



---

## **RAPPORT DE CONSULTATION SUR LA TRANSITION DES SERVICES DU CREP**

Centre de ressources éducatives et pédagogiques

Commission scolaire de Montréal

---

Document de travail  
Septembres 2015



**Commission  
scolaire  
de Montréal**

Anick Gagnon, Conseillère en communication  
Répondante pour la transition des services  
Centre de ressources éducatives et pédagogiques  
[crep.transition@csgm.qc.ca](mailto:crep.transition@csgm.qc.ca)  
514 596-4567 poste 4585

Ce document peut être consulté sous la rubrique « Documents de référence et liens utiles » du site Web du Centre de ressources éducatives et pédagogiques : [www.icilecrep.qc.ca](http://www.icilecrep.qc.ca)

## Table des matières

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>4</b>
LA MISSION ET LES ORIENTATIONS DE LA CSDM : AU SERVICE DE LA RÉUSSITE.....	5
MANDAT ET OBJECTIFS DES CONSULTATIONS.....	6
LES PRINCIPES DE LA CONSULTATION .....	6
MATIÈRE SOUMISE À LA CONSULTATION .....	6
<b>LES MOYENS PRIVILÉGIÉS DE CONSULTATION.....</b>	<b>7</b>
<b>SÉANCES DE CONSULTATION MENÉES À CE JOUR .....</b>	<b>8</b>
RENCONTRES DE CONSULTATION .....	8
SONDAGE DE CONSULTATION .....	8
<b>RAPPORT DE CONSULTATION .....</b>	<b>8</b>
<b>SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS ET PRÉOCCUPATIONS .....</b>	<b>9</b>
<i>Partie 1 .....</i>	<i>9</i>
LES ENTREPRISES D'INSERTION : S'ÉPANOUIR ET GRANDIR AVEC LA CSDM .....	9
<i>Partie 2 .....</i>	<i>12</i>
<i>Les organismes communautaires : maintenir la flexibilité et la culture du CREP .....</i>	<i>12</i>
<b>LES FAITS SAILLANTS DE LA CONSULTATION .....</b>	<b>14</b>
<b>ANNEXE 1 .....</b>	<b>16</b>
PROJET DE CALENDRIER DE LA CONSULTATION SUR LA TRANSITION DE SERVICES DU CREP .....	16

## **Introduction**

### **La nouvelle CSDM : des objectifs d'efficacité et d'efficience**

En 2013-2014, en s'appuyant sur les principes de proximité, d'efficacité, d'efficience et d'autonomie, la CSDM adoptait une nouvelle structure organisationnelle. Cette transformation majeure permet à la CSDM d'évoluer et de raffermir sa mission première : la réussite des élèves.

Les travaux commandés auprès de la firme externe *Raymond Chabot Grant Thornton* (RCGT) par le ministre de l'Éducation à l'hiver 2015 ont donné lieu à des recommandations visant la simplification et une plus grande souplesse de la structure administrative de la CSDM ainsi que l'élaboration d'un nouveau plan de l'effectif pour l'année scolaire 2015-2016 qui prend en compte à la fois les changements de structures et les contraintes budgétaires.

La conclusion de ces travaux a corroboré l'exercice de révision de l'offre de services amorcée par la CSDM qui conduit à la fermeture du CREP en juillet 2016 et donc à la transition de nos services vers d'autres unités de la CSDM.

## **La mission et les orientations de la CSDM : au service de la réussite**

Pour réaliser sa mission qui est de promouvoir l'éducation publique, veiller à la qualité de ses services et à la réussite des élèves en contribuant au développement social, culturel et économique de la région de Montréal, la CSDM met de l'avant trois orientations :

- Développer une offre inclusive de services, de qualité et accessible à tous;
- S'appuyer sur l'expertise et la mobilisation de son personnel;
- Accroître les liens avec nos partenaires et les communautés locales afin d'être à l'écoute de leurs besoins et préoccupations, ceci dans le but de développer une offre de services adaptée aux besoins des apprenants et des milieux.

Nos partenaires communautaires et en entreprises d'insertion sont des leviers importants à la réussite éducative des apprenants et au développement social et professionnel de la communauté, c'est pourquoi nous avons amorcé un processus de consultation de toutes les parties prenantes de la transition de nos services, le but étant de développer de meilleures pratiques administratives. Nous souhaitons que ces pratiques soient porteuses d'efficacité et d'efficience pour notre institution et vos organismes.

Il est essentiel de tenir une consultation en amont de l'élaboration de la transition de nos services pour que les recommandations, préoccupations et suggestions émises soient prises en compte afin de mettre en place une transition fluide et harmonieuse de nos services. C'est en travaillant en réel partenariat que nous pourrons assurer une continuité de services au plus grand nombre d'apprenants.

## **Mandat et objectifs des consultations**

Par ce processus de consultation, nous désirons répondre à vos attentes :

- En agissant en amont des décisions concernant la transition de nos services;
- En suscitant votre participation dans une dynamique de concertation pour assurer une transition de services harmonieuse pour vous et vos apprenants;
- En privilégiant l'écoute, le dialogue et la transparence : permettre l'expression de différents points de vue, des différents besoins et intérêts;
- En permettant à la CSDM de développer des processus administratifs plus efficaces et efficaces dans un contexte de restrictions budgétaires;
- En vous tenant informés tout au long du processus.

## **Les principes de la consultation**

Les principes qui nous guideront seront :

- La transparence;
- Le respect et l'engagement envers nos partenaires pour développer une vision concertée sur la transition de nos services afin d'en assurer la pérennité;
- L'intérêt des apprenants, de nos partenaires et des différents milieux;
- Une communication bidirectionnelle dynamique et continue.

## **Matière soumise à la consultation**

Par ce processus de consultation, nous souhaitons connaître vos préoccupations, vos besoins et recommandations quant à la transition de nos services, ainsi que votre vision d'un partenariat qui permettrait une pérennité de services.

## Les moyens privilégiés de consultation

- Rencontres de consultation et d'information des partenaires au CREP;
- Rencontres de consultation et d'information avec les directions des centres FGA;
- Sondages en ligne pour nos partenaires;
- Rencontres de consultation et sondages en ligne pour notre personnel : enseignants, professionnels et personnel administratif;
- Des rencontres avec le *Comité de participation des enseignantes et des enseignants aux politiques de l'école (CPEPE)*;
- Un groupe témoin constitué de partenaires pour tester nos efforts de transition à l'intérieur du projet pilote « *Passage* » (*si possible*);
- Rencontres de consultation, d'information et de suivi avec les directions et les équipes administratives des centres FGA qui participent au projet pilote « *Passage* » (*si possible*);
- Rencontres dans les organismes avec les directions adjointes lors des suivis pédagogiques et administratifs;
- Suivis téléphoniques des adjoints avec les directions d'organismes au besoin;
- Rencontres du conseil d'établissement du CREP et du comité tripartite :
  - Regroupement tripartite pour une consultation sur la modification de l'acte d'établissement. Ce regroupement sera constitué de représentants de la CSDM, dont le directeur du regroupement, le commissaire ainsi que des représentants de nos partenaires et intervenants du milieu. Ces représentants seront choisis par le conseil d'établissement du CREP. Ce comité tripartite aura pour mandat :
    - D'examiner la ou les propositions privilégiées par les services de la CSDM
    - De faire l'inventaire des solutions provenant du milieu et de l'ensemble des solutions possibles
    - De recommander une solution

## **Séances de consultation menées à ce jour**

### **Rencontres de consultation**

Nous avons tenu trois séances de consultation dans les locaux du CREP.

- 7 juillet – Première séance de consultation avec nos partenaires communautaires bénéficiant des services du MEERS
- 8 juillet – Deuxième séance de consultation avec nos partenaires en entreprises d’insertion bénéficiant de nos services du MEERS
- 9 juillet – Troisième séance de consultation avec nos partenaires communautaires bénéficiant des services du MEERS

### **Sondage de consultation**

Un sondage en ligne a également été envoyé le 6 juillet à tous nos partenaires via la plateforme Survey Monkey. Neuf partenaires ont ainsi répondu aux quatre mêmes questions qui ont été abordées lors de nos rencontres aux CREP.

Au total, 54 partenaires se sont déplacés dans notre centre et ont ainsi partagé leurs préoccupations et émis leurs recommandations.

### **Rapport de consultation**

L’objectif du rapport de consultation est de rendre compte, de façon synthétique et objective, des recommandations et principales préoccupations exprimées par nos partenaires lors des consultations ainsi que des commentaires transmis par le biais de notre sondage en ligne sur la plateforme Survey Monkey. Les suggestions recueillies guideront notre réflexion dans l’élaboration d’un modèle de transition de services qui se veut fluide et harmonieux.



La synthèse des idées proposées est structurée en deux parties :

Partie 1 – Les entreprises d’insertion

Partie 2 – Les organismes communautaires

Les réalités administratives ainsi que les enjeux différents de ces partenaires ont guidé notre choix de les rencontrer séparément afin de faire émerger les besoins et préoccupations associés à chacune de leur réalité.

## **Synthèse des recommandations et préoccupations**

### **Partie 1**

#### **Les entreprises d’insertion : s’épanouir et grandir avec la CSDM**

Nos partenaires en entreprises d’insertion nous ont mentionné qu’il était très important pour eux d’être en partenariat avec une unité administrative qui leur permettrait de s’épanouir et de grandir comme organisation et entreprise. Pour ce faire, ils ont besoin d’un partenariat flexible et à l’écoute de leurs besoins, un partenariat qui ne fait pas dans les compromis. Les entreprises d’insertion souhaitent un partenariat qui saura répondre à leurs défis d’organisation soient : permettre les entrées d’élèves en continu ainsi que les sorties variables de parcours.

Ces partenaires font presque tous partie du *Collectif des entreprises d’insertion du Québec*, ce qui leur permet de se mobiliser et de soulever une force d’action dans leurs milieux. Ces derniers représentent approximativement 600 ETP à l’intérieur de la CSDM, cela signifie un financement important pour notre institution. Pour ces partenaires, il va de soit que la CSDM leur offre un service de qualité et adapté à leurs besoins, étant donné qu’elle perçoit un financement appréciable découlant de ce partenariat. Il a été mentionné que les entreprises

d'insertion allaient se réunir pour élaborer un modèle de transition de services qu'elles nous transmettront.

Par ailleurs, les entreprises d'insertion nous ont clairement spécifié qu'elles étaient courtisées par d'autres Commissions scolaires qui leur offrent une continuité de services avec le même enseignant. Ils souhaiteraient que la CSDM puisse leur offrir les mêmes conditions. À cet égard, ces partenaires désireraient que la CSDM soit sensibilisée à cette réalité. Il serait souhaitable d'offrir la possibilité aux enseignants de poursuivre leur contrat de service en entreprises d'insertion quand ceux-ci sont bien intégrés à l'équipe. Ces partenaires font face à des exigences de rentabilité et d'efficience et ne peuvent se permettre d'initier un nouvel enseignant à leur culture organisationnelle chaque année. Il est également important de considérer le lien particulier et l'expertise que les enseignants cumulent et développent avec leurs apprenants-employés.

La complémentarité de nos services, la flexibilité et l'expertise du CREP sont des particularités que nos partenaires désirent retrouver dans les unités qui administreront nos services. De plus, la réponse rapide d'action du CREP, son efficacité, la facilité de communiquer avec un interlocuteur engagé et connaissant des problématiques et enjeux des entreprises sont des points incontournables qui ont été soulevés par les entreprises d'insertion. Ainsi, la culture organisationnelle du CREP a été mentionnée à plusieurs reprises comme étant un élément essentiel qui devrait être transféré aux unités qui administreront nos services. Pour ces entreprises, cette culture se traduit également par le respect de nos partenaires et la volonté de faire fonctionner le partenariat afin que toutes les parties prenantes puissent en bénéficier. Plusieurs d'entre elles ne comprennent pas pourquoi la CSDM souhaite réinventer ce qui existe déjà et fonctionne très bien. L'idée de déployer plusieurs unités qui devront s'approprier la culture et l'expertise du CREP n'est tout simplement pas productive.

## **Un lien fort et de confiance**

Les entreprises d'insertion désirent être consultées sur les modèles de transfert de services avancés par la CSDM afin de mener à bien les opérations et permettre une pérennité de services. Selon eux, un transfert efficient de services devrait offrir aux enseignants un point d'attache commun afin qu'ils puissent peaufiner et partager leur expertise. Cet apport a un impact positif dans le partage des connaissances avec les intervenants de leur organisation.

Pour les entreprises d'insertion, la proximité de services que la CSDM souhaite mettre de l'avant devrait se traduire par un lien fort et de confiance plus qu'une stratégie d'approche par quartier. Selon plusieurs d'entre eux, cette stratégie n'apportera rien de plus à la qualité du partenariat. Ils ont également mentionné leurs inquiétudes quant à l'échéancier de la mise en place de la transition des services du CREP. Pour ces partenaires, un tel échéancier ne peut inclure le transfert de la culture du CREP aux futures unités administratives qui géreront nos services.

La décentralisation des services du CREP signifie une perte d'expertise pour plusieurs de nos partenaires. Selon leurs perceptions, la culture du CREP n'est pas celle du reste de la CSDM. La peur que les services du CREP se retrouvent dilués à travers d'autres unités de la CSDM est bien présente dans leur l'esprit.

Il a également été mentionné que la CSDM ne fait pas suffisamment la promotion de son service d'Intégration socioprofessionnelle. Un service qui dessert une clientèle particulière et méconnue qui pourrait apporter à la CSDM un taux de succès élevé s'il était reconnu. Il est aussi suggéré de joindre le service d'Intégration sociale et d'Intégration socioprofessionnelle afin d'augmenter leur notoriété à l'intérieur de notre institution.

Les entreprises d'insertion nous ont également partagé leurs inquiétudes par rapport au contexte économique actuel. Le service d'Intégration socioprofessionnelle restera-t-il gratuit? Ces partenaires souhaitent que la CSDM prenne en compte les différents enjeux qui sous-tendent notre association, en l'occurrence les exigences d'Emploi-Québec. Ils souhaiteraient travailler de pair avec la CSDM et Emploi-Québec afin de faire en sorte que les orientations de

ces deux instances soient complémentaires et que notre partenariat soit basé sur la qualité du service de formation et non développé sur des bases financières.

## **Partie 2**

### **Les organismes communautaires : maintenir la flexibilité et la culture du CREP**

Les organismes communautaires se disent mécontents et préoccupés par la fermeture du CREP. Pour la plupart de ces partenaires, la flexibilité des services du CREP qui se traduit tant dans son approche pédagogique adaptée aux différentes clientèles que dans sa souplesse administrative, est une qualité essentielle qui doit être maintenue. La souplesse offerte par le CREP pour compléter les inscriptions ainsi que la possibilité de faire des entrées continues et sorties variables de parcours sont des éléments de premier ordre à conserver.

L'incompréhension face à la fermeture du CREP fait beaucoup réagir nos partenaires communautaires. Selon eux, la CSDM manque de transparence quant aux raisons qui mènent à la décision de fermer le CREP. Il n'est pas logique de fermer un centre bien établi, enraciné dans sa communauté et rentable pour notre institution. À leurs yeux, la CSDM court le risque d'engendrer un grand déficit en procédant à cette restructuration. L'efficacité économique à court terme ne sera pas rentable à long terme. Si effectivement la CSDM tel qu'annoncé dans un communiqué a besoin du bâtiment du CREP, il est suggéré de réimplanter le CREP intégralement. Par ailleurs, les orientations de proximité que souhaite instaurer la CSDM sauront-elles égaler la relation de complicité et de collaboration que le CREP entretient avec ces partenaires?

Plusieurs partenaires craignent de devenir un irritant pour les directions des unités administratives qui seront appelées à travailler avec eux. Se voir confrontés à une froideur administrative, sans compréhension et capacité d'adaptation de la part des directions responsables ne permettrait pas d'assurer la pérennité des services du CREP. L'appréhension de devenir un numéro et de se noyer à travers les autres services de la CSDM est également

soulevée. À cet effet, il est recommandé de regrouper les mêmes services du CREP par unité administrative.

Pour ces partenaires, le CREP est un leader dans son domaine, un modèle pour d'autres régions. Ce partenariat est unique et envié. Le choix de décentraliser les services du CREP représente un haut risque de perte d'expertise, de compréhension des enjeux du milieu et de services sur mesures accessibles à des clientèles diversifiées. Encore une fois, la culture, la mission et le mode d'intervention du CREP ont été mentionnés comme étant des éléments essentiels à transférer aux unités administratives qui géreront les services du CREP. Il est recommandé que la CSDM parte du modèle du CREP pour élaborer la transition des services.

La décentralisation des services du CREP ne peut que rendre vulnérable le partenariat avec les organismes communautaires. C'est pour cette raison qu'il sera important de mettre en place une instance de coordination et un répondant pour la transition des services. Un réel danger de perte de service guette le milieu communautaire selon plusieurs partenaires. Il serait également souhaitable de mettre sur pied un comité d'usagers afin d'assurer une transition fluide et harmonieuse des services. La décentralisation amène nécessairement des défis d'harmonisation, que ce soit dans l'administration ou dans la gestion des programmes, la vision devra être commune à chaque unité qui administrera les services. De plus, il sera demandé au Comité tripartite qui sera formé par le Conseil d'établissement du CREP de se pencher sur l'idéologie de cette décision de fermeture afin de s'assurer que la CSDM prend une décision réfléchie et éclairée en pensant à sa mission première dans la communauté et non en subissant les pressions de tutelle du MEESR.

Plusieurs partenaires recommandent que les unités administratives qui géreront les services du CREP dédient une enveloppe budgétaire exclusivement aux services du CREP. De cette façon, ces services qui sont méconnus de ces gestionnaires seront garantis pour les organismes communautaires. Il y a une inquiétude sur la transmission du budget attribué à ces services : seront-ils reconduits à la même hauteur? Il a également été mentionné que la CSDM aurait intérêt à faire valoir le service d'Intégration sociale qui est payant pour la communauté avec des retombées positives telles que la santé physique et mentale. Pour plusieurs, ce service est en

péril dans la transition des services. Le service de l'Éducation populaire a aussi été nommé comme étant un service de qualité important pour la communauté.

Des inquiétudes pour les enseignants ont également été soulevées. Il est important pour nos partenaires que les enseignants puissent se retrouver afin d'entretenir leurs liens pour échanger leurs expertises et de s'offrir un support mutuel sur les défis et difficultés d'intervention rencontrées dans leur milieu. Ces échanges ont indéniablement des retombées positives chez nos partenaires. Les enseignants ne doivent pas être mis de côté dans ce processus de transition afin de diminuer au maximum les impacts qu'il pourrait y avoir sur le terrain avec les participants. Nos partenaires désireraient également recevoir le même nombre d'heures d'enseignement en ayant un droit de regard sur l'enseignant qui sera désigné pour travailler dans leur organisation. Il est souhaité qu'une continuité de services avec le même enseignant soit respectée et que les services d'été soient maintenus.

Pour terminer, nos partenaires communautaires ont tenu à souligner les difficultés économiques qu'ils traversent actuellement. Ces conjonctures ne favorisent en rien la continuité des services et augmentent considérablement le niveau de stress de ces organisations. C'est pourquoi il est important de leur transmettre rapidement un modèle de transition de services ainsi qu'un échéancier réaliste qui leur permettra de s'organiser convenablement.

## **Les faits saillants de la consultation**

Les recommandations pour procéder à une transition de services fluide et harmonieuse reposent sur un même dénominateur commun : transférer la culture organisationnelle du CREP aux unités administratives qui géreront ces services. Voici donc les principales recommandations et demandes exprimées par nos partenaires lors des activités de consultation tenues à ce jour :

- Travailler en réel partenariat, c'est-à-dire mettre en place des procédures qui permettront à chaque organisation de grandir et s'épanouir selon sa mission;
- Développer un modèle de transition de services à partir de la culture organisationnelle du CREP : flexible, à l'écoute des besoins, qui permet une rapidité d'action, engagée, faisant preuve d'expertise pédagogique et au fait des enjeux des partenaires et des élèves;
- Chaque unité administrative qui se verra gérer les services du CREP devra avoir une vision commune des services et mettre en place une harmonisation administrative;
- Un transfert de services efficient devra offrir aux enseignants un point d'attache commun afin qu'ils puissent peaufiner et partager leur expertise;
- La stratégie de proximité de services mise de l'avant par la CSDM devra se traduire par un lien fort et de confiance plutôt que par une approche par quartier;
- Il est recommandé de regrouper les mêmes services du CREP par unité administrative afin que les partenaires ne se retrouvent pas noyés à travers les services de la CSDM;
- Pour que le transfert des services ne rende pas vulnérables nos partenariats, il est suggéré d'instaurer une instance de coordination ainsi qu'un répondant attribué à ce dossier;
- Il est demandé à ce qu'une enveloppe budgétaire soit réservée aux services du CREP dans chaque unité administrative qui gèrera ses services pour en assurer la pérennité;
- Nos partenaires souhaitent recevoir le même nombre d'heures de services en ayant un droit de regard sur l'enseignant qui leur sera attribué;

- Il est suggéré que la CSDM travaille de pair avec Emploi-Québec afin de faire en sorte que les orientations de ces deux instances soient complémentaires ce qui permettrait un partenariat basé sur la qualité de services et non sur des bases financières;
- Il est important pour nos partenaires de recevoir dans les meilleurs délais le modèle de transition de services afin qu'ils soient en mesure de s'organiser convenablement.

## **Annexe 1**

Projet de calendrier de la consultation sur la transition de services du CREP



## Projet de calendrier de la consultation sur la transition des services du CREP

*\*Cet échéancier est sujet à changement*

Acteurs de la transition	Juillet	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai
<b>Partenaires entreprises d'insertion</b>	Premier sondage de consultation Survey Monkey  Rencontre partenaires au CREP	Envoi rapport consultation  Envoi deuxième sondage Survey Monkey	Envoi deuxième rapport de consultation	Dépôt du modèle de transition de services		Deuxième semaine de janvier - rencontre des partenaires au CREP	Envoi troisième rapport de consultation	Envoi du troisième sondage Survey Monkey  Envoi quatrième rapport de consultation		
<b>Partenaires organismes</b>	Premier sondage Survey Monkey  Rencontre partenaires au CREP	Envoi rapport consultation  Envoi deuxième sondage Survey Monkey	Envoi deuxième rapport de consultation	Dépôt du modèle de transition de services		Deuxième semaine de janvier - rencontre des partenaires au CREP	Envoi troisième rapport de consultation	Envoi du troisième sondage Survey Monkey  Envoi quatrième rapport de consultation		
<b>Personnel du CREP</b>		Envoi rapport consultation  Premier sondage Survey Monkey  Première rencontre de consultation	Deuxième sondage Survey Monkey  Deuxième rencontre de consultation  Envoi deuxième rapport de consultation	Dépôt du modèle de transition de services		Troisième rencontre de consultation	Envoi troisième rapport de consultation	Envoi du troisième sondage Survey Monkey  Envoi quatrième rapport de consultation		

## Projet de calendrier de la consultation sur la transition des services du CREP

*\*Cet échéancier est sujet à changement*

Acteurs de la transition	Juillet	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai
<b>Direction de l'unité administrative Projet pilote (s'il y a lieu)</b>		Envoi rapport de consultation  Première rencontre	Envoi deuxième rapport de consultation  Rencontre suivi Rencontre suivi	Rencontre suivi  Dépôt du modèle de transition de services		Rencontre suivi	Envoi troisième rapport de consultation  Rencontre suivi	Envoi quatrième rapport de consultation	Peaufinage du modèle et rencontre de suivi	
<b>Équipes administratives Projet pilote (s'il y a lieu)</b>			Envoi deuxième rapport de consultation  Rencontre suivi Rencontre suivi	Rencontre suivi  Dépôt du modèle de transition de services		Rencontre suivi	Envoi troisième rapport de consultation  Rencontre suivi	Envoi quatrième rapport de consultation	Peaufinage du modèle et rencontre de suivi	
<b>Directions des unités administratives (s'il y a lieu)</b>		Envoi rapport de consultation  Première rencontre de consultation et d'information	Envoi deuxième rapport de consultation  Deuxième rencontre de consultation et d'information	Dépôt du modèle de transition de services		Troisième rencontre de consultation et d'information	Envoi troisième rapport de consultation  Implantation du modèle de transition	Peaufinage du modèle Et rencontre de suivi  Envoi quatrième rapport de consultation	Peaufinage du modèle et rencontre de suivi	
<b>Comité tripartite CÉ du CREP</b>		Formation du comité		Dépôt du modèle de transition de services	Rapport de suivi à la direction générale		Implantation du modèle de transition de services et peaufinage	Peaufinage du modèle	Peaufinage du modèle	