

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ A

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC A CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN GESTION DES P.M.O.

PAR

MARLAINE COTÉ

B.A.A. (finance)

ÉLABORATION D'UN SYSTÈME DE PRODUCTION

DE MÉCANISMES DE CONTROLE

JANVIER 1989



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

RÉSUMÉ

Le présent mémoire de recherche s'intitule "élaboration d'un système de production de mécanismes de contrôle". Il comprend deux principales étapes. La première est un diagnostic-intervention, suivi d'une seconde, composée d'une réflexion méthodologique sur la recherche. Au premier chapitre, le mandat est défini. Le diagnostic se retrouve au deuxième chapitre alors que les chapitres trois, quatre et cinq touchent davantage le côté intervention. Enfin, le mémoire se termine par la réflexion au chapitre six.

Le service de l'expropriation du ministère des Transports a connu depuis les dernières années, une décentralisation du volet administratif de son processus d'acquisition d'immeubles, en faveur de ses bureaux régionaux. Ce phénomène a entraîné la création d'un nouveau poste d'adjoint administratif.

Entre autres tâches, l'adjoint se devait de se doter de moyens afin de vérifier la qualité et la quantité de travail réalisé par son équipe. De plus, le bureau de Jonquière voyait arriver une nouvelle personne occupant ce poste. Le défi était tentant de modeler le volet contrôle à son image.

Le chercheur étant à la fois l'adjoint, désirait d'une part relever ce défi et par la même occasion produire son mémoire de recherche pour l'obtention de sa maîtrise.

Le mandat de recherche a donc été mis en branle, débutant par une analyse du milieu à l'étude. Cette exploration nous a permis de dégager une problématique relevant certains points sur lesquels une amélioration était souhaitable. La préoccupation du client face au contrôle ajouté à sa philosophie de gestionnaire ont démontré l'importance de choisir d'élaborer des mécanismes de contrôle comme point d'ancrage.

A partir d'un point de vue qu'il a défini, le chercheur a donc élaboré un modèle conceptuel idéal pour faire avancer la situation problématique. Ce nouveau système, une fois mis en application, devait répondre aux attentes du client.

Ce système de conception d'outils de contrôle a été validé dans le milieu et suite à une première itération, le chercheur a produit les résultats escomptés au client que vous trouverez listés en annexe.

La finalité de cette recherche étant d'améliorer la qualité de l'information qui circule au sujet des dossiers, le chercheur propose la mise en place de ce système de contrôle pour le bénéfice du service de l'expropriation. La faisabilité d'un tel projet est réalisable par une collaboration de tous les acteurs impliqués. C'est un travail d'équipe et tous et chacun doivent mettre la main à la pâte. Il est important de rappeler que le modèle proposé de par sa forme, permet en tout temps de modifier les mécanismes déjà en vigueur si ceux-ci s'avèrent désuets.

Le projet ne demande aucun investissement si ce n'est que du temps et de la bonne volonté de chacun de l'équipe administrative. Les avantages qu'il apportera par son application seront bénéfiques, sans aucun doute, par rapport à son investissement.

La deuxième étape du mémoire nous permet une réflexion d'ordre méthodologique concernant le modèle de recherche-action. Son application dans le milieu et le degré d'atteinte des objectifs visés par la méthode ont été analysés.

Cette recherche nous a permis de constater qu'il n'y a pas de problèmes majeurs au service de l'expropriation à Jonquière. Toutefois le modèle serait une plus value pour le milieu.

REMERCIEMENTS

Depuis que l'idée a germé de produire un mémoire, plusieurs intervenants ont collaboré de près ou de loin à l'élaboration de cette recherche. Il est important de leur souligner ma reconnaissance.

Je tiens à remercier le service de l'expropriation du ministère des Transports pour l'ensemble des avantages dont ils m'ont fait bénéficier.

Mon directeur de recherche, monsieur Michel Belley, par sa disponibilité et ses judicieux conseils m'a supporté tout au long du travail.

Une grande reconnaissance à mon mari, Daniel Perron, qui a été tout simplement merveilleux. En tout temps, il a su m'encourager et me supporter. C'est en grande partie grâce à lui qu'il m'est permis aujourd'hui de déposer ce mémoire. Une pensée à Geneviève et Joël mes deux enfants qui même à leur bas âge ont dû se passer à maintes reprises de leur mère.

TABLE DES MATIERES

<u>RÉSUMÉ</u>	iii
<u>REMERCIEMENTS</u>	vi
<u>TABLE DES MATIÈRES</u>	viii
<u>LISTE DES TABLEAUX</u>	xiv
<u>LISTE DES SCHÉMAS</u>	xvi
<u>LISTE DES ANNEXES</u>	xviii
<u>LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS</u>	xx
<u>LÉGENDE</u>	xxii
<u>INTRODUCTION</u>	1
<u>CHAPITRE I CONTEXTE DU RAPPORT</u>	
Introduction	5
1.1 Le mandat	5
1.2 Les objectifs de la recherche	6
1.3 La méthodologie	6
Conclusion	9
<u>CHAPITRE II ÉLABORATION DE LA PROBLÉMATIQUE</u>	
Introduction	11
2.1 Historique de l'organisation	12
2.2 La mission de chaque intervenant pour l'acquisition	15
2.3 Le rôle des intervenants internes pour les acquisitions	18
2.3.1 Division des opérations, région 20	18
2.3.2 Bureau chef à Québec, Service de l'expropriation	19
2.3.3 Direction des acquisitions à Québec	20

2.4	Description de l'environnement.	21
2.4.1	Environnement économique	22
2.4.2	Environnement légal.	23
2.4.2.1	Lois concernant le ministère des Transports.	23
2.4.2.2	Code de procédures civiles/loi d'expropriation	25
2.4.2.3	Diverses lois régissant le système à l'étude	30
2.4.3	Environnement physique	32
2.4.4	Les intervenants dans l'environnement.	33
2.4.4.1	Environnement interne du MTQ.	34
2.4.4.2	Environnement externe du MTQ.	35
2.5	Les structures.	39
2.5.1	La Direction des acquisitions.	39
2.5.2	Le Service de l'expropriation (bureau chef).	41
2.5.3	La Division des opérations (bureau de Jonquière)	44
2.5.4	Descriptions de tâches du personnel administratif	44
2.5.5	Aménagement physique des lieux et du travail	52
2.6	Les processus	54
2.6.1	Processus général du système d'acquisition d'immeubles.	55
2.6.2	Processus de gestion des mandats	61
2.6.3	Processus d'acquisition par la municipalité.	64
2.6.4	Processus de gestion des ressources (HMF).	66
2.6.5	Processus des activités de soutien administratif	70
2.7	Les ressources.	78
2.7.1	Ressources humaines.	79
2.7.1.1	Les décideurs	79
2.7.1.2	Le client	80
2.7.1.3	Les acteurs	81

2.7.2	Ressources financières	83
2.7.3	Ressources technologiques.	84
2.8	Le climat organisationnel	88
2.8.1	La philosophie	90
2.8.2	Les pratiques du management.	91
2.8.2.1	La planification.	91
2.8.2.2	Le contrôle	92
2.8.2.3	Le contrôle fait par Québec	95
2.9	Sélection d'une zone à améliorer.	98
2.9.1	Liste des candidats à améliorer.	100
2.9.2	Sélection et justification du candidat retenu pour étude	113
	Conclusion	117

CHAPITRE III POINT D'ANCRAGE

	Introduction	120
3.1	Point d'ancrage	121
3.1.1	Choix du système pertinent	121
3.1.2	La définition du système	122
3.1.3	Validation de la définition.	123
3.1.4	Revue de la littérature.	127
	Conclusion	135

CHAPITRE IV MODÈLE CONCEPTUEL

	Introduction	137
4.1	Le mode conceptuel: système de production de mécanismes de contrôle	137
4.1.1	Les sous-systèmes d'activités.	138
4.1.1.1	Détecter un besoin de contrôle.	140
4.1.1.2	Vérifier la pertinence et l'utilité et définir l'objectif visé.	140

4.1.1.3	Élaborer l'outil et la fréquence.	141
4.1.1.4	Appliquer le moyen retenu	142
4.1.1.5	Analyser les résultats.	142
4.1.1.6	Appliquer les mesures de correction	143
4.2	Validation du modèle conceptuel	143
4.3	Comparaison avec la réalité	148
	Conclusion	153
<u>CHAPITRE V APPLICATION DES CHANGEMENTS PROPOSÉS</u>		
	Introduction	155
5.1	Identification des changements.	156
5.1.1	Au niveau structurel	157
5.1.2	Au niveau processus.	160
5.1.2.1	Contrôle qualitatif	162
5.1.2.2	Contrôle quantitatif.	168
5.1.2.3	Contrôle sur les délais	172
5.1.3	Au niveau de l'attitude.	177
5.2	Échéancier d'application.	179
5.2.1	Acceptation de la démarche par les acteurs	180
	Conclusion	181
<u>CHAPITRE VI RÉFLEXION MÉTHODOLOGIQUE</u>		
	Introduction	185
6.1	Les attentes de la méthodologie	186
6.2	Les connaissances acquises.	188
6.3	Le vécu du chercheur.	190
	Conclusion	193
	<u>CONCLUSION.</u>	195
	<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	197

ANNEXES

I	Organigramme général du ministère des Transports.	200
II	Missions gouvernementales et programmes du Ministère. . .	202
III	Lois régissant le ministère des Transports.	204
IV	Tableaux des affichages informatiques "système 007".	206
V	Formulaires pour le suivi de projets	208
VI	Diverses listes informatiques	210
VII	Transactions monétaires et honoraires	213
VIII	Divers contrôles.	218
IX	Description des outils de contrôle quantitatif.	222
X	Description des outils de contrôle qualitatif manuels et informatiques.	224
XI	Description des moyens établis pour le changement dans les attitudes.	227

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Définition d'un système de gestion	128
Tableau 2	Répartition des tâches à effectuer	158
Tableau 3	Mécanismes de contrôle qualitatif.	164
Tableau 4	Rapport mensuel sur la productivité	170
Tableau 5	Délais de certaines activités.	175
Tableau 6	Outils de travail pour les changements dans les attitudes.	178

LISTE DES SCHÉMAS

Schéma	I	Organigramme de la Direction des Acquisitions.	40
Schéma	II	Organisation administrative du service de l'expropriation.	42
Schéma	III	Organigramme de la Division des opérations à Jonquière.	45
Schéma	IV	Aménagement physique des lieux du travail.	53
Schéma	V	Processus général du service de l'expropriation "système d'acquisition d'immeubles".	58
Schéma	VI	Processus de la gestion des mandats.	62
Schéma	VII	Processus d'acquisition par la municipalité.	65
Schéma	VIII	Processus de gestion des ressources H.M.F.	67
Schéma	IX	Processus des activités de soutien administratif . . .	71
Schéma	X	Sommaire des activités de la division contrôle des opérations.	99
Schéma	XI	Processus de production d'un système de contrôle . . .	139

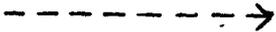
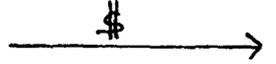
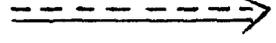
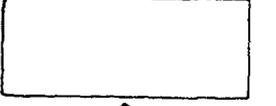
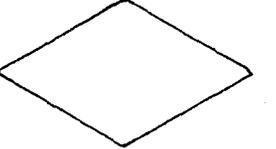
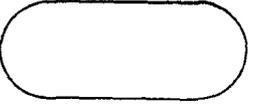
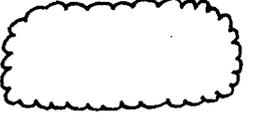
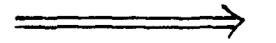
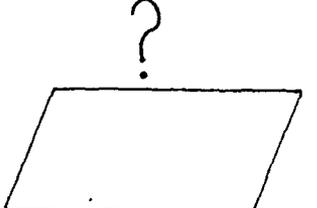
LISTE DES ANNEXES

ANNEXE	I	Organigramme général du ministère des Transports. . .	200
ANNEXE	II	Missions gouvernementales et programmes du Ministère	202
ANNEXE	III	Lois régissant le ministère des Transports.	204
ANNEXE	IV	Tableau des affichages informatiques "système 007". .	206
ANNEXE	V	Formulaire pour le suivi de projets	208
ANNEXE	VI	Diverses listes informatiques	210
ANNEXE	VII	Transactions monétaires et honoraires	213
ANNEXE	VIII	Divers contrôles.	218
ANNEXE	IX	Description des outils de contrôle quantitatif. . . .	222
ANNEXE	X	Description des outils de contrôle qualitatif manuels et informatiques.	224
ANNEXE	XI	Description des moyens établis pour le changement dans les attitudes.	227

LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS

C.P.T.A.Q.	Commission de la protection du territoire agricole du Québec
M.T.Q.	Ministère des Transports du Québec
S.I.Q.	Société Immobilière du Québec
S.E.J.	Service de l'expropriation, Jonquière
S.E.	Service de l'expropriation
SYGBEC	Système de Gestion budgétaire et comptable
P.M.O.	Petites et moyennes organisations
PODC	Planifier, organiser, diriger, contrôler
HMF	Humaine, matérielle, financière
DRHC	Déclaration de règlement hors cour

LÉGENDE

FLUX D'INFORMATION POUR RÉFÉRENCE	
FLUX D'INFORMATION	
FLUX MONÉTAIRE	
FLUX HUMAIN	
FLUX DE DOCUMENTS	
ACTIVITÉ	
DÉCISION OU QUESTION	
SYSTÈME, SOUS-SYSTÈME. OU SUPER-SYSTÈME	
ENVIRONNEMENT	
ÉCHANGES OU INTER-RELATIONS CONSTANTS	
ZONE A AMÉLIORER OU ZONE D'INTERROGATION	
ACTIVITÉ DE GESTION (P.O.D.C.)	

INTRODUCTION

Le rapport qui suit constitue un mandat de diagnostic organisationnel effectué dans le cadre d'une maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations. Il a été réalisé pour le compte du service de l'expropriation du ministère des Transports dont les bureaux sont à Jonquière. Le tout s'inscrit dans un programme de l'Université du Québec à Chicoutimi.

Cette recherche est basée sur la méthodologie de P.B. Checkland qui est une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action. Elle est constituée de cinq grandes étapes: la problématique, l'ancrage, la conceptualisation, la comparaison et finalement, l'identification des choix possibles et l'application des changements sélectionnés.

Le travail débute par le cadre de référence du mandat de recherche et ses composantes. Il décrit le contexte du rapport et situe le lecteur concernant l'intervention du chercheur.

Le chapitre deux constitue la première étape du modèle de Checkland et consiste à prendre contact avec le milieu à l'étude afin de déboucher sur une meilleure connaissance de la situation, du milieu problématique. Cela permet de cerner un ensemble de points sur lesquels le chercheur pourrait apporter une amélioration. A ce stade, le chercheur est

soumis à un cadre de référence minimal (structure, processus, climat, environnement) l'aidant à adopter une attitude de grande neutralité.

Le point d'ancrage, tel que décrit dans le troisième chapitre, représente le point de vue de l'observateur. C'est au cours de ce chapitre que le chercheur effectue une revue de littérature sur le sujet retenu pour l'étude afin de l'aider à définir son système. A cette étape, il choisit le système pertinent, le définit et le valide sous différents angles. La méthodologie à ce moment propose un cadre très précis afin de vérifier la cohérence interne de la définition.

Nous poursuivons au chapitre suivant par la conception d'un modèle que le chercheur va présenter au client. La conceptualisation est un processus déductif et le modèle est fonction de l'ancrage, c'est-à-dire du point de vue du chercheur et de la définition du système retenu pour l'étude. Il en définit chaque composante permettant ainsi de bien saisir le modèle proposé. Par la suite, il valide le modèle qu'il a élaboré avec les caractéristiques de la méthodologie de P.B. Checkland. Ce chapitre se termine par une comparaison avec ce qui se passe dans la réalité et ce qui se vit dans le milieu. Ces deux représentations de la réalité, soit le modèle descriptif (la problématique) et le modèle exploratif (la conceptualisation) sont soumis à un processus de validation et sont comparés, confrontés, pour mieux faire ressortir les différences et les changements possibles.

La dernière étape comprise au chapitre cinq nous permet d'identifier et de lister les endroits où les changements seront requis suite à l'application du modèle proposé par le chercheur. L'échéancier d'application du modèle est également présenté à l'intérieur de ce chapitre.

Cette recherche répond en totalité aux attentes du client qui, pour les fins de la présente, était à la fois chercheur et client. Les objectifs suivants ont été rejoints dans le but d'améliorer l'efficacité du travail administratif: il s'agit de la connaissance du milieu, d'un diagnostic organisationnel de la section administrative et de l'élaboration d'outils de contrôle.

CHAPITRE I

CONTEXTE DU RAPPORT

CHAPITRE I

CONTEXTE DU RAPPORT

INTRODUCTION

Le premier chapitre de cette étude est consacré à une présentation du contexte dans lequel l'intervention a été effectuée. Dans cette partie, nous cherchons à répondre à quatre questions: quel est l'objet de cette recherche, pour qui l'effectuons-nous, dans quel but et enfin, de quelle façon allons-nous procéder pour arriver au terme de la recherche?

1.1 LE MANDAT

Au mois de décembre 1986, une rencontre avec le chef du service de l'expropriation était effectuée afin de lui proposer un diagnostic-intervention sur la division des opérations, bureau de Jonquière.

L'entretien convenait d'une recherche qui serait effectuée pour répondre aux attentes de l'adjointe administrative en poste depuis moins d'un an à Jonquière et désireuse d'une part de terminer sa maîtrise en administration (PMO) et d'autre part, de mettre plus d'emphase sur l'élément contrôle dans la section qu'elle dirige. Un mandat était donc alloué pour l'année suivante, afin de réaliser un diagnostic-intervention sur la section soutien administratif du bureau à Jonquière.

1.2 LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Les principaux objectifs visés par ce mandat sont les suivants:

- A. Développer une connaissance plus approfondie du domaine, des activités et de l'organisation;
- B. Diagnostiquer les problèmes d'ordre administratif rattachés au rôle de l'agente de maîtrise au bureau de Jonquière, du service de l'expropriation;
- C. Concevoir des outils et proposer des solutions, en vue d'une gestion plus efficace et efficiente, et qui serviront de support aux opérations quotidiennes de ce service.

Ces objectifs seront concrétisés par le diagnostic et font l'objet de la rédaction du présent mémoire.

1.3 LA METHODOLOGIE

Dans la présente recherche il est important de bien saisir que le chercheur est également client et acteur. Il sera donc partie prenante dans le système qui sera retenu pour étude. Il s'agit de l'adjointe administrative qui a trois rôles à jouer: chercheur ayant pour but de terminer sa maîtrise, client puisque c'est à sa demande et pour son système que l'étude a lieu et enfin acteur, lorsque surviendra la mise en application du modèle proposé; elle se devra d'y participer et d'en bénéficier.

Par conséquent, et pour conserver le plus d'objectivité possible, nous nous devons de choisir une méthodologie qui permet à la fois la co-habitation et la distanciation entre chercheur, sujets et objet. Celle retenue est la méthodologie des systèmes souples. Elle nous servira d'outil de travail pour effectuer le diagnostic.

Cette méthodologie permet de faire ressortir des zones à améliorer ou des opportunités à étudier. Elle a pour but de développer des correctifs à apporter ou des actions à prendre pour une amélioration.

En premier lieu, il s'agit de prendre contact avec le milieu. Nous le ferons par un processus inductif, lequel permet de générer une vision riche de la réalité vécue au sein de l'organisation en décrivant l'historique, la philosophie, l'environnement, les ressources, les structures, les processus et le climat.

Ce processus inductif permet au chercheur d'avoir une grande objectivité en autant qu'il décrive ce qui existe. Pour s'en assurer, tout au cours de la recherche et à chacune des étapes, la méthodologie nous oblige à un retour dans l'organisation afin de valider ce que le chercheur avance. C'est-à-dire qu'une personne autre que le client dans la présente recherche, et ceci pour conserver l'objectivité car le chercheur est partie prenante du problème, validera les informations.

Par une description exhaustive des symptômes ou des changements à apporter, la méthodologie nous amène à faire un choix parmi ceux-ci et par la suite élaborer et proposer un modèle de correction.

Après avoir décrit sous quel angle le chercheur prévoit aborder la résolution de ce problème, un modèle est bâti et comparé avec ce qui existait déjà dans l'entreprise lors de l'élaboration de l'image riche.

Un des points forts de la méthodologie retenue pour l'étude est son processus itératif, c'est-à-dire qui se doit d'être validé par une personne du milieu, habituellement le client de l'étude; dans ce cas-ci ce sera le chef de division, puisque le client est également le chercheur.

Cette méthodologie se termine par l'application du modèle développé, au sein de l'organisation, en vue de sa validité.

Les données mentionnées dans cette partie ont été recueillies grâce à l'aimable collaboration de différents intervenants du ministère des Transports. Des rencontres nous ont permis, à l'aide de questions ouvertes lors d'entrevues, de cerner l'ensemble des informations utiles à notre analyse. Une grande partie des données nous a été fournie par l'adjointe administrative qui travaille dans le milieu depuis un an et qui joue le rôle de chercheur dans le présent mandat; ce qui a facilité la cueillette d'informations.

CONCLUSION

Ces quelques pages ont permis de prendre connaissance du mandat dans lequel le chercheur s'est engagé. Tout au cours de cette recherche, nous garderons en tête les objectifs visés par ce projet afin d'arriver à terme en les ayant réalisés.

Le prochain chapitre nous familiarisera avec l'organisation.

CHAPITRE II

ÉLABORATION DE LA PROBLÉMATIQUE

CHAPITRE II

ÉLABORATION DE LA PROBLÉMATIQUE

INTRODUCTION

Si l'on se rappelle le vieil adage qui dit: "Un problème bien défini est à moitié résolu", la méthodologie utilisée pour les fins de cette recherche rejoint celui-ci car elle débute par l'aspect "identification des problèmes". Le système étudié sera élaboré à partir d'une circonscription de la problématique du milieu.

Ce chapitre comprend donc une description de l'organisation et de son environnement, car il serait superflu d'analyser un système sans tenir compte de l'environnement dans lequel il progresse. Nous retrouvons également la description des structures et des processus. Enfin, il est question des ressources de l'organisation et du climat que l'on y retrouve.

Toute cette démarche nous amène à une énumération exhaustive des principaux points à améliorer.

Cette étape décrit la réalité existante à l'intérieur du S.E.J. Cette partie est un miroir de l'organisation. Elle nous permet de pointer une faiblesse cachée laquelle serait souhaitable de corriger.

2.1 HISTORIQUE DE L'ORGANISATION

Le service de l'expropriation tel qu'on le connaît n'a pas toujours existé. Lors de la création du ministère de la Voirie au début des années 20 (maintenant ministère des Transports), l'amélioration des routes, tels que corrections de courbes et élargissements des chaussées, se faisait surtout en milieu rural. La grande industrie d'alors était l'agriculture et les routes étaient utilisées principalement pour le transport des produits agricoles vers les marchés. Les terrains nécessaires à ces améliorations étaient fournis gratuitement par les cultivateurs riverains. En retour, le gouvernement fournissait de l'emploi à ces fermiers et à leurs fils lors de l'exécution de ces améliorations; ces travaux étant effectués à la journée.

A toute fin utile, on peut dire que le gouvernement du Québec a commencé à se servir de son pouvoir d'expropriation à la fin des années 30. Il était évident que pour des travaux d'envergure, nécessitant de grandes superficies de terrain et des déplacements de bâtisses, le gouvernement ne pouvait plus, en toute justice, exiger la cession gratuite des immeubles requis.

C'est alors que fut créé le "service de l'expropriation" du ministère de la Voirie. Il fut divisé en trois grands territoires en 1960:

- Celui de l'Est couvrait les régions de Québec, de la Beauce, de la Gaspésie, du Lac-Saint-Jean et de la Côte Nord.

- Celui du Centre couvrait les régions de Drummondville, Sherbrooke, Sorel, Saint-Hyacinthe, Trois-Rivières, Shawinigan et l'Assomption.

- Celui de l'Ouest comprenait le sud de Montréal, l'Ile de Montréal, la Ville de Laval, les Laurentides au nord de Montréal, la région de Hull, l'Abitibi et le Témiscamingue.

Ce service devint, en 1967, la Direction générale de l'expropriation.

Au début de 1971, le ministère de la Fonction Publique recommande l'union de deux ministères: de la Voirie et des Travaux Publics; et par la même occasion, la régionalisation en 12 bureaux autonomes. C'est à ce moment que l'on vit apparaître une nouvelle structure qui prévoit un Directeur Général et trois grands services:

1. Le service technique: responsable des 12 bureaux régionaux.

2. Le service production: responsable de la préparation des données et de leur acheminement.

3. Le troisième, celui des services auxiliaires, responsable de la libération des emprises, déplacements, démolitions, inventaire et vente des résidus.

Une tâche supplémentaire s'est ajoutée à la tâche d'acquisition d'immeubles nécessaires pour les fins d'emprises de route en 1971: l'acquisition des immeubles requis pour d'autres ministères. Enfin, pour amener une diminution dans la lourdeur administrative en 1971, l'approbation par le Directeur Général ou le Directeur des Acquisitions à la place du sous-ministre des règlements inférieurs à 50 000,00 \$ (qui représentent approximativement 80% des indemnités) a été constituée.

Ce que l'on retrouve au Ministère en 1987 en terme d'acquisition, c'est une direction des acquisitions qui chapeaute trois services: le service de l'arpentage foncier, subdivisé en cinq divisions territoriales; le service de l'expropriation comprenant une division des expertises, des normes et des procédures, une division du contrôle des opérations, toutes deux situées à Québec, et douze divisions des opérations composant les douze régions; et le service des utilités publiques. Vous retrouverez dans la description des structures, un bref contenu de leurs vocations et tâches.

La direction des acquisitions a entamé une stratégie de décentralisation du processus administratif des dossiers d'acquisition et de gestion des immeubles en faveur des douzes régions le 15 novembre 1977. Sur une échelle de dix ans, les douze régions sont maintenant décentralisées dont celle de Jonquière qui a été la sixième en septembre 1984, date à laquelle le représentant régional devient celui qui approuve et autorise les demandes de paiement inférieures à 50 000,00 \$.

La formation reliée à la décentralisation s'est échelonnée sur cinq mois et l'équipement informatique a fait son apparition à cette même époque. En septembre 1986 une autre étape importante, soit la décentralisation de la comptabilité vers le bureau central, amena les régions à devenir responsables de la codification de Sygbec. Par la même occasion, l'adjoint administratif devient "contrôleur des finances" pour les frais de voyage.

Voilà en bref l'historique du service qui nous a permis de voir les grandes vagues du service. Voyons maintenant l'organisation à l'étude plus en détail.

2.2 LA MISSION DE CHAQUE INTERVENANT POUR L'ACQUISITION

Dans la structure organisationnelle du ministère des Transports, représentée en annexe I, nous retrouvons le service de l'expropriation. Il relève de la direction des acquisitions qui est une unité administrative de la Direction générale du Génie. Cette direction s'occupe des activités reliées à la planification du réseau routier et désigne des infrastructures de transport. Elle fournit l'assistance technique nécessaire à la construction et à l'entretien des infrastructures de transport. Le Ministère participe à diverses missions: économique, éducative et culturelle, gouvernementale et administrative; elles sont vues plus en détail en annexe II. La confection des plans et devis nécessaires à la réalisation des

projets ainsi que l'exécution des travaux de construction et d'entretien, constituent les diverses composantes de la vocation économique du Ministère.

Afin de réaliser sa mission, plusieurs programmes sont élaborés. Pour le présent travail nous ne retenons que celui de la construction du réseau routier qui vise l'amélioration des autoroutes, routes principales, routes régionales et autres routes. Il comprend également le programme de conservation du réseau routier qui vise à maintenir la qualité du réseau routier par la conservation des infrastructures routières de transport, par les activités de soutien et par le soutien en matériel (voir annexe II).

La construction, l'amélioration, l'agrandissement, l'entretien et l'usage d'ouvrages ou d'édifices publics nécessitent parfois que le gouvernement du Québec se porte acquéreur d'immeubles, c'est-à-dire de terrains, de bâtiments et de servitudes, par l'entremise du ministère des Transports et plus spécifiquement de son service de l'expropriation. C'est ainsi que ce service joue un rôle de médiateur entre les gens qui possèdent des biens privés et un besoin collectif d'infrastructures routières.

La direction des acquisitions a pour mission d'assurer les droits de propriété et de passage nécessaires à la réalisation des projets de construction du Ministère et d'établir, auprès des entreprises d'utilités publiques, les ententes nécessaires en vue de coordonner les activités d'expropriation. L'organisation de cette direction s'est engagée, par sa

nouvelle orientation, dans un processus de décentralisation de ses opérations administratives relatives à l'expropriation. Par contre les opérations juridiques, qui sont en grand nombre lorsque l'on parle d'expropriation, demeurent centralisées. Ce qui implique un échange important de documents entre le service juridique relevant du ministère de la Justice et les bureaux régionaux décentralisés. Cela occasionne également une augmentation des délais postaux et demande un plus grand contrôle des documents qui circulent.

Les fonctions du service de l'expropriation sont les suivantes:

1. L'acquisition d'immeubles pour le compte du gouvernement, dans le but d'obtenir les emprises requises en vue de la construction routière. Ceci est réalisé en procédant à l'évaluation foncière pour parvenir à faire l'acquisition soit de gré à gré (à l'amiable) ou par expropriation;
2. La gestion des immeubles sous la juridiction du Ministère.
(immeubles excédentaires);
3. Prestation d'assistance technique à d'autres directions du Ministère et même à d'autres Ministères dans certains cas. Cette assistance se fait à différents niveaux: évaluation, prise d'inventaire d'immeubles, dispositions des immeubles excédentaires, acquisition de gré à gré ou par expropriation.

2.3 LE ROLE DES INTERVENANTS INTERNES POUR LES ACQUISITIONS

Le présent mémoire étudie un système qui se nomme la division des opérations de Jonquière. Il fait partie intégrante d'un super-système qui est le service de l'expropriation, bureau de Québec, et d'un supra-système, la direction des acquisitions à Québec.

Il est donc important de situer, pour les fins de cette recherche, le rôle que chacun d'eux a à jouer.

2.3.1 Division des opérations (Bureau de Jonquière - Région 02)

Son rôle est de procéder à l'acquisition des immeubles et d'obtenir la libération d'emprises en vue de répondre aux besoins de la direction régionale pour une éventuelle construction ou amélioration routière. Son secteur d'activité est la région 02 soit le Saguenay - Lac-Saint-Jean. Il se doit d'effectuer tout le processus technique et administratif des dossiers pour arriver à ses fins.

La récente décentralisation du bureau de Jonquière en a fait un bureau plus autonome du côté administratif. Toutes les étapes dans un dossier sont pilotées et coordonnées à Jonquière, à partir de la réception des plans et l'ouverture des dossiers, en passant par l'évaluation et la négociation faites par le secteur technique, allant aux procédures légales

d'expropriation s'il n'est pas envisageable d'obtenir une entente. Tout le processus de paiement des indemnités et des comptes de même que la fermeture des dossiers est effectué à Jonquière, sauf l'émission des chèques qui est fait à Québec. Seules les ententes de plus de 50 000,00 \$ sont vérifiées et approuvées par Québec, mais le côté soutien administratif de ces dossiers est fait par Jonquière. Il faut mentionner que durant ces étapes, des échanges constants sont faits avec la direction juridique en ce qui concerne les avocats et les notaires.

2.3.2 Bureau chef à Québec, Service de l'expropriation

Le rôle du bureau central par rapport à la région en est un de support tant pour le secteur technique qu'administratif. Il voit à la normalisation des procédures et à la standardisation. C'est lui qui conçoit et élabore les diverses procédures. De par sa section "ressources", il voit à la coordination des ressources financières et matérielles pour les régions. Il est l'intermédiaire entre la région et le service du personnel du Ministère pour ce qui concerne le personnel et ses procédures.

Un département s'occupe du perfectionnement en rapport avec les procédures déjà établies ou à venir, y compris la décentralisation des régions. Une section s'occupe du contrôle du travail en région que nous verrons plus en détail au cours de cette recherche.

Le bureau de Québec détient du personnel spécialisé tels que: comptables, agronomes, ingénieurs forestiers et autres pour le support en région, leur conseil et leur expertise.

Pour ce qui touche SYGBEC, il s'occupe de la saisie et du traitement des demandes de paiements.

Il voit également à l'implantation de diverses directives, notes de service, communiqués divers et modifications de procédures qu'il considère utiles pour le fonctionnement des régions.

2.3.3 Direction des acquisitions à Québec

C'est elle qui détient l'enveloppe budgétaire et la répartit à travers ses trois services: arpentage foncier, expropriation et utilités publiques. Elle gère les services sous sa gouverne et s'occupe des suivis des dépenses budgétaires.

C'est à cette la direction que revient le rôle d'approuver les demandes d'acquisition.

Elle chapeaute donc les trois services avec tout ce que cela comporte comme responsabilités. Toutefois ses relations directes avec le bureau de Jonquière sont minimes pour ce qui touche la section administrative. Cela se limite à des demandes de recherches d'informations budgétaires.

2.4 DESCRIPTION DE L'ENVIRONNEMENT

Aucune organisation ne peut se considérer complètement fermée sur l'extérieur; elle est en perpétuelle interaction avec son environnement.

Ainsi, dans cette section, il sera question des divers éléments de l'environnement qui exercent des effets multiples et certains sur le service de l'expropriation, division de Jonquière et qui souvent conditionnent la vie de cette organisation et son orientation.

L'environnement qui sera décrit se rapporte aux secteurs économique, légal, physique de même qu'aux différents intervenants. Ils constituent des variables incontrôlables dans l'environnement qui affectent le milieu étudié sans le contrôler vraiment.

2.4.1 Environnement économique

La description de l'environnement économique nous amène à nous interroger à savoir si la conjoncture économique est liée aux activités du bureau. La situation économique dans laquelle le pays se trouve joue un rôle de levier par rapport à la construction routière et par la même occasion sur les projets d'expropriation. Nous faisons allusion par là aux priorités gouvernementales qui varient, dépendant d'une situation économique à la hausse ou à la baisse.

Une conjoncture économique à la hausse, telle que l'on vit actuellement, a des incidences positives pour ce type d'activité. Il faut bien comprendre que n'étant pas un besoin primaire, la construction routière se trouve diminuée en situation de crise économique; les priorités gouvernementales n'étant pas orientées de la même façon.

Actuellement les activités de ce service sont en reprise après une diminution appréciable vers les années 80-83. Cependant, la reprise ne s'est pas faite de la façon que l'on connaissait dans les débuts de ce service.

La situation économique touche également le côté personnel. Actuellement nous assistons, dans l'ensemble de la fonction publique québécoise, à une diminution du personnel par des coupures, tant du côté des

employés permanents qu'occasionnels. Lorsqu'il y a un besoin en terme de personnel occasionnel, son embauche est difficile et longue.

Les activités du bureau sont donc directement reliées à la situation économique.

2.4.2 Environnement légal

Afin de décrire cette partie de l'environnement, nous avons pensé situer d'abord le lecteur au niveau du ministère des Transports, pour finir par la suite par le service de l'expropriation qui a connu, depuis le début, trois modifications majeures concernant sa loi et qui se doivent d'être mentionnées.

2.4.2.1 Lois concernant le ministère des Transports

Le service de l'expropriation fait partie intégrante du ministère des Transports. Examinons d'abord l'ensemble des lois régissant le ministre des Transports et qui sont décrites en annexe III. Le ministre est chargé de surveiller ces lois auxquelles se rattachent des règlements bien précis.

La loi instituant le ministère de la Voirie date de 1972. Elle fusionnait les ministères de la Voirie et des Transports et accordait au ministre l'ensemble de la juridiction en matière de transport. Parmi cet ensemble de lois, voici celles qui sont susceptibles de toucher de plus près le service ici à l'étude:

- Loi sur la Voirie;
- Loi sur les Transports;
- Loi sur le ministère des Transports;
- Loi sur les chemins de colonisation;
- Lois sur l'expropriation:

Ancienne loi (code de procédures civiles, avant le
01-04-76)

Nouvelle loi (loi sur l'expropriation, loi 76, du 01-04-76
au 01-10-83)

Loi modifiée (loi sur l'expropriation, du 01-10-83 à ce
jour).

Ces lois ne sont que peu connues de la part du personnel de soutien, elles le sont davantage par contre de la section technique. Par conséquent, de par la nature de leur travail, l'équipe administrative met en application les trois lois sur l'expropriation, sans en connaître le texte de loi, seulement en se basant sur les procédures écrites par Québec.

La loi sur l'expropriation prévoit que les acquisitions, utiles pour les fins gouvernementales, peuvent être faites de deux façons, soit de gré à gré ou par expropriation, selon le cas. En définissant le droit de propriété, la loi reconnaît que tout citoyen a le droit de jouir et de disposer de ses biens de la façon la plus absolue, dans le respect de la loi et de ses règlements. L'expropriation affecte ce droit de propriété en autorisant les corps publics ou parapublics à prendre possession du bien d'autrui. Toutefois, la loi mentionne que ce droit ne peut être exercé que pour des raisons d'intérêt public et moyennant une juste et préalable indemnité.

2.4.2.2 Code de procédures civiles/loi sur l'expropriation

Dans cette section légale, il est important de bien situer la différence qui existe entre les trois lois régissant le domaine de l'expropriation. Cela amène la lumière relativement aux trois catégories de dossiers qui sont traités en région et dont la complexité est grande.

Avant le premier avril 1976, l'acquisition par expropriation se faisait à partir du code de procédures civiles. La procédure, relativement facile, était sous la gouverne de la Régie des services publics, qui avait pour rôle de fixer l'indemnité. Pour les dossiers à Jonquière, qui relèvent de cette loi appelée "ancienne loi", ils portent un numéro débutant par 1. Lorsque des procédures d'expropriation étaient requises dans ces

dossiers, elles étaient entreprises jusqu'à tout récemment par le bureau de Québec. Ce n'est qu'au mois de mai 1987 que la décentralisation relative aux procédures judiciaires d'expropriation des dossiers "ancienne loi" a été effectuée. Depuis ce temps, le bureau de Jonquière traite les procédures d'expropriation dans ces dossiers. C'est donc un élément des procédures tout nouveau et le personnel de Jonquière n'est que très peu expérimenté et maîtrise mal les connaissances juridiques.

Sous l'ancienne loi, le Ministère devenait propriétaire par le dépôt d'un plan, d'une description technique ainsi que d'une évaluation du bien au bureau d'enregistrement de la division où était situé le bien à exproprier. S'il y avait lieu d'exproprier plusieurs immeubles pour les fins de la voirie, le ministre pouvait ne déposer qu'un plan général et une évaluation globale. Par ce dépôt, le gouvernement de la province devenait titulaire du droit exproprié. A ce moment, il n'était nullement question de verser une indemnité pour en prendre possession, ce qui allégeait les procédures administratives.

Les dispositions législatives, qui régissent l'expropriation, sont sanctionnées le 25 septembre 1973 par l'arrêté en conseil numéro 3517-73 mais mises en application qu'en 1976. Nous retrouvons la loi sur l'expropriation au chapitre E-24 des lois refondues du Québec de 1977. La régie est désormais remplacée par la création du Tribunal d'expropriation. Le gouvernement humanise donc ainsi l'expropriation, en mettant à sa disposition un Tribunal de l'expropriation et oblige l'expropriant:

- A) à donner avis de son intention d'exproprier;
- B) à payer une indemnité provisionnelle avant de prendre possession de l'immeuble exproprié;
- C) à observer un délai de trois mois avant la prise de possession;
- D) à passer un contrat de vente pour le transfert de propriété à la suite d'une entente avec l'exproprié ou d'une ordonnance homologuée du Tribunal.

A travers cette loi, un élément majeur de changement concerne les locataires et occupants de bonne foi. Le gouvernement devra dorénavant leur expédier un avis, tout comme le propriétaire réel; et ils pourront être indemnisés.

Pour compléter ces nouvelles dispositions l'expropriant devra dorénavant, avant de pouvoir prendre possession du bien exproprié, verser une indemnité provisionnelle égale au plus élevé de 70% du montant de son offre ou de 70% de celui de l'évaluation municipale de l'immeuble exproprié. Il faut signaler ici qu'en vertu de la nouvelle loi, toute expropriation, peu importe son importance, doit être autorisée par arrêté en conseil. Il faut donc faire une demande de décret au conseil des ministres pour chacun des projets.

Cette loi entre en vigueur le premier avril 1976. Tous les dossiers débutant par le chiffre 5 relèvent de cette loi. Désormais, le ministère des Transports prenait possession du bien par un "Avis de notification de prise de possession", qui n'avait pas besoin d'être enregistré ni signifié par huissier au propriétaire; il était expédié directement à l'exproprié par courrier, à partir de 90 jours de l'avis d'expropriation qui lui, était enregistré. A cette date, le Ministère se portait acquéreur des titres de propriété lors de la signature de l'acte de vente chez le notaire.

Le premier octobre 1983 marque une nouvelle étape de la loi sur l'expropriation. Ce que l'on appelle la loi modifiée fait référence aux dossiers débutant par le numéro 6. Le changement majeur consiste à abolir l'avis de notification de prise de possession pour le substituer par "l'avis de transfert de propriété". Celui-ci doit obligatoirement être expédié par huissier et enregistré au bureau d'enregistrement de la division où l'immeuble est situé, et ce, à partir de 90 jours de la date de l'enregistrement de l'avis d'expropriation.

Ces diverses modifications légales, concernant l'acquisition d'immeubles, ont pour implication que les bureaux régionaux d'expropriation travaillent avec trois types de dossiers et trois lois:

1. ancienne loi (dossiers 1);
2. nouvelle loi (dossiers 5);
3. loi modifiée (dossiers 6).

Ce qui augmente la complexité des dossiers et leur compréhension.

Une faiblesse est dénotée au sein de l'équipe de soutien administratif de Jonquière en ce qui concerne la connaissance de ces différentes étapes de changement de la loi.

Nous vous rappelons ici que durant toutes ces modifications de la loi, il y a toujours possibilité d'effectuer l'acquisition de gré à gré, qui est inspirée par le code de procédures civiles. Cela signifie que si une entente intervient entre le propriétaire du droit réel et le Ministère, sans qu'il y ait besoin d'entreprendre des procédures d'expropriation, le dossier est réglé de gré à gré.

Un autre changement intervient en 1986, mais cela ne touche pas la loi. Il concerne l'abolition du Tribunal d'expropriation pour la création de la Chambre de l'expropriation qui fait partie de la cour provinciale du ministère de la Justice. Toutefois, ce changement n'a que très peu d'implication au niveau du traitement des dossiers, si ce n'est du changement d'appellation et de certains formulaires.

Les organismes qui gèrent l'expropriation sont la Chambre de l'expropriation, la cour Supérieure et s'il y a appel, la cour d'Appel du Québec et la cour Suprême du Canada. La Chambre de l'expropriation est un organisme administratif et non un tribunal judiciaire. Il n'est pas régi par la loi des tribunaux judiciaires. Ses fonctions consistent exclusivement à fixer l'indemnité due au détenteur du droit réel exproprié lorsqu'il n'y a pas d'entente entre les parties. Il doit également fixer les dommages dans le cas d'expiration de réserve non suivie d'expropriation.

2.4.2.3 Diverses lois régissant le système à l'étude

En plus des lois du ministère des Transports, d'autres lois viennent toucher directement ou indirectement le travail dans les dossiers du service de l'expropriation. Nous en faisons la liste pour sensibiliser le lecteur à l'élément légal qui entoure le système. Cela termine le point de vue légal.

- Loi concernant certaines rétrocessions de droits dont le gouvernement est devenu titulaire par expropriation avant le premier avril 1976;
- Réglementations du Conseil du Trésor;
- Loi sur la protection du territoire agricole;

- Loi concernant certains organismes relevant du ministère de la Justice (Ce projet de loi concerne entre autre le remplacement du Tribunal de l'expropriation par une Chambre de l'expropriation, instituée à l'intérieur de la Cour provinciale et modifie ainsi la loi sur l'expropriation);
- Loi sur les Tribunaux judiciaires (qui institue la Chambre de l'expropriation);
- Loi sur les installations électriques;
- Loi sur les installations de tuyauterie;
- Loi sur la sécurité dans les édifices publics;
- Loi 18 créant la Société Immobilière du Québec (SIQ);
- Loi sur l'administration financière (pour le budget);
- Loi de la fonction publique (pour le personnel);
- Loi sur la santé et sécurité au travail;
- Loi 129, donnant effet aux nouvelles conventions comptables;

Ces lois, même si elles régissent les activités du bureau, ne sont pas connues par l'ensemble des intervenants du service à Jonquière. Elles sont appliquées par l'ensemble des intervenants de l'environnement.

2.4.3 Environnement physique

La description de l'environnement physique des lieux nous permet de dénoter s'il y a des faiblesses en terme d'emplacement. Nous y verrons où est situé le bureau de Jonquière et qui sont ceux qui lui sont adjacents. Nous voyons également si le site choisi est adéquat pour le fonctionnement du bureau.

Le bureau du service de l'expropriation de la division de Jonquière est situé au premier plancher de l'Edifice administratif Marguerite Belley sur le boulevard Harvey à Jonquière. C'est un édifice qui regroupe uniquement des bureaux du gouvernement du Québec.

Le choix du site a peu d'importance en terme d'achalandage, car le public n'a que très peu affaire au bureau de Jonquière. Occasionnellement une rencontre de la part d'un exproprié est effectuée au bureau; les négociations se font habituellement à la résidence des expropriés et ce sont les évaluateurs qui se déplacent.

Le bureau est le seul dans la région car il y dessert l'ensemble du secteur Saguenay - Lac-Saint-Jean. Etant situé à Jonquière, il est au centre du territoire qu'il couvre.

Nous retrouvons, adjacents au bureau, d'un côté la direction régionale du ministère des Transports et de l'autre côté, le service d'arpentage foncier. Cela facilite la communication et les échanges entre ces trois intervenants qui se doivent de travailler en étroite collaboration.

Le bureau de la direction générale de l'inspection est également situé sur le même étage que le service de l'expropriation. Cela permet de diminuer les délais lorsque des demandes d'inspection sont placées dans les dossiers d'expropriation.

Nous pouvons dire que le site est adéquat pour le type d'activités de ce service.

2.4.4 Les intervenants dans l'environnement

Pour terminer la section environnement, nous vous présentons les différents intervenants qui se situent dans l'environnement de notre organisation. Avec chacun d'eux nous donnons une brève description de leur rôle par rapport au service de l'expropriation. Vous retrouverez chacun de ces intervenants illustrés dans le schéma 5 intitulé "Processus général du service de l'expropriation, système d'acquisition d'immeubles"; cela vous permettra de mieux les situer.

2.4.4.1 Environnement interne du MTQ

Direction régionale: Agit à titre de client, de qui nous arrivent les demandes d'acquisition afin de faire libérer les emprises. C'est pour ce client que le service de l'expropriation travaille; les relations doivent être bonnes et constantes. Nous remarquons qu'elles se font souvent d'une façon informelle. C'est lui qui nous fournit la programmation des projets régionaux de la région 02. De temps à autre le chef de la division rencontre une personne ressource, qui s'occupe des demandes d'acquisition, afin de mettre à jour les dates désirées pour les emprises. Une seule demande d'acquisition est émise par projet, sauf lorsqu'il y a des plans révisés, des additions ou des retraits de parcelles de terrains.

Service d'arpentage foncier: C'est lui qui fournit les plans et descriptions techniques des projets; documents qui sont requis pour effectuer l'acquisition des droits de propriété ou de passage pour la construction des infrastructures du Ministère.

Direction des acquisitions: Pour ce qui a trait aux projets d'acquisition, c'est son directeur qui les approuve, nous permettant ainsi de démarrer les projets. Cette direction détient l'enveloppe budgétaire pour les trois services: expropriation, arpentage foncier et utilités publiques. Il la répartit à travers ces services et la gère tout au cours de l'exercice financier, allant d'avril à mars de chaque année. Ses rapports avec le bureau de Jonquière sont faibles et peu fréquents.

Direction juridique: Cette direction comprend deux sections qui ont rapport avec le bureau de Jonquière: celle des notaires et celle des avocats. Toutes les procédures relatives aux notaires ou aux avocats de pratique privée doivent passer par cette direction. Elle constitue l'intervenant majeur entre les avocats et les notaires de pratique privée et le bureau de Jonquière. Elle joue un double rôle: intervenant et conseiller pour les régions de par leur expertise dans ces domaines. Le nombre de transactions et de correspondances échangées entre le bureau régional de Jonquière et la direction juridique est volumineux. Cela contribue à augmenter les délais dans chaque dossier tout au long de la procédure administrative.

Tous les intervenants énumérés précédemment, à l'exception de la direction des acquisitions, sont en constante relation avec le système étudié. Beaucoup d'informations formelles ou informelles circulent entre eux.

2.4.4.2 Environnement externe du MTQ

C.P.T.A.Q.: Si un projet est dans un secteur agricole, la direction régionale du ministère des Transports s'occupe d'obtenir un accord écrit de la CPTAQ pour permettre l'exécution des travaux et des acquisitions. Cette autorisation doit nous parvenir au bureau de Jonquière en même temps que la demande d'acquisition, sinon on doit la demander à la

direction régionale et cela bloque le projet momentanément. Cette autorisation s'appelle "Autorisation de morcellement et de changement d'usage".

Direction générale de l'inspection: Lorsque des déplacements de bâtiments sont requis sur un projet, les évaluateurs doivent demander à cette direction de leur fournir les normes techniques avant de demander des soumissions, que ce soit en plomberie ou en électricité.

Population: Exproprié: Ce sont les gens qui sont titulaires de droits réels et que l'on doit approcher pour acquérir leur propriété.

Réclamant: Ce sont des personnes qui n'ont pas été expropriés, mais qui ont subis des dommages suite à la construction routière. Il s'agit de dossiers appelés "dossiers réclamations" (dossiers 8).

Acheteur: Des demandes nous sont acheminées de la part de la population qui désire se porter acquéreur des résidus (terrains extra-routiers qui appartiennent au MTQ).

Bureau d'enregistrement: Tous ceux situés dans le territoire de travail du bureau de Jonquière. Ils jouent plusieurs rôles. Ils sont utiles pour la recherche de titres. Ils servent également pour l'enregistrement des documents légaux et des plans lorsque l'on procède par expropriation. Finalement, les notaires en ont besoin pour enregistrer leurs contrats.

Autres ministères: Le service s'occupe, pour d'autres Ministères, de la gestion des immeubles de même que des transferts d'administration en faveur de notre Ministère, aussi appelés "transferts de juridiction".

Divers mandataires: Cela comprend des entrepreneurs en démolition, électricité, plomberie et toute autre firme privée à qui l'on octroie un mandat.

Firmes d'experts conseils (évaluation): Certains projets sont confiés aux firmes d'évaluateurs privées. Ils doivent nous fournir un personnel qualifié et exécuter le travail d'évaluation et de négociation pour les dossiers (projets) que le service de l'expropriation leur confie.

Notaires privés: La plupart des acquisitions sont confiées aux notaires de la région 02 qui doivent nous produire soit: rapport de titres, acte final ou quittance partielle.

Avocats privés: Lorsque le service ne parvient pas à obtenir une entente avec l'exproprié, des procédures d'expropriation sont initiées. Certains expropriés ont alors recours à un avocat de pratique privée pour défendre leur dossier.

Cour supérieure: Dans les cas où il n'est pas possible de remettre un chèque à un exproprié, le chèque est déposé à la cour Supérieure. Elle est utilisée également pour diverses requêtes de la part de l'expropriant ou de l'exproprié.

Chambre de l'expropriation: C'est elle qui a pour rôle de fixer l'indemnité si aucun accord ne survient entre les parties. Cet organisme relève de la Cour provinciale du ministère de la Justice.

Municipalités: Diverses municipalités à qui le Ministère octroie une subvention pour effectuer l'acquisition de terrains et le déplacement de clôtures, en vue d'une construction ou d'une amélioration routière.

Conseil des ministres: Ce sont eux qui émettent les décrets nécessaires pour les projets d'acquisition.

Autres: Société du crédit agricole, office du crédit agricole, institutions bancaires, caisses populaires et tous les autres intervenants possédant une créance avec les expropriés afin d'obtenir les mainlevées pour la vente au Ministère.

2.5 LES STRUCTURES

La description des structures est faite dans le but de bien saisir l'aspect organisationnel de l'entreprise à l'étude. Nous examinerons la direction des acquisitions, le service de l'expropriation et finalement, la division des opérations, bureau de Jonquière.

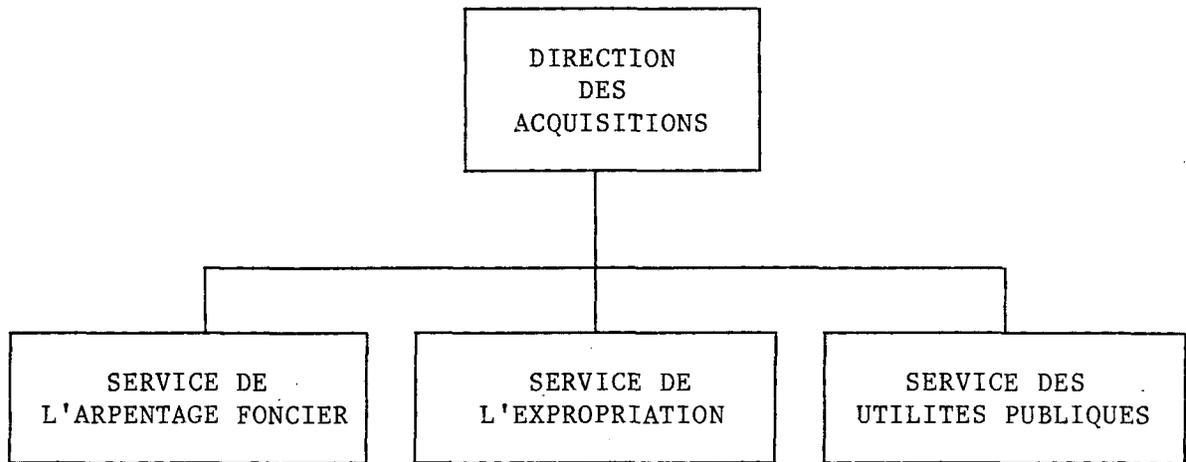
Ceci nous permettra de voir les divers degrés de relations existant entre ces trois intervenants. Il est impensable d'étudier le bureau de Jonquière sans examiner de quelle façon il se situe par rapport au super-système. Vous pouvez voir en annexe I, l'organigramme du ministère des Transports du Québec.

2.5.1 La direction des acquisitions

L'entreprise étudiée a une structure organisationnelle bien établie. Le schéma 1 nous montre la direction des acquisitions de Québec qui chapeaute trois services: arpentage foncier, pour l'élaboration des plans et des descriptions techniques; le service de l'expropriation, qui effectue les démarches et les négociations pour l'acquisition; et enfin le service des utilités publiques, qui effectue, auprès des entreprises d'utilités publiques, les démarches et les ententes nécessaires en vue de coordonner les travaux de construction ou de modification et d'assurer le réaménagement des services d'utilités publiques.

SCHEMA I

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DES ACQUISITIONS
MINISTÈRE DES TRANSPORTS DU QUÉBEC



La direction des acquisitions détient le budget requis pour le fonctionnement de ces trois services. C'est lui qui le répartit et l'administre. Les relations qui s'exercent entre le bureau de Jonquière et le personnel de la direction touche, en grande partie, les recherches d'informations en ce qui a trait au budget.

Cette direction effectue des suivis et des contrôles budgétaires mais aucune information ne se retransmet en région. Les régions ne possèdent pas d'autonomie budgétaire et n'ont aucune décentralisation budgétaire en ce qui concerne le budget de fonctionnement.

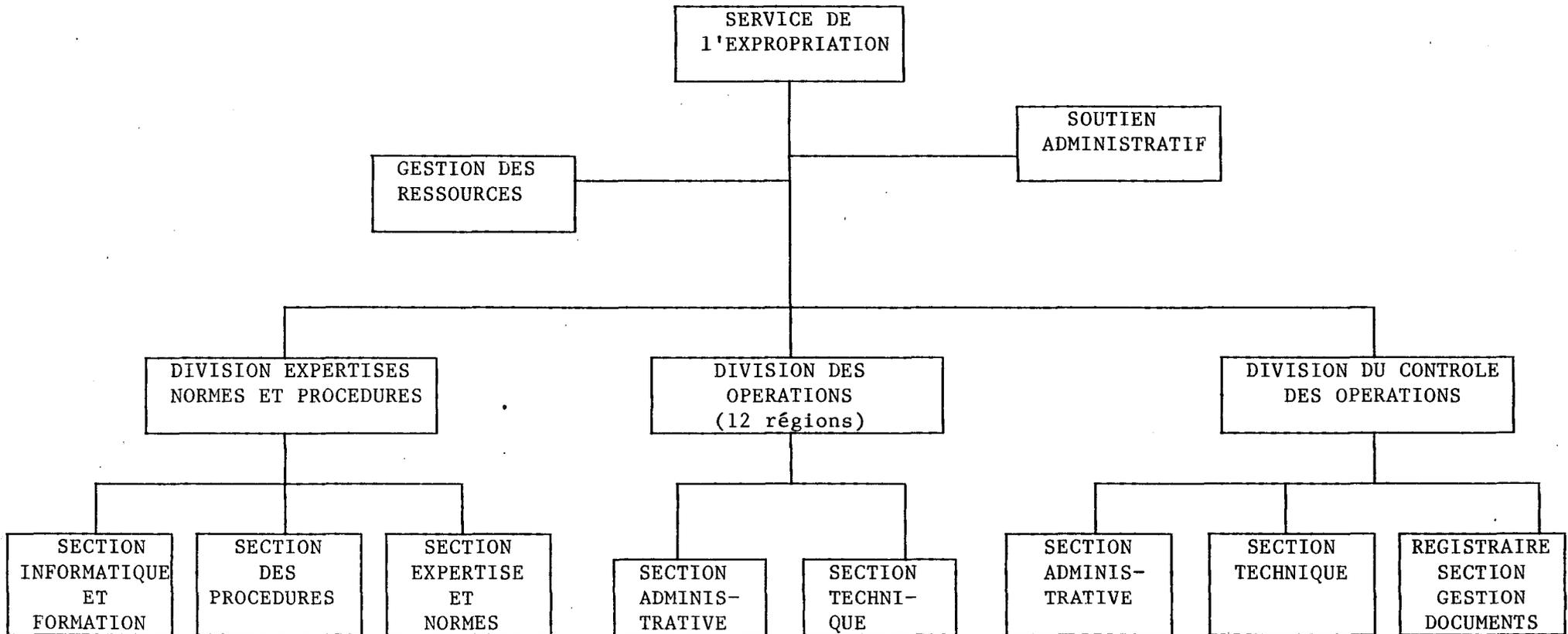
2.5.2 Le service de l'expropriation (Bureau chef)

Le bureau chef du service de l'expropriation est situé à Québec. Le schéma 2 nous permet de visualiser la structure organisationnelle et les différentes divisions relevant de ce service, dont ses douze bureaux régionaux, composant sa division des opérations.

En début d'année financière, le bureau chef reçoit une "enveloppe budgétaire de la direction des acquisitions. C'est la section des ressources qui l'administre pour tout le service. Aucune décentralisation n'est faite du côté budgétaire et personnel.

SCHEMA II

ORGANISATION ADMINISTRATIVE DU SERVICE DE L'EXPROPRIATION



La division des expertises, normes et procédures s'occupe, d'une part, de tout le côté informatique, de l'ensemble de la conception et de l'implantation des procédures administratives du service, et d'autre part, du côté technique, expertises et normes, en implantant les méthodes d'évaluation et en les normalisant.

La division du contrôle des opérations quant à elle, a la vocation de contrôler, à posteriori, toutes les transactions à incidence monétaire. De plus, elle doit contrôler l'application intégrale des lois, règlements et procédures régissant l'aspect technique et l'aspect administratif de l'acquisition, de la vente et de la location des droits immobiliers et mobiliers répondant aux besoins du Ministère.

Finalement, elle doit vérifier, à priori, le travail des régions dans les dossiers de plus de 50 000,00 \$.

Pour sa part, le département soutien administratif s'occupe des dossiers dont les régions ne sont pas encore décentralisées.

2.5.3 La division des opérations (bureau de Jonquière)

Voilà pour le présent mandat, la structure organisationnelle qui nous préoccupe davantage; le schéma 3 montre l'organigramme actuel en vigueur. On y retrouve deux sections: la section technique qui comprend un professionnel et deux techniciens en évaluation, et la section administrative, composée de trois agents de bureau et d'une agente de secrétariat qui sont dirigés par un cadre intermédiaire.

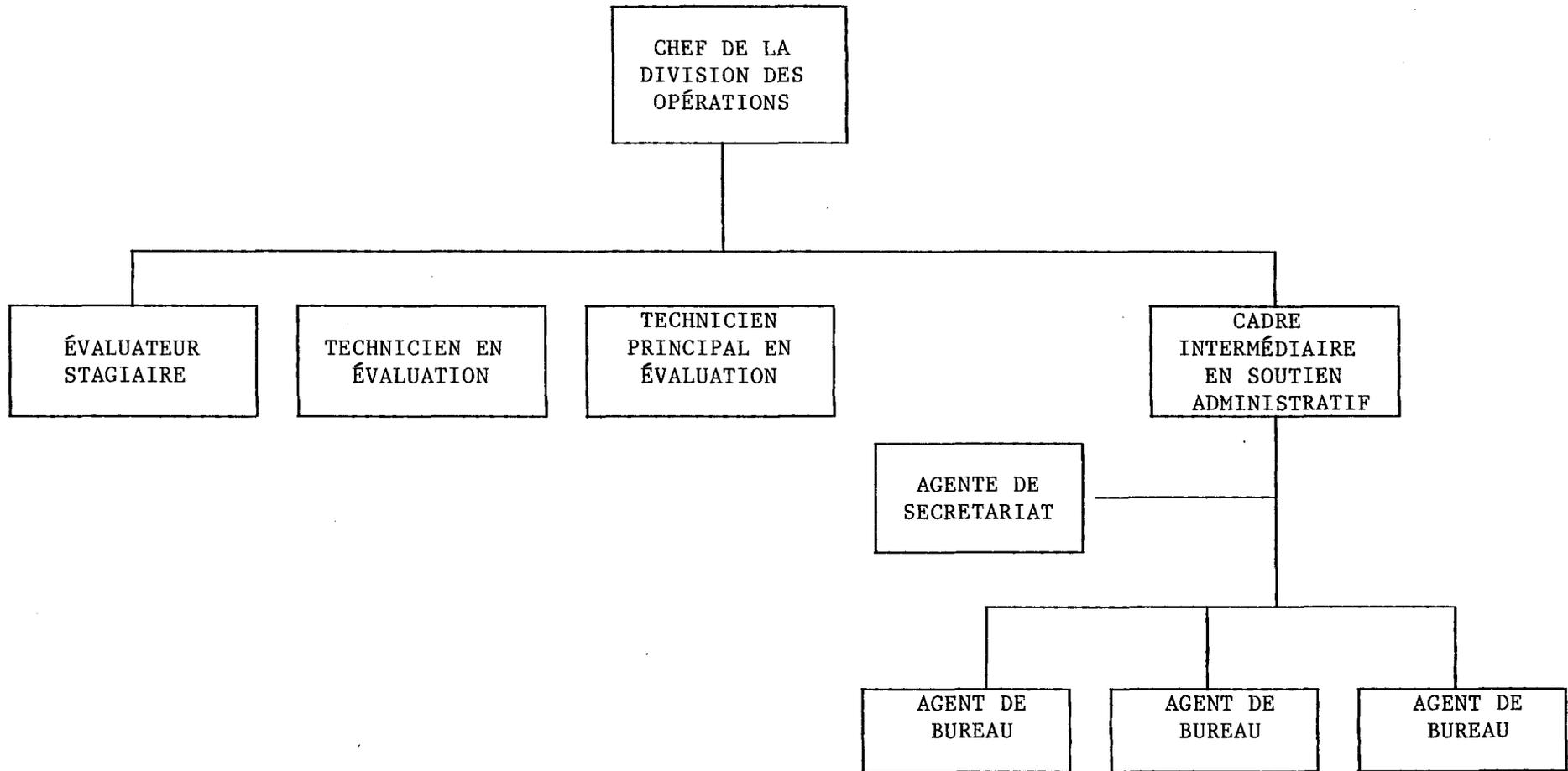
La section administrative a connu une augmentation de ses effectifs lors de la récente décentralisation des procédures administratives de 1984. Auparavant il n'y avait qu'un agent de bureau et une agente de secrétariat qui exécutait beaucoup de travail administratif. Elle est au service depuis plus de douze ans.

2.5.4 Description des tâches du personnel administratif

Les pages qui suivent présentent, pour la section administrative, la description de tâches telle qu'elle apparaît dans la fiche de notation de chaque employé. Il est à noter qu'il existe une description de tâches différente par personne et non pas par catégorie d'emploi. Vu la grande variété de tâches à accomplir pour la section administrative, chaque agent de bureau exécute un travail différent. L'acquisition étant un service continu et étant donné que chaque employé exécute sa propre partie du

SCHÉMA III

ORGANIGRAMME DE LA DIVISION DES OPÉRATIONS A JONQUIÈRE



processus, il n'y a pas de polyvalence dans les tâches. Lorsqu'il y a absence d'un des employés, le bureau se retrouve très vulnérable. Depuis l'arrivée du nouvel adjoint administratif, nous assistons à une volonté de changement du côté de la répartition des tâches. L'accent est plutôt orienté vers une polyvalence des tâches vu le nombre restreint du personnel administratif. Cet objectif recherché par l'organisation, mais qui est difficile lors de l'application. Actuellement certaines tâches sont effectuées par une seule personne.

Voici une présentation globale des tâches de chacun des employés de la section soutien administratif:

ADJOINTE ADMINISTRATIVE: le titulaire de cet emploi est responsable de l'organisation, de la coordination et du contrôle de tout le travail de soutien administratif relatif aux dossiers d'expropriation et ce, afin de s'assurer que ces dossiers soient finalisés conformément aux délais prescrits par la loi. Il dirige et supervise le personnel de soutien affecté à ces activités. Parmi ses tâches, il doit:

1. Coordonner, diriger et superviser l'ensemble des activités administratives reliées à la gestion des dossiers d'expropriation, soit:
 - la réception et la vérification des plans d'expropriation et de réserve;

- les procédures pour l'instance d'expropriation et de réserve;
- le contrôle des délais légaux;
- la vérification des dossiers en vue du paiement des indemnités, des intérêts et des comptes divers;
- la préparation et la vérification des dossiers à caractère spécial, pour ce qui a trait aux indemnités et aux intérêts;
- le contrôle et la distribution des chèques;
- la finalisation des contrats et la tenue d'un registre des plans d'expropriation, des plans de réserve, des dossiers d'expropriation, des dossiers de réserve et des dossiers du personnel de région;
- la gestion des immeubles excédentaires;

et ce, pour s'assurer que les dossiers progressent dans un ordre logique et soient conformes à la loi d'expropriation.

2. Diriger et superviser le personnel de soutien affecté à ces activités en effectuant la répartition, la coordination et la vérification du travail, en contrôlant l'assiduité et en notant le personnel.

3. Coordonner, diriger et superviser les activités concernant la décentralisation de la saisie SYGBEC en ce qui a trait à la codification, incluant le numéro d'identification du fournisseur ou du bénéficiaire, et la vérification des documents en fonction des

directives et de la réglementation gouvernementale en vigueur et l'autorisation du gestionnaire.

4. Collaborer et travailler avec les différents intervenants dans les dossiers d'expropriation tels que les avocats, les notaires, les évaluateurs, les représentants de l'arpentage foncier, les municipalités et les autres Ministères impliqués, en échangeant certaines informations lorsque les dossiers l'exigent.

5. Déterminer les priorités dans l'exécution du travail et s'assurer du respect et de l'application des directives et des procédures.

6. Maintenir, en collaboration avec le chef de la division, les communications nécessaires avec le directeur régional pour que ce dernier planifie les travaux de construction selon les échéanciers d'expropriation établis.

AGENTE DE SECRETARIAT: Sous l'autorité du cadre intermédiaire, apporte une contribution efficace à l'administration du bureau et à cette fin: conçoit et rédige de brèves notes de service ainsi que la correspondance courante; compile des statistiques; dresse des tableaux et des graphiques; tient à jour les registres et les rapports de rendement du bureau; dépouille la correspon-

dance, traite les questions mineures et distribue le reste du courrier aux personnes concernées; effectue des démarches écrites ou verbales pour compléter des données relatives à des dossiers; fixe des rendez-vous, fait des réservations de salles, d'hôtels, etc.; identifie les divers documents susceptibles d'intéresser le personnel du service et en assure la diffusion; conseille le personnel sur le langage administratif et la présentation à adopter aussi bien pour la correspondance que pour les différents documents à produire; participe à l'élaboration et tient à jour les différents systèmes de classement et de rappel. Elle transcrit à la machine à écrire ou au moyen d'un appareil de traitement de texte, différents documents de toutes sortes, dans des styles et formes variés appropriés. Ouvre les différents dossiers à l'usage du bureau; tient à jour les dossiers personnels des employés, en assure le suivi et la mise à jour; tient à jour le suivi des frais de voyages pour les employés concernés; reçoit, traite, prépare et expédie le courrier; agit comme réceptionniste-téléphoniste. Voit à l'approvisionnement du matériel de bureau: achat, réquisition, approbation de paiement, etc. Elle exécute toutes autres tâches connexes à la demande de l'adjointe administrative.

Pour ce qui concerne les trois postes d'agent de bureau, chacun possède sa propre description de tâches, nous faisant voir ici la non polyvalence dans les tâches de cette équipe. Nous décrirons chacun des postes d'agent de bureau.

1er AGENT DE BUREAU: Responsable de l'inventaire et de la procédure des immeubles excédentaires. Sur réception de l'entente, vérifie et prépare les dossiers en vue du paiement des indemnités. Prépare les lettres confirmant la demande de paiement et la déclaration de règlement hors cour (DRHC). Prépare les dossiers en ce qui a trait aux procédures notariales. Procède, sur réception de comptes de divers mandataires, à la vérification, à l'enregistrement du compte et à la recommandation de paiement. Vérifie et recommande le paiement des intérêts dus à l'exproprié. Effectue la procédure relative aux avis d'expropriation et de prise de possession ou de transfert de propriété.

2ième AGENT DE BUREAU: Prépare les dossiers en ce qui a trait aux procédures notariales et reçoit la documentation appropriée. Vérifie et prépare les dossiers en vue des expéditions de chèques. Vérifie et recommande le paiement des comptes de notaires, avocats et huissiers. Reçoit, vérifie et enregistre à l'écran les plans d'expropriation; garde à jour le cardex des plans, obtient les pré-requis au décret et effectue la demande de

décret. Effectue les mandats aux notaires et s'occupe du suivi par une procédure de rappel. Exécute tout changement, annulation ou fermeture de dossier.

3ième AGENT DE BUREAU: Pour la description de tâches du dernier agent de bureau, nous vous donnerons ce qu'exécute actuellement la personne occasionnelle qui remplace l'agente de bureau en congé sans solde jusqu'en 1988, car les tâches qu'elle exécutait seront remaniées lors de son retour.

L'occasionnelle exécute la procédure de mandats aux notaires, reçoit et vérifie les comptes de notaires, d'avocats et de huissiers. Sur réception des comptes des divers mandataires, elle procède à la vérification et à la recommandation de paiement. Confie divers mandats aux notaires et effectue un suivi par une procédure de rappel. Elle effectue divers travaux concernant le travail de l'agente de secrétariat en son absence ou pour lui venir en aide lors de périodes de travail abondantes.

Chacun des employés de l'équipe s'occupe de sa propre codification SYGBEC, de même que sa codification sur l'écran informatique. Chaque employé effectue ses photocopies. Et enfin, sur chaque description de tâches, nous retrouvons la phrase "exécute toutes autres tâches connexes demandées par le cadre intermédiaire".

2.5.5 Aménagement des lieux physiques et du travail

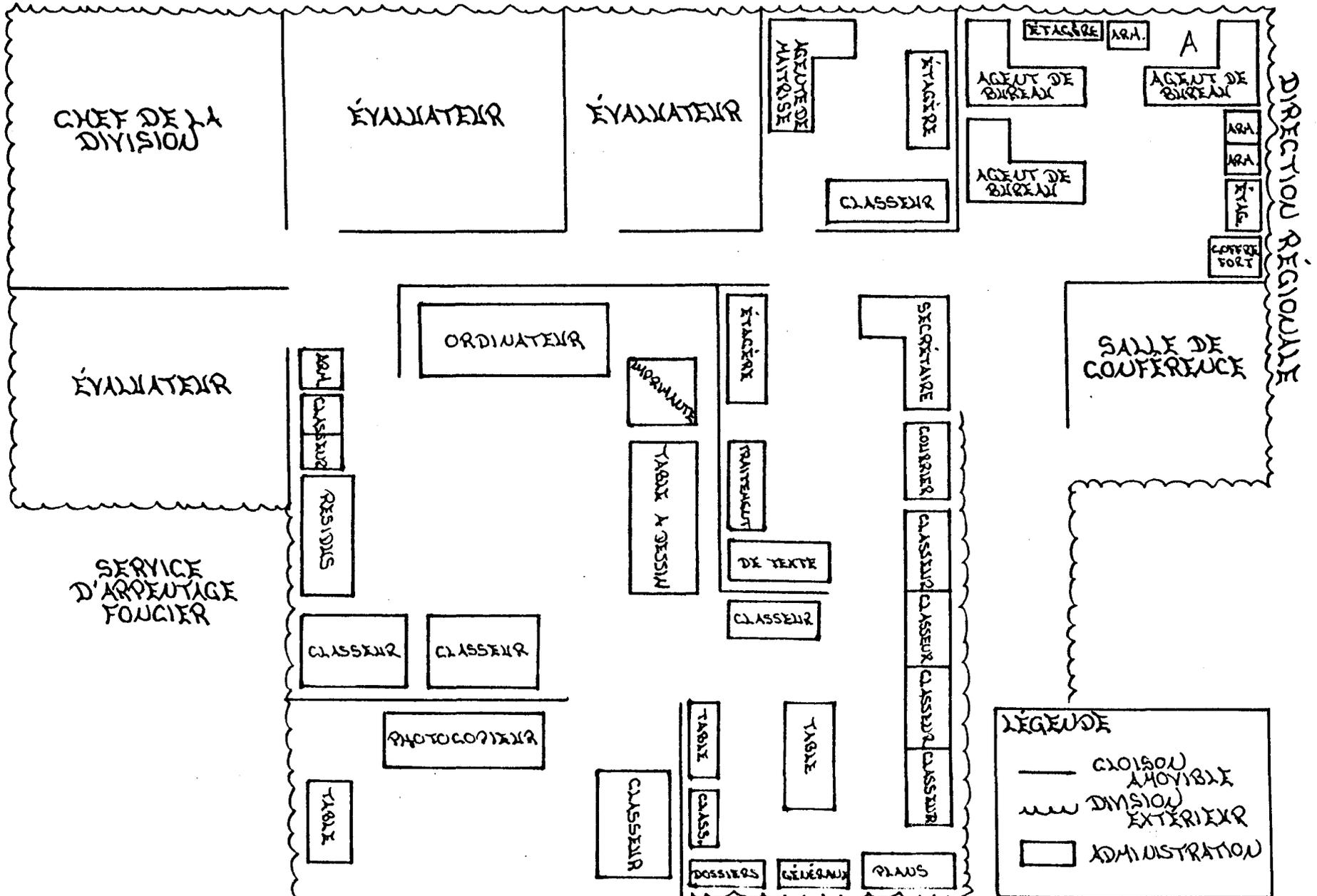
Parmi les structures, nous nous devons de décrire l'espace physique dans lequel notre organisation travaille.

Des cloisons amovibles séparent les bureaux entre eux à l'intérieur du service de l'expropriation. L'espace de travail de chacun est raisonnable sauf pour la section administrative, où l'équipe se voit contrainte de partager un espace plutôt restreint. Pour ce qui est de l'emplacement du secteur technique, il se trouve juxtaposé à celui administratif et au bureau du chef de la division, ce qui facilite les échanges entre le personnel pour les renseignements divers dont ils ont besoin.

Le côté fonctionnel de l'emplacement du secteur administratif est inadéquat (voir schéma 4). Actuellement, beaucoup de temps est consacré au déplacement de personnes car les divers équipements et appareils dont a besoin l'équipe administrative sont dispersés à travers toute la superficie du bureau. Une note importante à mentionner est qu'un des employés de la section administrative doit se déplacer continuellement sur des béquilles; nous observons que son bureau (bureau A) se retrouve le plus éloigné de l'équipement dont il a régulièrement besoin, ce qui lui occasionne beaucoup de déplacement. Le dernier aménagement des lieux remonte au printemps 1983 et il avait été planifié par le personnel de Jonquière, avec un contrôle au niveau des normes par un intervenant de Québec.

SCHÉMA IV

AMÉNAGEMENT PHYSIQUE DES LIEUX DE TRAVIL



Pour ce qui est du travail comme tel et de sa répartition, le personnel administratif a traversé une période difficile lorsque l'agente de bureau, qui est partie sans solde pour une période de deux ans se terminant en octobre 1988, a quitté car elle était la seule qui était présente lors de la décentralisation et qui avait participé à la formation dispensée par Québec. Lors de son départ, presque aucune retransmission de son information ne s'est effectuée. Le personnel demeurant en place s'est vu dans l'obligation d'apprendre les procédures tant bien que mal. Actuellement, la répartition du travail est inadéquate et non polyvalente, ce qui occasionne des problèmes lors de départs ou d'absences.

2.6 LES PROCESSUS

La description des processus nous permet de visualiser les principales activités du service étudié agissant dans son environnement. Nous retrouvons à l'intérieur de chaque diagramme, les relations globales de flux d'information, de flux monétaires et de flux de ressources qui existent entre les différents intervenants internes ou externes. La méthodologie utilisée cherche à faire ressortir la manière dont sont interreliées les activités internes dans le système étudié et la façon dont il se comporte face à leur environnement.

A l'intérieur de ces diagrammes de flux, des zones d'interrogation sont pointées. La légende, incluse au début de ce travail, vous aidera à mieux comprendre ces diagrammes.

La représentation des processus décrit, avec le plus d'exactitude possible, les opérations réelles qui sont effectuées dans l'organisation, en respectant leur séquence logique et en les interreliant par les flux appropriés soit d'information, de monnaie, de personnel et de matière.

Les processus sont décrits non pas intégralement, mais en ressortant les principales activités et les endroits où nous observons des faiblesses.

2.6.1 Processus général du système d'acquisition d'immeubles

Nous débutons la description de cette partie par le processus général d'acquisition d'immeubles, qui représente les activités essentielles de l'organisation à l'étude, activités de transformation fondamentale qui constitue sa raison d'être. Par la suite, nous ferons éclater les autres systèmes qui nous semblent problématiques, dans le but de les présenter sous forme de processus.

Le service de l'expropriation se doit de poursuivre deux objectifs: l'efficacité, qui consiste à bien connaître son rôle à travers l'organisation afin de réaliser la bonne chose et ainsi bien exproprier en connaissant les lois, règlements et procédures; le deuxième objectif étant l'efficience qui signifie bien le faire, donc bien exproprier par le respect de l'exproprié, de la meilleure façon possible, dans un délai raisonnable et à moindre frais.

Afin de réaliser ces objectifs, examinons d'abord le processus d'acquisition d'immeubles qui débute par un besoin, exprimé par la direction régionale du ministère des Transports, en terme de libération d'emprise pour les futurs travaux routiers.

Il faut nous rappeler que l'acquisition peut se faire de deux façons soit de gré à gré, lorsque le Ministère obtient une entente de la part de l'exproprié, qui est une façon plus humaine; ou la deuxième façon, par expropriation, lorsqu'il ne réussit pas à s'entendre avec le propriétaire du droit réel. Lorsque les procédures d'expropriation sont entamées, en tout temps il est possible pour l'exproprié d'en venir à une entente avant de se rendre jusqu'à la dernière étape, soit devant la Chambre d'expropriation.

Le schéma 5 représente le processus général des activités que l'on retrouve au bureau de Jonquière. Autour de ce système nous apercevons l'ensemble des intervenants de l'environnement, dont les rapports avec le système ont déjà été décrits auparavant. Il s'agit d'une mise en situation globale du processus d'acquisition. Les principales activités représentées dans ce schéma sont exécutées par le secteur technique et représentent la raison d'être du service. Il consiste donc, à partir d'une demande d'acquisition placée par la direction régionale (client du système), à évaluer, à négocier dans le but d'obtenir une entente si possible, et à acquérir les immeubles en vue d'une éventuelle libération de l'emprise requise pour les travaux de construction routière.

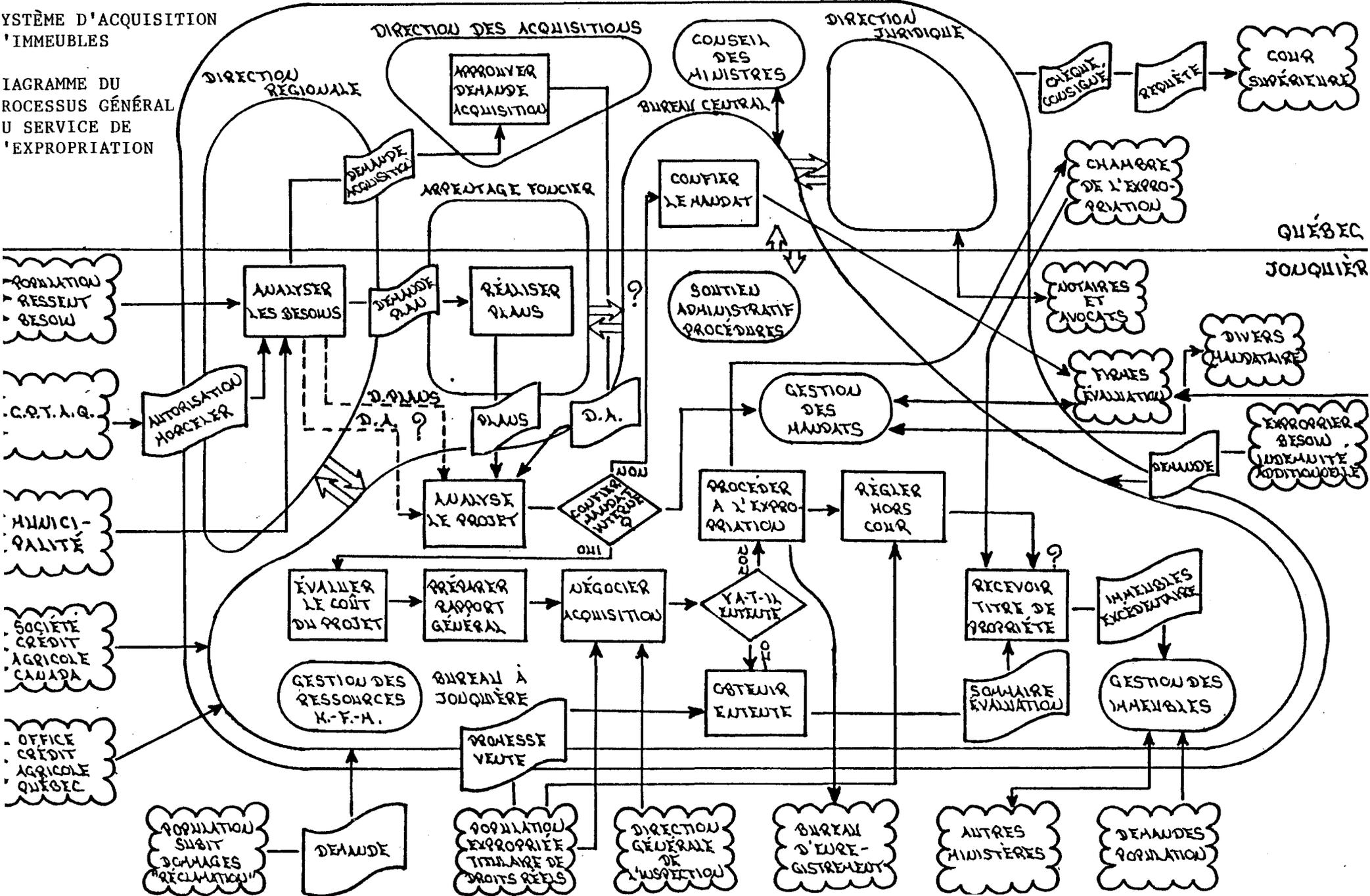
C'est à travers tout ce processus qu'intervient le travail de la section administrative; elle joue un rôle de soutien administratif.

Le processus débute par la réception de plans provenant du service d'arpentage foncier pour un projet donné, le tout suivi par une demande d'acquisition. A cette étape du processus, nous remarquons un problème de synchronisation. Il arrive à l'occasion que le service de l'expropriation reçoive la demande d'acquisition signée par le directeur des acquisitions avant le plan; ce qui ne devrait pas se produire car sur la demande d'acquisition, les délais pour la libération d'emprise apparaissent, donc ils courent déjà et le bureau de Jonquière ne peut pas travailler sur le projet avant d'avoir ouvert ses dossiers et il faut le plan pour procéder à l'ouverture des dossiers.

CHÉMA V

SYSTÈME D'ACQUISITION
D'IMMEUBLES

DIAGRAMME DU
PROCESSUS GÉNÉRAL
DU SERVICE DE
L'EXPROPRIATION



Après analyse du projet par le chef de division, il décidera de confier le projet à un mandataire privé (une firme d'expert-conseils) si ses ressources internes sont insuffisantes.

A la fin du processus, lorsque l'on reçoit les titres de propriétés de la part des notaires, il n'y a rien de formel comme activité afin de retourner l'information quant à la date de libération d'emprise vers le client, soit la direction régionale. Actuellement cela se fait d'une façon informelle, lors d'échanges occasionnels entre le chef de division et une personne de la direction régionale. La section administrative n'est jamais informée ni impliquée.

Dans le schéma 5, d'autres sous-systèmes sont représentés y compris celui de la gestion des immeubles, dont les activités consistent à gérer l'ensemble des immeubles excédentaires qui appartiennent au ministère des Transports ou à d'autres Ministères. Cela consiste à tenir un inventaire des immeubles sous la tutelle du Ministère et d'en disposer de la meilleure façon possible, compte-tenu des ressources du bureau, et en prenant soin de suivre les procédures déjà établies. Il s'agit de gérer l'inventaire, c'est-à-dire d'étudier les dossiers d'immeubles et d'ouvrir les dossiers de gestion. Suite à une demande de l'extérieur (population) pour acquérir un immeuble appartenant au Ministère, il s'agit de vérifier la recevabilité de la demande. Le secteur technique déterminera ensuite la valeur marchande et la section administrative préparera les documents requis afin d'offrir l'immeuble en soumission et procédera à la disposition.

Dans le présent mandat, nous n'explorons pas davantage ce système car il ferait à lui seul l'objet d'une recherche. Une seule personne dans l'équipe administrative est au courant des procédures concernant les immeubles excédentaires contenues dans le manuel de procédures (volet II) émis par le Ministère. Cela représente un manque de polyvalence dans l'équipe administrative car si la personne s'absente, personne ne peut répondre à la demande. Mentionnons également que les résidus sont constitués à partir des dossiers d'acquisition. Lorsqu'une partie de terrain est achetée mais non requise pour la construction routière, cette partie fait l'objet d'un dossier de gestion. Cela inclut également l'ensemble des servitudes requises pour la construction routière (servitude de non-accès, d'eau, de passage, de drainage, de construction). La priorité est donnée aux dossiers d'acquisition. Par la suite, si la personne préposée aux immeubles excédentaires dispose de temps, elle travaille aux résidus.

Au schéma 5, nous remarquons qu'aucune activité de planification de projets à venir ou d'activité de contrôle n'est présente à l'intérieur du processus.

D'autres sous-systèmes sont représentés sur ce graphique tels: soutien administratif, gestion des mandats et gestion des ressources (humaines, financières et matérielles). Ceux-ci sont expliqués en détail dans les pages qui suivent car ils concernent directement le travail effectué par l'équipe administrative.

2.6.2 Processus de gestion des mandats

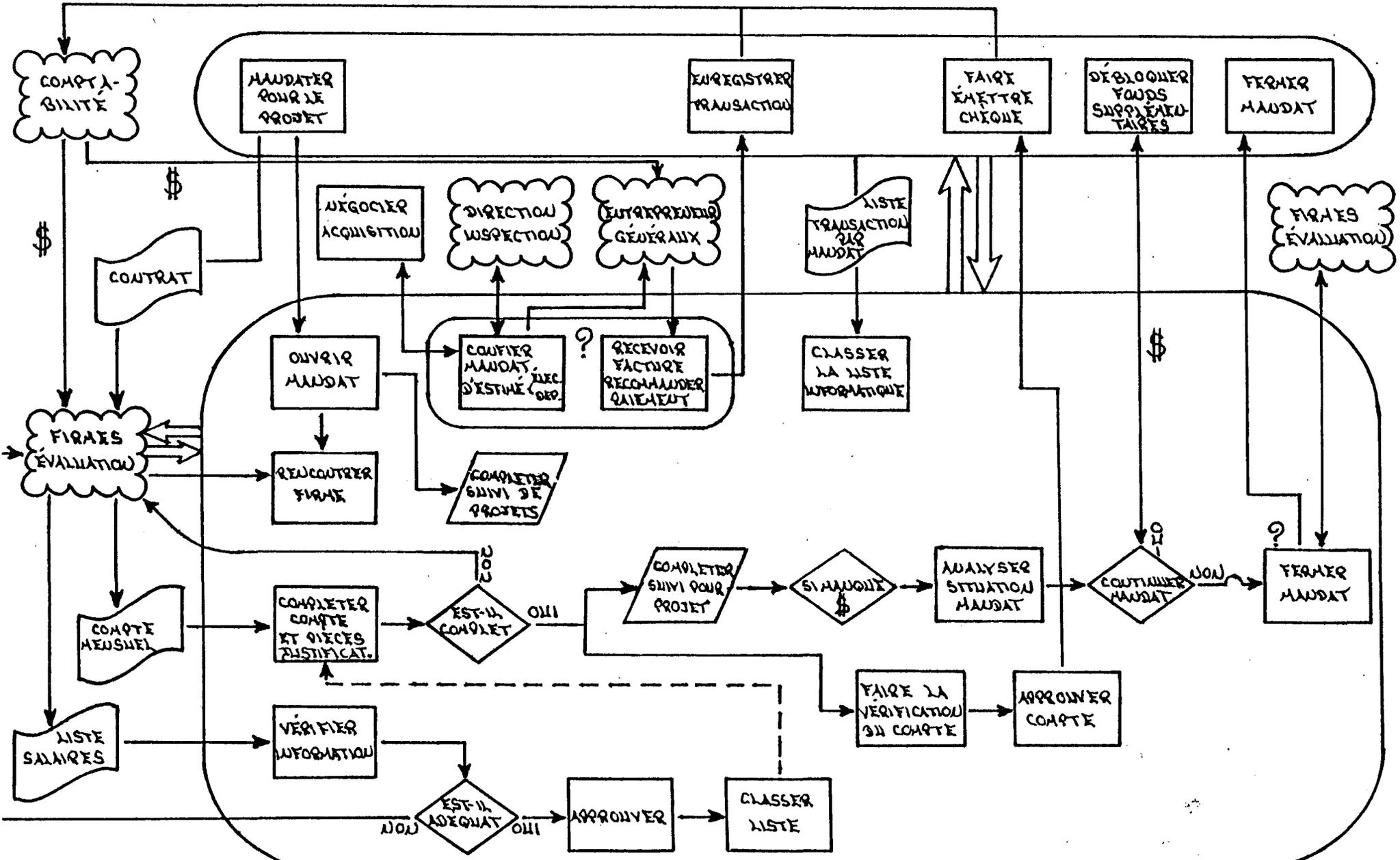
Un des volets du soutien administratif est la gestion des mandats. Le bureau de Jonquière, compte-tenu de ses ressources humaines du côté du secteur technique, se voit dans l'obligation, de mandater des firmes privées d'évaluateurs afin de réaliser le travail lorsqu'il y a un surcroît de projets. Ces firmes ont pour rôle d'effectuer les négociations auprès des expropriés. Lorsqu'elles obtiennent une entente dans le dossier, leur travail est terminé. Tout le processus administratif est alors effectué de la même façon par l'équipe administrative.

Dans le schéma 6, nous observons le cheminement des mandats confiés aux firmes privées d'évaluateurs. Le tout débute par l'octroi d'un contrat à une firme par Québec, suite à la décision par le chef de division de mandater une firme privée. Un point est à souligner ici. Il s'agit du délai qui s'écoule entre la décision et l'octroi par Québec allant entre deux et trois mois. Cela pourrait retarder la libération des emprises pour les délais désirés, ce qui cause des problèmes pour une planification de projet.

Lorsque le nom de la firme est connu, la prochaine étape consiste en l'ouverture d'un dossier. Par la suite, une rencontre est effectuée avec un représentant de la firme et le responsable régional. Après l'ouverture du dossier, la liste des suivis de mandats (voir annexe V) est

SCHÉMA VI

PROCESSUS DE LA GESTION DES MANDATS



complétée par la section administrative. Le dossier est ensuite classé jusqu'à la réception du premier compte d'honoraires.

A la réception d'un compte d'honoraires mensuel, il y a une activité qui consiste à vérifier la facturation et à l'expédier à Québec après approbation par le chef de division. Les activités de codification sont effectuées par Québec car cette procédure, même si elle est écrite dans les manuels administratifs, n'est pas encore décentralisée en région.

Le paiement des factures par Québec n'est pas suivi par un système de contrôle de la part du bureau de Jonquière. Actuellement, les seuls suivis sont l'enregistrement du mandat au début et le suivi manuel du solde d'argent pour chacun des mandats. Une liste informatique "S-81" concernant les mandats et les sommes en balance, est produite périodiquement et est actuellement inutilisée. Elle pourrait être un outil de contrôle utile pour vérifier si Québec et Jonquière balancent et pour effectuer un meilleur suivi.

Une autre faiblesse dans ce diagramme, se situe lors de la fermeture d'un mandat d'une firme privée. La correspondance expédiée à Québec pour les aviser de la fin d'un mandat est sans retour. Cela amène des dossiers-mandats non détruits et qui sont conservés en filière sans savoir s'ils sont fermés et s'il pourraient être détruits ou encore être expédiés à Québec.

Au schéma 6, nous retrouvons un autre type de mandat, soit les mandats confiés par le bureau de Jonquière, se rapportant aux estimés de déplacement, électrique et de plomberie. Pour l'équipe administrative, ces petits mandats représentent peu de travail, si ce n'est que de mandater l'entrepreneur et de vérifier le compte d'honoraires afin de l'expédier à Québec pour que la recommandation de paiement et que la codification soient effectuées. Une faiblesse est à souligner concernant le suivi de ces mandats, dans les dossiers, de la part de l'équipe administrative; seule la section technique suit ces mandats, par la force des choses, car ils attendent ces estimés avant de poursuivre leurs dossiers en vue d'une entente.

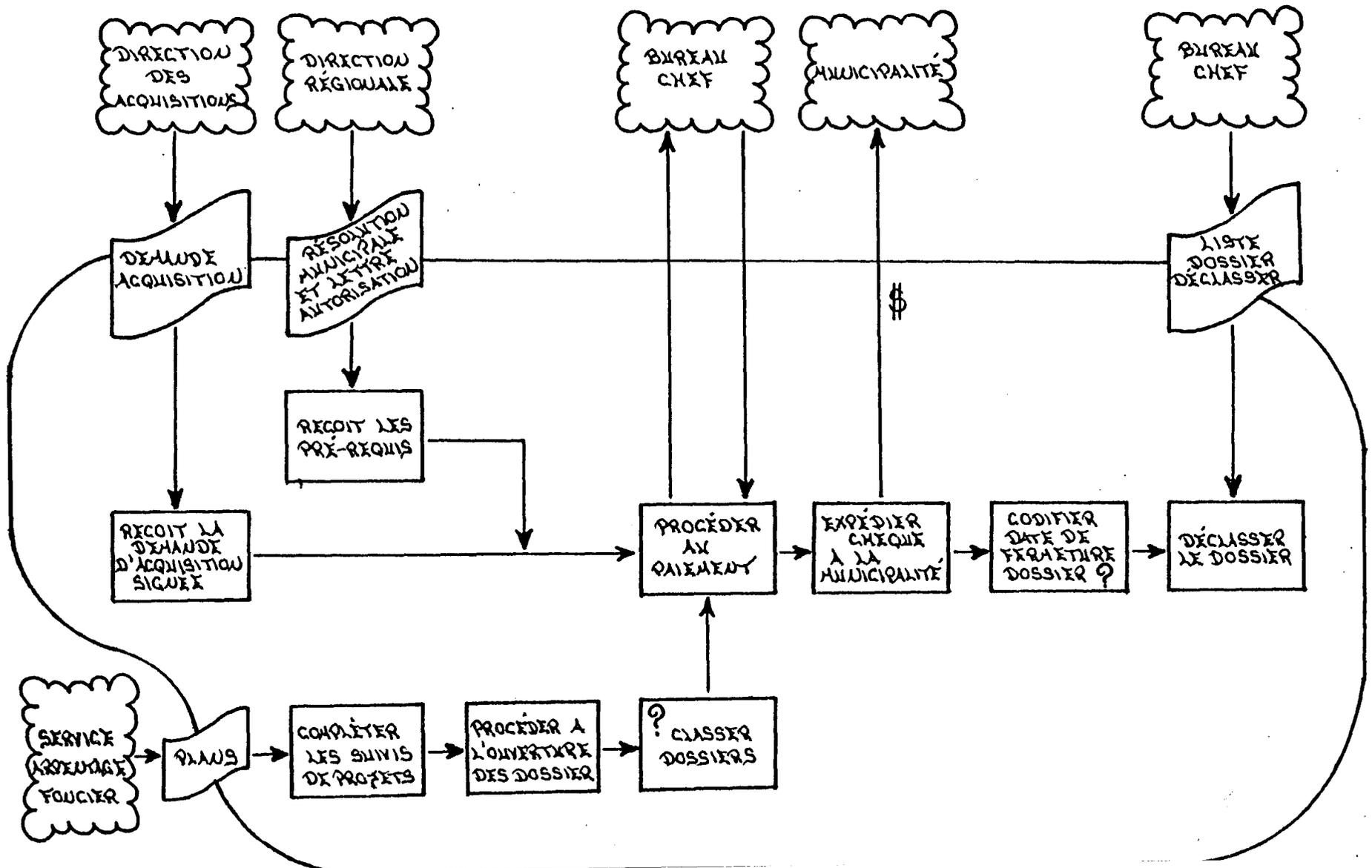
2.6.3 Processus d'acquisition par les municipalités

Ce processus, reproduit au schéma 7, consiste à accorder une subvention à la municipalité concernée, à partir d'une demande d'acquisition par la municipalité, émise par la direction régionale. La municipalité doit acquérir les terrains requis pour la construction et effectuer le déplacement des clôtures. Le service d'arpentage foncier du Ministère s'occupe de produire les plans nécessaires à la municipalité et au service de l'expropriation.

Les principales activités que nous retrouvons à l'intérieur du processus sont d'abord d'effectuer, à partir de la demande d'acquisition et

SCHÉMA VII

PROCESSUS D'ACQUISITION PAR LA MUNICIPALITÉ



des plans, le suivi des projets (annexe V), d'ouvrir les dossiers, de procéder au paiement de la subvention, y compris les diverses codifications, qui ne sont pas illustrées sur le schéma 7, mais qui sont omniprésentes tout au cours du processus, et enfin, lorsque le travail est complété, de fermer le dossier.

Nous décelons deux faiblesses dans ce processus. Soit lors de la réception des plans, il peut s'écouler jusqu'à trois ans avant de recevoir la demande d'acquisition s'y rattachant, ce qui implique que nos dossiers sont ouverts depuis longtemps sans aucun travail à l'intérieur. Cela fausse les données lorsque l'on recense le nombre de dossiers actifs.

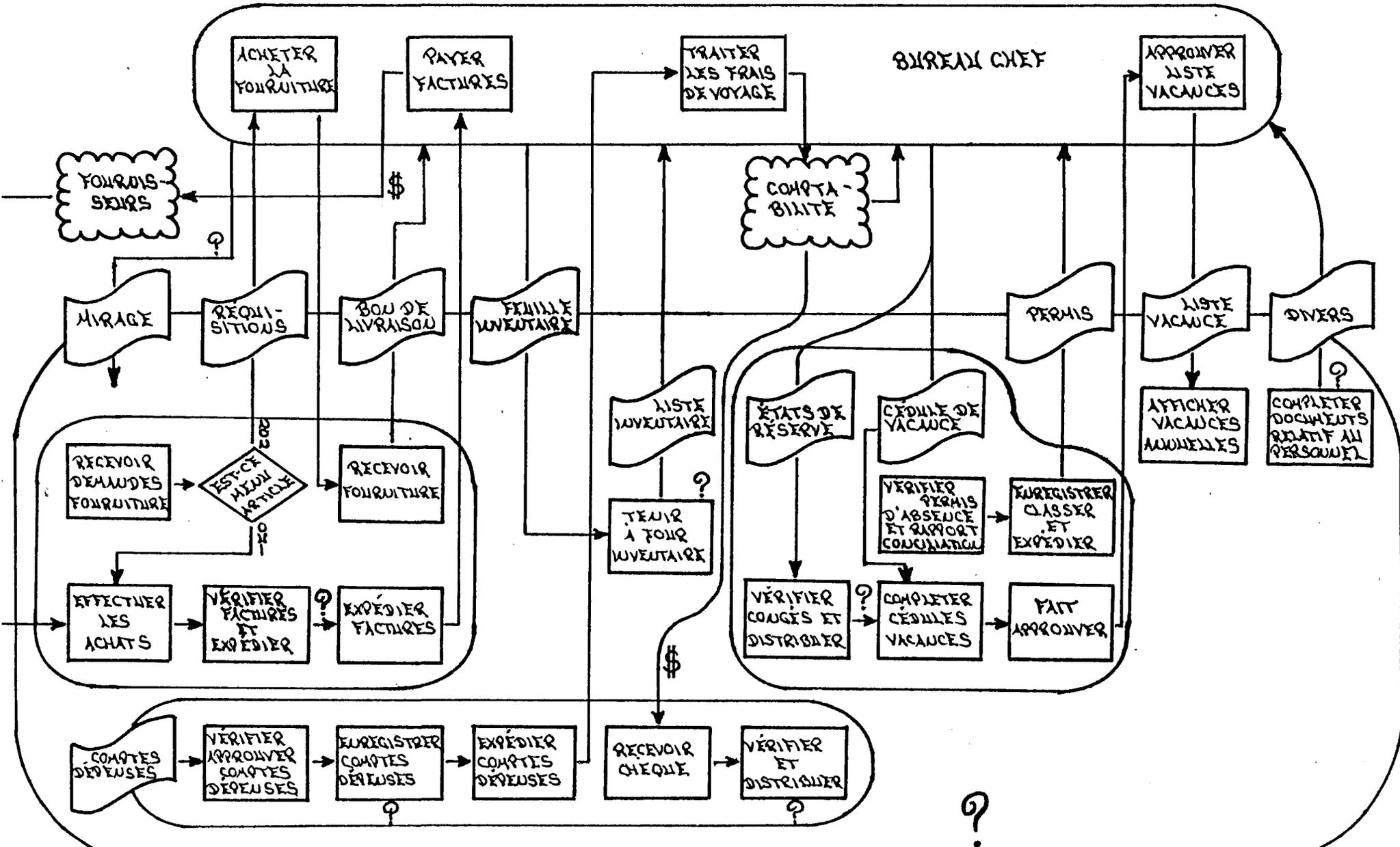
La deuxième zone se retrouve lors de la fermeture de ces dossiers. Souvent, lors du paiement de la subvention, la date de fermeture du dossier n'est pas codifiée. Ainsi, comme il n'y a pas d'intérêts à payer dans le dossier, il ne se déclasse pas.

2.6.4 Processus de gestion des ressources (HMF)

Le schéma 8 nous montre les principales activités se rapportant aux ressources humaines, financières et matérielles. Ces activités sont très peu décentralisées en région car le service du personnel est à Québec, de même que les budgets. De plus, les tâches qu'a à réaliser le bureau de

SCHÉMA VIII

PROCESSUS DE GESTION DES RESSOURCES H.M.F.



Jonquièrre sont ambiguës, surtout lorsque l'on parle de ressources humaines et de documents à compléter, en rapport avec le personnel.

Nous observons quatre grands sous-systèmes à l'intérieur du schéma 8:

- achat de fournitures;
- frais de voyages;
- assiduité;
- personnel.

A travers ces sous-systèmes, quelques zones grises sont à souligner. D'abord, le suivi de l'inventaire n'est complété qu'une fois par année; nous ne rencontrons aucune activité se rapportant à l'inventaire lors de la réception des articles.

Au niveau des frais de voyages, une activité d'enregistrement est effectuée pour le suivi interne du bureau. Par contre, lors de la réception des chèques de voyages, un contrôle sommaire est effectué et à ce moment, il appartient à chaque employé de vérifier ses propres comptes afin de voir s'il concorde avec ses données.

Nous ne décelons aucun suivi des dépenses de bureau. En aucun temps le bureau central n'informe le bureau de Jonquièrre sur les frais de fonctionnement. Aucune implication budgétaire n'est présente.

Lorsqu'il s'agit d'une facture s'élevant à moins de 25,00 \$, le remboursement s'effectue par l'entremise de la petite caisse du bureau régional, ce qui crée une dépendance.

En ce qui a trait au personnel, les activités concernant l'engagement, le départ et les absences sont faites souvent en retard, par manque d'informations du centre et surtout par manque de communication. Actuellement, la région est mal informée quant à son rôle et aux documents qu'elle doit compléter en terme de ressources humaines.

Une liste intitulée "mirage", dans laquelle apparaît l'ensemble des dépenses du service, est reçue par Jonquière, mais sans qu'aucune action ne soit entreprise. C'est un outil de gestion inexploité. Elle est utilisée à l'occasion pour faire une recherche afin de savoir si un paiement a été effectué ou non. Cela permet de répondre aux divers états de comptes qui nous arrivent au bureau. Actuellement cette liste nous sert également pour vérifier si un chèque a été émis et cela nous permet d'aviser Québec pour des codifications omises.

Un autre élément détecté sur le schéma 8 est qu'à chaque année, les documents requis pour cédule les vacances parviennent trop tard pour pouvoir s'en servir comme outil de travail; il y a une mauvaise synchronisation entre la réception des états de réserve et la cédule de vacances.

Tels sont en gros les éléments faibles de ce processus. D'une façon globale, il est important d'ajouter que les activités réalisées au niveau des ressources humaines, financières et matérielles ne font pas l'objet de procédures textuelles, mais ont été forgées avec le temps; beaucoup plus dû à l'initiative d'une employée du bureau que d'une façon systématique et formelle.

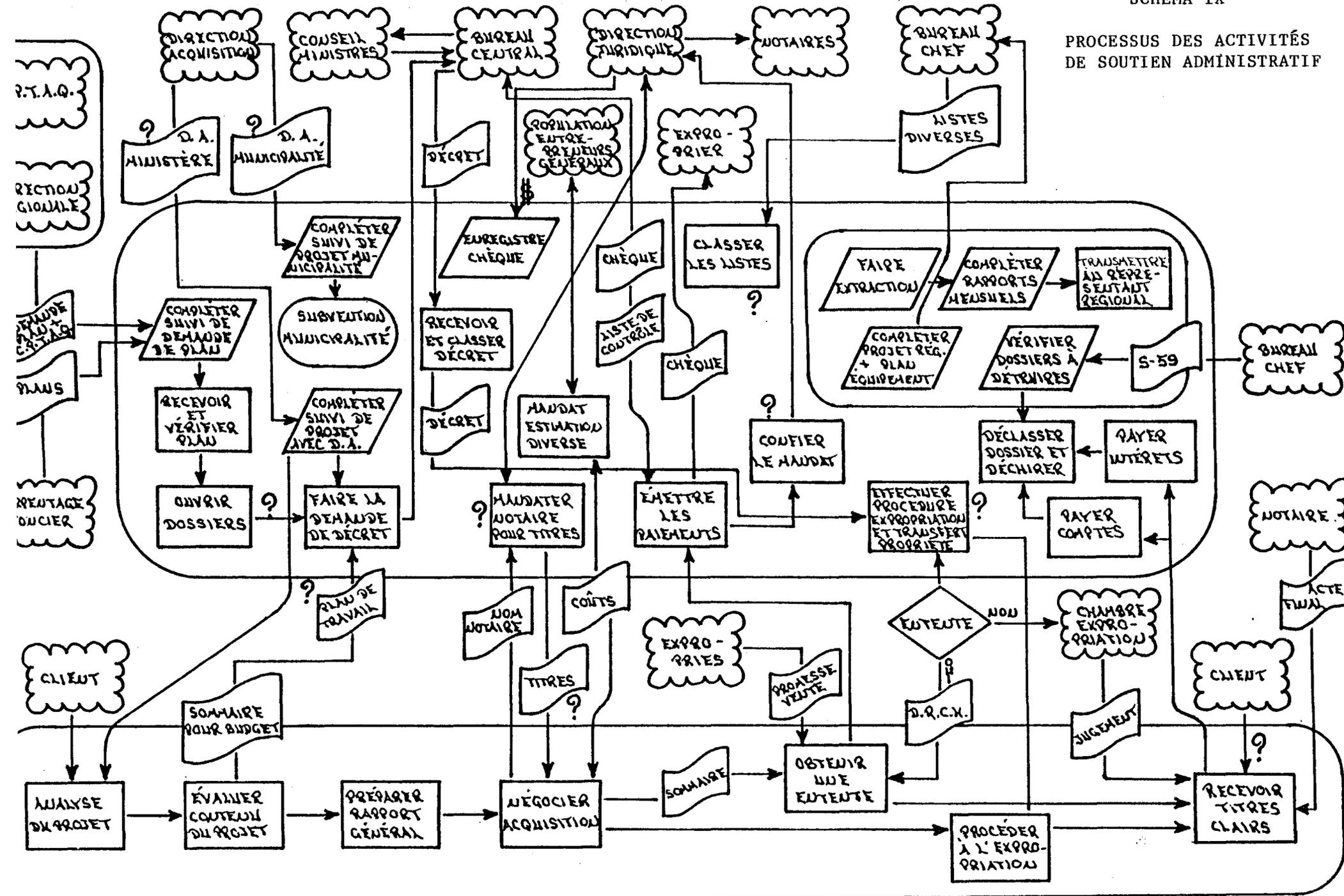
2.6.5 Processus des activités de soutien administratif

Dans la description des processus, nous terminerons par celui qui représente la majeure partie du travail de la section administrative: le processus des activités de soutien administratif relié aux dossiers d'acquisition.

Au bas du schéma 9 apparaissent les activités du processus général décrit au point 2.6.1. Au haut du schéma, partie qui nous intéresse davantage dans le présent travail, nous voyons l'ensemble des activités qui sont effectuées par la section administrative et qui chevauche toutes les étapes du travail du secteur technique. Le soutien administratif est en continuelle interaction avec le secteur technique et leurs activités. Pour situer l'ensemble du travail de ce processus, nous vous énumérons les titres des activités:

SCHÉMA IX

PROCESSUS DES ACTIVITÉS DE SOUTIEN ADMINISTRATIF



- plan et description technique;
- décret;
- dossiers: ouverture, déclassement;
- procédures notariales;
- instance d'expropriation;
- prise de possession/libération d'emprise;
- transfert de propriété (loi amendée 1983);
- ententes/indemnité finale;
- chèques;
- intérêts;
- comptes;
- désistement/rétrocession/abandon;
- réserve;
- procédures contentieuses;
- terrains sous la juridiction de: Ministères provinciaux/
gouvernement fédéral/organismes ou corps publics;
- octroi de contrat.

Chacune de ces activités fait l'objet d'une procédure écrite, qui se retrouve dans le manuel de procédures, volume 1 et 2.

Une remarque à faire est que certaines de ces activités ne sont pas présentes dans le schéma 9, car actuellement, le bureau de Jonquière n'a pas eu l'occasion d'en effectuer; comme par exemple, la procédure de réserve.

Nous ne décrirons pas en détail toutes les étapes du processus, car cela serait lourd. Toutefois, nous nous attarderons à expliquer en détail les zones où il y aurait place à améliorations. Chacun des paragraphes qui suivent décrit une interrogation.

Sur le schéma 9, diverses faiblesses sont à noter. La première concerne l'ouverture des dossiers. A Jonquière, dès la réception des plans, les dossiers physiques sont ouverts sans toutefois attendre la demande d'acquisition approuvée, mais ne sont pas créés à l'informatique. Cela est fait parce que l'équipe de travail est petite et s'il arrivait qu'un plan ne soit pas ouvert dès son arrivée, il se pourrait que lors de la réception de la demande d'acquisition, l'équipe soit débordée de travail et cela retarderait alors le début du travail pour ce projet.

Les dossiers sont alors placés sur une table, en attente de la demande d'acquisition signée par le directeur des acquisitions. Le problème que cela cause est qu'il est impossible pour le secteur technique de travailler sur les dossiers car ils ne sont pas créés à l'écran.

Actuellement, plusieurs dossiers physiques sont ouverts, sans toutefois qu'il y ait de demande d'acquisition d'autorisée et nous visons plus spécialement les dossiers de municipalité; ceci est dû au fait qu'au paravant, les dossiers étaient créés à l'informatique dès réception du plan et un code "9" non autorisé était codifié au champ "Etat de projet".

Actuellement, il n'est plus possible de procéder de la sorte. Cependant, cela a comme implication qu'en novembre 1985, une étude menée par monsieur Jean-Pierre Audet au niveau de la province, révélait que 14 plans sur 25 sont sans demande d'acquisition ce qui équivaut à 170 dossiers sur 259, soit 66% des dossiers.

Il existe actuellement, à certaines reprises, un manque de synchronisme entre l'arrivée de la demande de plan et celle de la demande d'acquisition du plan comme tel, soit que l'une arrive vraiment avant l'autre ou vice versa.

Nous décelons une activité de contrôle lorsque les plans et demandes d'acquisition arrivent. Une liste manuelle est complétée (voir annexe V) dont nous reparlerons plus en détail à l'intérieur des principes de management.

Une autre faiblesse est à souligner en ce qui concerne la date désirée de disponibilité et la date de début des travaux, dates qui apparaissent toutes deux sur la demande d'acquisition. Ces dates sont quelques fois modifiées lors d'une rencontre informelle entre le chef de division et une personne de la direction régionale. Aucune autre demande d'acquisition modifiée n'est émise.

La section administrative vient de mettre sur pied un système permettant de modifier, à l'écran, ces deux dates importantes pour le suivi des projets; elles représentent les dates de libération des lieux pour la construction routière. Désormais, une nouvelle formule V-3075 "Plan de travail" est complétée et entrée à l'écran dès qu'il y a changement.

En poursuivant à travers le processus, nous devons nous arrêter au formulaire V-3075 intitulé "Plan de travail". Dans ce formulaire, une partie qui s'appelle "planification du travail" n'est pas complétée à Jonquière. Ce formulaire étant codifié à l'écran, aucun suivi de projets ne peut être effectué à partir de ce formulaire pour la section "planification du travail".

Un autre élément à retenir est que pour négocier l'acquisition, il faut que les titres soient clairs. Cependant, aucune communication formelle n'est faite aux évaluateurs par la section administrative lorsque l'on reçoit la confirmation des titres de la part des notaires.

Pour ce qui concerne les mandats octroyés aux notaires, il y a un système de trois rappels systématiques avec des délais de cinq semaines, cinq semaines et dix semaines qui est en vigueur. La faiblesse se situe à la fin de ce processus où il n'y a plus rien de formel d'établi à Jonquière, ce qui occasionne de longues périodes sans rappel au notaire. Des listes informatiques pour le suivi des mandats sortent régulièrement et sont inexploitées.

Lorsqu'il y a un changement quelconque dans un dossier et que le notaire au dossier doit en être avisé, une demande à la direction juridique est placée afin de l'aviser. Il peut s'écouler entre un et quatre mois avant que cette information soit retransmise au notaire et cela cause différents problèmes de synchronisation entre la réception du rapport de titres ou de la quittance et ainsi des erreurs se glissent quelques fois. Ce délai aurait avantage à diminuer.

Pour l'émission des chèques concernant les paiements dans un dossier, une faiblesse est à souligner concernant les chèques de déplacement. Entre le premier novembre et le premier avril de chaque année, il n'est pas possible de faire sortir des chèques de déplacement. Aussi, aucun contrôle dans les dossiers n'est fait pour savoir lesquels n'ont pas été demandés. Un extract est demandé au premier avril en espérant que la codification ait été bien faite afin de retracer les demandes de paiement qui touchent les déplacements.

A la fin du processus, nous remarquons une activité qui s'appelle "recevoir les titres clairs". Aucune information formelle n'est retournée au client du processus, soit la direction régionale, pour l'aviser que les titres de propriétés appartiennent au ministère des Transports.

A l'activité "effectuer la procédure d'expropriation et de transfert de propriété", deux points sont à souligner. Le premier touche le suivi des dossiers pour la prise de possession, un contrôle plus formel et

accentué pourrait être mis en place de la part de la section administrative car actuellement, cela est plutôt réalisé par la section technique. Egalement, la déclaration de règlement hors cour est quelques fois oubliée au coffre-fort, ce qui retarde la fermeture du dossier à Jonquière et surtout à la chambre de l'expropriation. Il arrive également qu'une DRHC soit émise par Jonquière et qu'aucun retour n'est effectué de celle-ci. Aussi, dans certains dossiers, le numéro du tribunal n'a jamais été fermé dû au fait que la DRHC n'est pas retournée. Cela demande de reprendre le travail.

Sur le schéma 9, nous retrouvons quelques activités de gestion. Nous en donnerons les détails dans une autre section.

De toutes les faiblesses détectées dans le processus administratif, celui qui est le plus important et non apparent est sans contredit la codification à l'écran. Cet outil de gestion et d'information, primordial pour le bureau de Jonquière, est très important. En annexe IV vous retrouverez l'ensemble des 18 tableaux d'affichages sur lesquels se retrouvent près de 400 champs à codifier par la section administrative.

Aucun contrôle sur la codification n'est présent dans le processus pour vérifier si l'information est effectivement entrée au système. Cela cause plusieurs problèmes au niveau de l'interrogation, que ce soit pour le déclassement des dossiers, pour le suivi des dossiers, pour les statistiques, etc. Ce qui nous amène à souligner cet état de chose est que

le fait que l'on retrouve régulièrement de l'information dans un dossier qui n'est pas codifiée. Il sort au trois mois une liste des dossiers qui seraient prêts à être détruits, mais dans lesquels des codifications sont manquantes et cette dite liste ne souligne que les champs qui sont des critères de déclassement et ne vérifie pas les autres champs. Elle est toutefois très utile et nous permet de prendre l'action requise qui manque au dossier afin que celui-ci se décline au prochain tour. Cette liste est toujours très chargée, ce qui appuie notre inquiétude concernant la mauvaise codification.

Cela termine le point relatif aux processus et nous a fait voir l'ensemble des faiblesses dénotées par l'examen des activités.

En plus de décrire l'entreprise en terme de processus, la méthodologie demande d'examiner l'ensemble des ressources en place, ce que nous vous présentons.

2.7 LES RESSOURCES

Les ressources signifient l'ensemble du capital humain, technologique et financier dont dispose le bureau de Jonquière pour mener à bien sa mission, soit l'acquisition d'immeubles. Pour le présent mandat, nous ne décrivons que des ressources se rapportant au secteur administratif, l'étude étant centrée sur cet aspect.

2.7.1 Ressources humaines

L'analyse des ressources humaines ne concerne pas le propriétaire dirigeant puisqu'il s'agit d'un organisme public. Elle s'effectue autour de trois concepts: le décideur, c'est-à-dire celui qui dispense les ressources; les clients, c'est-à-dire ceux pour qui le système est diagnostiqué; et enfin les acteurs sont ceux qui exécutent ou font exécuter les activités du système. Voilà donc comment la méthodologie des systèmes souples perçoit l'élément ressource humaine.

2.7.1.1 Les décideurs

En ce qui concerne le bureau de Jonquière, nous retrouvons deux décideurs. Celui qui est davantage concerné par l'étude, en l'occurrence l'adjointe administrative qui coordonne et dirige l'ensemble des activités du soutien administratif dans les dossiers d'acquisition. Elle prend et fait exécuter tout le travail de l'équipe.

Elle occupe le poste depuis mai 1986 seulement; année qu'elle a consacrée à l'apprentissage du domaine, des procédures et de la loi plutôt qu'à la gestion. Son apprentissage s'est fait d'une façon informelle, en travaillant sur les dossiers; elle n'a participé qu'à très peu de formation, si ce n'est que pour les avis d'expropriation, les avis de prise de possession et de transfert de propriété.

Son tempérament perfectionniste l'amène à se fixer des objectifs plutôt orientés vers une meilleure gestion des dossiers dans l'année à venir. C'est une personne qui consulte beaucoup son supérieur et le considère possédant une bonne expertise dans le domaine de l'expropriation.

Ses relations, pour le suivi des projets, avec le secteur technique sont faibles mais elle est désireuse d'améliorer ce secteur.

Un deuxième manager ou décideur touche ce mandat. Il s'agit du chef de la division qui, sans prendre directement des décisions pour le secteur administratif, est consulté et émet ses opinions et surtout ses besoins en terme de gestion et suivi de projets. Il est toutefois le décideur pour l'ensemble du bureau de Jonquière, car il en est le responsable et il doit répondre du bon fonctionnement ou de la performance de la division de Jonquière. Il possède une grande expertise dans le domaine car il y travaille depuis plus de treize ans.

2.7.1.2 Le client

Dans le présent mandat, le décideur et le client sont une seule et même personne, soit l'adjointe administrative.

Désireuse de mettre l'accent sur l'élément contrôle, son intérêt dans le mandat est de faire effectuer un diagnostic-intervention pour sa

section administrative. Depuis son entrée en fonction, elle a observé à maintes reprises le manque d'intérêt, de la part de son équipe de travail, pour le contrôle sur les activités effectuées à Jonquière, de même que sur les résultats obtenus.

C'est à elle que le rapport sera produit et c'est en même temps elle qui sera en mesure d'effectuer les changements et de mettre en application le modèle proposé. Elle est très sensibilisée par le mandat et se sent très impliquée.

2.7.1.3 Les acteurs

Les acteurs sont ceux qui exécutent ou font exécuter les activités du système. L'adjointe administrative joue également le rôle d'acteur à l'occasion, en ce qui concerne l'exécution du travail lors de la formation de nouveaux employés ou en l'absence de certains.

Les acteurs sont d'abord et avant tout les trois agents de bureau et l'agent de secrétariat. Ils sont très peu impliqués dans l'étude mais se verront probablement attribuer des changements, suite au résultat. Ils ont été consultés pour l'élaboration de la problématique et sont au courant de l'étude.

Pour ce qui concerne le mandat, l'élément contrôle des activités et des résultats, l'équipe est très peu sensibilisée à l'importance et au bienfait que cela amènerait. Beaucoup d'enregistrement à l'informatique est effectué par les acteurs et souvent des oublis sont faits. Un grand travail est à faire afin de les sensibiliser et de les impliquer davantage dans les suivis des dossiers.

La grande disponibilité et la collaboration habituelle que nous leur connaissons devraient faciliter les résultats de cette étude.

Nous devons mentionner que l'agente de secrétariat détient beaucoup d'information qu'elle est la seule à connaître concernant certaines tâches ou pour le cheminement de certains documents. C'est une personne qui travaille à ce bureau depuis plus de douze ans. Il est à noter qu'elle n'a reçu aucune formation lors de la décentralisation si ce n'est de certaines directives à suivre en rapport avec son travail.

Les autres acteurs du système n'ont pas tous reçu la formation relative à la décentralisation. Seule l'agente de bureau qui est en congé sans solde pour deux ans a participé aux cours. Les deux autres agents de bureau ont appris leur travail "sur le tas", tant bien que mal. Ils ne se réfèrent que très peu à leur manuel de procédures, se fiant sur tout sur leur mémoire pour exécuter le travail. Cela occasionne des oublis dans leur travail, surtout au niveau de la codification qu'ils ont à effectuer continuellement tout au cours de leur travail.

Une faiblesse est à souligner en ce qui concerne l'informatique. N'ayant pas reçu la formation, souvent les employés ne peuvent expliquer le pourquoi et souvent le comment de certaines codifications.

2.7.2 Ressources financières

La région ne possède aucune information budgétaire et n'exerce aucun suivi budgétaire du côté fonctionnement du bureau. Pour tout ce qui concerne les achats, l'autorisation du bureau chef est requise suite à l'accord du chef de division. Il arrive à l'occasion que le bureau de Jonquière procède à l'achat de fournitures; cependant, le processus de paiement de factures est effectué par Québec. La région actuellement ne reçoit aucun "feed back" concernant les dépenses d'opération pour l'année.

Pour les factures devant être payées par "petite caisse", le bureau doit se faire rembourser par la direction régionale qui est située dans les bureaux adjacents. Cela crée des liens de dépendance envers celle-ci.

Lorsqu'un besoin en terme d'équipement est décelé à Jonquière, après l'accord du chef de division, la demande est placée auprès du bureau chef à Québec qui s'occupe d'analyser la demande et d'effectuer les achats.

Pour ce qui touche les dossiers d'expropriation pour les acquisitions et les dossiers de réclamations, tous ceux-ci sont traités et approuvés par Jonquière, mais aucun suivi budgétaire n'est fait. Les dossiers de plus de 50 000,00 \$ sont traités par Jonquière, mais approuvés et vérifiés par Québec.

2.7.3 Ressources technologiques

Il existe actuellement dans les bureaux régionaux, des outils pour supporter la gestion et les opérations:

- le système 007, qui couvre le processus complet d'expropriation avec accès direct.
- le système 017, qui couvre la gestion des immeubles excédentaires (ce système ne sera pas élaboré en détail dans le présent mandat).

Le système informatique est un bel outil; cependant, l'information qui y est codifiée est plus ou moins fiable dû à certains oublis au niveau de la codification. Actuellement, aucun contrôle n'est en place pour vérifier s'il y a respect des procédures, de la codification et du suivi des dossiers. Si une information n'est pas saisie à l'écran, l'erreur ne peut se détecter que par hasard.

Tous les dossiers actifs sont compris dans ce système. Pour ce qui est des dossiers qui y sont codifiés, le critère pour accéder au système, lorsqu'il a été créé, est le suivant: Tous les dossiers dont la lettre du sous-ministre est plus grande que la date du 68-12-03 se retrouvent à l'écran et si nous avons besoin de travailler sur un vieux dossier, il faut se référer à ce critère pour savoir si nous pouvons faire réactiver un dossier fermé à l'écran. Lorsque nous connaissons ce critère, un problème nous saute aux yeux. En effet, si un paiement d'honoraires est requis sur un dossier non informatisé, il n'entrera jamais sur l'écran. Il ne sera donc inclus dans aucun contrôle (extrant) effectué à partir de l'écran. Il est toutefois possible de créer à l'écran un dossier plus vieux que 03-12-68 à condition qu'il y ait une entente à venir.

Dans le système 007, nous retrouvons 18 affichages différents pour entrer les informations sur l'écran. Vous retrouverez en annexe IV l'ensemble de tous les tableaux d'affichage de ce système, y compris les champs à codifier.

Par cet outil de gestion (système 007), il est possible de se faire produire ce que l'on appelle des "extrants". Toutes les informations codifiées à l'écran peuvent être ressorties; toujours à condition qu'elles aient été saisies. Voilà ce qui nous amène à penser que l'élément contrôle sur la codification est importante, car si l'action n'est pas effectuée au départ, les extrants ne sont d'aucune utilité et pourtant il s'agit là d'un bel outil de gestion à exploiter.

Le personnel administratif ne connaît pas assez l'ensemble des champs pouvant être codifiés à l'écran, leur utilité, leur raison d'être; pas plus qu'ils ne connaissent les noms des tableaux d'affichages. Ils ne sont sensibilisés qu'aux champs reliés au domaine d'activité sur lequel ils travaillent.

D'autres équipements existent à Jonquière. Un traitement de texte de marque AES, dans lequel tous les formulaires y sont entrés, permet une grande économie de temps lorsqu'il y a du travail à faire sur ceux-ci, de même que lorsqu'il y a des changements au niveau des procédures qui touchent les formulaires. L'agente de secrétariat et un agent de bureau connaissent le fonctionnement de cet appareil.

Un appareil à micro-fiches permet la recherche d'informations relatives aux fournisseurs et aux fonctionnaires pour la codification pour SYGBEC.

Le bureau de Jonquière possède un micro-ordinateur qui n'est pas exploité à sa capacité car il est nouveau. Il serait possible d'envisager la fusion du système 007 et celui AES grâce à cet appareil de même que de l'utiliser pour les suivis de projets et rapports mensuels.

La section administrative travaille avec plusieurs manuels de procédures qui sont les suivants:

- 2 volumes couvrant la majorité des opérations d'acquisition par le service de l'expropriation;
- 1 volume sur la gestion des immeubles excédentaires;
- 4 volumes sur les procédures administratives générales du MTQ;
- 2 volumes concernant la procédure SYGBEC.

Nous parlerons davantage des deux volumes pour l'acquisition, qui sont les outils de base pour l'équipe administrative. Nous remarquons qu'ils sont peu exploités de la part des employés, car ils préfèrent se référer à leur mémoire lorsqu'ils exécutent leur travail. Toutefois, il faut mentionner que les mises à jour sont fréquentes et ardues à comprendre car peu ou pas d'explications y sont rattachées lorsqu'elles nous parviennent. Ces manuels, bien qu'ils soient bien montés, sont difficiles à comprendre pour une personne n'ayant pas reçu la formation lors de la décentralisation; selon la technique des analystes en procédures, ces manuels se doivent d'être le plus abrégé possible.

Même si le cadre intermédiaire a pris récemment comme résolution de faire une rencontre lorsqu'il y a de nouvelles procédures, il y a encore une faiblesse dans la quantité de fois où les employés se réfèrent à cet outil.

2.8 LE CLIMAT ORGANISATIONNEL

Cette section nous permet de décrire le climat de travail qui règne au sein de l'organisation. Nous y verrons également la philosophie qui chapeaute le système. Un parallèle est fait entre le formel et l'informel. Elle se termine par une vision des pratiques de gestion dans l'organisation.

L'atmosphère toujours enjouée qui règne dans le bureau reflète un climat de travail sain. Il existe une forte et franche communication entre les employés, de même qu'une bonne complicité. Les relations interpersonnelles sont à leur meilleur.

Même si le secteur public a connu dans les dernières années des coupures de salaires, cela s'est apaisé avec le temps. Les conditions de travail sont bonnes pour la section administrative, même si les employés se voient dans l'obligation de marquer leurs temps travaillé avec un horodateur. Les employés bénéficient du système d'horaire variable, avec la possibilité d'accumuler une journée par période de 140 heures. Cela collabore à une grande satisfaction et est bien apprécié. Chacun est responsable de la gestion de son horaire à l'intérieur des limites du système variable.

Il s'agit de personnel syndiqué sauf pour l'adjointe administrative. Ils bénéficient de par leur convention collective, de bonnes conditions de travail; celle-ci a été renouvelée en décembre 1985 à la satisfaction des gens.

Chacun travaille d'une façon autonome, connaissant les tâches qu'il a à réaliser. Ce n'est pas un domaine dont on mesure le travail en terme quantitatif.

Une collaboration totale existe entre le personnel tant technique qu'administratif. Chacun est disponible en tout temps afin d'aider l'autre ou lui transmettre de l'information.

La variété du travail dans la section administrative et la quantité de procédures établies demandent beaucoup d'attention de la part des employés qui se plaignent de la lourdeur des procédures.

Le travail de l'équipe administrative est très encadré et ne laisse pas de place à l'initiative, car tout est décrit dans les manuels de procédures.

2.8.1 La philosophie

La philosophie est orientée vers une perspective régionale. Aujourd'hui, grâce à la décentralisation, l'expropriation faite par le ministère des Transports est réalisée, pilotée et décidée en région avec très peu d'intervention du centre en ce qui concerne le secteur technique.

L'autonomie budgétaire, quant à elle, est très centralisée même si chaque région possède son propre adjoint administratif.

Présentement, la direction oriente davantage ses régions vers le traitement de gré à gré le plus possible.

L'implication du centre est faible. Ainsi, le chef de division possède beaucoup de latitude et peu d'encadrement, parfois même l'appui de la part du centre est faible lorsque la région en ressent le besoin.

Le bureau de Jonquière fonctionne avec un minimum de ressources. Le personnel a continuellement du travail, on sent même parfois qu'il y aurait place à de l'amélioration organisationnelle et fonctionnelle du bureau.

Les contact entre le chef de division et les employés administratifs se restreint presque essentiellement au travail, créant ainsi une certaine froideur.

2.8.2 Les pratiques du management

Dans le présent travail, il est important de regarder ce qui existe dans notre organisation en terme de pratique de gestion. Nous nous arrêterons d'abord sur la planification pour ensuite terminer par le contrôle, deux éléments qui sont habituellement liés.

2.8.2.1 La planification

Le secteur dans lequel opère notre entreprise est très relié à l'aspect politique et la situation économique. Même si une programmation annuelle est établie par la direction régionale, les projets varient selon la situation économique et d'autres variables dans l'environnement tel les demandes, la politique, etc. Cela rend difficile et justifie l'absence de planification formelle au bureau de Jonquière des projets à venir.

Actuellement, rien n'est élaboré en terme de planification de projet, ni avant l'arrivée de projet, ni après le déclenchement d'un projet. Si toutefois une planification existe, elle est faite par le chef de division d'une façon informelle, sans concertation avec l'adjointe administrative.

Un formulaire de planification de travail (V-3075) est en vigueur au service. Cependant, le chef de division ne tient pas à compléter la section planification de travail lors de l'ouverture d'un nouveau projet. Avec ce formulaire, deux tableaux informatiques ont été créés en 1986 afin d'enregistrer ce formulaire de planification de travail, mais ils ne sont pas utilisés comme outil de gestion car il manque des informations.

2.8.2.2 Le contrôle

Lors de notre intervention, nous n'avons retracé que très peu de contrôle exercée.

On devrait parler de suivi de projets plutôt que de contrôle. Plusieurs rapports sont complétés, dont vous retrouverez la nomenclature en annexes V et VII, qui comprend les diverses étapes d'un projet. Ces rapports sont mis à jour au fur et à mesure que l'information est connue et sont remis mensuellement au chef de division. Ce qui lui permet de suivre les projets en cours, à venir sous peu, de même que les mandats.

Plusieurs outils sont toutefois déjà en place pour du contrôle, mais actuellement, ils ne sont exploités que d'une façon aléatoire et non systématique.

L'annexe VI nous donne l'ensemble des listes qui sont émises pour le bureau de Jonquière. Certaines servent pour la recherche d'information, comme par exemple la liste des notaires dans laquelle nous retrouvons les coordonnées de chaque notaire.

D'autres par contre justifient leur raison d'être si elles sont utilisées pour effectuer du contrôle sur les activités et les codifications, chose qui n'est que peu exploitée au bureau de Jonquière actuellement. Il faut mentionner deux choses. D'abord le personnel étant réduit à son minimum, le temps alloué à des vérifications de listes est mince. D'un autre côté, la récente arrivée de l'adjointe administrative joue un rôle dans cette négligence de vérification, car cela est bien de vouloir effectuer du contrôle, encore faut-il posséder les diverses ressources pour le faire, du temps disponible et surtout la connaissance du milieu.

Le système 007 en place, permet de sortir, sous forme d'extracts, les diverses informations contenues au système. Ainsi, à chaque mois, des listes "extrants" que vous retrouvez en annexe VII, sont demandées par l'adjointe administrative. Elles servent à compiler des rapports sur les transactions monétaires de même que sur les honoraires "cat. 07". Ces tableaux sont plutôt utilisés comme statistiques que pour du contrôle d'activités. Bien entendu, la fiabilité de ces rapports est directement liée à une bonne codification.

Egalement, ces mêmes rapports sont préparés une fois par année pour chacune des douze (12) régions de la province, à titre d'information. Une faiblesse est dénotée lorsque nous comparons le total des rapports mensuels avec le cumulatif annuel. Il existe des différences non pas majeures, mais qui nous amènent à nous questionner sur la forme et le fond de ces rapports. La somme des douze mois n'égale pas la somme annuelle.

D'autres outils sont créés pour du contrôle ou du suivi:

- système de rappel "365 jours": il s'agit d'une boîte de fiches incluant tous les jours de l'année, qui est à la disposition de tout le personnel pour des rappels.
- feuille de suivi manuel pour les dossiers dont on a entamé des procédures d'expropriation. Elle permet de suivre les délais imposés par la loi pour les avis d'expropriation et les transferts de propriétés afin qu'ils ne soient pas omis.
- système de rappel pour les mandats confiés aux notaires et qui prévoit trois rappels; le dernier étant effectué par Québec. Après le troisième rappel, rien n'est prévu comme contrôle.
- système de contrôle des chèques qui circulent au bureau de Jonquière (annexe VIII), complété à chaque fois que des chèques entrent ou sortent du bureau de Jonquière.
- formule "Programmation et contrôle des projets d'acquisitions" (voir annexe VIII), complétée bi-annuellement et transmise au directeur des acquisitions.

Enfin, un des évaluateurs se fait émettre un extrant pour un de ses gros projets, afin de le suivre. Aucune interrelation n'existe entre lui et la section administrative à ce sujet. Cet outil pourrait faire l'objet d'une étude de viabilité et éventuellement, être exploité entre la section administrative et technique, comme suivi de projets.

Une faiblesse au niveau des dossiers physiques est à souligner. Aucune épuration de ces dossiers n'a jamais été effectuée en faisant un parallèle avec la codification ou la liste des dossiers actifs. Egalement aucun ménage systématique, dossier par dossier, n'a été fait.

2.8.2.3 Contrôle fait par Québec

Dans l'organigramme du bureau chef à Québec, nous retrouvons une division du contrôle des opérations. Cette section effectue divers contrôles sur les régions. Un de leur contrôle s'appelle "Suivi des projets, procédure numéro 17"; document de contrôle qui est parvenu au bureau de Jonquière pour la première fois au mois de novembre 1986 et qui portait sur la planification du travail reliée à la codification du formulaire "Plan de travail V-3075". Ce dit contrôle est parvenu à la région une année après sa conception. Il faut se poser la question concernant sa pertinence pour la région.

Différents autres contrôles sont exercés par cette section, mais sans concertation avec la région. Ils sont faits à partir de la codification à l'écran qui est plus ou moins fiable.

Voilà ce qui vient justifier l'importance de la codification en région.

Il est à souligner que des contrôles sont faits sur les résultats, souvent faussés par la mauvaise saisie de l'information, et jouent sur la fiabilité de l'information de gestion.

Il est déplorable que des contrôles soient faits par Québec sur la région 02 sans concertation et souvent ces contrôles, une fois compilés en statistiques, nous tombent du ciel accompagnés de peu d'explications sur la méthode de cueillette de l'information. Et même s'ils aboutissent au bureau de Jonquière, ils ne peuvent être utilisés en terme de gestion.

Quelques contrôles sont effectués sur les délais. Voici une liste des contrôles effectués durant l'année 1985-86 et qui ont été transmis à la région concernée en novembre 1986. Cela donne un aperçu du type de contrôle effectué par la division du contrôle des opérations de Québec.

- Suivi des projets, procédure numéro 17;
- Plans reçus après l'acceptation de la demande d'acquisition;
- Entente;

- Opération afin de réduire le nombre de chèques en circulation expédiés avant le 19 avril 1985:
 - Volet 1: Chèques provisionnels et finals avec date de reçu et sans date de fin de calcul d'intérêts, excluant les dossiers avec une date de coffre-fort;
 - Volet 2: Chèques provisionnels et finals avec date d'expédition et de coffre-fort et sans date de reçu;
 - Volet 3: Chèques locataires, de déplacements et de garanties de libération, avec date d'expédition et sans date de reçu;
- Rapport de contrôle sur la planification initiale du travail;
- Mandats avec paiements 85/86 et avec mandats confiés avant le 78-04-01;
- Opération afin de réduire le nombre de chèques en circulation chez les notaires et d'obtenir aussi les actes notariés manquants;
- Date d'expédition de chèques inscrite à l'écran ne concordant pas avec celle inscrite au dossier;
- Epuration des dossiers antérieurs au 76-04-01;
- Contrôle sur l'enregistrement au système informatique 007 de certains codes et informations de gestion qui sont jugés comme essentiels.

Vous retrouverez au schéma 10, le sommaire des activités de la division contrôle des opérations et représentant les principaux rapports effectués par Québec sur la région de même qu'à quel moment ceux-ci sont effectués. Ce qui nous manque comme information est d'une part, la fréquence de ces contrôles et d'autre part, les méthodes utilisées pour les effectuer; informations connues que de Québec.

Après avoir parcouru ce chapitre, nous nous apercevons que les deux pratiques de management analysées sont faibles et organisées d'une façon aléatoire.

2.9 SÉLECTION D'UNE ZONE A AMÉLIORER

Jusqu'à présent, nous avons fait l'analyse détaillée de l'organisation à l'étude. Cela a mis en lumière certaines zones auxquelles il serait bon d'apporter quelques améliorations.

Dans cette partie, nous ferons la liste des principaux symptômes retenus dans les pages précédentes et par la suite, nous en sélectionnerons un qui semble plus opportun d'améliorer. Il est préférable de les regrouper par thème, pour en faciliter la compréhension.

SCHÉMA X

SOMMAIRE DES ACTIVITÉS DE LA DIVISION CONTROLE DES OPÉRATIONS

SECTION DU CONTROLE TECHNIQUE	A EFFECTUER A	SECTION DU CONTROLE ADMINISTRATIF	A EFFECTUER A
Contrôle des dépenses relatives à l'expropriation A) qualité de l'indemnité B) honoraires pour mandats C) Factures de travaux D) Intérêts versés	posteriori	Contrôle de la disponibilité des emprises requises Contrôle de l'utilisation des crédits budgétaires	priori posteriori
Contrôle de la qualité du travail technique de l'évaluation A) travail en régie B) travail à mandat	posteriori	Contrôle des dépenses de fonctionnement	posteriori
Contrôle de l'application des lois, règlements et procédures concernant les indemnités	posteriori	Contrôle de l'application des procédures administratives	posteriori
Contrôle des ventes et des baux de location de propriété extra-routières	priori	Contrôle des performances administratives Contrôle des contrats notariés faisant l'objet d'imposition ou de levée de servitude de nonaccès	posteriori

Il faut se rappeler ici que l'ensemble des éléments que nous faisons ressortir dans cette section, touche la section administrative.

2.9.1 Liste des candidats à améliorer

De façon générale, la section administrative du bureau de Jonquière fonctionne bien. C'est une organisation très structurée et très encadrée surtout en ce qui concerne les procédures.

Toutefois, certaines faiblesses ont été dénotées, qui contribueraient à une augmentation d'efficacité et d'efficience si elles étaient prises en considération et modifiées. Voici la liste regroupées en plusieurs thèmes.

Budget

- 1- Il n'existe aucune décentralisation, en terme budgétaire, pour la section administrative. Le centre détient tous les budgets de fonctionnement et n'informe pas la région en terme de planification et gestion budgétaires. Le représentant régional approuve les achats du bureau et chacun des montants impliqués dans les dossiers d'expropriation qui sont inférieurs à 50 000,00 \$, cependant il ne gère pas de budget.

- 2- Le bureau de Jonquière ne reçoit aucune information quant aux coûts d'opération de son bureau.
- 3- Aucune somme d'argent n'étant attribuée à Jonquière, le remboursement des menues dépenses, incluant les factures du bureau d'enregistrement, est effectué par l'entremise du bureau régional (petite caisse); ce qui crée de la dépendance et dénote un manque d'autonomie budgétaire en région pour le bureau de Jonquière.

Communication informations

- 4- Lorsque la direction régionale modifie la date de début des travaux ou la date désirée de disponibilité des emprises sur un projet, aucune autre demande d'acquisition n'est émise pour modifier ces dates.
- 5- Il y a un manque de synchronisation entre la réception de plan et la demande d'acquisition, ce qui entraîne soit une attente pour ouvrir les dossiers à l'écran et pouvoir y travailler, soit un retard dans les plans lorsqu'une demande d'acquisition est obtenue et signée. Le problème se retrouve davantage au niveau des plans de municipalité sans réception de la demande d'acquisition. Une faiblesse est soulevée quant au suivi de la demande d'acquisition versus le plan.

- 6- A la fin du processus d'acquisition, aucune activité formelle n'est en place pour informer la direction régionale de la libération des emprises requises pour la construction routière. Cela est fait d'une façon informelle, par une rencontre entre le chef de division et une personne de la direction régionale, sans consultation avec la section administrative.
- 7- Lorsque les titres de propriété nous arrivent "clairs" des notaires, aucune activité formelle n'est établie pour aviser le secteur technique de leur arrivée. Il faut noter que le secteur technique se devrait d'attendre les titres de propriétés avant de commencer à négocier, ce qui n'est pas toujours le cas.

Contrôle

- 8- Lors de la réception des chèques de frais de voyages, aucun contrôle par la section administrative n'est effectué pour vérifier s'il y a concordance avec les comptes produits.
- 9- Il y a certains vieux dossiers, datés d'avant 1968, qu'il nous est impossible de faire entrer à l'écran. Ainsi, si des paiements d'honoraires sont effectués dans ceux-ci, ils doivent être traités manuellement. Ainsi, dans tous les genres

d'extrants demandés à l'écran pour du contrôle, ils ne seront jamais inclus, faussant ainsi les résultats.

10- Lorsqu'une subvention à la municipalité est accordée et que tout le processus de paiement est effectué le dossier devrait être fermé manuellement. En majorité, dans ces dossiers, il y a oubli de codifier une date de fermeture et ce dossier, ne répondant pas aux critères de déclasserement, ne se déclassera jamais.

11- Plusieurs listes émises pour le bureau de Jonquière sont inutilisées comme outil de contrôle ou de gestion. Elles sont épurées d'une façon non-systématique et souvent elles sont mises de côté, soit par manque de temps ou de connaissance de leur utilité.

12- Les divers contrôles effectués à partir du système informatique, qu'ils soient faits par Québec ou par Jonquière, sont peu représentatifs, car la codification, souvent faite de façon mécanique tout au cours des étapes du dossier, est peu fiable et à maintes reprises l'on observe un oubli de la codification. Actuellement, si une codification est mal saisie à l'écran, l'erreur ne peut être détectée que par hasard, car il n'y a aucun mécanisme de contrôle sur la codification.

- 13- La direction des acquisitions et le bureau chef à Québec effectue divers contrôles sur la région, à différents niveaux. Aussi, les contrôles sont faits sans concertation avec la région concernée. Cela peut amener un double contrôle.
- 14- L'équipe administrative est très peu sensibilisée à l'élément contrôle, tant sur les activités que sur les résultats ou la codification. Aussi, de par le nombre restreint de l'équipe, peu de temps peut être alloué à cet aspect. De même, dans leurs descriptions de tâches, nous ne retrouvons pas l'élément contrôle.
- 15- Il existe un système de trois rappels aux notaires mandatés dans les dossiers. Toutefois, après la procédure du troisième rappel, il n'y a plus rien de systématique qui est en place pour suivre les mandats au bureau à Jonquière.
- 16- Il est impossible de demander des chèques de déplacement entre le premier novembre et le 31 mars de chaque année. Aucun contrôle n'est en place pour détecter ceux qui n'ont pas été demandés durant cette période, ce qui pourrait causer des oublis.

- 17- Les déclarations de règlements hors cour sont quelques fois oubliés au coffre-fort durant un certain temps. Cela retarde la fermeture du dossier au bureau et également à la chambre de l'expropriation. Egalement dans certains dossiers, une DRHC a déjà été expédiée depuis longtemps, mais sans retour et ainsi le numéro de dossier à la chambre d'expropriation n'a jamais été fermé.
- 18- Les dates de prise de possession (ou dates désirées de disponibilité d'emprise) sont peu surveillées et non contrôlées afin que les projets soient synchronisés au bon moment. Cela est fait d'une façon informelle par le chef de division, du côté technique, mais du côté administratif, aucun suivi par projet ou par dossier, n'est en vigueur.
- 19- L'épuration des dossiers physiques n'est pas faite régulièrement. D'ailleurs, elle n'a pas été faite depuis longtemps, ni jamais épurée en parallèle avec la codification ce qui permettrait de déceler les erreurs dans la codification.
- 20- Lorsqu'un contrat d'estimé de déplacement ou d'électricité est octroyé par la section administrative à un entrepreneur, aucun suivi n'est effectué pour savoir si l'entrepreneur a donné suite et pour le paiement de son travail effectué.

- 21- Lors de la fermeture d'un mandat d'une firme d'évaluation, une demande est faite à Québec pour fermer le mandat, mais aucun retour de Québec ne nous parvient. Ainsi, les dossiers-mandats sont conservés en filière pour une période indéterminée, sans être détruits.
- 22- Auparavant, les dossiers étaient ouverts dès la réception du plan et un code d'état de projet 9 (non-autorisé) était entré à l'informatique. Aujourd'hui, il n'est plus possible de procéder de la sorte. Toutefois, certains dossiers sont actifs, sans toutefois avoir une demande d'acquisition. Ceci fausse les contrôles relatifs aux dossiers actifs. Egalement aucune vérification manuelle des dossiers physiques par rapport à la liste des cas actifs n'a jamais été faite.
- 23- Depuis le mois de mai 1987, les intérêts sont déclenchés automatiquement sur l'informatique, à partir de la formule "réclamation d'intérêt" que l'exproprié nous retourne. Toutefois, il faut également recevoir la copie de l'acte final de la part du notaire. Notre dossier ne se déclassera que si les deux documents sont enregistrés à l'écran. Cette nouvelle politique amène le problème suivant: dorénavant, il faut courir après l'un ou l'autre des documents lorsque cela fait un certain temps que nous en avons reçu un des deux.

Actuellement, aucun mécanisme de contrôle n'est instauré pour ne pas oublier ces documents. Lorsqu'un des documents arrive, il est codifié et classé sans suivi. Ce n'est que par hasard que l'on détecte qu'un des deux documents n'est pas arrivé.

Délais

- 24- Il peut s'écouler de deux à trois mois entre le moment où une demande pour octroyer un mandat d'évaluation à une firme privée est placée et le moment de la réception du nom de cette firme. Cela augmente les délais pour les libérations d'emprises.
- 25- Lorsque l'on doit aviser un notaire pour un changement quelconque dans un dossier, une "procédure d'instructions spéciales" est complétée et expédié à la Direction juridique. Le problème réside dans le fait qu'il peut s'écouler jusqu'à quatre mois avant que la direction juridique, à qui on fait la demande, avise le notaire en question. L'information est alors transmise trop tard pour que le notaire en tienne compte lors de la rédaction de son acte ou pour la vérification des titres.

26- Les activités juridiques n'étant pas décentralisées, cela contribue à une abondance de correspondance et d'échanges entre le service juridique et le bureau de Jonquière. Cela contribue également à augmenter les délais dans les dossiers.

Espace de travail

27- L'espace de travail de l'équipe administrative est restreint et non fonctionnel. Beaucoup de temps est perdu en déplacements ce qui occasionne une perte de temps, sans compter qu'un des employés se déplace en béquilles et son bureau est situé à l'extrémité de l'équipement dont il a régulièrement besoin.

Formation

28- L'ensemble des champs de l'informatique, système 007, leurs raisons d'être, leurs utilités, le nom des tableaux d'affichage et les possibilités de ce système ne sont pas assez connus par les utilisateurs. Ils connaissent, en général, seulement les champs qu'ils doivent codifier dans leur domaine de procédures.

29- Le personnel administratif maîtrise mal les connaissances juridiques dont il a besoin dans son travail: régulièrement ils ont à travailler, consulter et rédiger des documents légaux. Ils n'ont pas de formation de base du côté juridique et n'ont jamais reçu aucune formation depuis leur arrivée au service ce qui serait très opportun.

30- Les cours de formation, lors de la décentralisation, n'ont été suivis que par une seule personne de l'équipe, qui est actuellement en congé sans solde pour deux ans, les autres n'ayant jamais bénéficié de ces cours et aucune retransmission de l'information détenues par l'agente de bureau en congé sans solde, n'a été faite aux autres personnes de l'équipe administrative. Cela a occasionné bien des problèmes, car ils ont dû apprendre les procédures tout seul et tant bien que mal. Cela explique le fait que certaines codifications ou activités sont peu ou pas effectuées. Il y a sans contredit une faiblesse au niveau de la formation reçue par l'équipe administrative depuis deux ans.

31- Les manuels de procédures, avec lesquels l'équipe travaille, sont complexes et difficiles à saisir sans formation. Leurs mises à jour fréquentes, justifie qu'ils soient consultés régulièrement par les utilisateurs ce qui n'est pas le cas.

Planification

32- Actuellement, aucune planification des projets qui sont à venir n'est en place et il est difficile d'envisager toute forme de planification lorsque l'on parle de projets à venir car c'est un domaine où la planification routière varie beaucoup. Il y a un document "demande de plan de levée" (voir annexe V) qui nous est transmis par la direction régionale qui est inexploité et qui pourrait être utile à une éventuelle planification de projets à venir.

33- Lorsqu'un projet nous est soumis par un plan et une demande d'acquisition, il n'y a aucune activité de planification de travail qui est décelé dans les processus d'activité. De plus, la section "planification du travail", que l'on retrouve sur le formulaire "Plan de travail", n'est pas complétée par la section technique. Ainsi, les deux tableaux d'affichages EXP E et EXP F ne peuvent être utilisés comme outil de gestion. Lorsque l'on parle de planification il serait envisageable de travailler sur une planification de projets en cours versus la date de libération d'emprise, plutôt que sur une planification de projets à venir.

Travail

- 34- Chaque employé se doit de faire sa propre codification d'où l'importance d'une bonne connaissance du système 007. Des codifications sont omises régulièrement. Ainsi, le système informatique est plus ou moins fiable, dû à une mauvaise saisie de données.
- 35- Le texte des lois sur l'expropriation et les changements intervenus concernant celles-ci, de même que l'implication sur leur travail, ne sont que peu connus de la part de la section administrative. La plupart ne démêlent pas les trois lois, si toutefois, ils les connaissent. Il y a trois types de dossiers qui se rapportent à ces lois et cela augmente la complexité des dossiers et du travail.
- 36- Chaque personne de l'équipe administrative exécute un travail différent, ce qui dénote un manque de polyvalence. Cela occasionne des problèmes lors d'absences d'employés et place le bureau dans une position vulnérable s'il advient un surcroît de travail. La répartition des tâches est inadéquate et sectorisée. L'équipe de travail étant petite, il faut protéger le bureau en appliquant une attitude de polyvalence dans les tâches.

37- Pour réaliser ses tâches, le personnel ne se réfère que très peu aux manuels de procédures comme outil de travail, préférant travailler de mémoire. Cela occasionne des oublis et erreurs, tant sur les activités que sur la codification.

38- Pour les résidus (immeubles excédentaires), une seule personne connaît les procédures. Cette personne n'y travaille que lorsqu'elle a terminé son travail du côté des dossiers d'acquisition. Le travail dans ce secteur est ainsi réduit à son minimum.

39- L'agente de secrétariat est une personne "stratège" pour la section administrative, car elle détient de l'information qu'elle est seule à posséder. Cela est dû au fait qu'elle occupe le poste depuis plus de 12 ans. Certaines tâches administratives qu'elle exécute pourraient l'être par les agents de bureau et augmenterait la polyvalence des tâches.

Voilà ce qui complète l'ensemble des candidats à améliorer. Il s'agit de faiblesses mineures qui sont en général faciles à résoudre grâce à des actions mineures qui pourraient être mises en oeuvre. Nous rappelons ici que le service à l'étude fonctionne bien et est bien structuré et que ces différents points sont mis en lumière afin d'améliorer la qualité du travail produit.

2.9.2 Sélection et justification du candidat retenu pour étude

La partie précédente a permis de mettre en lumière, grâce à un diagnostic, divers points sur lesquels il serait bon d'amener certaines améliorations. L'ensemble des points soulevés l'ont été tout au cours de l'élaboration de l'image riche qui s'est échelonnée de janvier 1987 à décembre 1987. Aussi certains de ces candidats problèmes ont déjà subi depuis le début de la recherche certaines modifications en vue d'une amélioration.

Bien entendu, il ne s'agit pas à ce moment-ci de trouver le grand problème mais bien de choisir l'opportunité la plus pertinente à améliorer dans le contexte actuel. Ce choix doit être la résultante d'un niveau de convergence avec le client sur le diagnostic posé. Voici donc l'analyse qui nous a amenée vers l'élément "contrôle" comme étant celui prioritaire.

Le point touchant au budget n'est pas selon nous un élément à analyser en profondeur car il n'est pas décentralisé. Ce qu'il nous plait d'ajouter cependant est la réflexion suivante: la venue dans les régions d'un poste d'adjoint administratif serait l'occasion idéale afin d'amener les régions vers une implication budgétaire plus grande. Pour le moment il serait bon que des retours d'informations concernant le coût de fonctionnement soient retransmis à chaque région.

Le point 4 quant à lui, a récemment fait l'objet d'une amélioration. Il y a émission d'une nouvelle formule "planification de travail" (V-3075) à chaque fois que la direction régionale nous informe d'une modification concernant, soit la date désirée de début des travaux ou celle de la disponibilité de l'emprise pour un projet. Ce changement nous permet d'effectuer une nouvelle codification de ces dates qui nous sont utiles si l'on veut faire un suivi de projet. Les autres éléments soulevés au point "communication" pourront s'atténuer par un meilleur suivi de projet qui sera élaborer avec l'analyse du contrôle.

Le thème contrôle est sans contredit celui qui regroupe le plus grand nombre de faiblesses décelées du côté administratif. Si nous nous ramenons sur les différents processus décrits lors du diagnostic nous nous apercevons vite que l'aspect contrôle, qui est important dans le travail de gestion et plus particulièrement dans le travail de l'adjoint administratif, est quasi inexistant. D'un autre côté, en arrêtant notre choix sur cet aspect du travail administratif nous toucherons par la même occasion et en vue d'une amélioration, d'autres points soulevés à l'intérieur des autres thèmes soient: la codification, les activités de contrôle de délais, les outils de contrôle, l'élaboration d'extrants sur le système 007 de même que la mise en place d'une méthode de suivi de projets en cours.

Nous croyons qu'il est important dans une équipe de travail de sensibiliser les gens au contrôle, car un bon suivi de dossiers ne peut s'effectuer sans mécanismes de contrôle. Cela nous permet de détecter des

oublis ou des fautes qui se glissent et de faire un retour en arrière de ce qui se fait comme travail. Enfin, par le contrôle il est possible de vérifier si toutes les activités du processus sont réalisées et de la bonne manière. Pour le bureau de Jonquière, le contrôle est d'autant plus important car, l'équipe de travail étant petite les gens sont appelés à effectuer des tâches très diversifiées et cela contribue à un plus grand risque d'erreurs. Si d'une part nous privilégions la polyvalence dans les tâches, nous nous devons de nous doter de bons moyens de contrôle.

Les points 24 et 25 sur les délais seront par le fait même touchés lors de l'élaboration des mécanismes de contrôle, car un des objectifs du contrôle est de diminuer les délais touchant aux activités, afin d'arriver à une meilleure gestion des dossiers et une plus grande efficacité. Par contre le point 26 sur les délais en rapport avec les activités juridiques ne sera pas abordé, car le bureau de Jonquière n'a aucun pouvoir afin d'améliorer cet aspect, tant qu'il n'y aura pas décentralisation de ce service et cela n'est pas envisagée par Québec. Actuellement un avocat est attitré à notre région et travaille sur nos dossiers. Si le bureau a besoin de quelques informations que ce soient il se doit référer à cet avocat. La même chose en ce qui concerne le notaire attitré à notre région.

Pour ce qui concerne le point "espace de travail", un simple réaménagement axé sur le côté fonctionnel serait la solution.

L'équipe administrative a depuis la décentralisation une faiblesse au niveau formation. Toutefois il est actuellement question de mettre sur pied à Québec une équipe volante de dépannage secours aux régions. Il suffira d'analyser les besoins en formation et d'en formuler la demande auprès de cette ressource afin de combler le vide. Nous croyons cependant que l'adjoint administratif devrait être en mesure d'effectuer la majeure partie de la formation requise concernant les procédures.

Les points 32 et 33 touchant la planification ne sont pas considérés comme des points des plus pertinents à travailler, car il est difficile d'effectuer de la planification sur ce genre d'activités qu'est l'expropriation. Au bureau de Jonquière nous devons travailler sur les projets avec demande d'acquisition qui nous arrivent et non sur ceux que nous prévoyons pour les prochaines années. Cela relève de la direction régionale de travailler au niveau de la planification de projets. Même si nous recevons une copie du livre de programmation de projets, il n'est que peu utilisé, car les projets que l'on n'y retrouve varie beaucoup et nous ne recevons pas sa mise à jour systématiquement.

Enfin, abordons le dernier point qui s'intitule "le travail". Depuis l'arrivée de la nouvelle adjointe administrative un effort de polyvalence des tâches est déployé. Cependant, cela demande du temps et un surplus de formation au personnel concernant certaines procédures. Actuellement avec une employée en congé sans solde l'équilibre dans la répartition du travail est difficile à atteindre, vu la présence d'une employée

occasionnelle, mais cet aspect de polyvalence est en voie de réalisation et c'est pourquoi nous ne nous y arrêterons pas pour le moment comme choix de candidat idéal à travailler.

Cela termine le point sur la sélection et la justification du candidat retenu pour étude qui est le contrôle. Le but visé en retenant ce candidat est de mettre en place un ensemble de moyens de contrôle à la disposition de l'adjointe administrative, et de son équipe afin d'améliorer la qualité du soutien administratif dans les dossiers à Jonquière.

CONCLUSION

La première partie répond à un objectif que le chercheur s'étaient fixé sur la connaissance de l'organisation. La méthode retenue pour la recherche porte le nom de diagnostic-intervention, aussi la première partie termine le côté diagnostic. Par cette méthode le chercheur doit investir beaucoup d'énergie et de temps sur la partie diagnostic afin de bien décortiquer l'organisation, d'en faire son examen et d'en prendre connaissance. Il faut arriver, par un consensus avec le client, à dire qu'il s'agit bien là de son organisation. Il doit y avoir de la part du chercheur et du client, une convergence vers le point retenu pour l'amélioration et sur lequel le chercheur investira du temps dans la deuxième partie de cette recherche que l'on appelle intervention.

Donc, dans un deuxième temps, à partir de l'élément "contrôle" le chercheur développera un modèle idéal à appliquer dans l'organisation, en indiquant au départ le point de vue sous lequel il prévoit aborder le problème.

Nous verrons donc dans la prochaine partie des applications concrètes pour venir en aide à l'adjointe administrative dans son travail quotidien. Le système proposé sera confronté avec ce qui se fait actuellement en terme de contrôle, afin de l'implanter d'une façon efficace; d'où l'importance d'un bon diagnostic de départ.

CHAPITRE III

POINT D'ANCRAGE

CHAPITRE III

POINT D'ANCRAGE

INTRODUCTION

Le premier chapitre nous a permis de définir le mandat de recherche, les objectifs visés ainsi que la manière dont le chercheur procéderait pour mener à bien cette recherche.

Tout au cours du chapitre suivant, nous avons fait connaissance avec l'organisation. Cette partie nous a permis de déceler certaines faiblesses sur lesquelles il y aurait place à amélioration. Parmi celles énumérées, l'élément contrôle a été retenu comme choix du système pertinent pour l'étude. A ce stade de la recherche, voyons maintenant le modèle d'un système de contrôle tiré de la littérature et qui nous guidera dans l'élaboration du système que nous concevrons et proposerons au client.

Dans ce chapitre, nous vous présentons deux phases importantes concernant la résolution du problème sélectionné au chapitre précédent et qui sont le point d'ancrage et la revue de littérature.

3.1 POINT D'ANCRAGE

La phase d'ancrage nous permet de déterminer la perspective sous laquelle la problématique sera étudiée et de fixer les paramètres essentiels du système. Elle se compose de trois parties.

1. Choix du système pertinent à la situation problématique sélectionnée;
2. Définition du système pertinent;
3. Validation de la définition.

Nous vous présentons chacune de ces parties plus en détail dans les pages qui suivent.

Ce chapitre permettra au chercheur de concevoir le système en procédant en deux étapes; d'abord de le choisir, de le nommer c'est-à-dire de donner une définition de base et par la suite, de vérifier ses composantes.

3.1.1 Choix du système pertinent

Notre choix s'arrête sur l'élément contrôle qui est retenu comme système à approfondir tel qu'en fait état le chapitre précédent.

La venue récente d'un poste d'adjoint au bureau de Jonquière justifie la mise en place d'un système adéquat de contrôle. Bien que chacune des douze régions travaille à partir des mêmes procédures et des mêmes mandats, chaque région doit articuler l'aspect contrôle comme bon lui semble.

Voyons ici la définition du modèle que le chercheur propose au client.

3.1.2 La définition du système

La définition du système est fonction de la vision de la problématique, du point de vue retenu par le chercheur et les intervenants. C'est un énoncé exprimé en terme de processus qui constitue une représentation condensée du système et qui sert à identifier si toutes nos composantes y sont. Nous vous proposons la définition suivante:

"Le système de production de mécanismes de contrôle est un ensemble d'activités qui dotera l'équipe administrative du service de l'expropriation de Jonquière d'outils de gestion. Il permettra de concevoir, d'élaborer et de mettre en place des méthodes pour améliorer le contrôle sur les diverses activités réalisées. L'élément contrôle devra être une préoccupation continuelle des intervenants administratifs et visera une meilleure efficacité pour atteindre l'objectif visé soit: la libération des emprises à la région 02 dans les meilleurs délais. Le tout doit être réalisé en instaurant l'idée de polyvalence du travail afin de rendre l'équipe

moins vulnérable aux éventuels départs ou absences, et davantage performante".

3.1.3 Validation de la définition

La méthode de recherche utilisée dans le présent rapport, celle de Peter Checkland (1983), exige de valider la définition que nous venons de faire du système retenu. Ce processus de validation doit permettre de répondre aux six caractéristiques suivantes:

- P: quel est le propriétaire du système?
- E: l'organisation évolue dans quel environnement?
- C: quel est le client du système?
- T: quelles sont les activités de transformations du système à l'étude?
- A: qui sont ceux qui effectueront les changements proposés par le système?
- P: Sous quel point de vue le système est élaboré et qui rend signifiante la définition du système?

La validation est effectuée pour vérifier si la définition est cohérente sur le plan interne et permettra l'induction d'un modèle performant.

En pratique, la méthodologie des systèmes souples de Checkland a été appliquée dans des centaines de projets différents. Checkland vérifie la cohérence interne de l'étape de la définition du système retenu en

proposant un cadre très précis, le PECTAP, pour structurer la définition du système jugé pertinent. Il a en effet démontré que les définitions qui possèdent ces éléments permettent par la suite la conception de modèles plus adéquats par rapport à la problématique.

Ces caractéristiques ont été dérivées de l'analyse des meilleures études systémiques effectuées à Lancaster au cours des dernières années.(1)

Nous appelons cette méthode le PECTAP et dans la définition de notre système pertinent il se lit comme suit:

PROPRIÉTAIRES: Le service de l'expropriation, bureau de Jonquière.

ENVIRONNEMENT: D'abord le bureau chef à Québec qui agit comme super système et ensuite le Saguenay - Lac-Saint-Jean pour ce qui est de l'environnement physique.

CLIENT: Le cadre intermédiaire qui occupe le poste d'adjointe à l'administration.

(1) Paul Prévost, Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, Chicoutimi, LEER, 1983, pp. 47-49.

TRANSFORMATION: Concevoir, élaborer et mettre en place des outils pour améliorer le contrôle sur les activités réalisées par l'équipe administrative de Jonquière.

ACTEURS: Les employés administratifs et le cadre intermédiaire.

POINT DE VUE: Le point de vue est implicite. Il est question de sensibiliser le personnel administratif à un travail d'équipe. Amener l'élément contrôle sur les activités administratives dans les dossiers de façon omniprésente au travail. Par une formation adéquate du personnel, un suivi continu d'informations et une polyvalence du travail, parvenir à déceler les erreurs ou omissions qui auraient pu se glisser dans les dossiers ou sur l'informatique. Le contrôle doit être perçu comme un outil d'amélioration et d'avancement vers l'atteinte de l'objectif fondamental du service de l'expropriation, soit la libération des emprises. Les mécanismes de contrôle mis en place ne doivent pas apparaître comme une surveillance ou une comptabilisation du travail effectué. Il doit être flexible, ajustable et doit aussi être élaboré en collaboration avec

l'équipe et les résultats qu'il procure doivent être retransmis à l'équipe, un contrôle non oppressif.

La validation que nous venons de compléter est un contrôle technique, car notre définition répond bien à ce que la méthodologie de P.B. Checkland demande. Nous sommes en mesure de repérer les composantes appelées PECTAP.

En plus de répondre au côté technique, dans un deuxième temps nous constatons que les éléments répondront éventuellement aux attentes de la cliente-auteure, soit:

- par une première itération du système faite par le chercheur, de monter un système de contrôle;
- dans une deuxième phase, de les implanter et de les ajuster au besoin;
- de répondre ainsi à la préoccupation majeure que poursuivait le client soit de sensibiliser son équipe à l'aspect contrôle et de retrouver de façon plus systématique des mécanismes de contrôle;
- d'implanter la polyvalence dans le travail.

Normalement, cette définition devrait de plus être soumise au client du milieu afin de valider si cela répond à sa problématique. Dans notre cas, le client étant à la fois le chercheur, il n'y a pas de distance

qui les sépare. C'est d'ailleurs pourquoi le chercheur se propose dans les parties à venir d'effectuer une première itération du système proposé afin de valider son système avec la réalité du milieu et sa faisabilité.

Notre définition étant dans un premier temps validée techniquement, il faut à cette étape concevoir un bon système. Pour ce faire, nous avons effectué une brève revue de littérature pour au moins voir ce que les auteurs disent concernant un bon système de contrôle. Avec les éléments retenus, nous pourrons par la suite valider ce qu'est un bon système de contrôle.

3.1.4 Revue de la littérature

Le chercheur a effectué une revue de la littérature sur le sujet, soit le "contrôle". De cette démarche sont ressortis les points suivants qui semblent les plus pertinents pour les besoins de la recherche et qui nous aideront dans la conceptualisation de notre modèle et pour la validation.

Selon les auteurs, plusieurs orientations peuvent être envisagées lorsque l'on parle de contrôle: contrôle de gestion, contrôle interne, contrôle budgétaire... Ce qui nous intéresse dans notre organisation est le contrôle sur les activités qui sont effectuées par la section administrative et non pas le contrôle en terme budgétaire.

Dans le modèle littéraire que nous avons retenu vous retrouverez deux types de contrôle, soit: le contrôle des opérations et le contrôle sur les résultats.

Voici d'abord une définition du système de gestion tel que le décrit Pierre G. Bergeron, qui situe le contrôle faisant partie intégrante du processus de gestion et qui se présente sous forme de tableau.

TABLEAU 1

DÉFINITION D'UN SYSTÈME DE GESTION

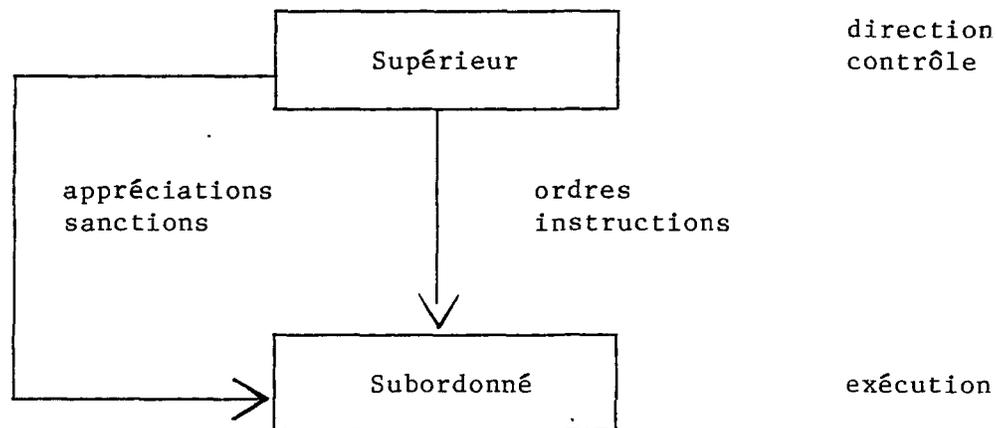
LES PRINCIPALES RESSOURCES	LES FONCTIONS DE GESTION		LES BUTS VISÉS
Humaines	<u>Planification</u> (objectifs, politiques, programmes, budget, échéances, standards, prévisions, procédures, buts)	<u>Direction</u>	(délégation, motivation, formation, discipline, participation, félicitations et punitions, coordination, récompenses)
Financières		<u>Organisation</u>	
Matières premières	(organigramme, fonction, évaluation et définition de tâches, recrutement, autorité)	(comparaison, évaluation, suggestions, interprétation, ajustement, correction)	
Capitaux			

Même si la phase contrôle se situe au dernier plan du processus, tel qu'il est présenté au tableau 1, il n'en demeure pas moins important et pertinent de faire du contrôle.

Le processus de contrôle doit comparer les résultats obtenus aux plans et objectifs visés. Il consiste donc, toujours selon Bergeron, (2) à évaluer le rendement de toutes les activités au sein de l'organisation et, au besoin, à apporter les corrections de façon à ce que les objectifs soient atteints le plus efficacement possible.

Dans son livre, Jean Simonet (3) nous présente deux conceptions du contrôle.

1° CONTROLE = SURVEILLANCE DES INDIVIDUS

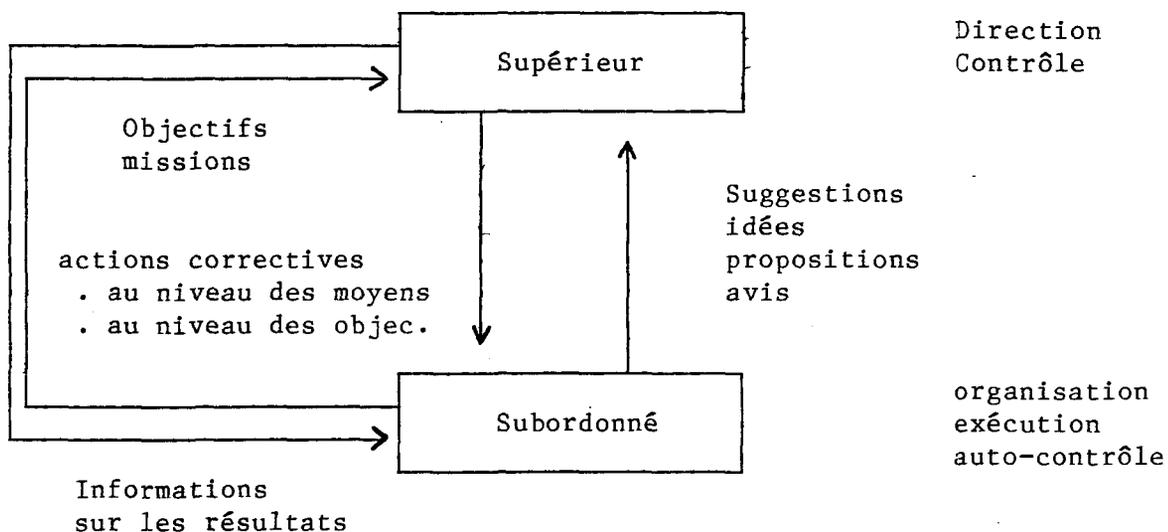


(2) Pierre-G. Bergeron, La gestion moderne: théorie et cas, Chicoutimi, Gaétan Morin éditeur, 1983, 394 p.

(3) Jean Simonet, Organisation personnelle du travail, Paris, Les éditions d'organisation, 1983, pp. 109-110.

Il s'agit d'un contrôle à l'initiative du supérieur, souvent impromptu. Les contrôles sont des vérifications de la conformité de l'exécution par le supérieur.

2° CONTROLE = MAITRISE D'UNE SITUATION



Il s'agit d'un contrôle avec le supérieur, à dates fixées à l'avance et d'un auto-contrôle permanent par le subordonné. Les contrôles sont des analyses de situations menées en commun et débouchant sur des actions à mettre en oeuvre.

Il commente ainsi la perception de ces deux conceptions du contrôle:

"Le contrôle de type **SURVEILLANCE DES INDIVIDUS** correspond à un style de management autocratique. Il est parfois utile d'y avoir recours, mais moins souvent qu'on le pense car il comporte un certain nombre d'effets pervers: développement d'un climat de méfiance, infantilisation et déresponsabilisation du subordonné, jeux de protection de type "parapluie" ou "le chat et la souris". Très souvent donc, son efficacité sur le plan technique et sur le plan relationnel est faible, parfois même négative ce qui fait que le contrôle est mal vécu de part et d'autre, voire plus ou moins abandonné.

Or le processus de contrôle des résultats est indispensable pour vérifier et améliorer l'efficacité de l'action individuelle ou collective et pour le bon fonctionnement de toute organisation. C'est pourquoi il est fréquemment utile de développer la démarche de contrôle de type **MAITRISE D'UNE SITUATION**. Cette démarche est d'abord fonctionnelle avant d'être hiérarchique. Il s'agit de faire le bilan de l'activité entreprise et non de décerner des louanges ou des blâmes. Ce type de contrôle est centré sur l'action et ses résultats avant de l'être sur le jugement des personnes. Il se veut positif et constructif, préoccupé du futur (qu'allons-nous faire?) et non du passé (pourquoi avez-vous fait cela?). Le terme contrôle est pris alors dans son sens anglo-saxon (to control: gouverner, piloter, maîtriser) ou cybernétique et non dans un sens étroitement hiérarchique et réglementaire".

De ces deux conceptions le chercheur retient la deuxième pour la présente recherche car elle rejoint l'approche du client qui veut que le contrôle soit omniprésent dans son organisation et que cela soit une affaire d'équipe.

Le contrôle se traduit par l'utilisation d'un ensemble d'outils, de techniques, de méthodes d'analyse (tableau de bord, comptabilité analytique, etc.) et de procédures. Mais d'abord et avant tout, il doit se définir par une **PRÉOCCUPATION**.

Pierre G. Bergeron (4) nous fait part de deux approches du contrôle. Il y a le contrôle **RÉTROACTIF** qui met l'accent sur ce qui a déjà été réalisé. Il permet à un individu de réagir face à une situation. Il y a également le contrôle **PROACTIF** qui permet aux gestionnaires de prendre les mesures nécessaires avant même de connaître les résultats. Ce contrôle est effectué en fonction de l'avenir. Il informe des problèmes qui éventuellement peuvent se manifester avant même qu'ils n'apparaissent. Des méthodes comme le PERT (chemin critique), le pro-forma, l'état de la situation financière etc. sont des outils qui viennent en aide au contrôle proactif. Pour ce qui concerne notre recherche, le contrôle rétroactif sera retenu. Tout au cours du processus, surtout lorsque l'on parle de codification ou d'activités omises, le contrôle sera utile afin de palier à la situation. Egalement, le contrôle en fin de processus, afin de mesurer la production et les délais de réalisation des activités.

(4) Pierre-G. Bergeron, La gestion moderne: théorie et cas, Chicoutimi, Gaétan Morin éditeur, 1983, 394 p.

Au sein d'un système de contrôle, on peut raffiner en ajoutant les distinctions suivantes:

1. **CONTROLE STRATÉGIQUE:** celui qui évalue la réalisation des objectifs fondamentaux;

2. **CONTROLE OPÉRATIONNEL:** celui qui s'intéresse aux caractéristiques du processus de production utilisées, aux respects des standards de coût, des délais de traitement à un stade de fabrication, des quantités moyennes de rebus, etc.

Le contrôle opérationnel nous préoccupe davantage au sein de l'équipe administrative car dans la hiérarchie au service de l'expropriation, nous travaillons au niveau opérationnel.

Parlons maintenant de l'utilité du contrôle. Elle réside toute entière dans la rapidité avec laquelle il permet au gestionnaire concerné de rectifier son tir en cas de besoin. C'est-à-dire que la fréquence des informations que le contrôle fournit doit être la plus forte possible, c'est pourquoi le MOIS est souvent retenu comme période de référence. Le délai de parution des états de contrôle après la fin de la période doit être le plus court possible.

Le but principal du contrôle est d'aider le gestionnaire à atteindre les objectifs visés.

Nous avons également tenu à retenir les dix conditions d'un contrôle efficace que nous décrit Jean Simonet (5) et qui nous serviront de base dans l'élaboration de nos critères de contrôle:

1. Etre adapté à la nature de l'activité à contrôler;
2. Etre cohérent avec la structure de l'organisation et la hiérarchie des responsabilités;
3. Etre adapté aux hommes et au climat relationnel de la structure;
4. Etre économique ou rentable;
5. Etre souple et pouvoir intégrer d'éventuelles évolutions de l'activité;
6. Fournir des informations crédibles, objectives et précises;
7. Fournir des informations claires et compréhensibles;
8. Fournir des informations dans les délais les plus brefs;
9. Signaler les anomalies aux points stratégiques;
10. Etre orienté vers l'avenir et vers l'action (correction des écarts).

(5) Jean Simonet, Organisation personnelle du travail, Paris, Les éditions d'organisation, 1983.

CONCLUSION

Ces divers éléments tirés de la littérature nous serviront à valider notre modèle conceptuel plus loin dans cette recherche.

Ce chapitre nous a permis de définir notre système et de présenter le point de vue de l'observateur, c'est-à-dire de celui qui fait le diagnostic. Il nous a également amené à valider notre définition de différentes façons soit avec la méthode de Checkland et enfin avec le client. Il a également fait état de la littérature retenue sur le sujet concerné.

Contrairement aux deux premiers chapitres où l'on faisait état des choses telles qu'elles étaient dans le milieu à l'étude, le chapitre présent permet de présenter sous quel aspect le chercheur abordera la solution.

La partie suivante servira à éclater le système en vous le présentant sous forme de processus d'où chaque étape est reliée par des flux d'informations. Nous élaborerons chaque étape en détail.

CHAPITRE IV

MODÈLE CONCEPTUEL

CHAPITRE IV

MODÈLE CONCEPTUEL

INTRODUCTION

Alors que les étapes précédentes, soit le choix, la définition du système pertinent et sa validation, s'inscrivent dans un processus inductif de la recherche, la conceptualisation quant à elle est un processus déductif qui vise à développer une conception visuelle de la solution proposée au client à partir du point d'ancrage sélectionné.

Dans cette partie, nous présentons le modèle en termes d'activités. Par la suite, nous définissons chacune des composantes de façon à bien faire saisir chacun des éléments s'y rattachant.

4.1 LE MODÈLE CONCEPTUEL: SYSTÈME DE PRODUCTION DE MÉCANISMES DE CONTRÔLE

Le modèle ici présenté passe du général au particulier. C'est-à-dire qu'à partir d'un besoin qui se fait sentir, le système débouche sur un outil pour répondre à ce besoin omniprésent de contrôle. Il s'agit, par le système proposé, d'aboutir à la création d'un ensemble d'outils de contrôle mis à la disposition de l'adjointe et de son équipe afin de cheminer dans les dossiers.

Il se compose de six sous-systèmes interreliés par des flux d'informations et de décisions que nous retrouvons au schéma 11. Chaque partie se comporte comme un sous-système et pour mieux saisir le rôle de chacun, nous allons les analyser en détail.

Ce système en est un de production de contrôle, c'est-à-dire que dans un premier temps, il ne fait que créer les outils. Ils seront mis en application par la suite. Les itérations subséquentes serviront d'une part à réajuster le système, au besoin en apportant les modifications requises dépendant de l'évolution dans le temps et d'autre part, il servira à annuler les outils au cas où le besoin disparaîtrait. Cela démontre que notre système possède l'une des caractéristiques importante à tout système, soit d'être un système ouvert.

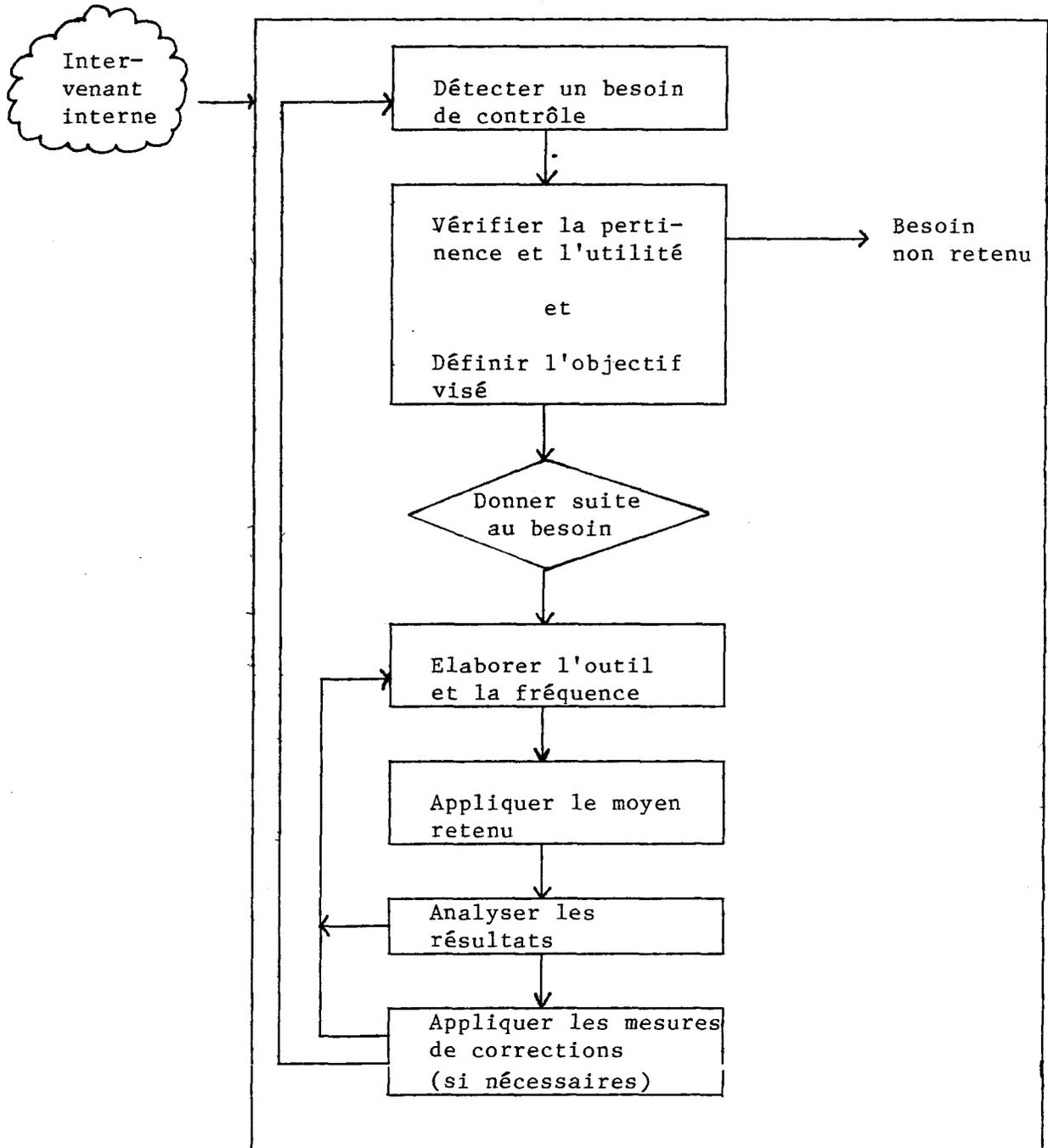
L'ensemble du système proposé sera mis en application au niveau des processus décrits dans la partie "image riche" en s'intercalant aux endroits stratégiques pour effectuer du contrôle soit parce qu'une zone problématique a été décelée ou parce qu'il y a tout simplement absence de contrôle. Voyons maintenant chacune de ces composantes en détail.

4.1.1 Les sous-systèmes d'activités

Chacun des sous-systèmes décrits plus bas est partie prenante du système que nous proposons au client.

SCHÉMA XI

PROCESSUS DE PRODUCTION D'UN SYSTÈME DE CONTRÔLE



4.1.1.1 Détecter un besoin de contrôle

Ce sous-système consiste à observer, par différents moyens (indicateurs), une anomalie concernant l'une des activités administratives. Il servira à établir deux types de contrôle: à priori, c'est-à-dire du contrôle sur les activités en cours de route dans les dossiers, et à postériori qui comprend deux formes de contrôle soit celui sur les délais et sur la production et l'autre pour des suivis de projets.

L'étape "détecter un besoin de contrôle" est cruciale car c'est à ce moment, au départ du système, que le type de contrôle sera déterminé. Le besoin peut se faire sentir de différentes façons: soit par une demande spécifique, une attente (ex.: la préoccupation de connaître les délais des mandats aux notaires) ou par une anomalie décelée à l'informatique (ex.: manque une codification) ou tout simplement par une autre forme d'indice (ex.: le nombre de dossiers physiques en trop par rapport à la liste informatique).

4.1.1.2 Vérifier la pertinence et l'utilité et définir l'objectif visé.

Effectuer du contrôle comme il a été mentionné à la revue de littérature est une activité de gestion. Cependant, elle ne doit pas l'être aux dépens des coûts et des énergies disproportionnées que celui-ci

exigerait s'il était mis en place. C'est pour éviter un abus ou un duplicata d'activités de contrôle que cette étape a été conçue. Elle permet de faire ressortir clairement le but poursuivi par le contrôle. Après analyse, si le besoin n'a pas sa raison d'être ou s'il s'avère trop onéreux d'énergie par rapport aux résultats anticipés, la décision est alors prise de ne pas retenir le besoin.

Tout contrôle doit être établi à partir d'un objectif de départ. Bien entendu, la préoccupation majeure dans le présent mandat est celui de la libération des emprises. Toutefois, chaque moyen de contrôle doit poursuivre son propre objectif qui est déterminé à cette étape.

4.1.1.3 Elaborer l'outil et la fréquence

Une fois la décision prise de donner suite au besoin ressenti, la prochaine phase consiste à choisir l'outil qui nous permettra d'atteindre le but défini. Il peut prendre différentes formes. Par exemple, cela peut être un EXTRANT que l'on crée à partir du système 007, ou tout simplement une épuration physique des dossiers ou le suivi d'une liste manuellement. Sans en faire une nomenclature complète, cela nous donne une idée de l'activité concernée.

Cette activité nous permet également de déterminer à quelle fréquence cette forme de contrôle devra être renouvelée. Il faut se rappeler

ici qu'au niveau de la littérature il a été mentionné que l'information produite par le moyen de contrôle doit parvenir rapidement afin de pouvoir réagir efficacement.

4.1.1.4 Appliquer le moyen retenu

C'est lors de cette étape que l'exécution du moyen de contrôle est mis à l'épreuve. Il s'agit de voir dans un premier temps si les résultats anticipés sont atteints par la méthode mise en place. Il suffit d'exécuter, de vérifier, de comparer, de calculer dépendant du moyen élaboré afin de le valider.

4.1.1.5 Analyser les résultats

C'est à ce moment que nous réalisons si l'outil est adéquat. Dans le schéma 11, nous observons qu'à cette activité est rattaché un flux d'informations nous permettant de revenir sur l'activité "élaborer l'outil et la fréquence" car si, après analyse nous considérons qu'il ne rejoint pas le but visé, l'itération doit se refaire jusqu'à ce que l'outil soit satisfaisant et complet.

4.1.1.6 Appliquer les mesures de correction

Cette dernière étape du processus est très reliée aux deux premières phases car les mesures diffèreront en fonction du but recherché et du besoin ressenti. L'action à prendre peut arborer différentes formes et c'est pour cela qu'à ce moment-ci du processus, il est préférable d'indiquer laquelle est à prendre.

Nous remarquons que le flux d'information est rattaché à deux endroits. Cela s'explique ainsi: une fois les mesures prises, il se peut que le besoin soit disparu. D'un autre côté, cela peut également avoir un certain impact sur l'outil ou la fréquence et le remettre en question, d'où l'importance de le rattacher à l'activité "élaborer l'outil et la fréquence".

Cela complète la description de chacune des étapes comprises dans le système que le chercheur propose. Voyons maintenant s'il s'agit d'un système en le validant avec la grille de P.B. Checkland.

4.2 VALIDATION DU MODÈLE CONCEPTUEL

Les systèmes d'activités humaines doivent posséder un certain nombre de caractéristiques permanentes pour être considérés comme un système.

Nous retenons la grille de P. B. Checkland (6) que nous utilisons pour valider notre modèle d'activités humaines et qui comprend les huit caractéristiques suivantes:

1. Un système a un objectif, une mission, une fonction;
2. Un système a des mesures de performance et des mécanismes de contrôle;
3. Un système a des composantes elles-mêmes systèmes avec toutes les caractéristiques appropriées;
4. Les composantes du système ont un certain degré d'interrelation permettant à un effet de se permuter dans tout le système;
5. Un système est un système ouvert. Il existe dans un système plus large ou/et a un environnement avec lequel il échange. Les frontières d'un système sont définies par les limites du champ d'action des preneurs de décisions impliqué;
6. Un système a des ressources physiques et humaines;
7. Un système a des preneurs de décision et un processus de prise de décision;
8. Un système a une certaine garantie de continuité, il n'est pas éphémère et récupérera après une crise.

Afin de vérifier la cohérence et la valeur du modèle que nous proposons et afin de s'assurer qu'il y répond, utilisons les huit caractéristiques en les appliquant à notre modèle conceptuel suggéré.

(6) Paul Prévost, Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, Chicoutimi, LEER, 1983, pp. 16-17-18.

Notre système vise quel objectif? Celui d'instaurer des mécanismes de contrôle concrets qui soient acceptés par l'équipe administrative. Chacune des personnes concernées devra s'impliquer dans le but d'arriver à obtenir une préoccupation omniprésente du contrôle au sein de l'équipe administrative du service de l'expropriation à Jonquière.

Le système pourra toujours mesurer sa performance par la qualité de la codification d'une part, par la participation des membres de l'équipe et par la volonté de gérer une qualité d'informations. Sa performance se situera également dans l'établissement de suivis de projets plus adéquats.

Le système de base se partage en six sous-systèmes. Ils sont tous décrits en terme d'activités à réaliser et répondent également aux caractéristiques d'un système.

Ces sous-systèmes sont interreliés entre eux par des flux d'informations ou de décisions. Ils sont également interdépendants. Le sous-système "appliquer le moyen retenu" ne pourrait fonctionner sans le sous-système "élaborer l'outil et la fréquence" et ainsi de suite pour toutes les composantes du système.

Le système est ouvert car il se situe dans l'ensemble du système d'acquisition d'immeubles. Il est à l'usage du bureau de Jonquière pour la section administrative, mais il pourrait faire l'objet d'une utilisation pour les adjoints administratifs des autres régions.

Le système requiert des ressources humaines, soit l'équipe administrative, des ressources physiques de tout genre tel informatique et équipements, et enfin des ressources monétaires, surtout en terme de temps et de papiers.

Le système comprend deux niveaux de décisions: l'adjoint responsable de la gestion de contrôle et les employés dans la vérification et le suivi.

La garantie de continuité du système est assurée par l'effet de ses coûts minimes par rapport aux résultats escomptés. Il est également garanti d'une permanence par l'existence d'un poste d'adjoint administratif. Par son effet de rétroaction continuuel, le système se trouve assuré de son ajustement et d'une survie même s'il advenait des changements majeurs dans les procédures.

Nous nous apercevons que notre système répond bien aux caractéristiques de P. B. Checkland. Il est toutefois intéressant de rappeler certains éléments théoriques afin de voir s'il rejoint également ce que le chercheur avait retenu de sa revue de littérature.

Les principaux points étaient l'existence d'un processus de contrôle comme outil de gestion et par le système proposé au lieu d'avoir du contrôle à l'aveuglette, il sera plus omniprésent à travers tout le processus et de façon plus régulière.

L'autre préoccupation du chercheur, le contrôle, doit poursuivre un objectif connu par le milieu et cela ressort bien clairement à travers notre modèle.

Il doit être en mesure d'apporter les corrections requises de façon à ce que les objectifs soient toujours atteints. Par le sous-système "appliquer les mesures de corrections", notre modèle rejoint cette condition.

Le chercheur a retenu dans la littérature la conception de contrôle basée sur la maîtrise d'une situation. Lors de l'application de chaque mesure de contrôle qui sera élaborée, le client sera en mesure de rejoindre cette préoccupation par l'implication des employés lors de l'élaboration et de l'application des mesures de contrôle retenues.

L'approche du contrôle rétroactif a été retenue car l'ensemble des mesures sont établies à partir de l'informatique et l'action a déjà été faite. Cependant, la fréquence des mécanismes de contrôle permettra d'adopter une attitude proactive dans certaines utilisations en effectuant par exemple une action dans les dossiers plus vite que s'il n'existait pas de moyen de contrôle.

Enfin le système proposé répond aux dix conditions d'un contrôle efficace que nous avons décrit au chapitre précédent et que le chercheur a vérifié systématiquement.

Cette validation faite d'une part avec une comparaison de ce qu'est un bon système, ajoutée à la comparaison faite avec la revue de littérature, nous amène à dire que le système à l'étude est bel et bien un système et qu'il possède les caractéristiques de ce qu'est un bon système de contrôle et qu'en conclusion il vaudrait la peine d'être essayé.

Nous avons jusqu'ici répondu aux interrogations suivantes: est-ce un système, est-ce qu'il répond à la méthodologie et enfin est-ce qu'il correspond à ce qu'écrivent les auteurs sur le sujet?

Toutefois, il nous reste une dernière validation à faire. Il faut se demander si c'est un bon système pour la situation problématique exposée. Est-ce qu'il répond aux attentes du client. C'est donc à cette interrogation que nous allons répondre dans la prochaine partie, en effectuant une comparaison de ce qui se passe en réalité.

4.3 COMPARAISON AVEC LA RÉALITÉ

La comparaison consiste à utiliser le modèle conceptuel comme cadre de référence pour identifier de façon précise les lieux et les changements potentiels à apporter dans la situation problématique décrite à la première étape du diagnostic.

Cette étape de la recherche permet de savoir en quoi le modèle théorique proposé contribue à améliorer la situation antérieure s'il est appliqué.

Grâce au deuxième chapitre dans la partie élaboration de la problématique, il nous est possible d'observer que face à la situation problématique soulevée, soit le contrôle, il n'existe pas de tel système déjà en place. A travers les différents diagrammes présentés au chapitre deux, nous constatons la présence de quelques moyens de contrôle ça et là sans trop grandes informations venant nous expliquer le pourquoi et le comment de leur existence.

Les moyens qui étaient présents nous provenaient souvent du centre à Québec et personne ne savait de quelle façon ils étaient conçus et les buts qu'ils poursuivaient. Aussi était-il difficile de les appliquer et de les utiliser à bon escient.

Ceux déjà en place n'étant pas expliqués à l'équipe administrative, il était difficile, voire même impossible, de les impliquer.

De plus, suite à une rencontre avec les employés, il est observé que ces différents outils ne sont que très peu ou pas utilisés.

La méthodologie de P.B. Checkland identifie trois situations possibles pour effectuer la comparaison:

- comparaison versus une situation problématique structurée alors le modèle conceptuel formera le cadre d'une conception automatisable ou routinisable qui pourra être superposée avec ce qui existait avant;

- comparaison avec une situation problématique semi-structurée, le modèle conceptuel formera le cadre d'une conception spécifique qui sera débattue par les intervenants pour évaluer la réalité décrite et identifier des modifications possibles à apporter;

- enfin la dernière comparaison et c'est elle que nous retenons, soit celle versus une situation problématique non structurée. Ainsi la phase de comparaison devient une démarche dialectique où le modèle questionne la réalité et vice-versa, dans le but d'améliorer la perception de la réalité et prendre action si possible et si nécessaire.

A partir de cette information, il est possible de conclure que nous sommes en présence d'une situation problématique non structurée. Pour parvenir à déterminer le bienfait de l'application de notre nouveau système, nous procéderons par une extrapolation c'est-à-dire il faut se questionner pour savoir quelles améliorations notre système amènera par rapport à avant s'il était installé sur un délai déterminé.

Il faut s'interroger à savoir qu'arrivera-t-il lorsque nous appliquerons le modèle. D'abord il faut rappeler que le système proposé vise une amélioration de la qualité des dossiers et de l'information et un meilleur suivi des projets. Auparavant il y avait la possibilité de sortir ce que l'on appelle des extrants, toutefois, le poste d'adjoint étant récent, aucune méthode formelle n'avait été instaurée à Jonquière pour ce qui touche le contrôle.

Le modèle de contrôle que nous proposons permettra d'instaurer des mécanismes de contrôle aux endroits stratégiques dans le processus d'acquisition. Il sera conçu par les gens du milieu et pour les besoins du milieu. Il tiendra compte des caractéristiques du milieu à l'étude.

Il permettra également de faire un tour d'horizon sur l'ensemble des contrôles déjà établis en analysant s'ils doivent être conservés ou modifiés, mais au moins il permettra de les rendre applicable dans la réalité et d'être expliqués.

D'un autre côté, tel que notre modèle est structuré, il permettra en tout temps de s'ajuster aux modifications qui surviendront dans le milieu.

De par son activité "détecter un besoin", il pourra être déclenché en tout temps lorsqu'un nouveau besoin se fera sentir.

Une fois en place, ce modèle théorique permettra également:

- de corriger des situations incorrectes (ex.: codification, décodification);
- de suivre les projets de plus près et ainsi de prendre certaines actions plus rapidement;
- d'avoir une idée globale de l'ensemble des projets;
- de continuellement ajuster nos mécanismes de contrôles pour répondre adéquatement à la situation actuelle;
- de déclasser certains dossiers plus rapidement;
- de connaître de façon globale le travail exécuté par l'équipe administrative à une date donnée.

Une fois que la première itération du modèle sera faite ainsi que les ajustements requis, l'adjointe administrative se retrouvera avec une panoplie de moyens de contrôle mis à sa disposition dans le but d'améliorer la qualité des dossiers dont elle a la responsabilité.

Il vise à sensibiliser l'équipe administrative aux bienfaits de mécanismes de contrôle en les impliquant davantage au moment de la conception et de l'application.

Le modèle une fois instauré, le chercheur estime que la situation problématique soulevée sera améliorée à condition bien entendu d'obtenir la collaboration de tous et chacun de l'équipe administrative.

Le chercheur, par un exercice intellectuel, a tenté d'estimer s'il en valait la peine de mettre en place un tel système dans le milieu. Il a examiné les bienfaits de son application qui s'annonce bénéfiques et peu coûteux. Il nous reste donc à savoir quels changements cela amènera et à quel niveau, ce que nous verrons plus loin.

CONCLUSION

Ce chapitre nous a permis de prendre connaissance du modèle conceptuel que le chercheur propose et de ses diverses composantes. Une comparaison avec la réalité a également été faite.

Le système n'est pas parmi les plus complexes à réaliser. Cependant, il peut apporter beaucoup et fournir de l'information plus rapidement par son application. Il est basé sur une collaboration entière de l'équipe et une volonté du milieu d'améliorer la rapidité et la qualité de l'information.

Ce modèle conceptuel nous amène donc au chapitre suivant dans lequel nous vous présenterons de quelle façon il est possible d'implanter concrètement le système proposé en vous identifiant les changements qui devront être apportés dans le milieu.

CHAPITRE V

APPLICATION DES CHANGEMENTS PROPOSÉS

CHAPITRE V

APPLICATION DES CHANGEMENTS PROPOSÉS

INTRODUCTION

Le chapitre deux nous a permis de cerner l'ensemble des indices problématiques mais surtout d'arrêter notre choix sur l'élément contrôle comme souhaitable à améliorer. Nous nous rappelons également qu'au même chapitre, nous retrouvions quelques petites touches de contrôle éparpillées çà et là à travers les différents processus décrits dans les schémas. Nous avons souligné qu'en travaillant l'élément contrôle, cela viendrait par le fait même améliorer d'autres points tels la codification, la répartition du travail, les extrants, etc.

Tout au long du chapitre trois, nous avons établi l'ancrage à partir duquel le modèle conceptuel a été élaboré.

Le chapitre précédent lui, nous a permis de nous familiariser avec une structure idéale à implanter en terme de contrôle au bureau de Jonquière. Le modèle a été conçu et présenté en détail.

Quant au présent chapitre, il nous invite à considérer les changements qu'il faudrait effectuer afin de rendre le système proposé opérationnel.

Dans un premier temps, nous analyserons à quels niveaux les changements sont requis suite à l'application de notre système. Dans un deuxième temps, nous déterminerons les étapes à réaliser pour y parvenir. Dans un troisième et dernier temps, nous verrons les délais de réalisation à compléter.

5.1 IDENTIFICATION DES CHANGEMENTS

Lorsque le modèle est instauré, cela exige de la part des acteurs et du client, d'accepter les changements possibles qui apparaissent. Certains sont fondamentaux, d'autres sont de moindre envergure. Il s'agit ici de lister l'ensemble des changements requis par l'application du modèle de production de mécanismes de contrôle que le chercheur propose.

Le modèle de P. B. Checkland (7) quant à lui, a identifié trois types de changements générés par la méthodologie des systèmes souples et se définissent comme ceci:

- des changements structurels;
- des changements dans les processus et les procédures;
- des changements dans les attitudes.

(7) Paul Prévost, Le diagnostic intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, Chicoutimi, LEER, 1983, pp. 56-57.

Appliqué à notre intervention et afin d'être en mesure d'implanter le modèle proposé, des changements aux trois niveaux doivent être apportés. Des modifications à la répartition des tâches, des ajouts du système à différents endroits dans les processus déjà décrits au chapitre deux et enfin, et non le moindre, des changements au niveau de l'attitude et de la participation face au contrôle. Voyons-les plus en détail.

5.1.1 Au niveau structurel

Des changements structurels doivent être mis en application, plus spécifiquement dans les descriptions de tâches. A cet effet, le chercheur a listé l'ensemble des tâches (tableau 2) et les a réparties aux employés de façon à ce que chaque procédure soit exécutée par au moins deux employés. De cette façon, il est facile pour l'adjointe administrative de palier à une absence non planifiée. Cela augmente la polyvalence et permet également une vision plus grande par chaque employé des étapes du processus d'acquisition. Enfin, cela permet une meilleure performance du reste de l'équipe lors de vacances ou de congés des autres membres de l'équipe. Le processus d'acquisition étant continu l'adjoint s'assure ainsi que chacune des étapes du processus est connue par au moins deux personnes. Cela permet également de réajuster en cas de surcroît de travail d'un secteur par rapport à un autre secteur.

TABLEAU 2

RÉPARTITION DES TACHES A EFFECTUER

ACTIVITÉS	Paul	Fidel	France	Christiane
1. PLAN ET DESCRIPTION TECHNIQUE	X		X	
Mise à jour livre plan	X		X	
2. DÉCRET	X		X	
3. DOSSIERS	X		X	
4. PROCÉDURES NOTARIALES	X	X		
Instructions spéciales au notaire mandaté (demande direction juridique)		X	X	
Procédure de rappel	X	X		
5. INSTANCE D'EXPROPRIATION		X	X	
6. PRISE DE POSSESSION / LIBÉRATION D'EMPRISE		X	X	
7. TRANSFERT DE PROPRIÉTÉ (LOI AMENDÉE 1983)		X	X	
8. ENTENTES / INDEMNITÉS FINALES (Règlement hors cour)		X	X	
9. CHÈQUES	X		X	
10. INTÉRÊTS	X	X		
11. COMPTES	X	X		
12. DÉSISTEMENT / RÉTROCESSION / ABANDON		X	X	
13. RÉSERVE		X	X	
14. PROCÉDURES CONTENTIEUSES	X	X		
15. TERRAINS SOUS LA JURIDICTION DE: MINISTÈRES PROVINCIAUX / GOUVERNEMENT FÉDÉRAL / ORGANISMES OU CORPS PUBLICS	X		X	
16. OCTROI DE CONTRAT	X	X		
17. SUIVI DES PROJETS	X		X	
18. IMMEUBLES EXCÉDENTAIRES		X	X	
19. SYGBEC	X		X	
20. CONTROLES DIVERS	X	X	X	X
21. OUVERTURE DE DOSSIERS			X	X
22. FRAIS DE VOYAGE			X	X
23. ASSIDUITÉ	X	X		
24. APPROVISIONNEMENT DE BUREAU ET INVENTAIRE			X	X

Cela diminue la vulnérabilité de l'équipe et contribue davantage à une libération des emprises à temps. Les acteurs se sentent plus impliqués dans le processus. Ainsi, il sera d'autant moins difficile de les faire participer aux mécanismes de contrôle conçus par le nouveau système dont ils devront en assurer le suivi.

Cette répartition de travail agit également sur l'élément motivation des individus, étant un facteur intrinsèque à la tâche.

Dans la présente recherche, cet exercice sera fait une fois et devra être ajusté au besoin si les fonctions sont modifiées en cours de route ou si le nombre de personnes au sein de l'équipe est modifié.

A l'examen de la nouvelle répartition du travail, nous nous sommes arrêtés au travail que doit exécuter un poste d'agent de bureau et nous n'avons pas touché au travail de la secrétaire. Il serait toutefois recommandable qu'au prochain remplacement d'un agent de bureau, la personne choisie soit en mesure d'effectuer du travail de secrétariat. Cela permettrait de faire une répartition encore plus équitable du travail entre les quatre employés de l'équipe administrative et de diminuer encore la vulnérabilité de l'équipe lors d'absences.

5.1.2 Au niveau processus

C'est à ce niveau que les changements sont les plus importants et en plus grande quantité.

Le chercheur qui agit à la fois comme client dans la présente recherche a effectué une première itération du système proposé et a ainsi produit grâce à ce système un ensemble d'outils de contrôle qui ont été testés avec les dossiers physiques et le système informatique. La majeure partie de ces contrôle sont informatisés et ont été validés avec le personnel en place. Chacun des moyens ont également fait l'objet d'une vérification au niveau de la codification.

Le système proposé a permis de produire trois types de contrôle qui seront expliqués en détail dans les pages qui suivent.

1. Contrôle qualitatif
2. Contrôle quantitatif (production)
3. Contrôle des délais

Le client recevra, en plus, pour chaque outil, les éléments suivants:

- le titre de l'outil qui a été retenu pour la signification qu'il représente;

- l'objectif poursuivi par le chercheur lors de la création de l'outil et qui est un des sous-systèmes;
- la fréquence que le chercheur considère la plus idéale pour l'application;
- le moyen nous permettant de mentionner de quelle façon il est possible de réaliser ce contrôle;
- Enfin, le ou les utilisateurs potentiels du moyen proposé.
- Il arrive que pour certains mécanismes de contrôle, le chercheur suggère quelques recommandations dans le but d'améliorer éventuellement le fonctionnement du moyen établi.

L'adjointe administrative, de par son travail, est le lien entre le secteur technique et le côté administratif. Elle doit se doter de moyens afin d'en connaître le plus possible sur les projets à venir, les projets en cours, leur déroulement, la surveillance en terme d'efficacité, la production actuelle de son équipe et bien d'autres choses.

Sa préoccupation doit continuellement être concentrée sur l'amélioration de la qualité des dossiers.

Nous vous proposons dans les pages qui suivent, l'explication ayant amené le chercheur à produire ou non chacun des trois types de contrôle pouvant aider l'adjointe à être efficace et efficiente dans l'accomplissement de son travail quotidien.

5.1.2.1 Contrôle qualitatif

Il est celui qui est le plus important aux yeux de l'adjointe administrative, le client de la présente recherche.

Comme nous avons pu le constater, le service de l'expropriation comprend un ensemble bien précis de procédures et il va sans dire que le système d'acquisition est efficient, c'est-à-dire qu'il fait les bonnes choses. Ce que l'approche qualité veut rejoindre, c'est davantage l'efficacité, c'est-à-dire les gens font-ils bien ce qu'ils font?

Il faut examiner en quoi le système proposé collaborera à améliorer la qualité des dossiers. Pour parvenir à répondre à cette interrogation, le chercheur a effectué une itération du modèle dans une perspective de qualité d'information et celui-ci a détecté plusieurs indicateurs. Pour chaque indicateur et à partir d'un objectif précis, un moyen a été créé.

Le système informatique avec lequel travaille le service de l'expropriation contient l'ensemble des étapes effectuées dans chacun des dossiers ainsi lorsque nous parlons de qualité, il faut souvent se ramener à la qualité de l'information qui circule à propos des dossiers.

Il est important de se rappeler que lorsqu'un intervenant du milieu, soit du bureau de Jonquière ou de celui de Québec, cherche à connaître l'état d'un dossier ou d'un projet, souvent il se base sur ce qui

est codifié et c'est à partir de ces informations qu'il effectue diverses statistiques ou conclusions. Le chercheur était donc très préoccupé à concevoir un modèle répondant d'abord à ce type d'attentes c'est-à-dire accroître la qualité de l'information.

Le système a donc été mis en place et a ainsi détecté un certains nombres de besoins que vous retrouverez listés au tableau 3. Pour chaque outil, il apparaît également un indicateur qui représente la raison pour laquelle le chercheur a élaboré cet outil.

La liste détaillée pour chacun de ces outils est décrite en annexe X et présentée uniquement au client afin de ne pas surcharger le rapport. Lorsque le chercheur rencontrera l'adjointe administrative, les détails tels l'objectif, le moyen, la fréquence et l'utilisateur seront ajoutés au rapport. Les outils de contrôle sur la qualité sont tantôt manuels, mais plus souvent ils sont informatisés lorsque cela était possible.

Nous vous rappelons que chacun des outils peut, grâce à la manière dont est construit notre modèle, être révisé ou abandonné en tout temps s'il ne répond plus adéquatement au besoin ou si le besoin disparaît. Il est donc possible, grâce au système proposé, de concevoir des outils de contrôle de la qualité à partir d'un besoin qui se fait sentir du milieu.

TABLEAU 3
MÉCANISMES DE CONTROLE QUALITATIF
CONTROLE MANUEL QUALITATIF

Outil	Indicateur
Estampes lors de la codification	codification oublié ou activité mal saisie.
Boîte de rappel 365 jours	Activité spécifique oubliée lors de l'absence d'un employé.
Critères de déclassement	Dossier complet qui ne se décline pas
Demande à l'arpentage foncier	Dossier en attente d'un plan révisé
Dossiers originaux	Dossiers originaux non retourné au registraire
Dossiers physiques	Dossiers classés au mauvais endroit
Entrée et sortie de chèques à Jonquière	Perte de chèque
Demande à la direction juridique autre que pour titres	Rappel non effectué
SUIVIS DE PROJET	
Demande de plan d'arpentage - Ministère - Municipalité	Sans indicateur individuel pour chaque suivi de projet mais ces rapports ont pour objet de rassembler l'information que l'on reçoit de la direction régionale.
Projets d'expropriation terminés avec construction non terminée	
Projets en cours (Ministère)	

TABLEAU 3
 CONTROLE QUALITATIF INFORMATIQUE

Outil	Indicateur
1. Mandat examen de titres - titres - demande direction juridique 2. Notaire de la D.A.N. 2 a) Mandat examen de titres 2 b) Mandat pour chèques - provisionnel - final 3. Servitudes diverses 4. Suivi de chèques chez les notaires sans réception d'acte 5. Transfert d'administration (de juridiction) 6. Dossiers actifs avec avis de réserve 7. Liste des dossiers regroupés par année (évaluation des dossiers) 8. Acquisitions par les municipalités 8 a) Dossiers d'acquisition par la municipalité dont une demande d'acquisition approuvée (incluant 21 dossiers état de projet = 9) 8 b) Acquisition par la municipalité (dossiers avec déplacements)	1. Rappel et suivi. 2. Mandat pas réalisé encore et pour les notaires de la DAN la procédure de rappel ne s'applique pas. 3. Sur le sommaire d'éva- luation lorsque l'on acquiert une servitude et du terrain, la ser- vitude n'est pas indiquée. 4. Rappel. 5. Oubli de demander à Québec de faire le transfert lorsque les travaux sont terminés. 6. Des dossiers sont codi- fiés avis de réserve alors que c'est faux. 7. Connaître si les vieux dossiers se ferment. 8. Les dossiers municipa- lité sont exclus de ma liste de suivi de projet alors cela me permet de les suivre. 8a. Dossiers ouverts sans réception de la demande d'acquisition 8b. Liste déclenchée seule- ment lorsqu'il y a déplacements.

TABLEAU 3 (Suite)

CONTROLE QUALITATIF INFORMATIQUE

Outil	Indicateur
9. Liste des dossiers actifs numérique (+ ménage des dossiers physiques)	9. Inventaire des dossiers physiques + aide à la recherche d'un dossier lorsque l'on a seulement le numéro.
10. Paiements sur mandats aux évaluateurs privés	10. Solde ne balance pas avec liste de Québec.
11. Obstacles	11. Suivi des obstacles jusqu'à leur démolition
11 a) Obstacles dans l'emprise	
11 b) Obstacles hors emprise	
12. Prise de possession	12. Délai pour prendre action.
12 a) Contrôle pré-requis pour prise de possession (Dossiers "5")	
12 b) Contrôle pré-requis pour transfert de propriété (Dossiers "6" + dossiers "Loi 15")	
13. Avis d'expropriation	13. Suivi + fermeture Tribunal non effectuée.
14. Dossiers sans entente	14. Suivi des dossiers. Codifications omises. Action non réalisée.
15. Dossiers avec entente	15. Suivi des dossiers. Codifications omises. Action non réalisée.
16. Demande d'acquisition et état de	16. Demande d'acquisition non codifiée ou action spéciale à faire.
17. Correction ou retenu de chèque	17. Action spéciale à exécuter au dossier.
18. Plans ouverts depuis 76-04-01	18. Création de nouveaux plans
19. D.P. sans réception de chèques	19. Codification non effectuée ou perte du D.P.

NOTE: Plusieurs mécanismes de contrôle informatisés ont été créés en ne retenant que les dossiers avec code client 18 car les autres sont traités par Québec et nous n'avons aucun pouvoir sur ces dossiers. Il est donc superflu de créer du contrôle sur ces dossiers.

Il a été également possible et voulu de la part du chercheur, d'instaurer un mécanisme de contrôle pour chacune des principales activités réalisées par l'équipe administrative. Ce type de contrôle rejoint davantage le côté proactif, c'est-à-dire que par un contrôle sur chaque activité, il est possible de prévoir un oubli fait ou une activité non réalisée dans un dossier.

A cette étape, il a été également conçu un outil de suivi de projet en cours s'appliquant d'un côté avec le secteur technique, c'est-à-dire l'ensemble des dossiers sans entente et du côté administratif, soit les dossiers ayant une entente ou les dossiers municipalité ou les transferts d'administration.

Le client occupant un nouveau poste était désireux d'avoir des moyens pour suivre l'évolution des dossiers, de palier aux oublis de codifications ou d'activités et d'avoir une vision globale des projets ce qui a été réalisé grâce au nouveau système.

Les changements attendus au niveau qualitatif demandent la collaboration des acteurs qui une fois formés adéquatement, sauront utiliser ces mécanismes et pourront ainsi collaborer à augmenter la qualité de l'information qui circule.

Le milieu à l'étude en est un où les diverses activités à exécuter sont continues. S'il advient qu'une d'entre elles ne soit pas ou mal

exécutée, cela produit un court-circuit dans le processus d'acquisition et ralentit le dossier. Il est donc apprécié que l'information soit connue le plus rapidement possible et que la correction requise soit apportée.

5.1.2.2 Contrôle quantitatif

Comme le milieu à l'étude est dans un secteur de service, cela nous amène à nous interroger sur la pertinence et la faisabilité d'instaurer des mécanismes de contrôle pouvant nous indiquer quelle est la production réalisée. Le chercheur en est venu à la conclusion qu'il serait souhaitable que le client puisse avoir des informations quant à ce qui est effectué en terme de quantité de travail par son équipe administrative.

Il est bien clair, lors de l'élaboration de l'image riche, que ce que produit le service de l'expropriation, ce sont des libérations d'emprises. Pour réaliser ce service, diverses activités sont effectuées par l'équipe administrative et ce sont ces activités qui nous intéressent dans la présente recherche lorsque nous parlons de quantité.

L'adjointe administrative se doit d'avoir une idée générale de ce qui se produit sur une période donnée. Ainsi le système proposé a détecté un besoin en terme quantitatif qui est celui de connaître la production effectuée sur une base mensuelle à Jonquière.

Pour arriver à répondre à cette interrogation, le chercheur a retenu les principales activités réalisées sans trop entrer dans les détails et en a ainsi relevé 15 pour lesquels, grâce au système informatique, il est possible de connaître la production réalisée. Ces informations sont fournies mensuellement et par la suite sont cumulées sur une base annuelle s'échelonnant du 1er avril au 31 mars de l'année suivante. Cela permettra au client d'avoir une vision de la quantité de travail de son équipe.

Vous retrouverez au tableau 4 un résumé de l'ensemble des mécanismes de contrôle quantitatif produits, suite à une première itération du système proposé que le chercheur a effectué. Pour chacun des éléments apparaissant au tableau 4, vous retrouverez en annexe IX la liste des moyens retenus et le client recevra l'explication en détail pour chacun.

Une mise en garde doit être faite concernant ce contrôle. Pour certains documents l'action de codifier est effectuée à une date ultérieure. Cependant, la date codifiée est antérieure à celle du jour où l'on exécute la saisie à l'écran. A titre d'exemple, pensons aux mandats aux notaires. C'est pourquoi, afin de cerner ces dossiers, le chercheur recommande au client d'effectuer le contrôle quantitatif avec un recul de deux mois. Ainsi au mois de novembre 1988, le client demandera le mois de septembre 1988.

Il est important de soulever ici un autre problème qui touche également la codification. En tout temps une codification qui a été oubliée peut être saisie à l'écran. Il faut donc s'attendre à ce que lorsque l'on compile des statistiques mensuellement, cela peut arriver que le compte annuel ne balance pas pour les raisons identifiées plus haut.

Tous les contrôles faits sur la production poursuivent le même objectif: connaître à partir d'un indicateur (activité), combien ont été faits sur une fréquence mensuelle.

Le moyen utilisé sera un extrant pour chaque activité. Il sera fait sur les dossiers actifs et les dossiers fermés afin de cerner les dossiers qui se seraient déclassés. Ce type de contrôle sera exécuté, compilé et analysé par l'adjointe administrative.

En plus du contrôle que l'on vient de décrire, le chercheur recommande de conserver celui qui était déjà en vigueur et décrit en annexe VII. La disposition du rapport pourrait être modifiée tel que présenté en annexe IX avec un ajout au niveau du nombre de dossiers actifs et du nombre de dossiers avec entente ou sans entente cela donne une idée du volume de travail à faire dans la région.

Voilà donc ce qui complète le volet quantitatif des mécanismes de contrôle. Il nous reste en troisième lieu à vous décrire de quelle façon le chercheur prévoit le contrôle sur les délais au bureau.

5.1.2.3 Contrôle sur les délais

Parmi les changements que le système exigera s'il est mis en opération, il en reste un au niveau des changements dans les processus soit celui touchant le contrôle sur les délais.

L'analyse qu'en a fait le chercheur a consisté à essayer de répondre aux besoins qui existait dans le milieu. Il s'agit de connaître les délais de production de certaines activités principales à l'intérieur du processus d'acquisition.

Le chercheur étant à la fois le client il a été préférable de valider l'information que le chercheur-client désirait obtenir auprès de Québec. Après recherche, il a été décidé de ne pas répondre au besoin présent sur les délais d'une part pour les coûts qu'une telle information demande et d'autre part pour les actions minimales qui pourraient être envisagées même si l'information était connue par l'adjointe administrative. Voyons plus en détail cette position qu'adopte le chercheur.

Nous vous rappelons que pour parvenir à concevoir des outils de contrôle, le chercheur effectue une itération du modèle proposé. A l'intérieur du modèle, nous retrouvons un sous-système qui vérifie la pertinence et l'utilité qui exige d'analyser la pertinence du contrôle versus l'énergie et les coûts qu'il demande pour être mis sur pied et d'estimer sa faisabilité.

Lorsque le chercheur effectue cette vérification, il s'aperçoit qu'au bureau à Jonquière, pour réussir à sortir des données concernant les délais, aucun système n'effectue des calculs. Il faut donc envisager les calculs manuels qui demandent beaucoup de temps. Il y a également la possibilité de placer une demande à Québec afin qu'eux en fasse les calculs. A cette possibilité, le chercheur a reçu les commentaires qu'il s'agissait là d'une demande spéciale qui ne serait traitée qu'une fois le travail terminé dans leur domaine. Cette façon exigeait plusieurs heures de travail afin de saisir les informations sur micro-ordinateur.

Le chercheur s'est informé si le bureau chef à Québec avait quelques contrôles systématiques qui informent sur les délais et on m'a informé qu'il n'existait pas de tel contrôle, mais que certains étaient émis occasionnellement. Lorsque ceux-ci sont transmis à Jonquière, ils ne sont pas accompagnés d'explications pouvant permettre une analyse approfondie.

Nous nous interrogerons donc sur les résultats désirés d'une telle opération. L'adjointe administrative n'a que très peu de latitude lorsque l'on parle de délais. Lorsque l'on parle de procédures notariales elle doit passer par le service juridique, section notariale, qui sert d'intermédiaire avec les notaires. D'un autre côté, pour tout ce qui touche la section procédures contentieuses, elle doit d'abord passer par le service juridique, section avocats. C'est le même scénario lorsque l'on

procède à l'émission de chèques ou de suivi de projets ou il y a encore des intermédiaires.

Ce qui serait toutefois intéressant à connaître pour la section administrative au niveau des délais, est souvent non codifié à l'écran et donc impossible à recenser. Car il est bon d'obtenir de l'information, mais encore faut-il avoir le pouvoir d'améliorer la performance ce qui n'est pas le cas au bureau de Jonquière.

Le jeu n'en vaut pas la chandelle car même si des résultats sur les délais sortaient, l'analyse des écarts serait complexe et demanderait beaucoup d'énergie. Cette énergie doit plutôt être gardée afin d'améliorer les dossiers qui sont en cours plutôt que d'analyser ce qui est du passé.

De l'avis du chercheur, il n'en vaut pas la peine d'élaborer des outils de contrôle pour cette section. Tout ce que nous proposons au client, c'est une liste d'activités pour lesquelles il serait intéressant de connaître les délais mais à titre d'information seulement. Vous retrouverez donc au tableau 5 un résumé des principales activités.

Si le client désire cette information, il devra l'opérationnaliser par l'entremise d'une demande au bureau chef à la section informatique.

TABLEAU 5
DÉLAIS DE CERTAINES ACTIVITÉS

Libération d'emprise	moment entre date d'approbation de la demande d'acquisition et la libération des emprises (prise de possession)
Mandat d'examen de titres	délai entre le moment où l'on confie le mandat et celui où l'on reçoit les titres et qu'ils sont approuvés (Délais donné au notaire est de 60 jours)
Mandat de quittance partielle	Combien de temps le notaire prend pour produire sa quittance partielle (Note: la norme est de 40 jours)
Mandat d'acte final	Combien de temps le notaire prend pour produire l'acte final (Délais donné au notaire est de 60 jours)
Demande à la direction juridique	Moment entre la date de la demande et la date de la réponse. (Date non codifiée à l'écran donc on devrait la calculer manuellement)
Intérêts	Délais moyens de déclenchement des intérêts après l'entente.
Demande de paiement (chèques)	Délais moyens d'émission de chèques Délais entre la D.P. signée en région et la réception du chèque au bureau central (un objectif a déjà été vue en 1978 à 21 jours)

TABLEAU 5 (Suite)

DÉLAIS DE CERTAINES ACTIVITÉS

<p>Déclenchement de l'entente</p>	<p>Délais entre date d'entente et date de demande de paiement pour indemnité finale (Note: Il est difficile d'établir cela car il arrive qu'une entente traîne au dossier car le rapport de titres n'est pas reçu alors cela fausse les résultats. Québec idéalise un objectif de 40 jours).</p> <p>Délais entre réception de plan et la demande d'acquisition approuvée par Euclide Harel.</p> <p>Délais entre Demande d'acquisition et V-3075</p>
<p>Sur un plan</p>	<p>Connaître les délais entre les activités suivantes: Date ouverture, Date du mandat notaire, Date app. des titres, Date entente et Date acte vente.</p>
<p>Concernant les chèques</p>	<p>Délais entre Date de D.P., Date expédition chèque à la comptabilité, Date exp. chèque en région, Date expédition chèque, Date de reçu.</p>

Voici donc ce qui termine l'ensemble des contrôles que le bureau de Jonquière devrait avoir si le système proposé était mis en opération. Pour ceux qui existaient déjà auparavant, le chercheur sans les avoir listés systématiquement, recommande de ne plus les utiliser soit parce qu'ils sont inclus dans les nouveaux moyens ou parce qu'ils sont inadéquats pour les besoins du milieu et donc remplacés par d'autres.

5.1.3 Au niveau de l'attitude

Pour parvenir à atteindre cet aspect du changement, des efforts ont déjà été déployés depuis l'arrivée de la nouvelle adjointe administrative qui est en l'occurrence le chercheur. Une sensibilisation à l'élément contrôle est continuellement présente lors des réunions administratives et est appuyée par des exemples des bienfaits de ces moyens. Divers outils décrits au tableau 6 ont été mis en place pour aider à changer les attitudes. La nouvelle répartition des tâches décrites au niveau structurel a beaucoup collaboré à atteindre les changements.

5.2 ÉCHÉANCIER D'APPLICATION

Dans ce chapitre, nous avons d'abord observé à quels endroits l'application de notre modèle demanderait des changements. Voyons maintenant l'échéancier que le chercheur propose pour sa réalisation.

Ce projet a débuté en décembre 1986 avec la négociation du mandat de recherche-action. Malheureusement, le chercheur a dû reporter d'une année la fin de sa recherche pour cause de maladie soit de janvier 1988 à janvier 1989.

Nous sommes actuellement rendus à la finalisation de ce projet. Son application a cependant déjà débuté quant à certains points; que l'on pense au changement dans les attitudes ou à celui au niveau structurel. Le chercheur étant à la fois client, cela a eu comme avantage d'avoir la possibilité d'appliquer certaines réalisations au fur et à mesure de leur développement et de diminuer ainsi la résistance aux changements.

Toutefois, lorsque l'on aborde le côté changement dans les processus, le chercheur préférerait d'abord tester ses moyens, mais l'application débutera globalement en janvier 1989. Parmi notre échéancier, il faut compter une autre étape importante à réaliser, soit l'acceptation par les acteurs et l'acceptation de la démarche que nous vous présentons dans les pages qui suivent.

5.2.1 Acceptation de la démarche par les acteurs

Le modèle proposé exige la collaboration de tous les membres de l'équipe administrative. Le contrôle vise à être omniprésent au sein du travail. Il est impossible d'imaginer le succès de son application sans l'apport de tout le personnel.

A ce stade, un travail auprès des employés est déjà réalisé par le client. L'importance d'une bonne information, donc d'une bonne codification, est bien ancrée au sein de l'équipe. Les gens sont informés qu'une telle recherche se fait dans le milieu et l'acceptation de la démarche sera d'autant plus facile qu'elle sera clarifiée et que sa compréhension sera claire de la part de chacun des acteurs. La démarche proposée s'inscrit dans un cadre philosophique axée sur la participation des acteurs et sa réussite est fonction d'un va et vient continuel de l'information et de la rétroaction (feed back).

Depuis un certain temps, les changements instaurés ont été acceptés dans le milieu et les acteurs sont conscients de leur effet positif. Le chercheur sera satisfait de l'acceptation lorsque l'ensemble des mécanismes de contrôle seront compris et appliqués par chaque personne concernée et enfin lorsque chacun aura mieux saisi le rôle qu'il joue à l'intérieur du nouveau processus et pourra s'y situer.

Des séances d'explication et d'information seront établies au fur et à mesure de l'application des changements. L'application du nouveau système ne requiert que peu de frais si ce n'est que du temps et quelques outils.

CONCLUSION

Ce chapitre nous a familiarisé avec l'ensemble des endroits qui demandent des modifications. C'est à cette étape que le chercheur devrait être considéré plus que jamais comme un acteur dont le rôle serait celui de facilitateur du changement proposé.

Il est important de noter que pour que la recherche-action atteigne ses objectifs, le chercheur doit demeurer avec l'organisation durant tout le processus d'investigation, le développement des actions à prendre et des stratégies de changement et leur application et évolution.

A maintes reprises le chercheur, agissant à la fois comme client, voyait son objectivité remise en question. Toutefois, au cours du présent chapitre, ce double rôle a été bénéfique. Plusieurs changements sont déjà appliqués dans le milieu. Il a été possible également de produire divers moyens de contrôle. Cela a également permis de les tester. A plusieurs reprises le chercheur a agi comme acteur et a également consulté les autres acteurs afin de valider les informations ou les outils mis en place.

La participation conjointe des chercheurs et des acteurs, tout au long du processus de la recherche-action, a permis une communication constante des résultats de la recherche.

Tout ce qui touche les contrôles manuels et les changements structurels ont été instaurés durant les dix derniers mois. Un grand pas a également été fait vers l'atteinte d'une philosophie d'équipe poursuivant un objectif, soit l'amélioration de la qualité de l'information administrative qui circule.

Par cette méthode, le chercheur ne se sépare plus du processus après avoir établi scientifiquement "la meilleure solution". Il participe aussi, avec les acteurs, à l'implantation du changement et à l'évaluation des résultats de ce changement. Elle est donc composée de mécanismes favorisant la communication.

Il reste tout de même plusieurs mécanismes de contrôle encore à mettre en marche et nous sommes convaincus de la faisabilité de l'application de ces mesures et à peu de coût. Les résultats anticipés s'annoncent positifs. L'équipe a beaucoup cheminé depuis deux ans et a développé l'habitude d'effectuer un volet contrôle parmi ses tâches.

Par la nouvelle répartition de tâches plus équitable et plus polyvalente, les acteurs peuvent davantage s'entraider au niveau du travail et il n'existe pas d'esprit de compétition.

C'est ainsi que ce projet tire à sa fin. Nous vous proposons les grandes conclusions dans les pages qui suivent.

CHAPITRE VI

RÉFLEXION MÉTHODOLOGIQUE

CHAPITRE VI

RÉFLEXION MÉTHODOLOGIQUE

INTRODUCTION

Tout au cours de cette recherche-action, le chercheur s'est inspiré de la méthodologie de P.B. Checkland afin de mener à bien cette intervention. Dans son ouvrage, Paul Prévost (8) nous indique qu'une recherche-action réussie devrait apporter au membre de l'organisation étudiée, une nouvelle compréhension de leur organisation, de ses comportements et des différents aspects des situations problématiques étudiées et la capacité d'appliquer ces nouvelles connaissances.

Comme la méthodologie soumet à un cadre méthodologique, systématique rigoureux d'une part et que d'autre part elle détermine de façon non équivoque le champ scientifique (modèle) pertinent à la solution du problème, la recherche devrait contribuer à l'accroissement du savoir-faire (expérience, habiletés spécifiques), du savoir-être (caractéristiques personnelles, attitudes, valeurs, comportement) et du savoir cognitif (intellectuel) relié au comportement des systèmes d'activités humaines.

(8) Paul Prévost, Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, Chicoutmi, LEER, 1983, p. 78.

Arrivé au terme de la démarche, le chercheur vous présente, dans les pages qui suivent, de quelle manière tous ces objectifs ont été rejoints.

6.1 LES ATTENTES DE LA MÉTHODOLOGIE

La méthodologie des systèmes souples de Checkland qui forme la base et le noeud de la démarche de diagnostic-intervention utilisée dans ce travail, tente de fournir un support pour passer de l'étude d'une situation à la modification de cette situation. De plus, il n'y a pas de perspective "objective" et absolue pour étudier une situation dans cette méthode. Il n'y a que des ancrages plus ou moins souhaitables et pertinents pour les intervenants. Le chercheur concevra plus qu'il n'analysera. Il ne fournit que des éléments pour prendre des actions dans une situation qui ne cesse d'évoluer.

La recherche-action implique l'existence simultanée d'une recherche et d'une action et la participation conjointe de chercheurs et d'acteurs.

Le chercheur qui entreprend une recherche, est celui qui possède un certain bagage de connaissances théoriques et une expérience méthodologique.

L'action est un ensemble de gestes produits dans le but de transformer de façon intentionnelle une situation pré-existante dans le but de l'améliorer.

La recherche-action est un ensemble d'activités effectuées conjointement par chercheur et acteurs et par lesquelles la science se trouve enrichie par l'action et l'action par la science.

L'objectif du mémoire est donc d'accroître dans un premier temps, la connaissance au niveau de l'intervention, c'est-à-dire à quel degré il y a eu de l'avancement d'une situation donnée dans l'organisation. Dans un deuxième temps, il devrait y avoir un accroissement en terme académique, au niveau d'une formation accrue. Eventuellement et en dernier lieu, le chercheur par son intervention, doit examiner en quoi il a collaboré à faire évoluer la science.

C'est par une interaction des savoirs du chercheur et des acteurs qu'il résulte une acquisition de nouveaux savoirs au fur et à mesure du processus.

Nous reprenons les trois types de savoirs afin d'expliquer à quel degré la présente recherche a collaboré à augmenter chacun d'eux.

6.2 LES CONNAISSANCES ACQUISES

Nous pouvons dire que la recherche-action est bien réussie. Les trois niveaux de savoir humain ont subi des transformations.

Le premier changement touche l'intervention. Il faut souligner ici le double rôle qu'arborait le chercheur qui était à la fois client. Il n'a pas toujours été facile durant l'intervention de faire preuve d'objectivité à l'intérieur de ces deux rôles. C'est en suivant les prescriptions méthodologiques qui contiennent plusieurs validations que le chercheur s'est assuré d'un minimum d'objectivité. Le chercheur est très conscientisé par le biais que cela pouvait amener et pour palier à cela, il a tenu, en plus de présenter le modèle conceptuel, à appliquer et valider le modèle avec les acteurs. Cela permettait d'une part de les familiariser avec les changements qu'ils devront apporter et d'autre part, de leur présenter certains outils avec lesquels ils devront dorénavant travailler.

A quelques reprises la recherche d'informations a été rendu difficile par ce double rôle, aussi le chercheur en a profité pour valider certaines informations avec des adjoints de d'autres régions lors de l'élaboration de l'image riche.

Il a été difficile pour le chercheur de valider son modèle auprès du client. Cependant, l'objectif d'avancement de la situation a été atteint puisque son double rôle de chercheur et client a permis d'appliquer

certaines mesures de contrôle depuis la dernière année. Par un recul de la part du chercheur, il est possible de constater l'amélioration déjà existante dans l'organisation suite à l'intervention de recherche-action.

Nous sommes partis d'une situation non structurée, à une qui possède un nouveau modèle de mécanisme de contrôle. Une fois le modèle totalement en place, le client pourra en tout temps le modifier selon l'évolution du milieu.

Le second objectif de la recherche touche la formation. Il est évident dans le présent rapport, que la première partie de l'image riche est disproportionnée par rapport au problème retenu. Cela s'explique par le fait que le chercheur, à la fois client, se devait de rejoindre un objectif de formation. Son arrivée récente au poste d'adjointe le plaçait dans une position de méconnaissance du milieu à l'étude. Ainsi la validation de l'image riche a été faite auprès du responsable régional au lieu de l'être avec le client.

Cela a donc permis au chercheur d'augmenter, de façon considérable, sa connaissance du domaine d'expropriation. Cet accroissement au niveau formation sera bénéfique pour son emploi.

La recherche a également permis au chercheur d'augmenter son bagage de savoir cognitif (intellectuel). Le contrôle dans une organisation pseudo-décentralisée ne peut être réalisé sous tous ses aspects

lorsque le pouvoir est dilué. Nous remarquons dans cette organisation que le client n'a pas de prise sur l'ensemble du système. Le niveau décisionnel n'est pas décentralisé en ce qui a trait au côté administratif et les mécanismes de contrôle sont, pour certains secteurs, quasi irréalisables. Cela a permis de faire constater au chercheur le peu de pouvoir décisionnel dans un milieu que l'on dit décentralisé. En fait, il n'est décentralisé qu'au niveau opérationnel: celui des activités courantes.

Le chercheur a constaté que le secteur public en est un de haute structuration où le niveau bureaucratique est élevé et que l'adjointe administrative a un rôle opérationnel.

La recherche-action a donc apporté à l'organisation, une nouvelle compréhension de leur organisation par la partie image riche. Elle a également permis de cerner les endroits où le client pourra éventuellement amener d'autres correctifs. L'application totale du modèle proposé permettra une amélioration de la qualité de l'information qui circule.

6.3 LE VÉCU DU CHERCHEUR

Pour terminer cette réflexion méthodologique, le chercheur tient à souligner certains faits qui se sont produits tout au cours de sa recherche et qui ont collaboré tantôt à faciliter son intervention, tantôt à la compliquer. Une des difficultés rencontrées lors de cette recherche se

trouve au niveau de la littérature. Il a été difficile de se rattacher à un modèle déjà existant qui s'appliquait à notre situation. Les modèles de contrôle sont en majeure partie orientés du côté budgétaire ou productivité. Le milieu à l'étude n'est aucunement décentralisé en terme budgétaire et ne travaille pas sur une chaîne de production. Voilà pourquoi il a été retenu de n'indiquer que certains éléments de littérature et non pas un modèle déjà tout fait.

Le chercheur a trouvé ardu son triple rôle de client, de chercheur et d'acteur. Ce qui le réconforte, c'est qu'en janvier 1989, lors de l'application du modèle, il ne sera plus dans le milieu car il quitte le service. A ce moment, il présentera son modèle au remplaçant et pourra ainsi jouer davantage le rôle de conseiller.

Le problème majeur rencontré a été la validation. Il avait été convenu de valider toutes les étapes du processus de recherche-action avec le chef de division vu la situation du chercheur qui agissait comme client. La première partie a été validée par le chef de division pour tout ce qui concerne l'élaboration de la problématique, sauf au niveau de la localisation des problèmes. Il n'y a pas eu de consensus de la part du chercheur et du chef de division car cela a été considéré comme des perceptions du chercheur.

Bien entendu, il n'était pas question de problèmes majeurs car le service de l'expropriation se porte bien, mais il n'a pas été possible de

faire valider la seconde partie de l'image riche soit les zones à améliorer. C'est pourquoi le chercheur a continué sa recherche en ne consultant plus le représentant. Au fond, ce n'est pas lui de toute façon qui appliquera le modèle. Si le chercheur n'avait pas arboré le rôle de client, il aurait été possible d'arriver à une validation avec une autre personne assise au poste d'adjoint.

Le chercheur a également constaté à l'application du modèle que certains champs apparaissant à l'informatique sont présents alors qu'ils ne sont plus codifiés. Les mesures ont donc été élaborées à partir des champs en vigueur en 1988 sur les affichages. Le super-système à Québec ne retransmet pas ces informations à la région et les champs à l'informatique n'ont pas fait l'objet d'une révision depuis longtemps.

Le chercheur étant client, cette recherche lui aura permis au cours de l'année qui vient de se terminer, de faire le tour de tous les aspects de son travail administratif. Il a fait le tour de tous les classeurs et de tous les dossiers physiques ainsi qu'une vérification de la codification.

CONCLUSION

La méthodologie utilisée a été adéquate en ce qu'elle a permis de faire le tour de la question et de voir le milieu à l'étude comme un processus, un système agissant dans un environnement. Cela nous a permis de le décrire comme il est. L'adjointe étant récemment en poste a saisi beaucoup par l'élaboration de la problématique.

Il n'y a pas de problèmes complexes dans l'entreprise. La description que le chercheur a fait du milieu à l'étude est excessive par rapport à l'envergure du problème retenu. Cependant, il faut se rappeler que le tout est fait dans le cadre d'un exercice académique d'abord.

Cette recherche a toutefois augmenté de façon considérable les trois savoirs: savoir cognitif, savoir-être et savoir-faire. Le chercheur tout autant que le client en ressort satisfait en totalité. La méthodologie sera dorénavant dans les prochaines recherches qu'aura à effectuer le chercheur l'ayant appréciée comme méthode de travail.

CONCLUSION

CONCLUSION

Nous voici au terme de cette recherche-action. Comme nous pouvons le constater à la lecture de ce travail, le service de l'expropriation, bureau de Jonquière, se porte bien en général. Ce qui a été proposé tout au long de cet exercice vise une meilleure qualité de dossiers et une grande participation de la part de l'équipe administrative. Ce modèle ne peut que collaborer à de meilleures relations interpersonnelles car il n'est pas imposé, mais établi en collaboration avec les gens du milieu. Il est ajustable, en cas de besoin, au fur et à mesure de l'évolution du milieu. C'est donc un système souple et ouvert.

Ce mémoire visait trois objectifs bien précis qui ont été atteints. Le chapitre deux a rejoint le premier objectif qui visait à développer une plus grande connaissance du milieu car le chercheur, à la fois client, était tout nouvellement arrivé à ce service. Ce même chapitre a répondu également au deuxième objectif de diagnostic administratif. Le dernier objectif a été atteint tout au cours des chapitres suivants, laissant ainsi au client des mécanismes de contrôle qui, nous l'espérons, seront appliqués et permettront une gestion plus efficace et serviront de support aux opérations courantes.

Le chercheur ressort satisfait du travail effectué pour le compte du service de l'expropriation et souhaite aux acteurs la meilleure des chances dans l'application de ce projet.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

- BERGERON Pierre-G., La gestion moderne: théorie et cas, Chicoutimi, LEER, Gaëtan Morin éditeur, 1983, 394 pages.
- Editeur officiel, "Loi modifiant la loi sur l'expropriation, le code civil et la loi sur la communauté urbaine de Montréal", 1983, sanctionnée le 22-6-1983, projet de loi 15.
- Editeur officiel, "Loi sur l'expropriation", 1-6-79, Chapitre E-24,
- GILBERT Patrick, Le contrôle de gestion dans les organisations publiques, Paris, les éditions d'organisation, 1980, 239 pages. (Collection "Management public").
- JONIO F., PLAINDOUX, G., LELEU R., Guide pour la pratique du contrôle de gestion, Dunod, Paris, 1962, 225 pages.
- KHEMA Khem et ARDOIN J.L., Introduction au contrôle de gestion, Bordas, Paris-Montréal, 1971, 182 pages.
- LAFLAMME Marcel, Le management, approche systémique; théorie et cas, Chicoutimi, Gaëtan Morin éditeur, 2e édition, 1979, 369 pages.
- LAUZEL Pierre, Le contrôle de gestion et budgets, 2e édition, Editions Sirey, 1974, 451 pages.
- PREVOST Paul, Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, Chicoutimi, LEER, 1983, 92 pages.
- PREVOST Paul, L'organisation, un système d'activités humaines: conception d'un modèle général, Chicoutimi, LEER, 1982, 43 pages.
- SAULOU Jean-Yves, Le tableau de bord du décideur, Paris, Les éditions d'organisation, 1984, 244 pages.
- SHOMA S. Richard, La gestion démystifiée: conseils utiles aux gestionnaires et à ceux qui aspirent le devenir, Montréal, Editions Sélect, 1978, 170 pages.
- SIMERAY Jean-Paul, Le contrôle de gestion, Paris, Entreprise Moderne d'édition, 3e édition, 1964, 158 pages.
- SIMONET Jean, Organisation personnelle du travail, Paris, Les éditions d'organisation, 1983, 176 pages.

SULZER Jean Richard, Comment construire le tableau de bord; les objectifs et les méthodes d'élaboration, Paris, Dunod, 2e édition, 1985, 186 pages.

Rapport Annuel 1985-1986 du ministère des Transports du Québec, Les publications du Québec, 4^o trimestre 1986, 50 pages.

ANNEXE I

ORGANIGRAMME GÉNÉRAL DU M.T.Q.

Organigramme

ANNEXE 1

DIRECTION GÉNÉRALE

DIRECTION

SERVICE

MINISTRE
Marc Tremblay
T 643 8980 M 873 3444

CABINET
DU MINISTRE
Gérard Langlois
O 643 6980

COMITÉ DE LA RECHERCHE
ET DU DÉVELOPPEMENT
EN TRANSPORT
Jean Morand
M 873 2787

SOCIÉTÉ DU PORT
FERROVIAIRE
RAIL CORNEAU - KAUTEKIE
Jacques Rivest
4100 296 6385

SOCIÉTÉ DES
TRANSPORTS
DU QUÉBEC
Jean-François Gagnon
O 643 2905

OFFICE
DES HÉRÉDITÉS
DU QUÉBEC
Pierre Michaud
O 643 6740

SOUS-MINISTRE
Pierre Michaud
T 643 8740 M 873 3444

COMMISSION
DES TRANSPORTS
DU QUÉBEC
Maurice Fontana
O 643 2329 M 873 5481

REGIE DE
L'ASSURANCE AUTOMOBILE
DU QUÉBEC
Jean-François
O 643 6827

SOCIÉTÉ
QUÉBÉCOISE
DES TRANSPORTS
Pierre Michaud
M 873 5481

RECHERCHE
Pierre Fontana
O 643 6755

SERVICE AÉRIEN
GOUVERNEMENTAL
Jean-Claude Poirier
O 873 0100

SECRETARIAT
DU MINISTÈRE
Pierre Fontana
O 643 6740 M 873 3444

RELATIONS ÉTRAN-
GÈRES
MINISTÉRIELLES
Jean Simon
O 643 6757

VERIFICATION
INTERNE
Michel Poirier
O 643 6551

PROGRAMMATION
Jacques Morand
O 643 3643

COMMUNICATIONS
Jacques Du Ross
O 643 6850 M 873 2321

ÉDITION
Hélène Verret
O 643 6980

SECRETARIAT
À LA MISE EN VALEUR
DU SABBATIAIRE
Hugues Manville
O 643 7788

COMPTABILITÉ
André Fortin
O 643 6795

BIEN-ÊTRE
Jean-Hugues Boudreau
O 643 6837

INNOVATION
ET RECHERCHE
EN TECHNOLOGIE
Dany Sirois
M 871 4258

PROGRAMMES
DEV. DE RECHERCHE
Jean Dupont
O 643 6755

ARCHIVES
ET MESSAGERIES
Michel Michaud
O 643 8148

OPÉRATIONS
INTERNE
Claude Fortin s.m.s.
O 643 6987

ENQUÊTES
André Fontana
O 643 6840

PLAN
D'ÉQUIPEMENT
Maurice Boucher
O 643 3643

ORIENTATION
ET COORDINATION
Jean-Claude Poirier
O 643 3643

ÉVALUATION
DES PROGRAMMES
René Piquette
O 643 3643

RELACTIONS
PUBLIQUES
Christiane Bourassa
O 644 1224

DOCUMENTATION
Donald Bois
O 643 2578

STATISTIQUES
ET ÉCONOMIE
DES TRANSPORTS
Pascal Blum
O 643 6355

CÉRIE
Yvan Demers s.m.s.
O 643 2578

TRANSPORT
DES PERSONNES
ET DES MARCHANDISES
Léopold Houde s.m.s.
O 643 7348 M 873 5487

ADMINISTRATION
ET GESTION FINANCIÈRE
Paul Morand s.m.s.
O 643 3658

DÉVELOPPEMENT
DU TRANSPORT FERROVIAIRE
DES PERSONNES
Yvan Fontana
O 643 7466 M 873 5487

PROGRAMMES D'AIDE
EN TRANSPORT FERROVIAIRE
DES PERSONNES
André Desrosiers
O 643 3650

PLANIFICATION
ROUTIÈRE
Pierre Fontana
O 643 8276

STRUCTURES
Jean Normand
O 643 8276

CONSTRUCTION
J. Roger Fortin
O 643 6761

ENTRETIEN
Théodore Jones
O 643 8013

COMPTABLE
BUDGÉTAIRE
Jacqueline Charrette
O 645 9935

CONTRATS
ET APPROVISIONNEMENT
Paul René Roy
O 643 5473

DÉVELOPPEMENT
DES POLITIQUES
André Lefebvre
O 643 7466 M 873 5487

ADMINISTRATION
DES PROGRAMMES
Gordon Smith
O 643 5056

CIRCULATION
ET AMÉNAGEMENTS
Jean-Luc St-Onge
O 643 9579

OUVRAGES
D'ART
Luc Rivest
O 643 1798

OPÉRATIONS
TERRITORIALES
EST
Guy Fontana
O 643 9710

ENTRETIEN D'HIVER
DES STRUCTURES
Gaston Morand
O 643 3020

ANALYSE
FINANCIÈRE
Gilles Beaudin
O 643 8082

CONTRATS
Clément Roy
O 643 6825

DÉVELOPPEMENT
DES RÉSEAUX
Serge Moninger
M 873 5487

RÈGLEMENTATION
ET ÉVALUATION
Claude G. Leclerc
O 643 8061

PROJETS
QUÉBÉCOIS
Guy Charbonneau
O 643 7273

MÉCANIQUE
ET ÉLECTRIQUE
Marc Fortin
O 643 8345

OPÉRATIONS
TERRITORIALES
CENTRE
Gaston St-Onge
O 645 9916

MATÉRIEL
Marc Pelletier
O 643 8978

BUDGET
Jacques Simard
O 648 9978

APPROVISIONNEMENT
O 643 5055

SYSTÈMES
D'INFORMATION
Jean-François Poirier
M 873 5487

EXPERTISE TECHNIQUE
EN TRANSPORT FERROVIAIRE
DES PERSONNES
Gilles Fortin
M 873 5487

PROJETS
MONTÉRIENS
Jean-Claude Fortin
M 873 2640

HYDRAULIQUE
Alain Arsenault
O 643 1768

OPÉRATIONS
TERRITORIALES
OUEST
Antoine Dam
O 645 9921

CONSERVATION
DES CHAUSSEES
Luc Bergeron
O 643 9798

SURVEILLANCE
OPÉRATIONNELLE
ET PERCEPTION
Louis Simard
O 643 6508

DÉCLARATIONS
Nouvel Ouellet
O 643 6888

TRANSPORT MARITIME
AÉRIEN ET FERROVIAIRE
Jacques Grand
O 643 0345

EXPERTISE
TECHNIQUE
Olivier Gosselin
M 873 5487

ENVIRONNEMENT
Donald Morand
M 873 5050

ACQUISITIONS
Léonard Morand
O 643 8814

SIGNALISATION
Claude Simard
O 643 6833

PERSONNEL
Paul Morand
O 643 7126

DÉCLARATIONS
SUR CONTRATS
O 643 6888

TRANSPORT
MARITIME
Paul-André Bouché
O 643 1957

PROJETS
André Robitaille
O 871 5487

SOUS-
ET MATÉRIEL
Paul G. Bouché
O 643 6818

EXPROPRIATION
René-Pierre
O 643 6797

BAS SAINT-LAURENT (CAPÉRIEN
DES LA MANOUVRE (M)
RÉGIONNEL
Gérard Bouché
4181 722 3674

MONTÉRIEN (M 2)
L'ORIGINE
Robert Charbonneau
4181 867 8974

ORGANISATION
ADMINISTRATIVE
ET CLASSIFICATION
Jacques R. Poirier
O 643 6863

DÉCLARATIONS
SUR DOMMAGES
Gaston Ouellet
O 643 6880

TRANSPORT
AÉRIEN
Jean-Claude Morand
O 643 2755

TRANSPORT ROUTIER
DES MARCHANDISES
Jean-Benoît
O 643 2755

SOUS-
ET CHAUSSEES
Léonard Morand
O 643 6959

APPENTAGE
FORCÉ
Louis André Bouché
O 643 3143

BAGUENÈRE
LAC SAINT-JEAN (M 2)
JONQUÈSE
Jean Valéry
4181 343 2127

MONTÉRIEN (M 3)
MONTÉRIEN
Guy Piquette
4181 231 8660

DOTATION
Rogère Roy
O 643 9958

SYSTÈMES
DE GESTION
Daniel Desrosiers
O 643 6821

TRANSPORT
FERROVIAIRE
Paul André Fontana
O 643 1754

RÈGLEMENTATION
ÉCONOMIQUE
Jean-Benoît
O 643 2755

ASSURANCE
DE LA QUALITÉ
Yvan Lavoie
O 643 1486

UTILITÉS
PUBLIQUES
Roland Roy
O 643 6282

QUÉBEC (M 1)
SAINT-JÉRÔME
Jean-Claude Poirier
4181 436 8616

LAURÉNTIENS (M 4)
SAINT-JÉRÔME
Gilles Piquette
4181 436 8616

RELACTIONS
DE TRAVAIL
Gérard Roy
O 643 5194

DÉVELOPPEMENT
DES PROJETS
Maurice André
O 645 7788

RÈGLEMENTATION
TECHNIQUE
Jacques Poirier
O 643 2755

LABORATOIRE
CENTRAL
André Arsenault
O 643 3178

LABORATOIRE
CENTRAL
André Arsenault
O 643 3178

LABORATOIRE
CENTRAL
André Arsenault
O 643 3178

CHAUDIÈRE (M 2)
CHARENAY
Jacques A. Chartrand
4181 832 4821

LABRANTIENS (M 5)
TERREBONNE
Jacques A. Chartrand
4181 832 4821

RECHERCHE
ET PERFECTIONNEMENT
Claude Fortin
O 644 9794

DÉCLARATIONS
TECHNIQUES
Marc Fortin
O 643 6263

CONTRÔLE DU
TRANSPORT ROUTIER
DES MARCHANDISES
Jean-Louis Fortin
O 643 2755

CONTRÔLE DU
TRANSPORT ROUTIER
DES MARCHANDISES
Jean-Louis Fortin
O 643 2755

MAIRIE (M 1)
FRANCIS FRANCOIS (M)
FRANCIS FRANCOIS
Guy Bouché
4181 318 7898

MAIRIE (M 1)
FRANCIS FRANCOIS (M)
FRANCIS FRANCOIS
Guy Bouché
4181 318 7898

MAIRIE (M 1)
FRANCIS FRANCOIS (M)
FRANCIS FRANCOIS
Guy Bouché
4181 318 7898

MAIRIE (M 1)
FRANCIS FRANCOIS (M)
FRANCIS FRANCOIS
Guy Bouché
4181 318 7898

SOUTIEN
ADMINISTRATIF
Ivan Grand
O 643 8086

EXPLOITATION
Benoît Piquette
O 643 6448

ESTABE (M)
SHERRIDGE
Paul Bouché
4181 565 0780

ABITIBI-
TÉMISCAMINGUE (M)
60218
François Beaud
4181 764 8137

RECHERCHE
ET PERFECTIONNEMENT
Claude Fortin
O 644 9794

DEUMONDRI-
TAMARA (M)
DRUMMONDVILLE
Pierre Michaud
4181 764 8137

DEUMONDRI-
TAMARA (M)
DRUMMONDVILLE
Pierre Michaud
4181 764 8137

DEUMONDRI-
TAMARA (M)
DRUMMONDVILLE
Pierre Michaud
4181 764 8137

DEUMONDRI-
TAMARA (M)
DRUMMONDVILLE
Pierre Michaud
4181 764 8137

DEUMONDRI-
TAMARA (M)
DRUMMONDVILLE
Pierre Michaud
4181 764 8137

DEUMONDRI-
TAMARA (M)
DRUMMONDVILLE
Pierre Michaud
4181 764 8137

DEUMONDRI-
TAMARA (M)
DRUMMONDVILLE
Pierre Michaud
4181 764 8137

DEUMONDRI-
TAMARA (M)
DRUMMONDVILLE
Pierre Michaud
4181 764 8137

Pierre Michaud
sous-ministre

* L'employé est désigné provisoirement dans cet emploi

ANNEXE II

MISSIONS GOUVERNEMENTALES ET PROGRAMMES DU MINISTÈRE

ANNEXE II

MISSIONS GOUVERNEMENTALES ET PROGRAMMES DU MINISTÈRE

MISSIONS	DOMAINES	SECTEUR	PROGRAMMES
ÉCONOMIQUE	TRANSPORTS	TRANSPORT TERRESTRE	1. systèmes de transport terrestre 2. commission des transports du Québec 3. construction du réseau routier 4. conservation du réseau routier 5. gestion interne et soutien
ÉDUCATIVE	ÉDUCATION	TRANSPORT MARITIME ET AÉRIEN	6. transport maritime et aérien
GOUVERNE- MENTALE ET ADM.	GESTION ADM. CENTRALE	ADMINISTRATION ET SERVICE	7. transport scolaire
		SOUTIEN DE SERVICE	8. transport aérien gouvernemental

ANNEXE III

LOIS RÉGISSANT LE M.T.Q.

ANNEXE III

LOI RÉGISSANT LE M.T.Q.

- Loi sur l'assurance automobile
- Loi sur les autoroutes
- Loi sur les chemins de colonisation
- Loi sur les chemins de fer
- Code de la sécurité routière
- Loi sur les conseils intermunicipaux de transport dans la région de Montréal
- Loi sur les corporations municipales et intermunicipales de transport
- Loi sur l'expropriation
- Loi sur l'indemnisation des victimes d'accidents d'automobiles
- Loi sur le ministère des Transports
- Loi sur les panneaux-réclames et affiches
- Loi sur la Régie de l'assurance automobile du Québec
- Loi sur la Société des traversiers du Québec
- Loi sur la Société québécoise des transports
- Loi sur le transport par taxi
- Loi sur les transports
- Loi sur la vente des billets de chemin de fer
- Loi sur la voirie
- Loi sur l'instruction publique (transport des écoliers)
- Loi sur la Société de transport de la ville de Laval (en collaboration avec le ministre des Affaires municipales)
- Loi sur la Société de transport de la Rive Sud de Montréal (en collaboration avec le ministre des Affaires municipales)

ANNEXE IV

TABLEAUX DES AFFICHAGES INFORMATIQUES "SYSTÈME 007"

ANNEXE IV

TABLEAUX DES AFFICHAGES INFORMATIQUES
"SYSTEME 007"

<u>Tableau</u>	<u>Titre</u>	<u>Nombre de champs</u>
EXP 1	Information de base (Dossier)	32
EXP 2	Instance en expropriation	31
EXP 3	Prise de possession et transfert de propriété	39
EXP 4	Requête - Réserve	34
EXP 5	Sommaire de l'évaluation	40
EXP 6	Mandataires	32
EXP 7	Divers	32
EXP 8	Dossiers dans le plan	XX
EXP 9	Information de base (Plan) (Création)	30
EXP A	Mise à jour des dossiers dans le plan	XX
EXP B	Codification des demandes de paiements	9
EXP C	Vérification des chèques	13
EXP D	Information de base (Plan) (Visionnement)	30
EXP E	Planification et réalisation du travail (Plan)	30
EXP F	Planification et réalisation du travail (Dossier)	33
EXP L	Localisation des dossiers	18
EXP N	Transactions monétaires	11
EXP R	Reclassement des dossiers	XX

NOTE 1: XX = Plusieurs pages

NOTE 2: Pour chacun de ces affichages, le client recevra le détail comprenant tous les champs.

ANNEXE V

FORMULAIRES POUR LE SUIVI DES PROJETS

ANNEXE V

FORMULAIRES POUR LE SUIVI DES PROJETS

1. Projets avec demande d'acquisition (Ministère)
2. Demande de plan d'arpentage (Ministère)
3. Demande de plan d'arpentage (Municipalité)
4. Projets avec demande d'acquisition (Municipalité)
5. Demande de plan de levée
6. Projets terminés avec demande d'acquisition
(Ministère) = Construction non terminée
7. Liste des mandats - Région 20

NOTE: Le client obtiendra un exemplaire de chaque formulaire avec les détails s'y retrouvant.

ANNEXE VI

DIVERSES LISTES INFORMATIQUES

ANNEXE VI

DIVERSES LISTES INFORMATIQUES

C-62	Plans ouverts depuis 76-04-01 reg. + index dossiers généraux régions	Sur demande
C-63	Index des dossiers généraux, régions informatisées	Hebdomadaire
C-70	Contrôle pré-requis/prise de possession	Trimestrielle
C-71	Contrôle pré-requis/prise de possession (Suite)	Trimestrielle
C-72	Contrôle pré-requis/transfert de propriété	Trimestrielle
C-73	Contrôle pré-requis/transfert de propriété (Suite)	Trimestrielle
S-05	Contrôle de la loi d'expropriation	Trimestrielle
S-07	Guide régional des dossiers actifs, alphabétique	Mensuelle
S-20	Guide régional des dossiers fermés, numérique, alphabétique	Trimestrielle
S-37	Liste d'erreur pour le reclassement	Trimestrielle
S-38	Dossiers et transactions monétaires reclassées	Trimestrielle
S-42	Liste des mandataires, numérique	Sur demande
S-43	Liste des mandataires, alphabétique	Sur demande
S-59	Liste des dossiers à être détruits par la région, Région 20	Trimestrielle
S-60	Liste des dossiers (physiques) à déclasser	Trimestrielle
S-63	Liste des dossiers à déclasser incomplet	Trimestrielle
S-68	Liste des notaires, numérique	Mensuelle
S-69	Liste des notaires, alphabétique	Mensuelle

ANNEXE VI (Suite)

DIVERSES LISTES INFORMATIQUES

S-81	Plans généraux, Liste des transactions par mandat, catégorie	Sur demande
S-86	Mandataires, numérique	Mensuelle
S-87	Mandataires, alphabétique	Mensuelle
861	Dossiers sans entente	Mensuelle
864	Chèques déplacements non demandés après le premier novembre de chaque année	Annuelle
902	Exp. chèque prov. sans reçu	Mensuelle
903 (S-30)	Acquisitions par les municipalités	Mensuelle
904	Dossiers code 4 avec attestation sans libération	Mensuelle
906	Exp. chèque final sans reçu	Mensuelle
921	Dossiers avec mandats sans rapport de titres	Mensuelle
922	Mandat avec titre non clair par région	Mensuelle
936	D.P. sans réception de chèque, Région 20	Mensuelle
939	Mandats sans titre ou exp. chèques sans reçu, Région 20	Mensuelle
---	Mirage - relevé des dépenses	Bi-mensuelle

ANNEXE VII

TRANSACTIONS MONÉTAIRES ET HONORAIRES

ANNEXE VII

TRANSACTIONS MONÉTAIRES

NOMBRE D.P. = 890 demandes de paiement

CH. REC. = 937 réception de chèques (+ 871 les mois du déclassement
mars - juin - septembre - décembre)

CH. EXP. = 891 chèques expédiés

CH. REMIS = 889 chèques remis

CH. C.-F. = 938 chèques avec date de coffre-fort

CH. N.R. = 893 chèques expédiés sans reçu

NOTE: Le formulaire de la page suivante est également produit sur une base cumulative.

PERIODE DU:

AU

TRANSACTIONS MONETAIRES (\$) de la période

CODE	NBRE D.P.	MONTANT	CH REC	MONTANT	CH EXP	MONTANT	CH REMIS	MONTANT
1								
2								
4								
5								
6								
7								
8								
T O T								

INVENTAIRE (\$) au

CH C-F	MONTANT	CH N.R.	MONTANT

* Le système informatique exclut les dossiers où le chèque a été remis sans que la date de réception du reçu ni la date d'expédition ait pu être enregistrée.

PREPARE PAR: _____

EN DATE DU:

ANNEXE VII

HONORAIRES

NOMBRE D.P. = 877 Paiement code 7
(+ 873 les mois du déclassement
mars - juin - septembre - décembre)

NBRE CHÈQUES
RECUS = 892 chèques expédiés code 7

NOTE: Le formulaire de la page suivante est également produit sur une base cumulative.

MOIS:

HONORAIRES

CAT.	NBRE D.P.	MONTANT	NBRE CH. REC.	MONTANT
01				
02				
03				
04				
05				
07				
08				
10				
12				
13				
15				
17				
T				
O				
T				

CATEGORIE DE MANDATAIRE

- 01 = Bureau d'enregistrement
- 02 = Avocat (exproprié)
- 03 = Avocat (expropriant)
- 04 = Comptables
- 05 = Electriciens
- 07 = Ent. Démolition
- 08 = Ent. Déplacement
- 10 = Expert évaluateurs
- 12 = Huissiers
- 13 = Notaires
- 15 = Puisatiers
- 17 = Autres (Société crédit agricole)

PREPARE PAR: _____

EN DATE DU:

ANNEXE VIII

DIVERS CONTROLES

ANNEXE IX

DESCRIPTION DES OUTILS DE CONTROLE QUANTITATIF

ANNEXE IX

CONTROLE QUANTITATIF

1. Rapport de productivité
2. Inventaire mensuel
3. Contrôle quantitatif divers
4. Rapport annuel sur les régions
5. Evolution des dossiers

NOTE: Pour chacun des contrôles, nous ne mentionnons que le titre, mais pour le client, nous lui produirons une description complète soit: l'objet du contrôle, l'objectif poursuivi, la fréquence, le moyen et l'utilisateur. Nous lui produirons également un extract du contrôle et la sortie de l'extract en question.

ANNEXE X

OUTILS DE CONTROLE QUALITATIF

MANUELS ET INFORMATISES

ANNEXE X

OUTILS DE CONTROLE MANUELS

1. Estampes lors de la codification
2. Boîte de rappel 365 jours
3. Critères de déclassement
4. Demande à l'arpentage foncier
5. Dossiers originaux
6. Dossiers physiques (1-5-6) registraire
7. Entrée et sortie de chèque au bureau de Jonquière
8. Demandes à la direction juridique autres que pour titres
9. Demande de plan d'arpentage
 - A. Municipalité
 - B. Ministère
10. Dossiers en expropriation
11. Projets d'expropriation terminés avec construction non terminée
12. Projets en cours (Ministère)
13. Chèques de déplacement non émis

OUTILS DE CONTROLE INFORMATIQUES

14. Mandat d'examen de titres
 - titrés
 - demande à la direction juridique
15. Notaire de la Direction des Affaires Notariales (D.A.N.)
 - A. Mandat d'examen de titres
 - B. Mandat pour chèques
 - provisionnel
 - final
16. Servitudes diverses
17. Suivi des chèques chez les notaires sans réception d'acte
18. Transfert d'administration (de juridiction)
19. Dossiers actifs avec avis de réserve
20. Acquisitions par les municipalités
 - A. Dossiers d'acquisition par la municipalité dont une demande d'acquisition approuvée, incluant 21 dossiers état de projet = 9
 - B. Acquisition par la municipalité. Dossiers avec déplacement.
21. Liste des dossiers actifs numérique (+ ménage des dossiers physiques)
22. Paiements sur mandats aux évaluateurs privés.
23. Obstacles
 - A. Dans l'emprise
 - B. Hors emprise

- 24. Prise de possession
 - A. Contrôle pré-requis pour prise de possession (Dossiers "5").
 - B. Contrôle pré-requis pour transfert de propriété (Dossiers "6" et dossiers "Loi 15").
- 25. Avis d'expropriation
- 26. Dossiers sans entente
- 27. Dossiers avec entente
- 28. Demande d'acquisition et état de projet par plans
- 29. Correction ou retenu de chèque
- 30. Plans ouverts depuis 76-04-01
- 31. D.P. sans réception de chèque

NOTE: Pour chacun de ces contrôles, le client recevra une explication détaillée comprenant l'objet, l'objectif, la fréquence, le moyen, l'utilisateur de même que l'extract et le résultat.

ANNEXE XI

DESCRIPTION DES MOYENS ÉTABLIS

POUR LE CHANGEMENT DANS LES ATTITUDES

ANNEXE XI

MOYENS ÉTABLIS POUR LE CHANGEMENT DANS LES ATTITUDES

1. Réunion administrative
2. Dossiers physiques
3. Codification à l'écran
4. Demande de paiement
5. Procédures contentieuses

NOTE: Pour chaque contrôle, le client recevra une explication détaillée comprenant: l'objet du contrôle, l'objectif poursuivi, la fréquence, le moyen et l'utilisateur potentiel.