

Haydaine Jérelle

Optimisation du processus de renseignement

Renseignements généraux

Rapport final

CANQ
TR
BSM
CO
355

**Transports-Québec
Mai 1997**

REÇU
CENTRE DE DOCUMENTATION

0 1 SEP. 2004

TRANSPORTS QUÉBEC

784113

Optimisation du processus de renseignement

Renseignements généraux

Rapport final

QMTA

CANQ
TR
BSM
CD
355

Rédigé par Paul Beaulne
Service des relations avec le public et les
médias
Direction des communications
Transports-Québec
Mai 1997

REÇU
CENTRE DE DOCUMENTATION

01 SEP. 2004

TRANSPORTS QUÉBEC

Remerciements

Les membres du groupe de travail tiennent à remercier
toutes les personnes qui ont collaboré de près ou de loin
à la réalisation de cette étude.

Les membres du comité

Anne Baillargeon,
préposée aux renseignements principale

Service des relations avec le public et les médias, Direction des communications à Montréal

Paul Beaulne,
chef de la Division Est

Service des relations avec le public et les médias, Direction des communications à Québec

Denis Boily,
chef de service

Centre de service d'Alma,
Direction du Saguenay — Lac-St-Jean Est

Jean-Yves Brière,
préposé aux renseignements principal

Service des relations avec le public et les médias, Direction des communications à Québec

Serge Charest,
agent de recherche

Service des politiques et programmes en transport public,
Direction du transport terrestre des personnes

Ginette Garon,
chef de service

Service des relations avec le public et les médias, Direction des communications

Gabriel Laviolette,
chef de service

Service des liaisons avec les partenaires et les usagers
Direction Chaudière — Appalaches

Denis L'Heureux,
conseiller en communication

Service des liaisons avec les partenaires et les usagers
Direction de L'Estrie

Normand Nadeau,
analyste en procédés

Service de la normalisation technique en transport routier,
Direction du transport multimodal

Monique Tremblay,
agente de recherche

Secrétariat du Ministère

Table des matières

Introduction	1
1. Mise en situation	2
1.1. Mandat du groupe de travail	2
1.2. Démarche suivie.....	3
2. État de situation	5
2.1. Description des produits	5
2.1.1. Définition de « renseignements généraux »	5
2.1.2. Les produits « renseignements généraux ».....	6
2.1.3. Les clientèles	7
2.1.4. Les répondants.....	8
2.1.5. Le genre et la nature des demandes	9
2.1.6. Conclusion	11
2.2. Processus de production/diffusion	11
2.2.1. Cheminement des demandes	11
2.2.2. Niveaux de complexité des demandes	14
2.2.3. Rôles des répondants	14
2.3. Évaluation de la qualité des produits	16
2.4. Constats et problématiques.....	17

3. Optimisation du processus	20
3.1. Principes directeurs	20
3.2. Scénario d'optimisation	21
3.2.1. Processus de travail	22
3.2.2. Organisation du service	24
3.2.2.1. L'accessibilité	26
3.2.2.2. Le répondant.....	26
3.2.2.3. Les outils.....	29
3.2.2.4. Un réseau	30
3.3. Synthèse des recommandations.....	31
4. Plan d'action	33
Conclusion.....	38

ANNEXES

1. Mandat du groupe de travail sur les renseignements généraux
2. Enquête sur les renseignements généraux
3. Principes directeurs
4. Résumé des recommandations du colloque *L'autre bout du fil*

INTRODUCTION

Depuis le mois de décembre 1995, un groupe de travail s'interroge sur le processus mis en oeuvre par le ministère des Transports pour fournir aux citoyens des renseignements sur l'ensemble des sujets le concernant, à l'exception de l'état des routes et des travaux routiers.

Le groupe de travail est formé de représentants de plusieurs unités administratives tant de nature territoriale que centrale. Ses membres font partie de différents corps d'emploi et occupent tous une position stratégique par rapport aux renseignements généraux, en ce sens que leurs fonctions en font des agents de renseignement ou des gestionnaires de personnel agissant comme tel.

Le rapport que nous présentons ici est le résultat de la démarche du groupe de travail. Malgré la difficulté à trouver des informations précises et quantifiées, nous croyons que les résultats obtenus sont représentatifs de la réalité et que les propositions avancées s'inscrivent dans les priorités gouvernementales d'efficacité, de qualité et d'économie.

Après avoir mis en contexte le travail du groupe, nous présenterons le portrait actuel du processus de production/diffusion des renseignements généraux. Nous proposerons ensuite les améliorations souhaitables pour atteindre l'objectif d'optimisation, puis nous suggérerons les bases d'un plan d'action permettant de réaliser les recommandations.

1. MISE EN SITUATION

À l'automne 1994, le Comité de direction du Ministère confiait à un comité le mandat « d'améliorer les processus de la collecte et de la diffusion des renseignements offerts au public et aux médias et, [de] proposer de nouveaux scénarios permettant au ministère des Transports d'offrir efficacement des services de qualité¹ ».

Devant l'ampleur du travail à accomplir, le comité décida, à partir d'une analyse générale de la situation, de scinder l'étude en trois secteurs, correspondant aux trois grands champs d'activités du Ministère en matière de renseignements : l'état des routes, les travaux routiers et les renseignements généraux. Par ailleurs, il fut décidé d'exclure les services de renseignements aux médias et de n'étudier que ceux fournis au public parce qu'il s'agit de deux processus bien distincts.

Le comité se pencha alors sur le secteur de l'état des routes, compte tenu de son importance relative dans le volume total des demandes reçues et de son caractère déjà très structuré. Une étude fut réalisée et le comité déposa son rapport à l'été de 1995. Outre des recommandations portant spécifiquement sur l'état des routes, le comité recommandait aussi de « poursuivre et terminer l'analyse produits/services "Travaux routiers" et "Renseignements généraux" pour avoir une vision globale du renseignement à Transports Québec² ».

1.1. Mandat du groupe de travail

C'est à la suite de l'adoption de ce rapport par le Comité de direction du Ministère qu'un nouveau groupe de travail a été formé pour se pencher sur le volet des renseignements généraux.

Globalement, l'objectif de son mandat a été défini comme suit : « Améliorer le processus en regard de la collecte et de la diffusion des

¹Transports Québec, *Optimisation du processus de renseignement. État des routes*, 1995, p. 1.

²id. p. 4.

“Renseignements généraux”³ ». À l'annexe 1, on trouvera la description détaillée de ce mandat, mais résumons en disant que le groupe de travail devait analyser la situation actuelle quant à la production et à la diffusion des renseignements généraux et proposer, au besoin, les modifications à apporter au processus pour en améliorer l'efficacité, à un coût raisonnable. L'étude devait être faite en étroite relation avec celle déjà réalisée sur l'état des routes et celle menée en parallèle sur les travaux routiers, de manière à faciliter le regroupement des conclusions et recommandations.

1.2. Démarche suivie

Du mois de décembre 1995 au mois d'octobre 1996, notre groupe de travail s'est réuni à six reprises :

19 décembre 1995
13 février 1996
30 avril 1996
23 mai 1996
28 mai 1996
15 octobre 1996

Dès le départ, nous nous sommes dotés d'un plan d'action permettant l'atteinte des objectifs. Globalement, nous devons dresser le portrait de la situation actuelle, en faire l'analyse et dégager les problématiques, puis nous devons trouver des pistes de solutions qui nous conduiraient à l'élaboration d'un scénario d'optimisation.

Nous avons dès lors entrepris la réflexion en définissant ce que nous entendions par « renseignements généraux » et établi la méthodologie à utiliser pour dresser le portrait de la situation actuelle. Durant tout le mois de mars 1996, un relevé des demandes de renseignements a été réalisé dans plusieurs unités administratives. Les résultats nous ont permis d'avoir une bonne idée de la nature de ces demandes, de leur origine et du processus de leur traitement.

³Transports Québec, *Planification générale initiale. Amélioration du processus de renseignement du ministère des Transports*, 20 octobre 1995, mandat 4.

Partant de là, utilisant d'autres sources d'information, dont l'expertise « vécue » des membres du groupe, nous avons relevé les constats et les problématiques que suggérait l'analyse de ce portrait.

À l'étape suivante, nous avons cherché des pistes de solutions aux problèmes identifiés et, finalement, nous avons élaboré un scénario pour proposer un nouveau processus de production/diffusion des renseignements généraux. On verra que le scénario retenu n'entraîne pas un changement complet du processus actuel mais qu'il s'agit plutôt de l'améliorer.

Ce sont les résultats de cette démarche que nous présentons dans les prochains chapitres.

2. ÉTAT DE SITUATION

C'est surtout à l'aide de l'enquête menée durant le mois de mars que nous avons pu dresser le portrait de la situation actuelle. De là, nous avons tenté de comprendre le processus de production/diffusion du produit « renseignements généraux », c'est-à-dire le cheminement des demandes et des réponses entre le demandeur et le personnel du Ministère.

Par ailleurs nous n'aurions pu établir les problématiques sans faire l'évaluation de la qualité de nos services, sans savoir ce qu'en pense le client. On verra que nous disposions de peu de sources d'information à ce sujet. Finalement, à l'aide des données recueillies, nous avons dressé une liste de constats et de problématiques à résoudre.

2.1. Description des produits

Avant d'étudier les résultats de l'enquête statistique menée en mars, il est important de bien comprendre ce que nous entendons par « renseignements généraux ».

2.1.1. Définition de « renseignements généraux »

Ensemble des éléments d'information fournis en réponse aux demandes des clientèles du MTQ relativement à ses produits et services. Les renseignements généraux excluent les renseignements sur l'état des routes, les travaux routiers et la référence interne.

La définition même de « renseignements généraux » n'est pas aisée à saisir. Nous avons tenté d'englober toutes les demandes d'information, à l'exception de celles concernant l'état des routes et les travaux routiers, traitées par les autres groupes de travail. Nous n'avons pas, non plus, considéré les transferts d'appels à l'intérieur d'une même unité administrative comme étant des demandes de renseignements, mais plutôt comme une tâche reliée à l'accueil.

Il fallait aussi séparer les demandes de renseignements des suivis de dossiers (fournisseurs, programmes d'aide, etc.). Nous avons tenté de le faire tout au long de la démarche, mais la zone grise est vaste et ce contexte nous incite à nuancer les résultats obtenus.

C'est dans ce cadre que nous avons demandé à 125 personnes appartenant à 16 unités administratives différentes d'enregistrer sur un tableau détaillé toutes les demandes de renseignements reçues durant le mois de mars. À l'annexe 2, on retrouvera quelques tableaux présentant les résultats obtenus par cette enquête. Nous nous contenterons ici de dresser le portrait général de la situation à partir de ces résultats.

Plusieurs facteurs viennent cependant nuancer la qualité des résultats obtenus par cette démarche. Le fait de n'avoir utilisé que le mois de mars vient certainement influencer les résultats puisqu'il correspond à la période de dégel et les demandes concernant le transport des marchandises y est plus élevé. Par ailleurs, nous n'avons pas enquêté auprès de tout le personnel du Ministère, ni même auprès de toutes les unités administratives. Quoique nous ayons tenté d'avoir un échantillon représentatif, il comporte certaines inégalités dans la proportion par corps d'emploi ou par unité administrative qui nous obligent à relativiser les résultats. Ceci dit, utilisons ces résultats comme des tendances et non comme des données complètes. Nous verrons qu'ils sont porteurs de sens et qu'ils peuvent contribuer à la réflexion.

2.1.2. Les produits « renseignements généraux »

Les services « renseignements généraux » se subdivisent en trois produits spécifiques dont la définition est liée aux types de demandes reçues : demandes téléphoniques, écrites et en personne.

Sur plus de 11 000 demandes durant le mois de mars 1996, 93.6 % sont des demandes par téléphone (Annexe 2, tableau 2). L'indication est claire. L'importance de la tendance nous a incité à n'analyser en détail que les demandes reçues par téléphone, mode de communication privilégié par la clientèle.

Au-delà de ce constat, on peut s'interroger sur l'accessibilité à nos services de renseignement. D'abord, il faut souligner qu'à l'exception de l'état des routes et des travaux routiers, les renseignements ne sont disponibles que sur les heures régulières de travail. Ceci dit, à la Direction des communications, certaines lignes téléphoniques sont disponibles 24 heures par jour, 7 jours par semaine et on n'y reçoit que très peu de demandes de renseignements généraux, en soirée ou les fins de semaine. Il semble donc acquis par la clientèle que ce type d'information s'obtient durant les heures ouvrables.

Sur le plan du coût du service, on assiste à une iniquité assez flagrante : les frais d'interurbains. En effet, à moins de résider à proximité des localités où se trouvent les bureaux du Ministère, le client doit assumer les frais d'interurbains.

2.1.3. Les clientèles

Pour fin d'analyse, nous avons regroupé tous les types de clients en sept catégories. L'enquête nous a permis de constater que 37.2 % des demandes venaient d'individus et que 30.1 % venaient des transporteurs de personnes et de marchandises (Annexe 2, tableau 4). Les ministères et organismes publics viennent en troisième place avec 17.3 % des demandes. Malgré le fait que le mois de mars apporte plus de demandes des transporteurs, nous estimons qu'ils demeurent une clientèle importante du Ministère à longueur d'année. Comme nous le verrons, d'autres informations concernant la nature des demandes confirment cette tendance. Les autres demandes (15.4 %) sont reçues des MRC et municipalités, des associations, des fournisseurs ou de d'autres clients non-identifiés.

Un fait intéressant à souligner est que, à l'exception des associations, chaque clientèle privilégie une source d'information. Si les individus et les transporteurs semblent privilégier la Direction des communications à 64.6 % et à 77.5 %, les ministères et organismes publics choisissent d'appeler dans les autres unités centrales à 58.4 %. Les fournisseurs aussi appellent au central plutôt qu'en région dans une proportion de 64.8 %. Finalement, les MRC et les municipalités choisissent les unités administratives qui sont le plus près d'elles et s'informent surtout auprès des centres de services (55.9 %). Encore ici, il faut

interpréter ces résultats comme une tendance puisque la période analysée est le mois de mars.

L'analyse du processus de production/diffusion des renseignements et les modifications que nous pourrions suggérer devront tenir compte de cette grande variété de clientèles, de leurs besoins et de leurs habitudes de fonctionnement.

2.1.4. Les répondants

Pour comprendre qui sont les répondants du Ministère, on peut s'interroger à deux niveaux. D'abord quelles unités administratives reçoivent les demandes des citoyens et, ensuite, quel employé, ou à quel corps d'emploi appartient l'employé qui transmet l'information.

À l'Annexe 2, le tableau 2 donne certaines indications quant au nombre de demandes reçues par unité administrative. C'est la moyenne par unité administrative qui est sans doute la plus significative. Au mois de mars 1996 (période de dégel), la Direction des communications a répondu à 5 991 appels alors que les autres unités ont eu en moyenne 457 appels par unité centrale, 232 par direction territoriale et 274 par centre de services.

La part de la Direction des communications semble élevée, mais il faut comprendre que nous n'avons pas relevé les données de toutes les autres unités administratives. Par exemple, si, partant de ces moyennes, on essayait de généraliser, on obtiendrait un total de plus de 15 000 demandes pour les 58 centres de services. On voit tout de suite que, sans diminuer l'importance de son rôle actuel, la place relative de la Direction des communications dans l'étude en serait réduite.

On a vu que le Ministère desservait une grande variété de clientèles. On comprend maintenant que toutes les unités administratives jouent un rôle dans la livraison des services de renseignement.

Par les tableaux 3.1 et 3.2 (Annexe 2), on peut également voir que toutes les classes d'employés participent au processus de diffusion des renseignements.

Au tableau 3.1, on peut voir que les préposés aux renseignements de la Direction des communications répondent en moyenne à un plus grand nombre d'appels (272 pour le mois de mars), résultat normal compte tenu du mandat actuel de la direction et de la période d'enquête (dégel). Les autres corps d'emploi ont répondu à une moyenne variant de 37 à 50 demandes, ce qui permet de voir que tous les corps d'emploi exercent une fonction liée à la diffusion des renseignements.

Pour mieux comprendre la situation, nous avons soustrait des résultats, les données concernant les préposés aux renseignements de la Direction des communications qui causent un écart statistique important par rapport aux autres corps d'emploi. Le tableau 3.2 devient alors très « parlant ». On peut constater que dans les unités centrales, les professionnels jouent un grand rôle, répondant à 63.7 % des demandes. Dans les unités territoriales, directions territoriales et centres de service, le personnel de soutien intervient davantage avec 50.7 % des demandes reçues dans les premières et 36.8 % de celles reçues dans les deuxièmes. On verra maintenant que ce résultat est en étroite relation avec le genre des demandes, de type plus opérationnel dans les unités territoriales et plus législatif dans les unités centrales.

2.1.5. Le genre et la nature des demandes

Deux genres de demandes totalisent plus de 85 % de l'ensemble : les demandes qui concernent les lois, règlements et normes (54.0 %) et celles portant sur les opérations (32.3 %) (Annexe 2, tableau 5). Les études de projet, les programmes d'aide, les politiques et les plaintes composent les autres 13.7 %. Il y a donc une forte concentration des demandes autour de certaines activités du Ministère.

Pour sa part, la Direction des communications répond essentiellement à ces deux genres de demande. Les lois, règlements et normes constituent 66.4 % des demandes qu'elle reçoit et les opérations en totalisent 32.4 %. C'est ainsi qu'elle remplit son mandat actuel en matière de renseignements.

Par ailleurs, 42.9 % des demandes adressées aux unités centrales concernent les lois, règlements et normes, ce qui correspond à une spécialisation relativement marquée. Même si les demandes concernant les études de projet, les programmes d'aide et les politiques représentent un plus faible pourcentage de leur travail, les unités centrales répondent à ces demandes plus que les autres unités administratives. Pour chacun de ces trois genres de demandes, elles reçoivent respectivement 62.4 %, 82.2 % et 62.1 % de toutes les demandes adressées au Ministère.

D'autre part, 54.7 % des demandes des centres de services concernent les opérations. Il est clair que ces unités territoriales jouent un rôle stratégique dans ce domaine.

Le cas des directions territoriales est plus nuancé puisque 47.5 % des demandes qu'elles reçoivent concernent les lois, règlements et normes et que 34.9 % touchent les opérations.

On a vu plus tôt que, dans les unités territoriales, le personnel de soutien répond à beaucoup de demandes. Il y a donc un lien à établir entre les demandes de renseignement sur les opérations et la réponse à ces questions par le personnel de soutien.

Le fait que les professionnels répondent plus aux demandes sur les lois, règlements et normes et que le personnel de soutien répond davantage à celles sur les opérations laisse croire à un partage basé sur la spécialisation ou le caractère « interprétatif » de la réponse à fournir. En étudiant le processus de production/diffusion des renseignements, nous reviendrons sur ce point qui deviendra déterminant pour l'optimisation de nos façon de faire.

De manière plus spécifique, nous avons analysé la nature des demandes de renseignements généraux (Annexe 2, tableau 6). Près de 60 catégories différentes ont été répertoriées, regroupées par grands champs d'activité comme le réseau routier, le transport des marchandises, le transport des personnes, etc. Le simple fait de dresser une liste aussi longue permettait de conclure à la grande variété des sujets sur lesquels le Ministère est interrogé.

Le distribution du nombre de demandes par sujet renforce l'hypothèse d'une grande variété de sujets sur lesquels les citoyens veulent des renseignements. Beaucoup de sujets, mais relativement peu de questions par sujet. En effet, seulement deux sujets dépassent 10 % du total des demandes et ils concernent des préoccupations particulières au mois de mars, soit la période de dégel et le calcul des charges et dimensions pour l'industrie du camionnage. Par ailleurs, tous les sujets identifiés font l'objet de demandes de renseignement mais le nombre de celles-ci est relativement peu élevé.

2.1.6. Conclusion

Quelque soit l'angle sous lequel on analyse la situation actuelle, on peut affirmer qu'au **ministère des Transports, beaucoup d'employés répondent à beaucoup de questions sur des sujets très variés**. La seule nuance qui peut être apportée à cette conclusion est que le partage du travail de réponse s'effectue probablement en fonction du degré de spécialisation de la demande ou de son niveau de complexité.

Toujours sans oublier la période spécifique d'analyse (dégel), on peut penser que **les clientèles ont développé des habitudes et établi des rapports privilégiés avec certains répondants**. Nous devons tenir compte de ce facteur dans l'étude d'optimisation du processus.

2.2. Processus de production/diffusion

Dans cette partie, nous tenterons d'intégrer les données recueillies et de comprendre le processus de production/diffusion des produits « renseignements généraux ». Nous étudierons d'abord le cheminement des demandes jusqu'aux réponses que le Ministère leur accorde.

2.2.1. Cheminement des demandes

Deux cheminements peuvent être envisagés, selon que le Ministère diffuse une information ou selon qu'il répond à une demande. Le premier cheminement s'inscrit dans l'ensemble des démarches de communication pratiquées par le Ministère : campagnes, productions, relations de presse, etc.

Le deuxième cheminement correspond à une démarche plus réactive que proactive et constitue un service de pointe pour répondre à des demandes précises. Nous ne retiendrons ici que ce dernier puisque notre objectif est d'améliorer les services de renseignement, services qui répondent à ces besoins.

Contrairement au service d'information sur l'état des routes, pour lequel le personnel dispose de relevés et de cartes produites régulièrement, le champ d'application des renseignements généraux est « tous azimuts » et les informations existent sous toutes sortes de formes un peu partout dans le Ministère. En effet, qu'il s'agisse de lois, de règlements, de programmes d'aide ou d'opérations, par exemple, les réponses peuvent venir de partout et être disponibles dans des centaines de documents différents. De plus, souvent, elles ne peuvent être obtenues que verbalement d'une personne-ressource spécialisée dans le domaine. On constate une absence quasi totale de formation du personnel et de processus de circulation de l'information.

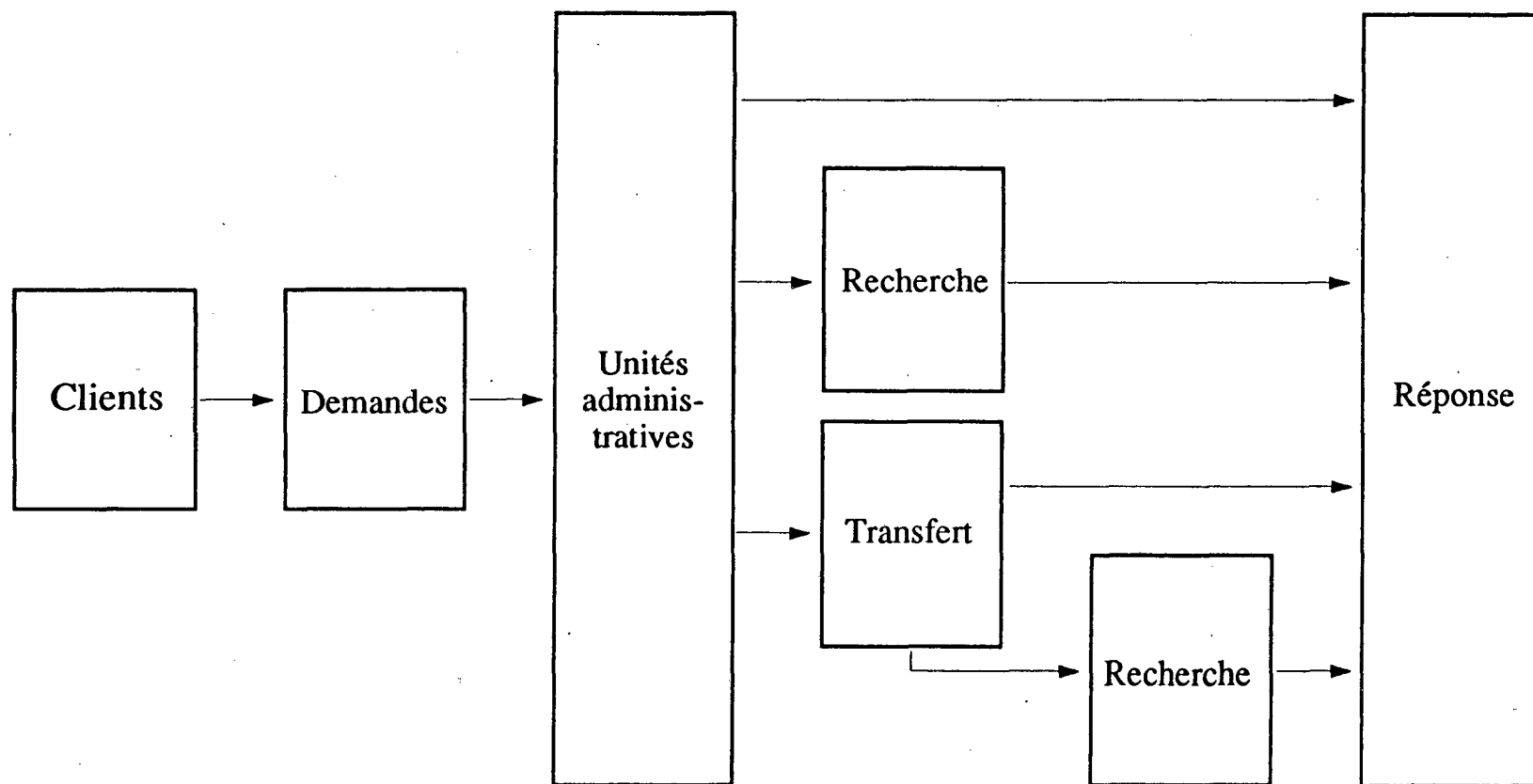
Les demandes sont le point de départ du cheminement. Selon les données recueillies lors de notre enquête du mois de mars 1996, les demandes arrivent dans toutes les unités administratives du Ministère. C'est à ce moment que la personne qui reçoit la demande doit faire un choix :

- Si la demande est dans son champ de compétence et qu'elle connaît la réponse, elle y répond.
- Si la demande est dans son champ de compétence et qu'elle ne connaît pas la réponse, elle effectue une recherche et fournit ensuite la réponse.
- Si la demande n'est pas dans son champ de compétence, elle transfère la demande à la personne concernée qui, au besoin, fera une recherche pour répondre à la demande.

(voir le diagramme à la page suivante)

On voit bien que le processus de travail a généralement une certaine structure. Là où le bât blesse, c'est que ce processus n'a rien d'officiel et qu'il est

Processus de diffusion des renseignements généraux à Transports Québec (processus actuel)



donc actuellement laissé à la libre interprétation de chacun. Nous avons constaté que globalement, les services de renseignements sont ainsi fournis à la clientèle. Le manque d'encadrement et d'organisation des services comporte un certain nombre de désavantages et de risques sur lesquels nous reviendrons un peu plus loin.

2.2.2. Niveaux de complexité des demandes

Le processus de travail que nous venons d'expliquer nous amène à parler de « niveaux de complexité ». C'est à partir de l'observation des trois possibilités offertes au répondant que nous arrivons à définir le concept des « niveaux de complexité ». La notion de complexité est associée au processus de réponse et non à l'information transmise. Par exemple, une information « compliquée » peut être fournie rapidement si la demande est adressée à la personne dont c'est le champ de compétence. Nous la classons alors comme demande de renseignement de complexité de premier niveau.

Par ailleurs, l'équipe de préposés de la Direction des communications travaille déjà avec cette notion et en a déjà établi les balises pour ses propres besoins. Adaptant les formulations de la Direction des communications, nous avons établi les définitions suivantes pour les trois niveaux de complexité :

- niveau 1. : toute demande pouvant être répondue rapidement et ne nécessitant pas de recherches particulières.
- niveau 2. : toute demande nécessitant une recherche mais pouvant être répondue par la personne qui reçoit la demande.
- niveau 3. : toute demande ne pouvant être répondue par la personne qui reçoit la demande et nécessitant la référence à un expert.

2.2.3. Rôles des répondants

Comme on l'a vu, beaucoup de personnes répondent à toutes sortes de demandes. Au cours de notre enquête du mois de mars 1996, nous avons pu

établir certains liens entre les corps d'emploi et les genres de demandes reçues, des liens qui semblent suggérer que, de façon générale, les demandes sont adressées là où on peut obtenir la réponse. Mais il n'existe aucune règle au Ministère qui établisse clairement le rôle de chacun quant à la fonction « renseignements généraux ».

Les rôles des répondants sont mal définis et le partage des responsabilités ne tient pas compte de l'orientation ministérielle de décentralisation (voir 2.1.4.). Le travail se fait selon le jugement de chacun. Certains employés répondent au meilleur de leur connaissance et transfèrent les demandes auxquelles ils ne peuvent donner suite à la personne qu'ils estiment en mesure de répondre. Selon des observations, le plus souvent, on se contente de donner un nom et un numéro de téléphone au citoyen. Cette façon de faire « gouvernementale » est fortement critiquée par le public. Dans certains cas, on cherche même à se « débarrasser » du client.

Par ailleurs, peu d'outils de travail sont à la disposition des employés (banque de renseignements, liste de spécialistes, etc.). Cette situation présente un risque important quant à la qualité de l'information. En l'absence d'outils fiables, sans procédure claire et sans partage précis des responsabilités, le personnel risque de diffuser de mauvaises informations, et ce, malgré toute sa bonne volonté. Certains tests ont permis d'obtenir trois réponses différentes à la même question selon l'unité administrative où on adressait la question. L'harmonisation de l'information fait défaut et le manque d'outils s'ajoute au mauvais partage des rôles pour accentuer ce problème. En consultant le personnel au cours de notre enquête, nous avons reçu des commentaires qui indiquent un manque de communication entre les unités administratives qui faciliterait le partage des connaissances.

Ajoutons à cela le risque, pour l'image du Ministère, d'être mis en contradiction publiquement. En l'absence d'une gestion globale, d'orientations claires émanant du Comité de direction du Ministère et d'une politique précise en matière de renseignements en relation étroite avec la politique de communication en vigueur au Ministère, il est impossible de mobiliser le personnel dans une démarche d'appropriation de la fonction « renseignements généraux ».

2.3. Évaluation de la qualité des produits

Nous venons de voir que le mauvais partage des responsabilités entre les répondants face à un grand nombre de demandes de renseignements, touchant des sujets très variés, entraînait des risques tant au niveau de la qualité du service que de celle de l'information véhiculée.

Mais, pour évaluer la qualité du service que nous offrons et de l'information que nous diffusons, nous ne disposons malheureusement que de peu d'indicateurs.

Dans le cadre de l'étude globale sur l'optimisation des processus de renseignements, un sondage a été réalisé par Le Groupe Léger & Léger pour le compte du Ministère⁴. Malheureusement, cette étude ne touche pratiquement pas les renseignements généraux. Elle est concentrée sur l'état des routes et les travaux routiers.

En fait, la principale donnée dont nous disposons est l'absence de plaintes. En effet, nous n'avons jamais reçu de plainte officielle concernant nos services de renseignement. Cependant, ceci n'empêche pas certaines critiques de nous parvenir. Par exemple, des transporteurs ont affirmé avoir obtenu des informations erronées quant au calcul des charges et dimensions.

Nous n'avons aucune donnée pour évaluer son ampleur, mais ces tests nous permettent de dire qu'il y a un réel problème quant à la qualité de l'information diffusée.

Quant à l'accessibilité au service, nous n'avons pas, là non plus, de données précises sur la satisfaction de la clientèle. Le principal commentaire reçu concerne l'iniquité pour certains citoyens quant aux coûts, puisqu'ils doivent assumer les frais d'interurbain pour accéder à nos services.

⁴Transports Québec, *Le pouvoir de savoir*, mai 1996, 28 p.

2.4. Constats et problématiques

Nous l'avons déjà dit, nous ne croyons pas que le processus de production/diffusion des renseignements généraux ait besoin d'une « révolution ». Ceci dit, plusieurs changements peuvent être envisagées pour améliorer la qualité du service et de l'information, tout en cherchant à minimiser les coûts.

Avant d'aborder les problématiques et les pistes de solutions envisageables, revenons sur les constats que nous avons fait à partir des résultats de l'enquête et des commentaires reçus au cours de la consultation.

- On remarque une grande diversité dans la nature des demandes.
- On identifie trois niveaux de complexité dans la façon de répondre aux demandes.
- Les clientèles, selon leur propre champ d'activité, privilégient certaines unités administratives pour leurs demandes.
- Beaucoup d'employés, de tous les corps d'emploi, répondent aux demandes des diverses clientèles.
- Les unités centrales répondent encore à beaucoup de demandes malgré l'orientation ministérielle de décentralisation.
- Les directions territoriales n'ont pas de problème à satisfaire la demande actuelle.
- Compte tenu du grand nombre de répondants, on constate un problème d'harmonisation de l'information.
- On remarque que la clientèle semble bien s'adapter à l'horaire régulier des services.
- On note une iniquité quant aux coûts du service puisque certains clients doivent payer des frais d'interurbain.
- Il n'existe aucun outil de coordination et d'harmonisation (politiques, normes, etc.).
- Il n'existe aucun outil de gestion corporative (banque de renseignements, programme de formation, statistiques, rétroinformation sur la satisfaction, etc.).

- Il n'y a pratiquement pas de formation sur les contenus et la formation à l'accueil n'est pas complétée.
- On remarque une grande difficulté dans le transfert des connaissances entre les unités administratives et entre les employés.
- Dans ses priorités, le Ministère n'accorde pas suffisamment d'importance à la fonction renseignements et ne reconnaît pas assez l'importance du rôle des agents de première ligne.

De ces constats, nous pouvons dégager un certain nombre de problématiques et tenter d'esquisser des pistes de solutions qui nous guideront lors de l'élaboration d'un scénario d'optimisation.

Problématiques et pistes de solution

Problématiques	Pistes de solutions
1. Le manque d'appropriation de la fonction « renseignements » par le personnel du Ministère.	• Orientation ministérielle claire • Inscription de la fonction « renseignements » dans les priorités du Ministère. • Sensibilisation des employés à la fonction « renseignements ».
2. La non-concordance avec l'orientation ministérielle de décentralisation.	• Nouveau partage des responsabilités entre les unités administratives. • Nouveau partage des rôles des employés en fonction de la nature et de la complexité des demandes.
3. L'absence de gestion globale de la fonction « renseignements ».	• Elaboration d'une directive de diffusion des renseignements. • Élaboration et mise en place d'outils de coordination (politique, normes, procédures, etc.). • Développement d'indicateurs de gestion (statistiques, rétroinformation, etc.). • Sensibilisation des employés à la fonction « renseignements ». • Développement de programmes de formation.

4. L'amélioration de la qualité du service.	• Nouveau partage des responsabilités entre les unités administratives. • Nouveau partage des rôles des employés en fonction de la nature et de la complexité des demandes. • Création d'un réseau de répondants. • Développement d'outils de travail (banque de renseignements informatisée, réseau d'information, etc.). • Formation du personnel. • Suivi des demandes par le premier répondant.
5. L'iniquité dans l'accessibilité aux services.	• Ligne 1-800 ou 1-900. • Acceptation des frais d'interurbains. • Transfert des demandes par les lignes internes du Ministère.
6. L'amélioration de la qualité de l'information.	• Élaboration d'outils de coordination (politique, normes, procédures, etc.). • Nouveau partage des rôles des employés en fonction de la nature et de la complexité des demandes. • Création d'un réseau de répondants. • Développement d'outils de travail (banque de renseignements informatisée, réseau d'information, etc.). • Développement de programmes de formation.
7. Le manque de communication entre les unités administratives	• Sensibilisation des employés à la fonction « renseignements ». • Élaboration d'outils de coordination (politique, normes, procédures, etc.). • Création d'un réseau de répondants. • Développement d'outils de travail (banque de renseignements informatisée, réseau d'information, etc.).

3. OPTIMISATION DU PROCESSUS

Avant de présenter le scénario que notre groupe de travail a élaboré dans le but de trouver des solutions aux problématiques identifiées, il nous faut faire un bref retour sur les principes qui guident notre démarche.

3.1. Principes directeurs

C'est dans un souci de respect de la volonté ministérielle de se rapprocher du citoyen et de l'ensemble de la politique de communication du Ministère que nous avons entrepris notre démarche. Nous avons également le souci de la transparence, de la qualité et de l'efficacité. Nous recherchons une certaine décentralisation là où la chose est avantageuse pour le citoyen et pour le Ministère.

Au sein du Comité sur l'optimisation du processus de renseignement, un groupe de travail s'est penché sur les principes qui pourraient guider l'ensemble de la démarche. Le groupe a proposé en février 1996 des *Principes directeurs en matière de renseignement* qui furent approuvés par la direction du Ministère⁵. Nous devons donc y adhérer pleinement et ils doivent servir de base à l'élaboration de notre projet.

Ces principes sont l'accessibilité, l'équité, la qualité de l'information et le coût raisonnable. À l'annexe 3, on trouvera la définition de ces quatre principes.

Par ailleurs, il nous faut souligner un autre document qui a contribué à notre réflexion : *Les actes du colloque L'autre bout du fil*⁶, tenu à Québec en 1995 et regroupant 800 préposés aux renseignements de tous les ministères du gouvernement du Québec. À l'annexe 4, on trouvera le résumé des recommandations présentées à tous les sous-ministres du Gouvernement à la suite du colloque.

⁵Transports Québec, *Principes directeurs en matière de renseignement*, Février 1996, n. p.

⁶Gouvernement du Québec, *Les actes du colloque - L'autre bout du fil*, Colloque à l'intention des préposées et des préposés aux renseignements du gouvernement du Québec, 1995, 72 p.

Finalement, une étude réalisée par la Direction des communications en 1992, *Le renseignement à Transports Québec*⁷, a aussi contribué à notre réflexion.

3.2. Scénario d'optimisation

Notre groupe de travail a choisi de ne présenter qu'un seul scénario. Nous avons cherché dans deux autres directions que nous avons abandonnées en cours de route parce qu'elles ne nous semblaient pas réalistes.

Pour atteindre l'objectif ministériel de décentralisation, nous avons en effet regardé du côté d'une **décentralisation maximale**. Ce scénario a été abandonné pour les raisons suivantes :

- impossibilité de transférer la totalité de l'expertise dans les directions territoriales et les centres de service;
- impossibilité de répondre sur tous les sujets à chaque endroit;
- nécessité d'avoir du personnel de pointe dans toutes les unités administratives concernées (experts et préposés aux renseignements);
- coût élevé des services.

À l'opposé, nous avons rejeté l'hypothèse d'une **centralisation maximale** qui aurait pu se faire à la Direction des communications où une équipe est déjà en place et où une certaine expertise est déjà développée. Nous l'avons abandonnée pour les raisons suivantes :

- impossibilité de transférer la totalité de l'expertise à la Direction des communications;
- contradiction avec l'orientation ministérielle de décentralisation;
- difficulté de modifier les habitudes des clients d'appeler dans les unités administratives qui sont près de leur lieu d'activités.

⁷Transports Québec, *Le renseignement à Transports Québec*, par Christiane Bolduc et Francine Tremblay, Juillet 1992, 44 p.

Devant l'impossibilité de centraliser ou de décentraliser les opérations de renseignements généraux, nous avons dû opter pour un scénario que nous avons appelé « **mandat partagé** ». Dans l'ensemble, il ressemble beaucoup à la situation actuelle, mais avec plusieurs améliorations.

Pour répondre à l'objectif ministériel de décentralisation, nous croyons nécessaire d'offrir, dans les unités territoriales, le maximum de services de renseignements. Elles seront appuyées en cela par la Direction des communications qui offre un service central de renseignements. De façon générale, les unités centrales se consacreront alors sur un rôle consultatif basé sur leur expertise et répondront aux demandes plus spécialisées qui leur seront acheminées par les unités territoriales ou la Direction des communications.

Pour réaliser cette orientation, il faut que le personnel soit apte à remplir la fonction « renseignements généraux ». Il doit donc y avoir une certaine coordination qui assurera l'harmonisation des services. Nous croyons que ce rôle peut être assumé par la Direction des communications. Par ailleurs, c'est par le partage des demandes entre les répondants en fonction de leur nature, et par la création d'outils de référence communs que l'optimisation pourra être réalisée.

3.2.1. Processus de travail

Nous avons identifié qu'à partir d'une demande, trois situations peuvent se produire, correspondant aux trois niveaux de complexité que nous avons définis. Reprenons chacune des situations et tentons d'identifier les étapes de travail qui la structurent et les besoins qui y correspondent.

Comme nous avons déjà expliqué (voir 2.2.2.), des demandes des trois niveaux de complexité peuvent être reçues par toutes les unités administratives. Même si nous favorisons les unités territoriales comme principal guichet, les citoyens continueront d'appeler un peu partout dans le Ministère. Pour cette raison, tout le personnel devrait être en mesure de suivre la même démarche pour répondre au public. C'est ce que nous proposons dans les trois tableaux qui suivent.

Niveau 1. : réponse immédiate	
étapes de travail	besoins
1. réception de la demande et prise en charge	• formation à l'accueil
2. identification de la nature de la demande	• connaissance générale des dossiers de l'unité administrative
3. identification du degré de complexité	• connaissance générale des dossiers de l'unité administrative et de l'organisation ministérielle
4. réponse immédiate	• connaissance de l'information • formation sur les contenus • accès rapide à une banque de renseignements informatisée
5. indicateurs de gestion (statistiques)	• formation

Niveau 2. : réponse avec recherche	
étapes de travail	besoins
1. réception de la demande et prise en charge	• formation à l'accueil
2. identification de la nature de la demande	• connaissance générale des dossiers de l'unité administrative
3. identification du degré de complexité	• connaissance générale des dossiers de l'unité administrative et de l'organisation ministérielle
4. recherche	• accès rapide à une banque de renseignements informatisée • formation sur les contenus • liste des répondants et experts • documentation
5. rappel du client	• formation à l'accueil
6. indicateurs de gestion (statistiques)	• formation

Niveau 3. : transfert à un expert	
étapes de travail	besoins
1. réception de la demande et prise en charge	• formation à l'accueil
2. identification de la nature de la demande	• connaissance générale des dossiers de l'unité administrative
3. identification du degré de complexité	• connaissance générale des dossiers de l'unité administrative et de l'organisation ministérielle
4. transfert à un expert	• liste des répondants et experts
5. réception de la demande et prise en charge par l'expert	• formation à l'accueil
6. identification de la nature de la demande par l'expert	• connaissance spécifique du sujet
7a. rappel du client	• formation à l'accueil • formation sur les contenus
7b. recherche et rappel du client	• documentation • formation sur les contenus • formation à l'accueil
8. indicateurs de gestion (statistiques)	• formation

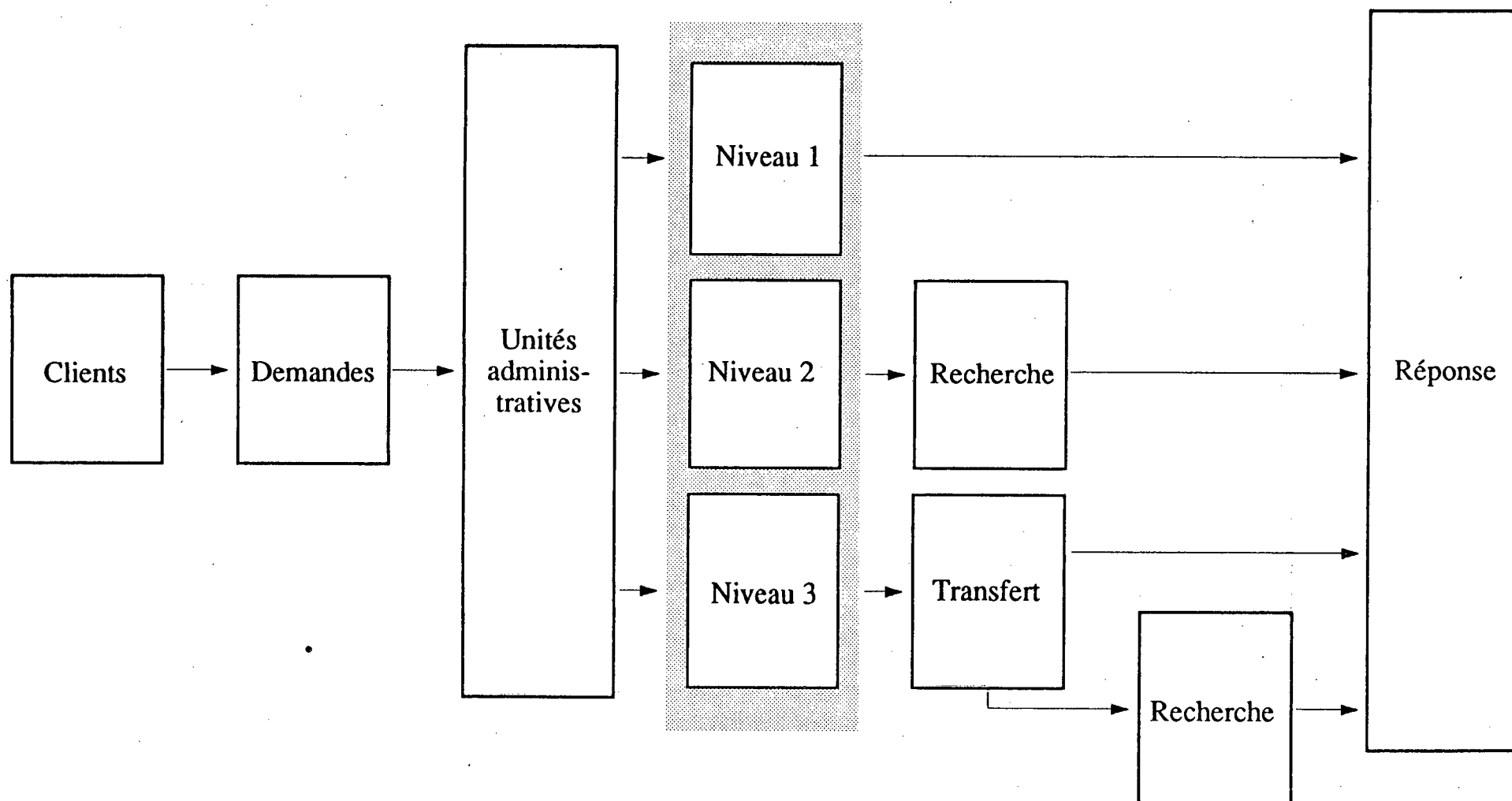
Le processus de travail proposé est sensiblement le même que celui qui existe actuellement mais nous suggérons de le définir précisément et d'y intégrer de façon formelle le concept des niveaux de complexité. Cette officialisation facilitera le partage des responsabilités entre les répondants.

(voir le diagramme, à la page suivante)

3.2.2. Organisation du service

Maintenant que nous avons clairement identifié le processus de réponse à une demande de renseignement et les besoins correspondant à chacune des étapes de travail, nous devons expliquer un peu plus la structure à mettre en place pour rendre opérationnel ce processus. C'est ici que nous commencerons à identifier les actions à prendre pour l'implantation du nouveau processus.

Processus de diffusion des renseignements généraux à Transports Québec (processus suggéré)



3.2.2.1. L'accessibilité

D'abord, l'information doit être accessible aux clients. L'installation de lignes téléphoniques gratuites pour l'ensemble du Québec (1-800) est trop coûteuse pour être envisagée. L'implantation d'une ligne payante pour tous (1-900) nous a semblé aller à l'encontre des objectifs d'accessibilité et d'équité. Il nous semble en effet que, pour les renseignements généraux, il est nécessaire de maintenir un service accessible gratuitement et ce, pour le plus grand nombre de citoyens. Comment concilier la gratuité et l'économie?

À l'exception d'une ligne 1-800, dont nous avons rejeté l'hypothèse, il n'existe pas de solution pour permettre à tous les citoyens d'avoir accès gratuitement aux services de renseignement du Ministère. Par contre, une **décentralisation partielle des services** permettra à un plus grand nombre d'y accéder sans frais. D'autant plus que, selon le processus retenu, si une recherche doit être effectuée (niveau 2) ou que le recours à un expert est requis (niveau 3), il n'y aura pas de frais pour le citoyen puisque c'est l'employé qui le rappellera. Même dans les cas d'une réponse immédiate (niveau 1), si cette réponse s'avère longue et sur demande du citoyen, l'employé peut le rappeler. Le Ministère assume alors les frais, qui sont d'ailleurs moins élevés que pour le citoyen compte tenu du système téléphonique en place au gouvernement. Nous parlerons donc du **principe du « rappel du citoyen »**.

Par ailleurs, comme l'analyse de la situation démontrait (voir 2.1.2.) l'efficacité de l'horaire durant lequel les services sont disponibles, **le maintien de l'horaire en fonction des jours et des heures ouvrables du Ministère** est suggéré.

3.2.2.2. Le répondant

Comme on l'a vu, les citoyens s'adressent à toutes les unités administratives pour obtenir de l'information. Comme on l'a vu aussi, tous les corps d'emploi répondent à ces demandes. Si, par souci de respect des orientations ministérielles, d'équité et d'accessibilité, nous favorisons une certaine décentralisation du service de renseignement vers les unités territoriales, il faut tout de même se demander qui, dans ces unités, devraient

être les répondants pour assurer la qualité de l'information transmise et l'harmonisation de celle-ci à travers le Québec.

Le premier principe devrait être ce que nous appellerons la « référence zéro ». Le répondant, celui qui répond en premier au citoyen, doit **prendre en charge le client** dont il reçoit l'appel. Ceci veut dire que, sauf si le client doit être référé à un autre ministère ou organisme, le répondant doit lui-même trouver la réponse ou la personne qui fournira la réponse. Il est responsable de son client et il doit s'assurer qu'il a obtenu satisfaction. Une fois cette satisfaction atteinte, le répondant invite le demandeur à s'adresser directement à la bonne personne pour ses demandes ultérieures. Il ne doit pas lui donner un nom et un numéro et le laisser aller. C'est cette façon de faire que le public critique le plus.

Rappelons les trois grandes catégories d'unités administratives sur lesquelles nous avons appuyé l'étude de la situation actuelle : les unités territoriales, la Direction des communications et les unités centrales. Pour chacun de ces types d'unité, en fonction du nouveau processus suggéré, le rôle du répondant diffère.

Dans les unités territoriales, ce sont souvent les réceptionnistes qui reçoivent les demandes de renseignement des citoyens. Nous ne considérons pas comme le recours à un expert (complexité de niveau 3) le fait de transférer l'appel à une personne apte à répondre. Dans certains cas, la réceptionniste pourra répondre à la question, si elle est de son champ de compétence (complexité de niveau 1), dans d'autres, elle devrait pouvoir transmettre la demande à une personne précise, désignée en fonction de sa compétence en la matière (complexité de niveau 3). Ainsi, **pour chaque unité administrative territoriale, il faut identifier des « personnes désignées » aptes à répondre aux demandes en fonction de leur nature.** Ces personnes peuvent être des techniciens, des professionnels ou des cadres, en fonction du dossier et ils peuvent être d'un centre de services ou d'une direction territoriale. Lorsque cette « personne désignée » ne peut répondre à la question, elle peut alors demander à un « expert » d'une direction centrale de rappeler le client pour lui fournir une réponse adéquate. La demande passe alors du niveau 1 ou 2 au niveau 3.

Si les unités territoriales répondent aux demandes de nature territoriale, il est essentiel qu'un service central de renseignement soit offert à la population pour toute demande de nature ministérielle. **Les équipes de préposés aux renseignements de la Direction des communications à Montréal et à Québec doivent continuer à répondre aux demandes à caractère ministériel.** Comme le personnel des unités territoriales, les préposés recourent au service d'un expert lorsque les demandes sont de niveau 3. Comme la Direction des communications joue un rôle de coordination ministérielle au niveau des communications, les préposés pourront jouer ce rôle pour assurer l'harmonisation des informations par le développement d'outils appropriés (voir 3.32.2.3. Les outils).

Les unités centrales, pour leur part, joueront de plus en plus un rôle de support auprès des unités territoriales et de la Direction des communications. À moyen et long termes, elles doivent inciter le public à s'adresser d'abord à ces endroits pour toute demande. Par ailleurs, **les unités centrales doivent offrir les services d'experts pour les demandes de renseignement de troisième niveau.**

Le tableau qui suit présente une synthèse du partage des rôles entre les unités administratives.

	Niveau de complexité	Répondants	Caractéristique de la réponse
Centres de services	1 et 2	personnes désignées	territoriale
Directions territoriales	1 et 2	personnes désignées	territoriale
	3	experts	spécialisée
Direction des communications	1 et 2	préposés aux renseignements	ministérielle
Unités centrales	3	experts	spécialisée

À partir de ce partage des rôles, suivant le modèle de processus de diffusion suggéré précédemment, il faut améliorer la capacité du personnel à répondre le plus rapidement possible aux demandes des citoyens (niveaux 1 et 2). Pour ce faire, il faut **développer les compétences du personnel de première ligne sur le plan de la polyvalence et du degré de complexité, pour lui permettre de répondre à un plus grand nombre de demandes sans recourir aux services d'un expert.**

3.2.2.3. Les outils

Si on veut fournir au client une réponse juste et claire, si on veut lui répondre rapidement et si on veut que la même information soit diffusée quelque soit la source ministérielle, il faut se doter des outils appropriés pour y arriver.

Le premier outil à développer est certainement **une banque de renseignements informatisée** qui permettrait à tous les répondants d'avoir accès rapidement à la même information. Étant donné sa position centrale et son mandat spécifique de coordination des communications, la Direction des communications pourrait être mandaté pour développer un tel outil dont la mise à jour serait assurée par toutes les unités administratives.

On a vu plus tôt l'importance de désigner des répondants et des experts pour chaque sujet sur lequel le Ministère peut être questionné. Au niveau des outils, il faut penser à **une liste, régulièrement mise à jour, de toutes ces personnes et des sujets de leur expertise.** Encore ici, la Direction des communications pourrait être mandatée pour coordonner la réalisation de cet outil de travail.

Finalement, il est nécessaire d'établir **un réseau d'information interne** qui permettra au Ministère de diffuser d'autres informations que celles disponibles dans la banque : rencontres, documentation, etc.

3.2.2.4. Un réseau

Nous l'avons vu, pour que le processus de travail dont nous avons fait état plus haut soit fonctionnel, il est nécessaire que nous pensions en fonction d'un réseau de renseignements.

Pour qu'un tel réseau puisse être mis en opération, il faut également que l'importance de la fonction « renseignements » soit reconnue par les plus hautes autorités du Ministère.

Partant de cette reconnaissance, **une directive de diffusion des renseignements devrait être élaborée** pour préciser le rôle que le Ministère entend jouer à ce sujet et l'encadrement qu'il souhaite donner à cette fonction.

Tout le personnel du Ministère devrait être sensibilisé quant à l'importance de cette fonction et au rôle qu'il joue dans ce mandat, en tant que répondant mais aussi au niveau du transfert des connaissances.

La coordination d'un tel réseau devrait être confiée à la Direction des communications qui développerait les outils en collaboration avec toutes les unités administratives et verrait à la circulation de l'information.

Des indicateurs de gestion devraient être développés pour faciliter le suivi des opérations et l'amélioration continue du processus. Par exemple, des statistiques sur la nature des demandes, permettraient d'ajuster les programmes de formation en fonction de la demande.

Des programmes de formation à l'accueil et sur les contenus doivent être élaborés pour améliorer la compétence du personnel en matière de renseignements.

3.3. Synthèse des recommandations

En résumé, voici les recommandations du groupe de travail en vue de l'optimisation du processus de renseignements généraux :

Concernant l'accessibilité :

Objectifs : Accessibilité accrue et équité.

1. Décentralisation partielle des services de renseignement.
2. Rappel des citoyens pour les demandes de niveau 2 et 3 et de niveau 1, sur demande.
3. Maintien de l'horaire du service en fonction des jours et des heures ouvrables.

Concernant le répondant

Objectifs : Efficacité du service, qualité de l'information et saine gestion des coûts.

4. Prise en charge du « client » par le premier répondant.
5. Pour chaque unité administrative territoriale, identification de « personnes désignées » aptes à répondre aux demandes en fonction de leur nature.
6. Maintien des équipes de préposé(e)s aux renseignements à la Direction des communications, à Montréal et Québec pour répondre aux demandes à caractère ministériel.
7. Pour chaque unité administrative centrale, identification d'experts capables de répondre aux questions de troisième niveau.
8. Développement des compétences du personnel de première ligne sur le plan de la polyvalence et du degré de complexité, pour lui permettre de répondre à un plus grand nombre de demandes sans recourir aux services d'un expert.

Concernant les outils

Objectifs : Efficacité du service et qualité de l'information

- 9. Développement d'une banque de renseignements informatisée.
- 10. Tenue à jour d'une liste de répondants et d'experts par sujet.
- 11. Développement d'un réseau interne d'information (Intranet).

Concernant le réseau

Objectifs : Conformité à l'orientation ministérielle, efficacité du service, qualité de l'information et saine gestion des coûts..

- 12. Reconnaissance ministérielle de la fonction « renseignements ».
- 13. Élaboration d'une directive sur les renseignements.
- 14. Sensibilisation du personnel à l'importance de la fonction « renseignements ».
- 15. Coordination du réseau de renseignements par la Direction des communications avec l'appui de toutes les unités administratives.
- 16. Élaboration et mise en place d'indicateurs de gestion.
- 17. Élaboration et mise en place de programmes de formation à l'accueil et sur les contenus.

4. PLAN D'ACTION

Pour faire suite à nos recommandations, nous présentons un plan d'action préliminaire qui donne une idée des tâches qui nous attendent si nous voulons aller de l'avant avec ce projet d'optimisation. Il ne s'agit pas, pour le moment de détailler un échéancier de travail, mais de prévoir un ordre séquentiel global d'implantation du nouveau processus.

Optimisation du processus de renseignements généraux : plan d'action

Recommandations	Actions	Échéance		
		C	M	L
1. Décentralisation partielle des services de renseignement.	1.1. Décision de la direction du Ministère suite à l'acceptation du présent rapport.	X		
2. Rappel des citoyens pour les demandes de niveau 2 et 3 et de niveau 1, sur demande.	2.1. Décision de la direction du Ministère suite à l'acceptation du présent rapport.	X		
3. Maintien de l'horaire du service en fonction des jours et des heures ouvrables.	3.1. Décision de la direction du Ministère suite à l'acceptation du présent rapport.	X		
4. Prise en charge du « client » par le premier répondant.	4.1. Décision de la direction du Ministère suite à l'acceptation du présent rapport.	X		
	4.2. Intégration à la directive sur les renseignements.		X	
	4.3. Sensibilisation des employés et formation.		X	

C : court terme, M : moyen terme, L : long terme

Recommandations	Actions	Échéance		
		C	M	L
5. Pour chaque unité administrative territoriale, identification de « personnes désignées » aptes à répondre aux demandes en fonction de leur nature.	5.1. Élaboration d'un outil statistique pour connaître la nature des demandes par unité administrative. 5.2. Identification des répondants.	X	X	
6. Maintien des équipes de préposé(e)s aux renseignements à la Direction des communications, à Montréal et Québec pour répondre aux demandes à caractère ministériel.	6.1. Décision de la direction du Ministère suite à l'acceptation du présent rapport. 6.2. Évaluation des besoins. 6.3. Formation.	X	X	X
7. Pour chaque unité administrative centrale, identification d'experts capables de répondre aux questions de complexité de troisième niveau.	7.1. Identification des experts.	X	X	

C : court terme, M : moyen terme, L : long terme

Recommandations	Actions	Échéance		
		C	M	L
8. Développement des compétences du personnel de première ligne sur le plan de la polyvalence et du degré de complexité, pour lui permettre de répondre à un plus grand nombre de demandes sans recourir aux services d'un expert.	8.1. Évaluation des besoins des répondants. 8.2. Formation		X	X
9. Développement d'une banque de renseignements informatisée.	9.1. Évaluation des besoins. 9.2. Élaboration technologique. 9.3. Développement des outils informatiques. 9.4. Développement de la banque.	X X	X X X X	X
10. Tenue à jour d'une liste de répondants et d'experts par sujet.	10.1. Production de la liste.		X	
11. Développement d'un réseau interne d'information.	11.1. Évaluation des besoins. 11.2. Développement d'outils. 11.3. Production des outils.	X	X X X	X
12. Reconnaissance ministérielle de la fonction « renseignements ».	12.1. Décision de la direction du Ministère suite à l'acceptation du présent rapport. 12.2. Sensibilisation des employés	X	X	

C : court terme, M : moyen terme, L : long terme

Recommandations	Actions	Échéance		
		C	M	L
13. Élaboration d'une directive sur les renseignements.	13.1. Élaboration de la directive. 13.1. Diffusion de la politique.	X	X	
14. Sensibilisation du personnel à l'importance de la fonction « renseignements ».	14.1. Élaboration d'un programme. 14.2. Production des outils. 14.3. Diffusion du programme.	X X	X	
15. Coordination du réseau de renseignements par la Direction des communications.	15.1. Décision de la direction du Ministère suite à l'acceptation du présent rapport. 15.2. Intégration à la directive sur les renseignements. 15.3. Élaboration du fonctionnement. 15.4. Implantation du réseau.	X X X	X	
16. Développement d'indicateurs de gestion.	16.1. Évaluation des besoins. 16.2. Élaboration des outils 16.3. Implantation.	X	X X X	
17. Développement de programmes de formation à l'accueil et sur les contenus.	17.1. Évaluation des besoins. 17.2. Partage des responsabilités 17.2. Élaboration des programmes. 17.3. Diffusion des programmes.	X X X	X	X

C : court terme, M : moyen terme, L : long terme

Conclusion

La réflexion du groupe de travail sur les renseignements généraux a permis d'établir un portrait relativement clair de la situation actuelle et de proposer un scénario d'optimisation réaliste qui tient compte des valeurs et des orientations du Ministère.

Si l'optimisation ne passe pas par une réorganisation complète des services, elle exige une nette amélioration du processus de travail actuel. C'est la reconnaissance par les autorités du Ministère de l'importance de la fonction « renseignements » qui sera la pierre d'assise de l'amélioration de la qualité et de l'efficacité des services.

Même si, dans le cas des renseignements généraux, une décentralisation complète est inconcevable, on doit tendre vers un système où les réponses aux questions à caractère territorial puissent être fournies sur le territoire même. Le rôle de la Direction des communications porte davantage sur les questions à caractère ministériel et sur la coordination du réseau de services de renseignements. Finalement, les unités centrales doivent se concentrer sur leur rôle d'expert.

Des outils de référence communs, une meilleure circulation de l'information entre les unités administratives et une formation appropriée sont les clés du succès de l'optimisation.

Si le travail du groupe de travail se termine ici, la relève doit être prise par le comité directeur qui verra à l'intégration des recommandations concernant les trois volets : renseignements généraux, état des routes et travaux routiers. La synthèse devrait conduire à une amélioration significative des services de renseignement en terme de qualité, d'efficacité et d'économie.

Annexe 1. :

**Mandat du groupe de travail
sur les renseignements généraux**

Titre du mandat : 4. Analyse des produits/services «Renseignements généraux».

Objectif du mandat : Améliorer le processus en regard de la collecte et de la diffusion des «Renseignements généraux».

Description du mandat :

- Former un groupe de travail représentatif du processus actuel;
- Utiliser les résultats des travaux effectués jusqu'à présent;
 - Rapport : «Optimisation du processus de renseignement «État des routes»» dont les recommandations ont été présentées au Comité de direction le 8 juin 1995;
 - Rapport : «Étude des besoins en technologies de l'information, Direction des Communications» daté du 6 juin 1995.
- Effectuer l'analyse de la situation actuelle en s'attardant sur les descriptions, les constats et sur les coûts;
- Considérer les orientations ministérielles sur la diffusion de l'information et collaborer avec les membres de l'équipe du mandat # 6 «Normalisation de la diffusion de l'information» afin de faciliter l'étude des moyens de diffusion de l'information;
- Élaborer le modèle des données informationnelles tout en identifiant les responsables de ces données;
- Élaborer un processus de suivi des mises à jour de l'information;
- S'assurer de l'acceptation des responsabilités et du processus de suivi;
- Proposer de nouveaux scénarios permettant d'augmenter ou de conserver la qualité du service tout en réduisant ses coûts. On devra :
 - S'assurer de l'intégration organisationnelle et technologique des recommandations avec les résultats des travaux effectués jusqu'à présent;
 - Dépendant des résultats du mandat # 6 «Normalisation de la diffusion de l'information», identifier, si possible, de nouvelles sources de revenus reliées à la diffusion;
- Élaborer le plan d'action;
- Rédiger et présenter au Comité directeur le rapport de recommandations.

Responsable du mandat : M. Paul Beaulne

Unités administratives

ou

(personnes) concernées :

- Anne Baillargeon, SRPM-Ouest;
- Denis Boily, CS Alma;
- Jean-Yves Brière, SRPM-Est;
- Serge Charest, Direction Transport terrestre des personnes;
- Ginette Garon, SRPM;
- Gabriel Laviolette, Direction Chaudière-Appalaches;
- Denis L'Heureux, Direction de l'Estrie;
- Normand Nadeau, Direction Transport multimodal;
- Monique Tremblay, Secrétariat du Ministère.

Date de début : Janvier 1995

Date de fin anticipée : Septembre 1996

Tableau 2 : Nombre de demandes par produit et par unité administrative

2.1. Traits généraux

- 2.1.1. Le total des demandes de renseignements reçues durant le mois de mars est de 11 124.
- 2.1.2. La presque totalité des demandes est faite par téléphone (96.3 %).
- 2.1.3. La moyenne par unité administrative indique que 5 991 demandes ont été adressées à la Direction des communications.
- 2.1.4. La moyenne par unité administrative indique qu'un nombre semblable de demandes a été adressé dans les autres unités administratives, soit entre 232 et 457.

2.2. Traits par produit

- 2.2.1. C'est à la Direction des communications que la majeure partie des demandes par téléphone est réalisée (57.3 %).
- 2.2.2. Les demandes écrites et en personne arrivent en majorité dans les unités centrales avec des taux respectifs de 82.0 % et de 54.2 %.

2.3. Traits par unité administrative

- 2.3.1. La Direction des communications répond à plus de la moitié de toutes les demandes (53.9 %).
- 2.3.2. Les unités centrales répondent à 24.7 % de toutes les demandes.
- 2.3.3. Les centres de services répondent à 14.7 % de toutes les demandes.
- 2.3.4. Les directions territoriales répondent à 6.7 % de toutes les demandes.
- 2.3.5. Le total des unités centrales et de la Direction des communication est donc de 78.6 % et celui des unités territoriales de 21.4 %.

Tableau 1 : Échantillon

	Préposés	Soutien	Technicien	Profes.	Cadres	Total	% (1)
1. Dir. communications Qc/Mtl	22					22	17.6
2. Serv. des chaussées			3	4	1	8	6.4
3. Serv. sécurité transports			1		1	2	1.6
4. Dir. transport personnes		1		9		10	8.0
5. Serv. politique d'exploitation			2	6		8	6.4
6. Serv. contrats		6		1		7	5.6
7. Serv. transport multimodal		2	1	17	2	22	17.6
8. DT Chaudière-Appalaches		1	2	4	1	8	6.4
9. CS Beauceville Laurier-Station		1	1		1	3	2.4
10. DT Jonquière		5	2	6	1	14	11.2
11. CS Alma		1	2			3	2.4
12. CS Chicoutimi	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	
13. DT Estrie		1	1	8	1	11	8.8
14. CS Richmond		3	2		2	7	5.6
15. CS Mégantic	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	
16. CS Cookshire	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	
Total :	22	21	17	55	10	125	100.0
% (2)	17.6	16.8	13.6	44.0	8.0	100.0	

(1) % par unité administrative

(2) % par corps d'emploi

2.4. Faits saillants

2.4.1. Les clients s'adressent au Ministère par téléphone.

2.4.2. La Direction des communications répond à plus de la moitié des demandes.

2.4.3. Les demandes sont en majorité adressées au central plutôt qu'en territoire.

Tableau 2 : Nombre de demandes par produit et par unité administrative

	DC		UC		DT		CS		Total	%(2)
	T	%(1)	T	%(1)	T	%(1)	T	%(1)		
Téléphone	5 966	57.3	2 247	21.6	697	6.7	1 507	14.5	10 417	93.6
Demandes écrites	6	1.5	333	82.0	15	3.7	52	2.8	406	3.7
En personne	19	6.3	163	54.2	35	11.6	84	27.9	301	2.7
TOTAL	5 991	53.9	2 743	24.7	747	6.7	1 643	14.7	11 124	100.0
M/u.a	5 991		457		232		274			

(1) : % par produits (téléphone, demandes écrites, en personne)

(2) : % du total des demandes

DC : Direction des communications

UC : Unités centrales

DT : Directions territoriales

CS : Centres de service

Tableau 3.1 : Nombre de demandes par corps d'emploi et par unité administrative

3.1. Traits généraux

- 3.1.1. Au total, les préposés ont répondu à 59.5 % des demandes, pour une moyenne de 272 demandes par préposé.
- 3.1.2. Au total, les professionnels ont répondu à 20.2 % des demandes, pour une moyenne de 37 demandes seulement, dû au grand nombre de ceux-ci dans l'échantillon.
- 3.1.3. En moyenne, les cadres ont répondu à 41 demandes malgré le faible total des demandes qu'ils ont traitées (4.0 %).

3.2. Traits par corps d'emploi

- 3.2.1. C'est dans les unités centrales que les professionnels et les techniciens sont le plus mis à contribution avec respectivement 85.8 % et 71.2 % des demandes de leur corps d'emploi.
- 3.2.2. Le personnel de soutien est plus utilisé dans les directions territoriales avec 47.8 % de toutes les demandes du groupe.
- 3.2.3. Les cadres répondent surtout dans les unités centrales (48.5 %) et dans les centres de services (47.1 %).

Tableau 3.2 : Répartition des demandes par corps d'emploi et par unité administrative

3.3. Traits par unité administrative

- 3.3.1. Dans les unités centrales, 63.7 % des demandes sont adressées aux professionnels et 22.0 % aux techniciens.
- 3.3.2. Dans les unités centrales, en moyenne, les techniciens répondent à 75 demandes, les cadres à 50 et les professionnels à 47.
(voir 3.2.1. et 3.2.3.)
- 3.3.3. Dans les directions territoriales, le personnel de soutien répond au plus grand nombre de demandes (50.7 %) et a, de loin, la moyenne mensuelle la plus élevée (107 demandes par employé).

3.3.4. Dans les directions territoriales, les professionnels ont le deuxième plus grand nombre de demandes avec 38.8 % des demandes de ces unités administratives, mais avec une moyenne uniquement de 16 demandes pour le mois.

(voir 3.2.2.)

3.3.5. Dans les centres de services, le personnel de soutien, les techniciens et les cadres se partagent le travail de façon à peu près égale.

3.3.6. Dans les centres de services, en moyenne, les cadres répondent à plus de demandes (64).

(voir 3.2.3.)

3.4. Faits saillants

3.4.1. Les préposés répondent à près de 60 % des demandes, ce qui est normal, compte tenu de leur mandat.

3.4.2. Dans les unités centrales, les professionnels et les techniciens jouent un plus grand rôle, alors que dans les unités territoriales, le personnel de soutien intervient davantage.

Tableau 3.1 : Nombre de demandes par corps d'emploi et par unité administrative

	DC T	% (1)	UC T	% (1)	DT T	% (1)	CS T	% (1)	Total	M	% (2)
Préposés (22)	5 991	100.0							5 991	272	59.5
Soutien (21)			195	24.6	379	47.8	219	27.6	793	38	7.9
Technicien (17)			603	71.2	60	7.1	184	21.7	847	50	8.4
Professionnels (55)			1 747	85.8	290	14.2			2 037	37	20.2
Cadres (10)			198	48.5	18	4.4	192	47.1	408	41	4.0
TOTAL (125)	5 991	63.2	2 743	28.9	747	7.9	(1) 595	6.3	9 481	81	100.0

(1) % par corps d'emploi

(2) % du total des demandes

(3) Les données de 3 CS non-disponibles

DC : Direction des communications

UC : Unités centrales

DT : Directions territoriales

CS : Centres de service

Tableau 3.2 : Nombre de demandes par corps d'emploi et par unité administrative (1)

	UC				DT				CS			
	NB de demandes	Nb de personnes	M	%(3)	NB de demandes	Nb de personnes	M	%(3)	Nb de demandes	Nb de personnes	M	%(3)
Soutien	195	8	24	7.1	379	7	107	50.7	219	5	44	36.8
Technicien	603	8	75	22.0	60	5	12	8.0	184	5	37	30.9
Prof.	1 747	37	47	63.7	290	18	16	38.8	-	-	-	0
Cadres	198	4	50	7.2	18	3	6	2.4	192	3	64	32.3
TOTAL :	2 743	57	48	100.0	747	33	23	99.9	595	13	46	100.0

(1) La DC a été éliminée du tableau puisque seuls les préposés ont participé à l'enquête

(2) Manque 3 CS

(3) % par unité administrative

UC : Unités centrales

DT : Directions territoriales

CS : Centres de service

Tableau 4 : Nombre de demandes par client et par unité administrative

4.1. Traits généraux

- 4.1.1. Les individus totalisent 37.2 % de toutes les demandes au Ministère.
- 4.1.2. Les transporteurs totalisent 30.1 % des demandes, mais il ne faut pas oublier que le mois de mars, mois de l'enquête, est le mois de la réglementation spéciale pour la période de dégel.

4.2. Traits par client

- 4.2.1. Les individus s'adressent surtout à la Direction des communications (64.6 %) et aux centres de services (17.8 %).
- 4.2.2. Les ministères et organismes publics s'adressent surtout aux unités centrales (58.4 %).
- 4.2.3. Les MRC et les municipalités s'adressent surtout aux centres de services (55.9 %).
- 4.2.4. Les associations s'adressent également partout mais un peu moins dans les directions territoriales (13.2 %).
- 4.2.5. Les fournisseurs s'adressent surtout dans les unités centrales (64.8 %) et à la Direction des communications (20.1 %).
- 4.2.6. Les transporteurs s'adressent surtout à la Direction des communications (77.5 %) et dans les unités centrales (14.9 %), mais il faut se rappeler la période de dégel.

4.3. Traits par unité administrative

- 4.3.1. À la Direction des communications, ce sont les individus et les transporteurs qui sont les principaux clients avec respectivement 44.5 % et 43.2 % des demandes.
(voir 4.2.1. et 4.2.6.)
- 4.3.2. Dans les unités centrales, 41.2 % des demandes proviennent des ministères et organismes publics, principal client.

4.3.3. Dans les unités centrales, les fournisseurs sont le deuxième client avec 21.6 % des demandes.

4.3.4. Dans les unités centrales, les transporteurs sont le troisième client (18.3 %) mais il faut se rappeler la période de dégel.

4.3.5. Dans les unités centrales, seulement 12.2 % des demandes viennent d'individus.

(voir 4.2.2., 4.2.5. et 4.2.6.)

4.3.6. Dans les directions territoriales, les individus totalisent 52.9 % des demandes.

4.3.7. Dans les directions territoriales, les clientèles autres que les individus se partagent le reste des demandes.

(Ces résultats confirment l'ensemble des traits par client où on n'identifiait aucune clientèle qui s'adressait prioritairement aux directions territoriales).

4.3.8. Dans les centres de services, les individus totalisent 44.7 % des demandes.

4.3.9. Dans les centres de services, les ministères et organismes publics totalisent 20.4 % des demandes.

(voir 4.2.1.)

4.4. Faits saillants

4.4.1. À l'exception des associations, chaque clientèle privilégie une source d'information à près de 50 %.

4.4.2. À l'inverse, chaque unité administrative a une clientèle privilégiée à près de 50 %, celle-ci étant la même qui la privilégie.

4.4.3. Les individus sont la première clientèle du Ministère avec plus du tiers des demandes et ils utilisent les services de renseignements à près des deux tiers.

4.4.4. Les transporteurs sont la deuxième clientèle (période de dégel) et s'adressent surtout à la Direction des communications et dans les unités centrales pour des renseignements de nature probablement plus spécialisée que les individus.

Tableau 4 : Nombre de demandes par client et par unité administrative

	T	DC % (1)	% (2)	T	UC % (1)	% (2)	T	DT % (1)	% (2)	T	CS % (1)	% (2)	Total	% (3)
Individus	2 667	44.5	64.6	330	12.2	8.0	395	52.9	9.6	735	44.7	17.8	4 127	37.2
Ministères et organismes publics	378	6.3	19.7	1 118	41.2	58.4	84	11.2	4.4	335	20.4	17.5	1 915	17.3
MRC et municipalités	43	0.7	11.6	48	1.8	12.9	73	9.8	19.6	208	12.7	55.9	372	3.4
Associations	101	1.7	34.1	74	2.7	25.0	39	5.2	13.2	82	5.0	27.7	296	2.6
Fournisseurs	182	3.0	20.1	586	21.6	64.8	47	6.3	5.2	89	5.4	9.8	904	8.1
Transporteurs	2 590	43.2	77.5	498	18.3	14.9	94	12.6	2.8	159	9.7	4.8	3 341	30.1
Autres appels	30	0.5	21.1	62	2.3	43.7	15	2.0	10.6	35	2.1	24.6	142	1.3
TOTAL	5 991	99.9	54.0	2 716	100.1	24.5	747	100.0	6.7	1 643	100.0	14.8	11 097	100.0

(1) % par unité administrative

(2) % par client

(3) % du total des demandes

DC : Direction des communications

UC : Unités centrales

DT : Directions territoriales

CS : Centres de service

Tableau 5 : Nombre de demandes par genre et par unité administrative

5.1. Traits généraux

- 5.1.1. Au total, 54.0 % des demandes concernent les lois, règlements et normes.
- 5.1.2. Au total, 32.3 % des demandes concernent les opérations.
- 5.1.3. Les autres genres ne totalisent que de faibles pourcentages de l'ensemble des demandes.

5.2. Traits par genre

- 5.2.1. Les demandes concernant les lois, règlements et normes sont surtout adressées à la Direction des communications (70.0 %) et dans les unités centrales (19.9 %).
- 5.2.2. Les demandes concernant les opérations sont surtout adressées à la Direction des communications (55.7 %) et dans les centres de services (21.2 %).
- 5.2.3. Les demandes concernant les études de projet, les programmes d'aide et les politiques sont surtout adressées aux unités centrales avec des taux respectifs de 62.4 %, 82.2 % et 62.1 %.
- 5.2.4. Les plaintes sont surtout adressées aux centres de services (65.6 %).

5.3. Traits par unité administrative

- 5.3.1. À la Direction des communications, les lois, règlements et normes et les opérations sont les principaux genres de demande avec respectivement 66.4 % et 32.4 % de toutes les demandes.
(voir 5.2.1. et 5.2.2.)
- 5.3.2. Dans les unités centrales, les lois, règlements et normes sont le premier genre de demande avec 42.9 % du total.
- 5.3.3. Dans les unités centrales, les autres genres de demande recueillent entre 7 % et 20 % du total à l'exception des plaintes qui n'atteignent que 0.9 %.

(voir 5.2.1. et 5.2.3.)

5.3.4. Dans les directions territoriales, 47.5 % des demandes concernent les lois, règlements et normes.

5.3.5. Dans les directions territoriales, 34.9 % des demandes concernent les opérations.

(voir 5.2.1.)

5.3.6. Dans les centres de services, 54.7 % des demandes concernent les opérations.

5.3.7. Dans les centres de services, 25.4 % des demandes concernent les lois, règlements et normes.

5.3.8. Dans les centres de services, 7.0 % des demandes concernent les plaintes, de loin le plus haut taux de toutes les unités administratives.

(voir 5.2.2. et 5.2.4.)

5.4. Faits saillants

5.4.1. Les lois, règlements et normes et les opérations sont les deux genres qui suscitent le plus de demandes.

5.4.2. La Direction des communications répond aux deux genres de demande, ce qui confirme son rôle de diffusion des renseignements.

5.4.3. Les unités centrales répondent beaucoup aux demandes sur les lois, règlements et normes, ce qui confirme leur rôle d'expert.

5.4.4. Plus de la moitié des demandes des centres de services concernent les opérations, ce qui confirme leur rôle stratégique à ce sujet.

Tableau 5 : Nombre de demandes par genre et par unité administrative

	DC			UC			DT			CS			Total	%(3)
	T	% (1)	% (2)	T	% (1)	% (2)	T	% (1)	% (2)	T	% (1)	% (2)		
Lois, règlements et normes	3 979	66.4	70.0	1 155	42.9	19.9	355	47.5	6.1	344	25.4	5.9	5 833	54.0
Études de projet	17	0.3	3.7	287	10.6	62.4	46	6.2	11.0	110	8.1	23.9	460	4.3
Programmes d'aide	7	0.1	1.3	495	18.4	82.2	50	6.7	9.0	3	0.2	0.5	555	5.1
Opérations	1 943	32.4	55.7	543	20.1	15.6	261	34.9	7.5	739	54.7	21.2	3 486	32.3
Politique	31	0.5	10.1	190	7.1	62.1	24	3.2	7.8	61	4.5	19.9	306	2.8
Plaintes	14	0.2	9.7	25	0.9	17.2	11	1.5	7.6	95	7.0	65.6	145	1.3
TOTAL :	5 991	99.9	55.4	2 695	100.0	0	747	100.0	6.9	1 352	99.9	12.5	10 785	99.8

(1) % par unité administrative

(2) % par genre

(3) % du total des demandes

DC : Direction des communications

UC : Unités centrales

DT : Directions territoriales

CS : Centres de service

Tableau 6 : Nombre de demandes par nature et par unité administrative

NOTE : Le tableau ne présente pas les pourcentages, compte tenu que la plupart des sujets n'ont été l'objet que de quelques demandes. Nous n'avons calculé que ceux qui semblaient les plus pertinents.

6.1. Traits généraux

- 6.1.1. Au total, ce sont les demandes concernant les dates de dégel qui ont été les plus nombreuses avec 13.3 % du total. Ceci explique la nuance dont nous tenons compte dans l'analyse des résultats.
- 6.1.2. Les demandes de calcul de charge occupent le deuxième rang avec 10.1 % du total.
- 6.1.3. Les références externes occupent la troisième place avec 9.3 % du total.

6.2. Traits par nature

- 6.2.1. Les demandes sur les dates de dégel et les calculs de charge sont surtout reçues à la Direction des communications avec un taux respectif de 80.6 % et de 84.8 %.
- 6.2.2. La Direction des communications effectue le plus de références externes avec 82.9 % du total.

6.3. Traits par unité administrative

- 6.3.1. Les demandes concernant les dates de dégel et les calculs de charge sont les principaux sujets de question à la Direction des communications avec respectivement 19.9 % et 15.8 % du total des demandes.
- 6.3.2. Les autres sujets les plus fréquents sont (plus de 100 demandes) :

références externes	14.3 %
documentation	10.0 %

distances routières	6.6 %
ass. annuaire (SAAQ)	6.4 %
itinéraires routiers	3.5 %
ass. annuaire (CTQ)	3.5 %
matières dangereuses	2.8 %
permis spécial	2.7 %
camionnage général	2.1 %

(voir 6.2.1. et 6.2.2.)

6.3.3. Dans les unités centrales, les sujets qui retiennent l'attention sont les suivants (plus de 100) :

permis spécial	9.4 %
sécurité routière	8.9 %
demandes d'emploi	8.3 %
contrat	6.2 %
réclamations	5.4 %
calcul de charges	4.2 %
matières dangereuses	4.1 %
commande ouverte	4.1 %

6.3.4. Dans les directions territoriales, les demandes les plus fréquentes concernent les sujets suivants (plus de 30 demandes) :

références externes	7.4 %
date dégel	7.2 %
calcul de charge	6.6 %
ass. annuaire (autres min.)	5.0 %
distances routières	4.7 %
documentation	4.4 %

6.3.5. Dans les centres de services, les demandes concernent surtout les sujets suivants (plus de 90 demandes) :

date de dégel	11.2 %
entretien	8.1 %
météo	6.9 %
signalisation	6.7 %
contrat	5.7 %
documentation	5.6 %

6.4. Faits saillants

- 6.4.1. Seulement deux sujets dépassent 10 % du total des demandes et ils concernent des sujets particuliers au mois de mars, la période de dégel et le calcul des charges.
- 6.4.2. Les sujets sont très variés et le nombre de demandes qui les concerne est très variable, quoique relativement peu élevé.

Tableau 6 : Nombre de demandes par nature et par unité administrative

	DC	UC	DT	CS					Total
Réseau routier		50							
In itinéraires routiers	209	3	11	13					236
Distances routières	402	1	35	57					495
Signalisation	41	11	28	109					189
Réclamations	30	146	1	42					219
Pneus à crampons	27	1	2	11					41
Circulation (comptage)	8	3	14	5					30
Classification fonctionnelle	5	9	3	19					36
Entretien (niveau de service, etc.)	11	17	8	133					169
État des routes (requête juridique)	3		7	18					28
Programme d'aide aux municipalités		36	3	5					44
Sécurité routière	18	242	23	33					316
Structure	9	37	20	41					107
Aménagement des pistes cyclables	1	4	7	7					19
Corridor routier	1	19	27	21					68
Juridiction (responsabilités)	1	35	18	20					74
Permis divers	13		7	63					83
Voies réservées	5	1	1						7
Transport routier des marchandises									
	9	14		1					24
Affichage des ponts	3	1	8	3					15
Arrimage	12	49	1	1					63
Calcul des charges	945	113	49	8					1 115
Dale de dégel	1 190	50	54	183					1 477
Permis spécial	162	256	25	3					446
Transport des matières dangereuses	169	112	6	9					296
Camionnage en vrac	31	69	7	21					128
Camionnage général	123	45	12	10					190
Réseau de camionnage	26	34	29	12					101
Traverse des chemins publics	1	2	5	3					11
Transport des personnes									
			1						1
Transport adapté	7	185	17						209
Transport en commun	51	122	4						177
Vélo	6	115	9	1					131

Transport scolaire	15		3	6				24
Transport par taxi	14	18	6					38
Autocar	2							2
Covoiturage, voies réservées, etc.	7							7
Véhicule hors routes	5	25						30
Autres modes de transports		64		1				65
Aérien	11							11
Ferroviaire	7							7
Maritime	16		4	46				66
Assistances annuelles	10	1	1	14				26
Références externes (dans le MTQ)	856	53	55	68				1 032
Autres ministères du Québec	106	7	37	22				172
Gouvernement du Canada	56	12	12	5				85
Météo	59		3	112				174
Commission transports du Québec	207	1	5					213
SAAQ	382	1	29	16				428
Municipalités, MRC	38	2	8	10				58
Autres appels		8	8	83				99
Demandes d'emploi	34	225	23	35				317
Documentation	598	57	33	92				780
Événements spéciaux	29	25	1	8				63
Suivi et état de la facturation		58	4	60				122
Rétroaction sur la qualité des produits ou services	2	9	4	9				24
Explication sur les normes et exigences des produits		79	15	27				121
Gestion des immeubles excédentaires			24	9				33
Inscription au dossier des fournisseurs	4	6		6				16
Commande ouverte		111	1	35				147
Loi expropriation				19				19
Dossier CPTAQ				3				3
Levée des non-accès		2	1	2				5
Contrat	14	168	28	93				303
TOTAL :	5 991	2 714	747	1 633				11 085

Tableau 7 : Nombre de demandes par genre et par corps d'emploi

7.1. Traits généraux

7.1.1 En moyenne générale, les employés de tous les corps d'emploi ont répondu à 46 demandes concernant les lois, règlements et normes, plus haute moyenne de tous les genres de demande.

7.1.2. La deuxième plus haute moyenne (23) va aux demandes concernant les opérations.

7.2. Traits par genre

7.2.1. Ce sont les préposés aux renseignements qui ont répondu au plus grand nombre d'appels concernant les lois, règlements et normes avec 69.0 % du total et une moyenne de 181 demandes par préposé.

7.2.2. Pour ce même genre, les professionnels viennent en deuxième avec 14.3 % des demandes mais leur moyenne de 15 appels par personne est devancée par celle des techniciens qui atteint 28 pour seulement 8.2 % de toutes les demandes.

7.2.3. Dans le cas des opérations, ce sont les préposés qui ont répondu au plus grand nombre d'appels avec 66.6 % du total pour une moyenne de 88 par préposé.

7.2.4. Le personnel de soutien vient en deuxième quant aux demandes concernant les opérations avec 13.8 % des demandes et une moyenne de 19.

7.2.5. Toujours au sujet des opérations, chez les techniciens, la moyenne de 13 suit de près pour un total de 7.3 % des demandes.

7.2.6. Les demandes concernant les études de projet, les programmes d'aide et les politiques sont surtout adressées aux professionnels avec des taux respectifs de 44.7 %, 88.5 % et 64.0 % et des moyennes 4, 9 et 4.

7.2.7. Dans le cas des études de projet, les techniciens répondent aussi à 30.1 % des demandes avec une moyenne de 8 par technicien.

Par ailleurs les cadres répondent en moyenne à 7 demandes à ce sujet, mais avec seulement 15.3 % du total des demandes.

- 7.2.8. Les plaintes sont adressées à tous les corps d'emploi dans des proportions variant de 13.7 % pour le personnel de soutien à 27.4 % pour les cadres.

7.3. Traits par corps d'emploi

- 7.3.1. Les demandes concernant les lois, règlements et normes totalisent 66.4 % de l'ensemble des demandes qu'ils reçoivent.

- 7.3.2. Les opérations comptent pour 32.4 % des demandes reçues par les préposés.

(voir 7.2.1. et 7.2.3.)

- 7.3.3. Les opérations comptent pour 52.1 % des demandes reçues par le personnel de soutien.

- 7.3.4. Les lois, règlements et normes comptent pour 39.1 % des demandes reçues par le personnel de soutien.

(voir 7.2.4.)

- 7.3.5. Dans le cas des techniciens, 51.6 % des demandes qu'ils reçoivent concernent les lois, règlements et normes, 23.4 % les opérations et 15.1 % les études de projet.

(voir 7.2.2., 7.2.5. et 7.2.7.)

- 7.3.6. Chez les professionnels, les genres des demandes sont plus partagés avec 40.9 % pour les lois, règlements et normes, 24.4 % pour les programmes d'aide, 13.6 % pour les opérations, 10.2 % pour les études de projet et 9.7 % pour les politiques.

(voir 7.2.2. et 7.2.6.)

- 7.3.7. Chez les cadres, les demandes les plus nombreuses concernent les lois, règlements et normes avec 46.6 % et les opérations avec 20.6 %. Suivent les études de projet avec 17.2 %.

(voir 7.2.7.)

7.4. Faits saillants

- 7.4.1. Les lois, règlements et normes et les opérations font l'objet de la plupart des demandes de renseignements.

7.4.2. Les préposés répondent davantage à ces demandes et ceci confirme leur rôle au niveau du renseignement.

7.4.3. Le fait que les professionnels répondent plus aux demandes sur les lois, règlements et normes et que le personnel de soutien répond davantage à celles sur les opérations tend à faire croire à un partage basé sur la spécialisation ou le niveau de complexité de la demande.

Tableau 7 : Nombre de demandes par genre et corps d'emploi

	Préposés (22)				Soutien (21)				Techniciens (17)				Professionnels (55)				Cadres (10)				TOTAL	M	% (3)
	% (1)	Total	M	% (2)	% (1)	Total	M	% (2)	% (1)	Total	M	% (2)	% (1)	Total	M	% (2)	% (1)	Total	M	% (2)			
Lois	66.4	3979	181	69.0	39.1	302	14	5.2	51.6	471	28	8.2	40.9	823	15	14.3	46.6	190	19	3.3	5 765	46	57.1
Études	0.3	17	1	3.7	3.8	29	1	6.3	15.1	138	8	30.1	10.2	205	4	44.7	17.2	70	7	15.3	459	4	4.5
Progr.	0.1	7	-	1.3	1.3	10	1	1.8	3.5	32	2	5.8	24.4	491	9	88.5	3.7	15	2	2.7	555	4	5.5
Opérat.	32.4	1943	88	66.6	52.1	402	19	13.8	23.4	213	13	7.3	13.6	274	5	9.4	20.6	84	8	2.9	2 916	23	28.9
Politi.	0.5	31	1	10.2	2.1	16	1	5.3	4.3	39	2	12.9	9.7	194	4	64.0	5.6	23	2	7.6	303	2	3.0
Plaines	0.2	14	1	14.7	1.7	13	1	13.7	2.1	19	1	20.0	1.1	23	0	24.2	6.4	26	3	27.4	95	1	0.9
TOTAL	99.9	5 991	272	59.4	100.1	772	37	7.6	100.0	912	54	9.0	99.9	2 010		19.9	100.1	408	41	4.0	10 093		99.9

(1) par corps d'emploi

(2) par genre

(3) grand total des demandes

Annexe 3. :

Principes directeurs

PRINCIPES DIRECTEURS EN MATIÈRE DE RENSEIGNEMENT

Préparé par : Lucie Drouin
 Danielle Mongrain

Février 1996

L'ACCESSIBILITÉ

"Possibilité d'accéder, d'arriver à" - Petit Robert

À Transports Québec, l'accessibilité se traduit par la capacité, pour l'usager de nos services, d'obtenir facilement de l'information. Quand elle concerne la sécurité et la fiabilité du réseau routier sous sa responsabilité, l'information doit être accessible, en tout temps, et ce, conformément à notre mission et à nos engagements par rapport à l'amélioration de la qualité des services aux citoyens.

L'ÉQUITÉ

"Notion de la justice naturelle dans l'appréciation de ce qui est dû à chacun" - Petit Robert

À Transports Québec, l'équité est la capacité de traiter chaque demande selon des critères équivalents sur l'ensemble du territoire québécois. Un traitement équitable implique que chaque usager ait accès à la même qualité de service et ce, indépendamment du lieu de son domicile, des coûts inhérents à l'accès à l'information et des moyens utilisés pour répondre à ses besoins.

LA QUALITÉ DE L'INFORMATION

À Transports Québec, garantir la qualité de l'information, c'est donner aux citoyens des renseignements exacts et, par le fait même, fiables. On définit un renseignement exact comme étant le bon renseignement au bon moment. C'est également offrir un service rapide et courtois.

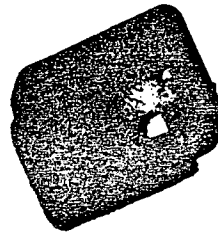
LE COÛT RAISONNABLE

Conformément à la volonté gouvernementale d'optimiser ses ressources, un coût raisonnable à Transports Québec est celui qui résulte de la priorisation de l'aspect économique dans le choix des moyens identifiés pour atteindre nos objectifs, tout en s'assurant que ce ou ces moyens respectent les principes d'accessibilité, d'équité et de qualité de l'information.

Transports Québec doit chercher à maintenir un coût raisonnable en multipliant les moyens à sa disposition pour diffuser l'information, la rendant de ce fait plus accessible à la population du Québec.

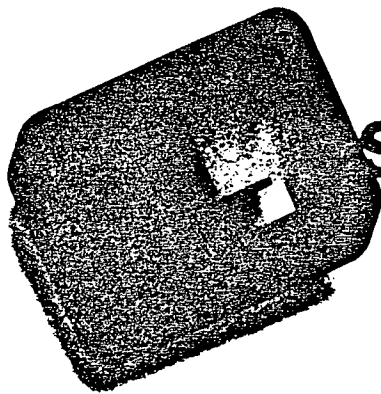
Annexe 4. :

Résumé des recommandations du colloque
L'autre bout du fil



l'autre bout du fil

*Colloque à l'intention des préposées
et préposés aux renseignements
du gouvernement du Québec*



s actes du colloque

Le 26 ou le 27 avril 1995, à Québec

Le 3 ou le 4 mai 1995, à Montréal



Québec ::

Résumé des recommandations

Les préposées et préposés au renseignements sont les personnes les mieux placées dans l'organisation pour comprendre l'importance du service à la clientèle. Leur rôle de premier plan auprès des citoyennes et des citoyens, leur volonté d'offrir un service de qualité et leurs connaissances des attentes et des exigences de la clientèle constituent des atouts importants leur permettant de proposer des pistes d'action intéressantes en vue d'améliorer la qualité des services. Les recommandations présentées au cours du colloque sont regroupées en six thèmes.

En ce qui a trait au rôle de la préposée ou du préposé aux renseignements

- que le rôle des préposées et préposés soit reconnu dans l'organisation comme essentiel à l'amélioration des services aux citoyennes et citoyens. À cet effet, que l'on cesse les coupures dans ce secteur et que l'on affecte le nombre de personnes nécessaires tant au téléphone qu'à l'accueil pour que soit maintenu un service à la clientèle de qualité;
- que la notion de service à la clientèle soit comprise et véhiculée dans toute l'organisation afin qu'une meilleure collaboration s'établisse entre les centres de renseignements et les unités administratives, par exemple par des campagnes d'information ou de sensibilisation;
- que les gestionnaires reconnaissent la valeur du travail des préposées et préposés au-delà des données de quantification et, qu'à l'occasion, ils exercent cette fonction pour mieux saisir les problèmes vécus par le personnel de première ligne;

- que les préposées et préposés soient informés et consultés, s'il y a lieu, sur les modifications devant être apportées au service à la clientèle et ce, tant sur l'implantation des nouvelles technologies que sur l'information à transmettre à la clientèle;
- que les préposées et préposés établissent des liens de solidarité pour l'amélioration de leur statut professionnel.

En ce qui a trait aux tâches des préposées et préposés aux renseignements

- que soit reconnue l'importance de la variété des renseignements à transmettre comme source de valorisation, de défi et de motivation et qu'à cet effet, les préposées et préposés disposent des instruments nécessaires pour répondre à cette diversité de connaissances;
- que les tâches des préposées et préposés soient uniformisées et mieux définies et, s'il y a lieu, que l'organisation procède à des reclassements;
- que les fonctions de préposée ou préposé à l'accueil et au téléphone ne soient pas assumées par la même personne;
- que l'on accorde, comme au gouvernement fédéral, une prime au bilinguisme là où la clientèle l'exige.

En ce qui a trait à la formation

- que tous les préposés et préposées aient accès à une formation de base ainsi qu'à un programme de formation continue, notamment sur • l'approche-client •, sur les sujets spécifiques à leur organisation ainsi que sur l'utilisation des systèmes téléphoniques et outils technologiques;
- que l'on décrète, à l'échelle gouvernementale, une période par semaine, connue du public, réservée à la formation continue, notamment pour la mise à jour des connaissances, la lecture de documents, les séances d'information ainsi que le partage d'expériences;

- qu'un cours de formation ainsi qu'un plan d'urgence soient élaborés dans chacune des organisations pour contrer les situations de violence physique ou verbale et pour faire adopter des attitudes permettant aux préposées et préposés de faire face à l'agressivité de la clientèle;
- que soient organisées des rencontres périodiques d'échanges d'information et de partage d'expériences entre préposées et préposés servant les mêmes clientèles;
- que la formation donnée dans les grands centres soit également offerte en région;
- que l'organisation d'un colloque à l'intention des préposées et préposés soit maintenue à chaque année ou aux deux ans.

En ce qui a trait à l'utilisation des nouvelles technologies

- que les préposées et préposés soient informés ou consultés sur les systèmes à être implantés, de façon qu'ils répondent aux besoins des usagères et usagers et qu'ils soient adaptés aux différentes réalités linguistiques et ethniques, ainsi qu'à la taille et à la mission de l'organisation;
- que l'on se donne une vision à long terme relative à l'implantation des nouvelles technologies pour éviter d'éternels recommencements nuisibles tant à la clientèle qu'aux préposées et préposés;
- que les menus de base des systèmes de réponse vocale soient uniformisés à l'échelle gouvernementale;
- que les messages téléphoniques offrent en premier lieu l'accès à une préposée ou à un préposé, que les menus soient courts et simplifiés et que l'on indique à la cliente ou au client le temps d'attente;
- que l'on informe les usagères et usagers sur la façon d'utiliser les différents outils technologiques;
- que les boîtes vocales soient éliminées.

En ce qui a trait à l'information

- que les préposées et préposés soient les premiers informés, avant les médias et la clientèle, de tout changement, de toute annonce ou de toute information nécessaire à leur travail et, qu'à cet effet, une politique gouvernementale ou ministérielle de circulation de l'information, incluant des mécanismes de rétroinformation, soit élaborée;
- que l'on procède à la création d'un poste de responsable de la circulation de l'information dans chacun des ministères et organismes;
- que l'information destinée aux citoyennes et citoyens et diffusée par les ministères et organismes soit claire, précise et vulgarisée, notamment en ce qui a trait aux normes et aux règlements;
- que les préposées et préposés aient à leur disposition des banques de données informatisées, mises à jour régulièrement, afin d'assurer un accès rapide et une uniformité des réponses au sein d'une même équipe;
- qu'une banque de renseignements informatisée, concernant l'ensemble des services gouvernementaux, soit accessible dans tous les ministères et organismes;
- que des campagnes d'information soient élaborées à l'intention des diverses clientèles, sur la nature des services de renseignements et sur le mode d'emploi des systèmes d'appels, et que les annuaires téléphoniques (pages bleues) soient plus précis à cet effet.

En ce qui a trait à la gestion des services de renseignements

- que les gestionnaires aient une meilleure écoute et une plus grande disponibilité à l'égard des préposées et préposés, surtout dans les situations problématiques et qu'ils soient plus transparents dans le cadre de la prise de décision concernant le travail du personnel de première ligne;
- que les gestionnaires utilisent les capacités qu'offrent les systèmes téléphoniques pour évaluer la qualité du service rendu par le service de renseignements et non uniquement pour recueillir des données de gestion servant à des contrôles statistiques;
- que les équipements et les aménagements des lieux de travail soient adéquats et favorisent une plus grande sécurité des préposées et préposés;
- que les heures d'ouverture des services de renseignements des ministères et organismes soient uniformisées;
- que les préposées et préposés aient la possibilité de participer à d'autres activités;
- que dans les régions, on regroupe les petits organismes gouvernementaux pour faciliter la circulation de l'information et l'accès des citoyennes et des citoyens à cette information.

Annexe 2. :

Enquête sur les renseignements généraux

Comité sur les renseignements généraux

Enquête sur les demandes de renseignement

Mars 1996

Résultats et analyse préliminaire

Le 15 mai 1996

Tableau 1 : Échantillon

1.1. Traits généraux

1.1.1. Au total de 125 personnes qui ont participé à l'enquête, il faut ajouter le personnel des centres de services de Chicoutimi, de Mégantic et de Cookshire pour lesquels nous ne possédons pas les données par corps d'emploi.

1.2. Traits par unité administrative

1.2.1. La Direction des communications et le Service du transport multimodal occupent une grande part de l'échantillon avec chacun un taux de 17.6 %.

1.2.2. La Direction territoriale du Saguenay — Lac-St-Jean-Est occupe aussi une grande place avec un taux de 11.2 % de l'échantillon.

1.2.3. L'ensemble des unités administratives centrales, à l'exception de la Direction des communications, totalise 45.6 % de l'échantillon.

1.2.4. Les directions territoriales totalisent 26.4 % de l'échantillon.

1.2.5. Les centres de services représentent 10.4 % de l'échantillon.

1.2.6. Le total des unités centrales et de la Direction des communication est donc de 63.2 % et celui des unités territoriales de 36.8 %. Cet écart aurait été réduit si nous avions eu les données par corps d'emploi des trois centres de services déjà mentionnés. Ceci dit, les résultats n'en seront que partiellement atteints puisque pour les autres variables de l'étude, les données étaient disponibles.

1.3. Traits par corps d'emploi

1.3.1. Les professionnels occupent une grande part de l'échantillon avec un taux de 44.0 %. Ceci est principalement dû à la forte participation de ceux-ci au Service du transport multimodal (17).

1.3.2. Le traitement des données par corps d'emploi sera effectué à l'aide des moyennes de demandes par employé, ce qui améliorera l'interprétation des résultats.

MINISTÈRE DES TRANSPORTS



QTR A 204 349