



Description du processus de dotation relatif au Concours d'agent d'indemnisation à la CSST.

Par

Nsakanda Basolua

Rapport de stage présenté à l'ÉNAP,
en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique

Option pour analystes
(Évaluation des programmes).

Québec
Août 2012.

BIBLIOTHÈQUE
ENAP
QUÉBEC

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	iv
REMMERCIEMENTS.....	v
Fiche synthèse.....	vi
SOMMAIRE EXÉCUTIF.....	1
Chapitre I. LE MANDAT.....	3
1.1 Contexte du mandat.....	3
1.2 Description du mandat.....	3
1.3 Livrables du mandat.....	4
Chapitre II. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION : LA CSST.....	4
2.1 L'organisation.....	4
2.2 Mission.....	5
2.3 Vision.....	6
2.4 Valeurs.....	6
2.5 Type de structure.....	7
2.6 Mode de gestion.....	7
Chapitre III. PRÉSENTATION DE LA DGRH.....	8
3.1 Mission.....	9
3.2 Vision.....	9
3.3 Valeurs.....	9
3.4 Type de structure.....	10
3.5 mode de gestion.....	10
Chapitre IV. PROBLÉMATIQUE.....	11
4.1 Situation actuelle.....	11

4.2 Objectif visé par l'analyse du processus de dotation.....	12
Chapitre V. MÉTHODOLOGIE UTILISÉE.....	13
5.1 Documentation formelle.....	14
5.2 Observation directe et indirecte.....	14
5.3 Entretien semi-dirigée.....	14
Chapitre VI. RECENSION DES ÉCRITS.....	15
Chapitre VII. PRÉSENTATION DU MODÈLE RETENU.....	22
Chapitre VIII. DESCRIPTION DU PROCESSUS CONCOURS : Agent d'indemnisation selon le modèle retenu.....	24
8.1. Les phases du processus.....	24
8.1.1 Réception de la demande.....	25
8.1.2 Publication de l'offre.....	25
8.1.3 Élaboration du guide d'admissibilité.....	26
8.1.4 Planification de l'examen.....	28
8.1.5 Convocation.....	28
8.1.6 Administration de l'examen.....	29
8.1.7 Correction.....	29
8.1.8 Résultat.....	30
8.2 Tableau de représentation de la réalité.....	31
Chapitre IX. ANALYSE DU PROCESSUS SELON LE MODELE RETENU.....	54
9.1 Tableau d'analyse du processus par acteurs.....	54
9.2 Tableau d'analyse du processus par activités et valeurs.....	56
9.3 Tableau d'analyse du processus par acteurs et nature d'activités.....	58
9.4 Tableau d'analyse du processus par acteurs, phases et valeurs.....	61
9.5 Tableau d'analyse du processus par ratios.....	64
Chapitre X. CONCLUSION ET RÉCOMMANDATIONS.....	66

BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES.....	71
ANNEXES.....	72
Organigramme de la CSST.....	73
Plan stratégique 2010-2014.....	74
Organigramme de la DGRH.....	77
Plan stratégique 2006-2009.....	78

Remerciements

Je ne pouvais faire ce rapport sans remercier Madame Paula Marquis, chef de service de la planification de la main d'œuvre et de la dotation de la CSST qui a bien appréciée ma participation à une entrevue téléconférence qui a aboutie à mon embauche comme stagiaire au sein de la CSST. Madame Marquis m'a permis, non seulement d'avoir la chance d'effectuer un stage et d'acquérir une expérience au sein d'un organisme prestigieux du gouvernement du Québec, mais aussi elle m'a supporté dans son encadrement porté sur l'excellence, l'ouverture et l'apprentissage.

Je dois aussi souligner la contribution de Madame Suzanne Larose, conseillère principale des ressources humaines, actrice importante dans le déroulement des activités du concours. Cette dernière, malgré son emploi du temps a su se libérer à maintes reprises pour participer à différentes rencontres de validation de l'information recueillie et l'organisation des rencontres avec les membres des équipes (acteurs du processus) de soutien et technique. Je lui dis merci pour ses commentaires constructifs et ses corrections.

Je tiens aussi à dire merci à mon professeur-conseil, responsable de stage, Monsieur Patrick-Gérard Mbasségue de m'avoir guidé et supporté. Grâce à ses conseils, la réalisation du rapport remis au mandataire et celui-ci ont été possible. Malgré son emploi du temps en tant qu'enseignant dans différentes institutions universitaires et ses occupations, il a m'a offert un encadrement hors pair dans un climat encourageant l'apprentissage. Son approche de coaching m'a permis de mieux saisir et comprendre le domaine de la gestion des processus et l'organisation du travail en général.

Finalement, je dois dire merci à mon grand frère, Aaron Nsakanda pour ses conseils de vie et son encouragement dans la poursuite de mes études, à ma famille restreinte (ma femme Parfaite et mes deux enfants Tady et Beaudette), d'avoir accepté difficilement mes absences fréquentes, mon indisponibilité d'être présent dans leur vie. Je leur exprime à tous ma profonde gratitude pour leur soutien.

Fiche synthèse

Titre du mandat : Description du processus de dotation : **concours** de la Direction générale des ressources humaines (DGRH) de la CSST.

Nom de l'étudiant : Nsakanda Basolua

Organisme d'accueil : Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST en sigle)

Date du stage : 30 mai au 30 septembre.

Problématique : Le processus de dotation : concours de la CSST consomme beaucoup de temps dans l'exécution des activités et tâches, ce qui occasionne une lourdeur excessive et un impact sur les coûts élevés du processus. Le recensement des activités du concours permettra d'identifier celles qui ajoutent ou non une valeur réelle au processus.

Méthodologie : L'utilisation d'une approche qualitative privilégiant l'entrevue, l'observation directe et indirecte mais aussi quantitative à cause des données concernant le temps d'exécution des activités et tâches permettant de faire l'analyse, l'interprétation des données et les recommandations.

Conclusion : La description formelle du processus de dotation de la CSST permet au mandataire de trouver une réponse aux diverses préoccupations de gestion. Ce processus, subdivisé par phases d'exécution démontre à quels niveaux du processus, les activités effectuées consomment plus de temps et des coûts. L'identification de l'incidence de chaque activité a comme finalité, l'amélioration du concours, ce qui contribue à l'efficacité et l'efficience du processus.

Mots clefs :

Processus

Concours

Optimisation

Préoccupation de gestion.

SOMMAIRE EXÉCUTIF

La mise en place d'un processus justifiant le concours à travers les activités et tâches bien coordonnées devient une préoccupation de gestion de plus en plus importante des organisations. En effet, la description détaillée d'un processus de dotation à travers ses activités, constitue un point de départ important de changement, un début vers le questionnement du savoir-faire actuel pour un autre amélioré et ce, dans le but de produire un extrant visant à optimiser la chaîne de valeur du concours d'un agent d'indemnisation. Outre la description simple de la réalité du processus, les organisations doivent juger le déroulement normal du processus en commençant par l'identification des activités et la catégorisation de la valeur de ces dernières selon leur contribution au concours. Ce questionnement est essentiel pour la production d'un processus amélioré qui permettra de minimiser le temps d'exécution et, parallèlement, d'utiliser les ressources prévues à bon escient.

Les préoccupations de gestion concernant le temps d'exécution et la consommation des coûts ne pourront être satisfaites tant que la première étape, celle de la description, n'est pas entamée. Cette étape est pertinente en vue d'une mise en place d'un processus répondant de façon adéquate aux besoins opérationnels voir stratégiques de dotation. C'est dans ce contexte que s'effectue le présent rapport.

La Commission de la santé et sécurité du Québec (CSST) est un organisme public du gouvernement du Québec qui s'occupe de l'administration du régime de la santé-sécurité du travail et de l'application de la loi conçue en cette matière. Pour mieux remplir sa mission, la Direction générale des ressources humaines, à travers son service de dotation, a prévu de revoir un de ses processus en vue de formaliser les activités effectuées, de juger du fonctionnement actuel et ultimement de l'optimiser dans son ensemble. Le service de dotation de la CSST représente le cœur de l'organisation en matière d'embauche du personnel qualifié permettant de mettre en œuvre la mission organisationnelle.

En juin 2011, la direction générale des ressources humaines de la CSST a confié un mandat de stage consistant à faire la description du processus de dotation appelé : **Concours des agents d'indemnisation**. Le premier objectif de ce rapport est de mettre

en place le processus utilisé pour construire un bassin pour la dotation des postes disponibles et à venir. La description des activités a permis premièrement, de subdiviser le processus en 8 phases d'exécution. Il s'agit des phases de la réception de la demande, la publication de l'offre, l'élaboration du guide d'admissibilité, la planification de l'examen, la convocation, l'administration de l'examen, la correction de l'examen et le résultat. Cette description a aussi permis d'analyser le déroulement actuel des activités en mettant en exergue non seulement les différents acteurs qui participent au processus mais aussi ceux qui le font de façon marquée. En deuxième lieu, l'objectif du rapport est de dévoiler les 3 phases à problème du concours, il s'agit de celles de la publication, l'élaboration du guide et de l'administration de l'examen. Ces phases constituent celles dans lesquelles les acteurs effectuent les activités qui consomment beaucoup de temps dans leur exécution. Le dernier objectif est celui de représenter les phases du concours dans les différents tableaux d'analyse et d'aide à l'optimisation dans le but de détailler la valeur des activités, les phases présentant une grande préoccupation à cause de la lourdeur administrative, les activités redondantes et celles qui pourront être recadrées. En fin, des recommandations s'inspirant de la littérature mais aussi de la réalité opérationnelle du concours sont formulées à la fin de ce rapport dans le but d'améliorer le processus. De façon générale, l'analyse effectuée du concours a permis de faire des suggestions au service de dotation en vue d'optimiser ou d'éliminer certaines activités, tâches redondantes et récurrentes tel que détaillé dans le tableau d'analyse. Ces activités et tâches sont effectuées en grande partie par les équipes de soutien et l'équipe technique. Le questionnement de la valeur de chaque activité du processus aura un grand avantage, soit celui d'améliorer l'exécution des opérations du concours en justifiant la pertinence ou la contribution de chacune. Tandis que, l'utilisation efficiente des ressources technologiques disponibles doit être faite pour minimiser le temps d'exécution de certaines activités. Par ailleurs, l'acquisition d'autres ressources matérielles répondant mieux aux préoccupations de gestion doit être envisagée le cas échéant, pour mieux répondre aux préoccupations de gestion du service.

Chapitre I. Le MANDAT

1.1. Le contexte du mandat

La CSST est un organisme du gouvernement du Québec qui s'occupe de l'administration du régime de santé et sécurité du travail. Elle voit à l'application de la loi sur la santé et sécurité et l'intégrité physique des travailleurs et celle sur les accidents du travail et les maladies professionnelles. À chaque cycle de quatre ans, la CSST met en place un plan stratégique. Pour la période allant de 2010 à 2014, la préoccupation stratégique concernant la gestion des ressources humaines est le renouvellement et le développement de la main d'œuvre. Selon les prévisions actuelles concernant la planification stratégique des ressources humaines, la CSST sera confrontée à plusieurs défis. Pour ce faire, le service de la planification de la main d'œuvre et de la dotation, a pris l'initiative en manifestant l'intérêt de questionner son processus d'administration de concours qui servira à établir des bassins potentiels afin de pourvoir des postes qui seront libérés au fur et mesure par les employés. Les statistiques démontrent que d'ici l'an 2013, 977 employés prendront leur retraite, soit près de 24% de la main d'œuvre active¹. Les raisons du retrait sont de plusieurs sources, entre autres, la retraite, l'intention de prendre la retraite, la démission, l'affectation ou la réaffectation de la main d'œuvre.

Ces départs occasionnent un certain nombre de problèmes qui ont un impact majeur sur le renouvellement de la main d'œuvre.

1.2. La description du mandat

Le mandat consiste à évaluer le processus d'administration des concours mis en place par la DGRH de la CSST. S'inspirant de l'orientation stratégique ayant trait à la gestion des ressources humaines, le service de la planification de la main d'œuvre et dotation, à travers son chef de service, est préoccupé par le fonctionnement actuel du processus d'administration de concours et l'atteinte d'objectifs opérationnels ayant trait au

¹ Orientation stratégique : renouvellement de la main d'œuvre, plan stratégique 2010-2014.

renouvellement de la main d'œuvre, qui permettra à la DGRH de contribuer à la réalisation de l'objectif stratégique du renouvellement de la main d'œuvre. L'objet du mandat vise premièrement à décrire, analyser, évaluer le processus et deuxièmement, à optimiser le processus d'administration de concours afin de le rendre plus efficient et soutenir les activités de dotation et du renouvellement de la main d'œuvre. Le rôle du stagiaire est de présenter la réalité du déroulement détaillé du processus actuel et le représenter dans un tableau d'analyse. Après validation des activités avec le chef de service, le stagiaire présentera des différents tableaux d'analyse qui permettront d'identifier les différentes situations d'aides pour l'optimisation du concours.

1.3. Les livrables du mandat

La description du mandat est structurée en trois parties distinctes. La première porte sur le déroulement actuel du processus transposé dans un tableau normatif décrivant la réalité opérationnelle, l'implication des acteurs, les phases et la caractérisation des activités. Pour la deuxième, l'accent est mis sur les différents tableaux d'analyse et le calcul des ratios. La troisième partie porte sur l'interprétation des données et la formulation des recommandations devant permettre d'améliorer le processus.

Chapitre II. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION : La Commission de la santé et sécurité au travail (CSST).

2.1 L'organisation

La CSST est un organisme du gouvernement du Québec qui s'occupe de l'administration du régime de santé et sécurité du travail. Son mandat est de fournir un service d'assurance obligatoire essentiel aux entreprises du Québec dans le but d'indemniser les travailleurs à la suite d'un accident de travail ou d'une maladie professionnelle. Elle voit donc à l'application de la loi sur la santé et sécurité et à l'intégrité physique des travailleurs et celle sur les accidents du travail et les maladies professionnelles. La CSST remplit sa mission en intervenant dans trois domaines d'intervention qui sont la prévention-inspection, l'indemnisation et la réadaptation, le financement. Elle offre aussi

un soutien en matière de santé et sécurité du travail, des services d'information et de formation en prévention, fournit une assistance technique et, dans plusieurs cas, assure une aide financière. Elle mise sur le concours des travailleurs et des employeurs mais aussi de ses divers partenaires qui participent à la promotion de la santé et de la sécurité au travail dans leurs milieux ou auprès de leurs clients. La CSST est donc un organisme très important pour le gouvernement du Québec car, elle assure la santé et la sécurité de tous les travailleurs, de cette façon, elle contribue à l'essor économique du Québec.

Situation de la CSST en bref :

- Elle occupe près de 4,000 employés
- Elle couvre 3,600,000 travailleurs au Québec
- 187.000 employeurs sont inscrits
- Elle donne 2,3 G\$ en primes d'assurance
- Elle traite plus de 100,000 nouveaux cas par an
- Elle verse 1,8 G\$ en indemnisation et en réadaptation aux travailleurs

La CSST fait partie intégrante de la fonction publique du Québec, elle s'inspire donc des façon de faire du gouvernement du Québec pour l'établissement d'un plan d'action stratégique qui établit la mission, les orientations, les objectifs et les indicateurs stratégiques, c'est de cette façon que la direction générale des ressources humaines de la Commission, à travers ses services de dotation et de planification de la main d'œuvre, a pris une grande initiative d'analyser le processus d'administration de concours pour l'établissement des bassins d'employés en vue d'une prochaine nomination pour pourvoir les postes disponibles dans l'organisation.

2.2 Mission

La Commission de la santé et de la sécurité du travail est un organisme important du gouvernement du Québec. Il est chargé en termes de mission de l'administration du régime de santé et de sécurité du travail. Pour bien remplir cette mission, elle voit à l'application de deux lois :

- La loi sur la santé et la sécurité du travail, qui vise l'élimination à la source des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs;
- La loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, qui a pour objet la réparation des lésions professionnelles et des conséquences qui en découlent pour les travailleurs, et la perception, auprès des employeurs, des sommes nécessaires au financement du régime.

2.3 Vision

Vu son importance comme organisme du gouvernement du Québec et sa contribution essentielle à l'essor économique du Québec, la CSST désire se distinguer dans les prochaines années par sa performance en tant qu'assureur public des personnes le plus important du Québec. Elle veut aussi maintenir son leadership dans la prise en charge de la prévention durable par tous les acteurs concernés et dans la consolidation de partenariat profitable. Par ailleurs, le maintien d'un taux de cotisation concurrentiel dans un contexte de mondialisation de l'économie, son savoir-faire dans l'accompagnement des travailleurs vers un retour prompt et durable en emploi reste parmi ses préoccupations les plus importantes.

2.4 Valeurs

La CSST est guidée par des valeurs de respect, de professionnalisme et d'équité. Ces dernières sont d'une importance capitale dans la mise en œuvre des lois sur la santé et la sécurité du travail. Elles permettent de prendre les moyens nécessaires pour assurer un climat de confiance mutuelle. Outre, ces valeurs, la CSST s'engage aussi à répondre ses clients avec rapidité et courtoisie. En mettant en œuvre ces valeurs, elle profite de prendre en considération des commentaires, des opinions et des suggestions exprimées par ses clients pour adapter ses divers services à leurs besoins.

2.5 Types de structure

Selon Mintzberg (2004), une structure consiste en l'organisation des tâches qui contribuent à l'atteinte de la mission d'une organisation. La structure organisationnelle de la CSST (annexe 1) est composée de l'ensemble des parties de base de l'organisation dont le sommet stratégique, la technostructure, la ligne hiérarchique, les fonctions de support logistique et le centre opérationnel. Le sommet stratégique est géré par un directeur général qui assume en même temps les fonctions de président du Conseil d'administration, chef de la direction qui se charge entre autre de l'administration courante des activités de la CSST et ses relations avec le gouvernement. La présidence du conseil d'administration est subdivisée en plusieurs vice-présidences et directions à travers tout le Québec. Quant au siège social, il joue le rôle de soutien aux directions régionales qui eux remplissent la mission de l'organisation. La CSST est une organisation complexe mais qui représente mieux la configuration ou l'harmonie des divers paliers de l'organisation. Cette complexité se justifie aussi par la présence de plusieurs spécialistes et analystes représentant la technostructure et remplissant par ailleurs des tâches spécialisées et administratives de l'organisation. La CSST offre également des services de première ligne aux employeurs notamment l'inscription des nouveaux et la mise à jour des dossiers d'employeurs.

2.6 Mode de gestion

Le président du conseil d'administration, chef de la direction préside les réunions du conseil et comité d'administration et de direction, il joue en même temps, plusieurs autres rôles stratégiques. Les vices présidences s'occupent de l'administration stratégique des diverses activités, telles que les opérations, les finances, les technologies de l'information, des communications et relations publiques, du partenariat et de l'expertise. Tandis que, les directions régionales offrent aux travailleurs ayant subi un accident de travail ou souffrant d'une maladie professionnelle, des services d'indemnisation, de réadaptation, de prévention-inspection. En bref, les directions régionales mettent en œuvre ou en application l'ensemble des activités correspondant à la ligne hiérarchique et le centre opérationnel.

Chapitre III. PRÉSENTATION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DES RESSOURCES HUMAINES

La DGRH comprend cinq différents services : le service de l'organisation administrative et de l'information de gestion, la rémunération et avantages sociaux, la planification de la main d'œuvre et la dotation des emplois, le développement des compétences et la mobilisation des personnes, enfin, la direction des relations de travail et de la santé des personnes. Le secteur concerné directement par la problématique est le service de la planification de la main d'œuvre et de la dotation. Ce service s'implique dans l'atteinte d'objectifs opérationnels d'attraction et de fidélisation du personnel. La planification de la main d'œuvre et de la dotation joue également le rôle de soutien en vue de rendre la main d'œuvre disponible à la réalisation des priorités de l'organisation.

Selon le nouveau plan stratégique 2010-2014 (annexe 2), l'orientation concernant le renouvellement et le développement de la main d'œuvre constitue une préoccupation constante de l'organisation. À la lecture de ce plan, tout indique que la direction générale des ressources humaines est confrontée à son tour au défi de répondre adéquatement à la demande organisationnelle en matière d'embauche afin de pourvoir les postes disponibles. C'est pour cette raison que le service de la planification de la main d'œuvre et de la dotation a pris l'initiative d'analyser en parallèle l'ensemble de ses activités du processus de dotation afin de bien le documenter et décortiquer les activités qui ont une valeur ajoutée et celles qui n'en ont pas. La situation de l'état actuel du dossier concours se caractérise par la lourdeur administrative, la surcharge de travail et l'augmentation du temps consacré au traitement des dossiers. Ces aspects constituent une grande préoccupation de gestion pour le service qui doit questionner le déroulement actuel du processus.

3.1. Mission

La direction générale des ressources humaines de la CSST par le biais de son service de dotation a pour mission d'accompagner les gestionnaires dans la planification de leur main d'œuvre. Pour ce faire, elle doit :

- Soutenir activement des personnes et des équipes de travail œuvrant à la réalisation de la mission et des objectifs stratégiques de la commission.
- Offrir une gamme des services et des produits de qualité visant à attirer, développer et maintenir en emploi des personnes compétentes et les mobiliser pour faire de la CSST, un assureur public performant et surtout un employeur de choix.
- Intervenir de façon intégrée et favoriser chez les gestionnaires la prise en charge de la gestion de leurs ressources humaines.
- Représenter la Commission auprès des organismes centraux pour les questions touchant ses domaines d'expertise.

3.2. Vision

La DGRH de la CSST a pour vision de :

- Soutenir les autorités et les gestionnaires dans la réalisation des priorités corporatives et dans l'atteinte de leurs résultats opérationnels
- Optimiser les processus et les façons de faire de la DGRH dans la recherche d'efficience et d'amélioration continue du service à la clientèle
- Contribuer activement aux projets corporatifs et faire de la CSST un employeur de choix.

3.3. Valeurs

Les valeurs prônées par la DGRH sont les mêmes que celles de l'organisation. Dans le cadre de leurs activités de soutien à la clientèle, les professionnels des RH sont priés de respecter les règles du Conseil du trésor en matière de recrutement, maintenir un sens de

professionnalisme et d'équité. Les membres de la DGRH comme tous les autres employés de l'organisation sont tenus de mettre en œuvre ou d'intégrer ces valeurs pour un déroulement adéquat des activités de ressources humaines.

3.4. Type de structure

La DGRH de la CSST comprend une direction générale et cinq services essentiels qui contribuent au bon déroulement de l'ensemble des activités de gestion des ressources humaines (organigramme de la DGRH : annexe 3). Le Directeur général des ressources humaines est le responsable de tous les services qui sont gérés à leur tour par les chefs de service. Le service de la planification et de la dotation des emplois revêt une importance capitale dans la formation des bassins disponibles pour combler l'ensemble des postes de la CSST et l'identification des besoins en personnel. Elle permet aussi de conseiller les gestionnaires sur les modes de dotation prioritaire à l'intérieur d'un cadre général établi et les préoccupations organisationnelles. Cela passe par plusieurs processus de dotation (processus de promotion, d'affectation ou de réaffectation) selon le poste à combler. Le concours représente l'activité importante de dotation des emplois et de la satisfaction des besoins des gestionnaires. Pour cette raison, le service de planification et de dotation de la DGRH se préoccupe de l'ensemble des activités faisant partie du concours afin de les questionner, les évaluer, les optimiser pour ainsi rendre les différentes tâches du concours plus efficaces et efficientes. De cette façon, le processus répondra adéquatement aux besoins opérationnels et finalement aux préoccupations du service de la planification de la main d'œuvre et de dotation.

3.5. Mode de gestion

Les employés des différents services de la DGRH sont sous la responsabilité des chefs de service. Cette direction comprend un total de 102 employés qui se répartissent dans différents secteurs. L'organisation administrative consiste à s'assurer que les structures administratives et le regroupement des activités en emploi permet la réalisation efficace et efficiente des mandats et objectifs de la CSST. Le service de dotation et de la planification de la main d'œuvre est composé de 25 employés. Ces derniers travaillent en collaboration avec les gestionnaires dans la gestion des postes à combler, dans

l'identification des besoins en personnel, ils jouent enfin le rôle conseil sur les modes de dotation à prioriser. Le concours permet de s'assurer que le bassin de main d'œuvre qualifiée est disponible pour répondre aux besoins de dotation des gestionnaires. La planification de la main d'œuvre permet enfin d'accompagner et d'aider les gestionnaires dans la dotation des postes disponibles.

Chapitre IV. PROBLÉMATIQUE

4.1. La situation actuelle

Tel que souligné précédemment, la CSST aura à relever un grand défi dans l'embauche des employés dans les différents secteurs de l'organisation. Les statistiques démontrent qu'au cours des prochaines années, la CSST sera confrontée à des sérieux problèmes de rareté de la main d'œuvre qualifiée et de carence du savoir et d'expertise. Cette situation représente actuellement un risque élevé quant aux coûts du régime et au maintien de la qualité des services offerts à la clientèle. Selon ce qui a été déterminé par l'organisation, près de 24% d'employés pourraient se retirer de la main d'œuvre active d'ici 2013, pour cela, la CSST est en train de planifier dès à présent le renouvellement de sa main d'œuvre pour bien remplir sa mission. Depuis la mise en place du premier plan stratégique de l'organisation de 2006-2009 (annexe 4), la planification des ressources humaines constituait un enjeu important pour répondre au besoin de l'organisation et au défi que représentera le renouvellement de la main d'œuvre. Selon ce plan, 9% de l'effectif régulier de la CSST était admissible à la retraite à la fin de l'année 2006². La situation concernant le départ à la retraite soulevée dans le contexte du mandat, constitue en ce moment une préoccupation stratégique et en même temps opérationnelle en matière des ressources humaines. En conséquence, la CSST doit planifier dès maintenant le renouvellement de sa main d'œuvre pour l'aider à remplir sa mission. Pour répondre à cette préoccupation, le service de la PMO et dotation devrait mettre en place divers concours en vue de constituer des bassins qui serviront à pourvoir les postes disponibles

² Orientation stratégique du développement des compétences et renouvellement de la main d'œuvre, plan stratégique 2006-2009.

et ceux qui se libéreront au fur et à mesure. Par ailleurs, plusieurs concours ou postes constituent tout un défi dans le traitement des candidatures reçues ; par exemple, lors d'un récent concours au poste d'agent d'indemnisation, près de 4,000 candidatures ont été reçues, le traitement de ces dossiers devrait se faire dans un certain délai avec des ressources limitées. En bref, un certain nombre de constats est fait : la lourdeur administrative, la consommation du temps supplémentaire, la gestion des plaintes et l'utilisation de la ligne info-concours. Tout cela a un impact dans la gestion du processus. Le gestionnaire du service désire d'abord voir l'état actuel de la situation dans la gestion du processus et par la suite, prendre connaissance des situations à problème afin de les analyser, prendre des décisions appropriées afin de rendre le processus plus efficient et fluide. L'objectif est de questionner la valeur ajoutée de chaque activité du processus et valider non seulement la pertinence de chacune d'elles, mais aussi de voir si les tâches correspondantes contribuent au processus. Outre ce questionnement, d'autres particularités du processus, telles que la gestion des cas d'appels et des plaintes devrait faire l'objet d'une analyse tout en respectant le règlement et la politique concernant la tenue des concours de recrutement et de promotion dans la fonction publique québécoise. C'est donc dans cette perspective que le service de la planification de la main d'œuvre a pris l'initiative de documenter, d'analyser et questionner les activités du concours, essentielles au processus de dotation. Cet exercice permet en fin, de mieux répondre au besoin stratégique et opérationnel du renouvellement de la main d'œuvre et du recrutement concernant la promotion, les affectations et réaffectations de l'ensemble des postes de l'organisation.

4.2. Objectif visé par l'analyse du processus de dotation : Concours.

L'objectif visé par la description des activités du concours est de mettre en place un portrait du processus actuel, de détailler toutes les activités et tâches actuelles pour en identifier les zones grises, lesquelles permettront d'identifier ultimement, les activités et tâches pouvant être optimisées ou recadrées. Décrire un processus consiste à le caractériser pour mieux le comprendre, l'analyser, le piloter et l'améliorer (Mathieu, 2003 : 25). Cet exercice permet de donner l'opportunité au gestionnaire et à son service

de questionner le processus et voir les phases/activités qui consomment plus de temps et des coûts. Cette représentation de la réalité permettra aussi au mandataire de prendre des décisions pertinentes et conséquentes sur le déroulement futur des activités de recrutement. De façon ultime, l'objectif visé par la description du processus est de voir dans quelle mesure les activités faisant partie de sa chaîne de valeur contribuent au processus ou pourraient être effectuées différemment en s'assurant tout simplement de mieux utiliser les ressources disponibles, minimiser les éléments qui présentent une certaine lourdeur et d'utiliser de façon efficiente le temps de traitement alloué par l'étude des dossiers. Enfin, l'analyse du concours pourra aussi être considérée comme une opportunité de développement pour d'autres situations de travail ou d'autres processus de la direction générale des ressources humaines.

Chapitre V. MÉTHODOLOGIE UTILISÉE

Ce chapitre détaille uniquement la démarche utilisée pour l'obtention des informations nous permettant de comprendre le processus de dotation : concours de la DGHR de la CSST. De prime abord, nous tenons à souligner que cette direction comprend une mine d'informations pertinentes sur plusieurs aspects de la gestion des ressources humaines telles que la dotation des emplois, le développement des compétences, la planification de la main d'œuvre. Le site internet de la direction donne aussi des informations essentielles concernant les offres de service, de réaffectation, de mutation et de promotion, le suivi des mesures d'embauche pour les groupes cibles, la description et évaluation des emplois mais il n'existe pas de façon détaillée et formelle un processus de dotation écrit lorsque l'embauche devrait transiter par l'élaboration d'un concours. Pour avoir toute l'information sur les activités concernant le processus de dotation, nous avons eu le privilège de consulter les documents officiels du service de dotation, des entrevues semi dirigées avec le chef de service, le conseiller principal des ressources, et un membre de l'équipe technique chargé d'administrer le processus concernant les personnes handicapées. Étant débordé par les activités de dotation, nous n'avons pas eu le temps de rencontrer tous les membres de chaque équipe mais nous avons travaillé en étroite collaboration avec les personnes responsables du processus.

5.1 Documentation formelle

Nous avons eu l'opportunité de consulter des documents importants concernant le processus de dotation, tels que le document présentant les services de la DGRH, le tableau de bord concernant la dotation des emplois, le tableau maître d'œuvre (document rassemblant toute l'information sur un concours en particulier et gardé à des fins statistiques). Le site interne de la DGRH nous a aidé à rassembler plusieurs autres informations générales de cette direction et enfin, le plan stratégique de l'organisation pour la période 2006-2009 et 2010-2014.

5.2 Observation directe et indirecte

Selon Raymond Quivy et Luc Van Campenhoudt (2006), l'observation comprend l'ensemble des opérations par lesquelles le modèle d'analyse est soumis à l'épreuve des faits, confronté à des données observables. Au cours de notre passage à la DGRH, nous avons été témoin de plusieurs situations qui nous ont permis de comprendre le déroulement des activités, par exemple lors des diverses validations des situations au chef de service, au professionnel principal des ressources humaines, lors des diverses réunions, des appels logés vers les personnes candidates pour demander des informations additionnelles et lors de la réception des appels venant de ces dernières pour avoir plus des détails sur les décisions d'embauche. Ces différentes situations nous ont permis de prendre des notes, et comprendre le processus de façon détaillée. Des nombreuses informations étaient rassemblées au cours de cette phase. Le travail d'observation directe était concentré sur le champ d'analyse qu'est le processus de dotation, ses éléments ou activités constitutives. Cette observation nous a permis d'être témoin des comportements des employés de la DGRH sur le lieu de travail. Tandis que l'observation indirecte nous a permis de nous adresser aux personnes responsables du processus en posant des questions sur des situations observées dans le but d'avoir plus de précisions sur divers aspects du processus.

5.3 Entretien semi dirigé

Gauthier (2009) définit l'entrevue comme étant une intervention verbale entre les personnes qui s'engagent volontairement afin de partager un savoir d'expertise, et ce,

pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence. Étant donné les diverses rencontres organisées pour valider les informations, l'entretien était considéré comme la méthodologie privilégiée de communication et d'interaction avec les personnes ressources. Ce processus nous a permis de retirer le maximum d'informations sur les divers aspects du processus en posant des questions-guides, relativement ouvertes car, l'entrevue semi dirigée a comme but l'explication, la compréhension d'un phénomène donné (Gauthier, 2009 : 342).

Sur la base de la présente démarche méthodologique, il est important d'identifier les aspects critiques relatifs à la problématique. En effet, la description, l'étude et l'optimisation des processus requièrent un cadre d'analyse et des paramètres qu'il y a lieu d'une part de bien distinguer et d'autre part de maîtriser. Les concepts tels que ceux de valeur ajoutée, d'activités, d'efficacité, d'efficience sont importants pour bien définir ce qui doit être fait dans le cadre du présent mandat. L'analyse de la littérature qui suit a permis d'identifier les outils nécessaires d'intervention et de proposition de solutions.

Chapitre VI. RECENSION DES ÉCRITS

L'organisation du travail est un sujet très vaste et complexe à cerner dans la mesure où le respect des préalables est à privilégier afin d'arriver à une situation désirée. La littérature dans ce domaine étant diversifiée, cette expertise est essentiellement centrée sur la gestion de processus. En effet, la revue de la littérature choisie sera basée sur cette notion telle que perçu par les différents auteurs dans ce domaine. En effet, un certain nombre d'auteurs ont porté leur attention sur l'un ou l'autre des aspects du processus. À cet égard, nous retenons principalement les travaux de : Caseau (2011), Hérard (2003), Herniaux et Noyé (2001), Leclerc (2001), Harrington (1994) et Rummler et Blache (1991). Leclerc (2001) souligne qu'avant d'analyser un processus, il est important de comprendre la notion d'organisation et surtout du lien à établir avec la performance organisationnelle. Selon lui, l'organisation concerne un groupe des personnes appelées acteurs, engagées dans des activités spécialisées et interdépendantes en vue d'atteindre un but ou réaliser une mission commune. Cette définition de l'organisation s'accommode

très bien avec la gestion du processus concernant la description du concours de la CSST. On retrouve dans ce processus administratif, comme dans tant d'autres, des personnes appelées acteurs qui participent de façon interdépendante dans des activités communes dont le but est de produire un bassin disponible servant à combler des postes. En lien avec la gestion par résultats, tel que souligné par cet auteur, la mise en place de ce bassin d'employés représente un extrant produit par la mise en œuvre des activités effectuées par différentes ressources, notamment humaines (acteurs) et financières mises en place pour réaliser les activités du concours. Étant donné que l'organisation en soi est exigeante et en même temps complexe, elle doit être gérée avec un constant souci de performance. Dans ce même ordre d'idées, il est pertinent de noter que le souci de la direction générale des ressources humaines de la CSST, en décidant de décrire son processus de dotation, rejoint l'idée de l'auteur qui souligne que la performance organisationnelle est une préoccupation essentielle dans le secteur public. La préoccupation de gestion du service de dotation quant à elle est de rendre à moyen et long terme le processus de dotation performant. Pour y arriver, il fallait mesurer les façons de faire des acteurs car, tout ce qui est mesuré est amélioré.

Il est donc important de spécifier dans cet ordre d'idées en quoi consiste la performance. Pour Rummler et Blache (1995, p. 19), la vraie performance des organisations émane de la prise en compte de neuf variables distinctes, c'est-à-dire, de l'harmonisation des trois niveaux d'action (l'organisation, le processus, l'exécutant) et des trois facteurs de besoins associés au fonctionnement de ceux-ci (les objectifs, le design, la gestion). Le tableau 1 en présente les composantes.

Tableau 1 : Caractérisation de la performance organisationnelle

Facteurs des besoins Niveaux d'action	Objectifs	Design	Gestion
Organisation	Objectifs de l'organisation	Design de l'organisation	Gestion de l'organisation
Processus	Objectifs du processus	Design du processus	Gestion du processus
Exécutant/tâches	Objectifs de l'exécutant	Design de la tâche/l'exécutant	Gestion de la tâche/l'exécutant

L'organisation et l'amélioration du processus sont donc une préoccupation majeure des gestionnaires dans les organisations. Dans le cadre du dit stage, le service chargé de la planification de la main d'œuvre et de la dotation à travers son gestionnaire désire réorganiser et surtout améliorer le processus de dotation dans le but d'avoir l'efficacité et l'efficience.

Sur la base de la spécification de ce que sont d'une part l'organisation et sa performance et d'autre part ses acteurs, il est possible de passer aux processus. À cet égard, Herniaux et Noyé (2001) proposent la méthode EFFRO pour avoir un modèle d'analyse. Selon ces auteurs, ce modèle peut servir de référence pour la démarche d'amélioration. Pour cela, il faut d'abord comprendre le concept processus. Il existe plusieurs typologies de processus dans lesquelles on distingue trois grandes catégories : le processus de direction, le processus de réalisation et le processus de support. Dans le cadre de ce travail, le type de processus qui nous concerne est celui de support dans la mesure où ce dernier ne consiste pas à satisfaire des clients mais est nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation en générale mais aussi particulièrement, au bon déroulement des activités opérationnelles du concours. Pour faire un lien direct avec la gestion par résultat, il est essentiel de souligner que ce processus amène tout de même à la réalisation d'un livrable ou un extrant visant à servir l'organisation dans la réalisation de sa mission.

Herniaux et Noyé (2001) définissent le processus comme étant une combinaison d'activités faites avec des moyens (hommes, matériels, information) et selon des règles en vue d'une finalité. Pour Hérard (2003 : 119) le processus correspond plutôt à un ensemble d'activités répétitives et s'enchainant logiquement, réalisées par différents acteurs et se succédant pour produire un résultat conforme aux exigences d'un client en termes de qualité, délais et coûts. S'agissant de la démarche à suivre pour étudier et améliorer un processus, l'auteur susmentionné propose six étapes :

- La délimitation du projet
- L'analyse de l'existant
- La critique de l'existant
- Le choix des objectifs

- La formulation des propositions
- La réalisation des modifications

Hérard (2003) se préoccupe des méthodes et outils de l'organisateur du travail. Il met l'emphase entre autres, dans la description des activités, l'estimation du temps, les outils d'analyse et de résolution de problème. Comme les autres auteurs, il juge important de définir le concept processus et la notion d'activité comme étant un ensemble de tâches élémentaires que l'on peut décrire par un verbe d'action (préparer, traiter, contrôler, visiter...) et qui sont réalisées par un individu. Par ailleurs, Il fait la différence entre la tâche et l'activité. Selon lui, le premier dit comment il faut faire tandis que le second précise pourquoi le faire (notion d'utilité).

Selon la vision du mandat obtenu par la direction générale des ressources humaines de la CSST, l'objectif premier est de faire la description du concours, de l'analyser et de formuler des recommandations sans oublier les préoccupations de gestion du service. En se basant sur cette démarche, on se rend compte que le mandat obtenu concorde avec la démarche générale d'amélioration du processus proposé par ces différents auteurs (Hérard, 2003; Herniaux et Noyé, 2001 ; Leclerc, 2001).

Un des aspects importants de la démarche d'analyse de processus et des activités qui la composent correspond à l'estimation du temps. À cet égard, s'agissant de l'estimation du temps, cet auteur s'appuie sur une vision taylorienne en soutenant que la réduction des coûts est un élément important. Selon lui, une organisation doit estimer au plus juste les ressources nécessaires pour produire, en tenant compte des équipements et des méthodes de fabrication.

Hérard (2003) introduit aussi la notion de valeur ajoutée et de cartographie des processus. Pour cet auteur, la cartographie du processus sert à renseigner rapidement sur les activités, les phases, les rôles, les délais et les systèmes informatiques utilisés. Elle sert aussi à mieux visualiser et mettre en évidence les tâches sans et ou avec valeur ajoutée. Cette dernière notion est très pertinente dans la gestion de processus car, une activité qui n'apporte aucune valeur au processus n'a pas sa raison d'être dans la chaîne de valeur. C'est le défi du service de la planification de la main d'œuvre et de la dotation de la

CSST. Selon cet auteur, au moins à 80% du temps des processus n'apporte aucune valeur ajoutée pour le client, notamment dans les activités de service. Il existe un temps productif représentant une réelle valeur ajoutée (RVA) et un autre, sans valeur ajoutée (SVA), correspondant à des contrôles, validations, envoi et réceptions, des diverses saisies, enfin, les temps d'attente d'une décision, d'avoir une information complémentaire au dossier. Cette situation correspond exactement au cas de la CSST dans le déroulement de ses activités. Le service de dotation de la CSST doit bien considérer ces éléments car, son processus de concours ne démontre aucune activité sans valeur ajoutée. Par ailleurs, les activités à valeur ajoutée administrative ne sont pas catégorisées du point de vue de leur incidence ou apport au concours. Ces éléments doivent être pris en compte pour une meilleure gestion de processus. S'agissant de la reconception du processus, cet auteur souligne qu'elle doit s'appuyer sur de nombreux leviers, entre autres, les technologies de l'information, la mise en place de la gestion électronique des documents (GED). Cette approche amène des résultats positifs car elle permet de réduire les coûts et les délais, c'est le cas de la CSST qui doit implanter des outils de travail pertinents afin de répondre adéquatement aux préoccupations de gestion ayant trait à ces aspects.

Pour Caseau (2011 :20), un processus est un concept et un outil permettant à différents acteurs de coopérer sur un objectif commun : délivrer un produit ou un service. Il ajoute que par nature, un processus est un objet conceptuel et abstrait, c'est en fait un ensemble d'activités réalisées par des acteurs. Tel que voulu par la CSST, l'auteur soutient qu'un processus doit être décrit et formalisé. C'est une étape qui permet de découvrir comment le processus fonctionne réellement, comment il est mis en œuvre au quotidien. Par cette approche, on découvre des tas de surprises et le plus souvent des premières pistes d'optimisation. En bref, pour cet auteur, caractériser le processus, c'est :

- Définir le client
- Définir les acteurs du processus et quels sont leurs rôles pour les différentes tâches.
- Lister les ressources nécessaires à l'exécution du processus

- Cartographier la structure du processus : identifier les activités et les relations d'enchaînement entre les activités.

En fin, selon Harrington (1994), un processus est toute activité ou ensemble d'activités qui utilise un intrant, y ajoute une certaine valeur et le livre sous forme d'extrant à un client interne ou externe. Cette définition à un lien direct avec la gestion par résultat tel que vu par différents auteurs. Cet auteur soutient que tout processus prend vie par une intervention humaine car, c'est le personnel qui réalise le processus, sans lui rien ne peut se passer. Il est donc pertinent de savoir comment ce personnel réagit vis-à-vis du processus en le réalisant. Le succès des activités de la réingénierie des processus administratifs dépend de la manière dont le personnel acceptera les modifications. Ceci nous permet de souligner que la prise en compte du côté humain est importante dans la mise en œuvre. Harrington soutient aussi que la seule façon de mobiliser les employés dans la gestion de processus est de s'entretenir avec eux, solliciter leurs opinions, des idées et puis, les implanter au besoin. La réingénierie des processus administratifs est une méthodologie mise en place pour permettre aux organisations de mieux gérer leurs processus administratifs dans le but de réduire le gaspillage et minimiser la bureaucratie. Elle permet de simplifier et rationaliser les activités tout en s'assurant que la clientèle bénéficiera les services remarquables. L'auteur soutient que la réingénierie des processus administratifs est d'utilisation facile, son objectif principal est de :

- Éliminer les erreurs
- Réduire les délais
- Utiliser l'actif de façon optimale
- Favoriser la compréhension mutuelle.

À cet effet, il propose **cinq phases** de la réingénierie des processus, soit :

- La préparation du processus d'amélioration
- La compréhension du processus

- La rationalisation
- Les mesures et contrôles
- La réingénierie continue.

Plusieurs éléments contribuent à l'amélioration des processus administratifs. Harrington (1994) souligne qu'il faut premièrement, obtenir l'engagement des employés, utiliser une méthodologie rigoureuse, nommer les responsables du processus, mettre en place des systèmes d'évaluation et de rétroaction et suivre de près les processus. Ces éléments démontrent que la mobilisation du personnel a un impact positif dans une démarche de réingénierie des processus, il faut donc privilégier la communication, encourager la participation des acteurs car, le management des processus suppose une forte implication de tous les acteurs contribuant au processus par leur travail (Herniaux et Noyé, 2002 : 16). Pour mieux réussir cette démarche, le service de dotation de la CSST doit mettre en place un environnement de travail favorisant et encourageant ces aspects afin de minimiser la résistance dans la simplification voir l'abolition de certaines activités ou tâches.

Harrington (1994) perçoit le concept rationalisation comme étant l'élimination du gaspillage, du superflu. Pour y arriver, toute la gestion doit être centrée sur le détail pouvant permettre un meilleur fonctionnement. La rationalisation sous entend aussi la facilitation du déroulement du processus.

Les outils essentiels à la rationalisation sont:

- L'élimination de la bureaucratie
- L'élimination des tâches redondantes
- La vérification de la valeur ajoutée
- La simplification
- La réduction du temps d'exécution
- La protection contre les erreurs
- La modernisation
- L'utilisation d'un langage simple

- L'uniformisation
- L'association avec les fournisseurs
- L'amélioration globale
- L'automatisation ou la mécanisation.

En faisant allusion à l'ensemble de la littérature retenue concernant la recension des écrits, on se rend compte que tous les auteurs abordent ou perçoivent le concept processus de la même manière. La performance de l'organisation est liée à l'efficacité et l'efficience des différents processus de travail de l'organisation. Pour assurer un succès à l'amélioration de processus, l'organisation, les gestionnaires doivent assurer une bonne gestion de changement en impliquant les différents acteurs, les faire participer au besoin dans l'optimisation car, ces derniers connaissent mieux le déroulement des activités du processus et peuvent contribuer à l'amélioration de celui-ci. L'identification et la qualification de la valeur des activités restent un élément capital facilitant la rationalisation des activités. Un processus comprend un ensemble d'éléments constituant : Il s'agit des activités, tâches, les technologies utilisées, la valeur ajoutée des activités, le temps réel et global des tâches. Cet ensemble d'éléments doit être représenté dans une cartographie permettant de mieux visualiser, analyser et critiquer le processus.

Chapitre VII. PRÉSENTATION DU MODÈLE RETENU

L'analyse et la rationalisation d'un processus, autant manufacturier ou administratif fait l'objet de différents modèles. Dans le présent travail, nous retenons le modèle proposé par Leclerc (2001). Ce modèle s'inscrit bien dans les interventions qui sont faites dans le domaine des services, étant donné qu'il a été développé pour l'administration publique. Le modèle de Leclerc (2001) se décline en 3 étapes, soit :

- la première qui consiste à décrire le processus retenu et en faire une représentation de la réalité (sous forme de schéma ou de tableau de la réalité) ; cette représentation devra identifier les phases du processus, ce qui permettra d'établir

les distinctions pertinentes entre elles en termes de temps, de consommation de ressources et même d'efficacité et d'efficience.

- La deuxième revient à faire l'analyse des données à partir de différents paramètres, entre autres le temps (réel et global), la nature des activités (avec ou sans valeur ajoutée), le type de technologie, etc. À partir de cette deuxième étape, il est nécessaire d'identifier les aspects du processus qui sont sous-optimisés, en l'occurrence ceux qui consomment des ressources inutilement sans apporter de réelle valeur ajoutée. Dès lors il est possible d'identifier les objectifs d'amélioration.
- La troisième consiste à rationaliser le processus en éliminant les activités qui ne créent pas de valeur et en proposant une nouvelle logique, soit une autre reconfiguration du processus.

En somme, le mandat du stage consiste à décrire le processus de dotation du service de la planification et de la dotation de la CSST. Ce qui consiste à recenser l'ensemble des activités effectuées au service de la planification et de la dotation et à porter un jugement sur le déroulement actuel des activités pour enfin, faire des recommandations appropriées afin d'améliorer le concours. L'approche, le modèle d'étude et d'analyse retenu consistent donc à élaborer le tableau de la représentation réelle et actuelle du concours comme le propose le modèle de Leclerc (2001). Pour ce faire dans les pages qui suivent, il s'agit de faire le recensement des activités faites moyennant les diverses entrevues avec les acteurs principaux du processus. Ce document initial constitue le cadre de référence essentiel qui a facilité l'établissement de quatre autres tableaux d'analyses afin de mieux cerner la pertinence des activités subdivisées par phases d'exécution. Il s'agit entre autres, du tableau d'analyse du processus par acteurs, du tableau d'analyse des valeurs des activités par phases, du tableau d'analyse par acteurs et nature d'activités, le tableau d'analyse par acteurs, phases et valeur, et enfin, du tableau de représentation des ratios. Ces tableaux seront expliqués en détail dans les pages qui suivent.

Chapitre VIII. DESCRIPTION DU PROCESSUS CONCOURS : Agent d'indemnisation selon le modèle retenu

8.1 Les phases du processus

Le service de dotation de la CSST gère plusieurs processus de dotation. Tout dépend de l'endroit où l'emploi est annoncé. Le concours pour un poste donné peut être provincial ou concentré dans une ville ou une région en particulier. Un concours peut être annoncé à l'interne lorsqu'il s'agit d'une promotion, mutation, affectation ou réaffectation. Lorsqu'il est annoncé à l'externe, il s'agit dans ce cas, habituellement, pour planifier le comblement des postes vacants ou ouverts suite à un besoin des gestionnaires dans le but de former des bassins pour les divers postes. Les principaux types de processus annoncés par la CSST concernent l'embauche des agents d'indemnisation, de financement, le conseiller en réadaptation, l'inspecteur ou inspectrice en santé et sécurité du travail. Lors de notre passage dans cette organisation, un constat a été fait, le processus concernant le concours des agents d'indemnisation était le plus récurrent, le plus consistant en termes d'activités et celui qui attire plus de postulants. Pour cette raison, en accord avec le personnel ressource du service de dotation, il a été considéré comme le processus de référence de l'ensemble des activités du processus. En bref, le concours concernant les agents d'indemnisation consiste à embaucher le personnel responsable dans la réception des demandes d'indemnisation des travailleurs accidentés et procéder au paiement des indemnités. Il consiste également à faire des suivis des contestations selon les normes législatives et procédures administratives en vigueur. Pour mieux comprendre le processus, il a été subdivisé en 8 phases comprenant 14 acteurs qui participent dans le déroulement des activités. Ces acteurs sont des employés de la DGRH, il s'agit du professionnel des ressources humaines, de l'équipe de soutien, de la direction des communication de la CSST, de la technicienne administrative, du chef de service, de la réception, du Directeur général des RH, de l'équipe technique, des personnes candidates, de la rémunération, des responsables d'administration et du comité maître d'œuvre. Le centre des services partagés du Québec est un organisme gouvernemental qui participe au processus pour faire respecter les normes établies. S'agissant du gestionnaire, le premier

acteur du processus, il peut s'agir de n'importe quel service de la CSST car, la Direction générale des ressources humaines répond aux besoins de l'ensemble des clients internes de la CSST. Les 8 phases du processus sont la réception de la demande, la publication de l'offre, l'élaboration du guide d'admissibilité, la planification de l'examen, la convocation, l'administration des examens, la correction des examens et le résultat. Ce concours est détaillé dans les phases suivantes :

8.1.1 RÉCEPTION DE LA DEMANDE

Lors de la manifestation de besoins d'employés, le gestionnaire envoie la demande au professionnel du service de dotation. Ce dernier le réceptionne, en prend connaissance, élabore l'appel de candidature, détermine le numéro de concours et transmet l'appel de candidature à l'équipe de soutien qui à son tour, le réceptionne, le publie et complète l'information dans Vegas (médias-journaux). Il complète la même information dans le pilote de la CSST-DGRH du service de la rémunération et fait suivre au CSPQ. Le Centre de services partagés du Québec, après réception de l'appel de candidature, discute des modifications avec le professionnel. Il publie dans info-carrière et envoie une confirmation par écrit au professionnel. Ce dernier en fait la réception, approuve le changement de l'appel de candidature et transmet l'information à la Direction de communication et des relations publiques de la CSST qui la reçoit et la renvoie à l'équipe de soutien. Cette équipe la reçoit, imprime la correspondance, alimente le dossier maître du concours. Elle vérifie en même temps l'exactitude des dates de mise en ligne, si les dates ne sont pas exactes, elle apporte des modifications, si elles sont authentiques, elle s'assure du retrait de l'appel de candidature.

8.1.2 PUBLICATION DE L'OFFRE

Le professionnel de son côté, reçoit l'information concernant la version finale de la DCRP de la CSST, il prépare en même temps le texte à placer dans Workopolis et transmet cette version à la technicienne administrative, à l'équipe de soutien et à l'équipe technique. La technicienne administrative reçoit l'information, la publie dans intranet et en même temps, elle publie les dates de rappel s'il y a lieu. Elle envoie par la suite la version finale à l'équipe de soutien qui la reçoit, fait la distribution de l'appel de

candidature version web, tandis que la réception, le chef de service, le Directeur générale reçoivent aussi cette version finale à titre d'information. Quant à l'équipe technique, elle reçoit non seulement la version web mais elle prépare aussi le message dans info carrière, enregistre le même message dans la ligne info-concours, fait la correction au fur et à mesure de tout changement dans le traitement du concours et tient à jour les inscriptions en fonction des étapes réalisées ou des questions les plus souvent demandées. Il est à noter que la ligne info-concours doit en tout temps répondre le plus possible aux questions des personnes candidates afin de diminuer le flot d'appel. Pendant le processus d'inscription des candidats, au fur et à mesure de la réception des offres de service des personnes candidates, l'équipe de soutien à son tour et de façon autonome reçoit les offres de service, ces dernières sont reçues de différentes façons : réception par courrier postal, réception par Fax et la réception via Postulez en ligne. Elle les classe par ordre alphabétique, les codifie aux endroits prévus sur l'offre de service en inscrivant la région administrative, le statut de l'employé (régulier ou occasionnel), sa classe d'emploi et bien d'autres informations pertinentes. Ensuite, chaque offre de service est saisie dans un système de gestion de concours (SGC), ce système sert de base de données afin de générer tout le processus de gestion pour les diverses étapes (correspondance, résultats, décision d'évaluation, liste de déclaration d'aptitudes), s'il manque une information, entre autre le NAS dans une candidature et l'empêche de faire la saisie correctement au système, l'équipe de soutien contacte la personne candidate. Si non, elle fait la saisie directement au système, elle prépare en même temps, l'accusé de réception et envoie la correspondance au professionnel. Le professionnel reçoit la correspondance, approuve cette dernière et l'accusé de réception, il renvoie le tout à l'équipe de soutien. Cette dernière réceptionne l'approbation de l'accusé de réception, elle fait la fusion pour expédier l'accusé de réception et renvoie l'information au professionnel.

8.1.3 ÉLABORATION DU GUIDE D'ADMISSIBILITÉ

Le professionnel reçoit l'information, procède à la constitution du comité maître d'œuvre, il entre en contact avec les personnes candidates, procède à l'élaboration du guide d'admissibilité et envoie l'orientation à l'équipe technique. Cette dernière reçoit l'orientation et s'assure de maintenir à jour le guide d'admissibilité et fait l'admissibilité

en fonction de celle-ci. Ce document servira de document officiel et la version finale sera déposée au dossier maître. L'équipe technique inscrit aussi la codification en fonction de la décision (admis, non admis, équivalence, scolarité). Si un dossier manque d'informations pertinentes, elle communique par courriel ou par téléphone avec les personnes candidates n'ayant pas fourni un dossier au complet ou l'information incomplète. Si non, elle complète l'information au dossier. Les candidats reçoivent l'appel téléphonique et renvoient l'information et les pièces manquantes à l'équipe de soutien. Cette dernière reçoit l'information et les pièces manquantes, sort les offres de service et fait la codification dans le système de gestion de concours. Elle sort aussi les listes des personnes inscrites et les transmet à l'équipe technique qui à son tour reçoit les offres de service et pièces manquantes, les analysent, les valident, elle sort les différents rapports et pose des questions au besoin. Le professionnel pendant ce temps, reçoit les questions de l'équipe technique, il répond tout au long du processus à toute question relative à des cas complexes ou à des situations particulières, il analyse la description de l'emploi, suggère la stratégie d'évaluation aux membres du comité et détermine les critères des moyens d'évaluation et la pondération. S'il y a un besoin en particulier, il peut contacter l'équipe des spécialistes afin d'obtenir des conseils ou répondre à certaines questions, si non, elle fixe la rencontre avec les membres du comité, il prépare l'ordre du jour et donne l'information à l'équipe de soutien. À la réception, l'équipe de soutien prépare le dossier nécessaire pour la rencontre et complète le formulaire « personnes ressources et/ou composition du comité d'évaluation » et envoie au chef de service qui le reçoit, l'approuve, le signe et le renvoie au professionnel qui à son tour le reçoit pour signature et l'approuve. Elle organise en même temps la rencontre pour les membres du comité d'œuvre, élabore le guide d'évaluation ou l'on retrouve l'information relative aux choix des moyens, les critères retenus, la pondération, la définition des critères et le seuil recommandé et envoie finalement l'information à l'équipe de soutien pour préparation, validation et versement au dossier maître. L'équipe de soutien réceptionne l'information, prépare la demande de transfert et donne l'information au professionnel qui à son tour la réceptionne, prépare la demande de transfert de résultat et une copie CD pilote de concours. Il envoie par la suite le guide d'évaluation et la copie CD à l'équipe de soutien qui à son tour, reçoit la copie CD, réceptionne et prépare le guide d'évaluation, fait la

validation pour approbation, verse une copie du CD au dossier maître et envoie une autre copie CD au CSPQ. Ce dernier reçoit la copie du CD par messagerie.

8.1.4 PLANIFICATION DE L'EXAMEN

L'équipe technique planifie la logistique en fonction des endroits nécessaires pour l'administration des examens (école, cegep, université, personnel psychotechnicien et surveillant), fait la réservation du téléphone cellulaire et tout le matériel tels que : les crayons, effaces etc.... Ces informations sont recensées dans un tableau Excel. Elle prépare en même temps le matériel nécessaire. L'équipe de soutien de son côté, s'assure de la disponibilité des quantités de matériel, il fait la reprographie des examens et d'autres documents pertinentes, fait le décompte du retour reprographie et vérifie les quantités retournées. Elle maintient à jour le tableau surplus examens et donne l'information au professionnel. Ce dernier reçoit l'information transfert résultat, en fait l'analyse, valide avec les offres de service, prépare des annexes et renvoie à l'équipe technique qui les reçoit, prépare les directives nécessaires pour l'administration des examens écrits selon le concours. Elle prépare aussi le formulaire de renseignements complémentaires qui devra être joint à la convocation transmise à la personne admise et les soumet au professionnel. Ce dernier reçoit ces directives, les approuve. Il envoie en même temps un courrier aux responsables d'administration et remet la reprographie à l'équipe soutien. Les responsables d'administration reçoivent le courriel et les directives.

8.1.5 CONVOCATION

L'équipe de soutien reçoit les directives, prépare le modèle de lettre et choisit les lieux de convocation dans le SGC. Elle envoie finalement ce modèle de lettre au professionnel qui le reçoit, l'approuve et le renvoie à l'équipe de soutien. À son tour, l'équipe de soutien reçoit le modèle de lettre, fait l'exportation de la base des données Excel dans SGC. Elle prépare par la suite cette base des données, ajoute les différentes particularités qui s'adressent à chacune des personnes admises en ce qui a trait à l'admissibilité (code 11 ou 14), le transfert de résultat (code de couleur utilisé selon la charte établie à partir du fichier reçu au préalable), elle prépare aussi les différentes feuilles dans le fichier maître Excel pour chacune de situations qui ne sont pas standard afin de s'assurer qu'il n'y a pas

d'erreur car cela pourrait occasionner des situations désagréables. L'équipe de soutien prépare aussi la correspondance concernant la convocation à la séance d'évaluation pour les candidats admis, le matricule et toutes les copies des pièces à joindre. Elle valide les lettres, fait la convocation fusion lettres et annexes, descend cette correspondance au courrier, fait le décompte de ce courrier et l'envoie aux personnes candidates. Après un certain temps, la même équipe, attend le retour de courrier non livré par la poste Canada et refait un 2^{ème} envoi pour tenter de le faire livrer de nouveau. Les personnes candidates reçoivent les lettres. S'il y a un problème d'indisponibilité, ils sollicitent un report d'examen et demandes diverses. S'il n'y a aucun conflit, le processus continue normalement. L'équipe technique reçoit la sollicitation de report d'examen. Elle reçoit en même temps d'autres demandes diverses.

8.1.6 ADMINISTRATION DE L'EXAMEN

L'équipe de soutien prépare l'envoi du matériel et le nombre des dossiers. Elle expédie le matériel aux responsables administratifs qui les reçoivent. Ces derniers confirment la réception du matériel, si non, ils informent l'équipe de soutien. Finalement, elle administre les examens et retournent le matériel après le déroulement des examens.

L'équipe de soutien reçoit le matériel, fait le décompte des feuilles de réponses, fait concorder avec le matricule. Elle fait aussi le décompte du matériel utilisé et le surplus, il envoie le rapport de séance à l'équipe technique qui le reçoit, valide l'information du rapport, signale le problème le cas échéant au professionnel. Elle vérifie en même temps le rapport de contrôle de séance, fait le calcul, complète le fichier dépenses, prend une copie qu'elle remet au service de rémunération et envoie une autre copie à l'équipe de soutien. Pendant que le service de rémunération réceptionne le fichier de dépenses, le professionnel fait la réception de l'information qui lui a été envoyée par l'équipe de soutien et en prend connaissance.

8.1.7 CORRECTION

L'équipe de soutien reçoit une copie qu'elle classe au dossier maître, elle prépare les boîtes et documents, range le matériel, met à jour le tableau d'inventaire, aiguise et range finalement les matériels pour usage future. Elle classe les matériels en ordre alphabétique

d'erreur car cela pourrait occasionner des situations désagréables. L'équipe de soutien prépare aussi la correspondance concernant la convocation à la séance d'évaluation pour les candidats admis, le matricule et toutes les copies des pièces à joindre. Elle valide les lettres, fait la convocation fusion lettres et annexes, descend cette correspondance au courrier, fait le décompte de ce courrier et l'envoie aux personnes candidates. Après un certain temps, la même équipe, attend le retour de courrier non livré par la poste Canada et refait un 2^{ème} envoi pour tenter de le faire livrer de nouveau. Les personnes candidates reçoivent les lettres. S'il y a un problème d'indisponibilité, ils sollicitent un report d'examen et demandes diverses. S'il n'y a aucun conflit, le processus continue normalement. L'équipe technique reçoit la sollicitation de report d'examen. Elle reçoit en même temps d'autres demandes diverses.

8.1.6 ADMINISTRATION DE L'EXAMEN

L'équipe de soutien prépare l'envoi du matériel et le nombre des dossiers. Elle expédie le matériel aux responsables administratifs qui les reçoivent. Ces derniers confirment la réception du matériel, si non, ils informent l'équipe de soutien. Finalement, elle administre les examens et retournent le matériel après le déroulement des examens.

L'équipe de soutien reçoit le matériel, fait le décompte des feuilles de réponses, fait concorder avec le matricule. Elle fait aussi le décompte du matériel utilisé et le surplus, il envoie le rapport de séance à l'équipe technique qui le reçoit, valide l'information du rapport, signale le problème le cas échéant au professionnel. Elle vérifie en même temps le rapport de contrôle de séance, fait le calcul, complète le fichier dépenses, prend une copie qu'elle remet au service de rémunération et envoie une autre copie à l'équipe de soutien. Pendant que le service de rémunération réceptionne le fichier de dépenses, le professionnel fait la réception de l'information qui lui a été envoyée par l'équipe de soutien et en prend connaissance.

8.1.7 CORRECTION

L'équipe de soutien reçoit une copie qu'elle classe au dossier maître, elle prépare les boîtes et documents, range le matériel, met à jour le tableau d'inventaire, aiguise et range finalement les matériels pour usage future. Elle classe les matériels en ordre alphabétique

et fait la modification qui s'impose dans le système de gestion de concours. Elle prépare aussi la correction des feuilles qu'elle envoie finalement au CSPQ. Après avoir reçu ces matériels pour correction, la CSPQ renvoie le CD de résultats à l'équipe de soutien qui le reçoit, elle fait la saisie des absences et les résultats dans le SGC, elle saisit aussi le transfert des résultats et valide les POP, imprime les listes de résultats pour évaluation et donne l'information au professionnel. Ce dernier la réceptionne, analyse les résultats, prépare les recommandations, contacte le comité maître d'œuvre et fixe le seuil de passage, documente le dossier maître et donne l'information à l'équipe de soutien.

Pendant que le comité maître d'œuvre reçoit l'appel, l'équipe de soutien reçoit l'information. Elle met à jour le guide d'évaluation, inscrit le seuil de passage au système de gestion de concours, imprime la liste des candidats ayant réussi le concours. Elle sépare les offres de service des candidats qui ont réussis et ceux qui ont échoués. Elle remet enfin la liste au professionnel.

8.1.8 RÉSULTAT

Le professionnel reçoit la liste des candidats, la renvoie à l'équipe technique et donne son aval à l'équipe de soutien pour la préparation des étiquettes. L'équipe technique reçoit la liste des candidats qui ont réussis et fait une nouvelle admissibilité tandis que l'équipe de soutien réceptionne l'aval pour les étiquettes et les préparent. Elle fait la création dans le SGC, les concours découlant de la réserve en vue de la préparation pour la saisie des candidats ayant réussi, puis envoie finalement cette liste au professionnel qui la reçoit. Le professionnel prépare le tableau Excel, ensuite, il le transmet à l'équipe de soutien. Cette dernière reçoit le tableau Excel, complète l'information manquante et le renvoie à l'équipe technique qui le reçoit à son tour, puis le valide et le renvoie à l'équipe de soutien. Cette dernière reçoit le tableau Excel de nouveau en vue de faire la saisie au SGC, les personnes-résultats. Elle remet ensuite cette liste à l'équipe technique qui va le recevoir et la valider.

L'équipe soutien prépare simultanément la correspondance pour les succès, les échecs ou des cas particuliers. Elle fait la fusion et l'impression des lettres, elle valide les lettres-résultats puis traite des cas spéciaux. L'équipe de soutien fait la mise sous enveloppe,

envoie les lettres aux personnes candidates, imprime la liste de déclaration d'aptitude du SGC et la liste des candidats qu'elle transmet par la suite au professionnel pour signature. Cette même liste est transmise au chef de service pour signature. Les personnes candidates accusent réception des lettres. Le professionnel à son tour, reçoit et signe les listes. Le chef de service aussi reçoit et signe les listes. Ce dernier renvoie les listes à l'équipe de soutien qui les reçoit, en vue de préparer les dossiers pour le concours. L'équipe de soutien classe les documents requis, s'assure que le dossier maître du concours est complet, fait le classement au dossier maître, verse la liste de concours et donne l'information au professionnel. Ce dernier reçoit l'information qu'il transmet à son tour à l'équipe client (par exemple, le gestionnaire dans la plus part des cas), tout en prenant soin d'informer aussi le comité maître d'œuvre. Notons que les deux acteurs doivent obligatoirement recevoir l'information.

L'équipe technique de façon autonome, reçoit le retour d'appel des personnes candidates. Elle réceptionne les appels et y répond. Elle fait aussi des modifications selon les renseignements obtenus et le suivi pour la correspondance. Enfin, l'équipe de soutien amende la LDA.

8.2 Tableau de représentation de la réalité du processus selon les phases

Le tableau de représentation de la réalité est celui qui facilite la description du concours tel qu'il se déroule quotidiennement à ce jour. Les acteurs jouent un rôle important dans le déroulement des activités mais, particulièrement, l'équipe de soutien, l'équipe technique et le professionnel des ressources humaines, participent de façon remarquable dans le déroulement des activités. Ces trois acteurs consomment plus de temps dans l'exécution des activités, c'est pour cette raison qu'une attention particulière sera portée sur ces derniers tout au long de cette analyse. Selon les informations obtenues à travers les entrevues effectuées au près des personnes ressources du service de la dotation, le processus comprend 273 activités dont 25 seulement sont à réelle valeur ajoutée, 248 activités sont à valeur ajoutée administrative. Par contre, le concours ne présente aucune activité sans valeur ajoutée. Le processus totalise pour l'ensemble des activités, 448811

minutes, soit 7480 heures. L'analyse de ce processus permettra au service de la planification et de la dotation de ressortir la valeur ajoutée de chaque activité dans les différentes phases, ceci rejoint la citation ci après :

<< L'analyse d'un processus consiste à passer en revue les activités du processus, leur enchaînement et les flux entre activités afin de repérer les activités génératrices de coûts et délais, les redondances et activités sans valeur ajoutée >> (Mathieu, 2003 : 45).

Suite à cette étude, le processus de dotation concernant le concours d'un agent d'indemnisation a été retenu comme étant le concours de référence car ce dernier est le plus récurrent. Pour cela un constat est fait ; ce processus présente une lourdeur administrative à cause des activités ayant trait à la publication de l'offre, de l'élaboration du guide d'admissibilité et de l'administration de l'examen. L'équipe de soutien consomme beaucoup de temps dans les activités de ces différentes phases.

Tableau de représentation de la réalité

TABLEAU DE REPRÉSENTATION DE LA RÉALITÉ							
TABLEAU 2.							
Org.	Fonctions	Ph 1. Activités/Symboles	Ph 2. Tâches/Opérations	VA	Technologie	TR	TG
PROCESSUS DE DOTATION : CONCOURS À LA CSST	GESTION NAIRE	PHASE 1 RÉCEPTION DE LA DEMANDE					
		A1. Entre en contact avec le pr 	T1. Composer l'extention	RVA	T1. Téléphone	5	5
		A2. Envoi la demande 	T1. Appeler le prof en RH	VAA	T1. téléphone	5	10
	PROFESSIONNEL	A3. Réception la demande 	T1. Reçoit l'appel	VAA	T1. Téléphone	2	5
		A4. Prendre connaissance 	T1. écouter message T2. Lire la demande	VAA	T1. Téléphone	2 5	5 10
		A5. Élaboration appel de cand 	T1. écrire l'appel de candidature T2. Informe la DCRP par cour/public	VAA	T1. Ordinateur	90	120
		A6. Détermination n0 concours 	T1. demander la création du no de concours T2. Attribution du numéro T3. Inscrire ds tableau de planification	VAA	T1. Manuelle	1	5
		A7. Transmission AC à l'É. S. 	T1. Envoi du courriel	VAA	T1. Ordinateur	2	5
	ÉQUIPE SOUTIEN GMO	A8. Réception appel candid 	T1. Reçoit le courriel T2. Prise de connaissance du courriel T3. Ouverture du dossier maître T4. Préparer étiquette T5. Préparer pochette concours T6. Créer concours dans le SGC	VAA	T1. Courriel	30	60
		A9. Publication Appel candidature 	T1. Accéder à l'application Info-Carr pil	VAA	T1. Ordinateur	1	5
		A10. Complète info dans vegas, m 	T1. Créer la demande dans l'application	VAA	T1. Ordinateur	15	20
		A11. Complète Info pilote 	T1. Préparer courriel si Postulez en ligne	VAA	T1. Ordinateur	15	20
		A12. Faire suivre AC au CSPQ 	T1. Créer l'appel de cand dans l'application	VAA	T1. Ordinateur	10	20
	CSPQ	A13. Réception Appel candidature 	T1. Reçoit AC	VAA	T1. Ordinateur	1	5
		A14. Discute des modif avec prof 	T1. Appeler le prof en RH T2. Discuter des modifications T3. Transmission à la linguiste	VAA	T1. Téléphone	35	45
		A15. Publication ds info-carrière 	T1. Inscription dans l'info-carrière	RVA		5	10
		A16. Envoi Confirm par écrit	T1. Validation du doc reçu de la linguiste	VAA	T1. Courriel	45	60

Tableau de représentation de la réalité

UNIVERSITÉ DE PROVENCE							
TABLEAU DE REPRÉSENTATION DE LA RÉALITÉ				TABLEAU 2.			
Org.	Fonctions	Ph 1. Activités/Symboles	Ph 2. Tâches/Opérations	VA	Technologie	TR	TG
			T2. Acceptation du document				
	PROFESSIONNEL	A17. Réception confirmation 	T1. Reçoit AC	VAA	T1. Courriel	10	25
		A18. Approbation chang AC 	T1. Acceptation des changements	VAA	T1. Courriel	30	60
		A19. Transmission info DCRP 	T1. Préparation du courriel	VAA	T1. Courriel	5	15
		A20. Envoi info éq soutien 	T2. Envoi du courriel	VAA	T1. Courriel	2	5
	DCRP-CSST	A21. Réception de l'information 	T1. Reçoit le courriel	VAA	T1. Courriel	5	15
			T2. Valider la version finale AC				
			T3. Acceptation de AC				
		A22. Envoi au professionnel 	T1. Préparer l'envoi	VAA	T1. Courriel	2	5
	ÉQUIPE SOUTIEN	A23. Réception de l'information 	T1. Reçoit le courriel	VAA	T1. Courriel	1	5
		A24. Impression correspondance 	T1. Imprime courriel	VAA	T1. Imprimante	5	15
		A25. Alimentation dossier maître 	T2. Sauvegarde dans le dossier informatique				
		A25.1. Vérification exactitude 	T1. Classer les documents	RVA		2	5
		si oui					
		A25.2. Apporte modifications 	T1. Reçoit courriel	VAA	T1. Manuelle	3	5
		si non					
		A26. S'assure du retrait de l'AC 	T2. Impression du courriel				
			T1. Faire correction	VAA	T1. Manuelle	3	5
			T2. Retour du courriel				
	PROFESSIONNEL	A27. Réception info VF AC DCRP 	T1. Voir portail CSST/carrières	VAA	T1. Ordinateur	3	5
		A28. Préparation texte Workopol 	T2. Placer copies dans dossier maîtres				
		A29. Transmission VFW Eq, JD, ES 	T1. Reçoit le courriel	VAA	T1. Courriel	2	5
			T2. Impression du courriel				
			T1. Création de la verion Word	VAA	T1. Ordinateur	90	100
			T2. Ouverture de Workopolis				
			T3. Inscriptions dans Workopolis				
			T4. Importer le documentWord				
			T5. Imprimer le document				
			T1. Préparation du courriel	VAA	T1. Courriel	2	5
			T2. Transmettre le courriel				

Tableau de représentation de la réalité

TABLEAU DE REPRÉSENTATION DE LA RÉALITÉ				TABLEAU 2.			
Org.	Fonctions	Ph 1. Activités/Symboles	Ph 2. Tâches/Opérations	VA	Technologie	TR	TG
Technicienne Adm., aff	A30. Réception de l'info vers fin 	T1. Reçoit le courriel	VAA	T1. Courriel	10	30	
		T2. Procédure de publication					
		A31. Publication info ds Intranet 	T1. Publier AC	VAA	T. Intranet	2	5
		T2. Transmission à la DCRP					
		A32. Publication dates rappel 	T1. Publier AC	VAA	T1. Intranet	1	5
		T2. Transmission à la DCRP					
	A33. Envoi ve fi à ES, rec, CS, DG 		VAA	T1. Courriel	2	5	
	ÉQUIPE SOUTIEN	A34. Réception version finale WEB 	T1. Reçoit le courriel	VAA	T1. Courriel	2	5
		A35. Distribution AC vers WEB 	T1. Photocopie	VAA	T1. Manuelle	15	25
		T2. Distribution copies					
		T3. Préparation courriel					
		T4. Transmission du courr aux équipes client					
chef SER V	A36. Réception version web 	T1. Reçoit la version WEB	VAA	T1. Manuelle	2	5	
RÉCEP TION	A37. Réception version web 	T1. Reçoit la version WEB	VAA	T1. Manuelle	2	5	
		T2. Donner les consignes d'usage					
DG	A38. Réception version Web. 	T1. Reçoit version web	VAA	T1. Manuelle	2	5	
EQUIPE TECHNIQUE GMO	A39. Reçoit version web 	T1. Ouvre version web	VAA	T1. Courriel	5	5	
		T2. Prend connaissance					
	A40. Préparation mess ds info Ca 	T1. Prise de connaissance de AC	VAA	T1. Téléphone	60	75	
		T2. Ouvrir un document Word					
		T3. Adaptation du document selon AC					
		T4. Validation auprès de l'équipe					
		T5. Attribuer un numéro de boîte					
		T6. Modifier message guide version Word					
	A41. Enregistrement du mess 	T1. Réenregistre message guide	VAA	T1. Téléphone	60	90	
		T2. Réenregistre numéros BV conc					
		T3. Enregistre le message corresp					
		T4. Impression du doc Word de la boîte					
		T5. Distribution d'une copie à la réception					
		T6. Information à l'EC					
	A42. Correction changements 	T1. Reçoit l'information	VAA	T1. Téléphone	60	90	
		T2. Discussion du changement à apporter					

Tableau de représentation de la réalité

TABLEAU DE REPRÉSENTATION DE LA RÉALITÉ				TABLEAU 2.			
Org.	Fonctions	Ph 1. Activités/Symboles	Ph 2. Tâches/Opérations	VA	Technologie	TR	TG
	ÉQU		T3. Adaptation du doc de la boîte conc				
			T4. Validation auprès de l'équipe				
			T5. Enregistre le message de la boîte				
			T6. Impression du document				
			T7. Distribution d'une copie à la réception				
		A43. Maintenir à jour inscription	T1. Vérifier si l'information est actuel	VAA	T1. Téléphone	30	60
		si oui	T2. Rien à faire				
		si non	T3. Modifier ou enlever boîte(s)				
			GMO	A44. Réception offre de serv	T1. Reçoit offre de service	VAA	T1. Postes CN
	T2. Visualisation du num conc						
	T3. Classement de l'offre alpha						
	T4. Partager tâche à effectuer avec éq sout						
A44.1 Réception OS/courrier	T1. Reçoit offre de service			VAA	T1. Courriel	435	450
	T2. Récupérer les offres dans le plateau/réception						
	T3. Vérifier numéro concours/date de réception						
A44.2 Réception OS par fax	T1. Reçoit offre de service			VAA	T1. Fax	42000	42635
	T2. Récupérer les offres dans le plateau/réception						
	T3. Vérifier numéro concours/date de réception						
	T4. Vérifier le nombre des pages						
	T5. Alimentation en papier						
A44.3 Réception OS/Post en ligne	T1. Reçoit offre de service à l'imp/photoc			VAA	T1. Internet	8435	8600
	T2. Récupérer les offres et les rapports						
	T3. Appariement des offres avec le rapp impr						
	T4. Brocher les offres de service						
	T5. Récupérer le relevé de trans ds post en lig						
	T6. Imprimer pages relevés						
	T7. Valider l'information du relevé						
	T8. Alimenter en papier						
A45. Classement/ordre alphabét	T1. Classer les OS/ordre alphabétique			VAA	T1. Manuelle	42000	42000
	T2. Validation du nom						
	T3. Déterminer le classeur associé						
	T4. Rangement de l'offre						
	T5. Rangement de la pochette-classeur						
A46. Codification des O/S	T1 : Valide si la date de réc a été apposée			RVA	T1. Manuelle	42000	43000
	T2 : Valide le numéro de concours						
	T3 : Valide si le NAS est présent						
si non présent	T3.1 vérifie si présent sur le c.v. annexé						
si oui, présent	T3.2 contacte le candidat par téléphone						
	T4 : Encerler un numéro d'apport.						
	T5 : Valide renseignements candidats						

Tableau de représentation de la réalité

TABLEAU DE REPRÉSENTATION DE LA RÉALITÉ				TABLEAU 2.			
Org.	Fonctions	Ph 1. Activités/Symboles	Ph 2. Tâches/Opérations	VA	Technologie	TR	TG
ÉQUIPE SOUTIEN			T6 : Inscrire CC ou Hou P, LE cas échéant				
			T7. Surligner plusieurs renseign				
			T8. Inscrire cert renseign en rouge sur l'OS				
			T9. Inscrit la région administrative				
			T10. Inscrire rens administratifs (promotion)				
		A47. Saisie offre de serv ds SGC	T1. Ouverture de SGC	RVA	T1. Ordinateur	8400	9400
			T2. Ouverture du concours				
			T2.1 Recherche par numéro de concours				
			T2.2 Inscrire candidat avec NAS				
			T3. Saisie de la date de réception				
			T4. Mise à jour de la saisie des données				
		si promotion	T5. Saisie NAS				
			T6. Faire mise à jour				
		si non	T7. Écrire S en rouge, saisie				
		Si le NAS est absent					
		A47.1 Contacte pers candidates	T1. Téléphoner au pers candidate	VAA	T1. Téléphone	400	420
			T2. Demander l'information				
		si non					
		A47.2 Faire saisie au système	T1. Saisie du NAS	VAA	T1. Ordinateur	28000	29000
			T2. Valider infos pers si cand inscrit				
			T3. Saisie des renseignements si non inscrit				
		A48. Préparation accusé de réc	T1. Ouverture du dossier Équipe concours	VAA	T1. Manuelle	12000	13000
			T2. Ouverture du dossier Concours en cours				
			T3. Ouverture du dossier du conc en question				
			T4. Ouverture du dossier Correspondance				
			T5. Ouverture du dossier Lettre modèle				
			T6. Ouverture du fichier Acc-réc				
			T7. Faire les modifications à la lettre (texte, mise en forme)				
			T8. Enregistrement dans le dossier approprié				
			T9. Faire imprimer le document				
			T10. Aller chercher le document à l'imprimante				
			T11. Relecture				
			T12. Vérification de coquilles, fautes etc...				
			T13. Corriger la lettre s'il y a lieu et réimprimer				
			T14. Aller chercher la lettre à l'imprimante				
			T15. Remise de la lettre au professeur/approbation				
		A49. Envoi la correspondance au professeur	T1. Préparer l'envoi pour approbation	VAA	T1. Manuelle	2	5
							
NEL	A50. Reçoit correspondance	T1. Vérifier correspondance	VAA	T1. Manuelle	1	5	
							

Tableau de représentation de la réalité

TABLEAU DE REPRÉSENTATION DE LA RÉALITÉ				TABLEAU 2.			
Org.	Fonctions	Ph 1. Activités/Symboles	Ph 2. Tâches/Opérations	VA	Technologie	TR	TG
PROFESSIONNEL	A51. Approbation corresp 	T1. Réception	VAA	T1. Manuelle	1	5	
		T2.Approuve correspondance					
		A52. Approbation accusé récept 	T1. Rencontre et dialogue avec l'équipe soutien	VAA	T1. Manuelle	1	5
		A53. Renvoi à l'équipe de soutien 	T1. Préparer l'envoi	VAA	T1. Manuelle	1	5
		T1. Retour lettre/classement au doss maître					
ÉQUIPE SOUTIEN GMO	A54. Réception approb accusé réc 	T1. Reçoit l'AR paraphé	VAA	T1. Manuelle	1	5	
		T2 : Classer doc au DM T2.1 Aller au classeur T2.2 Sortir le dossier maître T2.3 Ranger le document T2.4 Ranger le dossier maître					
	A55. Fusion/envoi accusé réception 	T1.Ouverture de SGC	VAA	T1. Manuelle	30	40	
		T2. Opér/Corresp/Acc-réc/procéder					
		T3. Imprimer le document «Résumé du trait»					
		T4 :Aller chercher le document à l'imprimante					
		T5.Visualiser le nombre de cand selectionés					
		T6. Ouvrir le dossier concours équipe 5					
		T7. Ouvrir le dossier correspondance					
		T8. Ouvrir le dossier lettre modèle					
		T9.Ouvrir le fichier accusé récept					
		T10. Modifier la date dans le fichier					
		T11. Aller jusqu'à l'ét 6 de la fusion/publipost					
		T12. Modifier lettres individuelle					
		T13. Procéder à l'enregistrement de la fusion					
		T14. Sauvegarder le document					
		T15. Aller à l'imprimante					
		T16. Changer papier avec en tête					
		T17. Imprimer					
		T18. Quitter le fich sans enreg les mod					
		T19. Remettre les AR au courrier					
	A56. Renvoi l' info au profess 	T1. Préparer l'information	VAA	T1. Manuelle	2	5	
PHASE 3 ÉLABORATION DU GUIDE							
PROFESSIONNEL	A57. Réception de l'information 	T1. Prend connaissance de l'information	VAA	T1. Manuelle	1	5	
		A58. Constitution comité M. Oeu 	T1. Consulter organigramme	VAA	T1. Téléphone	60	210
					T2. courriel		
		A59. Entre en contact avec PC 	T1. Communiquer avec DR ou PC	RVA	T1. Téléphone	60	210
			T2. Fixer moment de rencontre				
PROFESSIONNEL	A60. Élaboration guide d'admissib 	T1. Préparer guide d'admissibilité	VAA	T1. Manuelle	120	210	
		T3. Recherches et validation avec comité mo					

Tableau de représentation de la réalité

TABLEAU DE REPRÉSENTATION DE LA RÉALITÉ							
TABLEAU 2.							
Org.	Fonctions	Ph 1. Activités/Symboles	Ph 2. Tâches/Opérations	VA	Technologie	TR	TG
	PI	A61. Envoi Orientation de l'éq t.	T1. Préparer convocation de l'éq tech	VAA	T1. Manuelle	120	210
			T2. Formation de l'équipe technique				
ÉQUIPE TECHNIQUE	GMO	A62. Réception Orientation	T1. Réunion des membres de ET	VAA	T1. Manuelle	120	180
			T2. Lecture complète du guide admissibilité				
			T3. Période de questions (diplôme, expérience)				
		A63. Maintien à jour guide d'adm	T1. Mise à jour suite aux nouvelles données	VAA	T1. Manuelle	180	210
							
		A64. Admissibilité en f(x) guide	T1. Validation du numéro et le titre du conc	RVA	T1. Manuelle	105000	109000
			T2. Vérification page de l'O/S				
			T3. Analyse de la scolarité du candidat				
			T4. Déterminer le niveau de sco/adm				
			T5. Inscrire infos sur OS (scol et l'expé)				
		A65. Inscription codification	T1. Cochez sur l'O/S	VAA	T1. Manuelle	ok	ok
			T2. Initialiser la décision d'admissibilité				
Personnes candidates		si oui, infos manquantes					
		A65.1. Communication/tél, courr	T1. Composer le no de tél ou prép doc.	VAA	T1. Téléphone	ok	ok
			T2. Candidat reçoit la demande				
		si non,					
ÉQUIPE SOUTIEN		A65.2. Complète info au dossier	T1. Inscrire sur l'O/S le code de décision	VAA	T1. Téléphone	ok	ok
							
		A66. Réception appel par tél	T1. Répond à l'appel	VAA	T1. Téléphone	50	60
			T2. Formule notre demande (diplôme, exp)				
ÉQUIPE SOUTIEN		A67. Renvoi info manq à éq souti	T1. Envoi les documents	VAA	?	50	60
							
		A68. Réception info et piè manq	T1. Imprimer ou recevoir les documents	VAA	T1. Téléphone	10500	11500
			T2. Confirmer au cand réception du document		T1. postes CN		
ÉQUIPE SOUTIEN		A69. Sortie offre de service	T1. Sortir l'O/S correspondante du classeur	VAA	T1. Manuelle		
							
		A70. Codification dans SGC	T1. Sortir l'O/S	VAA	T1. Manuelle	360	420
			T2. Saisir dans SGC le code d'admissibilité				
ÉQUIPE SOUTIEN		A71. Sortir liste pers inscrites	T1. Imprimer la liste des cand inscrits ds SGC	VAA	T1. Manuelle		
			T2. Remettre à l'ET				
		A72. Transmission à l'équipe tech	T1. Acheminer les documents à l'ET	VAA	T1. Manuelle	ok	ok
							
ÉQUIPE SOUTIEN		A73. Réception OS et pièces man	T1. Vérifier la conformité des documents reçus	VAA	T1. Postes, fax	8400	8400
							
		A74. Analyse offre de service	T1. Déterminer admissibilité	RVA	T1. Manuelle	25200	25200
ÉQUIPE SOUTIEN			T2. Inscrire le code d'admissibilité requis				

Tableau de représentation de la réalité

TABLEAU DE REPRÉSENTATION DE LA RÉALITÉ				TABLEAU 2.			
Org.	Fonctions	Ph 1. Activités/Symboles	Ph 2. Tâches/Opérations	VA	Technologie	TR	TG
ÉQUIPE TECHNIQUE	A75. Validation avec offre de ser 	T1. Prendre O/S et la liste pour validation	VAA	T1. Manuelle	840	940	
		T2. Vérifier si les informations					
		T3. Notez les erreurs					
		T4. Apporter les correctifs					
		T5. Retourner dans SGC					
		A76. Sortir différents rapports 	T1. Ouvre SGC	VAA	T1. Manuelle	60	75
		T2. Impression des rapports					
PROFESSIONNEL	A77. Pose questions si besoin!!!! 		VAA	T1. Téléphone	ok	ok	
		A78. Réception quest de éq tech 		VAA	T1. Téléphone	2	5
		A79. Répondre aux quest de l'e t. 	T1. Reçoit les questions	VAA	T1. Téléphone	2	5
		A80. Analyse descrip empl 	T1. Lecture de la DE	VAA	T1. Manuelle	30	210
		T2. Faire ressortir habiletés recherchées					
		T3. Prise de connaissance du profil de compét					
PROFESSIONNEL	A81. Suggestion strat d'évaluation 	T4. Temps de reflexion					
		T1. Consulter les éval antér du con concerné	VAA	T1. Manuelle	180	240	
		T2. Consulter la testothèque					
		T3. Discuter avec l'éq moyens d'éval CSPQ					
		A82. Détermination crit moy d'év 	T1. Choisir critères en fx des habiletés rech	RVA	T1. Manuelle	180	210
		si oui, besoin					
		A82.1. Contacte l'éq de spécial 	T1. Échanger avec Cons en moy d'éval CSPQ	VAA	T1. Téléphone	60	90
		T2. Vérifier ai autres moyens disponibles					
		si non,					
		A82.2. Fixation rencontre m com 	T1. Préparer documents requis (ordre du jour)	VAA	T1. Téléphone	210	255
		T2. préparer convocation		T2. Courriel			
		T3. Analyser l'information (statistiques)					
PROFESSIONNEL	A83. Préparation ordre du jour 	T1. Préparer l'ordre du jour	VAA	T1. Manuelle	30	60	
		T2. Transmettre l'OJ avec convocation					
		A84. Donne Info à l'éq soutien 	T1. Informer équipe de soutien	VAA	T1. Manuelle	1	5
TIEN GMO	A85. Réception information 	T1. Reçoit l'information	VAA	T1. Manuelle	1	5	
		A86. Préparation dossier 	T1. Préparer des chemises identifiées	VAA	T1. Manuelle	210	270
		T2. Imprimer l'ordre du jour					
		T3. Imprimer le mandat des membres de cté					
		T4. Imprimer l'AC					
	T5. Imprimer le guide d'évaluation en blanc						

Tableau de représentation de la réalité

LIMITED PROCESS							
TABLEAU DE REPRÉSENTATION DE LA RÉALITÉ				TABLEAU 2.			
Org.	Fonctions	Ph 1. Activités/Symboles	Ph 2. Tâches/Opérations	VA	Technologie	TR	TG
	ÉQUIPE SOU		T6. Imprimer le guide d'admissibilité				
			T7. Imprimer de SGC la liste des cand inscrits				
			T8. Montage des chemises des mbre de cté				
			T9. Copie de tous ces doc à insérer au Dma				
		A87. Complète formulaire 	T1. Complète le formulaire	VAA	T1. Manuelle	5	30
		A88. Envoi au chef de se & prof 	T1. Envoi pour signature au prof et chef Serv T3. Insérer au dossier maître	VAA	T1. Manuelle	5	10
	DE CHEF SERVICE	A89. Réception formulaire 	T1. Reçoit le formulaire	VAA	T1. Manuelle	1	5
		A90. Approb et signature formul 	T1. Signer le formulaire T2. Retourner le formulaire	RVA	T1. Manuelle	5	10
		A91. Renvoi le formulaire au prof. 	T1. Préparer l'envoi	VAA	T1. Manuelle	1	5
	PROFESSIONNEL	A92. Réception formul/signature 	T1. Reçoit le formulaire T2. Vérifie le formulaire	VAA	T1. Manuelle	1	5
		A93. Approb et signature formul 	T1. Signer le formulaire	VAA	T1. Manuelle	5	10
		A94. Organisation rec/les m C O 	T1. Rencontrer et présenter les membres T2. Prise de connaissance de l'ordre du jour T3. Vérifier l'admissibilité T4. Présenter la stratégie d'évaluation T5. Choisir les critères d'évaluation T6. Révoir l'échéancier	RVA	T1. Téléphone	375	420
		A95. Élaboration guide d'évaluat 	T1. Consigner choix des M éval ds un doc	RVA	T1. Manuelle	60	60
		A96. Donne info à l'éq sou/prép 	T1. Préparer l'information	VAA	T1. Manuelle		
		A97. Réception de l'information 	T1. Préparer l'information	VAA	T1. Manuelle	30	45
		A98. Préparation dde de transfert 	T1. Entrer numéro co dans le SGC T2. Saisir date de l'administration prévue T3. Inscrire code d'admissibilité T4. Saisir les numéros d'examens au complet T5. Générer les matricules (sans NSA fictif)	VAA	T1. Manuelle	ok	ok
		A99. Donne info au profess 		VAA	T1. Manuelle	ok	ok
		A100. Réception de l'information	à voir	VAA	T1. Ordinateur	2	5

Tableau de représentation de la réalité

TABLEAU DE REPRÉSENTATION DE LA RÉALITÉ							
Org.	Fonctions	Ph 1. Activités/Symboles	Ph 2. Tâches/Opérations	VA	Technologie	TR	TG
	PROFESSIONNEL						
		A101. Préparation dde/trfr rés	T1.	VAA	T1. Manuelle	5	10
							
		A102. Préparation cop/pilote/CD	T1. Graver copie de la base de donnée sur CD	VAA	T1. Manuelle	5	15
			T2. Inscrire infos requises sur le CD				
		A103. Envoi guide d'éval à éq sou	T1. Préparer l'envoi/équipe de soutien	VAA	T1. Manuelle	1	5
							
		A104. Envoi copie CD à l'éq sou	T1. Préparer l'envoi CD	VAA	T1. Manuelle	1	5
							
		A105. Réception copie CD	T1. Reçoit formulaire	VAA	T1. Manuelle	1	5
			T2. Composer membre du comité				
			T3. Classement au dossier maître				
	ÉQUIPE SOUTIEN	A106. Réception guide d'évaluat	T1. Ouvrir guide d'évaluation	VAA	T1. Manuelle	1	5
							
		A107. Préparation guide d'évaluat	T.1 Complète guide d'éval (moyens & critères)	VAA	T1. Manuelle	15	60
							
		A108. Faire validation/Approb	T1. Remet au professionnel pour validation	VAA	T1. Manuelle	1	5
							
		A109. Versement au dossier maître	T1. Insère copie aua dossier maître	VAA	T1. Manuelle	1	5
							
		A110. Transmission au CSPQ CD	T1. Prépare l'envoi au CSPQ	VAA	T1. Manuelle	1	5
			T2. Transmet copie CD au CSPQ/messager			1	5
	CSP Q	A111. Réception copie CD/messag	T1.Reçoit copie du CD/messager	VAA	T1. Messagerie	1	5
							
	PHASE 4. PLANIFICATION EXAMEN						
	ÉQUIPE TECHNIQUE	A112 Planification logistique	T1. Imprimer rapp statistiques/rég dans SGC	RVA	T1. Manuelle	1680	2100
			T2. Préparer le tableau				
			T3. Réservation locaux				
			T4. Contacter personnel requis				
		A113. Réservation tél cellulaire	T1. Faire demande à la téléphoniste	VAA	T1. Téléphone	5	10
							
		A114. Préparation matériel	T1. Préparer le tableau/matériel	VAA	T1. Manuelle	420	500
							
		A115. Disponibilité Qté matériel	T1.Vérification du nombre d'ex dans l'inv	VAA	T1. Manuelle	15	30
			T2. Calculer nombre copies à faire				
		A116. Faire dde réprog examens	T1. Faire la demande à la reprographie	VAA	T1. Téléphone	30	45
			T2. Donner les consignes réprog		T2. Courriel		
			T3. Photocopier 2 premières pages ex/doss maître				

Tableau de représentation de la réalité

TABLEAU DE REPRÉSENTATION DE LA RÉALITÉ							
TABLEAU 2.							
Org.	Fonctions	Ph 1. Activités/Symboles	Ph 2. Tâches/Opérations	VA	Technologie	TR	TG
ÉQUIPE DE SOUTIEN	GMO		T4. Insérer copies des 2 premières pages DM				
		A117. Faire dde reprog autres docu 	T1. Déterminer les autres documents à impr	VAA	T1. Téléphone	30	45
			T2. Calcul du nombre de copies de chaque doc		T2. Manuelle		
			T3. Faire la demande à la reprographie				
			T4. Photocopie de chaque document				
			T5. Insérer copie de chaque document au Dma				
		A118. Faire dépte ret reprograph 	T1. Retour des boîtes contenant les imp	VAA	T1. Manuelle	3660	3720
			T2. Faire le décompte du nombre de copies				
			T3. Mettre chaque exa en paquet de 20 cop				
		A119. Vérification Qté au retour 	T1. Réception des boîtes de reprographie	VAA	T1. Manuelle	3660	3720
			T2. Sortir les copies d'examens non-utilisées				
			T3. Vérifier le nbre de copies non-utilisées				
			T4. Mettre les copies en paquets de 20				
			T5. Calculer le nombre (copies non-utilisées)				
		A120. Maintenir à jr tabl surpl ex 	T1. Dans concours E5	VAA	T1. Ordinateur	45	60
			T2. Onglet "Inventaire copies d'examens"				
			T3. Inscrire le nouveau nbre copie				
		A121. Donne info au au profes 	T1. Préparer l'information	VAA	T1. Manuelle	1	5
PROFESSIONNEL		A122. Réception de l'info trf rés 	T1. Reçoit CD	VAA	T1. Messagerie	2	5
		A123. Faire analyse transf résult 	T1. Prendre connaissance de l'info	RVA	T1. Analyse	840	940
			T2. Copie le doc ds dossier électronique Conc.				
			T3. Déterminer charte de couleur				
			T4. Créer une version travail				
			T5. Mettre à jour doc trav selon charte de cou				
		A124. Validation 	T1. Vérifier l'information inscrite	RVA	T1. Manuelle	420	480
		A125. Préparation des annexes 	T1. Préparer les doc à annexer avec charte	VAA	T1. Manuelle	840	900
			T2. Valider les docs à annexer avec char				
		A126. Renvoi à l'équipe technique 	T1. préparer doc annexes	VAA	T1. Manuelle	2	5
TECHNIQUE		A127. Reçoit annexes 	T1. Prise de connaissance des annexes	VAA	T1. Manuelle	2	5
		A128. Préparation dir/admin exam 	T1. Sélectionner le modèle de base approprié	VAA	T1. Manuelle	420	480
			T2. Rédiger les directives				
		A129. Préparation form rens co 	T1. Sélectionner le modèle de base approprié	VAA	T1. Manuelle	420	480
			T2. Sortir le guide d'admissibilité				
			T3. Rechercher ds SGLDA les crit rel au conc				
			T4. Mise à jour du formulaire				

Tableau de représentation de la réalité

TABLEAU DE REPRÉSENTATION DE LA RÉALITÉ							
TABLEAU 2.							
Org.	Fonctions	Ph 1. Activités/Symboles	Ph 2. Tâches/Opérations	VA	Technologie	TR	TG
	ÉQUIPE	A130. Soumission au profess	T1. Reçoit le formulaire	VAA	T1. Manuelle	60	90
			T2. Apporter des modifications au besoin				
			T3. Approuve le formulaire				
	PROFESSIONNEL	A131. Réception dir/admin exam	T1. Reçoit les directives	VAA	T1. Téléphone	1	5
			T2. Lecture des directives		T2. Courriel		
			T3. Apporter des modifications au besoin				
		A132. Approbation directives	T1. Approuver les directives	RVA	T1. Téléphone	60	90
							
		A133. Envoi cour aux resp d'adm	T1. Préparer courriel/envoi	VAA	T1. Courriel	120	150
			T2. Transmettre l'envoi				
		A134. Remise à l'éq soutien reprog	T1. Préparer l'envoi	VAA	T1. Courriel	1	5
							
	Respons d'admin	A135. Réception courriel	T1. Ouvrir courriel	VAA	T1. Courriel	1	5
							
PHASE 5							
CONVOCAION							
	ÉQUIPE SOUTIEN GMO	A136. Reception directives	T1. Ouvre le doc "Dir de l'admin du concours"	VAA	T1. Téléphone	30	60
			T2. Faire photocopie		T2. Courriel		
			T3. Insérer copie document au doss maître				
		A137. Préparation modèle lettre	T1. Trouver différents mod let, 10,11,14 pers adm	VAA	T1. Ordinateur	210	240
			T2. Trouver différents mod let person-admises				
			T3. Adapter les diff mod let en fx du conc				
			T4. Imprimer les différents modèles de lettres				
			T5. Codifier chacune des différentes lettres				
		A138. Lieux de convocation SGC	T1. Aller dans SGC	VAA	T1. ordinateur	60	90
			T2. Choisir l'onglet "OPÉRATION"				
			T3. Choisir la section "CONVOCAION"				
			T4. Choisir l'opt (parmi 5) qui conv/le conc				
			T5. Inscrire le numéro de l'examen				
			T6. Inscrire le nombre de candidats				
			T7. Dans le tabl inscrire date et heure de conv				
			T8. Appuyer sur "LIEU DE CONVOCAION"				
			T9. Compléter l'encart				
			T10. Appuyer sur "PROCÉDER"				
			T11. Appuyer sur "FERMER"				
		A139. Envoi modèle lettre au prof	T.1 Remettre au professionnel pour approbation	VAA	T1. Courriel	60	120
			T2. Faire les modifications qui s'imposent				
			T3. Imprimer la nouv version de chacune des lettres				
			T4. Codifier chacune des lettres modifiées				

Tableau de représentation de la réalité

TABLEAU DE REPRÉSENTATION DE LA RÉALITÉ				TABLEAU 2.			
Org.	Fonctions	Ph 1. Activités/Symboles	Ph 2. Tâches/Opérations	VA	Technologie	TR	TG
			T5. Faire approuver lettres				
			T6. Insérer les copies initialées dossier maître				
PROFESSIONNEL	A140. Réception modèle lettre	T1. Ouvrir et prendre connaiss modèle lettre	VAA	T1. Courriel	1	5	
	A141. Approbation modèle lettre	T1. Faire lectures des lettres	VAA	T1. Manuelle	1	5	
		T2. Apporter correction s'il y a lieu					
		T3. Approuver					
	A142. Renvoi mod let à l'éq sout	T1. Objet de l'envoi	VAA	T1. Courriel	1	5	
ÉQUIPE SOUTIEN GMO	A143. Reçoit modèle lettre	T1. Objet de l'envoi	VAA	T1. Courriel	2	5	
	A144. Exportation base de do SGC	T1. Imprimer "STATISTIQUES par rég admin	VAA	T1. Ordinateur	60	90	
		T2. Gérer assistant d'import					
		T3. Enregistrer le fichier ds do base des don					
		T4. L'enregistrer dans le concours concerné					
	A145. Préparation base don Exc	T1. Sauvegarder le fichier	VAA	T1. Ordinateur	420	450	
		T2. Faire les corrections nécessaires					
		T3. Faire les mod de l'heure de conv, date,					
		T4. Créer colonnes couleurs et codes					
	A146. Ajout diff particularités	T1. Faire la mise à jour des tfr de rés, co 11,14	VAA	T1. Manuelle	45	60	
	A147. Préparation diff feuilles	T1. Créer plusieurs feui de travail dans Excel	VAA	T1. Manuelle	210	240	
		T2. Renommer ongl/les CODE 10, 11 et 14					
		T3. Effectuer trf données sous différents ongl					
	A148. Validation fich maître excel	T1. Imprimer la liste compl avec codes et coul	VAA	T1. Manuelle	210	240	
		T2. Valider chacune des entrées, à 2 personnes					
A149. Préparation corresp convoc	T1. Dans « CONCOURS ÉQUIPE 5 »	VAA	T1. Ordinateur	420	480		
	T2. Lettres mod de chaque CODE pour la fus						
	T3. Matricule à fusionner de couleurs						
A150. Validation des lettres	T1. Faire une dernière validation des let mod	VAA	T1. Manuelle	10	30		
	T2. Apporter les modifications requises						
A151. Convocation Fus let&ann	T1. Tenir cpte codes couleurs	VAA	T1. Manuelle	420	480		
	T2. Fusionner des lettres de convoc avec SGC						
	T2.1 Imprimer ann coul + matricules						
	T3. Faire la mise sous enveloppe, +- 10 pers						
A152. Descendre correspond	T1. Placer les enveloppes de convoc bacs	VAA	T1. Manuelle	5	15		
	T2. Descendre les bacs de corresp						
A153. Faire décompte du courrier	T1. Demander le compteur d'envel au cou	VAA	T1. Manuelle	1	5		
A154. Envoi aux pers candidates	T1. Envoyer la correspondance aux candidats	VAA	T1. Postes rég	1	5		

Tableau de représentation de la réalité

TABLEAU DE REPRÉSENTATION DE LA RÉALITÉ				TABLEAU 2.			
Org.	Fonctions	Ph 1. Activités/Symboles	Ph 2. Tâches/Opérations	VA	Technologie	TR	TG
		A155. Retour de courrier Pos CN	T1. Recevoir le courrier de Postes Canada	VAA	T1. Postes rég	700	750
			T2. Vérification coordonnées dans SGC				
			T3. Sortir O/S				
			T4. Contacter le candidat				
			T5. Apporter les correctifs dans SGC et O/S				
		A156. Faire 2e envoi aux cand	T1. Retourner le courrier par la poste	VAA	T1. Postes rég	ok	ok
			T2. Numériser au besoin (si délai serré)				
Pers candid		A157. Réception des lettres	T1. Reçoit la correspondance	VAA	T1. Postes rég	15	20
			T2. Prise de connaissance de l'avis de convocation				
		Si problème					
		A157.1 Sollicite le report ex e te	T1. Place se demande par téléphone	VAA	T1. Téléphone	ok	ok
		A157.2 Demandes diverses		VAA	T1. Téléphone	ok	ok
		Si non (pas de problème)					
ÉQUIPE TECHNIQUE		157.3 Processus continu		VAA	T1. Manuelle	ok	ok
		A158. Reception dde rept de l'ex	T1. Reçoit l'appel en lien avec Act A157.1	VAA	T1. téléphone	2200	2500
			T2. Informer le candidats sur la procé à sui				
			T3. Recevoir la demande de report par écrit				
			T4. Évaluation de la demande				
			T5. Inscrire dans un fichier pour suivi				
			T6. Rendre décision au candidat				
EQUIPE SOUTIEN		A159. Réception ddes diverses	T1. Reçoit appels	VAA	T1. Téléphone	5040	5140
			T2. Informe le candidat				
PHASE 6. ADMINISTRATION DE L'EXAMEN							
EQUIPE SOUTIEN		A160. Préparation envoi matériel	T1. Préparer le nombre d'examen/région	VAA	T1. Manuelle	3360	3500
			T2. Préparer la fourn/candidat				
			T3. Préparer la fourn /responsable d'administration				
		A161. Préparation nbre dossiers	T1. Préparer le nombre de che vs psychotech	VAA	T1. Manuelle	ok	ok
			T2. Faire les photocopies				
			T3. Insérer copie doc dans la chemise				
			T4. Mettre dossier ds la boîte d'envoi de mat				
		A162. Envoi maté au resp d'ad	T1. Appeler le courrier/messagerie	RVA	T1. Messagerie	ok	ok
			T2. Récupérer les boîtes de matériel des rég				
			T3. Envoi des boîtes/administration				

Tableau de représentation de la réalité

ENTITE DE PROPOSEE							
TABLEAU DE REPRESENTATION DE LA REALITE				TABLEAU 2.			
Org.	Fonctions	Ph 1. Activités/Symboles	Ph 2. Tâches/Opérations	VA	Technologie	TR	TG
RESP ADMIN	A163. Reçoit matériel		T1. Recevoir les boîtes de matériel	VAA	T1. Messagerie	5	15
	si oui, reçu						
	A163.1 Confirmation réception		T1. Appelle le/la techn responsable du concours T2. Confirmer réception matériel	VAA	T1. Téléphone	ok	ok
	si non						
	A163.2 Informe équipe soutien		T1. Appeller l'éq de soutien/suivi	VAA	T1. Téléphone	ok	ok
	A163.3 Administration examens		T1. Préparation de la journée T2. Administration de l'examen	RVA	T1. Manuelle	42000	42000
	A164. Retourne mat apr exam e s		T1. Renvoyer matériel	VAA	T1. Messagerie	ok	ok
ÉQUIPE DE SOUTIEN	A165. Réception matériel		T1. L'équipe de soutien reçoit le matériel	VAA	T1. Manuelle	8400	8500
	A166. Faire décompte des feui rép		T1. Faire de décompte des feui rép	VAA	T1. Manuelle	ok	ok
	A167. Concordance avec matric		T1. Faire la concordance	VAA	T1. Manuelle	ok	ok
	A168. Faire décpte mat util et surp		T1. Faire le décompte du retour de matériel T2. Séparer le mat utilisé/archivage ultérieur T3. Compter le nombre de copies	VAA	T1. Manuelle	ok	ok
	A169. Envoi rapport séance à ÉT		T1. Remettre les copies à l'éq tech	VAA	T1. Manuelle	ok	ok
ÉQUIPE TECHNIQUE GMO	A170. Réception rapports de séa		T1. Objet des rapports	VAA	T1. Manuelle	1050	1100
	A171. Validation info rapports		T1. Lecture des rapports T2. Vérification de l'info/données du rapport	VAA	T1. Manuelle	ok	ok
	A172. Signalement probl au prof		T1. Suivi avec professionnel	VAA	T1. Téléphone	ok	ok
	A173. Vérification ctrle séance			VAA	T1. Manuelle	ok	ok
	A174. Faire calcul			VAA	T1. Manuelle	ok	ok
	A175. Cplément fichier dépenses			VAA	T1. Manuelle	ok	ok
	A176. Prendre copie			VAA	T1. Manuelle	ok	ok
	A177. Remettre au serv rémun			VAA	T1. Manuelle	ok	ok

Tableau de représentation de la réalité

TABLEAU DE REPRÉSENTATION DE LA RÉALITÉ								TABLEAU 2.			
Org.	Fonctions	Ph 1. Activités/Symboles	Ph 2. Tâches/Opérations	VA	Technologie	TR	TG				
		A178. Envoi copie à équipe sout →		VAA	T1. Manuelle	ok	ok				
	SCE RÉMUNÉR	A179. Réception fichier dépenses □	T. Prendre connaissance du fichier	VAA	T1.Manuelle	1	5				
	PROFESSI ONNEL	A180. Réception de l'information □	T1. Objet de l'info	VAA	T1.Manuelle	5	10				
		A181. Prendre connaissance □	T1. faire lecture T2. Prendre position si nécessaire	VAA	T1.Manuelle	60	90				
PHASE 7: CORRECTION											
	ÉQUIPE SOUTIEN GMO	A182. Réception copie/class □	T1. Recevoir rapp d'admin examens	VAA	T1. Manuelle	10	15				
		A183. Classement cop do maî □	T1. Classement des 2 types de rapp au do maî	VAA	T1. Manuelle	10	15				
		A184. Préparation btes et doc □	T1. Préparer les boîtes pour l'arch cop exam	VAA	T1. Manuelle	420	420				
		A185. Rangement matériel □	T1. Remplacer les copies de chacun des exam	VAA	T1. Manuelle	420	480				
		A186. Mis à jr tableau invent □	T1. Inscrire le nombre de copies d'exa	VAA	T1. Ordinateur	60	90				
		A187. Aiguisement crayons □	T1. Aiguiser les crayons util et refaire le set-up	VAA	T1. Manuelle	1260	1290				
		A188. Rangement mat usa fut □	T1. Ranger le matériel/examens futurs	VAA	T1.Manuelle	420	420				
		A189. Classement apha mat □	T1. Prendre tous les matricules relatifs au onc	VAA	T1. manuelle	420	420				
		A190. Modification dans SGC □	T1. Apporter les modifications au SGC	VAA	T1. Ordinateur	840	900				
		A191. Préparation corr feui □	T1. Préparer bord de corr T2. Préparer l'envoi des feui réponses T3. Envoi par messenger au CSPQ	VAA	T1. Manuelle	60	90				
		A192. Envoi au CSPQ →	T1. Préparer l'envoi	VAA	T1. Messagerie	15	30				
	CSPQ	A193. CSPQ reçoit □	T1. Reçoit dde de correction t feu de rép T2. Fait la correction des examens T3. Transposer rés sur CD examen	VAA	T1. Messagerie	2520	2580				

Tableau de représentation de la réalité

TABLEAU DE REPRÉSENTATION DE LA RÉALITÉ							
TABLEAU 2.							
Org.	Fonctions	Ph 1. Activités/Symboles	Ph 2. Tâches/Opérations	VA	Technologie	TR	TG
	C		T4. Imprime une copie rés de chaque ex,				
		A194. Renvoi CD à l'éq sout →	T1. Préparer l'envoi	VAA	T1. Messagerie	ok	ok
ÉQUIPE SOUTIEN		A195. Réception des résultats □	T1. Réception cop pap rés CD et feui rép	VAA	T1. Messagerie	3360	3860
		A196. Saisie des absences SGC □	T1. Préparer matricule pour saisie	VAA	T1. Ordinateur	ok	ok
		A197. Saisie résultats ds SGC □	T1. Insérer le CD, saisie des rés dans SGC	RVA	T1. ordinateur	ok	ok
		A198. Saisie transfert résultats □	T1. Insérer le CD/saisie des TR dans SGC	RVA	T1. Ordinateur	ok	ok
		A199. Validation des "POP" ○	T1. Valider vs copie papier Tr résultats	VAA	T1. Manuelle	ok	ok
		A200. Impression liste res éval □	T1. Impression liste rés d'éval dans SGC	VAA	T1. Imprimante	ok	ok
		A201. Donne info au profess →	T1. Valider infos avec co pa rés	VAA	T1. Manuelle	ok	ok
PROFESSIONNEL		A202. Réception information □	T1. Prendre connaissance de l'info	VAA	T1. Manuelle	15	15
		A203. Analyse résultats ○	T1. Exporter données dans Excel T2. Préparer un tableau T3. Analyser les résultats	VAA	T1. Ordinateur	420	480
		A204. Préparation récomm □	T1. Analyse en fx du seuil recommandé T2. Analyse en fonction de l'article 28 T3. Stratégie d'évaluation recommandée	VAA	T1. Ordinateur	420	480
		A205. Contacte cté maî œuv →	T1. Contacter les membres de comité T2. Fixer une rencontre téléphonique	VAA	T1. Téléphone	15	30
		A206. Fixe seuil de passage □	T1. Faire un retour me co/éval p/r à l'év T2. Récapituler des moy util, du seuil rec T3. Voir Nbre candidats convoqués T4. Voir Nbre de candidats présents T5. Voir moy obtenue pour ch/des ex. T6. Voir Nbre de cand en promotion T7. faire recommandation T8. Fixer le seuil	RVA	T1. Téléphone	45	60
		A207. Documentation dossier □	T1. Mettre à jour le document de travail	VAA	T1. Manuelle	45	60
		A208. Donne info à équi sout →	T1. Transmettre le seuil retenu à l'ES	VAA	T1. Manuelle	1	5

Tableau de représentation de la réalité

TABLEAU DE REPRÉSENTATION DE LA RÉALITÉ								TABLEAU 2.			
Org.	Fonctions	Ph 1. Activités/Symboles	Ph 2. Tâches/Opérations	VA	Technologie	TR	TG				
maï Com d'œuvre		A209. Réception de l'appel □	T1. Prendre connaissance de l'appel	VAA	T1. Téléphone	1	5				
ÉQUIPE DE SOUTIEN		A210. Réception de l'inform □	T1. Reçoit l'information	VAA	T1. Manuelle	1	5				
		A211. Mise à jr guide d'éval □	T1. Mettre à jour le guide d'éval T2. Imprimer copie/dossier maître	VAA	T1. Ordinateur	10	15				
		A212. Inscription seui au SGC □	T1. Inscrire seuils de pass dans SGC	VAA	T1. ordinateur	1	5				
		A213. Impression lis cad réu □	T1. Dans SGC, imprimer la liste succès	VAA	T1. Imprimante	5	10				
		A214. Séparation Off ré et éch □	T1. Sortir les OS des réussis T2. Faire le même proc avec les échecs	VAA	T1. Manuelle	840	840				
		A215. Remettre liste au prof ⇒	T1. Remettre liste succès au prof	VAA	T1. Manuelle	2	5				
		PHASE 8		RÉSULTAT							
PROFESSION NEL		A216. Réception liste cand □	T1. Reçoit la liste T2. Remettre à l'ET	VAA	T1. Manuelle	5	15				
		A217. Renvoi liste à eq tech ⇒	T1. Preparer envoi	VAA	T1. Manuelle	ok	ok				
		A218. Donne aval/étiq à eq s. ⇒		VAA	T1. Téléphone T1. Courriel	ok	ok				
ÉQUIPE TECHNIQU E		A219. Réception li des réussi □	T1. Reçoit la liste	VAA	T1. Manuelle	1	5				
		A220. Faire nvelle admissib □	T1. Vérification/établir exp additionnelle T2. Apposer étiquettes	RVA	T1. Manuelle	6300	6500				
ÉQUIPE DE SOUTIEN		A221. Reception de l'aval/éti □		VAA	T1. Téléphone	2	5				
		A222. Préparation étiquettes □	T1. Faire étiq en rel avec cré expérience	VAA	T1. Manuelle	60	60				
		A223. Création dans SGC, co □		VAA	T1. Ordinateur	420	450				
		A224. Saisie cand succès □		VAA	T1. Ordinateur	5040	5140				
		A225. Envoi liste au profess ⇒		VAA	T1. Manuelle	1	5				

Tableau de représentation de la réalité

L'UNITÉ DE PROFESSIONNEL							
TABLEAU DE REPRÉSENTATION DE LA RÉALITÉ				TABLEAU 2.			
Org.	Fonctions	Ph 1. Activités/Symboles	Ph 2. Tâches/Opérations	VA	Technologie	TR	TG
ÉQUIPE DE PROFESSIONNEL	A226. Réception list cand réu 	T1. Objet de la réception	VAA	T1. Ordinateur	1	5	
	A227. Préparation tabl excel 	T1. Élaborer le tableau Excel	VAA	T1. Ordinateur	210	270	
	A228. Transmission à l'éq sout 	T1. Préparer l'envoi	VAA	T1. Ordinateur	1	5	
ÉQUIPE DE SOUTIEN	A229. Réception tabl excel 	T1. Recevoir tabl Excel en coul créd exp	VAA	T1. Ordinateur	1	5	
	A230. Complète info manqtes 	T1. Vérifie et complète les infos manq	VAA	T1. Ordinateur	420	540	
	A231. Renvoi tabl Ex à éq t. 	T1. Retourner tabl avec les modification	VAA	T1. Manuelle	1	5	
ÉQUIPE TECHNIQUE	A232. Réception tableau excel 		VAA	T1. Manuelle	1	5	
	A233. Validation tableau excel 		VAA	T1. Manuelle	420	450	
	A234. Renvoi à l'éq soutien 	T1. Préparer l'envoi	VAA	T1. Manuelle	1	5	
ÉQUIPE DE SOUTIEN	A235. Réception tableau Ex 	T1. Ouvrir tableau Excel	VAA	T1. Ordinateur	2	5	
	A236. Saisit au SGC Pers-rés 	T1. Imprimer les listes succ & échecs	VAA	T1. Manuelle	420	435	
	A237. Remet à l'équipe techn 	T1. Remet copie des listes à l'éq tech	VAA	T1. Manuelle	1	5	
ÉQUIPE TECHNIQUE	A238. Réception liste Per-rés 		VAA	T1. Manuelle	1	5	
	A239. Validation liste Per-rés 		VAA	T1. Manuelle	720	840	
ÉQUIPE DE SOUTIEN	A240. Préparation correspond 	T1. Préparation des diff lettres T2. Valider auprès de la professionnelle T3. Adapter correspondance spéciaux	VAA	T1. Ordinateur	1260	1380	
	A241. Fusion et impres lett 	T1. Fusion lettres modèles et impression T2. Ajuster la deuxième page let succès	VAA	T1. Ordinateur	420	480	
	A242. Validation lettres rés 	T1. Valider rés (lettres) T2. Valider crédit d'expé "SUCCÈS"	VAA	T1. Manuelle	420	480	
	A243. Traitement cas spéc	T1. Identifier les cas spéciaux		T1. Manuelle	840	900	

Tableau de représentation de la réalité

TABLEAU DE REPRÉSENTATION DE LA RÉALITÉ							
TABLEAU 2.							
Org.	Fonctions	Ph 1. Activités/Symboles	Ph 2. Tâches/Opérations	VA	Technologie	TR	TG
ÉQUIPE DE SOUTIEN GMO			T2. Ajuster la lettre				
		A244. Mise sous enveloppe	T1. Préparer l'envoi	VAA	T1. Manuelle	2520	2550
							
		A245. Envoi lettres	T1. Mettre env ds bacs à courrier	VAA	T1. Manuelle	25	30
			T2. Descendre à la messagerie courr				
			T3. Envoi des lettres de rés aux candidats				
		A246. Impression LDapt sgc	T1. Convertir succès en liste DApte SGC	VAA	T1. Imprimante	60	90
			T2. Impression de la liste			1	5
		A247. Impression liste cand	T1. Convertir la liste DApte en liste SGC	VAA	T1. Imprimante	60	60
							
PERS CAND		A248. Transmet au prof/signat	T1. Transmettre liste ds cah rouge/signat	VAA	T1. Manuelle	1	5
							
		A249. Transmet au C serv/sign	T1. Transmettre liste ds cah rouge/signa	VAA	T1. Manuelle	1	5
PROFES SIONNEL							
		A250. Réception des lettres	T1. Prendre connaissance du contenu	VAA	T1. Postes rég	1	5
							
CHIFF DE SERVICE							
		A251. Réception listes	T1. Prendre connaissance des listes	VAA	T1. Manuelle	1	5
							
DE SOUTIEN GMO		A252. Signature listes	T1. Signer les listes	RVA	T1. Manuelle	30	45
							
		A253. Réception listes	T1. Prendre connaissance des listes	VAA	T1. Manuelle	1	5
							
		A254. Signature listes	T1. Signer les listes	RVA	T1. Manuelle	30	45
							
		A255. Renvoi à l'éq de soutien	T1. Préparer l'envoi	VAA	T1. Manuelle	2	5
							
		A256. Réception des listes	T1. Prendre connaissance des listes	VAA	T1. Manuelle	2	5
							
		A257. Préparation doss/conc	T1. Préparation des dossiers verts/conc	VAA	T1. Manuelle	840	900
							
		A258. Placement doc requis	T1. Introduire autres documents	VAA	T1. Manuelle	ok	ok
							
		A259. S'assure que do maî co	T1. Remonter le dossier maître en ordre	VAA	T1. Manuelle	ok	ok
							
		A260. Classement doss maître	T1. Classer le do maî et conc ds la voûte	VAA	T1. Manuelle	ok	ok
							

Tableau de représentation de la réalité

TABLEAU DE REPRÉSENTATION DE LA RÉALITÉ				TABLEAU 2.			
Org.	Fonctions	Ph 1. Activités/Symboles	Ph 2. Tâches/Opérations	VA	Technologie	TR	TG
ÉQUIPE	A261. Versement list de con 	T1. Dans SGLDA, verser la lis décl aptde	RVA	T1. Manuelle	60	210	
PROFESS IONNEL	A262. Envoi info au prof 	T1. Préparation de l'information	VAA	T1. Courriel	1	5	
PROFESS IONNEL	A263. Réception de l'info 	T1. Prendre connaissance de l'info	VAA	T1. Courriel	1	5	
PROFESS IONNEL	A264. Information éq client 	T1. Préparer le courriel T2. Transmettre le courriel	VAA	T1. Courriel	10	15	
PROFESS IONNEL	A265. Information co maî o 	T1. Préparer le courriel T2. Transmettre le courriel	VAA	T1. Courriel	10	15	
GISTI ONNA RE	A266. Réception informat 	T1. Prendre connaiss de l'info	VAA	T1. Courriel T2. Téléphone	1	5	
Comité maître d'œuvre	A267. Réception informat 	T1. Prendre conn de l'info	VAA	T1. Courriel T2. Téléphone	1	5	
ÉQUIPE TECHNIQUE GMO	A268. Retour d'appels per can 	T1. Candidats laissent messages	VAA	T1. Téléphone	1680	1740	
ÉQUIPE TECHNIQUE GMO	A269. Réception des appels 	T1. Reçoit appel T2. Prendre en note requête T3. Vérification dossier	VAA	T1. Téléphone	ok	ok	
ÉQUIPE TECHNIQUE GMO	A270. Répondre aux appels 	T1. Retourne appels T2. Transmets l'info au candidat	VAA	T1. Téléphone	ok	ok	
ÉQUIPE TECHNIQUE GMO	A271. Modification si requis 	T1. Fait les ajustements si requis	VAA	T1. Ordinateur	ok	ok	
ÉQUIPE TECHNIQUE GMO	A272. Faire suivi/correspond 	T1. Transmet info à équipe de soutien	VAA	T1. téléphone	ok	ok	
ÉQUIPE SOUTIEN	A273. Amendement LDA 	T1. Réçoit l'information T2. Refait la correspondance T3. Amende la LDA dans SGC T4. Amende la LDA dans SGLDA T5. Ajuster le tableau excel	VAA	T1. Ordinateur	180	210	
Temps en min				448811		465385	
Temps tot en heu				7480		7756	
Temps tot en jours							
Ratio d'efficacité en %				0,96%			

Chapitre IX. ANALYSE DU PROCESSUS SELON LE MODÈLE RETENU

9.1 Tableau 3. Tableau d'analyse du processus par acteurs

Le tableau d'analyse du processus correspond à l'étape 2 du modèle de Leclerc (2001). À partir de ce tableau, nous établissons les ratios relatifs au processus selon différents paramètres, entre autres : 1- par acteur/phase; 2- selon le temps réel et/ou global que prend l'exécution d'une activité. Selon ce tableau, le processus présente 4 acteurs importants. Il s'agit de l'équipe de soutien, l'équipe technique, le professionnel des ressources humaines et les responsables d'administration. De ces 4 acteurs, l'équipe de soutien consomme beaucoup de minutes en temps réel dans toutes les phases (238,222 minutes), l'équipe technique suit avec 160,436 minutes et les responsables d'administration (42,006 minutes) dont leur participation au processus impliquent une consommation élevée de temps. En ce qui a trait à l'importance des minutes consommées par phases, il en ressort que les mêmes phases, c'est-à-dire, celles de la publication de l'offre, l'élaboration du guide et l'administration de l'examen consomment successivement 184,058 minutes, 152,551 minutes et 54,881 minutes en temps réel. Le temps global comprend le temps réel augmenté de la perte de temps inclus pour exécuter une activité, cet écart représente 8,773 minutes pour 146 heures durant tout le processus, pour l'équipe soutien tandis qu'il représente 5,844 minutes pour l'équipe technique, soit 97 heures, ce qui est énorme. L'évaluation de l'ensemble des activités exécutées par l'équipe de soutien, l'équipe technique et les responsables d'administration doit constituer une préoccupation importante dans l'optique de soutenir l'optimisation du processus.

Tableau 3

TABLEAU D'ANALYSE DU PROCESSUS PAR ACTEURS

Acteurs/Phases	Réception dde		Publication		Élaboration guide		Planification ex		Convocation		Administ examens		Correction ex		Résultats		Tot TR	écart	Tot TG
	TR	TG	TR	TG	TR	TG	TR	TG	TR	TG	TR	TG	TR	TG	TR	TG			
Gestionnaire	10	15													1	5	11	9	20
Professionnel	149	255	98	130	1511	2460	2286	2580	3	15	65	100	961	1130	269	380	5342	1708	7050
Équipe soutien	88	165	183724	188595	11132	12370	7441	7625	2864	3360	11760	12000	8154	8910	13059	13970	238222	8773	246995
CSPQ	86	120			1	5							2520	2580			2607	98	2705
DCRT-CSST	7	20															7	13	20
Tech Admin			15	45													15	30	45
Chef de sce			2	5	7	20									33	55	42	38	80
Réception			2	5													2	3	5
Directeur gle			2	5													2	3	5
Équipe technique			215	320	139800	144005	3007	3665	7240	7640	1050	1100			9124	9550	160436	5844	166280
Pers cand					100	120			15	20					1	5	116	29	145
Sce Rémunérat											1	5					1	4	5
Resp Admin							1	5			42005	42015					42006	14	42020
Cté mai d'œuvre													1	5	1	5	2	8	10
Total en minutes	340	575	184058	189105	152551	158980	12735	13875	10122	11035	54881	55220	11636	12625	22488	23970	448811	16574	465385
Total en heures	56		3068		2543		212		169		915		194		375		7532		
Total en jours	7		409		339		28		23		122		26		50		1004		

9.2 Tableau 4. Tableau d'analyse du processus par activités et valeurs

Le tableau d'analyse ci dessous présente le processus en termes des valeurs des activités. Selon l'information présentée dans ce tableau et tel que souligné précédemment, les 25 activités à réelles valeur ajoutée représentent un total de 234,837 minutes pour l'ensemble du processus, tandis que, celles à valeur ajoutée administrative représentent 213,794 minutes. Comme constaté dans le tableau d'analyse du processus par acteurs, les phases de la publication de l'offre, de l'élaboration du guide et de l'administration de l'examen représentent une consommation élevée du temps dans l'exécution des activités. En analysant la consommation des minutes, on peut se rendre compte que même si les activités à réelle valeur ajoutée représentent plus des minutes que celles à valeur ajoutée administrative, il en ressort que seulement quelques activités recensées dans les différentes phases qui consomment ces minutes, ces activités concernent les différentes réceptions des offres de service, la codification et la saisie de ces offres, l'admissibilité en fonction du guide, l'analyse des offres de service, l'envoi et la réception du matériel. Par ailleurs, l'analyse et l'interprétation de ce tableau d'analyse démontre qu'aucune activité sans valeur ajoutée n'est relevé dans ce processus, ce qui est anormale dans le cadre du déroulement normale des activités. L'objectif de l'organisation du travail dans le cadre de la gestion par processus est entre autre, d'identifier les activités sans valeur ajoutée.

Tableau 4

TABLEAU D'ANALYSE DU PROCESSUS PAR ACTIVITÉS ET VALEURS

	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6	Phase 7	Phase 8	Total
VALEUR	Réception de la dde	Publication Offre	Élaboration Guide Admiss	Planification examens	Convocation	Administration examen	Correction examen	Résultats	
SVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RVA	12	50400	130880	3000	0	43120	1005	6420	234837
VAA	328	133658	21671	9735	10122	11761	10631	16068	213974
Total :	340	184058	152551	12735	10122	54881	11636	22488	448811

9.3 Tableau 5. Tableau d'analyse du processus par acteurs et nature d'activités

Le tableau concernant le temps consommé par acteurs et la nature d'activités redondantes amène à faire un constat dans la mesure où certaines activités reviennent souvent même si ces dernières se passent à des niveaux et phases différent(e)s. Il s'agit par exemple de tous les envois et transmissions, les réceptions à tous les niveaux du processus. Les activités les plus déterminantes sont celles effectuées au niveau de la réception des offres de service par fax et courrier, la réception des informations et pièces manquantes, le classement des ordres de service par ordre alphabétique, la codification et la saisie de ces offres au système. Ces activités se déroulent au niveau de la phase de publication de l'offre. Tel que constaté dans les tableaux précédents, les activités de la phase de publication de l'offre enregistrent beaucoup des minutes d'exécution, il s'agit précisément l'activité concernant le classement par ordre alphabétique (42,000 minutes), l'activité de la codification des offres de service (42,000 minutes) et celle de la saisie dans le système de gestion de concours (36,400 minutes). En plus, la préparation de l'accusé de réception justifie une consommation de 12,000 minutes, soit 200h. Le service doit questionner ces minutes et trouver au besoin des façons les plus efficaces de procéder afin de minimiser ces différents temps d'exécution. Toutes ces activités sont effectuées par l'équipe de soutien.

L'équipe technique constitue le deuxième acteur en importance dans le concours, cette équipe intervient de façon marquée à la phase de l'élaboration du guide, précisément lors de l'admissibilité effectuée en fonction du guide. En temps réel, elle consomme 105,000 minutes, soit 1,750h pour faire l'admissibilité et 109,000 minutes en temps global avec un gaspillage de temps de 4,000 minutes soit, 67h pour faire cette activité. Le service doit donc trouver les voies et moyens pour assouplir l'exécution de cette activité, cette façon de faire pourra certainement aider à minimiser le temps d'exécution et avoir un impact sur les coûts. Afin de bien poursuivre le questionnement, les activités A74 : analyse des offres de service, A220 : faire une nouvelle admissibilité, A268 : retour d'appel et a163.3 Administration des examens, effectuée par l'équipe de soutien devraient aussi attirer l'attention du service de dotation afin de s'assurer que le temps réel d'exécution

corresponde au temps d'exécution des activités. Par ailleurs, il est essentiel de signaler que la plupart des activités ne sont pas exécutées dans le temps réel, plusieurs autres manœuvres et pertes de temps sont à minimiser dans la bureaucratie et la façon de faire. Ceci contribuera à l'efficience et ultimement à l'optimisation réelle du processus. En bref, ce tableau indique que les activités cléricales d'envois et de réceptions sont très récurrentes, ce qui nécessite des applications informatiques minimisant le temps consommées par celles-ci. Celles concernant les approbations et les validations devraient aussi être regardées avec attention afin de minimiser la bureaucratie, une façon d'améliorer cette situation est de responsabiliser les équipes et faire approuver les dossiers à un seul niveau au besoin.

Tableau 5

TABLEAU D'ANALYSE DU PROCESSUS PAR ACTEURS ET NATURE D'ACTIVITÉS

Acteurs/Phases		Réception dde		Publication		Élab Offre		Planification ex		Convocation		Admin examen		Correction ex		Résultats		Évaluation		
		TR	TG	TR	TG	TR	TG	TR	TG	TR	TG	TR	TG	TR	TG	TR	TG	TR	Écart	TG
GEST	A1. Entre en contact	5	5															5	0	5
	A2. Envoi demande	5	10															5	5	10
	A266. Réception info															1	5	1	4	5
Total :																		11	9	15
PROF	Réception	12	30	3	10	6	20	3	10	1	5	5	10	15	15	5	15	50	47	97
	Envoi et transmission	9	25	3	10	33	75	1	5	1	5	0	0	1	5	3	10	51	84	135
	Envoi orientation					120	210											120	90	210
	A60. Élaboration GA					120	210											120	90	210
	A61. Envoi cour RAdm							120	150											
	A94. Org renc CMOe					375	420											375	45	420
	A83. Préparation					30	60											840	60	900
	A125. Prép annexes							840	900											
	A204. Prép réconn													420	480					
	A124. Validation							420	480									420	60	480
Total :						684												1976	476	2452
EQ Soutien	Réceptions	31	65	5	15	32	55	0	0	32	65	8400	8500	10	15	4	10	8514	211	8725
	A44.. Réception OS																	50870	815	51685
	A165. Récept matériel					50870	51685					8400	8500					8400	100	8500
	A68. Réc info p manq							10500	11500									10500	1000	11500
	A195. Réception rés													3360	3860			3360	500	3860
	A45. Classement/alph					42000	42000											42000	0	42000
	A46. Codification o/s					42000	43000											42000	1000	43000
	A47. Saisie o/s SGC					8400	9400											8400	1000	9400
	A47.2. Saisie au syst					28000	29000											28000	1000	29000
	A236. Saisie au SGC															420	435	420	15	435
	A240. Préparation corr															1260	1380	1260	120	1380
	A244. Mise sous envel															2520	2550	2520	30	2550
	A48. Prép accusé réc.					12000	13000											12000	1000	13000
	Envois divers	10	20	32	45	131	165	1	5	66	140	1120	1650	17	35	31	60	1408	712	2120
	A118. Décpie réprog							3660	3720									3660	60	3720
	A119. Vérification							3660	3720									3660	60	3720
	A224. Saisie cand suc															5040	5140	5040	100	5140
Total :																		232012	7723	239735
E. Techn	Réception diverses			5	5	8520	8580	2	5			1050	1100					9577	113	9690
	A158. Réception dde rep									2200	2500							2200	300	2500
	A159. Réception dde div									5040	5140							5040	100	5140
	A64. Admissibilité					105000	109000											105000	4000	109000
	A74. Analyse o/s					25200	25200											25200	0	25200
	A112. Planification log							1680	2100									1680	420	2100
	A114. Préparation mat							420	500									420	80	500
	Préparation							960	960									960	0	960
	A220. Nvelle admiss															6300	6500	6300	200	6500
	A239. Validation liste PC															720	840	720	120	840
	A268. Retour d'appels															1680	1740	1680	60	1740
Total :																		158777	5380	164170
CSPQ	Réception demande													2520	2580			2520	60	2580
Total :																		2520	60	2580
RESP Adm	A163.3 Admin examens											42005	42015					42005	10	42015
Total :																		42005	10	42015

9.4 Tableau 6. Tableau d'analyse par acteurs, phases et valeurs

Le tableau d'aide à l'optimisation concerne tous les acteurs et leurs différentes interventions par phases. Ce tableau montre la valeur des activités en minutes et les différents acteurs par phases. Selon l'information présentée dans ce tableau d'analyse, un constat majeur et négatif est fait dans la mesure où le processus n'indique **aucune activité sans valeur ajoutée** (SVA). Les activités à valeur ajoutée indiquent 213,974 minutes, tandis que, celles à réelle valeur ajoutée représentent 234,837 minutes. Le rapport entre les RVA et les VAA est estimé à 1.09%. En interprétant cette représentation, il est évident de souligner que les activités à réelle valeur ajoutée sont plus élevées seulement en nombre des minutes consommées et non en nombre d'activités effectuées. Par contre, les activités à valeur ajoutée administrative sont plus nombreuses en nombre d'activités effectuées mais aucune catégorisation n'est effectuée selon qu'elles sont à incidence positive ou négative. Cette représentation est importante à faire parce qu'elle prouve que la grande partie des activités effectuées sont à valeur ajoutée et sans identification de leur contribution au concours. Cette situation se justifie par le fait que le service de dotation, par le canal des personnes ressources n'a pas été en mesure de qualifier l'incidence que chaque activité à valeur ajoutée administrative détient. Pour cette raison, il doit être en mesure de catégoriser les activités dont la valeur ajoutée administrative apporte réellement une valeur au processus par rapport à celles dont l'incidence ou la contribution est moindre ou presque nulle. Ces activités devraient être minimisées ou recadrées. Pour cela, Il est pertinent de noter que cet exercice est essentiel à la rationalisation ou l'amélioration du concours car l'identification et la mise de côté des activités superflues et celles sans valeur ajoutée est un élément essentiel à l'amélioration du concours. L'analyse de la contribution des activités effectuées par l'équipe de soutien et l'équipe technique, pourrait se situer dans les diverses phases et peut concerner les diverses envois et réceptions, des validations et approbations, les différentes saisies effectuées au système et le temps consacré à effectuer des appels. Par ailleurs, le processus d'admissibilité (105,000 minutes) et d'analyse des offres de service (25,200 minutes) consomment énormément du temps et nécessite la même attention. L'écart existant entre les activités à réelle valeur ajoutée (RVA) et celle à valeur ajoutée

(VAA) représente plus ou moins 20,863 minutes, cette différence constitue une perte de temps qui doit être considérée par les différents acteurs lors de l'exécution de leurs tâches respectives reliées aux différentes activités.

Compte tenu de ce qui est soulevé dans les différents tableaux d'analyse, l'information présentée dans le tableau 6, donne les mêmes indicateurs dans la représentation des données. Les trois phases essentielles, la publication de l'offre, de l'élaboration du guide et celle de l'administration de l'examen sont les plus préoccupantes et devraient être pris en compte dans la catégorisation de la valeur ajoutée des activités et leur incidence en termes de contribution au concours. Notons aussi que les équipes de soutien et l'équipe technique sont des acteurs importants du concours, ils doivent s'assurer de consommer le temps imparti dans le déroulement des activités ayant trait aux trois phases et souligner au chef de service, le cas échéant, les contraintes les empêchant à atteindre le temps réel requis pour faire leur travail.

Tableau 6

TABLEAU D'ANALYSE DU PROCESSUS PAR ACTEURS, PHASES ET VALEURS

ACTEURS	Réception dde			Publication			Élaboration guide			Planification ex			Convocation			Administ examens			Correction ex			Résultats			Temps réel			Total		
	RVA	VAA	SVA	RVA	VAA	SVA	RVA	VAA	SVA	RVA	VAA	SVA	RVA	VAA	SVA	RVA	VAA	SVA	RVA	VAA	SVA	RVA	VAA	SVA	RVA	VAA	SVA			
GEST	5	5	0																			0	1	0	5	6	0	11		
PROF	0	149	0	0	98	0	675	836	0	1320	966	0	0	3	0	0	65	0	45	916		30	239		2070	3272	0	5342		
EQ Soutien	2	86	0	50400	133324	0	0	11132	0	0	7441	0	0	2864	0	1120	10640	0	960	7194	0	60	12999	0	62542	185680	0	238222		
CSPQ	5	81	0				0	1	0										0	2520	0				5	2602	0	2607		
DCRT-CSST	0	7	0																						0	7	0	7		
Tech Admin				0	15	0																			0	15	0	15		
Chef de sce					2	0																30	3	0	30	5	0	35		
Réception				0	2	0																			0	2	0	2		
Directeur gle				0	2	0																			0	2	0	2		
Équipe technique				0	215	0	130200	9600	0	1680	1327	0	0	7240	0	0	1050	0				6300	2824	0	138180	22256	0	160436		
Pers cand							5	102	0				0	15	0							0	1	0	5	118	0	123		
Sce Rémunérat																0	1	0							0	1	0	1		
Resp Admin										0	1	0				42000	5	0							42000	6	0	42006		
Cité mai d'œuvre																			0	1	0	0	1	0	0	2	0	2		
	12	328	0	50400	133658	0	130880	21671	0	3000	9735	0	0	10122	0	43120	11761	0	1005	10631	0	6420	16068	0	234837	213974	0	448811		
écart :																									20863					

Remarques:

Toute les activités sont à valeur ajoutée
 Questionner ces valeurs ajoutées en terme d'incidence.
 Aucune activité sans valeur ajoutée.
 écart de 20863 minutes est observé.

	RVA	VAA	SVA
	12	328	0
	50400	133658	0
	130880	21671	0
	3000	9735	0
	0	10122	0
	43120	11761	0
	1005	10631	0
	6420	16068	0
Total :	234837	213974	0

9.5 Tableau 7. Tableau d'analyse par ratios

Enfin, le tableau de représentation des ratios, présente de façon détaillée le poids de chaque phase en termes de participation au processus des différents acteurs. La lecture du tableau des ratios indique encore une fois, tels que démontré par les tableaux d'analyse précédents que les phases de la publication et de l'élaboration de l'offre consomment successivement 41% et 34% du temps de l'ensemble du concours. Ces ratios confirment qu'en matière d'optimisation, les activités faisant partie de ces phases devraient attirer l'attention du service afin de ressortir les activités sans valeur ajoutée, celles à incidence négative et même celles qui étaient estimées comme étant à réelle valeur ajoutée. Par ailleurs, la phase de l'administration de l'examen représente la troisième dans la consommation du temps dû à la passation des examens, ce temps représente 12% du processus. Le tableau des ratios indique aussi que les activités effectuées à la phase 2 (la publication de l'offre) sont plus importantes en termes de temps consommé de toutes les phases et par rapport à celles d'élaboration du guide et de l'administration de l'examen.

Tableau 7

TABLEAU D'ANALYSE PAR RATIOS

Phases	Réception de la dde	Publication de l'offre	Élaboration guide	Planification de l'ex	Convocation	Admin de l'examen	Correction de l'examen	Résultat
Nbre de min/phases	340	184058	153551	12735	10122	54881	11636	22488
Ratio/phases	7,00%	41,00%	34,00%	2,00%	2,25%	12,20%	2,59%	5,01%
Nbre total de min	448811	448811	448811	448811	448811	448811	448811	448811

Chapitre X. CONCLUSION ET RÉCOMMANDATIONS

L'analyse des différents tableaux d'analyse nous montre que le processus de dotation de la CSST est très complexe et lourd. Le nombre d'acteurs participant au processus et le nombre d'activités effectuées justifie cette complexité. Pour faciliter la bonne compréhension du concours, ce dernier a été subdivisé en 8 phases distinctes dont les activités sont effectuées par les différents acteurs. Cette subdivision permet de mieux comprendre la réalité des différentes activités se déroulant dans chaque phase du processus et les personnes qui les font. En passant en revue l'ensemble du processus (les phases, acteurs et les activités effectuées), on pourrait trouver la réponse aux préoccupations de gestion du mandataire, ces dernières consistaient à recenser l'ensemble des activités et tâches pour en identifier celles qui consomment plus de temps dans leur déroulement. L'analyse de trois phases importantes du concours (les phases de la publication de l'offre, de l'élaboration du guide et de l'administration de l'examen), démontre que les activités se déroulant dans ces différentes phases consomment plus de temps que celles exécutées ailleurs dans le concours.

Par ailleurs, parmi les 14 acteurs participant au concours, l'équipe de soutien, l'équipe technique et le professionnel des ressources humaines participent de façon plus marquée et consomment plus de temps dans le déroulement de leurs activités. Pour cela, outre les contraintes opérationnelles à signaler au gestionnaire, le personnel faisant partie de ces équipes doivent comprendre la pertinence de s'assurer que le temps réel soit respecté et minimiser le temps de majoration (perte de temps pour des activités non productives).

Pour mieux répondre aux préoccupations de gestion qui consistent à minimiser le temps d'exécution et les coûts, il est très important pour le service de dotation d'évaluer les ressources humaines prévues pour exécuter les activités et tâches du concours. Si le personnel est suffisant, le service doit maintenant questionner l'ensemble des activités effectuées au niveau de trois phases citées mais aussi au niveau des autres phases du concours afin de s'assurer que la valeur ajoutée administrative est à incidence positive. Parlant de cette valeur ajoutée, le service doit être en mesure de bien identifier les activités qui apportent de la valeur au concours par rapport à celles qui n'en apportent

aucune car la description actuelle du concours ne démontre aucune activité sans valeur ajoutée. Avant de compléter cette conclusion, il est essentiel de souligner que certaines barrières concernant le processus de recrutement dans la fonction publique ont aussi une incidence sur la performance du concours car, ce dernier doit respecter la politique concernant la tenue de concours en matière de recrutement. Ces barrières sont le respect des lois, des politiques en matière de recrutement dans la fonction publique québécoise, la bureaucratie et l'ensemble des activités cléricales effectuées par les acteurs du concours. Ces barrières constituent en même temps des contraintes, elles font en sorte que certaines activités faites par différents acteurs doivent se conformer aux règles établies. Le respect de ces règles contribue à la lourdeur administrative car les activités de certains acteurs doivent être envoyées et reçues par d'autres services gouvernementaux, tel que le CSPQ. Cet état des choses justifie le respect des politiques, la bureaucratie et le délai plus long dans le traitement des demandes et conséquemment, un ralentissement du processus. Ces aspects ont un impact certain dans l'attraction de la main d'œuvre. Un des objectifs du service de dotation étant cet aspect, il est donc essentiel que le service s'y attarde car certaines personnes candidates qui participent au concours attendent trop longtemps avant d'avoir une confirmation d'être mis dans un bassin, ce qui les amène entre temps de postuler ailleurs et se voir offrir un emploi dans un délai plus raisonnable.

Vu les lacunes observées dans le déroulement du concours suite à l'analyse des données recueillies, les recommandations suivantes visant l'amélioration et la fluidité du processus pourraient être utiles :

- Identifier les activités du processus faisant partie des phases de la **publication de l'offre**, de **l'élaboration du guide** et de **l'administration de l'examen**, questionner leur pertinence et identifier leur incidence sur processus.
- **Identifier** l'ensemble des activités effectuées par l'équipe soutien et l'équipe technique à tous les niveaux (phases) du processus et identifier celles qui sont sans valeur ajoutée par rapport à celles dont la valeur ajoutée administrative est à incidence négative. Il s'agit ici de faire la vérification pure et simple de la valeur

ajoutée de chaque activité du concours, Cette analyse se passe par la simplification des tâches ou les façons de faire mais aussi par la diminution de **la complexité des tâches** en vue de diminuer le temps d'exécution.

- Minimiser les activités **d'envoi et de réception** en numérisant certains documents de travail pouvant être utilisé par le canal d'un réseau. Par exemple, l'acquisition d'un système pouvant recueillir les offres de service de façon plus efficace ou encore celui pouvant reconnaître les qualifications demandées pour un poste en particulier minimisera le temps alloué à la vérification de l'admissibilité de façon manuelle.
- Évaluer le temps effectué pour faire les activités de classement des offres de service en ordre alphabétique, la codification de ces dernières, la saisie des informations au système, l'admissibilité et l'analyse des offres de service. Ce sont les activités, **A45, A46, A47, A47.2, A236, A64, A74.**
- Identifier la valeur des activités effectuées au niveau des autres phases du concours, se questionner sur leur pertinence et ce qu'elles apportent au processus. Cet exercice pourrait contribuer à minimiser un certain nombre d'activités et tâches superflues, notamment celles qui n'ajoutent pas de valeur au concours.
- **La délégation** de certaines activités d'autres niveaux, tel que celle concernant la logistique, cette activité pourrait être faite complémentirement au service de courrier en garantissant l'aspect de la **confidentialité**. Cette délégation pourrait avoir un impact dans le déroulement des activités qui concernent l'administration des examens mais aussi minimiser le temps d'exécution des tâches effectuées par les équipes de soutien et technique.
- **Responsabiliser** les acteurs, entre autres les équipes de soutien et technique dans l'exécution de leurs tâches afin de minimiser les activités d'envois et de réception des dossiers parmi les acteurs mais aussi lors des préparations, approbations et des validations de certaines activités.

- Assurer **la formation** des employés faisant partie des équipes technique et de soutien afin de les rendre plus responsables et autonomes dans leurs tâches. Cette formation rendra les équipes performantes, plus capable de prendre des décisions et minimiser les différentes validations et approbations. Il est toute fois important de souligner que des approbations stratégiques devraient être apportées à l'attention du chef de service pendant que des validations opérationnelles pourront être faites par la personne choisie par elle pour confirmer le travail fait par les équipes de soutien et technique.
- Encourager **l'utilisation de la technologie** de l'information déjà disponible sur place dans le déroulement de certaines autres activités, ce qui minimisera certaines tâches administratives non nécessaires et le délai d'exécution. Par exemple encourager l'utilisation d'un réseau de service où l'on peut retrouver les différents fichiers de travail concernant les documents de travail.
- **Faire l'impartition** des activités concernant l'administration des examens, par exemple, le matériel ayant trait aux outils servant à faciliter le déroulement des examens (crayon, feutres, effaceurs, aiguisoirs) pourraient être géré par les personnes responsables choisis ou par un autre service sur le lieu des examens étant donné que la dotation des différents postes reviennent assez souvent dans les mêmes régions administratives.
- **Éliminer certaines tâches administratives** (par exemple, l'approbation par plusieurs acteurs) pouvant apparaître comme non nécessaire, **recenser les tâches** de certaines activités concernant les phases de publication et de l'élaboration du guide en vue de les éliminer ou les minimiser car certaines apparaissent comme redondantes et dont la valeur ajoutée n'a nécessairement pas une incidence positive au processus. Par exemple, les diverses approbations et validations de l'équipe technique et de soutien au professionnel, cette vision vient soutenir **la responsabilisation** des équipes sans enlever l'aspect du travail d'équipe et de la collaboration entre les différents acteurs.

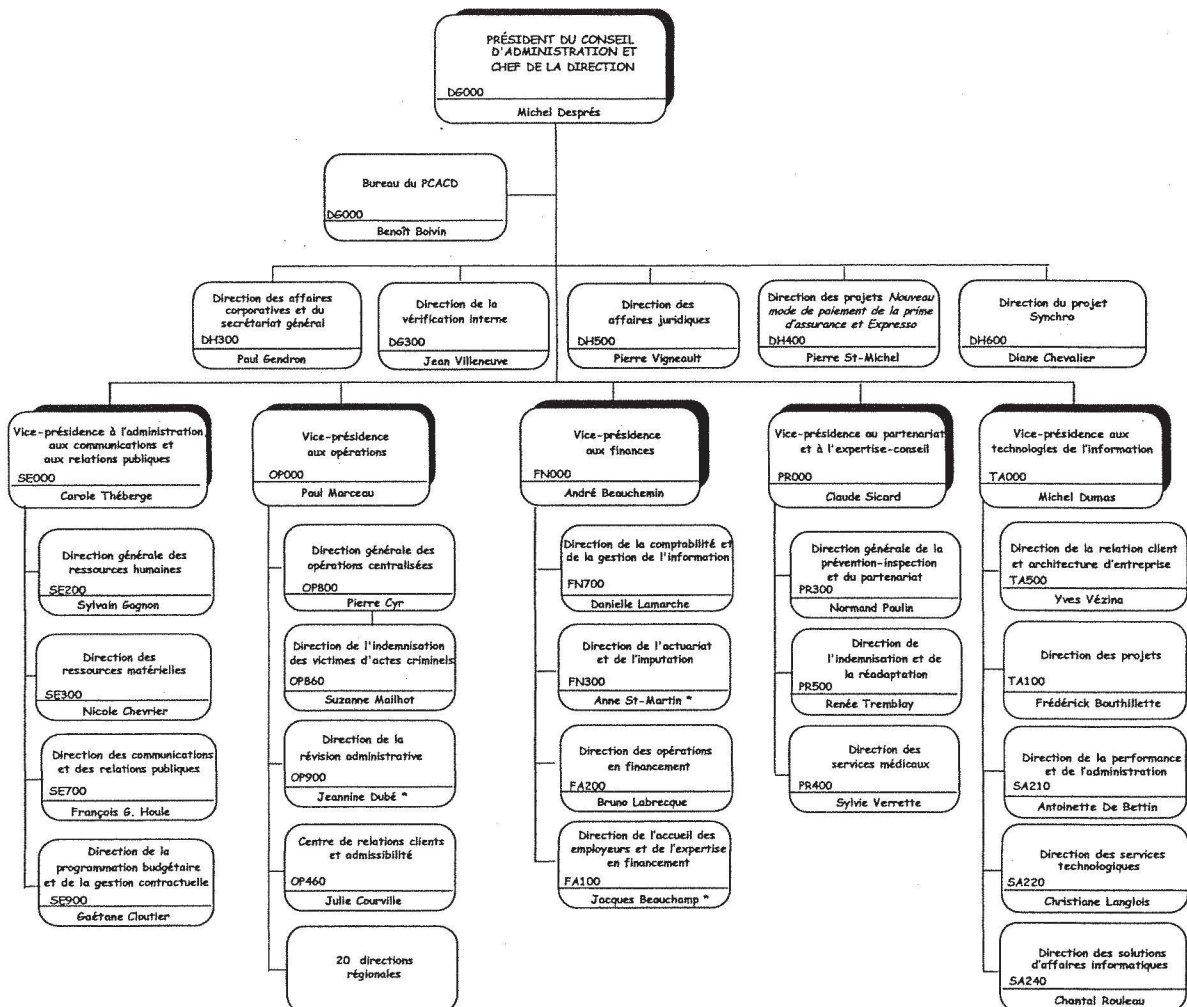
- **Diminuer le temps d'exécution** des activités concernant la publication et l'élaboration du guide, entre autre, le processus de réception des offres de service, la saisie effectuée au système, la préparation de l'accusé de réception et surtout l'admissibilité en fonction du guide. Cette diminution aura un impact sur le temps d'exécution et les coûts reliés aux tâches de ces activités. La base d'amélioration du processus consistera à identifier les activités qui n'ont pas une grande valeur ajoutée au processus ou encore celles qui se répètent le cas échéant.

BIBLIOGRAPHIE et RÉFÉRENCES.

- Aumage, M. (2004). *Optimisez vos processus administratifs*, éditions d'organisation, Paris.
- Caseau, Y. *Processus et Entreprise 2.0. Innover par la collaboration et le lean management*, Dunod, 2011.
- CSST (2010-2014), *Plan stratégique*, disponible en ligne, consulté www.csst.qc.ca, le 20 juillet 2011.
- CSST (2006-2009), *Plan stratégique*, disponible en ligne, consulté au www.csst.qc.ca, le 20 juillet 2011.
- Didier, N. *L'amélioration participative des processus*, INSEP Consulting Éditions, Paris, 2002.
- Harrington, J. : *La réingénierie des processus administratifs : le pouvoir de réinventer son organisation*, Éditions Transcontinentales, Montréal, 1994.
- Hérard, J. (2003): *Manuel d'organisation appliquée : reconcevoir les processus et coordonner les activités : une vision, des outils, des pratiques*, Paris, Dunod.
- Herniaux, G. et Noyé, D. *Organiser et améliorer la qualité des processus*, INSEP Consulting Éditions, Paris 2001.
- Leclerc, Jean (2001), *Gérer autrement l'administration publique : La gestion par résultat*, 2^{ème} éd, Presses universitaires du Québec, Sainte Foy. 2001.
- Mathieu, S. *Réussir l'approche processus*, AFNOR, 2003
- Mintzberg, H. (2004). *Le management : voyage au centre de l'organisation*, Paris, Éditions d'Organisation
- Mongillon, P et Verdoux, S. *L'entreprise orientée processus. Aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie et les clients*, Paris, Afnor Éditions, 2008.

ANNEXES.

- Annexe 1. Organigramme de la CSST
- Annexe 2. Plan stratégique de la CSST, 2010-2014.
- Annexe 3. Organigramme de la DGRH de la CSST
- Annexe 4. Plan stratégique de la CSST, 2006-2009.



* Intérim

Direction générale des ressources humaines

7 novembre 2011

AMÉLIORATION DES SERVICES

ÉQUILIBRE FINANCIER

BÂTIR L'ASSURANCE D'UNE PRÉVENTION DURABLE

RESSOURCES HUMAINES

TABLEAU SYNTHÈSE DU PLAN STRATÉGIQUE

2010-2014

RÈGLES DE GOUVERNANCE

CSST La prévention,
j'y travaille!

Enjeux	Amélioration de la santé et de la sécurité du travail		
Orientations stratégiques	Promouvoir la prévention durable et intervenir prioritairement la ou survennent des lésions graves		Poursuivre l'application de la loi pour l'absence de travail
Axes d'intervention	Promotion d'une culture de la prévention durable et responsabilisation de tous les acteurs des milieux de travail	2.1 Efficacité accrue des interventions notamment dans les secteurs les plus à risque	3. Optimisation de la gestion et de la prévention de la chronicité
Objectifs	1.1 Assurer un leadership dans la coordination des efforts de l'ensemble des partenaires en vue de favoriser l'adhésion de tous les acteurs en santé et en sécurité du travail à la prévention durable 1.2 Développer une culture de la prévention durable dans les milieux où évoluent les jeunes en partenariat avec les acteurs concernés 1.3 Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de sensibilisation des personnes issues de l'immigration à la prévention durable 1.4 Actualiser le cadre d'intervention en prévention pour tenir compte des mesures prévues à la loi 35 concernant la hausse du montant des amendes	2.1 Diminuer le nombre de lésions dans les établissements 2.2 Diminuer le nombre de lésions dans les milieux de travail visés par le plan d'action Sécurité des machines 2.3 Diminuer le nombre de lésions dans les milieux de travail visés par le plan d'action Construction 2.4 Diminuer le nombre de lésions chez les jeunes travailleurs de 24 ans et moins 2.5 Diminuer le nombre de lésions de type troubles musculo-squelettiques dans les milieux de travail	3.1 Réduire la durée moyenne d'indemnisation 3.2 Intensifier les efforts visant le retour au travail 3.3 Améliorer le contrôle des remboursements de services d'assistance médicale 3.4 Améliorer la cohérence, l'efficacité et la qualité des décisions et des interventions de la CSST 3.5 Réduire les délais d'appels en ce qui concerne les demandes de révision
Indicateurs et cibles	1.1.1 Définition d'une stratégie de promotion de la prévention durable visant la gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les milieux de travail (cible: stratégie de promotion de la prévention durable déposée, tenant compte des conclusions retenues du groupe de travail externe chargé de revoir le régime québécois de santé et de sécurité du travail) 1.1.2 Degré de pénétration de la prévention durable dans les entreprises (cible: augmentation graduelle du nombre d'entreprises ayant une démarche de gestion de la santé et de la sécurité du travail) 1.1.3 Renforcement progressif de la reddition de comptes de la part des principaux partenaires (cible 1: 100 % des partenaires engagés dans un processus formel de reddition de comptes d'ici 2014; cible 2: progression de la conformité de la reddition de comptes aux attentes établies de 2010 à 2014) 1.2.1 Proportion d'établissements de formation engagés dans une démarche d'intégration de la santé et de la sécurité du travail dans leurs programmes (cible 1: 100 % des centres publics de formation professionnelle au 31 décembre 2010; cible 2: 100 % des centres privés de formation professionnelle, des cégeps et des universités dans les programmes pertinents d'ici 2014) 1.2.2 Proportion des jeunes ayant bénéficié d'un accueil structuré en matière de prévention sur les lieux de travail (cible: augmentation graduelle de la proportion des jeunes ayant bénéficié d'un accueil structuré en matière de prévention sur les lieux de travail) 1.3.1 Dépôt d'une stratégie de sensibilisation des personnes issues de l'immigration à la prévention durable (cible: stratégie déposée d'ici le 31 décembre 2011) 1.3.2 Degré de mise en œuvre des activités prévues à la stratégie de sensibilisation des personnes issues de l'immigration à la prévention durable (cible: 100 % de la stratégie mise en œuvre d'ici 2014) 1.4.1 Ajustement du cadre d'intervention en prévention (cible: cadre d'intervention ajusté au 31 mars 2010) 1.4.2 Mise en application des mesures prévues à la loi 35 concernant la hausse du montant des amendes (cible: mesures mises en application au 30 juin 2010)	2.1.1 Proportion du nombre de lésions dans les établissements par rapport à la masse salariale (cible: diminution de 4 % en moyenne par année) 2.1.2 Nombre de décès par accident et par maladie dans les établissements (cible: nombre inférieur à la moyenne des décès par accident et par maladie des dix dernières années) 2.2.1 Nombre de lésions causées par un accident en lien avec des machines (cible: diminution constante du nombre de lésions de 2010 à 2014) 2.2.2 Nombre de décès causés par un accident en lien avec des machines (cible: nombre inférieur à la moyenne des décès depuis 2006) 2.3.1 Proportion du nombre de lésions survenues sur les chantiers par rapport à la masse salariale (cible: diminution de 5 % en moyenne par année) 2.3.2 Nombre de décès par accident survenus sur les chantiers et nombre de décès par maladie (cible: nombre inférieur à la moyenne des décès par accident et par maladie des dix dernières années) 2.4.1 Nombre de lésions survenues chez les jeunes travailleurs de 24 ans et moins (cible: diminution de 5 % en moyenne par année) 2.4.2 Nombre de décès par accident survenus chez les jeunes travailleurs de 24 ans et moins (cible: nombre inférieur à la moyenne des décès depuis 2005) 2.5.1 Portrait statistique et bilan annuels des lésions de type troubles musculo-squelettiques (cible: portrait et bilan déposés le 31 décembre de chaque année) 2.5.2 Renforcement des actions pour réduire les risques de lésions de type troubles musculo-squelettiques (cible: actions renforcées progressivement d'ici 2014) 2.5.3 Proportion du nombre de lésions de type troubles musculo-squelettiques par rapport à la masse salariale (cible: diminution de 2 % en moyenne par année)	3.1.1 Durée moyenne de la période allant du début de la lésion jusqu'à sa guérison ou sa stabilisation (cible: réduction de 14 jours de cette période) 3.1.2 Durée moyenne d'indemnisation des dossiers de longue durée (cibles: réduction de 5 % de la durée moyenne d'indemnisation des dossiers de longue durée de 2010 à 2012 et réduction de 2 % en 2013 et en 2014) 3.2.1 Implantation d'une approche d'encadrement et de suivi de dossiers à risque de chronicité (cible: approche implantée dans 100 % des directions régionales) 3.2.2 Durée moyenne de recherche d'emploi (cible: diminution de 26 jours de la durée moyenne de recherche d'emploi) 3.3.1 Débours pour les comptes d'établissements de santé (cible: diminution des débours pour les comptes d'établissement de santé de 2,3 M\$) 3.3.2 Débours pour les frais de physiothérapie et d'ergothérapie (cible: diminution des débours pour les frais de physiothérapie et d'ergothérapie de 4,6 M\$) 3.4.1 Mise en place d'un programme corporatif d'assurance-qualité (cible: mécanismes d'assurance-qualité corporatifs implantés dans 100 % des directions régionales et des centres de traitement) 3.4.2 Dépenses administratives liées à l'efficacité du processus d'admissibilité et aux améliorations technologiques (cible 1: économie récurrente de 1,6 M\$ liée à l'efficacité du processus d'admissibilité; cible 2: économie récurrente de 3,6 M\$ liée aux améliorations technologiques) 3.5.1 Délai de traitement des demandes de révision liées au Bureau d'évaluation médicale (cible: réduction du délai de traitement de 25 jours pour les demandes de révision liées au Bureau d'évaluation médicale) 3.5.2 Délai de traitement de l'ensemble des demandes de révision (cible: réduction du délai de traitement de 50 jours pour l'ensemble des demandes de révision) 3.5.3 Taux de finalisation des dossiers d'appels (cible: augmentation de 5 % du taux de finalisation des dossiers d'appels)

Stratégie	Lequel équilibre financier	Le renouvellement et le développement de la main-d'œuvre	Le renouvellement et la régulation des services		
Lequel équilibre financier	Assurer la pérennité et l'équilibre financier du régime	Assurer le renouvellement et le développement des ressources humaines	Implanter de nouvelles règles de gouvernance et actualiser la réglementation		
Amélioration de la prestation de services	Maintien d'un régime de cotisation concurrentiel et équitable	Renouvellement et développement des compétences	Revision du fonctionnement des instances décisionnelles	Saine gestion	Gestion intégrée des risques
Cibler les attentes de la clientèle afin d'ajuster les priorités de l'organisation Implanter le nouveau mode de paiement de la prime d'assurance Adopter un plan d'investissement corporatif visant à faire évoluer l'infrastructure technologique et à renouveler la prestation électronique de services	5.1 Viser un taux de cotisation concurrentiel tout en tenant compte des paramètres de la politique de capitalisation 5.2 Renforcer les activités de suivi de la gestion des fonds confiés à la Caisse de dépôt et placement du Québec 5.3 Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action visant l'optimisation des activités de recouvrement 5.4 Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action visant l'optimisation des activités de détection des employeurs non inscrits	6.1 Accroître l'attraction et la fidélisation du personnel afin que la main-d'œuvre nécessaire à la réalisation des priorités de l'organisation soit disponible 6.2 Adapter les programmes de formation en fonction des profils de compétences et des besoins en main-d'œuvre	7.1 Accompagner le comité de gouvernance et de règle d'entreprise dans l'accomplissement de ses fonctions	8.1 Améliorer l'intégrité, la fiabilité et la disponibilité des données nécessaires à la prise de décision 8.2 Réviser le cadre budgétaire des frais d'administration	9.1 Implanter un processus de gestion intégrée des risques d'ici 2014
1. Validation et approbation d'un plan de consultation de la clientèle basé sur les priorités de l'organisation (cible: plan de consultation validé et approuvé au 31 décembre 2010) 2. Inventaire des attentes et des perceptions de la clientèle ciblée (travailleurs et employeurs) à l'égard de la CSST (cible: inventaire des attentes et des perceptions de la clientèle ciblée terminé au 31 décembre 2012) 3. Mise en place d'un plan d'amélioration continue des services (cible: plan d'amélioration continue des services mis en place au plus tard le 31 décembre 2014) 1. Implantation du nouveau mode de paiement de la prime d'assurance (cible: nouveau mode de paiement de la prime d'assurance implanté, en partenariat avec le ministère du Revenu du Québec, pour le cycle de cotisation de 2011) 2. Bilan du fonctionnement du nouveau mode de paiement de la prime d'assurance (cible: bilan déposé d'ici 2014) 1. État d'avancement du plan global d'investissement (cible 1: parc d'infrastructure technologique de la CSST renouvelé au 31 décembre 2014; cible 2: dossier électronique du travailleur implanté progressivement de la fin de 2011 à 2014) 2. Actualisation des systèmes stratégiques jugés les plus à risque en matière de désuétude (cible: logiciels actualisés de 2010 à 2013) 3. Restructuration du portail CSST (cible 1: site Web refondu d'ici le 31 décembre 2010; cible 2: nouveaux services en ligne implantés d'ici le 31 décembre 2013; cible 3: services en ligne actuels améliorés en continu)	5.1.1 Taux de cotisation en vigueur à la CSST comparé à ceux des principales juridictions canadiennes (cible: écarts de taux de cotisation maintenus ou améliorés par rapport aux principales juridictions canadiennes au cours de la période se terminant en 2014) 5.2.1 Dépôt et adoption d'un plan de restructuration de la gestion des fonds confiés à la Caisse de dépôt et placement du Québec (cible: plan de restructuration déposé et adopté au plus tard le 31 décembre 2010) 5.2.2 Degré de mise en œuvre du plan de restructuration (cible: 100 % du plan de restructuration mis en œuvre d'ici 2014) 5.3.1 État d'avancement de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan d'action (cible: plan d'action mis en œuvre au plus tard le 31 décembre 2011) 5.3.2 Perte liée au non-recouvrement des créances (cible: diminution de la perte pour les années 2012, 2013 et 2014) 5.4.1 État d'avancement de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan d'action (cible: plan d'action élaboré et mis en œuvre au plus tard le 31 décembre 2012) 5.4.2 Nombre annuel d'employeurs inscrits à la suite des activités de détection (cible: augmentation du nombre d'employeurs inscrits pour les années 2013 et 2014)	6.1.1 Mesures mises en place dans le cadre du plan d'action visant l'attraction, l'intégration et la rétention de la main-d'œuvre (cible: 100 % des mesures prévues) 6.1.2 Taux de roulement (cible: taux inférieur à celui de la fonction publique québécoise) 6.2.1 Pourcentage des unités disposant de plans de formation basés sur les profils de compétences (cible: au moins 60 % des unités d'ici 2014) 6.2.2 Taux de satisfaction des employés formés et de leurs gestionnaires envers les programmes de formation (cible: taux de satisfaction à 80 %)	7.1.1 Définition du mandat (cible: mandat défini en 2010) 7.1.2 Nombre de recommandations formulées pour approbation au conseil d'administration (cible: deux recommandations par année)	8.1.1 Adoption d'un plan d'évolution de l'environnement informationnel (cible: plan adopté d'ici le 31 décembre 2010) 8.1.2 Production de tableaux de bord à l'intention des instances décisionnelles (cible: tableaux de bord produits en continu) 8.2.1 Validation et approbation de la politique budgétaire (cible: politique budgétaire validée et approuvée au 30 juin 2011) 8.2.2 Élaboration d'un modèle d'analyse de rentabilité des frais d'administration (cible: modèle élaboré en 2011) 8.2.3 Expérimentation d'un projet pilote à partir d'une priorité de l'organisation (cible: projet pilote expérimenté au 31 décembre 2011)	9.1.1 Identification de risques organisationnels jugés majeurs (cible: risques majeurs identifiés au 30 juin 2010) 9.1.2 Expérimentation d'un projet pilote à partir de deux risques majeurs identifiés (cible: projet pilote expérimenté au 31 décembre 2010) 9.1.3 Développement du plan de mise en œuvre de l'approche de gestion intégrée des risques (cible: plan de mise en œuvre développé en 2011) 9.1.4 Degré d'implantation du processus de gestion intégrée des risques selon les priorités de l'organisation (cible: processus de gestion intégrée des risques implanté pour les risques jugés prioritaires)

PLAN STRATÉGIQUE

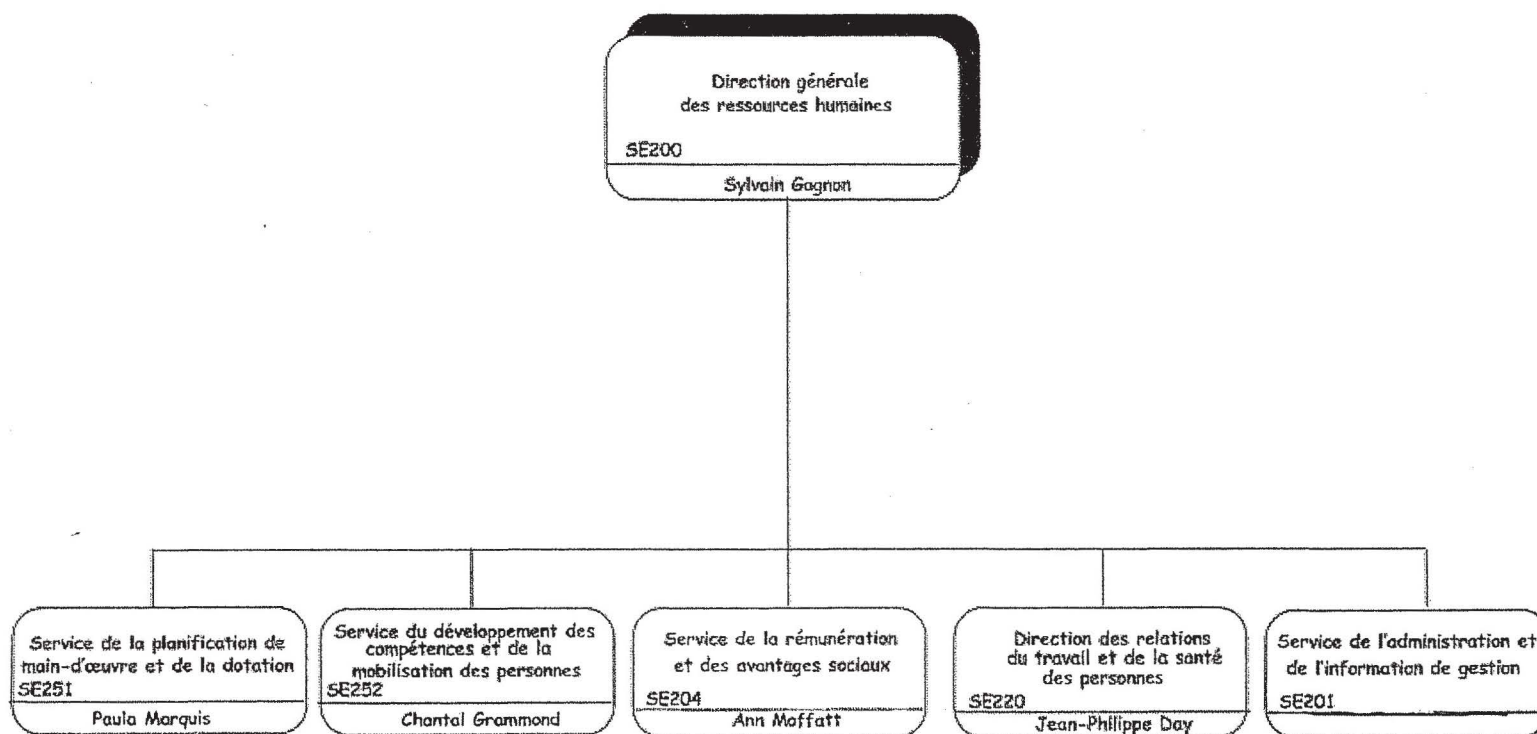
2010-2014

CSST La prévention, j'y travaille

PLAN STRATÉGIQUE
2010-2014

CSST La prévention, j'y travaille!

Direction générale des ressources humaines



Plan stratégique 2006-2009



CSST

Une organisation
performante au
service de ses clients

La prévention,
j'y travaille !

Mot du président

Un plan stratégique constitue un élément de gestion essentiel pour un organisme comme la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), dont la préoccupation première consiste à assurer une saine administration du régime québécois de santé et de sécurité du travail.

Le plan stratégique 2006-2009 constitue la structure dans laquelle s'inscrivent les projets et les travaux à privilégier pour garder le cap sur un objectif qui mobilise tout le personnel : offrir des services de qualité aux quelque 3 millions de travailleuses et de travailleurs et aux 180 000 employeurs couverts par le régime de santé et de sécurité du travail, tout en assurant l'équilibre financier de ce régime.

Nous proposons dans ce plan des orientations concrètes, favorisant des mesures réalisables qui touchent chacune des grandes fonctions de la CSST, soit la prévention et l'inspection, l'indemnisation et la réadaptation, et le financement. Nous y réaffirmons la confiance que nous plaçons dans nos employés à l'égard de leur engagement envers la clientèle.

Nous demeurons toutefois préoccupés, car, malgré une diminution constante de leur nombre, force nous est de constater que les lésions professionnelles font encore trop de victimes. Notre plan reflète donc notre volonté de tout mettre en œuvre pour améliorer la santé et la sécurité dans les milieux de travail, ce qui passe nécessairement par la prévention des lésions professionnelles.

La CSST se doit de suivre le rythme de la société dans laquelle nous vivons. Les projets que nous mettons sur pied doivent en faire une organisation moderne, à la fine pointe du service à la clientèle et performante, dans un contexte qui exige une gestion rigoureuse du régime de santé et de sécurité du travail.

C'est donc en considérant ces réalités, ainsi que l'environnement socioéconomique actuel, que nous avons défini les mesures inscrites dans ce plan stratégique ayant pour toile de fond les engagements pris envers les Québécoises et les Québécois : respect, professionnalisme, équité.

André Gauthier

Principaux enjeux des prochaines années

Au cours de ses 25 années d'existence, la CSST a fait beaucoup pour soutenir la prise en charge de la santé et de la sécurité du travail (SST) par le milieu, sensibiliser et inciter les milieux de travail à la prévention, concevoir des programmes adaptés aux besoins des victimes de lésions professionnelles et s'assurer que la contribution des employeurs au financement du régime est équitable.

Cependant, il nous reste encore beaucoup à faire pour mieux adapter nos services aux besoins de nos clients, pour joindre des clientèles particulières, pour tenir compte des problèmes en émergence et d'un environnement en constante évolution, afin, de façon plus générale, d'améliorer le bilan québécois en matière de santé et de sécurité du travail.

Soutenir la prise en charge de la prévention par les milieux de travail, particulièrement là où surviennent les lésions graves

Le mandat de la CSST en matière de santé et de sécurité du travail par les travailleurs et les employeurs est d'assurer la prise en charge des principes fondamentaux en matière de gestion de la prévention. Le Québec compte plus de 200 000 établissements et nous sommes environ 300 inspecteurs.

C'est donc dire que nous devons travailler à responsabiliser les milieux de travail dans le but d'éliminer ou de réduire les risques dont découle un nombre important de demandes d'indemnisation et les risques d'atteinte grave à l'intégrité physique et psychique des travailleurs.

En effet, dans certains secteurs, les lésions sont non seulement nombreuses, mais elles sont très souvent graves, voire mortelles. Dans le seul secteur de la construction, l'année 2004 a été marquée par 32 décès et 8929 lésions professionnelles. Dans l'ensemble des secteurs industriels, ce sont 20 travailleurs par année, en moyenne, qui perdent la vie en raison d'un accident du travail occasionné par une machine et 13 000 travailleurs qui sont indemnisés pour un accident du travail lié à une machine, ce qui représente 12 % des lésions à la suite desquelles des indemnités sont versées chaque année. C'est sur ces dangers que nous entendons concentrer prioritairement nos efforts pour réduire les risques.

Les PME employant 20 travailleurs ou moins constituent 80 % des entreprises québécoises. Ces entreprises n'emploient pas toujours du personnel spécialisé en santé et en sécurité du travail et l'approche de prise en charge par le milieu prévue par la loi y est plus difficile à appliquer. Elles manquent souvent d'information sur les risques présents dans leurs établissements et ne savent pas où et comment agir en matière de prévention. Il devient nécessaire de les informer à cet égard et de les soutenir dans ce but.



1 Faire en sorte que l'acquisition d'attitudes sécuritaires et de compétences en prévention soit intégrée dans l'éducation et la formation des futurs travailleurs et employeurs

Les jeunes de 24 ans ou moins sont plus susceptibles d'avoir un accident du travail que les travailleurs plus âgés. Chaque année, près de 24 000 jeunes se blessent au travail et en moyenne, chaque mois, un jeune y perd la vie. Plus de la moitié des accidents chez les jeunes survient dans les six premiers mois d'un nouvel emploi, alors que dans tous les groupes d'âge confondus, il s'agit du tiers des accidents.

Pour favoriser le développement de comportements sains et sécuritaires chez les futurs travailleurs et employeurs, il faut intervenir avant l'accès des jeunes au marché du travail en favorisant l'éducation à la prévention et en intégrant les compétences en santé et en sécurité du travail à la formation. Il faut aussi soutenir les jeunes travailleurs et leurs employeurs au moment de l'intégration au marché du travail.

Le renouvellement de la main-d'œuvre représente un défi puisque les départs massifs de travailleurs risquent d'entraîner une perte d'expertise en SST. L'importance d'assurer la santé et la sécurité du travail à la formation professionnelle et technique, car près de 60 % des emplois à pourvoir dans les prochaines années exigeront des qualifications dans ce domaine.

2 Moderniser et adapter les services offerts à nos clients, travailleurs et employeurs

Au cours des dernières années, nous avons constaté que les besoins de certains clients évoluaient grandement et que les services que nous leur offrons se devaient d'être adaptés en conséquence.



Il importe également d'assurer aux employeurs que chacun paie sa juste part. Enfin, nous devons appliquer des méthodes de vérification appropriées chez les employeurs et prendre les moyens nécessaires pour obtenir le paiement des sommes dues.

3 Prévoir les besoins de l'organisation en matière de développement des compétences et de renouvellement de la main-d'œuvre et y répondre

Les divers projets qui seront mis en œuvre pour nous permettre de toujours mieux servir notre clientèle susciteront des changements qui nécessiteront l'application de mesures visant à soutenir notre personnel et à favoriser l'utilisation maximale de ses compétences.

D'ici la fin de 2006, 9 % de l'effectif régulier de la CSST sera admissible à la retraite. Selon les projections actuarielles par rapport à tous les motifs de départ confondus (mutations, démissions, décès, retraites), c'est 13 % de l'effectif régulier de la CSST qui quittera l'organisme. À plus long terme, soit d'ici 2013, nous estimons que le nombre de départs pourrait dépasser 50 % de l'effectif régulier. Cette prévision exige la mise en œuvre de mesures pour s'assurer que le service à la clientèle n'en sera pas affecté. Il importe donc de se préoccuper du renouvellement de la main-d'œuvre, notamment de son rajeunissement et de sa diversité, de la préparation de la relève, de la transmission du savoir-faire, de la formation et de l'utilisation optimale des ressources humaines.

Pour ce qui est des travailleurs, il nous est apparu clairement que de répondre aux besoins de la clientèle dont les lésions présentent des risques de passage à la chronicité constituait notre plus grand défi. En effet, une grande partie des dossiers des travailleurs, près de 90 %, sont traités rapidement et ne présentent pas de problème particulier; ils comptent pour 20 % des coûts d'indemnisation. Toutefois, certains travailleurs, dont plusieurs sont victimes d'une lésion grave, présentent un risque d'incapacité chronique. Ces personnes comptent pour 10 % de notre clientèle et leur dossier, pour 80 % des coûts d'indemnisation.

Certains aspects du système de perception des cotisations des employeurs pourraient être améliorés. Par exemple, comme le soulignait le Groupe conseil sur l'allègement réglementaire, la cotisation payée au début de l'année à partir de la déclaration des salaires prévus ne répond pas aux besoins des PME, particulièrement aux besoins de celles où le travail est saisonnier ou irrégulier.

Nous améliorons continuellement nos façons de faire et nos services pour tenir compte des particularités de nos clients, travailleurs et employeurs. Le recours aux nouvelles technologies, notamment, devrait nous permettre d'offrir à nos clients des services plus accessibles et plus rapides, bref, des services à la fine pointe de ce qui se fait dans le secteur de l'assurance.

Assurer une répartition équitable de la contribution des employeurs au financement du régime

Certaines conditions sont importantes pour assurer le caractère équitable de la contribution des employeurs au financement du régime. Par exemple, la structure de classification doit être aussi précise que possible pour faire en sorte que les employeurs soient classés dans les unités qui correspondent aux activités qu'ils exercent.



3

Orientations stratégiques	Intervenir là où surviennent des lésions graves et promouvoir la prise en charge par les milieux de travail de la prévention des accidents et des maladies du travail			Améliorer et moderniser l'indemnisation en les adaptant à la clientèle
Axes d'intervention	1 - Intensifier les interventions visant les milieux de travail qui présentent les risques les plus grands	2 - Soutenir les milieux de travail pour qu'ils deviennent de plus en plus sains et sécuritaires	3 - Contribuer activement à l'acquisition d'une culture de la prévention par les jeunes	4 - Offrir des services mieux adaptés aux clients selon leurs besoins
Objectifs	1.1 - Amener les milieux de travail à prendre en charge et à corriger de façon permanente les risques énumérés dans le <i>Plan d'action Construction</i> 1.2 - Amener les milieux de travail à prendre en charge et à corriger de façon permanente les risques énumérés dans le <i>Plan d'action Sécurité des machines</i>	2.1 - En collaboration avec nos partenaires, poursuivre la mise en œuvre des divers programmes et plans d'action en prévention qui ciblent des problèmes importants ou en émergence en matière de santé et de sécurité du travail et en concevoir de nouveaux au besoin 2.2 - Concevoir, à l'intention des PME, des portraits des risques pour la santé et la sécurité du travail adaptés à leurs secteurs d'activité	3.1 - Sensibiliser les jeunes d'âge scolaire à la prévention afin qu'ils adoptent des attitudes et des comportements sains et sécuritaires 3.2 - Contribuer à l'intégration de compétences en SST dans la formation professionnelle, technique et universitaire 3.3 - Soutenir les jeunes de 24 ans ou moins qui intègrent le marché du travail et leurs employeurs dans la prise en charge de la prévention	4.1 - Terminer la réorganisation du travail visant à consacrer plus d'effort aux travailleurs qui ont subi une lésion grave ou qui présentent un risque de chronicité 4.2 - Faciliter le soutien des interventions et l'accès aux connaissances pour nos employés en recourant aux nouvelles technologies
Indicateurs et résultats	1.1.1 - Variation du nombre et des caractéristiques des lésions dans les secteurs visés par le <i>Plan d'action Construction</i> : portrait statistique et bilan annuels 1.1.2 - Nombre de visites effectuées, dérogations constatées et corrigées et constats d'infraction délivrés dans les secteurs visés par le <i>Plan d'action Construction</i> : bilan annuel 1.2.1 - Variation du nombre et des caractéristiques des lésions dans les secteurs visés par le <i>Plan d'action Sécurité des machines</i> : portrait statistique et bilan annuels 1.2.2 - Nombre de visites effectuées, dérogations constatées et corrigées et constats d'infraction délivrés dans les secteurs visés par le <i>Plan d'action Sécurité des machines</i> : bilan annuel	2.1.1 - État d'avancement de la mise en œuvre des différents programmes et plans d'action : bilan annuel 2.2.1 - Prototype de portrait des risques, conçu et validé, pour les PME, visant un secteur d'activité précis : d'ici la fin de 2006 2.2.2 - Portraits des risques dans d'autres secteurs d'activité : augmentation graduelle du nombre d'ici 2009	3.1.1 - Nombre d'écoles participant au <i>Défi prévention jeunesse</i> : augmentation annuelle de 10 % 3.2.1 - Nombre d'établissements de formation ayant des projets d'intégration des compétences en santé et sécurité du travail : augmentation graduelle d'ici 2009 3.3.1 - Jeunes travailleurs rencontrés par les équipes de l'<i>Escouade jeunesse</i> : au moins 6000 jeunes par année	4.1.1 - Proportion des employés des directions régionales affectés au traitement des dossiers des travailleurs qui ont subi une lésion grave ou qui présentent un risque de chronicité : augmentation progressive d'ici 2009 4.1.2 - Taux de satisfaction globale de la clientèle des travailleurs indemnisés : un minimum de 85 % 4.2.1 - État d'avancement de la mise en œuvre de solutions technologiques visant le soutien des interventions et l'accès aux connaissances : mise en œuvre achevée d'ici 2009

nante au service de ses clients

ser les services n réadaptation esoins de	Améliorer et moderniser les services aux employeurs pour mieux répondre à leurs besoins et assurer l'équité entre les entreprises		Planifier le développement des ressources humaines pour répondre aux besoins de l'organisation et au défi que représentera le renouvel- lement de la main-d'œuvre dans les prochaines années	
Moderniser le traitement des demandes d'indemnisation	6 - Offrir aux employeurs des services mieux adaptés à leurs besoins et aux pratiques d'affaires actuelles	7 - Rendre la cotisation des employeurs plus équitable	8 - Assurer le développe- ment des compétences des ressources humaines en fonction des nouvelles priorités d'action	9 - Planifier les besoins en ressources humaines afin d'assurer le renouvel- lement et la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée
.1 - Simplifier le traite- ment des cas de courte durée qui représentent rés de 90 % des deman- des d'indemnisation	6.1 - Mettre sur pied un système de perception des cotisations basé sur les salaires versés	7.1 - Terminer la révision de la structure de classifi- cation des employeurs	8.1 - Réviser les programmes de formation pour que nos employés soient en mesure de contribuer efficacement à la moderni- sation de nos services	9.1 - Améliorer les moyens permettant de mieux connaître les carac- téristiques de la main- d'œuvre en place et les besoins futurs en matière de ressources humaines
.2 - Offrir un accès facile, rapide et élargi à nos services en recourant aux nouvelles technologies	6.2 - Moderniser nos services et notre orga- nisation du travail pour en accroître l'efficacité, notamment par le recours aux nouvelles technologies	7.2 - Revoir notre approche de conformité en renforçant nos activi- tés de vérification et de recouvrement	8.2 - Mettre sur pied des programmes de formation et des outils performants pour assurer l'utilisation optimale des ressources humaines et pour soutenir le personnel lorsque des changements organisa- tionnels se produisent	9.2 - Assurer et préparer la relève par l'embauche de jeunes travailleurs et la transmission du savoir-faire
.1.1 - Degré de mise en œuvre du projet de modernisation de nos services : dépôt de la solution détaillée en 2006 mise en œuvre achevée en 2008	6.1.1 - État d'avancement de la mise en œuvre du nouveau système de per- ception des cotisations : mise en œuvre achevée dans deux ans à compter de l'adoption des modifi- cations législatives	7.1.1 - Pourcentage des unités de classification révisées : 100 % d'ici 2008	8.1.1 - Nombre de modules de formation liés aux changements organisa- tionnels revus : bilan annuel	9.1.1 - Prévisions concernant les besoins en main-d'œuvre : mise à jour annuelle
.2.1 - Nombre de services en ligne disponibles : mise en service progres- sive d'ici 2009	6.2.1 - Dépôt du besoin d'affaires relatif à la moder- nisation des services aux employeurs : en 2006	7.1.2 - Pourcentage des employeurs reclassés : 100 % d'ici 2008	8.2.1 - Nombre de jours- personnes consacrés à la formation visant les chan- gements : bilan annuel	9.2.1 - Taux de représen- tativité et d'embauche des jeunes de moins de 35 ans : vérification annuelle de l'évolution
	6.2.2 - Nouveaux services en ligne disponibles : augmentation progressive d'ici 2009	7.2.1 - Proposition d'une nouvelle approche de conformité : en 2006	8.2.2 - Utilisation de l'apprentissage en ligne : accroissement progressif d'ici 2009	9.2.2 - Mesures d'accompagnement et de transmission du savoir-faire mises en application : bilan annuel des efforts consacrés
		7.2.2 - Renforcement des activités de vérification et de recouvrement : adaptation progressive de l'organisation du travail d'ici 2009		9.3.1 - Taux de représen- tativité et d'embauche des diverses composantes de la société québécoise : vérification annuelle de l'accroissement

Mission

La Commission de la santé et de la sécurité du travail est l'organisme auquel le législateur du Québec a confié l'administration du régime de santé et de sécurité du travail.

À cette fin, elle voit notamment à l'application de deux lois :

- la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, qui a pour objectif l'élimination à la source même des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs ;
- la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*, qui a pour objet la réparation des lésions professionnelles et des conséquences qui en découlent pour les travailleurs, ainsi que la perception, auprès des employeurs, des sommes nécessaires au financement du régime.

Au quotidien, le personnel de la CSST intervient dans trois domaines distincts, soit la prévention et l'inspection, l'indemnisation et la réadaptation, et le financement.

Prévention et inspection

- soutien aux travailleurs et aux employeurs dans leurs démarches pour éliminer à la source les dangers présents dans leur milieu de travail
- inspection des lieux de travail
- promotion de la santé et de la sécurité du travail

Indemnisation et réadaptation

- indemnisation des travailleurs ayant subi une lésion professionnelle
- réadaptation des travailleurs qui, en raison d'une lésion professionnelle, subissent une atteinte permanente à leur intégrité physique ou psychique

Financement

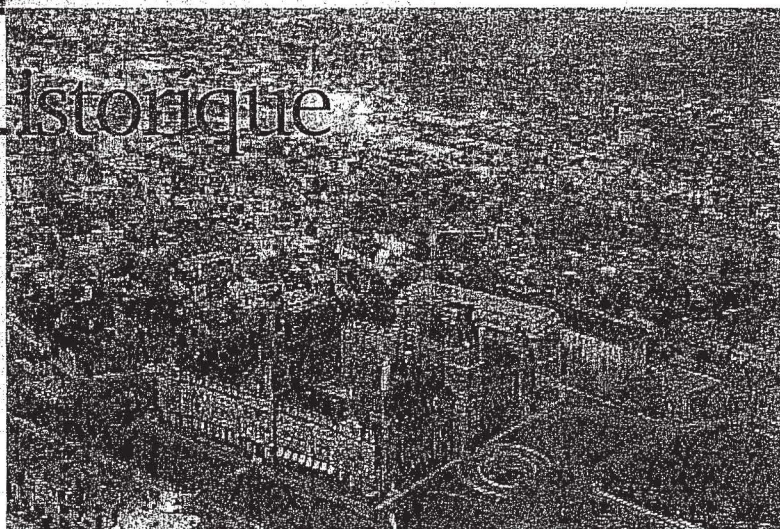
- inscription et classification des employeurs
- tarification et perception des cotisations des employeurs
- vérification des employeurs

Histoire

1931

Entrée en vigueur de la *Loi sur les accidents du travail (LAT)*

Cette loi marque la naissance d'un nouveau régime québécois d'indemnisation des accidents du travail. Ce régime résulte d'un large consensus qui a donné lieu au contrat social liant l'ensemble des travailleurs et des employeurs. Conformément à ce contrat, les travailleurs sont indemnisés lorsqu'ils sont victimes d'une lésion professionnelle et les employeurs, en contrepartie, bénéficient d'un régime collectif d'assurance responsabilité sans égard à la faute.



1980

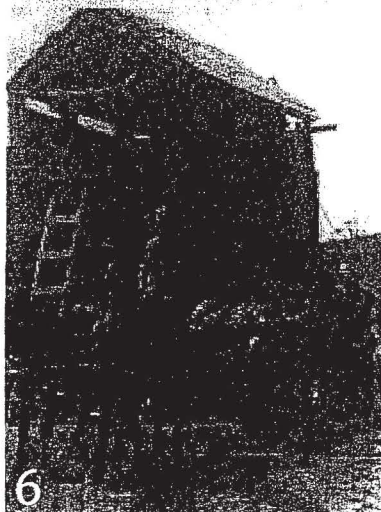
Entrée en vigueur de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST)*. Cette loi :

- crée la *Commission de la santé et de la sécurité du travail*, qui se voit confier la mise en œuvre du régime ;
- vise l'élimination à la source des dangers et la prise en charge de la santé et de la sécurité du travail par le milieu ;
- reconnaît au travailleur le droit à des conditions de travail qui permettent de protéger sa santé, sa sécurité et son intégrité physique ;
- instaure le paritarisme pour la composition du conseil d'administration de la CSST - où siègent des représentants des employeurs et des travailleurs - et pour l'application de l'ensemble des mécanismes de prévention.

1985

Entrée en vigueur de la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LATMP)*

Cette loi détermine l'ensemble des règles et des modalités qui s'appliquent à l'indemnisation et à la réadaptation des victimes de lésions professionnelles ainsi qu'au financement du régime.



Contexte actuel

après 25 ans d'existence

La CSST compte près de 4000 employés répartis dans 21 directions régionales, un siège social à Québec et un centre administratif à Montréal. Partout au Québec, travailleurs et employeurs sont ainsi en mesure de joindre et de rencontrer rapidement l'interlocuteur chargé d'offrir du soutien en prévention-inspection, d'ouvrir un dossier de réparation, de fournir de l'aide en réadaptation ou de donner des conseils en matière de financement.

Le personnel des régions prend en moyenne un million de décisions par année. Il est soutenu dans cette tâche par plusieurs équipes de spécialistes du siège social et du centre administratif.



Quelques statistiques

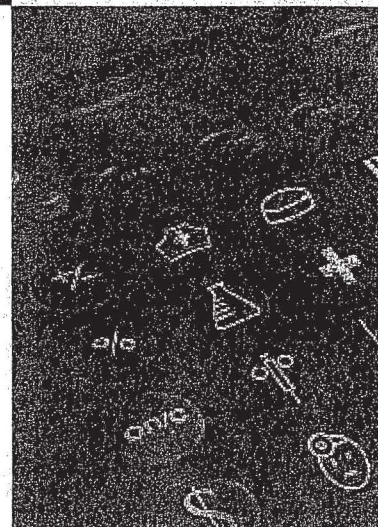
En 2004, au Québec :

- il y avait 3 016 200 travailleurs;
- on assurait 185 427 employeurs;
- on a compté 15,4 millions de journées d'absence pour cause d'accident du travail ou de maladie professionnelle et accepté 132 906 lésions professionnelles;
- on a déploré 176 décès consécutifs à un accident ou à une maladie du travail;
- on a versé 2,1 milliards de dollars provenant des cotisations au Fonds de la santé et de la sécurité du travail;
- 7,6 milliards de dollars est la somme des actifs que la CSST a confiés à la Caisse de dépôt et placement du Québec pour constituer la provision nécessaire pour couvrir les paiements futurs des programmes de réparation.

Nos partenaires

Pour accomplir sa mission, la CSST compte sur la collaboration constante de ses partenaires :

- l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, qui assure la recherche scientifique dans ce domaine et la formation des chercheurs, en plus d'offrir des services de laboratoire;
- le ministère de la Santé et des Services sociaux, les Agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux, les centres de santé et de services sociaux, qui assurent les services de santé préventifs;
- les associations sectorielles paritaires, qui fournissent des services de formation, d'information, de recherche et de conseil en prévention des accidents et des maladies du travail;
- le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, qui intègre la santé et la sécurité du travail dans ses programmes d'enseignement;
- les associations syndicales et patronales, qui fournissent à leurs membres de l'information sur la santé et la sécurité du travail.



Ce document a été conçu et réalisé par la Direction de la planification stratégique et des relations avec la clientèle en collaboration avec la Direction des communications.

Conception graphique
Diane Urbain

Révision linguistique et correction des épreuves
Claudette Lefebvre et Fanny Provençal, CSST
Hélène Simard, A Point Com

Survi d'impression et de distribution
Lise Tremblay

Impression
Imprimerie de la CSST

Photos

(Couverture et pages 2-3-4-5) Photodisc, Photos.com, (page 6, centre) ANQ-Q, 1926, P1000,S5. Série Fairchild, n° 565/385, (page 6, bas) collection privée, gracieuseté de M. Pierre-Louis Lapointe, historien et archiviste, (page 7 gauche) Robert Etchevery, (page 7 droite) Photos.com, (page 8) Photos.com et Photodisc.

© Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec

Dépôt légal -
Bibliothèque nationale du Québec, 2006
ISBN 2-550-45146-5

RESPECT
PROFESSIONNALISME
ÉQUITÉ



Éclaration de Services

Le système de valeurs dans lequel nous agit, la CSST est constitué de principes auxquels le personnel adhère dans son travail quotidien. Ainsi, le personnel s'engage à :

RESPECT

Répondre
avec rapidité
et courtoisie

Prendre en compte
les besoins

- Nous nous présentons clairement au moment de répondre à votre appel.
- Nous vous accueillons avec courtoisie et demeurons polis en toutes circonstances.
- Nous prenons le temps de vous écouter et nous vous accordons toute l'attention que votre situation exige.
- Nous nous assurons que vous avez bien compris nos explications et les règles qui régissent le régime de santé et de sécurité du travail.
- Nous vous rappelons dans un délai de deux jours ouvrables.
- Nous nous assurons de la protection des renseignements que vous nous confiez.

PROFESSIONNALISME

Créer un climat
de confiance
mutuelle.

Élaborer des
solutions
personnalisées
et efficaces.

- Nous employons un langage simple, clair et compréhensible dans nos communications verbales et écrites.
- Nous mettons à votre disposition toute l'information dont vous avez besoin pour prendre une décision, exercer vos droits et assumer vos responsabilités.
- Nous vous informons de toutes les étapes importantes du traitement de votre dossier.
- Nous vous renseignons sur la marche à suivre lorsque vous demandez la révision de l'une de nos décisions.
- Nous vous fournissons, au moment où vous en avez besoin, des renseignements clairs et complets.
- Notre personnel a les connaissances et les compétences nécessaires pour bien vous servir.

ÉQUITÉ

Rendre des
décisions dans
le respect de
vos droits.

- Nous nous efforçons de satisfaire vos besoins, dans le respect des lois et des règlements.

Nous faisons de faire valoir la satisfaction de nos clients. Nous tenons compte de leurs commentaires, de leurs objections et de leurs plaintes au sujet de la qualité de nos services. S'ils jugent que nous avons manqué à l'un de nos engagements ou s'ils ont des commentaires à formuler sur les services reçus, ils ne doivent pas hésiter à s'adresser au personnel. S'ils ne sont pas satisfaits des résultats de cette démarche, ils peuvent communiquer avec le personnel du Service des relations avec la clientèle.