

STA
2708



RAPPORT DE STAGE

L'implantation du système de Gestion
Électronique des Documents (GED) au sein
du Ministère de l'Immigration et des
Communautés Culturelles

PAR
AIDY ONI



DÉCEMBRE 2011

TABLE DES MATIERES

MOTS DE REMERCIEMENTS.....	4
ACCRONYMES ET SIGLES	5
RÉSUMÉ.....	6
1. INTRODUCTION.....	8
2. CONTEXTE	9
3. MON MANDAT.....	9
4. L'ORGANISATION D'ACCUEIL	10
4.1 DIRECTION CONCERNÉE : DIRECTION DE L'AMÉLIORATION CONTINUE ET DE LA QUALITÉ (DACQ).....	10
5. DÉFINITION DU PROJET : LA GESTION ÉLECTRONIQUE DES DOCUMENTS (GED)	
11	
6. MÉTHODOLOGIE.....	12
7. MA CONTRIBUTION.....	13
7.1 ANALYSE DU CONTEXTE DE GESTION DE CHANGEMENT	14
7.2 ANALYSE D'IMPACTS DE L'ENSEMBLE DE L'ORGANISATION	14
7.2.1 ANALYSE D'IMPACTS SUR LA CLIENTÈLE.....	14
7.2.2 ANALYSE D'IMPACTS SUR L'ORGANISATION.....	14
7.2.3 ANALYSE D'IMPACTS SUR LES PARTENAIRES/MANDATAIRES	15
7.2.4 ANALYSE D'IMPACTS SUR LE GOUVERNEMENT	15
7.3 ANALYSE D'IMPACTS DES PARTIES PRENANTES.....	16
7.4 STRATÉGIES PROPOSÉES AU NIVEAU DE LA COMMUNICATION.....	19
7.4.1 AU NIVEAU DES OBJECTIFS DE COMMUNICATION	19
7.4.2 AU NIVEAU DE LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION.....	19
7.4.3 AU NIVEAU DES AXES DE COMMUNICATION.....	20
7.4.4 AU NIVEAU DE L'APPROCHE COMMUNICATIONNELLE	20
7.5 STRATÉGIES PROPOSÉES AU NIVEAU DU CHANGEMENT	21
7.5.1 AU NIVEAU DE LA GESTION DE LA TRANSITION ET DE L'INTÉGRATION DES CONNAISSANCES	21

12 MAR 2012

7.5.2	AU NIVEAU DE LA MESURE DE LA PRÉOCCUPATION.....	22
7.5.3	AU NIVEAU DE LA MOBILISATION ET DE L'ACCOMPAGNEMENT.....	22
7.5.4	AU NIVEAU DES MOYENS DE COMMUNICATION.....	23
8.	RECOMMANDATIONS	25
9.	CONCLUSION.....	27
	BIBLIOGRAPHIE	28
	ANNEXES.....	29
	ANNEXE 1.....	30
	ANNEXE 2.....	35
	ANNEXE 3.....	39

MOTS DE REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Madame Odette Guertin, responsable de la Direction de l'Amélioration Continue de la Qualité de m'avoir accueillie au sein de l'équipe, et pour sa confiance en moi et à mon travail.

Je remercie également Madame Danielle Youdom et Monsieur Réjean Charette pour leur encadrement et soutien à la rédaction de mon mandat.

Finalement, un grand merci va à l'endroit de ma professeure-conseillère, Madame Nancy Brassard, pour son assistance, sa disponibilité et son encadrement. Elle a su me guider et me conseiller durant mon mandat.

Je n'oublie pas non plus ceux qui de près ou de loin, ont directement ou indirectement contribué au bon déroulement de mon stage.

ACCRONYMES ET SIGLES

AA - Architecture d'Affaires

BIQ – Bureau d'Immigration du Québec à l'Étranger

BSM - Bureau des sous-ministres (Instance décisionnelle au niveau administratif pour le Ministère)

Comité directeur – Comité qui regroupe le chargé de projet, le directeur de projet, et les membres clés du projet.

Candidat potentiel – Candidat à l'Immigration ayant déposé une demande de sélection

CT - Conseil du Trésor (Instance décisionnelle du gouvernement du Québec)

CTCM - Conseil de transformation (Le comité veille à la cohérence des projets avec l'Architecture d'Affaires et la capacité de réalisation du Ministère)

DACQ - Direction de l'Amélioration Continue de la Qualité

DAPC – Direction des Affaires Publiques et des Communications

DRH - Direction des Ressources Humaines

GED - Gestion Électronique des Documents

Pilote sectoriel - Expert de contenu d'un secteur/ d'une ligne d'affaire (Immigration, Intégration, et Francisation)

TQ - Travailleur qualifié, processus qui concerne la sélection des personnes dont le projet, répond aux besoins du marché du travail québécois

VG - Vérificateur Général

RÉSUMÉ

Ce document est le fruit du stage que j'ai complété au Ministère de l'Immigration et des Communautés Culturelles, et plus précisément au sein de la Direction de l'Amélioration Continue de la Qualité (DACQ) à l'automne 2011, soit du 6 septembre au 16 décembre 2011.

La DACQ est le bureau de pilotage des projets au Ministère. Elle est nantie de performants outils de gestion de projet, gestion de changement, et en pratiques d'affaires. C'est à l'aide de ces outils que j'ai pu réaliser mon mandat.

Dans un contexte de restructuration et de transformation, la DACQ travaille sur plusieurs projets dont le but est de rendre à meilleur coût, de meilleurs services.

Mon rôle consistait alors à intervenir dans un projet spécifique, qu'est *la Gestion Électronique des Documents (GED)*, afin d'établir un plan de gestion de changement préliminaire. Pour réaliser ce mandat, j'ai eu à identifier les impacts de l'implantation de la GED sur les personnes et les processus; ensuite, j'ai discuté avec les points focaux, notamment, un gestionnaire, un chef d'équipe et plusieurs spécialistes (en gestion de projet et en gestion de changement) pour valider mes observations et analyses, ainsi que les stratégies proposées. Il est à noter que ce plan est fait à un haut niveau et sera précisé au fur et à mesure que le projet avance.

À la lumière de mes observations, le Ministère dispose d'outils innovants. Malheureusement, l'appropriation de ces outils n'est pas encore complétée.

De plus, étant donné la nouvelle structure organisationnelle et les efforts de centralisation effectués, certains services ne sont pas encore complètement centralisés. Ainsi on observe des dédoublements de tâches, des problèmes de communication, lesquels sont en partie liés aux confusions de rôles. Le Ministère a besoin du temps pour rapatrier tous ces services au même endroit, et clarifier les rôles des employés.

Cependant, malgré tous les éléments cités plus haut, le Ministère est résolu à aller de l'avant. Il se veut chef de file, une raison pour laquelle, il adopte des méthodes avant-gardistes, notamment la méthode agile.¹

La Méthode agile étant une notion propre au domaine de l'informatique consiste à *« concevoir des logiciels de façon itérative, incrémentale et adaptative en impliquant au maximum le demandeur (client), ce qui permet une grande réactivité à ses demandes. Elle vise la satisfaction réelle du besoin du client et non les termes de contrat de développement. C'est une méthode qui est basée sur l'affinement du besoin en mis en œuvre dans les fonctionnalités en cours de réalisation et même déjà réalisées. »*

Dans un contexte de restrictions budgétaires gouvernementales, le Ministère reste confiant d'atteindre des résultats de sa transformation.

¹ THERRIEN, ISABELLE., (2011). « Introduction à l'agilité. » Présentation Powerpoint

1. INTRODUCTION

Dans le cadre de la modernisation de son appareil, le Ministère de l'Immigration et des Communautés Culturelles (MICC) a entamé une grande transformation qui a donné lieu à une fusion des bureaux de projets des trois secteurs, notamment les secteurs de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration. C'est un changement d'une grande ampleur qui a eu un impact sur l'ensemble de l'organisation, notamment sur la culture, la structure, les processus, l'organisation du travail et les outils.

Ce changement découle du Plan stratégique du Ministère et surtout des recommandations d'une firme d'experts en gestion de projet. D'une part, dans le Plan stratégique, le Ministère s'engage à procéder à une meilleure sélection de travailleurs qualifiés, d'accroître le soutien de ses immigrants et d'effectuer une vigie des meilleures pratiques, afin de mieux s'adapter à l'évolution de son contexte.²

D'autre part, le Ministère se veut une organisation agile, qui doit être à l'affût et être capable de réagir rapidement dans son environnement. Pour bien concevoir sa transformation, le Ministère a réalisé une Architecture d'Affaires (AA). En fait, ce document représente l'ensemble des grandes lignes processuelles propres aux trois différents secteurs du Ministère. Toute conception de projet se doit d'être arrimée avec les principes et les orientations de l'Architecture d'Affaires (AA).

Ce rapport de stage présente donc l'organisation d'accueil et son contexte, et le plan de gestion de changement proposé suivi des recommandations.

² Plan stratégique 2008. <http://www.micc.gouv.qc.ca/fr/planification/plan-strategique.html>

2. CONTEXTE

À la suite de la visite du Vérificateur Générale (VG) en 2010, plusieurs recommandations ont été faites, dont deux principales, à savoir effectuer une meilleure sélection de travailleurs qualifiés et assurer un meilleur soutien à ses immigrants. De ces recommandations, des orientations comme l'uniformisation des techniques d'évaluation des demandes, la mise en place d'outils simples favorisant l'intégration des immigrants, et ce, depuis leur pays de provenance, et le renforcement des systèmes d'aides existants ont été privilégiées.

Outre le rapport du VG, certains systèmes informatiques sont sur le point d'être remplacés, faute de désuétude et d'inefficacité. Ainsi, le Ministère en profite pour mettre à jour toute son infrastructure. Il a donc opté pour une standardisation de ses outils, dans le but d'uniformiser la qualité de ses services, et d'assurer la rigueur des procédures d'immigration. La complétude d'une telle action assurera une meilleure conformité et l'équité dans les décisions rendues dans les dossiers d'immigration.

3. MON MANDAT

Étant donné les changements récents, et la réorganisation ministérielle, il a été nécessaire pour soutenir la nouvelle structure et encadrer les nouvelles activités, d'avoir un plan. C'est dans cette perspective que mon mandat a été initialement conçu. Mon mandat avait donc pour but de développer le nouveau plan de soutien à la haute direction.

Cependant, il a été changé en cours de route pour deux raisons. La première raison repose sur le fait que certaines conditions de réalisation n'étaient pas encore en place pour accueillir mon implication, et la deuxième raison repose sur le fait que certaines ressources avaient été déjà affectées sur le projet. Finalement, mon mandat retenu a été d'établir une stratégie de gestion de changement et des communications pour accueillir les changements apportés dans un projet spécifique : la Gestion Électronique des Documents (GED).

Mon travail a été supervisé par Madame Danielle Youdom, Chargée de projet, et Monsieur Réjean Charette, Architecte d'Affaires et Chef d'équipe à la DACQ. J'ai aussi

bénéficié de l'encadrement de Madame Nancy Brassard, Professeure-Conseillère et Spécialiste en gestion de changement et gestion des compétences.

4. L'ORGANISATION D'ACCUEIL

Le Ministère de l'Immigration et des Communautés Culturelles vit le jour avec la création de l'article 95 de la Loi constitutionnelle de 1867 et de l'Accord Canada-Québec (accord conclu avec le gouvernement canadien sur l'immigration partagée en 1991).³ Il a pour mission de « promouvoir l'immigration, [de] sélectionner des personnes immigrantes et [de] favoriser leur intégration au sein [de la société]. »⁴ Le Ministère se veut chef de file « d'un réseau de partenaires déterminé à renforcer la contribution de l'immigration au développement durable du Québec et de ses régions, dans le respect des valeurs communes. »⁵ C'est à partir de cette vision que le Ministère a adopté des orientations cibles, lesquelles se retrouvent dans son Architecture d'Affaires⁶, dans son Plan stratégique⁷, aussi bien que dans sa déclaration de service à la clientèle.⁸

4.1 DIRECTION CONCERNÉE : DIRECTION DE L'AMÉLIORATION CONTINUE ET DE LA QUALITÉ (DACQ)

La DACQ joue un rôle de soutien et de conseil auprès des unités administratives du Ministère. De plus, elle coordonne les projets au sein du Ministère, est responsable de l'Architecture d'Affaires, et reste à l'affût des meilleures pratiques d'affaires pouvant accroître l'efficacité et l'efficience des services donnés à la population (optimisation des processus).⁹ En d'autres mots, la DACQ a pour mandat de fournir son expertise en gestion de projet, de programmes et de portefeuille, ainsi qu'en matière de pratiques d'affaires. Elle peut être appelée à implanter des méthodologies, tout comme développer des outils, procédures et normes pour une normalisation des processus d'affaires.

³ <http://www.micc.gouv.qc.ca/fr/ministere/vision-mission.html>

⁴ ibid

⁵ ibid

⁶ Information prise de l'intranet

⁷ Voir Annexe 1

⁸ Voir annexe 2

⁹ ibid

5. DÉFINITION DU PROJET : LA GESTION ÉLECTRONIQUE DES DOCUMENTS (GED)

La Gestion Électronique des Documents (GED) est « un procédé informatisé visant à organiser et gérer des informations et des documents électroniques au sein d'une organisation. »¹⁰ Il incorpore des systèmes *d'acquisition*, de *classement*, de *stockage*, *d'indexation*, de *consultation* (exemple d'utilisation : numérisation de masse de documents papiers).¹¹ Grâce à des fonctions d'algorithmes statistiques, il facilite la recherche de documents par pertinence.¹²

La GED vise l'amélioration des processus de travail et l'échange de l'information. Un de ses avantages repose sur les gains qu'il permet de réaliser en termes de temps et d'argent.

Le projet GED est à la phase **d'avant-projet**, notamment à l'étape de **l'étude de faisabilité**. Par conséquent, il est encore trop tôt pour déterminer de façon précise la manière dont les parties prenantes seront touchées par le projet. Néanmoins, une analyse préliminaire des impacts nous permettra de saisir l'ampleur du projet et le degré des changements à venir et les meilleurs moyens de les gérer.

¹⁰ Information prise de l'intranet.

¹¹ Ibid

¹² Ibid

6. MÉTHODOLOGIE

Plusieurs outils d'analyse ont été utilisés pour réaliser la collecte d'information.

Au début des travaux, un *benchmarking* (comparaison concurrentielle) a été réalisé auprès de quelques ministères de même taille avec des services similaires. Le but étant de savoir si la GED est envisageable au Ministère, et si cela l'est comment s'y prendre pour l'implanter. Étant convaincus des résultats, il a été décidé de poursuivre les autres étapes du projet.

Le *modèle de gestion de projet* recommandé par le Conseil du Trésor (CT) a été utilisé pour réaliser des séries de livrables.¹³ Ce modèle comporte trois grandes phases.¹⁴

Ces phases sont:

- L'avant-projet, qui comprend l'identification et la compréhension du besoin;
- La mise en œuvre de la solution, qui comprend le démarrage du projet jusqu'au dénouement;
- Et enfin, le post-projet, qui constitue une forme de rétroaction et permet au chargé de projet de revoir la solution implantée et de voir à son amélioration.

Étant conscient que l'exécution de ces projets a une incidence sur les humains, deux modèles de gestion de changement inspirés des auteurs Bareil et Rondeau, ont été intégrés à la gestion de projet. C'est à mon avis une façon innovante de concevoir un projet à l'ère de l'information et la complexité des organisations, de même que la pénurie de ressources.

¹³ Voir annexe 3. Ce modèle est propre au Conseil du Trésor. Par contre, la DACQ a son modèle qui reprend les éléments contenu dans le modèle du CT avec d'autres détails. Pour des raisons de confidentialité, le modèle-type de la DACQ ne peut donc pas être publié.

¹⁴ Ibid

7. MA CONTRIBUTION

CONTEXTE DU PROJET GED

La Gestion Électronique des Documents (GED) au Ministère, vise à mettre en place un système contenant des documents électroniques dans des dossiers client en ligne. Elle met en exergue le client et ses demandes. Elle est structurée suivant un agencement de données qui permet d'acquérir, de stocker et de diffuser efficacement de l'information. Vu les besoins du Ministère et les capacités de l'outil, le rôle de la GED sera de supporter les services de mission ainsi que les services administratifs.

Il est à rappeler que plusieurs activités de consolidation d'efforts ont été entreprises dans le passé, notamment dans l'élaboration du plan de classification, du calendrier de conservation, et du catalogue des documents. Toutefois, n'ayant pas été approfondis, la GED compte intégrer dans sa gestion ces éléments, après remodelage, afin d'être complète et performante.

L'implantation de la GED est pertinente pour le Ministère, aujourd'hui, pour deux raisons principales :

- Elle répond à un besoin actuel, celui de disposer d'un système électronique client pouvant contribuer au fonctionnement efficace et efficient du Ministère, étant donnée l'augmentation de sa clientèle;
- Elle lui permet d'atteindre ses objectifs malgré les contraintes budgétaires.

À l'heure actuelle, le projet est en *phase d'avant-projet*, d'où l'importance d'établir un plan de gestion de changement et des communications pour faciliter la transition vers le nouvel outil.

OBJECTIF DU PROJET

L'objectif du projet GED contribue aux orientations d'un gouvernement en ligne, qui soit proche de ses clients, et qui fonctionne efficacement avec ses ressources limitées. La GED répond à plusieurs besoins, autant pour les clients, les partenaires que pour l'organisation. Une fois ce projet exécuté, le Ministère aura :

- Un système sécurisé qui rend disponible l'information, en tout temps et à plusieurs personnes à la fois;
- Un gouvernement en ligne pour soutenir les services de mission et administratifs;
- Un système structuré qui favorise le stockage et la classification des documents;
- Un système actualisé qui facilite la gestion efficace des dossiers;
- Un environnement fiable et dépourvu de papiers.

La réalisation de ce projet se fera sous l'égide de l'expert de contenu GED et de l'équipe TI, en ayant en vue les préoccupations de chaque unité administrative, étant donné l'importance de la transformation.

7.1 ANALYSE DU CONTEXTE DE GESTION DE CHANGEMENT

Afin de mieux cerner l'ampleur du changement, une analyse d'impacts est requise. Une première analyse se fera par rapport à l'ensemble du système organisationnel du Ministère. Ensuite, une autre se fera par rapport aux principales parties prenantes, et ce, en fonction de cinq (5) facettes : *la culture, la structure, le processus, l'outil, et la connaissance.*

7.2 ANALYSE D'IMPACTS DE L'ENSEMBLE DE L'ORGANISATION

7.2.1 ANALYSE D'IMPACTS SUR LA CLIENTÈLE

Ce changement apporte une valeur ajoutée aux fonctions utilisées par le client, du fait qu'il habilite le client à accéder à ses informations sans délai. Ce faisant, le Ministère devient plus proche du client.

7.2.2 ANALYSE D'IMPACTS SUR L'ORGANISATION

Une réorganisation du travail sera nécessaire au Ministère lors de l'implantation de la GED, laquelle entraînerait la refonte, voire l'optimisation des processus. Il n'est pas sans savoir que toutes les unités administratives du Ministère seront touchées par ce changement. En outre, il y aurait besoin de redéfinir les rôles et responsabilités des acteurs directement impliqués et de revoir leurs profils de compétences.

7.2.3 ANALYSE D'IMPACTS SUR LES PARTENAIRES/MANDATAIRES

Redéfinir les ententes de partenariat, les procédures et lois d'accès à l'information, à la lumière des nouveaux besoins.

7.2.4 ANALYSE D'IMPACTS SUR LE GOUVERNEMENT

La transformation :

- Renforcera le respect de son engagement envers sa clientèle, lequel est énoncé dans la *Déclaration des services à la clientèle*.¹⁵ Ceci concourt à la réalisation du *Plan Directeur des Services à la Clientèle (PDSC)*;¹⁶
- Favorisera l'utilisation des services en ligne au niveau gouvernemental, dans le but de rendre le client autonome;
- Favorisera une meilleure utilisation de ses ressources.

Il est à préciser que certains de ces impacts auront des conséquences sur d'autres unités, notamment dans la façon de classer les documents, de stocker et de rechercher l'information.

¹⁵ Voir annexe 2

¹⁶ MICC. PDSC 2009 - 2013

7.3 ANALYSE D'IMPACTS DES PARTIES PRENANTES

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Haute direction	Uniformisation des façons de faire (même technique de numérisation)				X	X			X		
	Définir et statuer les nouveaux rôles et responsabilités	X			X				X		X
	Définir les principes de base quant à la gestion des documents (transfert de documents entre les différentes lignes d'affaires)	X			X	X			X		X
	Développer une cohésion ministérielle quant à l'adhésion des employés au nouveau plan d'affaires										X
Gestionnaires	Nouveaux rôles et responsabilités	X			X	X			X		X
	Nouvelles mesures de contrôle à adopter	X				X					X
	Mettre en place une nouvelle stratégie de développement pour les employés					X			X		X
	Redéfinition des nouveaux rôles et responsabilités.										
	Accompagnement des employés requis					X			X		
	Reddition des comptes								X		X
	Nouveaux rôles et responsabilités à préciser	X			X	X			X		X
Employé (es)	Nouvelles connaissances à acquérir					X			X		X
	Nouvelles procédures	X			X	X			X		X
	Nouveaux outils, lesquels nécessiteront une formation et un système de maintien								X		X
	Nouveaux profils de compétences								X		X
	Nécessité d'établir une relation de confiance										X

Partenaires (gouvernementaux)/mandataires	Nouvelles ressources requises pour l'assimilation des nouvelles connaissances					X	X	X
	Formations requises quant à la manipulation des nouveaux outils						X	
	Redéfinir les ententes de partenariat/revoir les contrats	X		X				X
	Nécessité d'établir une relation de confiance							X
Intervenants (Consultants à l'immigration)	Nouvelles ressources requises pour l'assimilation des nouvelles connaissances			X		X	X	
	Formations requises quant à la manipulation des nouveaux outils					X	X	
	Perception de perte de clients vue l'autonomie accrue du client							X
	Perception de surcharge de travail pour les employés			X		X		X
Syndicats	Sensibilisation requise pour présenter le nouveau programme					X	X	X
	Valeur ajoutée aux services donnés					X	X	
Clients	Optimisation des processus de traitement de données (documents en moins si le client requiert un autre service d'une autre direction)			X		X	X	X
	Nouveau système de gestion quant aux dossiers en cours de traitement			X		X	X	X

ENJEUX ET FACTEURS FAVORABLES

À la lumière de cette analyse, la GED s'annonce comme un projet de changement majeur parce qu'il touche à plusieurs parties prenantes, et à plusieurs facettes de l'organisation. De plus, étant donné le nombre de projets en cours, et leurs interdépendances, il sera impossible d'apparier la GED à tous les projets en même temps, faute de temps et de coûts. Conséquemment, il est judicieux de lier la GED au projet de transformation des processus de sélection des travailleurs qualifiés (TQ) puisqu'il est présentement priorisé. Ce faisant, les employés, conseillers et gestionnaires responsables de la gestion de ce dossier seront grandement touchés par cette transformation. Force est de miser sur une stratégie de coopération pour susciter leur adhésion, et ce, dans le but d'atteindre les résultats escomptés.

Comme enjeux, nous retenons que :

- La culture organisationnelle, ainsi que les façons de faire des employés vont changer;
- Il faut définir la façon d'opérer la transition de la gestion des dossiers (garder la version papier versus numériser);
- Il faut penser au réaménagement des lieux et des espaces de travail;
- Et penser à la dotation de nouveaux postes.

Comme facteurs favorables, nous retenons :

- L'engagement de la Haute Direction;
- Une portée circonscrite (personne affectée à la sélection des travailleurs qualifiés);
- L'interdépendance des projets (il se peut que certains projets qui sont en avance réalisent des prérequis pour la GED. Ce faisant, l'implantation de l'outil sera simplifiée.

7.4 STRATÉGIES PROPOSÉES AU NIVEAU DE LA COMMUNICATION

7.4.1 AU NIVEAU DES OBJECTIFS DE COMMUNICATION

Les objectifs de communication concernent les facilitateurs internes. Pour cela, il importe de :

- Partager de façon claire et concise la vision du projet avec les parties prenantes internes (haute direction et employés);
- Faciliter l'adhésion de la haute direction et des gestionnaires à cette vision;
- Insister sur l'interdépendance entre la GED et les autres projets en cours et faire les liens entre eux;
- Présenter à la haute direction toutes les analyses faites pour faciliter la prise de décision.

7.4.2 AU NIVEAU DE LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION

Il s'agit d'opter pour une approche participative auprès des parties prenantes.

Stratégies à adopter pour :

- La Haute Direction

- Tenir des ateliers de travail où la vision d'affaires sera partagée;
- Recueillir leurs préoccupations lors de ces ateliers.

- Les employés

- Administrer des questionnaires, dans le but d'analyser les préoccupations de chaque employé par rapport à leurs tâches;
- Tenir compte de leurs préoccupations dans la réalisation du projet.

Le but de cette stratégie est d'amener les employés à percevoir l'utilité du projet et de la valeur ajoutée dans leurs fonctions.

Le succès de cette stratégie est tributaire de la cohérence et la transparence de l'information. D'où la règle d'or : Informer-Communiquer-Informer. Il faut un maintien constant de l'information.

7.4.3 AU NIVEAU DES AXES DE COMMUNICATION

Étant à **l'étape de l'étude de faisabilité**, l'axe de communication proposée préconise de :

- Arrimer la GED avec les autres projets en cours, notamment l'optimisation des processus de sélection des travailleurs qualifiés, à court terme;
- Mettre en exergue la pertinence et la nécessité pour le Ministère d'avoir un système électronique de documents;
- Faire le lien entre la GED et le plan de développement durable auquel adhère le Ministère.

7.4.4 AU NIVEAU DE L'APPROCHE COMMUNICATIONNELLE

Nous comptons sur des acteurs principaux pour faciliter la communication du changement. Pour ce faire, nous avons fait un inventaire de tous les acteurs, aussi bien sur le sol Québécois, qu'à l'extérieur. Nous arrivons, donc, à la liste ci-dessous :

Facilitateur (s) à l'extérieur du Québec :

Internes

1. Les Bureaux d'immigration à l'étranger (BIQ);
2. Employé (e) (s).

Externes

1. Les partenaires gouvernementaux;
2. Les consultants en immigration agissant au nom d'un client.

Clientèle (s) bénéficiaire (s)

1. Employé (e) (s);
2. Candidats potentiels.

Facilitateur (s) au Québec

Internes

1. Haute direction;
2. Gestionnaires;
3. Syndicats.

Ces trois derniers facilitateurs ont un intérêt assez important face à ce changement. En outre, ils sont les porteurs de cette vision. D'où la nécessité de les faire adhérer au changement. Une fois cet objectif atteint, la mobilisation du personnel sera plus fertile.

Externes

1. Les partenaires gouvernementaux;
2. Les consultants en immigration agissant au nom des clients.

Clientèle (s) bénéficiaire (s)

1. Candidats potentiels et la population québécoise;
2. Employés concernés et l'ensemble du personnel;
3. Les intervenants (...)

7.5 STRATÉGIES PROPOSÉES AU NIVEAU DU CHANGEMENT

7.5.1 AU NIVEAU DE LA GESTION DE LA TRANSITION ET DE L'INTÉGRATION DES CONNAISSANCES

À la lumière du plan de communication établi, il s'avère qu'un plan de transition n'est pas nécessaire, **à court terme**, puisque la première activité vise à partager la vision d'affaires avec la haute direction. En outre, à l'étape de la sensibilisation, des présentations, des ateliers et des entrevues sont suffisants pour recueillir les préoccupations de tout un chacun afin de cibler les zones sur lesquelles agir, à des fins d'une adhésion complète.

Ensuite, une fois la sensibilisation terminée, un plan de transition doit être mis en place, afin de favoriser l'appropriation des nouveaux outils.

À ce moment, il faudra :

- Revoir les profils de postes de chaque employé;
- Revoir le plan de développement des compétences (bilan de compétences et les évaluations de performance);
- Élaborer un plan de formation où l'emphase sera mise sur les changements et les nouvelles procédures;

- Revoir l'organisation du travail (processus, procédures);
- Réaménager les postes et espaces de travail (ergonomie), à la lumière des nouveaux besoins technologiques.

7.5.2 AU NIVEAU DE LA MESURE DE LA PRÉOCCUPATION

Il est jugé pertinent d'administrer des questionnaires à chaque phase de sensibilisation ou d'adhésion pour mesurer la compréhension du projet.

7.5.3 AU NIVEAU DE LA MOBILISATION ET DE L'ACCOMPAGNEMENT

Faisant partie des acteurs clés de la gestion du changement, les gestionnaires auront le rôle de mobilisateur. D'où l'importance qu'ils soient bien informés du changement, pour qu'ils soient plus crédibles. Comme soutien, les Conseillers en Ressources Humaines, les Conseillers en Communication, le (s) chargé (s) de projet et le (s) agent (s) de changement soutiendront les gestionnaires dans leur leadership mobilisant.

7.5.4 AU NIVEAU DES MOYENS DE COMMUNICATION

Les moyens de communication, sont détaillés dans le tableau ci-dessous, lequel représente la planification de la gestion de changement et des communications.¹⁷

PLANIFICATION GLOBALE DE LA GESTION DE CHANGEMENT ET DES COMMUNICATIONS							
Les phases du projet	Moyens de gestion de changement et de communication	Cible clientèle	Date/ Fréquence	Responsable (s) de la réalisation	Collaboration	Coûts	État d'avancement
Phase: Sensibilisation							
Planification	Présentation et approbation de l'étude de faisabilité	BSM, CTCM, Gestionnaires	2011-12-28	Chargé de projet	DRH, DAPC	À venir	À venir
	Présentation des impacts et stratégies	Secteur immigration	À définir	Chargé de projet	DRH, DAPC	À venir	À venir
	Présentation des impacts et stratégies	Secteur Francisation	À définir	Chargé de projet	DRH, DAPC	À venir	À venir
	Présentation des impacts et stratégies	Secteur intégration	À définir	Chargé de projet	DRH, DAPC	À venir	À venir
	Ateliers de travail, lors duquel des scénarios de solutions seront retenus	Pilotes sectoriels, Architectes d'affaires, Chargé de projet, TI	À définir	Chargé de projet	Expert de contenu, Gestionnaire, Pilotes sectoriels	À venir	À venir
	Informers, par le biais d'un communiqué, tous les employés et syndicats du changement	Employés et syndicats	À définir	BSM	Gestionnaires, DRH, DAPC, Chargé de projet	À venir	À venir
	Rencontrer les membres du syndicat afin de leur présenter le projet (stratégies et impacts) et recueillir leurs préoccupations à l'égard du sujet	Syndicats	À définir	Chargé de projet	DRH, DAPC	À venir	À venir
Phase: Compréhension et Adhésion							
Réalisation	Ateliers remue-méninges : recueillir les préoccupations des employés par secteur	Employés touchés par le changement - secteur immigration	À définir	Chargé de projet	Conseiller RH, Conseiller communication	À venir	À venir
	Ateliers remue-méninges : recueillir les préoccupations des employés par secteur	Employés touchés par le changement — secteur francisation	À définir	Chargé de projet	Conseiller RH, Conseiller communication	À venir	À venir
	Ateliers remue-méninges : recueillir les préoccupations des employés par secteur	Employés touchés par le changement - secteur intégration	À définir	Chargé de projet	Conseiller RH, Conseiller communication	À venir	À venir

¹⁷ Ce tableau est incomplet étant donné la courte durée de mon stage. Cependant, il sera précisé par mon successeur, la session prochaine.

Phase: Habilitation							
	Formation par secteur d'activité	Gestionnaire et employés — secteur immigration	À définir	Chargé de projet	Conseiller RH,	À venir	À venir
	Formation par secteur d'activité	Gestionnaire et employés — secteur Francisation	À définir	Chargé de projet	Conseiller RH	À venir	À venir
	Formation par secteur d'activité	Gestionnaire et employés — secteur intégration	À définir	Chargé de projet	Conseiller RH	À venir	À venir
	Mise en œuvre d'une aide à la tâche facilitant l'exercice des nouveaux rôles et responsabilités	Gestionnaire et employés	À définir	Chargé de projet	Gestionnaire, Conseiller RH	À venir	À venir
Phase: Appropriation							
	Mise en place d'une surface internet pour communiquer l'état d'avancement du projet à l'ensemble du personnel	Ensemble du personnel MICC	À définir	Chargé de projet	TI, DRH, DAPC	À venir	À venir
	Tenir des réunions par semaine pour communiquer l'état d'avancement du projet, souligner les bons coups de certains employés et favoriser le partage de connaissances	Gestionnaires et employés	À définir	Gestionnaire	Chargé de projet, DRH, DAPC	À venir	À venir
Phase: Amélioration continue							
Clôture	Suivi: mener un questionnaire de satisfaction auprès des employés, afin de mesurer: l'assimilation des connaissances des outils, et la satisfaction générale de la démarche du changement	Gestionnaire et employés	À définir	Chargé de projet	DRH, DAPC	À venir	À venir

8. RECOMMANDATIONS

Étant donnée la durée de mon mandat, les activités et stratégies proposées n'ont pas été expérimentées au complet, faute de temps. Par voie de conséquence, il serait nécessaire de les adapter à la situation, lors de l'exécution.

Ainsi, comme recommandations spécifiques à l'exécution de la GED, je propose :

- Une révision du plan, dans son ensemble, afin de s'assurer qu'il réponde toujours aux besoins;
- Une validation du plan avant sa mise en œuvre, pour assurer la cohérence du projet avec les autres projets interdépendants. Il a été proposé d'implanter la GED par itération, en commençant par le projet sur les processus de sélections des travailleurs qualifiés (TQ). D'où l'importance de prendre connaissance de la solution retenue sur le projet TQ et l'arrimer au projet GED;
- S'assurer de l'arrimage des plans de gestion de changement des projets GED et TQ lors de leur réalisation. Pour ce faire, il faudrait que les responsables de ces deux projets soient en constante communication, pour une mise en œuvre efficace et efficiente.

Comme recommandations générales à l'organisation il est essentiel de :

- Assurer une meilleure communication au sein de l'équipe pour un meilleur arrimage des solutions. À titre d'exemple, certaines informations sont parfois divulguées en partie, dès fois elles ne le sont juste pas. Ceci crée des frustrations et confusions; parfois ceci empêche certains chargés de projet d'avancer dans leurs activités. Étant donné le nombre de projets en cours, et l'interdépendance entre eux, il est important de communiquer davantage entre les chargés de projets, pour une meilleure collaboration;

- Partager l'expertise pour accélérer la réalisation des projets. L'équipe de la DACQ est multidisciplinaire, mais il y a une prédominance d'une culture de gestion de projet. Cependant, parfois, l'expertise semble se situer auprès d'une seule personne. Bien que cette personne fasse de son mieux pour la partager avec les membres de l'équipe, elle ne se rend pas chez certains membres. Ceci crée un déséquilibre dans l'équipe. Je propose alors à la DACQ de faire une liste des expertises que détiennent ses membres, et d'attribuer à chaque expertise clé, un détenteur principal et un/des détenteur (s) secondaire (s). Les (s) détenteurs secondaires serviront de « mentor, » et le détenteur principal sera consulté uniquement en cas de clarification. Ainsi un transfert de connaissances pourrait se faire à une fréquence déterminée, suivant les besoins;

- Trouver un moyen d'habiliter les directeurs de projets à arrêter des orientations dans de brefs délais. Le Ministère a mis sur pied un système cohérent de prise de décision en comité. Des rencontres ont lieu sur une fréquence mensuelle (décisions impliquant le bureau des sous-ministres,) hebdomadaire (décisions touchant le comité de transformation et de cohérence ministérielle, ou le comité directeur). Malgré ceci, les délais d'approbation de décisions et d'orientations restent trop longs. Or la personne ayant le pouvoir d'arrêter ces décisions est le directeur de projet. Par contre, souvent, il maîtrise moins le projet que le chargé de projet. D'où le besoin de travailler sur une façon de lui transférer les connaissances clés, pour qu'il puisse réagir dans un court délai.

9. CONCLUSION

En somme, le Ministère de l'Immigration et des Communautés Culturelles (MICC) dispose de très bons outils pour réaliser ce projet avec succès, en même temps que ses autres projets. En fait, son engagement à l'agilité va certainement l'aider à avancer dans ce sens. Il jouit aussi d'une très grande volonté des dirigeants, laquelle s'exprime par l'habilitation des employés par le biais de formations, ou même des ateliers de réflexion sur les bonnes façons de fonctionner en équipe.

Le Ministère se doit d'améliorer la qualité de ses performances en considérant la gestion de l'ensemble de ses activités comme un programme et non en projets isolés, avec des actions concertées et organisées. C'est à partir de cela que la gestion de changement de l'ensemble de ses projets y compris le projet GED aura sa raison d'être et facilitera la tâche à l'équipe de la DACQ pour les prises de décisions, et tout ceci sous la supervision d'un responsable de haut profil à l'instar du Directeur de Projet.

BIBLIOGRAPHIE

LIVRES

BAREIL, CÉLINE., (2004) « Gérer le volet humain du changement. » Fondation de l'entrepreneurship. Montréal : Éditions Transcontinental.

LESCARBEAU, et Al., (2003). « Profession : Consultant., » 4^e Édition.

MALETTO, MICHEL., (2009). « La gestion de changement : Comment faire adhérer le personnel. » Anjou, Québec : Saint-Martin.

RONDEAU, ALAIN., (1998). « Changement organisationnel. » Cap Rouge : Presses inter universitaires.

SCHMERSHORN , Jr. J., et al., (2010) « Comportement organisationnel.» 4^e édition.

SOURCES ÉLECTRONIQUES

MICC. <http://www.micc.gouv.qc.ca/fr/ministere/vision-mission.html>

Plan stratégique (2008). « <http://www.micc.gouv.qc.ca/fr/planification/plan-strategique.html>.»

AUTRES DOCUMENTATIONS

MICC. Plan Directeur des Services à la Clientèle (PDSC) 2009 – 2013

MICC. (2010). Rapport du vérificateur général

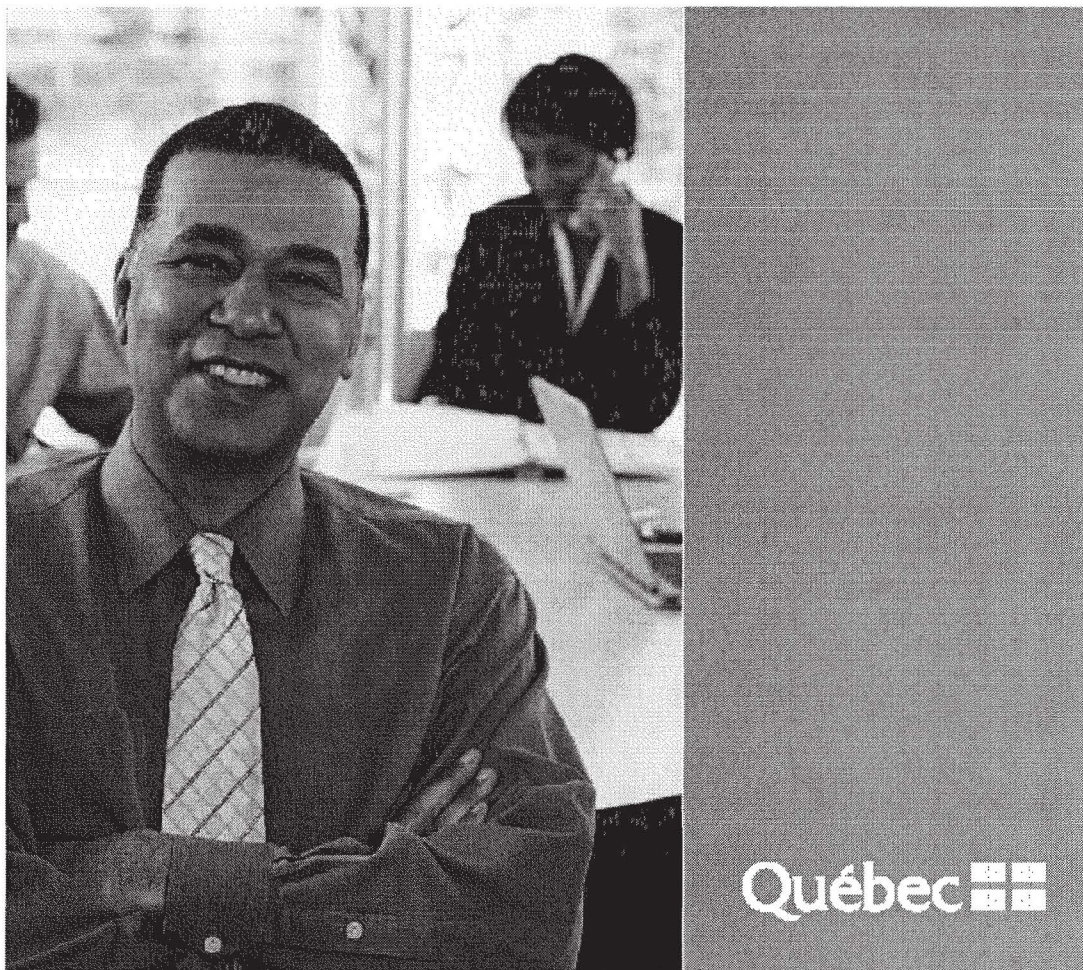
THERRIEN, ISABELLE., (2011). « Introduction à l'agilité. » Présentation Powerpoint.

ANNEXES

ANNEXE 1
PLAN STRATÉGIQUE

PLAN STRATÉGIQUE 2008-2012

**MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION
ET DES COMMUNAUTÉS CULTURELLES**



DOCUMENT SYNTHÈSE
 PLAN STRATÉGIQUE 2008-2012

ENJEUX	ORIENTATIONS	AXES
L'ENGAGEMENT RÉCIPROQUE DE L'IMMIGRANT ET DE LA SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE	ORIENTATION 1 FAVORISER LA PLEINE PARTICIPATION EN MISANT SUR L'OUVERTURE À LA DIVERSITÉ ET LE PARTAGE DES VALEURS COMMUNES	Le partage des valeurs communes
		Les relations interculturelles
L'IMMIGRATION AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET DÉMOGRAPHIQUE DU QUÉBEC ET DE SES RÉGIONS	ORIENTATION 2 RECRUTER ET SÉLECTIONNER DES PERSONNES IMMIGRANTES QUI RÉPONDENT AUX BESOINS DU QUÉBEC	Les volumes d'immigration
		La réponse aux besoins de main-d'œuvre
		L'apport des immigrants-gens d'affaires
LA RÉUSSITE DE LA FRANCISATION DES IMMIGRANTS ET DE LEUR INTÉGRATION	ORIENTATION 3 ASSURER LE LEADERSHIP ET LA COHÉRENCE DE L'ACTION GOUVERNEMENTALE EN MATIÈRE DE FRANCISATION ET D'INTÉGRATION	La coresponsabilité
	ORIENTATION 4 ENRICHIR L'OFFRE DE SERVICE EN FRANCISATION ET EN ACCROÎTRE LA PORTEE AUPRÈS DES PERSONNES IMMIGRANTES	L'apprentissage du français
	ORIENTATION 5 ACCROÎTRE LE SOUTIEN AUX PERSONNES IMMIGRANTES DANS LEURS DÉMARCHES D'INTÉGRATION	L'accompagnement
		La régionalisation de l'immigration
UNE ORGANISATION AGILE, ENGAGÉE DANS LA TRANSFORMATION DE SES FAÇONS DE FAIRE ET RÉSOLUMENT AXÉE SUR LES RÉSULTATS	ORIENTATION 6 ACCROÎTRE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE EN MISANT SUR LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION, LES SERVICES PARTAGÉS ET LA REDDITION DE COMPTES	L'amélioration continue
		La gestion des risques
		La reddition de comptes
	ORIENTATION 7 ASSURER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES RESSOURCES HUMAINES ET LEUR ENGAGEMENT DANS L'ATTEINTE DES RÉSULTATS VISÉS PAR LE MINISTÈRE	La gestion des ressources humaines

MISSION

PROMOUVOIR L'IMMIGRATION, SÉLECTIONNER DES PERSONNES IMMIGRANTES ET FAVORISER LEUR INTÉGRATION AU SEIN D'UNE SOCIÉTÉ OUVERTE AU PLURALISME ET PROPICE AU RAPPROCHEMENT INTERCULTUREL.

OBJECTIFS

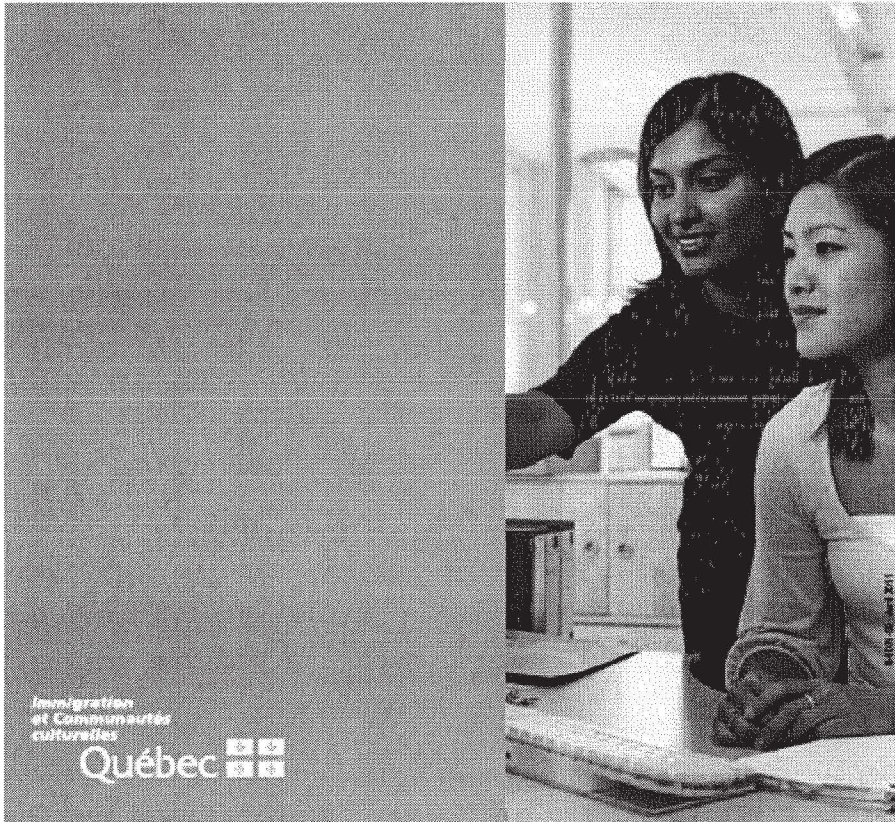
1.1	Accroître la connaissance et la compréhension qu'ont les personnes immigrantes des valeurs communes de Québec ainsi que l'ouverture de la société québécoise à la diversité.
1.2	Accroître la connaissance de l'apport de l'immigration.
1.3	Renforcer le rapprochement interculturel, soutenir la gestion de la diversité et contre la discrimination.
2.1	hausser les volumes annuels d'immigration pour que ceux-ci se situent entre 52 400 et 55 000 en 2010, dans le respect des engagements en matière d'accueil humanitaire.
2.2	Augmenter le nombre de travailleuses et travailleurs qualifiés répondant aux besoins prioritaires du marché du travail et accélérer leur arrivée au Québec.
2.3	hausser de 10 % par année le nombre d'étudiantes et étudiants étrangers et de 15 % par année le nombre de travailleuses et travailleurs temporaires qui s'établissent au Québec à titre permanent.
2.4	Accroître de 60 % sur trois ans le volume des investissements générés par les placements des personnes sélectionnées dans le cadre du programme Investisseur et soutenir l'établissement de ces personnes au Québec.
3.1	Accroître le degré d'harmonisation de l'offre de services gouvernementale en matière de franchise et d'intégration des personnes immigrantes.
3.2	Mesurer le niveau d'intégration socioéconomique et linguistique des personnes immigrantes.
4.1	Accroître de 5 % par année le nombre de personnes immigrantes utilisant les services gouvernementaux de franchise.
4.2	Diversifier l'offre de services du Ministère afin de répondre à la variété des besoins.
4.3	Favoriser la maîtrise du français à des niveaux de compétence plus avancés.
5.1	Augmenter de 10 % par année le nombre de personnes bénéficiant d'un service d'accueil et de 5 % le nombre de personnes bénéficiant d'un service d'accompagnement.
5.2	Faciliter et accélérer la reconnaissance des compétences des personnes immigrantes, notamment en vue de leur accès aux professions et métiers réglementés.
5.3	hausser le pourcentage de personnes immigrantes qui s'établissent hors de la région métropolitaine de Montréal (RMM).
6.1	Améliorer les programmes, les services et les activités de soutien par des examens périodiques de la performance et de la pertinence, la mise en œuvre d'un plan annuel d'amélioration et un recours accru aux services de ligne.
6.2	Élaborer, d'ici 2009, une approche de gestion intégrée des risques et s'assurer, d'ici 2011, de son application dans l'ensemble des processus d'affaires du Ministère.
6.3	Renforcer la relation de comptes du Ministère et de ses partenaires.
7.1	Élaborer et mettre en œuvre un plan directeur axé sur la disponibilité, la mobilisation et la compétence des ressources humaines.

VISION


LE MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION ET DES COMMUNAUTÉS CULTURELLES, LEADER D'UN RÉSEAU DE PARTENAIRES DÉTERMINÉS À RENFORCER LA CONTRIBUTION DE L'IMMIGRATION AU DÉVELOPPEMENT DURABLE DU QUÉBEC ET DE SES RÉGIONS, DANS LE RESPECT DES VALEURS COMMUNES.

INDICATEURS

<ul style="list-style-type: none"> Niveau de connaissance et de compréhension des valeurs Nombre et proportion de personnes immigrantes ayant signé la Déclaration sur les valeurs communes de la société québécoise Degré d'ouverture à la diversité
<ul style="list-style-type: none"> Degré de connaissance de l'appareil de l'immigration
<ul style="list-style-type: none"> Degré de réalisation des mesures ministérielles en cas critiques
<ul style="list-style-type: none"> Nombre de personnes immigrantes admises, par catégorie Cibles : 2008 → entre 46 700 et 49 000 personnes 2009 → entre 47 400 et 50 000 personnes 2010 → entre 52 400 et 55 000 personnes Nombre de personnes ayant bénéficié d'un traitement prioritaire lors de l'examen de la demande de certificat de sélection Délai de traitement des dossiers de ces candidats et candidates Nombre de personnes sélectionnées ayant obtenu une offre d'emploi après affichage de leur candidature dans le volet international du Placement international en ligne (PEL) Nombre d'étudiants et étudiants étrangers et de travailleurs et travailleurs temporaires spécialisés ayant déposé une demande de certificat de sélection Taux de croissance des investissements Mise en place en 2008 d'un programme d'accueil et d'accompagnement
<ul style="list-style-type: none"> Nombre et portée des projets résultant de l'harmonisation des services Élaboration et mise en place d'un cadre interministériel de suivi des résultats de l'action gouvernementale
<ul style="list-style-type: none"> Taux d'augmentation du nombre de personnes immigrantes jointes par les services gouvernementaux de francisation, par catégorie
<ul style="list-style-type: none"> Nombre de nouveaux services Nombre de personnes jointes par chaque nouveau service
<ul style="list-style-type: none"> Nombre et proportion de personnes immigrantes qui ont suivi des cours spécialisés Volume et proportion de la clientèle ayant réussi un examen de niveau plus avancé
<ul style="list-style-type: none"> Nombre et proportion de personnes nouvellement arrivées ayant bénéficié d'un service d'accueil offert par le Ministère Nombre et proportion de personnes nouvellement arrivées ayant bénéficié d'un service d'accompagnement offert par le Ministère Nombre et proportion de personnes nouvellement arrivées accompagnées au Québec par les organismes communautaires partenaires
<ul style="list-style-type: none"> Nombre de personnes immigrantes accompagnées par le Ministère Nombre d'évaluations comparatives des études effectuées hors du Québec d'invités Nombre de personnes ayant obtenu une reconnaissance savante d'équivalence à la suite de l'acquisition d'expérience
<ul style="list-style-type: none"> Proportion de personnes immigrantes admises dans les régions hors de la RMM, selon la région proposée de destination Proportion de personnes immigrantes dans la RMM selon la région proposée de destination (cours de cinq ans) qui s'établissent hors de la RMM Nombre de personnes transférées (par région) par les plans d'action régionaux et d'ententes de partenariat signés avec des municipalités, des comités régionaux des élus et d'autres instances Nombre de personnes établies et travaillant en région à la suite de leur participation à un projet Placements pour l'emploi en région
<ul style="list-style-type: none"> Nombre et proportion de programmes et de services co-financés Évolution de la satisfaction de la clientèle, selon les services ciblés Nombre de nouveaux services en ligne Nombre et proportion de personnes qui se prévalent des nouveaux services en ligne
<ul style="list-style-type: none"> Adoption de l'approche Degré de réalisation de son application
<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'un tableau de bord de gestion
<ul style="list-style-type: none"> Adoption du plan directeur en 2008 Degré de réalisation du plan directeur Degré d'appréciation du personnel au regard de la qualité de vie au travail et améliorations apportées Pourcentage de la masse salariale investie dans la formation, le développement et le transfert des compétences



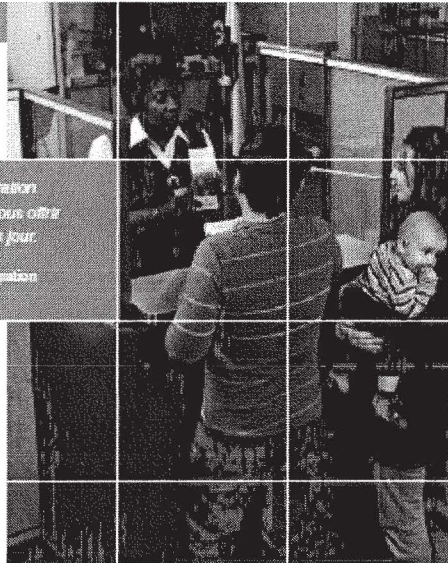
ANNEXE 2

DÉCLARATION DE SERVICES A LA CLIENTÈLE		
<p>Notre mission</p> <p>Promouvoir l'immigration, sélectionner des personnes immigrantes et favoriser leur intégration au sein d'une société ouverte au pluralisme et propice au rapprochement interculturel.</p>	<p>Notre vision</p> <p>Le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, leader d'un réseau de partenaires déterminés à renforcer la contribution de l'immigration au développement durable du Québec et de ses régions, dans le respect des valeurs communes.</p>	<p>Nos valeurs</p> <p>L'éthique nous sert de guide dans nos actions. Nous privilégions les valeurs suivantes : la compétence, l'équité, l'intégrité, la loyauté, l'ouverture, le respect et le sens du service.</p>
NOS PRINCIPAUX SERVICES		
<p>POUR IMMIGRER AU QUÉBEC</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'évaluation préliminaire d'immigration pour connaître vos chances d'être sélectionné par le Québec • La séance d'information sur le Québec à l'étranger dans certains territoires • Immigration permanente <ul style="list-style-type: none"> – Demande d'un certificat de sélection du Québec (CSQ) – Travailleur permanent – Travailleur temporaire au Québec et étudiant étranger diplômé du Québec dans le cadre du Programme de l'expérience québécoise ou du Programme régulier de sélection des travailleurs qualifiés – Gens d'affaires (entrepreneur, investisseur, travailleur autonome) – Révision administrative d'une décision de refus ou de rejet • Demande d'engagement de parrainage familial ou collectif • Immigration temporaire <ul style="list-style-type: none"> – Demande de renouvellement d'un certificat d'acceptation du Québec (CAQ) – Étudiants étrangers – Travailleur temporaire – Personne en séjour temporaire pour un traitement médical <p>POUR APPRENDRE LE FRANÇAIS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La référence à l'étranger, à des services d'apprentissage et d'évaluation des compétences en français • Les cours de français à temps complet, à temps partiel et spécialisés dans les établissements d'enseignement et les organismes communautaires • Les cours de français en ligne • Le centre d'autoapprentissage • La Banque d'exercices de français en ligne • L'aide financière aux étudiants • Le remboursement d'un cours de français suivi auprès d'un partenaire du Ministère à l'étranger 	<p>POUR FACILITER L'INTÉGRATION À LA SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'accueil à l'aéroport international Montréal-Trudeau • L'accueil dans les services Immigration-Québec (SIQ) : rencontre individuelle ou séance de groupe sur les premières démarches d'installation au Québec • L'évaluation comparative des études effectuées hors du Québec • L'accompagnement d'un candidat dans sa démarche auprès d'un ordre professionnel ou d'un autre organisme de réglementation <p>En partenariat avec des organismes communautaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'accueil et le soutien à l'installation des réfugiés pris en charge par l'État • L'accompagnement personnalisé au moyen du guide <i>Apprendre le Québec</i> • La séance d'information sur les valeurs communes de la société québécoise <i>Vivre ensemble au Québec</i> • La session de formation <i>S'adapter au monde du travail québécois</i> • Les séances d'information sur la vie et l'emploi en région <p>POUR AGIR À TITRE DE CONSULTANT EN IMMIGRATION</p> <ul style="list-style-type: none"> • La demande ou le renouvellement de reconnaissance <p>POUR SOUTENIR LES ENTREPRISES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des services-conseils pour le recrutement interrégional et international de travailleurs qualifiés • La validation d'une offre d'emploi temporaire pour un travailleur étranger • L'accès à des renseignements sur l'évaluation comparative des études effectuées hors du Québec par rapport au système scolaire québécois • De l'aide pour l'organisation de cours de français en milieu de travail • L'accès à des outils et des ressources-conseils en matière de gestion de la diversité 	
<p>Immigration et Communautés culturelles Québec </p>		

NOS ENGAGEMENTS

Les engagements de cette déclaration témoignent de notre vision de vous offrir des services de qualité jour après jour.

Le personnel du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles



DU PERSONNEL COURTOIS À VOTRE ÉCOUTE

- Vous pouvez compter sur nous pour nous remettre vous accueillir poliment et vous écouter avec attention.

DES SERVICES ACCESSIBLES

- Nous vous offrons un service téléphonique sans frais partout au Québec.
- Nous mettons à votre disposition des services en ligne.
- Nous vous assurons un accès facile à nos bureaux et nous prenons les mesures nécessaires pour adapter nos services aux besoins des personnes ayant un handicap.
- Nous respectons l'heure de votre rendez-vous.
- Nous répondons, dans un délai maximal d'un jour ouvrable, aux messages laissés dans une boîte vocale.
- Nous vous dirigeons, s'il y a lieu, vers l'organisation la mieux en mesure de répondre à vos besoins.

DE L'INFORMATION DE QUALITÉ

- Nous vous fournissons des renseignements complets et exacts.
- Nous employons un langage simple, clair et facile à comprendre.
- Nous vous transmettons l'information pour vous aider à prendre des décisions, exercer vos droits et assumer vos responsabilités.
- Nous vous expliquons la décision rendue relativement à votre demande et nous vous informons des recours mis à votre disposition.

LA PROTECTION DE VOS RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

- Nous nous assurons de votre identité lorsque vous communiquez avec nous.
- Nous garantissons le caractère confidentiel de vos démarches et des renseignements qui vous concernent, dans le respect de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels.

DES SERVICES EN AMÉLIORATION CONTINUE

- Nous vous consultons périodiquement sur vos attentes et sur votre satisfaction à l'égard de nos services.
- Nous tenons compte de vos commentaires et de vos suggestions.
- Nous rendons compte dans notre rapport annuel de gestion des résultats atteints au regard de nos engagements et de nos délais de traitement et de réponse.

Immigration
et Communautés
culturelles
Québec

NOS DÉLAIS DE TRAITEMENT ET DE RÉPONSE

POUR IMMIGRER AU QUÉBEC

Lettre confirmant l'ouverture de votre dossier à la suite d'une demande de certificat de sélection du Québec et vous invitant à consulter le site Internet pour connaître le délai de traitement qui s'ensuit (travailleurs qualifiés et gens d'affaires)

..... 30 jours

Décision à la suite d'une demande de certificat de sélection du Québec dans le cadre du Programme de l'expérience québécoise

..... 20 jours

Décision à la suite d'une demande de certificat d'acceptation du Québec pour études

..... 20 jours

Décision à la suite d'une demande d'engagement de parrainage familial

..... 20 jours

POUR FACILITER L'INTÉGRATION À LA SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE

Rencontre sur les premières démarches d'installation au Québec

..... 5 jours

Session de formation S'adapter au monde du travail québécois

..... 15 jours

Lettre confirmant l'ouverture de votre dossier à la suite d'une demande d'Évaluation comparative des études effectuées hors du Québec et vous invitant à consulter le site Internet pour connaître le délai de traitement qui s'ensuit

..... 15 jours

Accompagnement dans votre démarche auprès d'un ordre professionnel ou d'un autre organisme de réglementation

..... 20 jours

POUR APPRENDRE LE FRANÇAIS

Cours de français à temps complet

- Avis d'admissibilité
..... 20 jours

- Début des cours à compter de la date de confirmation de l'admissibilité
..... 65 jours

POUR OBTENIR DES RENSEIGNEMENTS

Réponse à votre appel téléphonique
..... 3 minutes

Réponse à votre demande par courriel
..... 5 jours

Nos délais de traitement et de réponse sont calculés en jours ouvrables et débutent à compter de la date de réception de votre demande. Ces délais n'incluent pas les délais postaux.

Si votre demande est incomplète, nous vous en avisons rapidement. Le traitement est alors suspendu jusqu'à la réception des renseignements et des documents manquants.

Si vous décidez de reporter la date de votre rendez-vous, un nouveau rendez-vous vous sera proposé selon les délais indiqués dans la Déclaration de services à la clientèle.



Immigration
et Communautés
culturales
Québec



YOTRE COLLABORATION EST IMPORTANTE

AIDEZ-NOUS À MIEUX VOUS SERVIR!

Nous comptons sur votre collaboration et votre courtoisie.

- Pour recevoir un service dans les meilleurs délais, assurez-vous de :
 - fournir des renseignements complets et exacts;
 - transmettre tous les documents requis;
 - signaler votre changement d'adresse et toute modification à votre dossier;
 - acquitter les frais exigés.

POUR VOUS INFORMER SUR NOS PRINCIPAUX SERVICES

CAPSULES D'INFORMATION AUTOMATISÉES

Téléphone: 514 864-9292 Région de Montréal
1 866 864-9292 Ailleurs au Québec (sans frais)

7 jours sur 7 ... 24 heures sur 24
(français, anglais et espagnol)

VOS COMMENTAIRES SONT PRÉCIEUX

Le Commissaire aux plaintes et à la qualité des services
traite en toute confidentialité les plaintes et les commentaires.
N'hésitez pas à communiquer avec lui.

Accusé de réception
..... 2 jours

Réponses
..... 10 jours

POUR NOUS JOINDRE

DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS

Téléphone: 514 864-9191 Région de Montréal
1 877 864-9191 Ailleurs au Québec (sans frais)



Appareil téléscripteur (ATE)
pour les personnes sourdes
ou malentendantes:

514 864-8158 Région de Montréal
1 866 227-6968 Ailleurs au Québec (sans frais)

Du lundi au vendredi de 9 h à 16 h 30, sauf le mercredi
à compter de 10 h 30

Commissaire aux plaintes et à la qualité des services
Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
360, rue McGill
Montréal (Québec) H2Y 2E9

Téléphone: 514 873-2633
1 800 771-0464 (sans frais)

Télécopieur: 514 873-6399

ANNEXE 3

