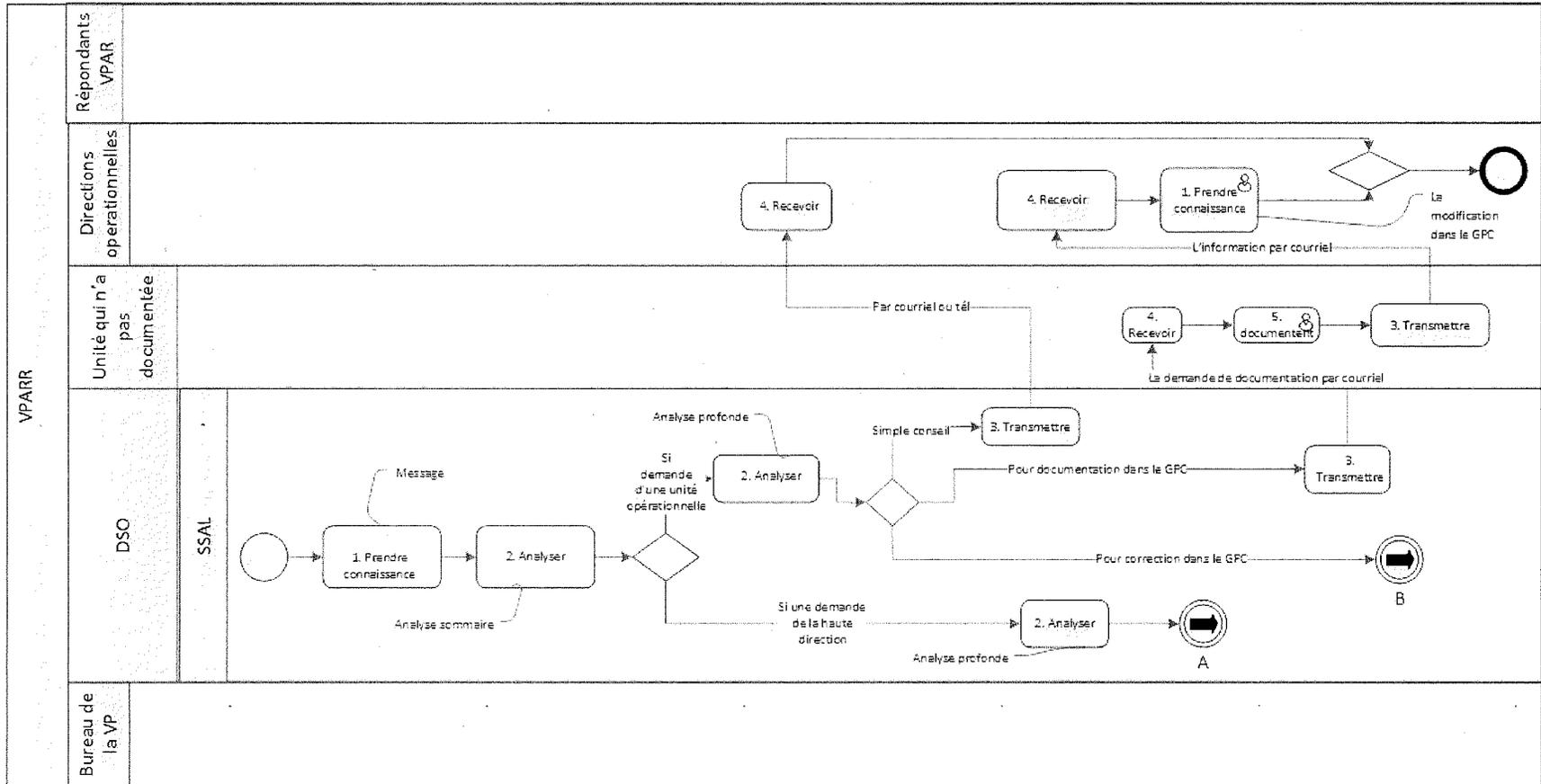
Processus de coordination pour soutien à la vice présidence VPARR



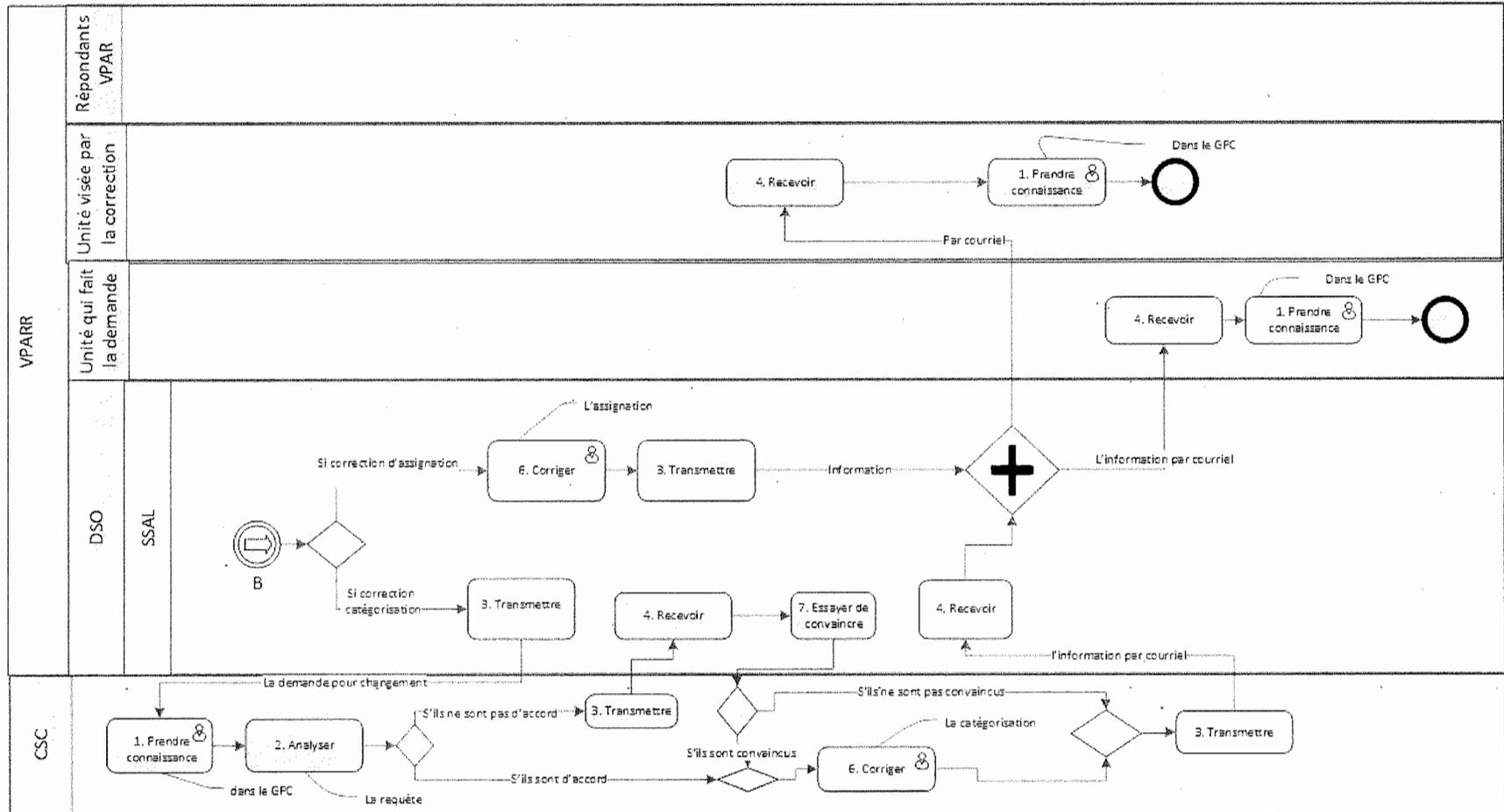
Processus de coordination pour soutien à la vice présidence VPARR



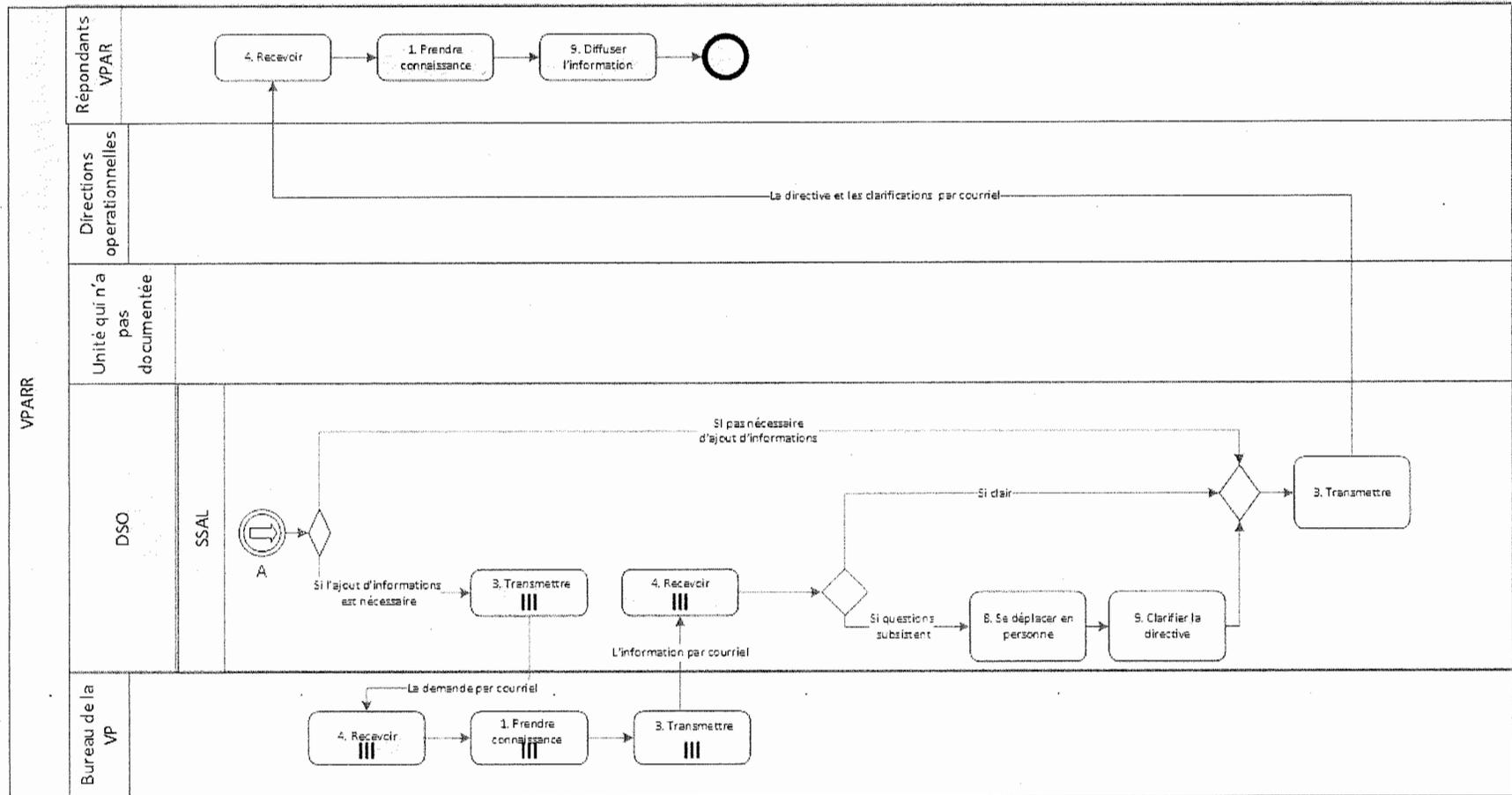
Processus coordination de la boîte courriel VPARR au SSAL



Processus coordination de la boîte courriel VPARR au SSAL



Processus coordination de la boîte courriel VPARR au SSAL



**Annexe 5 : documentation du processus de traitement des plaintes et des commentaires au SSAL**

## DOCUMENTATION DE PROCESSUS

### ***1.3 Traitement des plaintes et des commentaires***

***Partie relative au Service de soutien administratif et de la logistique-Équipe des plaintes  
dans l'Équipe de coordination budgétaire et administrative.***

***Processus non encore officiellement rattaché à l'architecture d'entreprise***

Version du document : 1

Date : 19 décembre 2014

## Table des matières

### Table des matières i

1.	Introduction	2
1.1.	Responsables du processus	2
1.2.	Contexte du processus	3
1.2.1	Diagramme de contexte	3
1.2.2	Parcours client	4
2.	Description du processus	5
2.1.	Processus global : « Nom du processus global »	5
2.2.	Sous-processus : « Nom du sous-processus »	11
3.	Description des activités du processus	27
	Activité : «No et titre de l'activité»	27
	Activité : «No et titre de l'activité»	28
	Activité : «No et titre de l'activité»	28
4.	Documentation associée au processus et sous-processus	29
5.	Lois et Règlements spécifiques à la compréhension du processus	42
6.	Justifications d'orientation de fonctionnement d'exception	43
7.	Indicateurs de performance	44
8.	Suivi des modifications	45

## Introduction

*Le processus traitement des plaintes et des commentaires s'inscrit dans la fonction d'affaire 1.3.*

*Le processus de traitement des plaintes et des commentaires est un processus qui vise à répondre à une insatisfaction d'un client qui demande la correction d'une situation qui lui a causé un préjudice.*

*Le client peut être un citoyen, son représentant, un membre de sa famille ou un bureau de comté ou autres. Le processus de traitement des plaintes et des commentaires fait partie des processus de gestion des plaintes et des commentaires.*

### **Le niveau de service annoncé par la société**

*Deux jours pour une prise en charge et 15 jours pour finaliser le traitement des plaintes ou des commentaires et transmettre une réponse au client.*

### **1.1. Responsables du processus**

*Cette section présente les personnes responsables du processus conformément au document « Rôle et responsabilités de la gestion par processus ».*

#### **Propriétaire du processus**

- *La Direction générale de soutien et du développement des affaires*

#### **Gestionnaire(s) du processus**

- *Le chef de Service du service du soutien administratif et de la logistique*

#### **Conseiller d'affaires/ analyste(s) d'affaires**

- *Le chef de l'Équipe de coordination budgétaire et administrative*
- *Le stagiaire*

#### **Coordonnateur(s) opérationnel(s) du processus**

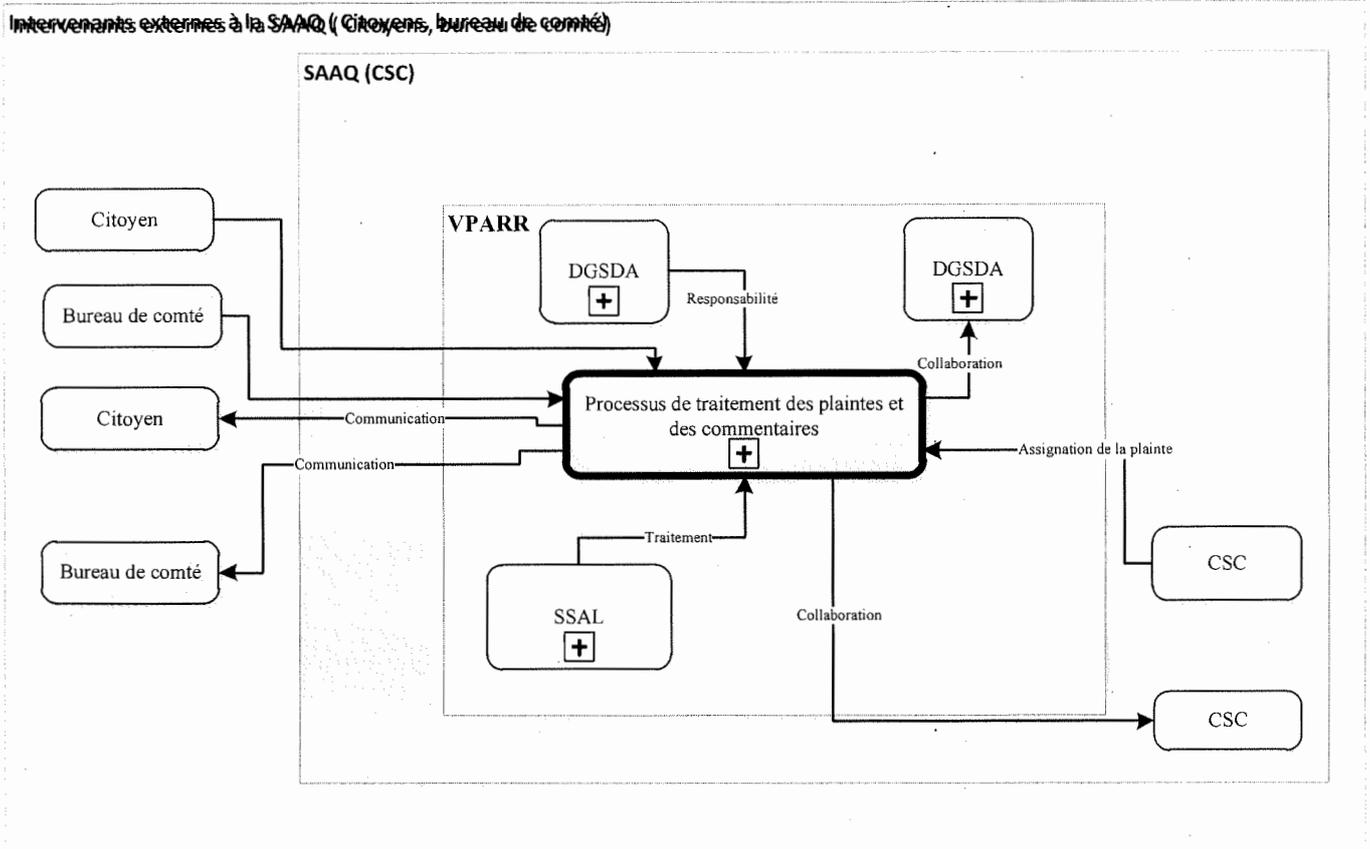
- *Analyste de l'Équipe de coordination des plaintes à la VPARR*

# Processus de traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

## 1.2. Contexte du processus

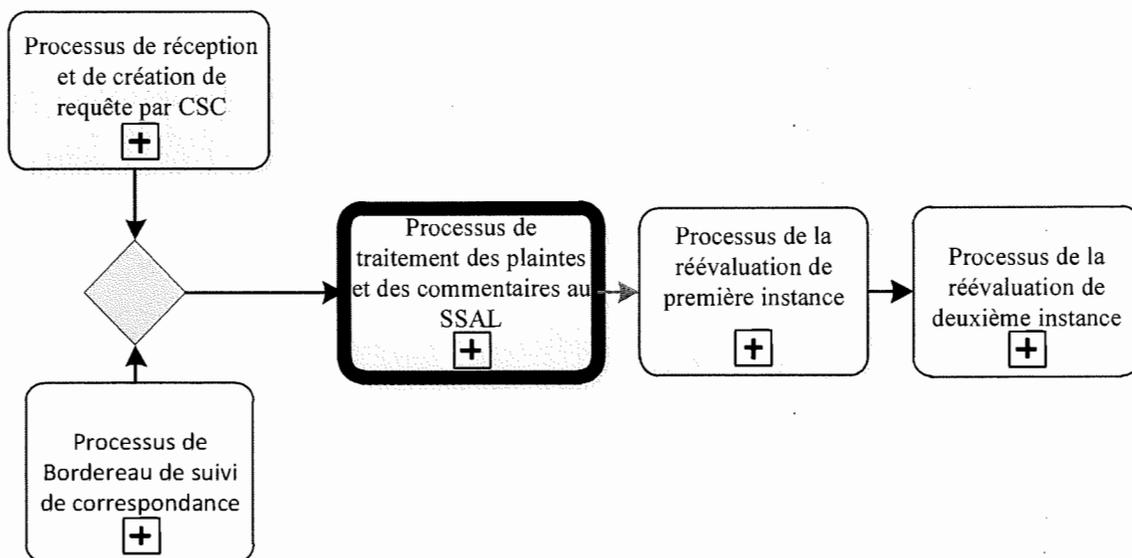
Cette section permet de positionner le processus et les liens avec les autres processus et fonctions d'affaires de l'architecture d'entreprise.

### 1.2.1 Diagramme de contexte



## 1.2.2 Parcours client

Le client peut être le citoyen, le représentant du citoyen (famille, amis ou autres), le bureau de comté, ou le protecteur des citoyens. Si l'entrée du processus de traitement des plaintes et des commentaires n'est pas directe, ce dernier est procédé soit par le processus de réception de la plainte et de sa création, soit par le processus de BSC.



## Description du processus

Cette section présente le processus, incluant ses sous-processus, s'il y a lieu.

### Processus global

- *Processus traitement des plaintes et commentaires au SSAL*

### But du processus

- *Le processus a pour but de traiter une requête formulée par un client ou son représentant au SSAL*
- *Le délai de traitement est de 15 jours quand il s'agit de plaintes ou de commentaires, quand c'est une simple demande d'informations.*

### Événement(s) déclencheur(s)

- *L'événement déclencheur de ce processus est l'insatisfaction du client suite à un service reçu, une contravention, un retrait de permis, un paiement par PBA...*

### Résultat(s) escompté(s)

- *Réponse à la requête transmise.*

### Résultat(s) mesurable(s)

### Volumétrie 23:

*Plaintes et commentaires traitées en 2012-2013-2014 (effectivité au 27 novembre 2014)<sup>24</sup>*

	2014	2013	2012
<i>Commentaire amélioration</i>	182	193	192
<i>Commentaire positif</i>	6	1	1
<i>Demande d'information</i>	223	276	229
<i>Plainte fondée</i>	56	50	182
<i>Plainte non fondée</i>	486	710	374
<i>Plainte interrompue</i>	4	4	6
<i>Total plainte</i>	546	764	562
<i>Total requête</i>	957	1234	984

<sup>23</sup> Rapport trimestriel des plaintes et des commentaires  
Vice-présidence à l'accès au réseau routier (VPARR), 2<sup>e</sup> trimestre 2014

<sup>24</sup> TBG PLAINTES ET COMMENTAIRES, CONSULTÉ LE 27 NOVEMBRE 2014

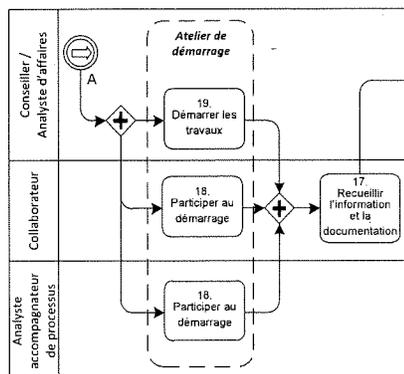
## Cartographie du processus

« Gestion des plaintes et des commentaires à la VPARR », partie spécifique au traitement des plaintes et des commentaires au SSAL.

### Note 1 :

Le schéma du processus montre la dynamique du processus notamment la séquence de réalisation des activités représentées par les flèches pleines.

En aucun temps, le numéro de l'activité indique l'ordre de réalisation des activités du processus. Il n'est qu'un identifiant servant à référer à la description de l'activité qui est présentée dans la section Description du processus. Les activités y sont classées par ordre croissant de numéro d'identifiant.



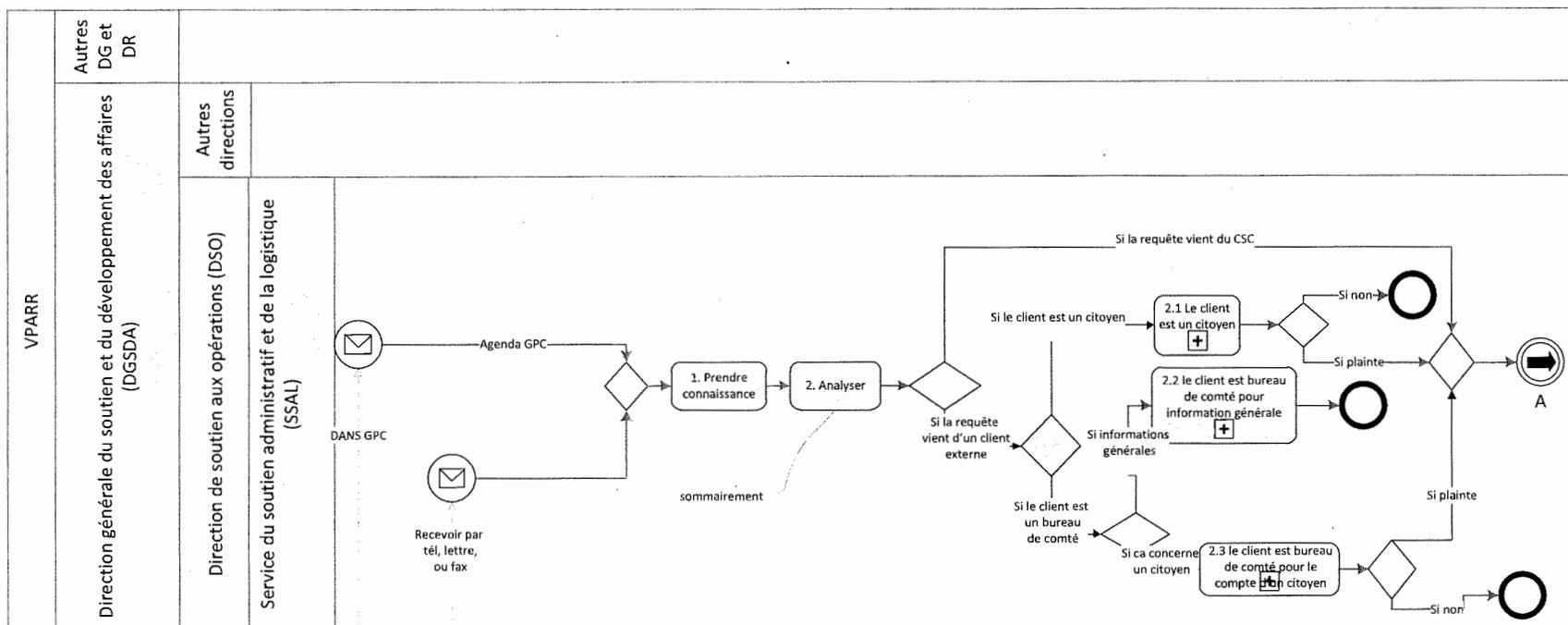
Vue partielle d'un processus

### Note 2 :

Pour faciliter la lecture des schémas, se référer au « Cadre de référence en cartographie de processus » de la VPARR.

# Processus de traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

Processus : traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

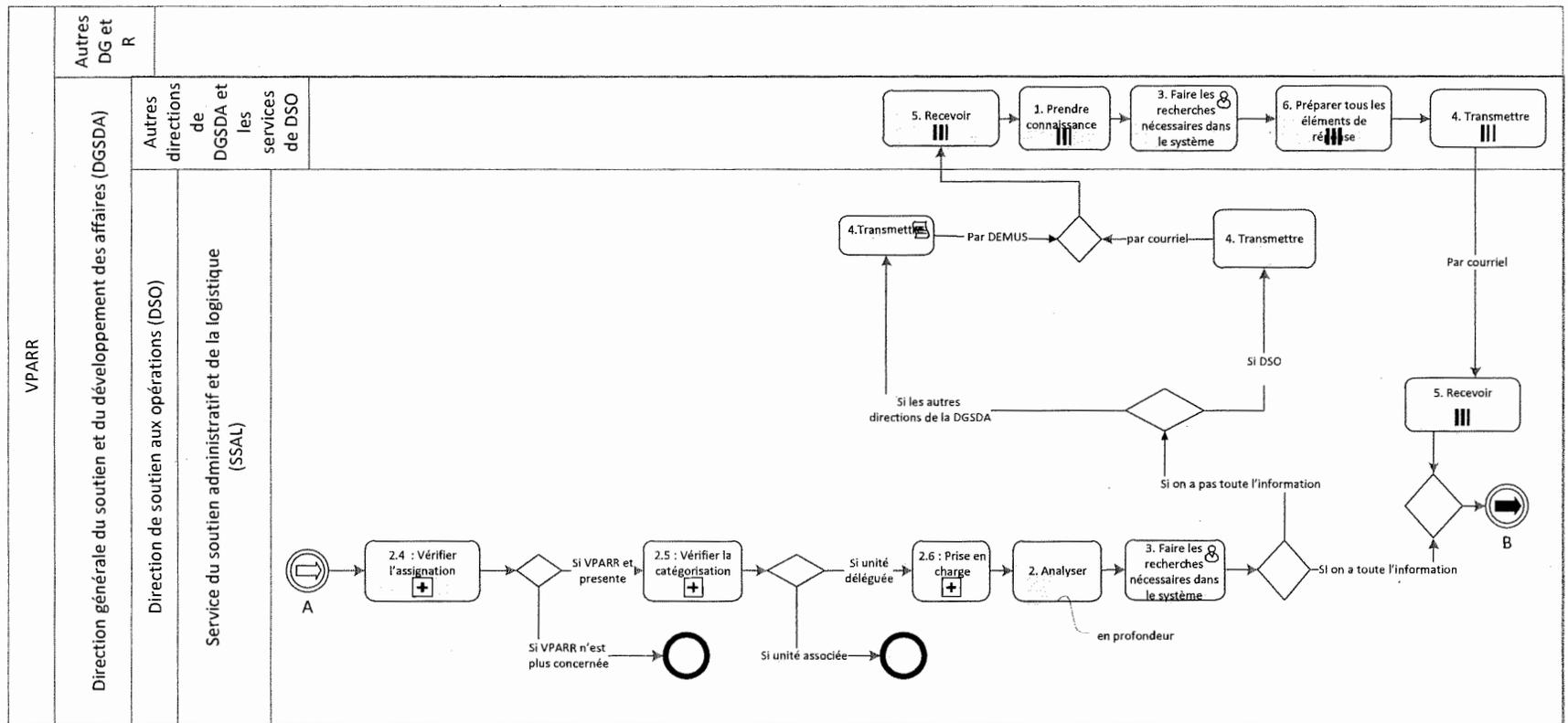


Client : Citoyen ou bureau de comté

CSC

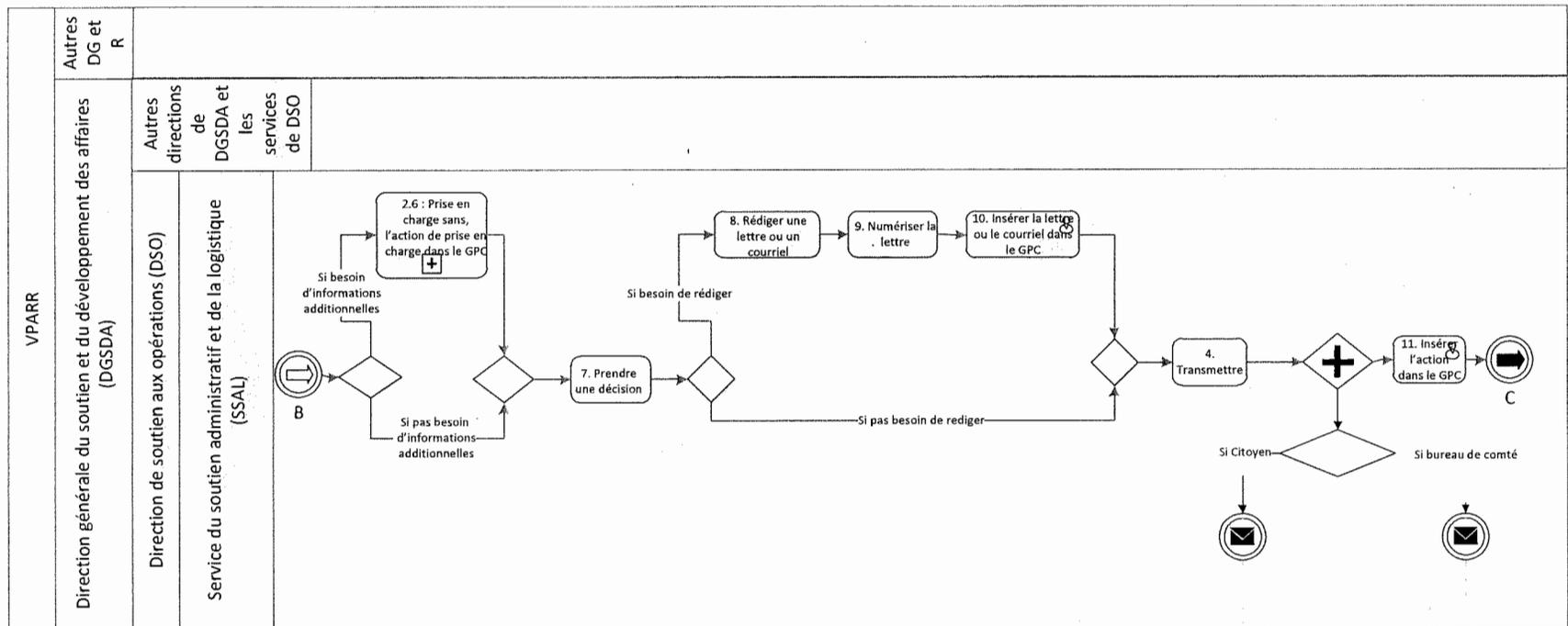
# Processus de traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

Processus : traitement des plaintes et des commentaires au SSAL



# Processus de traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

Processus : traitement des plaintes et des commentaires au SSAL



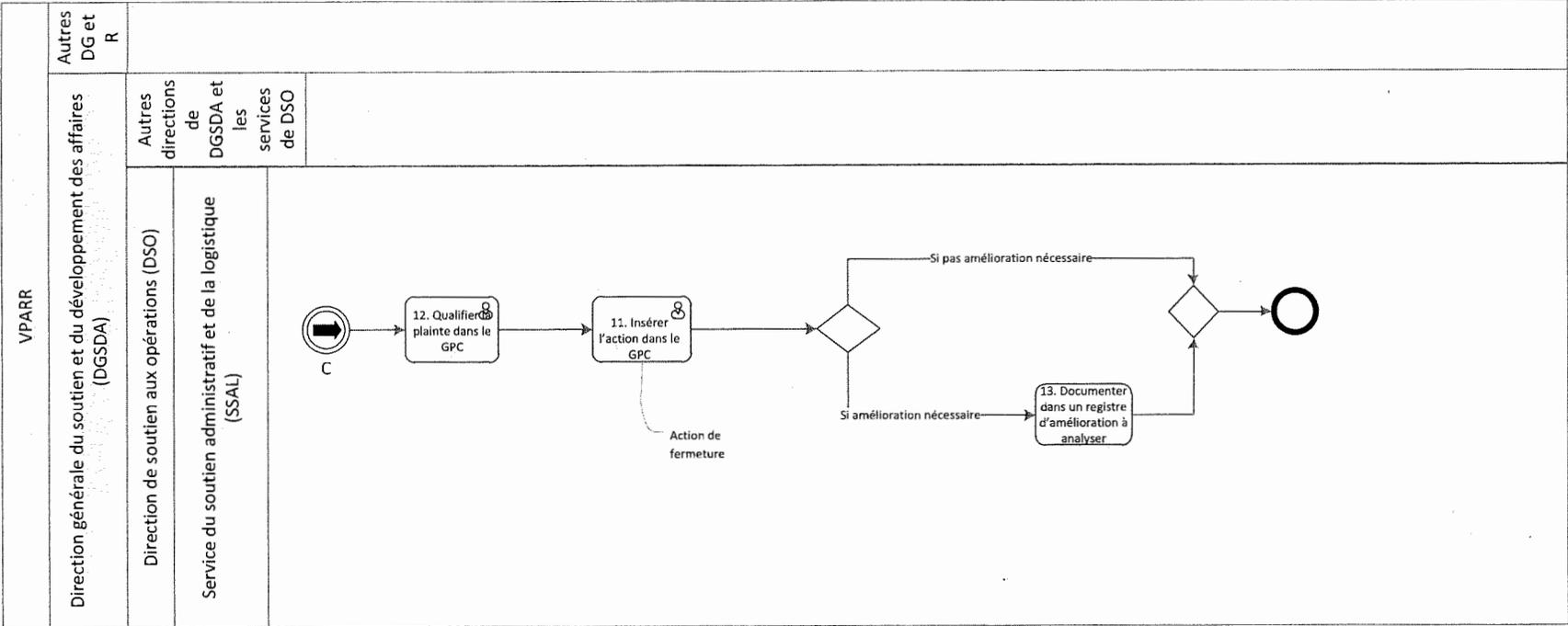
Par lettre, courriel ou téléphone

Par tél, par fax si besoin De confirmation



# Processus de traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

Processus : traitement des plaintes et des commentaires au SSAL



## Sous-processus

### 2.2.1 Sous processus 2.1 : « Identifier le besoin du citoyen »

#### **But du sous-processus**

- *Identifier si le citoyen a formulé une ou une demande d'information. Si c'est une plainte ou commentaire on doit faire une demande au CSC pour transformer la demande d'information en plainte. Si c'est une simple demande d'information, le SSAI répond directement à la demande.*

#### **Événement(s) déclencheur(s)**

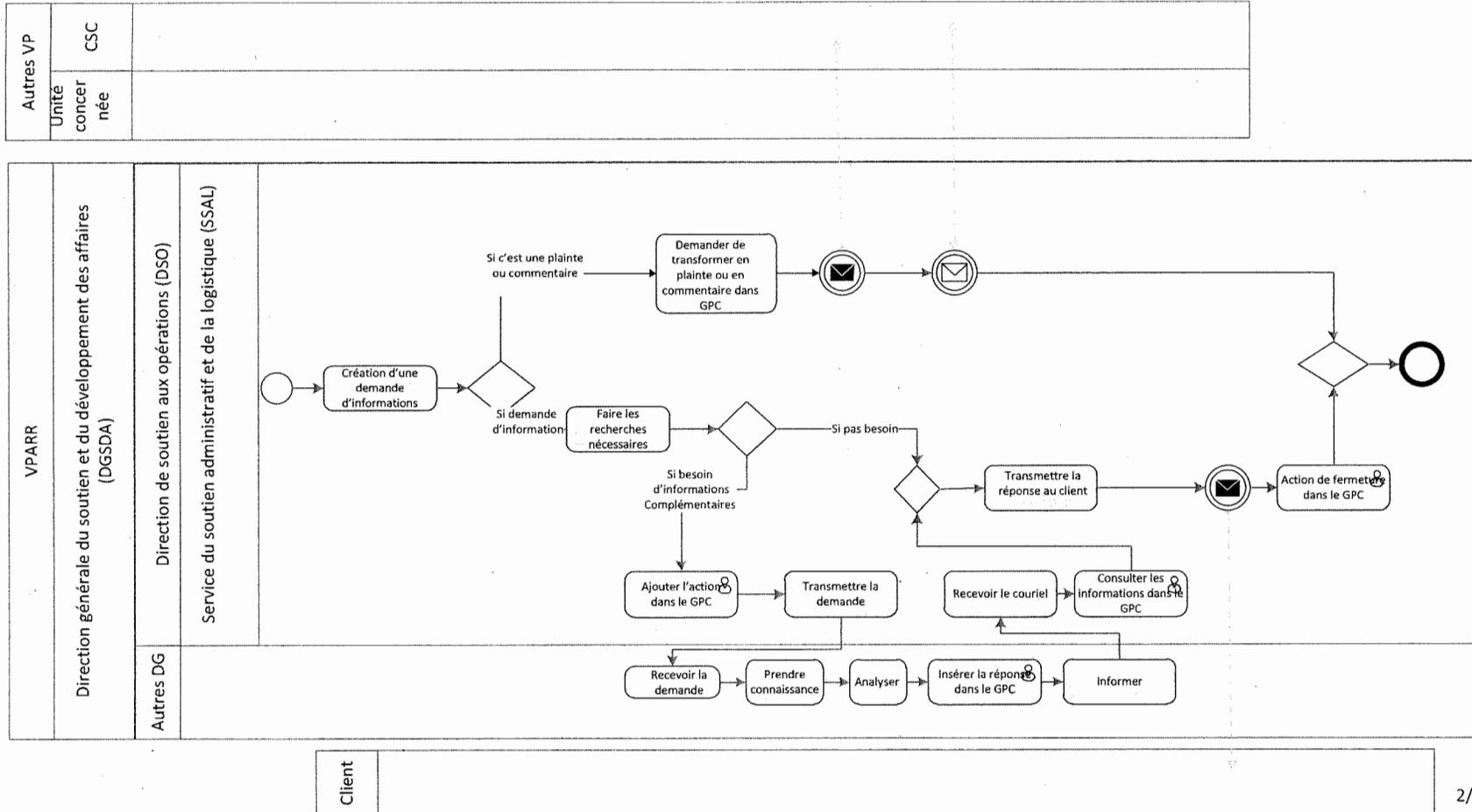
- *La prise de connaissance de la requête*

#### **Résultat(s) escompté(s)**

- *Besoin du client identifié*
- *Réponse donnée au client*

# Processus de traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

Sous processus 2.1 : contact direct avec un citoyen



### **2.2.2 Sous-processus 2.2 : « identifier le besoin d'un bureau de comté pour une demande d'information générale »**

#### **But du sous-processus**

- Identifier la nature de l'information demandée par le bureau de comté. Si le SSAL connaît la réponse, il lui transmet immédiatement, sinon, il fait des recherches ou s'informe auprès d'autres directions

#### **Événement(s) déclencheur(s)**

- La prise de connaissance de la requête

#### **Résultat(s) escompté(s)**

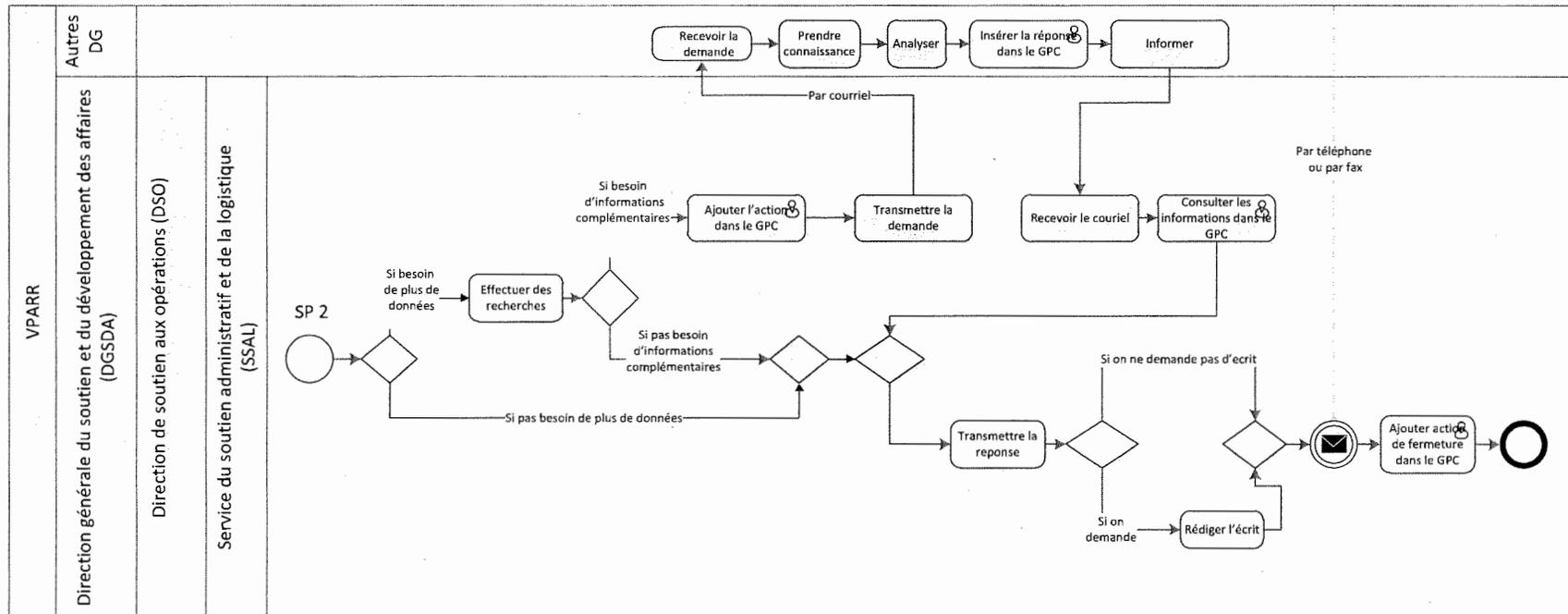
- Besoin du bureau de comté identifié
- Réponse donnée au bureau de comté

# Processus de traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

Processus : traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

Sous processus 2.2 : bureau de comté, demande d'informations générales

Bureau de comté
-----------------



## **2.2.3 Sous-processus : 2.3 « Identifier le besoin d'un bureau de comté qui représente un citoyen »**

### **But du sous-processus**

- *Identifier si le bureau de comté a formulé une demande d'information ou une plainte ou un commentaire. Si seulement une demande d'information, le SSAL répond directement à la demande. Si c'est une plainte ou un commentaire, le SSAL demande au CSC de transformer la demande d'information en plainte ou en commentaire.*

### **Événement(s) déclencheur(s)**

- *La prise de connaissance de la requête*

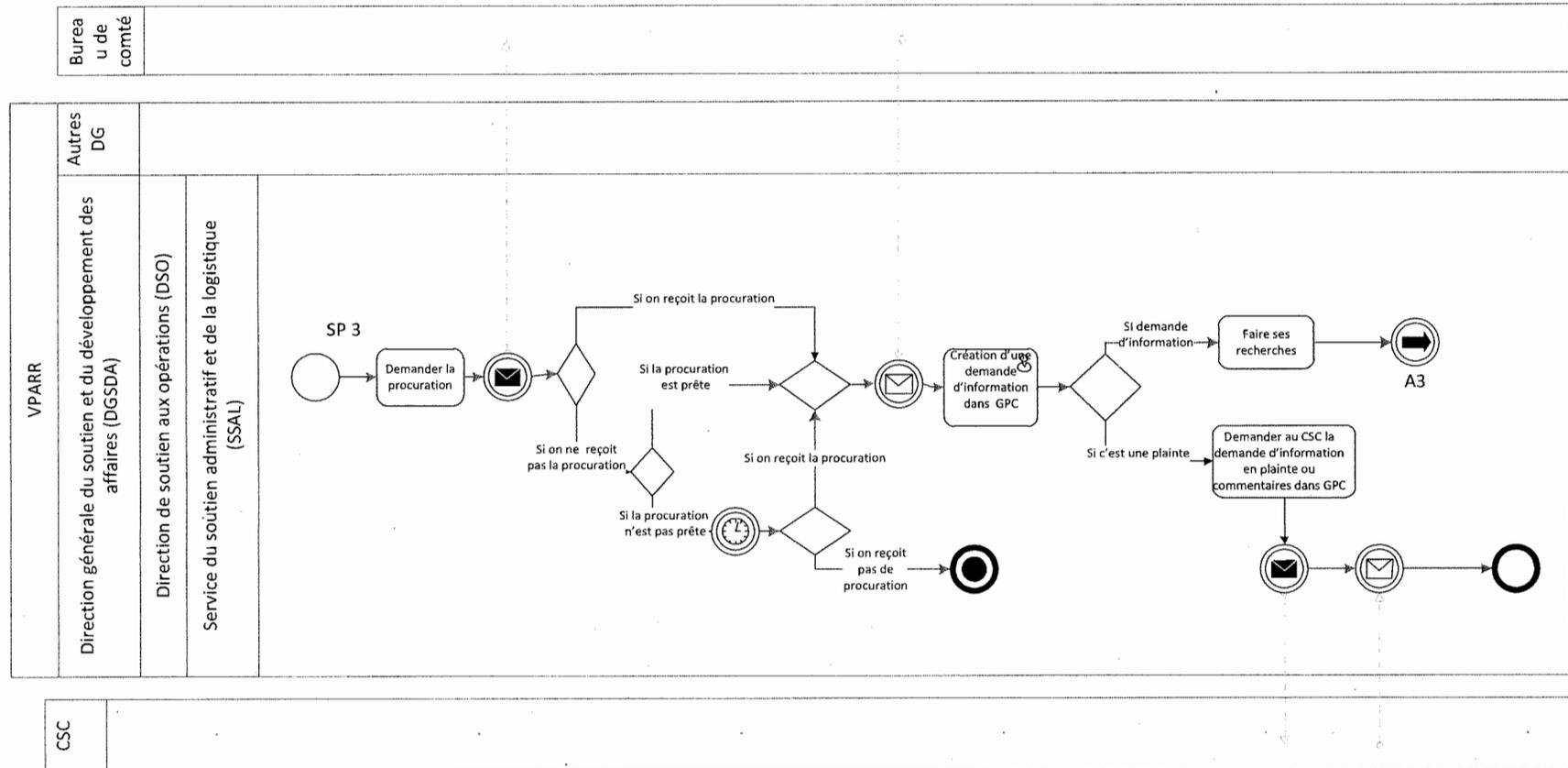
### **Résultat(s) escompté(s)**

- *Requête identifiée*
- *Réponse donnée*

# Processus de traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

## Processus : traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

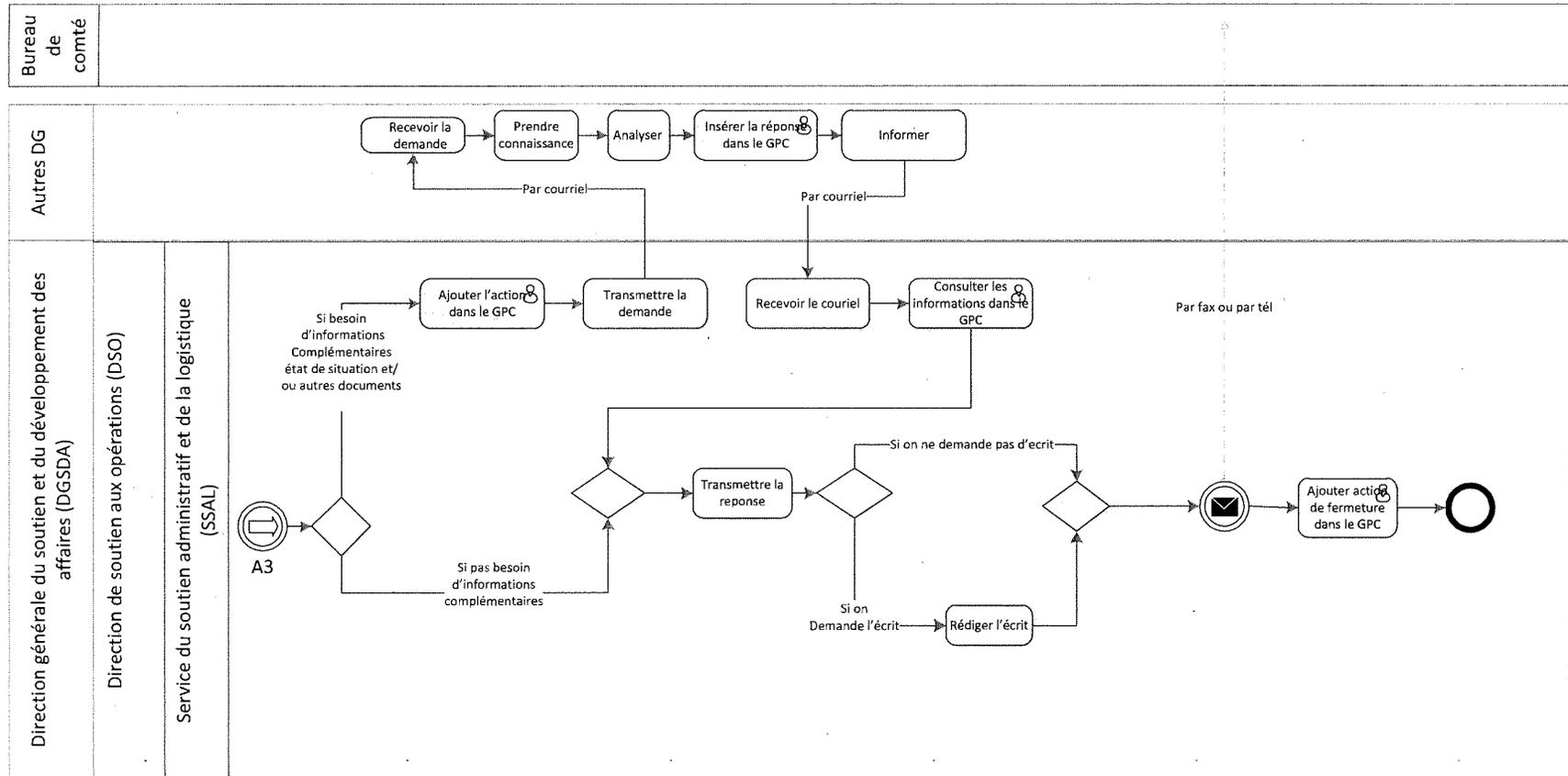
### Sous processus 2.3 : bureau de comté, demande concernant un citoyen



# Processus de traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

## Processus : traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

Sous processus 2.3 : bureau de comté, demande concernant un citoyen



### **2.2.4 Sous processus 2.4 : « Vérifier l'assignation »**

#### **But du sous-processus**

- Vérifier si la requête est assignée à la bonne unité ; le cas échéant, procéder à la correction

#### **Événement(s) déclencheur(s)**

- La requête est identifiée en tant que plainte ou commentaire

#### **Résultat(s) escompté(s)**

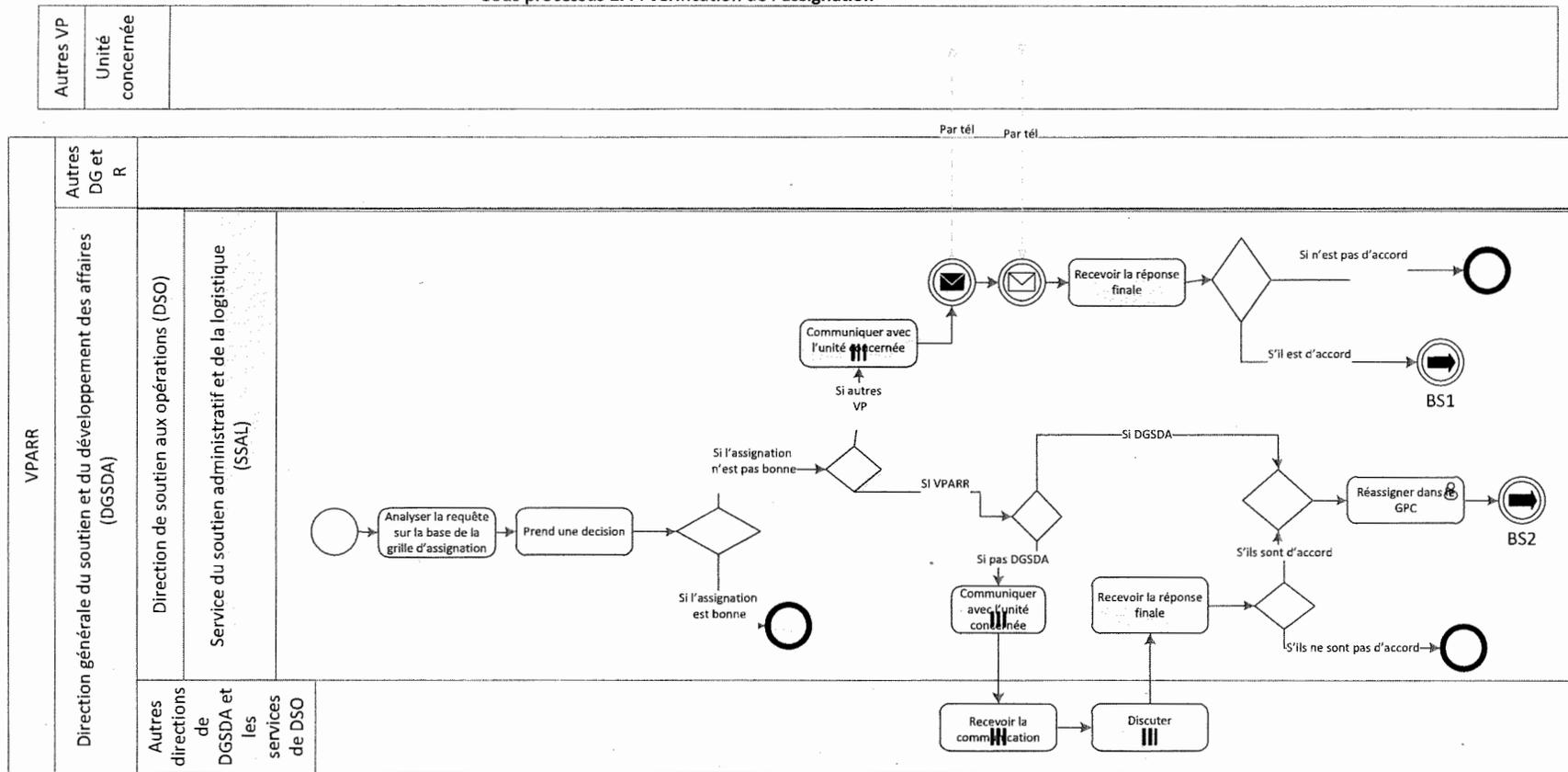
- L'assignation de la requête est vérifiée (elle est confirmée ou infirmée)

**Note** : le SSAL a le pouvoir de changer l'assignation sans avoir recours à l'aval du CSC. Toutefois, les unités de la VPARR peuvent s'adresser directement au CSC pour demander le changement de l'assignation.

# Processus de traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

## Processus : traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

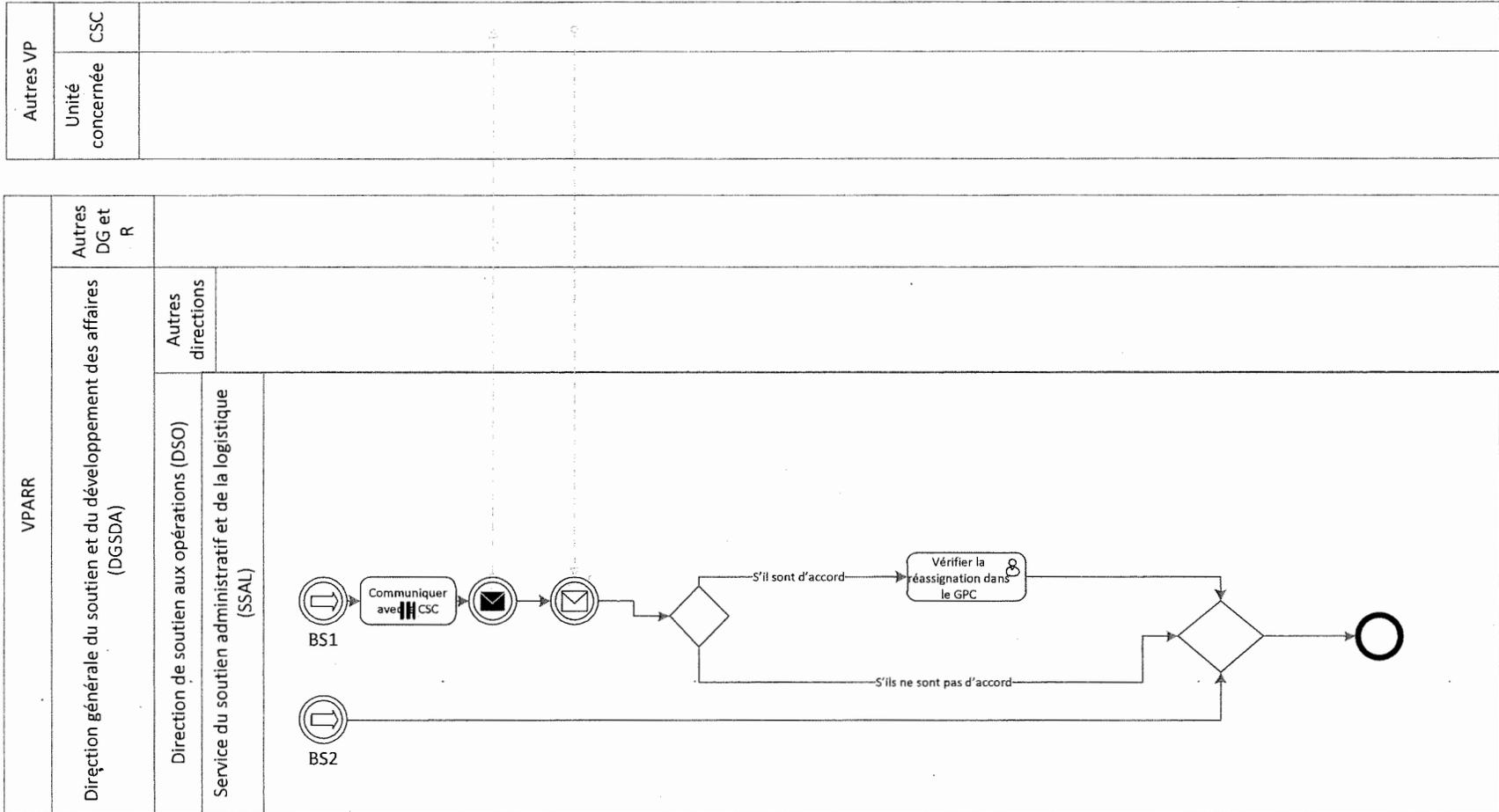
### Sous processus 2.4 : vérification de l'assignation



# Processus de traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

Processus : traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

Sous processus 2.4 : vérification de l'assignation



## **2.2.5 Sous-processus 2.5 : « Vérifier la catégorisation »**

### **But du sous-processus**

*Vérifier que les motifs et les sources correspondent bien à l'origine de l'insatisfaction du client.*

### **Événement(s) déclencheur(s)**

*L'assignation de la plainte est confirmée.*

### **Résultat(s) escompté(s)**

- *La catégorisation de la plainte est vérifiée (elle est confirmée ou corrigée)*

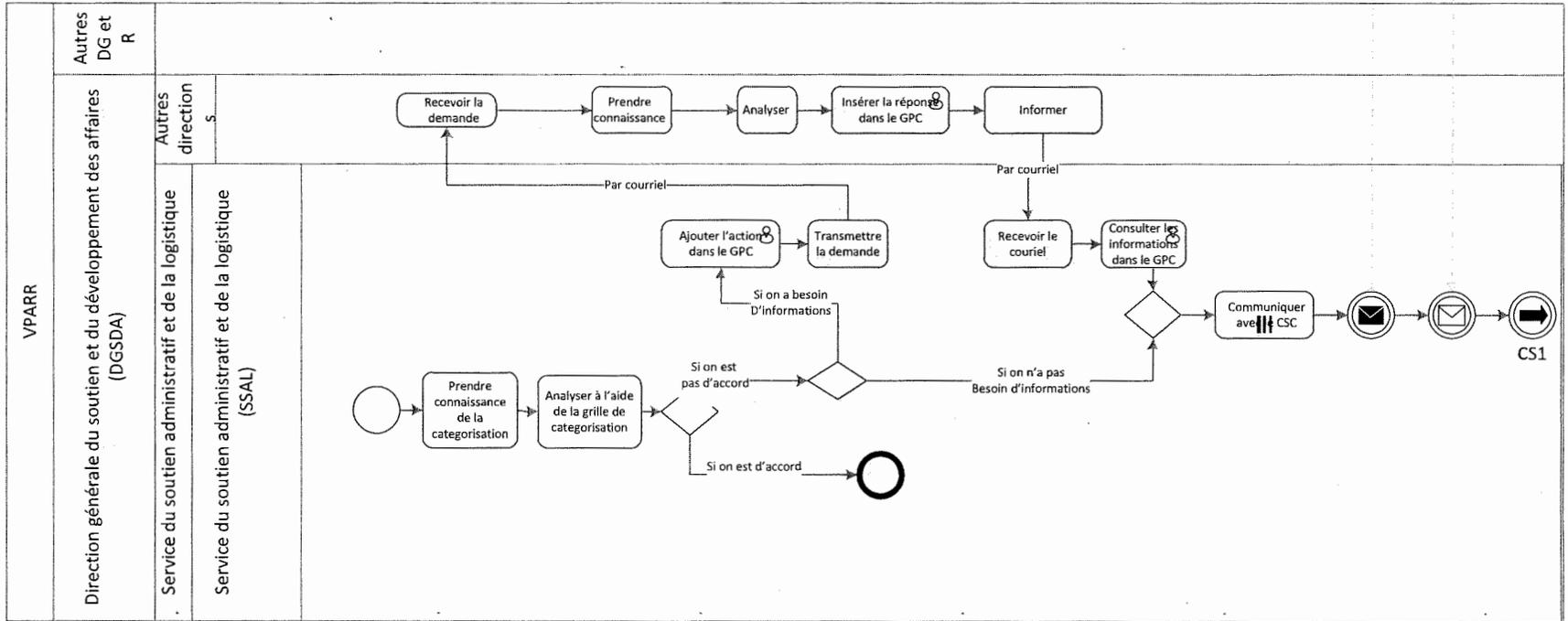
**Note :** *le résultat de ce sous processus est à approuver ou désapprouver les motifs et les sources qui justifient la plainte. Dans le cas où l'analyste du SSAL est en désaccord, il formule une demande au CSC pour corriger la catégorisation.*

# Processus de traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

Processus : traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

Sous processus 2.5 : vérification de la catégorisation

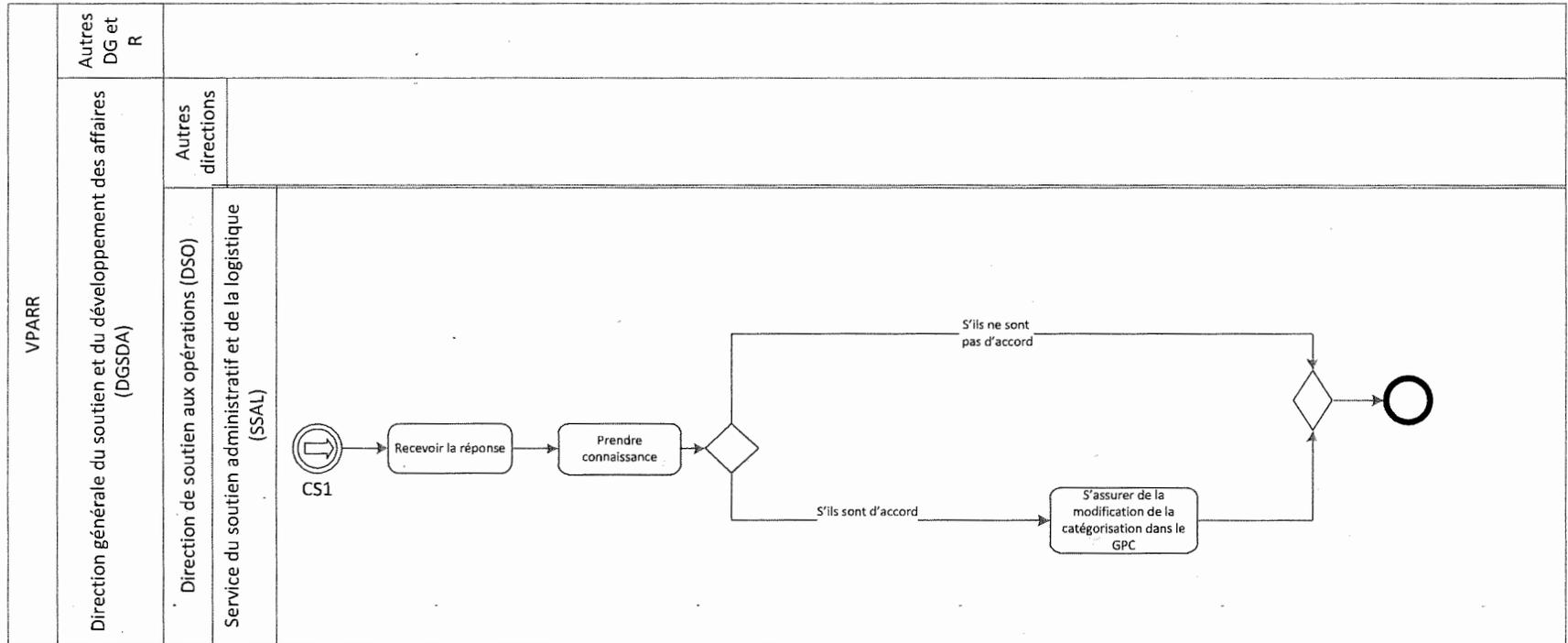
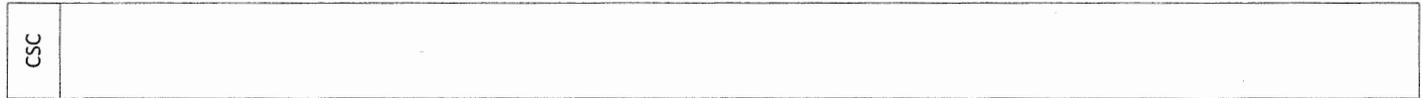
Autres VP	Unité concernée	
	CSC	



# Processus de traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

Processus : traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

Sous processus 2.5 : vérification de la catégorisation



## 2.2.6 Sous-processus 2.6 : « *Faire la prise en charge* »

### **But du sous-processus**

- *Informer le client sur le traitement de sa plainte ainsi que sur le délai de ce traitement.*
- *Demander des informations ou des données complémentaires au client au besoin .*

### **Événement(s) déclencheur(s)**

- *La vérification de la catégorisation est achevée*

### **Résultat(s) escompté(s)**

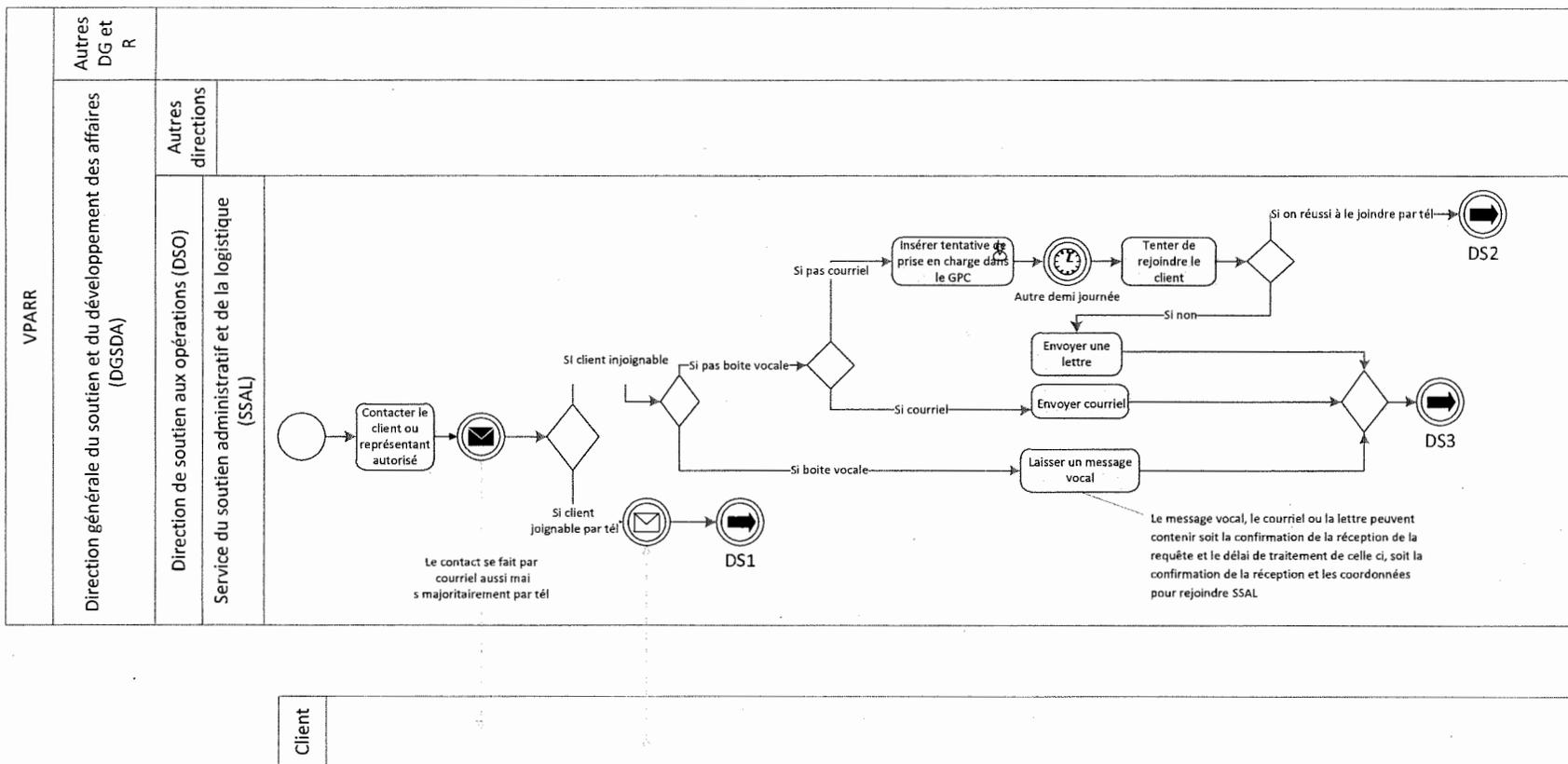
- *Client informé sur le traitement de la plainte et sur le délai de traitement*
- *Informations complétées*

**Note :** *le SSAL n'arrive pas à entrer en contact avec le client, un message lui est laissé sur sa boîte vocale ou une lettre lui est envoyée par poste ; la prise en charge est alors réputée réussie.*

# Processus de traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

Processus : traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

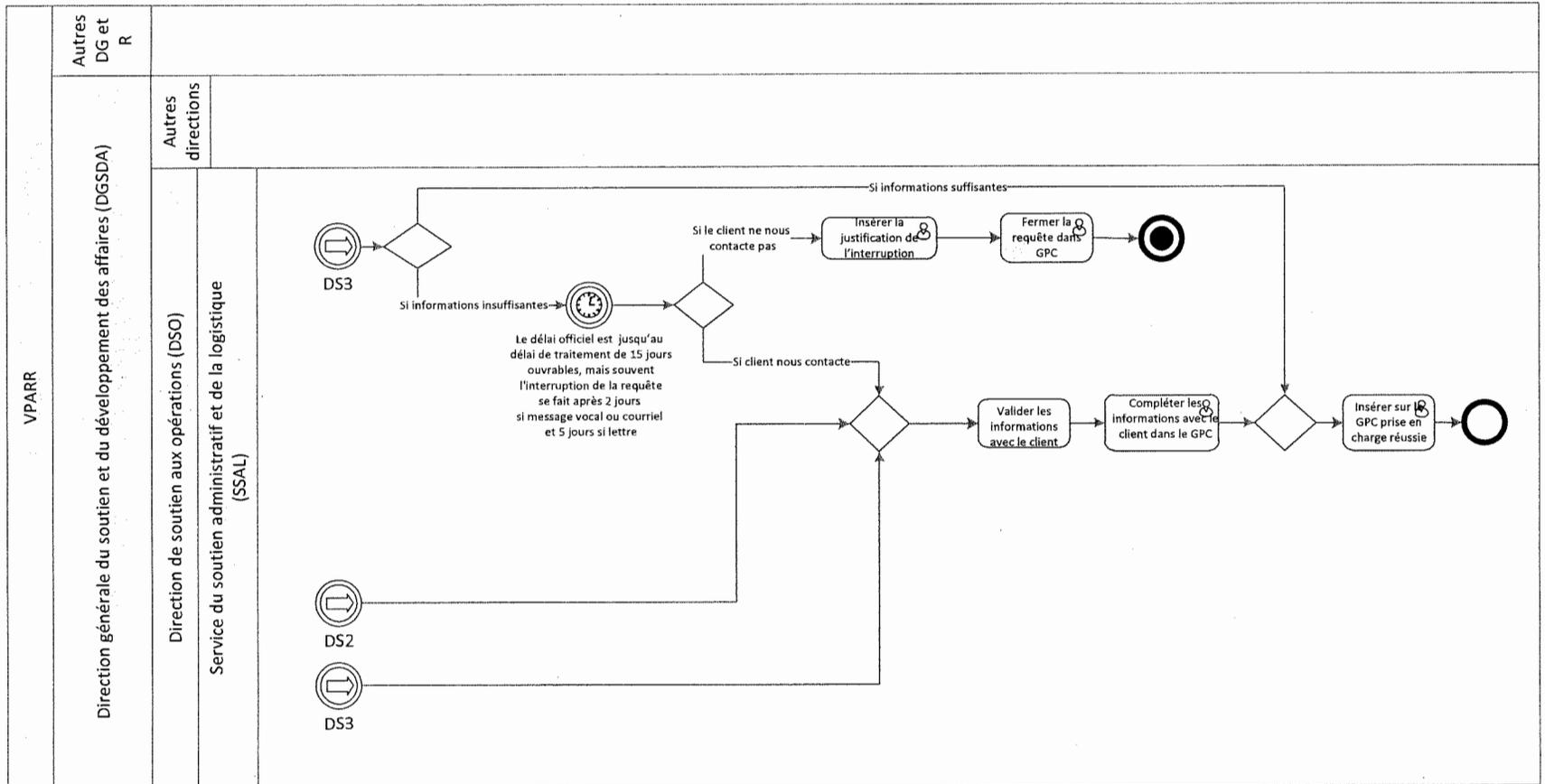
Sous processus 2.6 : prise en charge



# Processus de traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

## Processus : traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

### Sous processus 2.6 : prise en charge



## Description des activités du processus de traitement des plaintes et des commentaires au SSAL

### 3.1. Activité 1: « Prendre connaissance de la requête du client »

#### But de l'activité :

- Déterminer de quoi parle la requête et en quoi consistent la demande et les documents.

#### Élément(s) déclencheur(s)

- Une requête, dans l'**agenda**, assignée par le Centre de satisfaction des clientèles
- Une lettre, un fax de la part d'un client ou de son représentant
- Procuration d'un bureau de comté

#### Résultat(s) escompté(s)

- Les documents reçus sont lus
- Besoin du client compris

#### Description sommaire

- Écouter le client
- Lire le contenu de la requête
- Détecter les éléments essentiels qui reflètent le besoin du client et ceux à l'origine de son insatisfaction.

#### Liste des procédures et formulaires applicables à cette activité

- Procédure des plaintes et des commentaires

#### Liste des systèmes et DÉMU applicables à cette activité

- GPC (gestion de plaintes et des commentaires)
- GTL (gestion de télécopie)

## 3.2. Activité 2 : « Analyser »

### But de l'activité :

- *Analyser la demande.*

### Élément(s) déclencheur(s)

- *La prise de connaissance de la requête*

### Résultat(s) escompté(s) :

- *La requête est analysée ou doit être bonifiée*
- 

### Description sommaire :

- *Analyser la requête*
- 

### Liste des procédures et formulaires applicables à cette activité

- *Procédure d'immatriculation*
- *Procédure de permis de conduire*
- 

### Liste des systèmes et DÉMU applicables à cette activité

- *GPC*
- *GTL*
- *DEMU Direction du permis de conduire et de la gestion de l'identité (DPCGI)*
- *DEMU Direction de l'immatriculation, de la diffusion et de la perception (DIDP)*
- *DEMU Direction de soutien aux opérations (DSO)*
- *DEMU Direction du soutien à l'encadrement des usagers du réseau routier (DSEURR)*

## **3.3. Activité 3 : « Faire des recherches dans le système »**

### **But de l'activité :**

- Compléter les informations du dossier, les renseignements déjà transmis et les transactions du client

### **Élément(s) déclencheur(s)**

- Manque d'information dans le dossier
- Analyse en profondeur

### **Résultat(s) escompté(s)**

- Informations complétées

### **Description sommaire**

- Consulter le système central de la SAAQ
- Consulter les sites web (Internet et Intranet)
- Lire les rapports et interventions des proposés au dossier

### **Liste des procédures et formulaires applicables à cette activité**

- Formulaires médicaux (formulaire permis, formulaire immatriculation, formulaire sanction)

### **Liste des systèmes et DÉMU applicables à cette activité**

- Code de la sécurité routière
- Système central
- Sites Web

## **3.4. Activité : 4. Transmettre une demande de clarification à l'agent de l'unité principale**

### **But de l'activité :**

- *Transmettre le besoin en information sur le dossier.*
- 

### **Élément(s) déclencheur(s)**

- *Manque d'information sur le dossier*
- 

### **Résultat(s) escompté(s) :**

- *Demande de clarification comprise et traitée*
- 

### **Description sommaire**

- *Appeler l'agent concerné*
- *Demander les détails des faits.*
- *Demander s'il y'a des informations ou documents à ajouter*

### **Liste des procédures et formulaires applicables à cette activité**

*Aucun*

### **Liste des systèmes et DÉMU applicables à cette activité**

- *DEMU Direction du permis de conduire et de la gestion de l'identité (DPCGI)*
- *DEMU Direction l'immatriculation, de la diffusion et de la perception (DIDP)*
- *DEMU Direction du soutien à l'encadrement des usagers du réseau routier (DSEURR)*
-

## **3.5. Activité 5 : « Recevoir la demande de clarification »**

### **But de l'activité :**

- *Accuser réception de la demande*
- 

### **Élément(s) déclencheur(s)**

- *Transmission de la demande de clarification par l'unité déléguée*
- *Transmission des éléments de réponses*

### **Résultat(s) escompté(s) :**

- *La demande reçue*
- *Éléments de réponse cumulés et complétés*
- 

### **Description sommaire ;**

- *Recevoir la demande*
- *Cumuler les éléments nécessaires*
- *Répondre à la demande*

### **Liste des procédures et formulaires applicables à cette activité**

*Aucun*

### **Liste des systèmes et DÉMU applicables à cette activité**

- *DEMU Direction du permis de conduire et de la gestion de l'identité (DPCGI)*
- *DEMU Direction l'immatriculation, de la diffusion et de la perception (DIDP)*
- *DEMU Direction du soutien à l'encadrement des usagers du réseau routier (DSEURR)*

### **3.6. Activité 6 : « Préparer tous les éléments de réponse »**

#### **But de l'activité :**

- *Préparer l'information demandée*
- 

#### **Élément(s) déclencheur(s)**

- *La réception de la demande de clarification*
- 

#### **Résultat(s) escompté(s) :**

- *La réponse complète est préparée*

#### **Description sommaire**

- *Rédiger les informations*
- *Vérifier si les informations rédigées répondent aux besoins formulés par l'ÉCP à la VPARR*
- 

#### **Liste des procédures et formulaires applicables à cette activité (s'il y a lieu)**

- *Aucune*
- 

#### **Liste des systèmes et DEMU applicables à cette activité (s'il y a lieu)**

- *Aucune*

## **3.7. Activité 7 : « Prendre une décision »**

### **But de l'activité :**

*Prendre une décision par rapport à la requête*

### **Élément(s) déclencheur(s)**

- *Le dossier bien complété et analysé et tous les compléments de renseignements ont été reçus*

-

### **Résultat(s) escompté(s)**

- *Décision prise*

-

### **Description sommaire**

- *Rédiger toutes les réponses possibles*
- *Analyser objectivement les réponses*
- *Décider pour l'une des réponses*
- *Documenter l'action*

### **Liste des procédures et formulaires applicables à cette activité**

*Aucune*

### **Liste des systèmes et DEMU applicables à cette activité**

- *GPC*

## 3.8. Activité 8 : « Rédiger une lettre ou un courriel »

### But de l'activité :

- *La rédaction de la réponse au client*
- 

### Élément(s) déclencheur(s)

- *La prise de décision*
- 

### Résultat(s) escompté(s)

- *Lettre ou courriel rédigée*
- 

### Description sommaire

- *Écrire la lettre ou le courriel*
- *Vérifier la lettre ou le courriel ou approbation*
- *Demander la traduction au besoin*
- 

### Liste des procédures et formulaires applicables à cette activité (s'il y a lieu)

- *Aucune*
- 

### Liste des systèmes et DEMU applicables à cette activité (s'il y a lieu)

- *Aucune*

## **3.9. Activité 9 : « Numériser la lettre »**

### **But de l'activité :**

- *Passer du format papier de la lettre signée au format électronique*

### **Élément(s) déclencheur(s)**

- *La rédaction de la lettre sur support papier*
- 

### **Résultat(s) escompté(s)**

- *Lettre numérisée*
- 

### **Description sommaire**

- *Mettre la lettre dans le télécopieur*
- *Choisir l'option numériser et choisir le destinataire*
- 

### **Liste des procédures et formulaires applicables à cette activité (s'il y a lieu)**

- *Aucune*
- 

### **Liste des systèmes et DEMU applicables à cette activité (s'il y a lieu)**

- *Imprimante multifonction*

## **3.10. Activité 10 .: « Expédier la lettre ou le courriel »**

### **But de l'activité :**

- *Expédier la décision au client*

### **Élément(s) déclencheur(s)**

- *La rédaction de la lettre ou du courriel*
- 

### **Résultat(s) escompté(s)**

- *Lettre ou courriel expédiée*
- 

### **Description sommaire**

- *Mettre la lettre dans l'enveloppe*
- *Rédiger l'adresse du client*
- *Poster la lettre*
- *Sélectionner l'adresse courriel du client*
- *Cliquer sur la fonction d'envoi*
- 

### **Liste des procédures et formulaires applicables à cette activité (s'il y a lieu)**

- *Aucune*
- 

### **Liste des systèmes et DEMU applicables à cette activité (s'il y a lieu)**

- *Aucune*

### 3.11. Activité 11 : « Insérer le courriel ou la lettre dans la GPC »

#### But de l'activité :

- Archiver la lettre
- Garder une traçabilité de la réponse donnée au client
- 

#### Élément(s) déclencheur(s)

- La numérisation de la lettre
- Expédition du courriel
- 

#### Résultat(s) escompté(s)

- Lettre ou courriel intégré au système GPC
- 

#### Description sommaire

- Chercher le fichier numérisé ou le courriel expédié au demandeur
- Emmagasiner le fichier dans le répertoire de l'Équipe de la coordination des plaintes à la VPARR
- Utiliser l'option joindre un fichier dans le GPC
- Sélectionner le fichier à joindre

#### Liste des procédures et formulaires applicables à cette activité (s'il y a lieu)

- Aucune
- 

#### Liste des systèmes et DEMU applicables à cette activité (s'il y a lieu)

- GPC

### **3.12. Activité 12 : « Insérer l'action dans la GPC »**

#### **But de l'activité :**

- Documenter l'action d'envoi de la lettre ou du courriel au client

#### **Élément(s) déclencheur(s)**

- L'envoi de la lettre
- l'envoi du courriel

#### **Résultat(s) escompté(s)**

- Le suivi de l'envoi de la lettre et de sa date est gardé
- Action documentée dans la GPC
- 

#### **Description sommaire**

*Aller sur l'onglet action et ajouter l'action*

#### **Liste des procédures et formulaires applicables à cette activité (s'il y a lieu)**

*Aucune*

#### **Liste des systèmes et DEMU applicables à cette activité (s'il y a lieu)**

- GPC

## **3.13. Activité 13 .: « Qualification de la plainte »**

### **But de l'activité :**

- *Qualifier la nature de la plainte (fondée, non fondée ou interrompue)*
- 

### **Élément(s) déclencheur(s)**

- *Décision expédiée au client*
- 

### **Résultat(s) escompté(s)**

- *Plainte qualifiée*
- 

### **Description sommaire**

- *Entrer dans le GPC*
- *Choisir la qualification*
- *Enregistrer*
- 

### **Liste des procédures et formulaires applicables à cette activité (s'il y a lieu)**

- *Politique de gestion des plaintes et des commentaires*
- 

### **Liste des systèmes et DEMU applicables à cette activité (s'il y a lieu)**

- *GPC*

### **3.14. Activité 14 : « Documenter dans un registre d'amélioration continue »**

#### **But de l'activité :**

- *Garder une trace pour les demandes d'améliorations observées*
- 

#### **Élément(s) déclencheur(s)**

- *Un manquement observé dans le service client*
- 

#### **Résultat(s) escompté(s)**

- *Piste d'amélioration ajoutée*
- 

#### **Description sommaire**

- *Produire une demande dans un DEMU*
- *Envoyer un courriel au secteur concerné*
- 

#### **Liste des procédures et formulaires applicables à cette activité**

- *Aucune*
- 

#### **Liste des systèmes et DÉMU applicables à cette activité**

- *DEMU Direction du permis de conduire et de la gestion de l'identité (DPCGI)*
- *DEMU Direction l'immatriculation, de la diffusion et de la perception (DIDP)*
- *Formulaire Direction du soutien à l'encadrement des usagers du réseau routier (DSEURR)*

## **4. Documentation associée au processus et sous-processus**

*Énumérer, dans les sections ci-dessous, les documents et autres sources d'information qui n'ont pas été mentionnés aux sections 2 et 3.*

*AMI-Accès aux manuels d'information*

*AMES-Accès médicale et sanction*

*BIP-Banque d'information des préposés*

*Dépliants*

*Encarts*

### **5. Lois et Règlements spécifiques à la compréhension du processus**

*Cette section a pour objectif de préciser un article de loi ou un règlement qui, le cas échéant, oriente ou explique la raison d'être du processus.*

*Ce processus s'appuie sur :*

- *La Politique de gestion des plaintes et des commentaires*
- *La Procédure de gestion des plaintes et des commentaires*
- *la Déclaration de services aux citoyens.*
- *Code de sécurité routière*
- *La loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*
- *Le Code civil du Québec*
- *La loi concernant les propriétaires, les exploitants et les conducteurs de véhicules lourds*
- *La loi sur les transports*
- *La Loi Sur les Taxis*
- *Le Code criminel*
- *La Politique De Gestion Des Compétences*
- *La Politique linguistique*
- *La Politique sur la diversité*
- *La Politique sur l'éthique*

### **6. Justifications d'orientation de fonctionnement d'exception**

*Le SSAL traite les plaintes et les commentaires au niveau supérieur aux unités de traitement des opérations et des plaintes initiales.*

*Par conséquent, les ressemblances avec le traitement des plaintes et des commentaires avec ces unités est bien réelle, mais plusieurs exceptions nécessitent la cartographie distincte tel que réalisé dans ce processus.*

*De plus, comme le SSAL est délégué sur plusieurs points de vues différents des unités opérationnelles, les différences sont alors représentées dans cette schématisation.*

## 7. Indicateurs de performance

*Les indicateurs de performance en lien avec le processus de traitement des plaintes et des commentaires :*

- *Le Nombre de plaintes fermées/nombre de plaintes reçues*
- *Le Nombre de plaintes interrompues/nombre de plaintes traitées*
- *Le Nombre de plaintes fondées/nombre de transactions VPARR*
- *Le Nombre de délai de prise en charge respecté/nombre de délai totaux*
- *Délai moyen de traitement des plaintes et des commentaires*
- *Le Nombre des plaintes et des commentaires par direction générale, régionale, direction, service.*

*Rapport-gratuit.com*   
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES