

STA
2078

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

**Le projet de rédaction des unités de documentation pour le projet RISE et
le projet de Simplification du Cahier des normes à la Commission
administrative des régimes de retraite et d'assurance (CARRA)**

**Par
Valérie Gonthier-Gignac**

**Rapport de travail dirigé présenté à l'ENAP,
en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique
option pour analystes
Évaluation de programme**

Québec

Décembre 2006

**BIBLIOTHÈQUE
ENAP
QUÉBEC**

Table des matières

<i>Table des matières</i>	2
<i>Introduction</i>	3
<i>Présentation de l'organisation</i>	4
Mission	4
Structure	4
Contexte organisationnel	6
<i>Mandat</i>	7
Mandat initial	7
Mandat modifié	7
Objectifs du travail dirigé	8
<i>Cadre théorique</i>	9
Le cycle de vie d'un projet	9
Le cycle de gestion de projets	13
Le démarrage d'un projet	17
La planification	18
Le suivi et contrôle du projet	21
La finalisation du projet	23
<i>Réalisation du mandat</i>	24
Première partie du mandat	24
Deuxième partie du mandat	28
<i>Conclusion</i>	35
<i>Bibliographie</i>	36
<i>Annexes</i>	37

Recu le 15.01.2007

Introduction

Un projet en cours dans l'organisation où je travaille avait pris de l'ampleur, et le chargé de projet (un de mes collègues) avant manifesté le besoin d'avoir quelqu'un pour l'assister dans ses tâches. La gestion de projets m'intéressait, et ma candidature à titre d'étudiante de l'ÉNAP qui ferait de ses tâches dans le projet le mandat de son travail dirigé de fin d'études de maîtrise a compensé, aux yeux des responsables du projet, mon manque d'expérience et de connaissance dans le domaine de la gestion de projets. Leur avantage était double : je réalisais mon mandat sous la supervision d'un professeur de l'ÉNAP, et j'acquerais une expérience professionnelle et des connaissances qui resteraient à l'organisation une fois mon mandat terminé.

Ce rapport se veut un compte-rendu de cette première expérience en gestion de projets. Son objectif est d'une part, de vérifier si j'ai bien rempli le mandat qui m'a été confié, mais aussi de décortiquer mon expérience à la lumière de mes connaissances actuelles, pour tirer les leçons qui s'imposent.

Après avoir esquissé un portrait de l'organisation qui m'a confié mon mandat, j'expliquerai en quoi consistait ce mandat et je présenterai, dans le cadre théorique, quelques notions touchant mon sujet. Ce ne sont pas toutes les notions importantes en gestion de projet qui seront exposées, mais celles auxquelles je me suis référée durant mon mandat, ainsi que celles qui, si je les avais maîtrisées, m'auraient aidée à obtenir de meilleurs résultats. Je ferai ensuite un retour sur mon expérience comme telle, en en faisant ressortir les faits saillants : ce qui s'est bien passé, ce qui s'est moins bien passé, et ce qui aurait pu mieux se passer si on avait appliqué les bonnes pratiques reconnues en gestions de projets.

Présentation de l'organisation

Mon travail dirigé s'est effectué à la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurance (CARRA).

Mission

La CARRA a le mandat d'administrer les régimes de retraite et d'assurances qui lui sont confiés par le gouvernement du Québec ou en vertu d'une loi. Elle relève de la présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale.

Sa mission est de s'assurer que tous les participants et tous les prestataires des régimes qu'elle administre bénéficient des avantages auxquels ils ont droit.

Elle contribue également à l'évolution des régimes de retraite qu'elle administre en conseillant les membres des comités de retraite, des organismes centraux et des comités paritaires désignés, selon leurs responsabilités respectives.¹

La CARRA administre actuellement plus de 20 régimes de retraite, dans les secteurs publics et parapublics, et compte près de 524 000 participants, ainsi que 233 000 prestataires.

Structure

La CARRA est un organisme extrabudgétaire; son budget n'étant pas voté par l'Assemblée nationale, on retrouve à sa tête non pas un sous-ministre, mais un président.

L'organigramme de la CARRA a été reproduit à la page suivante. Dans le cadre de mon travail dirigé, le secteur en cause était le Service des normes et des réexamens (Vice-présidence Service à la clientèle, Direction de l'assistance aux opérations), ainsi que l'équipe des experts en régimes de retraite du projet RISE (Vice-présidence Service à la clientèle, Direction de la refonte des opérations, Coordination Expertise en régimes).

¹ www.carra.gouv.qc.ca/fra/lacarra/mission.htm

Contexte organisationnel

La CARRA se prépare actuellement à un gros changement organisationnel avec la mise en œuvre du projet RISE (refonte informatique des systèmes essentiels). Ce projet, d'une valeur de plus de 80 millions de dollars, vise à moderniser l'ensemble des systèmes informatiques qui touchent les dossiers, du traitement à l'archivage en passant par la numérisation, et entraînera de profondes modifications aux processus et procédures actuellement en vigueur à la CARRA.

La Direction de la refonte des opérations a été créée pour faire la gestion du projet RISE, et, compte tenu de l'importance du projet, cette direction jouit d'un grand pouvoir dans l'organisation : les autres directions, qui n'ont pas vu leurs ressources disponibles augmenter, doivent néanmoins répondre avec diligence aux demandes faites dans le cadre du projet, ce qui entraîne parfois des dilemmes difficiles à résoudre pour les gestionnaires, qui doivent ralentir leurs opérations courantes pour les besoins du projet.

Le Service des normes et des réexamens, dont je fais partie, regroupe les experts de la CARRA en ce qui a trait aux régimes de retraite et à leur historique. L'expertise des employés du Service des normes et des réexamens est documentée dans le *Cahier des normes*. Le *Cahier des normes* n'étant pas tout à fait à jour, ni non plus facile à consulter, l'équipe du projet RISE chargée de superviser le paramétrage des systèmes informatiques a demandé au Service des normes et des réexamens de produire des unités de documentation normatives qui soient suffisamment complètes et organisées pour permettre aux consultants devant effectuer le paramétrage de s'y référer.

Il est important de mentionner que la gestion de projets, comme mode de gestion, n'est pas implantée à la CARRA de manière institutionnelle (le fait que les secteurs touchés de près à l'informatique fonctionnent par projet n'en fait pas une organisation axée sur les projets), et cela se vérifie entre autres par le fait qu'aucun processus spécifique n'est prévu pour la gestion des projets à l'interne, qu'il s'agisse de projets organisationnels ou localisés dans des secteurs spécifiques.

Mandat

Mandat initial

Mon mandat consistait à faire la cogestion du projet de rédaction des unités de documentation pour le projet RISE au Service des normes et des réexamens. Le projet était séparé en quatre volets, dont un avait déjà été réalisé durant l'automne 2005. Pour les trois derniers volets, je devais peu à peu prendre de l'autonomie en gestion de projets, selon les prévisions suivantes :

1. *Pour le 2^{ème} volet du projet (janvier-début mars 2006), la stagiaire sera responsable de la planification et du suivi, en plus de participer aux travaux d'architecture de la documentation à produire pour ce 2^{ème} volet. La stagiaire devra apprendre à se servir du logiciel MSProject durant cette période;*
2. *Pour le 3^{ème} volet du projet (mars-avril 2006), tout en conservant les mêmes responsabilités, la stagiaire devra assumer les liens entre les différents intervenants du projet de rédaction des unités de documentation (répondant RISE, rédacteurs, valideurs, gestionnaires, etc.);*
3. *Pour le 4^{ème} volet du projet (mai-juin 2006, il est entendu que la stagiaire prenne l'entière responsabilité de sa réalisation.*

Mandat modifié

Les travaux entourant la production des unités de documentation pour le projet RISE étaient avancés quand, au mois de mars 2006, le Service des normes et des réexamens a décidé de démarrer le projet de Simplification du *Cahier des normes*, projet se trouvant à être la prolongation du projet des unités de documentation pour RISE, puisque son objectif était de repenser le *Cahier des normes* pour le réécrire en entier, en se servant du travail d'organisation de contenu qui avait été fait dans le cadre du premier projet. On m'a alors demandé si je voulais élargir mon mandat pour y inclure la rédaction du manuel d'organisation de projet de Simplification du Cahier des normes.

La phase de démarrage d'un projet est beaucoup moins technique que le suivi et contrôle de projet, mais autrement plus complexe ; l'offre qu'on me faisait me permettrait d'enrichir mon expérience en gestion de projets, et c'est la raison pour laquelle je l'ai acceptée, d'autant plus que je conservais les responsabilités qui devaient m'échoir pour les phases 3 et 4 du projet de rédaction des unités de documentation.

Objectifs du travail dirigé

Mes objectifs étaient les suivants :

1. *Objectifs professionnels :*
 - a. *Mener le projet (de rédaction des unités de documentation) à terme, en livrant un produit de qualité dans les délais ;*
 - b. *Acquérir une expérience en gestion de projet.*

2. *Objectif pédagogique :*
 - a. *Apprendre et intégrer les bonnes pratiques en gestion de projets.*

3. *Objectif personnel :*
 - a. *Terminer avec succès une maîtrise en administration publique.*

Cadre théorique

Pour réaliser mon mandat, je me suis référée à différentes notions et approches propres à la gestion de projets qui touchaient le sujet de mon mandat.

Le cycle de vie d'un projet

Les projets ont une caractéristique qui les différencie des autres activités d'une organisation, celle d'avoir un début et une fin. C'est cette caractéristique qui amène la notion de cycle de vie du projet, notion importante en gestion de projet, qui permet de découper le projet en phases. Le morcellement des projets répond à un postulat généralement répandu en gestion de projets : il est plus facile de gérer un ensemble de petits morceaux de projet que d'aborder un grand projet de front. Certaines organisations ont une structure de projet préétablie qui définit le cycle de vie détaillé de tous les projets qui y sont mis en oeuvre. Il n'existe pas de cycle de vie de projet idéal ; chaque organisation peut établir le cycle de vie qui convient le mieux à son fonctionnement et à ses activités.

Toutefois, *la plupart des cycles de vie de projet ont un certain nombre de caractéristiques communes :*

- *Les phases sont généralement séquentielles et habituellement définies par une forme de transfert d'information technique ou de transmission de composant technique;*
- *Le niveau des coûts et des ressources humaines est bas en début de projet, culmine durant les phases intermédiaires, puis baisse rapidement lorsque le projet approche de son terme.*
- *En début de projet, le niveau d'incertitude est au maximum, donc le risque de manquer les objectifs l'est tout autant. En général, la certitude d'achever le projet croît progressivement avec son avancement.*
- *La capacité des parties prenantes d'influencer les caractéristiques finales du produit et le coût final du projet est maximale et décroît progressivement avec son avancement. [...] Le phénomène est dû principalement au fait que le coût des modifications et de la correction des erreurs augmente au fur et à mesure que le projet progresse.²*

² PMBOK 2004, FR, page 22

Dans Gestion de projets, Robert Buttrick propose un modèle de cycle de vie³ pour les projets des organisations. À la fin de chaque étape du cycle de vie du projet, on retrouve un portail, c'est-à-dire la porte d'entrée pour l'étape suivante. Par exemple, pour qu'un projet puisse passer de l'étape de la proposition à celle des études initiales, il faut qu'il traverse le portail des études initiales, portail qui permet de :

- Décider si l'idée doit être examinée plus en détail ;
- Confirmer sera le commanditaire du projet ;
- Confirmer la cohérence stratégique du projet.

Les organisations qui fonctionnent avec une structure de projets qui définit le cycle de vie des projets dans l'organisation ainsi que les portails associés aux étapes du cycle de vie peuvent contrôler les projets du début à la fin : à chaque étape, la décision de poursuivre le projet est réfléchi et mesurée. Ces organisations peuvent développer un avantage certains, en terme d'efficacité dans l'allocation des ressources, sur les organisations dans lesquelles les projets avancent sans balises préétablies.

Le schéma de la page suivante reproduit le modèle de gestion de projet proposé par Buttrick.

³ BUTTRICK, Robert, Gestion de projets, pages 58-59

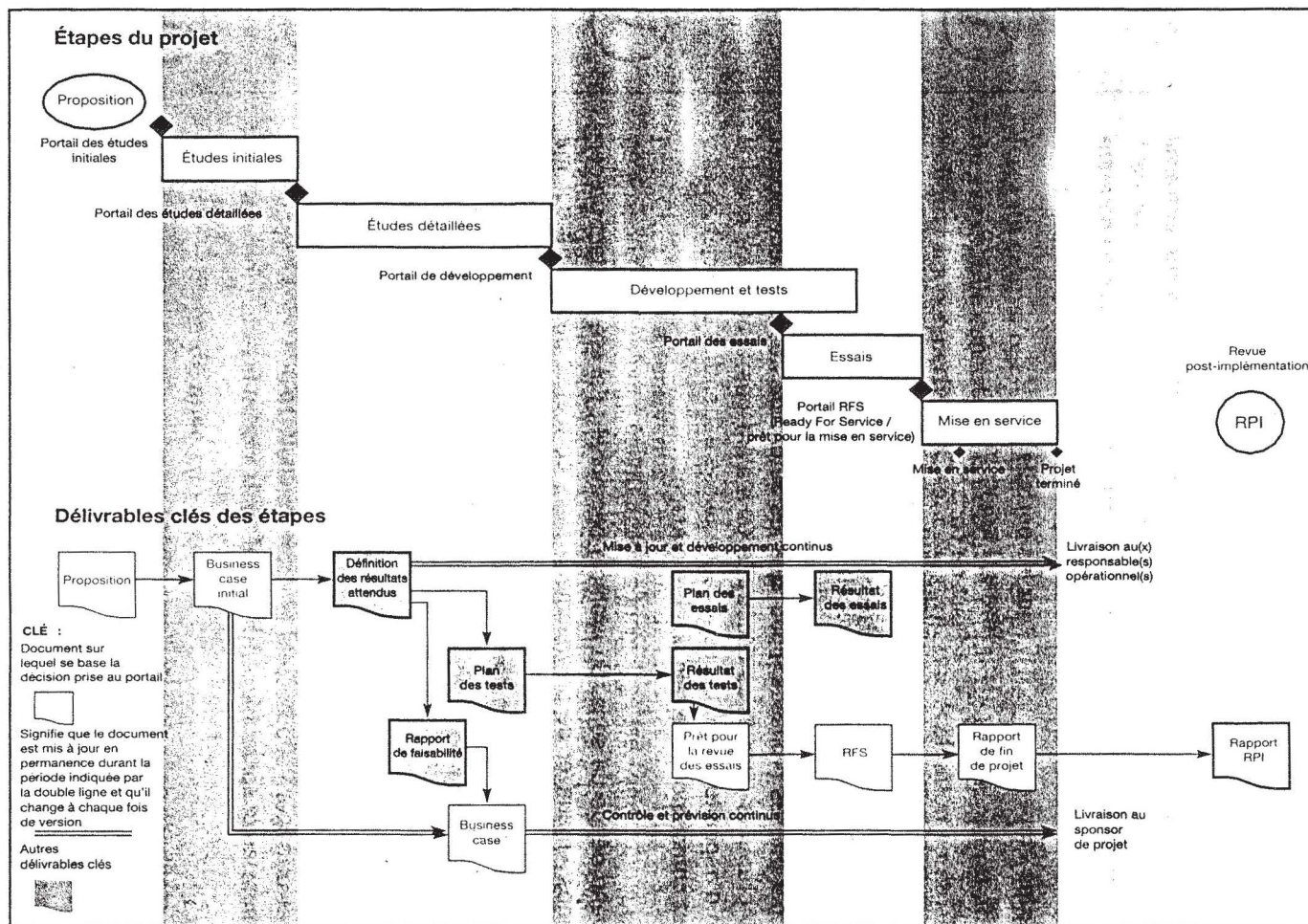


Figure 3.6 La structure de projet sous la forme d'un graphique en barres

La structure de projet est ici montrée sous la forme d'un graphique en barres. En dessous sont notés les délivrables du projet pour chaque étape. Ceux-ci sont plus largement décrits du chapitre 5 au chapitre 11. Vous pouvez également consulter l'annexe B pour plus de détails sur les délivrables.

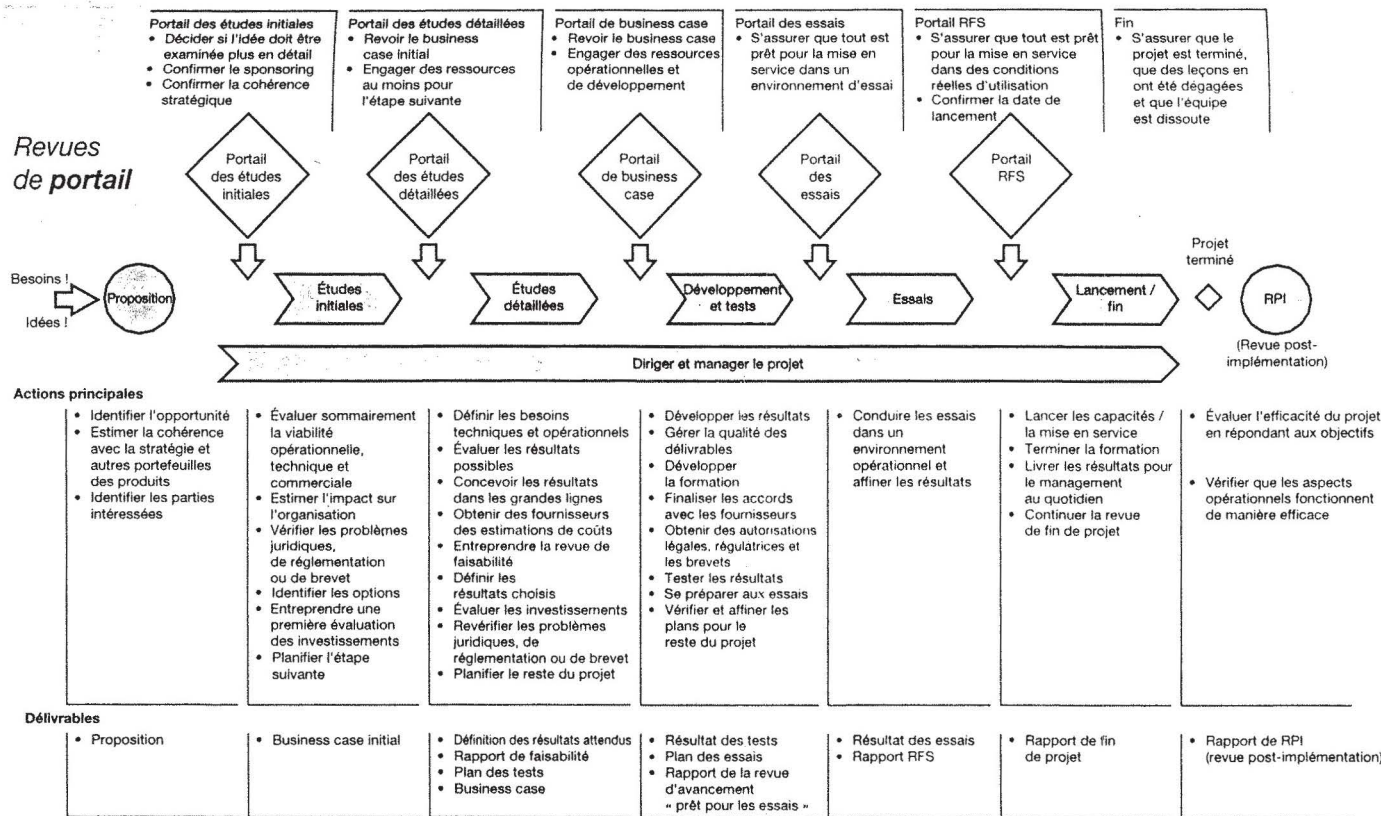


Figure 3.7 La structure de projet sous une forme schématique

La structure de projet telle qu'elle est représentée ici distingue nettement les étapes des portails. Le travail effectué et les livrables de chaque étape sont également clairement séparés.

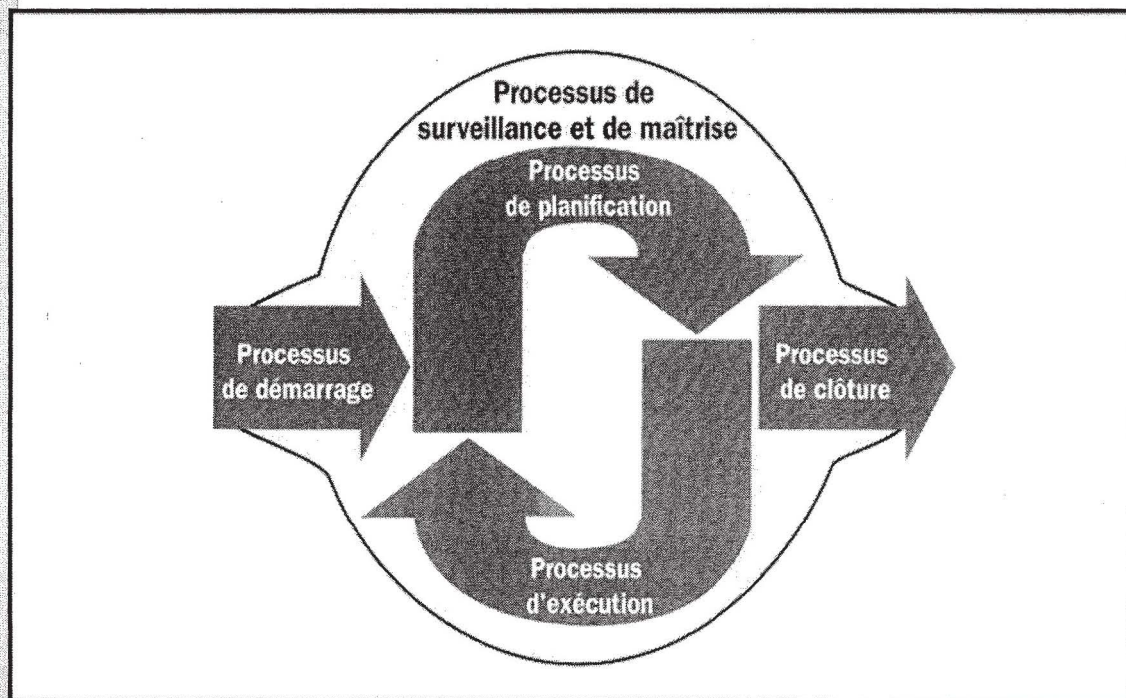
Le cycle de gestion de projets

Si le projet suit un cycle de vie, la gestion de projets a aussi son cycle, avec ses processus propres. On compte de nombreux processus en gestion de projets, qu'on regroupe en 5 groupes :

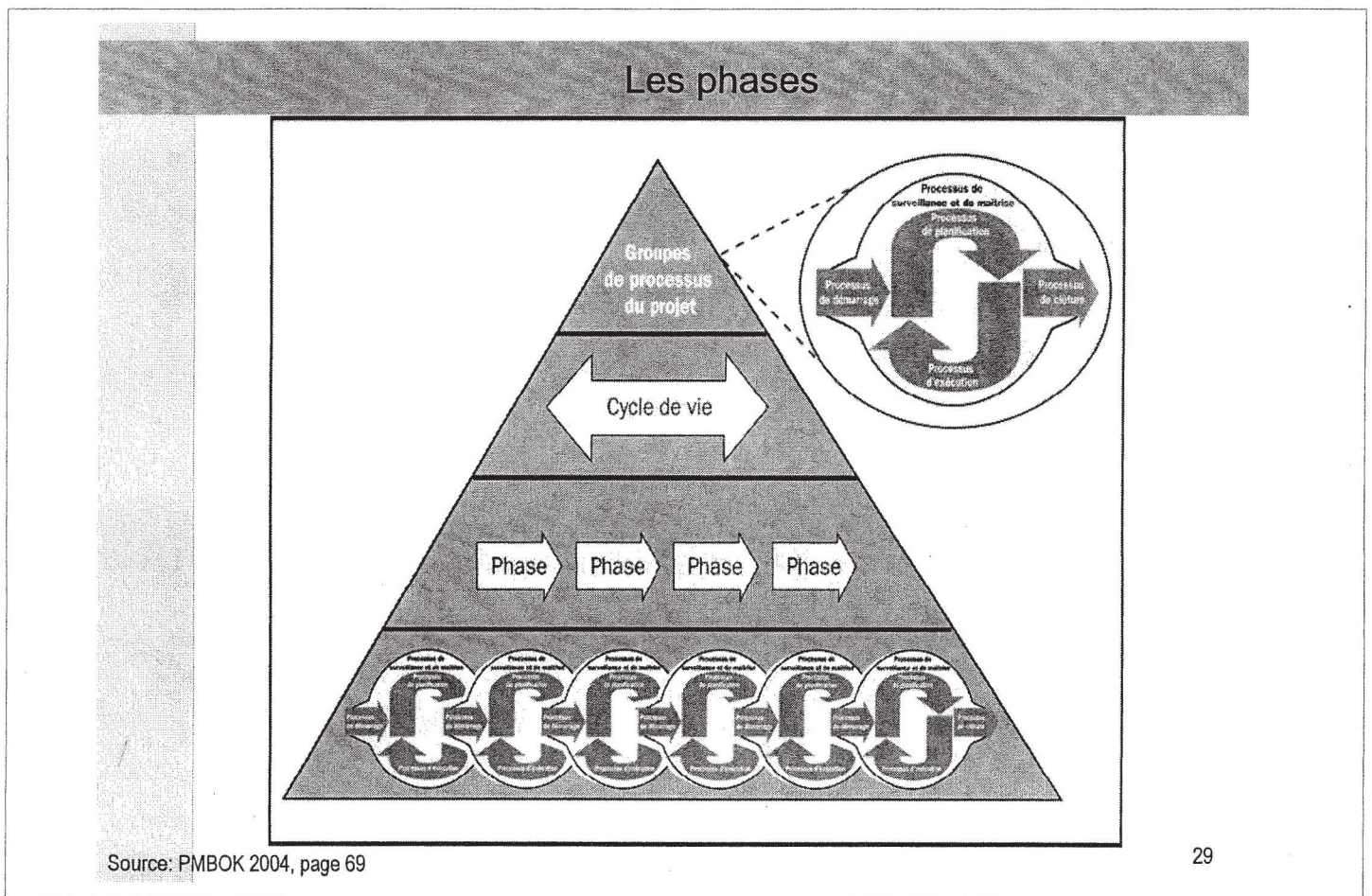
- Le démarrage;
- La planification;
- La réalisation (ou l'exécution);
- Le suivi et le contrôle (ou la surveillance et la maîtrise);
- La clôture du projet.

Les processus de gestion d'un projet sont itératifs, c'est-à-dire que, au contraire des phases d'un projet qui sont organisées de manière linéaire, on peut repasser maintes et maintes fois par le même processus ou par la même suite de processus pour arriver à la fin d'un projet. Le schéma suivant illustre bien comment les groupes de processus sont liés.

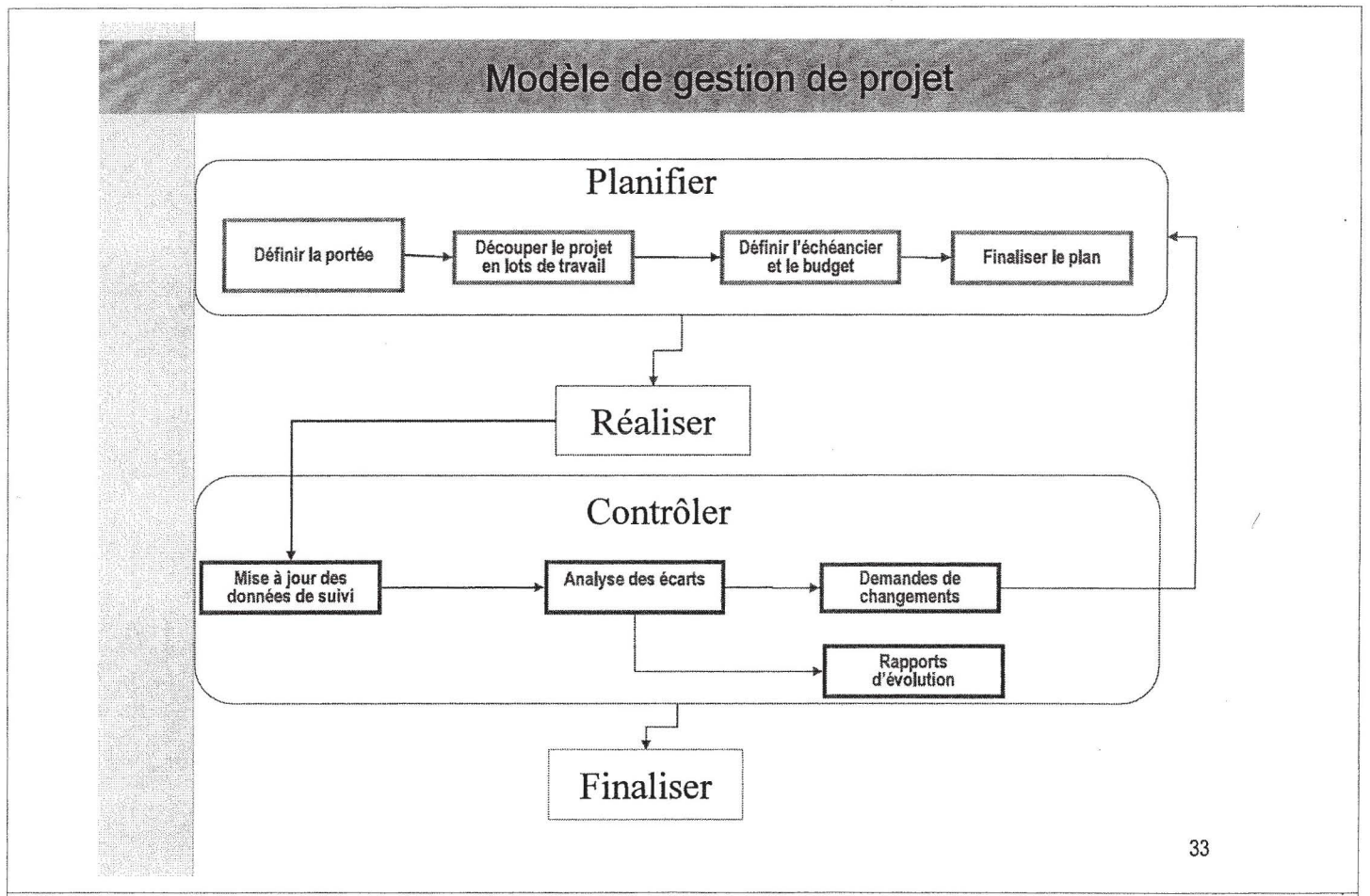
Modèle de planification et de contrôle d'un projet



Ainsi, les processus du projet chapeautent le projet globalement, mais aussi chacune de ses phases, de son démarrage à sa clôture :



Pour faire la gestion globale d'un projet, on applique aussi ce modèle de gestion de projet⁴ :



33

⁴ André de Carufel, notes de cours ENP-7866, p. 33

Le démarrage d'un projet

Les processus de démarrage d'un projet consistent en la clarification d'une idée de projet et à son développement jusqu'à ce qu'elle soit formellement acceptée comme projet pour l'organisation. Si l'on se réfère à la structure de projet proposée plus haut par Robert Buttrick, c'est par la « proposition » que s'amorce le démarrage d'un projet, et c'est durant les processus de démarrage qu'on va faire le choix du chargé de projet.

Le chargé de projet doit clarifier son mandat en s'assurant que tout le monde comprend le projet de la même façon. Dès ce moment, une première version de la fiche de projet est nécessaire : dans cette première version, on s'attardera surtout à détailler le but, les objectifs du projet, ainsi que ses liens avec la planification stratégique de l'organisation. On doit aussi préciser son envergure, dans laquelle on spécifie ce que « fait » le projet, mais aussi ce qu'il « ne fait pas ».

L'un des défis du chargé de projet est aussi de s'assurer de la collaboration des différents intervenants dans l'organisation durant la réalisation du projet :

L'implication des clients et autres parties prenantes pendant le démarrage améliore généralement la probabilité d'un sentiment d'appartenance partagé, d'acceptation des livrables, et de satisfaction des clients et des autres parties prenantes. Cette acceptation est cruciale pour la réussite du projet.⁴

Le chargé de projet doit donc, dès le démarrage du projet, s'assurer d'établir une bonne communication avec les personnes susceptibles d'être touchées par le projet : de celles qui vont composer l'équipe de projet, mais aussi de leurs gestionnaires, et des supérieurs hiérarchiques de ces gestionnaires s'il y a lieu. Un projet peut bousculer les opérations courantes d'une organisation, et peut donc susciter des résistances légitimes auprès des employés ou des cadres qui, sans faire partie du projet, en subissent les conséquences, comme la diminution de la disponibilité de certains employés.

⁴ PMBook 2004, Fr, page 44

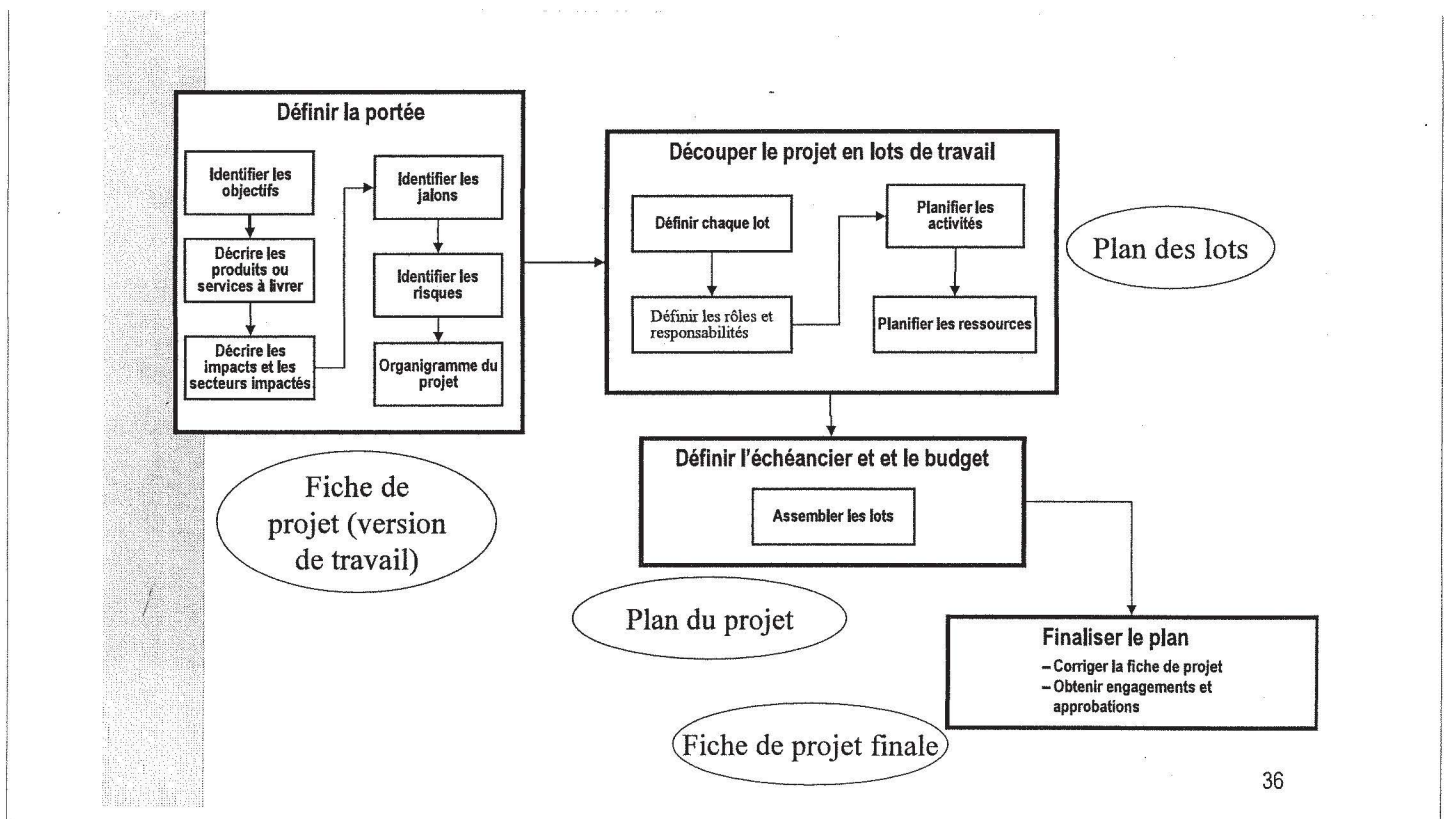
C'est au terme de la phase de démarrage que le chargé de projet lance formellement la phase de planification du projet.

La planification

De même que l'étape de démarrage, l'étape de planification d'un projet est cruciale : c'est à cette étape que tous les éléments du projet se placent et que l'on peut en avoir une vision globale. Un projet ayant eu une planification irréprochable ne devrait pas réserver beaucoup de surprises une fois à l'étape de sa réalisation.

C'est le moment de tout prévoir et de tout envisager : le but, les objectifs du projet, ce qu'on va livrer, comment à va le faire, qui va le faire, etc. On pense aussi aux écueils qu'on peut rencontrer, aux contraintes, aux mécanismes de suivi, aux mécanismes d'intégration des demandes de changement, etc.

Le schéma suivant illustre bien la planification d'un projet⁶ :



⁶ De Carufel, André, notes de cours ENP-7866, p. 36

Fiche de projet et manuel d'organisation de projet

Différents documents peuvent servir de support aux éléments à la planification. On évoque la fiche de projet dans le schéma, et c'est le document qui est généralement utilisé dans les organisations qui ont une structure de projet déjà établie : la structure de projet, en établissant entre autre le cycle de vie des projets qui sont mis en œuvre dans l'organisation, donne des balises pour la gestion de tous les projets, balises qui n'ont plus besoin d'être répétées dans les documents des projets particuliers.

On peut aussi produire un manuel d'organisation de projet, qui contient généralement les mêmes éléments que la fiche de projet, plus ceux qui touchent davantage au cycle du projet lui-même et à son organisation logistique : il peut s'agir de l'élaboration du mécanisme d'intégration des demandes de changement, de l'explication de la méthode d'évaluation qualitative des risques du projet, etc. Un manuel d'organisation de projet est généralement volumineux, et peut devenir encombrant s'il contient, comme dans une fiche de projet, des éléments qui doivent évoluer avec le projet, et dont il faut garder chaque version...

La tendance actuelle est beaucoup plus à l'utilisation de la fiche de projet, quitte à lui annexer un document contenant les éléments qui balisent le projet et qui demeurent stables tout au long de sa durée.

Structure de découpage de projet

Pour mieux gérer le projet, on le découpe en plus petites parties. Le découpage du projet est important, et doit être fait dans l'optique de faciliter sa gestion. Une règle d'or à retenir : on planifie ce qu'on veut contrôler. La structure de découpage de projet est la représentation visuelle du projet découpé en lots de travail, et se révèle être un outil très efficace de communication, qui permet de présenter le projet très rapidement à n'importe qui.

Le PMBOK définit la structure de découpage de projet ainsi :

La structure de découpage de projet (SDP) est une décomposition hiérarchique, orientée vers les livrables, de travail à exécuter par l'équipe de projet pour réaliser les objectifs du projet

*et créer les livrables exigés. [...] La SDP organise et définit tout le contenu du projet. Elle subdivise le travail du projet en parties plus petites et plus faciles à maîtriser de sorte qu'en descendant d'un niveau de la SDP, la définition du travail du projet devienne plus détaillée. [...] Le travail planifié contenu dans les composants de la SDP du projet au niveau le plus bas, à savoir les lots de travail, peut être porté à l'échéancier, faire l'objet d'une estimation de coûts, être surveillé et maîtrisé. [...] La SDP représente le travail spécifié dans l'énoncé en cours et approuvé du contenu du projet. Les composants qui constituent la SDP aident les parties prenantes à mieux cerner les livrables du projet.*⁵

Le découpage du projet en lots de travail permet aussi de concevoir l'organisation du travail dans le projet, et permet de commencer à répartir les responsabilités : généralement, on nomme un responsable par lot, qui rend compte au chargé de projet de l'avancement du travail sous sa responsabilité.

Le chemin critique

Le chemin critique du projet consiste en une suite d'activités dont la réalisation dépend de la réalisation d'autres activités ; un retard dans une activité située en amont du chemin critique cause généralement un retard dans tout le projet.

Le suivi et contrôle du projet

Dans le cycle de gestion de projet, le suivi et le contrôle de projet chapeautent les phases de réalisation du projet, après son démarrage. Le contrôle du projet consiste à faire le suivi des activités de réalisation du projet, à analyser les écarts avec la planification initiale s'il y a lieu, à rendre compte de l'avancement du projet, et faire des demandes de changements si nécessaire.

Le suivi des activités se fait au moyen de feuilles de temps, dans lesquelles les membres de l'équipe de projet doivent inscrire deux données fondamentales pour le suivi :

⁵ PMBOK 2004, p. 112

- le travail déjà réalisé (ventilé par activité, en temps, ou en jour/personne, selon les besoins) ;
- le travail qui reste à faire (pour terminer chacune des activités)

Ces données n'ont pas comme objectif de contrôler les membres de l'équipe de projet, mais bien le projet lui-même. Elles permettent entre autres de calculer le % d'avancement du projet, et de comparer l'avancement avec la planification initiale, à un moment précis du projet. On utilise les calculs suivants :

- % avancement du projet : $\text{Travail réalisé} / \text{Travail réalisé} + \text{travail qui reste à faire}$
- % avancement du projet : $\text{Travail réalisé} / \text{Travail prévu dans la planification initiale}$

Les organisations qui mettent régulièrement en œuvre des projets ont généralement un système de suivi supporté informatiquement. Le logiciel utilisé peut varier, mais devrait répondre aux caractéristiques suivantes :

Caractéristiques d'un bon système de suivi⁶ :

- *Etre flexible pour s'adapter à l'environnement des divers projets, réagir aux événements imprévus ;*
- *Etre rentable : le budget consacré ne devra pas excéder les avantages qu'on en retire ;*
- *Être utile : satisfaire les besoins du projet et non seulement ceux des responsables ;*
- *S'activer au bon moment : problèmes repérés à temps ;*
- *Fournir de l'information adéquate et précise : suivi efficace à tous les niveaux de responsabilité ;*
- *Etre facile à opérer et à maintenir ; les utilisateurs doivent être en mesure d'en déceler rapidement les défaillances ;*
- *Accepter des modifications et des ajouts pour s'adapter aux différentes conditions du projet ;*
- *Etre documenté et opéré par des personnes formées adéquatement.*

⁶ De carufel, André, notes de cours enp-7865, page 121

La finalisation du projet

On termine généralement un projet par la production d'un rapport de clôture. Ce rapport permet de faire un retour sur le projet et d'en garder une trace pour l'organisation. Les objectifs d'un rapport de clôture sont les suivants :

- *Résumer les données du projet ;*
- *Finaliser le volet administratif ;*
- *Remettre le rapport final aux personnes clés⁷.*

Le rapport de clôture contient généralement les informations suivantes :

- *Évaluation des objectifs et du plan de base du projet ;*
- *Données historiques pour la mémoire de l'entreprise⁸.*

Les organisations qui fonctionnent selon une structure de projet peuvent archiver de manière centralisée ces rapports de clôture, de manière à ce que toute personne de l'organisation puisse y avoir accès en cas de besoin.

⁷ De Carufel, André, notes de cours enp7865, page 152

⁸ Idem précédent

Réalisation du mandat

Première partie du mandat

La première partie de mon mandat consistait à travailler sur le projet de rédaction des unités de documentation pour le projet RISE. Je participais au projet depuis son démarrage en mars 2005. Durant le printemps et l'été 2005, il y avait eu différentes études sur l'ampleur de ce qui devait être livré à l'équipe des experts en régimes, sur l'échéancier à respecter, et sur la disponibilité des ressources du Service des normes et des réexamens. Au moment où j'ai commencé à travailler sur le projet dans le cadre de mon mandat, la production des unités de documentation était déjà organisée. Il restait à faire la planification détaillée, et à faire le contrôle et le suivi des activités. En bref, on me demandait d'assister le chargé dans ses tâches plus techniques.

Il n'existait pas de fiche de projet : comme le projet se réalisait dans une unité administrative relativement petite, on n'avait pas cru bon d'en faire une, et les bases du projet reposaient sur une entente tacite entre le chargé de projet et la gestionnaire du Service des normes et des réexamens (SNR), et sur une entente verbale entre la gestionnaire du SNR, le vice-président des services à la clientèle et la coordonnatrice de l'équipe des experts en régimes de retraite du projet RISE. Comme j'avais été associée au projet dès le départ (mars 2005), j'en connaissais bien les tenants et les aboutissants, si bien que l'absence de document formel ne m'a pas désorientée, d'autant plus que le travail que j'avais à faire ne nécessitait pas que je me réfère constamment à ce genre de document.

Activités de planification

La planification du projet était déjà bien entamée : la portée du projet était très détaillée, et, s'il n'avait pas fait l'objet d'une structure de découpage formelle, le projet avait été découpé directement en biens livrables avec les activités qui devaient être réalisées (les 18 prestations devaient être documentées selon 8 ou 9 sujets, pour un total de 139 unités de documentation à produire)⁹. Il restait à assigner les responsables à chacune des activités et à établir l'échéancier

⁹ Voir en Annexe : Suivi – Documentation normative pour RISE 29088 OS pour RREGOP

en fonction des barèmes. Il n'y avait pas de budget monétaire, mais le nombre de jour/personne pour la réalisation du projet avait été prévu, et devait être consigné.

La planification des activités s'est faite manuellement, au moyen d'un tableau excel, c'est-à-dire que je ne disposais pas d'un logiciel informatique conçu pour supporter la gestion de projet comme MSProject, par exemple. Le fait de ne pas disposer de MSProject a certainement un peu augmenté mon temps de travail et a peut-être aussi introduit une certaine imprécision dans ma planification. Par exemple, il m'était difficile de planifier en tenant compte de l'horaire de tout le monde, horaire dont je ne disposais que des grandes lignes, comme les jours fériés, par exemple. De plus, certaines tâches devant prendre des fractions de journée ont été planifiées comme prenant la journée complète, car il aurait été tellement long d'effectuer chacun des calculs qu'on a jugé qu'il était préférable d'avoir une planification moins précise que de doubler le travail de planification.

Contrôle et suivi

En tant que responsable du contrôle et du suivi, je devais m'assurer que les activités étaient terminées à la date prévue. Pour cela, chaque personne devait me déposer son document, je devais m'assurer que tout avait été fait, puis transmettre le document au responsable suivant pour l'étape suivante.

Le fait que le projet n'ait pas fait l'objet d'une structure de découpage de projet a sans doute contribué à la lourdeur de son suivi : comme il n'y avait pas de lots de travail prédéfinis, et donc pas de responsables de lot, je devais moi-même faire le contrôle et le suivi de chacune des 139 unités de documentation à produire. Comme chacune des unités devait passer par 5 étapes (rédaction, validation, correction, etc.), j'ai dû faire le contrôle et le suivi de 695 opérations, ce qui m'apparaît énorme pour un projet de 350 jours/personne... Même si elle n'avait pas été dessinée, la structure du projet aurait pu s'apparenter à celle d'une chaîne de production : si nous nous étions attardés à faire la structure de découpage de projet, peut-être que nous aurions pu arriver à une organisation du travail différente, qui aurait probablement été plus simple à contrôler.

Chacun des biens livrables passait par la chaîne de production, dont chacune des étapes se situait sur le chemin critique du projet, car si l'une d'elle était effectuée en retard, cela avait

des incidences à la fois sur la date de livraison de l'unité de documentation concernée et sur les autres unités qui devaient suivre. Comme notre projet s'effectuait dans le cadre d'un plus gros projet (RISE), les retards dans la livraison des unités avaient une conséquence sur la réalisation de certaines des activités du projet RISE, si bien que nous ne pouvions nous permettre de gros écarts avec la planification initiale. Comme nous n'avions pas de système informatique pour la saisie des feuilles de temps, je devais m'assurer de visu que le travail avait bien été effectué, en rencontrant chacun des membres de l'équipe de projet aux deux jours environ. Comme je passais un nombre d'heure considérable seulement à remplir les feuilles de suivi du projet et à rencontrer les membres de l'équipe, il m'en restait très peu pour mettre à jour la planification, d'autant plus qu'à la vitesse avec laquelle avançait le projet par rapport au temps nécessaire pour refaire la planification, les nouvelles planifications n'étaient déjà plus à jour lorsque je les terminais.

La notions de « travail qui reste à faire » présentée un peu plus haut, n'a pas été utilisée pour faire le suivi et le contrôle du projet, c'est-à-dire que, si je demandais aux membres de l'équipe de projet leur nombre de jours déjà travaillés (le tout ventilé à un très haut degré de précision), je ne leur demandais pas le temps dont ils estimaient avoir besoin pour terminer leur travail. Dans les rapports d'avancement que je présentais, j'identifiais les retards et la nouvelle date cible de production du livrable, mais il ne se faisait pas de retour vers la planification initiale, ni même de nouvelle planification pour identifier une nouvelle date de fin du projet.

Il est bien évident que, ne connaissant pas la quantité de temps nécessaire pour terminer le projet, je n'étais pas en mesure d'évaluer son degré d'avancement. Mais comme on ne s'attendait pas à ce genre d'information de ma part, je pensai d'abord qu'il pouvait s'agir d'un problème relativement mineur. Et, d'une certaine façon, cette lacune n'a pas trop porté préjudice au projet, puisque nous avons terminé le tout à peu près à temps.

Mais je me suis rendu compte que l'absence de cette information avait fait un dommage beaucoup plus insidieux : pour moi, d'une part, qui me retrouvais à récolter une quantité impressionnantes de données qui ne me servaient pas à grand-chose, j'en suis venue à remettre en question la pertinence du travail que je faisais, et surtout à douter de l'importance des feuilles de suivi... Le fait de noter après coup le temps requis pour effectuer une activité nous a permis, en fin de projet, de comparer le nombre de jour/personne estimé au nombre de

jour/personne réel, pour pouvoir éventuellement calculer des barèmes plus précis pour un prochain projet, mais n'avait pas de valeur ajoutée pour le contrôle du projet comme tel. D'autre part, chez les autres membres de l'équipe de projet, ces demandes répétées concernant les feuilles de temps se révélaient être un irritant important : cela leur grugeait un temps précieux, et, surtout, ils n'en voyaient pas l'utilité... De là à nous accuser de vouloir tout contrôler de manière obsessionnelle, il n'y avait qu'un pas, qui –je l'ai su par la suite, s'est franchi à quelques reprises dans des discussions de corridor...

Je pense que la confiance de mes collègues aurait pu être beaucoup accrue si nous leur avions présenté de véritables rapports d'avancement, dans lesquels nous aurions présenté le travail réalisé par rapport à celui qui restait à accomplir, et en expliquant l'avancement général du projet par rapport aux prévisions initiales. Pour y arriver, il aurait fallu, bien sûr, récolter des données sur le « travail qui reste à faire », mais cela n'aurait probablement pas été suffisant : une structure de découpage de projet bien faite m'aurait davantage permis de voir le projet dans sa globalité, alors que je me suis plutôt perdue dans la multitudes des petites activités. Compte tenu de la manière dont était monté le projet, je ne suis pas sûre que l'utilisation d'un logiciel de gestion de projets aurait été très utile pour faire des calculs pour les rapports d'avancement, mais cela m'aurait par contre libérée de la corvée des feuilles de suivi, qui auraient pu être remplies directement par les membres de l'équipe de projet, ce qui m'aurait épargné un temps fou.

Je me suis rendue à la fin du projet. Il n'y a pas eu de rapport de clôture, mais un retour sur le projet s'est tout de même effectué, davantage par la comparaison des prévisions de départ et par le temps réel effectué, que sur l'organisation du travail, la gestion du projet comme tel ou sur les leçons à tirer dans le futur. Comme tout s'est bien terminé, le vice-président des services à la clientèle s'est montré très satisfait, et le Service des normes et des réexamens a été chaudement félicité par l'organisation pour son dynamisme.

Deuxième partie du mandat

La seconde partie du mandat consistait à rédiger le manuel d'organisation de projet (MOP) du projet de Simplification du Cahier des normes, projet se voulant la réponse au mandat de simplifier les normes qui avait été octroyé au Service des normes et des réexamens via la planification stratégique 2006-2008 de la CARRA. Ce projet se trouvait aussi à être la prolongation du projet des unités de documentation pour RISE, puisque ce qui y avait été fait devait servir de point de départ pour la simplification des normes.

J'ai commencé à travailler sur le manuel d'organisation de projet le 27 février 2006. Selon le plan d'action 2006 de la planification stratégique, le manuel d'organisation de projet devait être déposé le 31 mars 2006.

Mars-avril 2006

Nous avons d'abord convenu des points à documenter dans le MOP. Ces points sont les suivants¹⁰ :

- Origine du mandat (Contexte, but du document, collaboration);
- Présentation du projet (but, objectifs, description, portée –qui est inclus, ce qui n'est pas inclus dans le projet, contraintes, bénéfices escomptés) ;
- Plan d'ensemble du projet (démarche, stratégie de réalisation, stratégie de consultation, scénario de réalisation, calendriers de réalisation);
- Structure du projet (structure, rôles et responsabilités);
- Mécanismes de gestion de projet (mécanismes de suivi, mécanismes d'approbation, mécanismes d'intégration des demandes de changement);
- Gestion de la qualité;
- Gestion des risques;
- Gestion du changement;
- Évaluation du projet – Revue post-implantation

¹⁰ Voir le Manuel d'organisation de projet du projet de Simplification du Cahier des normes joint en annexe.

On peut constater qu'il n'y a pas de structure de découpage de projet dans la table des matières. Le chargé de projet n'avait pas l'habitude de travailler de cette façon, et je n'ai pas insisté pour en faire une. Sur le coup, mon prétexte était que je ne disposais pas d'un logiciel pour faire des organigrammes – j'avais fait un essai pour dessiner la structure de découpage du projet avec word, mais la structure que j'avais en tête était beaucoup trop lourde pour ce logiciel. De toutes façons, me disais-je, j'ai la structure du projet bien en tête, et elle est implicite dans l'ordonnement des activités du scénario de réalisation¹¹. Après coup, je me dis que j'aurais probablement pu détecter ou même éviter le déséquilibre que j'ai inséré dans la planification (j'ai détaillé de manière très approfondie la partie du projet touchant le contenu du Cahier des normes, mais je n'ai fait qu'une évaluation globale de l'aspect informatique du projet). Encore comme le projet précédant, le projet de Simplification du Cahier des normes s'orientait vers une organisation du travail sous forme de chaîne de production, ce qui, éventuellement, pourrait en rendre le contrôle et le suivi très lourd.

Après avoir convenu des points à documenter, nous avons procédé en réunissant l'équipe de projet pour s'entendre sur les buts du projet, ses objectifs, sa portée, ses contraintes, bref, sur tout son contenu. Le modèle de fonctionnement était le suivant : on discutait à 10 personnes pour arriver à un consensus, et je retranscrivais le résultat de nos discussions. À la rencontre suivante, je soumettais ce que j'avais noté, je recevais les commentaires, puis nous passions au sujet suivant.

Sachant que chacun des points du MOP suscitait énormément de discussion – nous avons une fois passé 1 heure entière à discuter du nom à donner au projet, il est facile d'imaginer qu'à raison d'une rencontre de trois heures par semaine, je n'avais pas terminé le MOP à la date prévue. Cela n'a pas causé de problème du point de vue de l'organisation, on a simplement modifié la date prévue dans le plan d'action de la planification stratégique, mais, personnellement, je commençais à me trouver relativement inutile : j'avais l'impression de ne pas rencontrer mes objectifs en n'ayant pas réussi à « livrer la marchandise » à la date convenue. Et j'avais surtout l'impression que le modèle de fonctionnement nous faisait perdre un temps fou, mais, n'étant pas chargée de projet moi-même, je n'avais que le pouvoir de suggérer au chargé de projet de faire autrement, ce qu'il refusait, avec comme argument

¹¹ Voir page 16 du Manuel d'organisation du projet de Simplification du *Cahier des normes* en annexe

qu'une entente consensuelle sur les bases du projet était primordiale à sa réussite. De plus, toujours selon lui, il fallait que le MOP soit très bien fait, et très bien argumenté, puisque c'est ce document qui nous servirait de support pour la « vente » du projet après des instances supérieures. Il était donc tout à fait normal que la rédaction de ce document prenne autant de temps, et de discussion...

À l'analyse, je dégage quelques « erreurs » dans la manière dont nous avons abordé le projet par rapport à ce qui est préconisé dans le milieu de la gestion de projets.

D'abord, revenons sur la notion de cycle de vie d'un projet. J'ai déjà dit qu'il n'y a pas de modèle de gestion par projets d'implanté à la CARRA ; je ne pouvais donc pas me référer au cycle de vie des projets dans notre organisation pour me guider. Le modèle de Buttrick¹² ne peut pas s'appliquer intégralement à toutes les organisations, mais il était raisonnable de penser que, peu importe l'organisation, un projet qu'on y met en œuvre commence généralement par une proposition. Proposition qui peut prendre la forme d'une première version de fiche de projet, où on insiste principalement sur la description du projet, son but, ses objectifs, son lien avec la planification stratégique, etc. Une fois qu'une instance décisionnelle de l'organisation a accepté le principe du projet, on peut entrer dans la première phase du cycle de gestion de projets : le démarrage. On peut alors en commencer à faire l'évaluation des coûts, des projections sur les besoins de main d'œuvre, à dresser la structure du projet, à quantifier les risques, bref, à faire ce qu'on me demandait dans le manuel d'organisation de projet.

Dans notre cas, j'avais présupposé qu'une première fiche de projet avait été rédigée par notre gestionnaire, et que, cette fiche ayant été acceptée, nous avions eu l'autorisation de démarrer le projet et d'en rédiger le manuel d'organisation. J'ai été surprise d'apprendre, au mois d'avril, qu'il n'y avait jamais eu de fiche de projet, et que le manuel d'organisation de projet était le premier document concernant le projet qui était rédigé. Il y avait bien eu un mandat, pour le Service des normes et des réexamens, de simplifier les normes, mais le projet tel qu'il était conçu n'avait jamais été soumis formellement aux instances de la CARRA et n'existait que sur la base d'une entente verbale avec le vice-président des services à la clientèle.

¹² Voir page 11 de ce rapport

Si c'était à refaire, je demanderais à voir la fiche de projet initiale dès le départ, et, advenant qu'il n'y en ait pas, je proposerais au moins d'en rédiger une version préliminaire qui pourrait être soumise plus rapidement qu'un manuel d'organisation de projet. D'ailleurs, j'y reviendrai un peu plus loin, mais nous avons finalement été obligés de rédiger cette fameuse fiche de projet.

J'aimerais aussi revenir sur le partage des rôles et des responsabilités dans un projet. Comment se faisait-il que le chargé de projet conçoive le MOP du projet comme un outil promotionnel? Normalement, ce n'est pas le rôle du chargé de projet de faire la promotion de son projet auprès des instances supérieures : il est chargé de réaliser le projet, pas de soumettre des propositions en espérant qu'elles soient retenues. De plus, un manuel d'organisation de projet ne devrait pas être un document de vente : c'est beaucoup trop volumineux pour cette fonction, d'autant plus qu'on devrait commencer à le rédiger seulement une fois que le projet a été accepté. Le fait que le projet de Simplification du *Cahier des normes* ait été une idée à laquelle tenait beaucoup le chargé de projet ne m'a pas facilité la tâche : il s'attardait à chacun des mots que j'employais pour s'assurer de produire le meilleur impact possible lors de la présentation du document. Ici encore, il semble qu'on confondait un MOP avec une fiche de projet.

Quant au rôle de l'équipe de projet pour l'élaboration du but, des objectifs, de la portée du projet, etc., il me semble que ce n'était pas vraiment nécessaire. Je comprends qu'il soit important de susciter l'adhésion de membres de l'équipe au projet, mais une situation où ce sont les membres de l'équipe de projet qui conçoivent le projet qu'ils veulent convaincre l'organisation de réaliser tient du monde à l'envers : les étapes normales devraient plutôt être les suivantes : l'organisation est convaincue de l'importance de réaliser un projet, elle demande à un chargé de projet de le gérer, et ce dernier forme une équipe de projet pour la réalisation. Le fait que ce soit une équipe de projet presque « autoproclamée » qui conçoive le projet comportait un risque assez élevé dans notre cas : celui de négliger certains aspects du projet dans lesquels nous avions moins d'expertise. Ce risque s'est d'ailleurs avéré, d'une certaine manière.

Avril-mai 2006

En même temps que je participais à l'élaboration de la justification du projet, j'en faisais une première planification ; si on se réfère au cycle de gestion de projet présenté plus haut, je me trouvais donc à travailler sur les processus de démarrage et de planification d'un projet en même temps.

Le projet était divisé en deux parties bien distinctes : en gros l'une portait sur la simplification du langage et de l'organisation du contenu du *Cahier des normes*, tandis que l'autre partie s'intéressait à simplifier l'outil informatique supportant le *Cahier des normes*. Comme notre service était responsable du *Cahier des normes* à la CARRA, nous avons naturellement porté beaucoup plus d'attention à la planification de la partie concernant le contenu du *Cahier des normes*, allant jusqu'à détailler l'organisation du travail pour chacun des membres de l'équipe. Pour la partie plus informatique du projet, nous en étions surtout en mode exploratoire : de quoi avions-nous besoin comme outil? Comment fonctionnaient les autres organisations qui devaient déployer le même genre de documentation que le *Cahier des normes*?

Aucun des membres de l'équipe de projet n'était spécialisé en informatique, mais on sentait une certaine méfiance à l'endroit des spécialistes du domaine que nous aurions pu consulter : ils étaient d'une autre direction, et ne saisiraient sans doute pas vraiment nos besoins. Pire, la direction de l'informatique tenterait peut-être même de prendre le contrôle du projet. La stratégie était la suivante : les membres de l'équipe de projet feraient eux-mêmes l'étude des différentes possibilités et, même si on prévoyait consulter la direction de l'informatique, on envisageait surtout de donner un contrat à l'externe pour cet aspect du projet.

Comme aucun des membres de l'équipe n'était spécialisé, les solutions qui étaient envisagées portaient toutes de l'outil que nous utilisions déjà, avec des améliorations plus ou moins importantes, mais en conservant de nombreux défauts que nous lui reprochions. C'est par un concours de circonstances que nous avons pu élever un peu notre vision : un étudiant en technique de multimédia de deuxième année qui venait faire un stage dans le service pour l'été nous a proposé une solution d'une grande simplicité, mais à laquelle nous n'aurions jamais pu songer.

Juin

Avec l'idée que nous avait soumise notre stagiaire en multimédia, je devais revoir les activités de la partie informatique du projet. Ce fut sans doute la partie la plus intéressante de mon mandat, surtout parce que je devais remplacer le chargé de projet qui s'absentait pour tout le mois de juin, et que je me sentais donc les coudées franches.

Ces coudées franches, je les ai surtout utilisées pour enfin commencer à établir le réseau de communication du projet. J'ai discuté avec de nombreux gestionnaires des unités opérationnelles pour présenter le projet et leur demander leur collaboration éventuelle pour des prêts d'employés à l'équipe de projet, avec des responsables du projet RISE, pour les assurer de notre sensibilité aux bouleversements technologiques que RISE allait amener, et pour leur demander de nous tenir au courant afin que nous puissions adapter notre solution technologique à la plateforme de RISE.

C'est par toutes ces rencontres et ces discussions que j'ai senti que le projet devenait concret : le fait d'avoir à le partager avec des représentants d'autres directions de l'organisation me permettait de le voir de manière plus globale, et d'en voir toutes les implications.

Une des rencontres que j'avais convoquée a d'ailleurs un peu modifié le plan de match : lorsque nous avons présenté le projet au responsable du « bureau de projets » de la Direction des services informatiques (la seule direction à fonctionner par projets à la CARRA) pour demander leur collaboration dans le développement de l'outil informatique, il s'est montré très intéressé, mais son premier réflexe a été de nous demander la fiche du projet... La Direction des services informatique ne pouvait faire aucune évaluation de proposition sans fiche de projet ; il allait donc nous falloir remédier à ce problème qui nous rattrapait.

J'ai donc convenu de faire la rédaction de la fiche de projet avec ma gestionnaire. Pour me conformer à ce qui pouvait être demandé par les instances de la CARRA, j'ai fait une recherche d'un modèle de fiche de projet, pour me rendre compte que personne dans le service, ni même dans la direction, ne pouvait me renseigner sur le sujet. Comme les modèles de fiches de projet de la direction des services informatiques ne convenaient vraiment pas à ce que je devais documenter, je me suis inspirée de la fiche de projet qui était proposée dans la méthode de gestion de projets de la Régie des rentes du Québec, dont j'avais commandé le guide.

Finally, the director of the Direction de l'assistance aux opérations a found a model of project sheets of the year 2005, which I used despite the fact that it was much less complete than what was proposed by the model of the Régie des rentes, and that I was able to finish for the return of the project manager.

My mandate ended on July 10, 2006. The first version of the project sheet was finished, but would not be submitted to the instances of the CARRA until the month of September. As for the project organization manual, what could be finished was, but, as it remained the entire computer aspect of the project to be finalized, the final schedule and the evaluations of needs for temporary labor were temporary.

Conclusion

J'ai déjà fait de nombreux commentaires sur ce qui s'est bien passé au cours de mandat, et sur ce que je ferais différemment une prochaine fois. Pour conclure sur mon travail dirigé, j'aimerais revenir sur les objectifs que je m'étais fixés au départ.

Du point de vue professionnel, je suis satisfaite de la prestation de travail que j'ai donné : le suivi et le contrôle du projet de rédaction des unités de documentation, même s'il ne s'est pas fait tout à fait selon les règles de l'art, a permis de mener le projet à terme, et à temps, et de livrer un produit de qualité. Mon second objectif professionnel était d'acquérir de l'expérience en gestion de projets ; là encore, je puis dire que c'est réussi, et j'ajouterais que le fait d'avoir eu à faire ce travail avec un encadrement scolaire a beaucoup enrichie mon expérience. Même si tout s'est bien déroulé sur le terrain et si mon travail a été perçu de manière positive par mes collègues de travail et mes supérieurs (j'ai même reçu un boni pour rendement exceptionnel), je serais restée un peu désorientée par rapport à la gestion de projets si je n'avais pas eu de cadre théorique pour m'aider à comprendre la raison des différents problèmes que j'ai rencontrés.

Du point de vue pédagogique, je pense que j'en sais actuellement beaucoup plus en gestion de projets qu'au moment de commencer mon travail dirigé. Par contre, je reste sur ma faim : il y a de nombreuses notions en gestion de projet qui restent un peu floues : je pense, à la lumière de mon expérience, que la meilleure manière de continuer à clarifier ce qu'est la gestion de projets est d'en faire de manière concrète, tout en confrontant ce qui est fait à la théorie. S'il y a des chances que je puisse continuer à faire de la gestion de projets de manière professionnelle, il y a de fortes chances que mes études se poursuivent dans la même voie.

Et quant à mon objectif personnel de terminer avec succès une maîtrise en administration publique, je ne puis qu'espérer, au moment de terminer la rédaction de ce rapport, qu'il sera accueilli favorablement.

Bibliographie

- Guide de corpus de connaissance en management de projet (Guide PMBOK 2004), troisième édition, Project Management institute, Etats-Unis, 2004, 299 pages.
- BUTTRICK, Robert, Gestion de projets, 2^{ème} édition, Village mondial, France, 2005, 459 pages.
- DE CARUFEL, André, Cours gestion de projet - Enp-7866, notes de cours, session hiver 2006, ÉNAP, Québec, 99 pages.

Annexes

Suivi – Documentation normative pour RISE 29088 OS pour RREGOP

Manuel d'organisation du projet de Simplification du *Cahier des normes*

Activités	Responsable / Régimes	Bloc 1						Bloc 2						Bloc 3						
		A- Description		B- Recevabilité de la demande		C - Établissement du droit		D- Calcul de la prestation		F- Réduction		G- Coordination RRQ		H- Application des limites fiscales		J- Indexation		K- Revalorisation		
		Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date	
Prestation de services																				
Administration des régimes de retraite - Prestations																				
Rédaction		RREGOP-Actuel																		
<i>Retraite</i>																				
Rente de retraite																				
1	Rente de base immédiate	Frédéric B	T	2005-10-25	T	2005-10-25	T	2005-10-25	T	2005-10-25	T	2005-10-31	T	2005-11-16	T	2005-11-18	T	2005-11-29	T	S.O.
2	Rente de base différée	Danielle N	T	2005-10-25	T	2005-10-25	T	2005-11-07	T	2005-11-18	T	2005-11-22	T	2005-11-23	T	2005-11-30	T	2005-12-21	T	S.O.
3	Crédit de rente rachat	Danielle N	T	2005-11-01	T	2005-11-01	T	2005-11-01	T	2005-11-30	T	2005-11-30	T	S.O.	T	2005-12-06	T	S.O.	T	2006-01-13
4	Crédit de rente RCR	André C	T	2005-11-15	T	2005-11-15	T	2005-11-15	T	2005-11-25	T	2005-11-28	T	S.O.	T	2005-12-01	T	2006-01-10	T	2006-01-10
5	Crédit de rente transfert entente	André C	T	2005-11-17	T	2005-11-21	T	2005-11-22	T	2005-12-05	T	2005-12-07	T	S.O.	T	2005-12-15	T	2005-12-22	T	2005-12-22
6	PA - Rente viagère additionnelle	Jean-François T	T	2005-12-12	T	2005-12-12	T	2005-12-12	T	2005-12-12	T	2005-12-12	T	2005-12-12	T	2005-12-12	T	2005-12-12	T	S.O.
7	PA - Rente temporaire	Manon	T	2005-12-12	T	2005-12-12	T	2005-12-12	T	2005-12-12	T	2005-12-12	T	2005-12-12	T	2005-12-12	T	2005-12-12	T	S.O.
8	Paiement valeur de la rente	Danielle N	T	2005-11-08	T	2005-11-11	T	2005-11-16	T	2005-12-06	T	2005-12-07	T	2005-12-19	T	2005-12-20	T	S.O.	T	S.O.
<i>Fin d'emploi</i>																				
9	Paiement partiel valeur rente différée	Xavier	T	2005-11-21	T	2005-11-22	T	2005-11-23	T	2005-12-18	T	2005-12-19	T	2005-12-20	T	2005-12-22	T	S.O.	T	S.O.
10	Remboursement de cotisations	Xavier	T	2005-10-21	T	2005-11-04	T	2005-11-15	T	2005-12-13	T	2005-12-13	T	S.O.	T	2005-12-13	T	S.O.	T	S.O.
11	Transfert valeur rente différée	Xavier	T	2005-11-02	T	2005-11-05	T	2005-11-11	T	2005-12-19	T	2005-12-19	T	2005-12-19	T	2005-12-19	T	S.O.	T	S.O.
12	Transfert entente sortie	François	T	2005-11-17	T	2005-11-17	T	2005-11-18	T	2005-12-07	T	2005-12-07	T	S.O.	T	2005-12-09	T	S.O.	T	S.O.
13	Transfert interrégimes sortie	François	T	2005-12-12	T	2005-12-16	T	2005-12-16	T	2005-12-16	T	2005-12-16	T	S.O.	T	2005-12-20	T	S.O.	T	S.O.
<i>Décès</i>																				
14	Rente de conjoint survivant	Stéphanie	T	2005-11-29	T	2005-11-29	T	2005-12-08	T	2005-12-20	T	2005-12-22	T	2005-12-22	T	2006-01-05	T	2006-01-05	T	2006-01-16
15	Prestation de décès	Xavier/Stéphanie	T	2005-10-14	T	2005-11-04	T	2005-11-11	T	2006-01-04	T	2006-01-05	T	2006-01-05	T	2006-01-06	T	S.O.	T	S.O.
16	Rente d'orphelin (article 99)	Stéphanie	T	2005-11-29	T	2005-12-06	T	2005-12-09	T	2005-12-20	T	2005-12-22	T	2005-12-22	T	2006-01-05	T	2006-01-05	T	S.O.
<i>Invalidité</i>																				
17	Prestation d'invalidité	Xavier	T	2005-11-02	T	2005-11-04	T	2005-11-04	T	2005-12-19	T	2005-12-19	T	2005-12-19	T	2005-12-19	T	S.O.	T	S.O.
23	Rente d'invalidité (article 99)	Marie-Josée	T	2006-01-09	T	2006-01-09	T	2006-01-09	T	2006-01-13	T	2006-01-13	T	2006-01-13	T	2006-01-13	T	2006-01-13	T	S.O.
<i>Phase terminale</i>																				
18	Prestation maladie phase terminale	Xavier	T	2005-10-28	T	2005-11-04	T	2005-11-07	T	2005-12-13	T	2005-12-13	T	2005-12-13	T	2005-12-13	T	S.O.	T	S.O.
<i>Unités générales</i>																				
19	Conjoint de fait	Stéphanie	T	2005-11-28																
20	Union civile	Stéphanie	T	2005-11-28																
21	Mariage	Stéphanie	T	2005-11-28																
22	Définition de conjoint	Stéphanie	T	2005-11-28																
24	Hypothèses actuarielles	Jean-François T		2006-01-30																

Activités	Responsable / Régimes	Bloc 1						Bloc 2						Bloc 3					
		A- Description		B- Recevabilité de la demande		C- Établissement du droit		D- Calcul de la prestation		F- Réduction		G- Coordination RRQ		H- Application des limites fiscales		J- Indexation		K- Revalorisation	
		Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date
Validation conformité	RREGOP-Actuel																		
<i>Retraite</i>																			
Rente de retraite																			
1 Rente de base immédiate	Marie	T	2005-11-15	T	2005-11-15	T	2005-11-15	T	2005-11-23	T	2005-11-25	T	2005-11-28	T	2005-11-28	T	2005-01-24	T	S.O.
2 Rente de base différée	Danielle T	T	2005-11-18	T	2005-11-18	T	2005-11-18	T	2005-12-06	T	2005-12-06	T	2005-12-06	T	2005-12-06	T	2006-01-11	T	S.O.
3 Crédit de rente rachat	Donald	T	2005-11-21	T	2005-11-21	T	2005-11-21	T	2006-01-11	T	2006-01-11	T	S.O.	T	2006-01-11	T	S.O.	T	2006-01-24
4 Crédit de rente RCR	Donald	T	2005-11-21	T	2005-11-21	T	2005-11-21	T	2006-01-11	T	2006-01-11	T	S.O.	T	2006-01-11	T	2006-01-26	T	2006-01-26
5 Crédit de rente transfert entente	Donald	T	2005-11-23	T	2005-11-23	T	2005-11-23	T	2006-01-11	T	2006-01-11	T	S.O.	T	2006-01-11	T	2006-01-26	T	2006-01-26
6 PA - Rente viagère additionnelle	André L	T	2006-01-25	T	2006-01-25	T	2006-01-25	T	2006-01-25	T	2006-01-25	T	2006-01-25	T	2006-01-25	T	2006-01-25	T	S.O.
7 PA - Rente temporaire	André L	T	2006-01-25	T	2006-01-25	T	2006-01-25	T	2006-01-25	T	2006-01-25	T	2006-01-25	T	2006-01-25	T	2006-01-25	T	S.O.
8 Paiement valeur de la rente	Jean-François H	T	2005-11-24	T	2005-11-24	T	2005-11-24	T	2005-12-20	T	2005-12-20	T	2005-12-20	T	2005-12-20	T	S.O.	T	S.O.
<i>Fin d'emploi</i>																			
9 Paiement partiel valeur rente différée	Danielle T	T	2005-11-28	T	2005-11-28	T	2005-11-28	T	2005-12-21	T	2005-12-21	T	2005-12-21	T	2005-12-21	T	S.O.	T	S.O.
10 Remboursement de cotisations	Danielle T	T	2005-11-23	T	2005-11-23	T	2005-11-23	T	2005-12-15	T	2005-12-15	T	S.O.	T	2005-12-15	T	S.O.	T	S.O.
11 Transfert valeur rente différée	Danielle T	T	2005-11-18	T	2005-11-18	T	2005-11-18	T	2006-01-11	T	2006-01-11	T	2006-01-11	T	2006-01-11	T	S.O.	T	S.O.
12 Transfert entente sortie	Donald	T	2005-11-24	T	2005-11-24	T	2005-11-24	T	2006-01-16	T	2006-01-16	T	S.O.	T	2006-01-16	T	S.O.	T	S.O.
13 Transfert interrégimes	Réjean B	T	2006-01-09	T	2006-01-09	T	2006-01-09	T	2006-01-20	T	2006-01-20	T	S.O.	T	2006-01-20	T	S.O.	T	S.O.
<i>Décès</i>																			
14 Rente de conjoint survivant	Jean-François H	T	2005-12-04	T	2005-12-06	T	2006-01-13	T	2006-01-17	T	2006-01-17	T	2006-01-17	T	2006-01-17	T	2006-01-17	T	2006-01-19
15 Prestation de décès	Jean-François H	T	2005-11-28	T	2005-11-29	T	2006-01-13	T	2006-01-17	T	2006-01-17	T	2006-01-17	T	2006-01-17	T	S.O.	T	S.O.
16 Rente d'orphelin (article 99)	Jean-François H	T	2005-12-04	T	2005-12-08	T	2006-01-13	T	2006-01-17	T	2006-01-17	T	2006-01-17	T	2006-01-17	T	2006-01-17	T	S.O.
<i>Invalidité</i>																			
17 Prestation d'invalidité	Réjean B	T	2005-11-17	T	2005-11-17	T	2005-11-17	T	2005-01-09	T	2005-01-09	T	2005-01-09	T	2005-01-09	T	S.O.	T	S.O.
23 Rente d'invalidité (article 99)	Réjean B	T	2006-01-12	T	2006-01-12	T	2006-01-12	T	2006-01-23	T	2006-01-23	T	2006-01-23	T	2006-01-23	T	2006-01-23	T	S.O.
<i>Phase terminale</i>																			
18 Prestation maladie phase terminale	André L	T	2005-11-21	T	2005-11-21	T	2005-11-21	T	2006-01-11	T	2006-01-11	T	2006-01-11	T	2006-01-11		S.O.		S.O.
<i>Unités générales</i>																			
19 Conjoint de fait	Jean-François H	T	2005-11-28																
20 Union civile	Jean-François H	T	2005-11-28																
21 Mariage	Jean-François H	T	2005-11-28																
22 Définition de conjoint	Jean-François H	T	2005-11-28																
24 Hypothèses actuarielles	François Hallée		2006-02-02																

Activités	Responsable / Régimes	Bloc 1						Bloc 2						Bloc 3					
		A- Description		B- Recevabilité de la demande		C - Établissement du droit		D- Calcul de la prestation		F- Réduction		G- Coordination RRQ		H- Application des limites fiscales		J- Indexation		K- Revalorisation	
		Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date
Validation architecture et orientation	RREGOP-Actuel																		
Retraite																			
Rente de retraite																			
1 Rente de base immédiate	Valérie	T	2005-11-11	T	2005-11-11	T	2005-11-11	T	2005-10-25	T	2005-10-31	T	2005-11-16	T	2005-11-18	T	2005-11-29	T	S.O.
2 Rente de base différée	Valérie	T	2005-11-14	T	2005-11-14	T	2005-11-14	T	2005-11-18	T	2005-11-22	T	2005-11-23	T	2005-11-30	T	2005-12-22	T	S.O.
3 Crédit de rente rachat	Valérie	T	2005-11-14	T	2005-11-14	T	2005-11-14	T	2005-11-30	T	2005-11-30	T	S.O.	T	2005-12-06	T	S.O.	T	2006-01-13
4 Crédit de rente RCR	Valérie	T	2005-11-17	T	2005-11-17	T	2005-11-17	T	2005-11-25	T	2005-11-28	T	S.O.	T	2005-12-01	T	2006-01-10	T	2006-01-10
5 Crédit de rente transfert entente	Valérie	T	2005-11-22	T	2005-11-22	T	2005-11-22	T	2005-12-05	T	2005-12-07	T	S.O.	T	2005-12-15	T	2005-12-22	T	2005-12-22
6 PA - Rente viagère additionnelle	Valérie	T	2005-11-29	T	2005-11-29	T	2005-11-29	T	2005-12-12	T	2005-12-12	T	2005-12-12	T	2005-12-12	T	2005-12-12	T	S.O.
7 PA - Rente temporaire	Valérie	T	2005-11-30	T	2005-11-30	T	2005-11-30	T	2005-12-12	T	2005-12-12	T	2005-12-12	T	2005-12-12	T	2005-12-12	T	S.O.
8 Paiement valeur de la rente	Valérie	T	2005-11-17	T	2005-11-17	T	2005-11-17	T	2005-12-06	T	2005-12-07	T	2005-12-19	T	2005-12-20	T	S.O.	T	S.O.
Fin d'emploi																			
9 Paiement partiel valeur rente différée	Valérie	T	2005-11-23	T	2005-11-23	T	2005-11-23	T	2005-12-18	T	2005-12-19	T	2005-12-20	T	2005-12-22	T	S.O.	T	S.O.
10 Remboursement de cotisations	Valérie	T	2005-11-16	T	2005-11-16	T	2005-11-16	T	2005-12-13	T	2005-12-13	T	S.O.	T	2005-12-13	T	S.O.	T	S.O.
11 Transfert valeur rente différée	Valérie	T	2005-11-15	T	2005-11-15	T	2005-11-15	T	2005-12-19	T	2005-12-19	T	2005-12-19	T	2005-12-19	T	S.O.	T	S.O.
12 Transfert entente sortie	Valérie	T	2005-11-21	T	2005-11-21	T	2005-11-21	T	2005-12-07	T	2005-12-07	T	S.O.	T	2005-12-09	T	S.O.	T	S.O.
13 Transfert interrégimes	Valérie	T	2005-12-07	T	2005-12-07	T	2005-12-07	T	2005-12-16	T	2005-12-16	T	S.O.	T	2005-12-20	T	S.O.	T	S.O.
Décès																			
14 Rente de conjoint survivant	Valérie	T	2005-11-17	T	2005-11-17	T	2005-12-09	T	2005-12-20	T	2005-12-22	T	2005-12-22	T	2006-01-05	T	2006-01-05	T	2006-01-17
15 Prestation de décès	Valérie	T	2005-11-15	T	2005-11-15	T	2005-11-15	T	2006-01-04	T	2006-01-05	T	2006-01-05	T	2006-01-06	T	S.O.	T	S.O.
16 Rente d'orphelin (article 99)	Valérie	T	2005-11-17	T	2005-11-17	T	2005-12-09	T	2005-12-20	T	2005-12-22	T	2005-12-22	T	2006-01-05	T	2006-01-05	T	S.O.
Invalidité																			
17 Prestation d'invalidité	Valérie	T	2005-11-11	T	2005-11-11	T	2005-11-11	T	2005-12-19	T	2005-12-19	T	2005-12-19	T	2005-12-19	T	S.O.	T	S.O.
23 Rente d'invalidité (article 99)	Valérie	T	2006-01-09	T	2006-01-09	T	2006-01-09	T	2006-01-16	T	2006-01-16	T	2006-01-16	T	2006-01-16	T	2006-12-16	T	S.O.
Phase terminale																			
18 Prestation maladie phase terminale	Valérie	T	2005-11-11	T	2005-11-11	T	2005-11-11	T	2005-12-13	T	2005-12-13	T	2005-12-13	T	2005-12-13	T	S.O.	T	S.O.
Unités générales																			
19 Conjoint de fait	Valérie	T	2005-11-28																
20 Union civile	Valérie	T	2005-11-28																
21 Mariage	Valérie	T	2005-11-28																
22 Définition de conjoint	Valérie	T	2005-11-28																
24 Hypothèses actuarielles	Valérie		2006-01-30																

Activités	Responsable / Régimes	Bloc 1						Bloc 2						Bloc 3					
		A- Description		B- Recevabilité de la demande		C - Établissement du droit		D- Calcul de la prestation		F- Réduction		G- Coordination RRQ		H- Application des limites fiscales		J- Indexation		K- Revalorisation	
		Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date
Rédaction correction	RREGOP-Actuel																		
Retraite																			
Retraite																			
1 Rente de base immédiate	Frédéric B	T	2005-12-15	T	2005-12-15	T	2005-12-15	T	2006-01-17	T	2006-01-17	T	2006-01-17	T	2006-01-17				S.O.
2 Rente de base différée	Danielle N	T	2005-11-23	T	2005-11-23	T	2005-11-23	T	2005-12-07	T	2005-12-07	T	2005-12-07	T	2005-12-07	T	2006-01-16	T	S.O.
3 Crédit de rente rachat	Danielle N	T	2005-11-23	T	2005-11-23	T	2005-11-23	T	2006-01-16	T	2006-01-16	T	S.O.	T	2006-01-16	T	S.O.	T	2006-01-24
4 Crédit de rente RCR	André C	T	2005-11-23	T	2005-11-23	T	2005-11-23	T	2006-01-12	T	2006-01-12	T	S.O.	T	2006-01-12	T	2006-01-27	T	2006-01-27
5 Crédit de rente transfert entente	André C	T	2005-11-23	T	2005-11-23	T	2005-11-23	T	2006-01-12	T	2006-01-12	T	S.O.	T	2006-01-12	T	2006-01-27	T	2006-01-27
6 PA - Rente viagère additionnelle	Jean-François T		2006-01-30		2006-01-30		2006-01-30		2006-01-30		2006-01-30		2006-01-30		2006-01-30		2006-01-30		S.O.
7 PA - Rente temporaire	Manon		2006-01-30		2006-01-30		2006-01-30		2006-01-30		2006-01-30		2006-01-30		2006-01-30		2006-01-30		S.O.
8 Paiement valeur de la rente	Danielle N	T	2005-11-24	T	2005-11-24	T	2005-11-24	T	2006-01-09	T	2006-01-09	T	2006-01-09	T	2006-01-09	T	S.O.	T	S.O.
Fin d'emploi																			
9 Paiement partiel valeur rente différée	Xavier	T	2005-11-30	T	2005-11-30	T	2005-11-30	T	2005-12-22	T	2005-12-22	T	2005-12-22	T	2005-12-22	T	S.O.	T	S.O.
10 Remboursement de cotisations	Xavier	T	2005-11-24	T	2005-11-24	T	2005-11-24	T	2005-12-16	T	2005-12-16	T	S.O.	T	2005-12-16	T	S.O.	T	S.O.
11 Transfert valeur rente différée	Xavier	T	2005-11-23	T	2005-11-23	T	2005-11-23	T	2006-01-16	T	2006-01-16	T	2006-01-16	T	2006-01-16	T	S.O.	T	S.O.
12 Transfert entente sortie	François	T	2005-12-07	T	2005-12-07	T	2005-12-07	T	2006-01-23	T	2006-01-23	T	S.O.	T	2006-01-23	T	S.O.	T	S.O.
13 Transfert interrégimes	Xavier	T	2006-01-23	T	2006-01-23	T	2006-01-23	T	2006-01-23	T	2006-01-23	T	S.O.	T	2006-01-23	T	S.O.	T	S.O.
Décès																			
14 Rente de conjoint survivant	Stéphanie	T	2005-12-05	T	2005-12-06	T	2006-01-23		2006-01-19	T	2006-01-24	T	2006-01-19	T	2006-01-19	T	2006-01-19	T	2006-01-20
15 Prestation de décès	Stéphanie	T	2005-11-29	T	2005-11-29	T	2005-12-07	T	2006-01-24	T	2006-01-24	T	2006-01-24	T	2006-01-19	T	S.O.	T	S.O.
16 Rente d'orphelin (article 99)	Stéphanie	T	2005-12-05	T	2005-12-09	T	2005-12-24	T	2006-01-24	T	2006-01-24	T	2006-01-24	T	2006-01-19	T	2006-01-19	T	S.O.
Invalidité																			
17 Prestation d'invalidité	Xavier	T	2005-11-18	T	2005-11-18	T	2005-11-18	T	2006-01-11	T	2006-01-11	T	2006-01-11	T	2006-01-11	T	S.O.	T	S.O.
23 Rente d'invalidité (article 99)	Marie-Josée	T	2006-01-16	T	2006-01-16	T	2006-01-16	T	2006-01-24	T	2006-01-24	T	2006-01-24	T	2006-01-24	T	2006-01-24	T	S.O.
Phase terminale																			
18 Prestation maladie phase terminale	Xavier	T	2005-11-22	T	2005-11-22	T	2005-11-22	T	2006-01-16	T	2006-01-16	T	2006-01-16	T	2006-01-16	T	S.O.	T	S.O.
Unités générales																			
19 Conjoint de fait	Stéphanie	T	2005-11-29																
20 Union civile	Stéphanie	T	2005-11-29																
21 Mariage	Stéphanie	T	2005-11-29																
22 Définition de conjoint	Stéphanie	T	2005-11-29																
24 Hypothèses actuarielles	Jean-François T		2006-02-03																

Activités	Responsable / Régimes	Bloc 1						Bloc 2						Bloc 3					
		A- Description		B- Recevabilité de la demande		C - Établissement du droit		D- Calcul de la prestation		F- Réduction		G- Coordination RRQ		H- Application des limites fiscales		J- Indexation		K- Revalorisation	
		Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date	Statut	Date
Validation conformité correction	RREGOP-Actuel																		
<i>Retraite</i>																			
Rente de retraite																			
1 Rente de base immédiate	Marie	T	2006-01-25	T	2006-01-25	T	2006-01-25	T	2006-01-25	T	2006-01-25	T	2006-01-25	T	2006-02-06		2006-02-06		S.O.
2 Rente de base différée	Danielle T	T	2005-12-02	T	2005-12-02	T	2005-12-02	T	2005-12-02	T	2005-12-12	T	2005-12-12	T	2005-12-12	T	2006-01-17	T	S.O.
3 Crédit de rente rachat	Donald	T	2005-12-21	T	2005-12-21	T	2005-12-21	T	2005-12-21	T	2005-12-21	T	S.O.	T	2005-12-21	T	S.O.	T	2006-01-25
4 Crédit de rente RCR	Donald	T	2005-12-21	T	2005-12-21	T	2005-12-21	T	2006-01-23	T	2006-01-23	T	S.O.	T	2006-01-23	T	2006-01-30	T	2006-01-30
5 Crédit de rente transfert entente	Donald	T	2005-12-21	T	2005-12-21	T	2005-12-21	T	2006-01-23	T	2006-01-23	T	S.O.	T	2006-01-23	T	2006-01-30	T	2006-01-30
6 PA - Rente viagère additionnelle	André L		2006-01-19		2006-01-19		2006-01-19		2006-01-19		2006-01-19		2006-01-19		2006-01-19		2006-01-19		S.O.
7 PA - Rente temporaire	André L		2006-01-19		2006-01-19		2006-01-19		2006-01-19		2006-01-19		2006-01-19		2006-01-19		2006-01-19		S.O.
8 Paiement valeur de la rente	Jean-François H	T	2005-12-05	T	2005-12-05	T	2005-12-05	T	2006-01-13	T	2006-01-13	T	2006-01-13	T	2006-01-13	T	S.O.	T	S.O.
<i>Fin d'emploi</i>																			
9 Paiement partiel valeur rente différée	Danielle T	T	2005-12-02	T	2005-12-02	T	2005-12-02	T	2006-01-09	T	2006-01-09	T	2006-01-09	T	2006-01-09	T	S.O.	T	S.O.
10 Remboursement de cotisations	Danielle T	T	2005-12-02	T	2005-12-02	T	2005-12-02	T	2005-12-21	T	2005-12-21		S.O.	T	2005-12-21	T	S.O.	T	S.O.
11 Transfert valeur rente différée	Danielle T	T	2005-12-02	T	2005-12-02	T	2005-12-02	T	2006-01-17	T	2006-01-17	T	2006-01-17	T	2006-01-17	T	S.O.	T	S.O.
12 Transfert entente sortie	Donald	T	2005-12-19	T	2005-12-19	T	2005-12-19	T	2006-01-24	T	2006-01-24	T	S.O.	T	2006-01-24	T	S.O.	T	S.O.
13 Transfert interrégimes	Réjean B	T	2006-01-26	T	2006-01-26	T	2006-01-26	T	2006-01-26	T	2006-01-26	T	S.O.	T	2006-01-23	T	S.O.	T	S.O.
<i>Décès</i>																			
14 Rente de conjoint survivant	Jean-François H	T	2005-12-06	T	2005-12-15	T	2006-01-24	T	2006-01-26	T	2006-01-26	T	2006-01-23	T	2006-01-26	T	2006-01-26	T	2006-01-26
15 Prestation de décès	Jean-François H	T	2005-11-30	T	2005-11-30	T	2006-01-16	T	2006-01-26	T	2006-01-26	T	2006-01-26	T	2006-01-26	T	S.O.	T	S.O.
16 Rente d'orphelin (article 99)	Jean-François H	T	2005-12-06	T	2005-12-15	T	2005-12-22	T	2006-01-23	T	2006-01-23	T	2006-01-23	T	2006-01-26	T	2006-01-26	T	S.O.
<i>Invalidité</i>																			
17 Prestation d'invalidité	Réjean B	T	2005-12-02	T	2005-12-02	T	2005-12-02	T	2006-01-12	T	2006-01-12	T	2006-01-12	T	2006-01-12	T	S.O.	T	S.O.
23 Rente d'invalidité (article 99)	Réjean B	T	2006-01-19	T	2006-01-19	T	2006-01-19	T	2006-01-19	T	2006-01-26	T	2006-01-26	T	2006-01-26	T	2006-01-26	T	S.O.
<i>Phase terminale</i>																			
18 Prestation maladie phase terminale	André L	T	2005-12-06	T	2005-12-06	T	2005-12-06	T	2006-01-17	T	2006-01-26	T	2006-01-26	T	2006-01-26	T	S.O.	T	S.O.
<i>Unités générales</i>																			
19 Conjoint de fait	Jean-François	T	2005-12-01																
20 Union civile	Jean-François	T	2005-12-01																
21 Mariage	Jean-François	T	2005-12-01																
22 Définition de conjoint	Jean-François	T	2005-12-01																
24 Hypothèses actuarielles	François Hallée		2006-02-07																

*Commission administrative des régimes
de retraite et d'assurances*

SIMPLIFICATION DU CAHIER DES NORMES

Manuel d'organisation de projet

Préparé par : Valérie Gonthier-Gignac

Direction de l'assistance aux opérations
Service des normes et des réexamens

Juin 2006

Simplification du *Cahier des normes*

TABLE DES MATIÈRES

1	Introduction	3
1.1	Origine du mandat	3
1.2	Contexte	3
1.3	But du document	3
1.4	Collaboration	4
2	Présentation du projet	4
2.1	But	4
2.2	Objectifs	4
2.3	Description	5
2.4	Portée	5
2.4.1	Ce qui est inclus dans le projet	5
2.4.2	Ce qui n'est pas inclus dans le projet	8
2.5	Contraintes	9
2.5.1	Contraintes liées à l'environnement technologique :	9
2.5.2	Contraintes liées aux ressources:	9
2.5.3	Contraintes liées au projet RISE	10
2.5.4	Contraintes liées à la normalisation des pratiques administratives	11
2.5.5	Contraintes liées aux modifications législatives et réglementaires :	11
2.6	Enjeux	11
2.7	Bénéfices escomptés	12
3	Plan d'ensemble du projet	13
3.1	Démarche	13
3.2	Stratégie de réalisation	13
3.3	Stratégie de consultation	14
3.4	Scénario de réalisation (biens livrables)	15
3.5	Calendriers de réalisation	21
4	Structure du projet	22
4.1	Structure	22
4.2	Rôles et responsabilités	23
5	Mécanismes de gestion du projet	26
5.1	Mécanismes de suivi	26
5.2	Mécanismes d'approbation	26
5.3	Mécanisme d'intégration des demandes de changement	27

6	<i>Gestion de la qualité</i>	28
7	<i>Gestion des risques</i>	30
8	<i>Gestion du changement</i>	33
8.1	Identification des enjeux liés au changement	33
8.2	Plan de communication	33
8.3	Formation	34
9	<i>Évaluation du projet - Revue post implantation</i>	36

1 Introduction

1.1 Origine du mandat

Le mandat de Simplification du *Cahier des normes* est issu de la planification stratégique 2006-2008 de la CARRA, et s'inscrit dans l'objectif 11, qui vise la simplification des normes, à réaliser de 2006 à 2008.

1.2 Contexte

Le Cahier des normes est une banque de règles sur les régimes administrés par la CARRA. Actuellement, le Cahier des normes est disponible en version html sur l'intranet (pour le personnel) et l'extranet (pour les comités de retraite et de réexamens), et est supporté par le logiciel d'édition RoboHelp HTML x3.1. Il compte près de 4000 pages Web et 20 000 liens hypertexte.

Le Cahier des normes doit être mis à jour régulièrement pour intégrer des modifications législatives et règlementaires, des modifications normatives, ou pour ajuster des informations qui sont modifiées sur une base régulière (ex. : taux de cotisation, données du Régime de rentes du Québec, données relatives à la fiscalité ou à l'épargne retraite, etc.). Il fait l'objet de 10 à 12 mises à jour par année. Présentement, le processus de mise à jour est très lourd, surtout pour l'intégration des modifications législatives et règlementaires et des modifications normatives. Certaines modifications datant de 2000 n'ont pas encore été intégrées dans le Cahier des normes, ce qui fait l'objet de vives critiques de la part des utilisateurs qui mettent en doute la fiabilité des informations diffusées.

Une étude menée auprès des utilisateurs en 2004 a mis en lumière d'autres lacunes du Cahier des normes : le langage utilisé est juridique, et ne reflète pas le langage administratif qui est utilisé par les employés avec la clientèle; la recherche est fastidieuse, et il faut avoir à la base une très bonne connaissance du contenu pour pouvoir trouver une information; l'information n'est pas structurée selon les besoins des utilisateurs, et il est difficile de départager les informations d'intérêt général des cas particuliers. Cette étude a aussi permis de constater que le Cahier des normes était très peu utilisé dans les unités responsables de la prestation de services de la CARRA, et que, pour pallier au manque d'information, de nombreux services avaient développé une documentation parallèle. Il faut aussi savoir qu'il y a eu depuis 2003 de nombreux départs d'employés d'expérience qui savaient utiliser le Cahier des normes, mais qui ont été remplacés par des employés moins habitués à l'outil, qui se réfèrent souvent au Service des normes et des réexamens pour de l'assistance à propos de questions dont on trouve la réponse dans le Cahier des normes.

L'objectif 4 de la planification 2003-2005, qui visait la simplification de certaines normes, a été repris d'une manière plus large dans la planification stratégique 2006-2008, afin que tout le Cahier des normes fasse l'objet d'une simplification. Selon la planification stratégique, le projet devrait avoir une durée de 30 mois.

1.3 But du document

Ce manuel d'organisation de projet a pour but de présenter globalement le projet de Simplification du *Cahier des normes* afin d'en établir les bases pour la prise de décision sur les droits de la clientèle et pour la reddition de comptes. Il décrit les principaux aspects du projet : expliquer sa

raison d'être; circonscrire sa portée; établir son plan de réalisation ainsi que sa planification globale; identifier les ressources requises, les rôles et responsabilités des différents intervenants ainsi que les différents mécanismes de gestion du projet.

1.4 Collaboration

La préparation de ce document n'aurait pas été possible sans la collaboration des personnes suivantes :

Service des normes et des réexamens : Sylvie Merlin, Réjean Leroux, Stéphanie Dubé, Frédéric Desrosiers, Danièle Néron, Tommy Rochette et Marie-Josée Tardif.

Direction des systèmes technologiques :

2 Présentation du projet

2.1 But

Le but du projet est de mettre à jour et de simplifier les normes afin d'améliorer la prestation de services de la CARRA. Il est visé que le *Cahier des normes* devienne une référence en matière de meilleures pratiques de normalisation en matière de régimes de retraite.

2.2 Objectifs

Les objectifs du projet sont les suivants :

1. Que le contenu du *Cahier des normes* soit :
 - Fiable (à jour, exact et complet);
 - Convivial (facile à consulter, facile à comprendre et agréable à utiliser);
 - Enrichi (qui contienne ce qui est nécessaire à la prise de décision sur les droits des participants : à la fois les règles juridiques et les pratiques administratives);
 - Simplifié quant à l'application pratique des règles légales et administratives (que chaque norme ait fait l'objet d'une réflexion sur la pertinence de son contenu).
2. Que les employés de la CARRA qui dispensent la prestation de services :
 - Utilisent le *Cahier des normes* lorsqu'ils ont besoin de support pour la prise de décision sur les droits de la clientèle;
 - Augmentent leur taux de fréquentation du *Cahier des normes*.
3. Que pour la CARRA, le *Cahier des normes* devienne un outil indispensable pour:
 - Assurer l'uniformisation du traitement des dossiers;
 - Faciliter le transfert de l'expertise dans un contexte où l'organisation prévoit des départs massifs à la retraite de ses propres employés;
 - Assurer la mémoire et la pérennité du savoir.
4. Que les employés du Service des normes et des réexamens :
 - Améliorent le processus de mise à jour du *Cahier des normes*;
 - Améliorent le processus de diffusion du *Cahier des normes*;
 - Diminuent leur charge de travail-conseil auprès des unités opérationnelles.

2.3 Description

Le *Cahier des normes* contient l'information pouvant aider les employés qui offrent la prestation de services de la CARRA dans la prise de décision sur les droits de la clientèle lors du traitement d'un dossier. Le projet de Simplification du *Cahier des normes* consiste à refondre le *Cahier des normes* actuel, tant du point de vue de son contenu que de sa forme, ainsi qu'à en revoir le cadre de gestion, incluant le processus de mise à jour, le processus de diffusion, etc. Le *Cahier des normes* continuera d'être disponible à partir de l'intranet et de l'extranet de la CARRA, mais l'environnement technologique qui supporte l'application devra faire l'objet d'une révision pour l'adapter au nouveau produit.

2.4 Portée

2.4.1 Ce qui est inclus dans le projet

ÉLÉMENTS DE CONTENU :

1. Régimes de retraite visés :

- a. RREGOP (en tenant compte des droits acquis des participants ayant transféré du RRE ou du RRF);
- b. RRPE (en tenant compte des droits acquis des participants ayant transféré du RRE ou du RRF);
- c. RRAS;
- d. RRMSQ;
- e. RRAPSC;
- f. RREM;
- g. RRMAN;
- h. RRJCQM.

2. Banques d'information visées :

- a. **Actuel** : Cette banque contient toute l'information dont un employé des unités opérationnelles a besoin pour traiter un dossier, qu'il s'agisse du cas d'un participant actif ou non actif ou d'un retraité.
- b. **Infonormes** : Cette banque regroupe les informations (numériques pour la plupart) qui doivent être mises à jour régulièrement (ex. : taux de cotisation, données du Régime de rentes du Québec (RRQ), etc.);
- c. **Évolution** : Cette banque contient les dispositions qui se sont appliquées dans le passé, mais qui ne sont plus en vigueur aujourd'hui. Cette banque est nécessaire au traitement des dossiers de réexamens et constitue la mémoire de l'organisation. Cette banque sera accessible via le nouveau *Cahier des normes*, mais, comme elle s'adresse à un nombre restreint d'utilisateurs, elle ne fera pas

l'objet d'une simplification dans le cadre du projet de Simplification du *Cahier des normes*.

- d. **Normajour** : Cette banque a été créée pour rendre la nouvelle information normative disponible rapidement, dans un contexte où les mises à jour du *Cahier des normes* n'étaient pas faites régulièrement. Cette banque sera conservée pour la durée du projet, mais, éventuellement, il est visé que le processus de mise à jour du *Cahier des normes* devienne suffisamment efficace pour que cette banque ne soit plus nécessaire.

3. Sujets normalisés :

Les sujets à normaliser sont établis en fonction de l'architecture des sujets qui a déjà été élaborée dans le cadre du projet de Documentation normative pour le projet RISE, architecture qui elle-même est basée sur l'architecture d'entreprise de la CARRA. Le critère principal pour déterminer si un sujet doit être normalisé ou non est l'utilité de l'information pour la prise de décision sur les droits de la clientèle dans le traitement d'un dossier et l'occurrence de l'évènement traité.

4. Normes :

- a. **Définition d'une norme** : Les normes et l'information qu'elles contiennent seront établies en fonction de la définition précise. Des travaux seront entrepris pour que toutes les parties s'entendent sur la définition de ce qui est contenu ou non dans les normes, et ces travaux auront comme base la définition suivante : *Document, établi par consensus et approuvé, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné.* (Grand dictionnaire terminologique).
- b. **Clientèle cible** : Les normes seront rédigées pour répondre aux besoins de la clientèle à qui elles s'adressent. En ordre d'importance, la clientèle cible du *Cahier des normes* est la suivante :
- i. Employés des unités responsables de la prestation de services;
 - ii. Employés des unités en soutien à la prestation de services;
 - iii. Direction générale de la CARRA;
 - iv. Membres des comités de retraite et membres des sous-comités de ces comités (ex. : comités de réexamen);
 - v. Protecteur du citoyen.
- c. **Nature de l'information normalisée** : Toute information ayant une incidence sur la prestation de services de la CARRA doit être normalisée. La nature de l'information susceptible d'être normalisées peut varier :
- i. Information de nature juridique :
Sources possibles :
 - Lois;
 - Règlements;

- Décisions arbitrales;
- Opinions juridiques.
- ii. Information de nature normative :
Source possible :
 - Interprétations normatives
- iii. Information de nature administrative :
Sources possibles :
 - Pratiques administratives ayant fait l'objet d'une approbation;
 - Marges de tolérance administratives selon la nature;
 - Listes administratives (listes d'employeurs, etc.).

5. Mécanisme de mise à jour de l'information :

Le projet inclut une révision du processus de mise à jour du *Cahier des normes*, afin d'en augmenter l'efficacité et de rendre les normes disponibles plus rapidement. Un aspect du nouveau processus de mise à jour consiste aussi à déterminer la manière dont le *Cahier des normes* sera maintenu à jour en cours de projet.

6. Vocabulaire utilisé :

Le vocabulaire utilisé dans le *Cahier des normes* doit répondre à deux objectifs :

- a. **La compréhension** : Utilisation du vocabulaire normalisé dans le cadre du projet de Dictionnaire CARRA pour l'information des banques Actuel, Évolution, Infonormes et Normajours;
- b. **La facilitation du repérage et de la recherche** :
 - i. Utilisation d'un langage contrôlé pour nommer les titres découpant l'information;
 - ii. Arrimage entre le vocabulaire normalisé et le vocabulaire utilisé dans la banque Évolution.

ÉLÉMENTS DE FORME :

1. Design de l'information :

- a. **Découpage de l'information** : L'information sera découpée selon l'architecture des sujets développée dans le cadre du projet de Documentation normative pour le projet RISE, architecture qui elle-même est basée sur l'architecture d'entreprise de la CARRA. L'information sera accessible sous forme d'unités de documentation, qui seront conçues de manière à pouvoir être découpées en capsules d'information ultérieurement pour favoriser l'aide opérationnelle développée par le projet RISE.
- b. **Porte d'entrée dans l'information** : Plusieurs portes d'entrée dans l'information seront développées, en fonction des besoins des utilisateurs (préposés aux renseignements, experts en régimes, etc.). Une collecte de besoin permettra de

cerner les différents besoins. On prévoit déjà qu'une porte d'entrée par événements de vie devra être développée.

- c. **Interface** : L'interface permettra de rendre plusieurs portes d'entrées disponibles, et de permettre des liens vers des sources d'information complémentaires au *Cahier des normes* (ex. : Dictionnaire CARRA). L'interface sera développée en tenant compte du fait que le *Cahier des normes* actuel et le *Cahier des normes* simplifié cohabiteront durant la durée du projet.

2. Sécurité de l'information

L'accès à l'information disponible devra être limité en fonction du type d'utilisateur, dans le respect des directives gouvernementales à cet égard.

3. Logiciel

Un changement de logiciel est à prévoir en cours de projet, car le logiciel qui supporte le *Cahier des normes* actuel n'est plus développé par la compagnie, celle-ci ayant été rachetée. Un changement de logiciel implique une étude quand au choix du logiciel futur, ainsi qu'une migration vers le nouveau logiciel.

4. Recherche et repérage de l'information :

- a. **Recherche** : Un outil de recherche a été intégré au *Cahier des normes* actuel : le *Cahier des normes* simplifié devrait conserver le même outil, avec des améliorations éventuelles.
- b. **Portes d'entrées dans l'information** : voir Design de l'information point b.

5. Rédaction :

Le *Cahier des normes* sera rédigé de manière à faciliter son utilisation dans les unités opérationnelles. On envisage pour cela :

- a. La simplification des textes par l'utilisation d'une langue claire et accessible;
- b. Le développement d'outils d'aide à la compréhension (tableau, schéma; etc.)
- c. La révision linguistique de toutes les normes publiées.

2.4.2 Ce qui n'est pas inclus dans le projet

ÉLÉMENTS DE CONTENU :

1. Régimes de retraite non inclus dans le projet :

- a. RRE;
- b. RRF;
- c. RRCE;
- d. RREFQ;
- e. RRCHCN;

- f. RRMCM;
- g. RRCJAJ;
- h. RRCJAM;
- i. Autres régimes comptant moins de 100 participants.

2. Sujets non inclus aux normes :

Les sujets qui ne sont pas utiles pour la prestation de services ne seront pas intégrés au *Cahier des normes*. Entre autres, la norme Pouvoirs et devoirs de la CARRA, qui existe actuellement, sera éliminée.

3. Nature de l'information normalisée

Les procédures administratives ne seront pas normalisées dans le cadre du projet de Simplification du *Cahier des normes*.

2.5 **Contraintes**

2.5.1 Contraintes liées à l'environnement technologique :

- Vu son ampleur, le projet sera réalisé en plusieurs étapes, et les biens livrables seront mis à la disposition des utilisateurs dès leur réalisation. Cette démarche obligera l'équipe de projet à fonctionner avec un environnement hybride, composé du *Cahier des normes* actuel et du *Cahier des normes* simplifié, pour toute la durée du projet. Cette situation alourdira le travail de gestion de l'édition du *Cahier des normes* lors des publications, et complexifiera le travail de conception de la structure.
- Le logiciel Robohelp, qui supporte actuellement le *Cahier des normes*, a été vendu à une compagnie qui a choisi d'en abandonner le développement. Le responsable de l'édition du *Cahier des normes* ne pourra compter sur aucun support technique en cours de projet, ni pour des questions sur l'exploitation optimale des options du logiciel, ni pour solutionner des bugs éventuels. Cette situation oblige l'équipe de projet à prévoir un changement de logiciel en cours de projet, et donc à prévoir une étude des logiciels disponibles, ainsi qu'une migration du *Cahier des normes* sur Robohelp vers le nouveau logiciel retenu.

2.5.2 Contraintes liées aux ressources:

- L'équipe de projet ne dispose pas d'une ressource spécialisée en technologies de l'information. Une telle ressource est normalement essentielle pour un projet de ce type, et dans le cadre de notre projet, une telle ressource saurait déterminer le logiciel approprié pour supporter l'édition et la diffusion du *Cahier de normes*, et utiliser à son plein potentiel le logiciel retenu. Sans une telle ressource, il est possible que des solutions qui ne soient pas optimales pour le développement du projet soient retenues à cause d'une méconnaissance de moyens technologiques existants, par exemple une méconnaissance du potentiel des logiciels qui pourraient être utilisés parallèlement au logiciel principal pour en augmenter les possibilités. Une collaboration avec les informaticiens de la Direction des systèmes technologiques et l'embauche temporaire d'un spécialiste en design d'information serait une manière d'amoindrir cette contrainte;

- L'équipe ne dispose pas d'une ressource dédiée au travail technique d'édition du *Cahier des normes*. Présentement, ce travail est assumé par un professionnel qui ne sera pas disponible pour ce travail durant le projet parce qu'il sera responsable entre autres de la conception de l'architecture des sujets, de la structure des unités de documentation et de l'élaboration du cadre de gestion de l'application. Il est donc essentiel pour la poursuite du projet qu'un webmestre soit engagé le plus tôt possible;
- Les ressources de l'équipe de projet devront réaliser plusieurs activités dites «de continuité» (notamment de la formation), si bien que l'avancement du projet ne pourra se faire au même rythme que si ces ressources y étaient affectées à temps plein.
- L'équipe de projet devra composer avec l'absence d'une professionnelle qui doit partir en congé de maternité au mois de juillet 2006 pour une durée d'un an. Le remplaçant qui doit être embauché pour la durée du congé n'était pas encore en poste au mois de mai 2006, alors qu'une période de transfert de connaissance de trois mois est nécessaire pour que le nouvel employé puisse bien exercer ses fonctions. L'équipe de projet, qui est aussi responsable de la formation normative à la CARRA, sera sollicitée pour la formation de ce nouvel employé.
- Plusieurs départs à la retraite sont annoncés à partir de l'année 2007 dans l'équipe, du côté des conseillers en normalisation, qui seront chargés de la validation des unités de documentation. Un goulot d'étranglement est à prévoir de ce côté si aucune mesure n'est prise pour assurer le transfert d'expertise.

2.5.3 Contraintes liées au projet RISE

- Le projet de Simplification du *Cahier des normes* sera mené parallèlement au projet RISE, qui sera le projet prioritaire de la CARRA durant la période 2006-2008. Au point de vue de l'allocation des ressources, il faut prévoir que la priorité sera accordée au projet RISE, et que cela aura une incidence sur la réalisation du projet de Simplification du *Cahier des normes*. Certaines ressources de l'équipe de projet pourraient être touchées (ex. : les conseillers en normalisation seront sollicités à titre d'experts en régime), et il est à prévoir que la disponibilité des collaborateurs au projet (comité de consultation) sera affectée.
- Des travaux sont en cours actuellement dans le projet RISE pour revoir les pratiques administratives afin de les adapter aux progiciels qui seront implantés en 2009. L'arrimage entre ce qui se fait à RISE et ce qui se fait dans les opérations devra être fait, et l'équipe de projet devra être très vigilante lors de l'intégration des pratiques administratives, afin de s'assurer qu'elles reflètent la réalité opérationnelle au moment où elles sont publiées, et pour faire les mises à jour requises au moment opportun.
- Il faudra tenir compte du projet RISE et de ses développements techniques comme un élément de l'environnement technologique du *Cahier des normes*.

2.5.4 Contraintes liées à la normalisation des pratiques administratives

Le *Cahier des normes* ne reflète pas les pratiques administratives en vigueur actuellement dans les unités opérationnelles, ce qui a pour effet d'avoir suscité la création d'un grand nombre de documents de référence disparates dans les différents services de la CARRA. Pour intégrer toutes ces pratiques administratives dans le *Cahier des normes*, l'équipe de projet doit tenir compte de trois contraintes :

- La recherche d'information : le fait que l'information soit disparate nécessitera un long travail de recherche dont il faut tenir compte pour la planification des travaux;
- La collaboration : une collaboration sera essentielle entre les membres de l'équipe de rédacteurs et les responsables des unités opérationnelles, qui sont les seuls à connaître les pratiques administratives. Un travail de collaboration prend du temps, d'autant plus que l'étalement de la CARRA sur plusieurs lieux physiques allonge les délais de déplacements. De plus, il a déjà été identifié que ces mêmes personnes dont la collaboration est essentielle pour la réalisation du *Cahier des normes* pourraient être sollicitées pour travailler sur le projet RISE;
- Les décisions sur les pratiques administratives : comme la plupart des pratiques administratives n'ont jamais été normalisées, il faut prévoir une étude normative pour évaluer leur impact administratif et légal. Certaines pratiques n'ont aussi jamais fait l'objet d'une décision officielle de la part de l'organisation, ce qui devra être fait pour pouvoir les intégrer dans un document officiel comme le *Cahier des normes*. Le processus de décision pourra allonger les délais avant de pouvoir rendre disponibles les pratiques administratives dans le *Cahier des normes*. Une stratégie sera à prévoir pour respecter les échéanciers.

2.5.5 Contraintes liées aux modifications législatives et réglementaires :

- Des modifications législatives et réglementaires vont survenir en cours de projet, qui devront être intégrées soit à la normalisation en attente de publication, soit à la normalisation déjà publiée. Ces modifications législatives, notamment celles touchant la normalisation déjà publiée, amèneront un surplus de travail à l'équipe de projet, car elles devront être intégrées rapidement au *Cahier des normes* pour garantir la fiabilité des informations diffusées aux utilisateurs.

2.6 Enjeux

Les grands enjeux du projet de Simplification du *Cahier des normes* sont les suivants :

1. La simplification : Actuellement, seuls les experts en régimes de retraite sont à l'aise avec le *Cahier des normes*, alors que la première clientèle visée est constituée des employés qui offrent la prestation de services à la CARRA, qui ne sont pas, pour la majorité, des experts en régimes de retraite. Les raisons invoquées pour ne pas utiliser le *Cahier des normes* dans les unités opérationnelles sont les suivantes: l'information n'est pas à jour, est difficile à comprendre, et à trouver. Il appert, à la lumière de cela, qu'une simple mise à jour du *Cahier des normes* ne suffirait pas à le faire adopter par les employés, et qu'une simplification de son contenu est absolument nécessaire si l'on veut que cet outil de référence soit consulté et que la mine d'informations qu'il contient soit utilisée à son plein po-

tentiel. La simplification du langage et de la structure du *Cahier des normes* marque une rupture avec ce qui se fait actuellement, et l'équipe de rédacteurs des normes devra développer une nouvelle manière de concevoir la normalisation pour y arriver.

2. L'arrimage entre la normalisation déjà existante, la normalisation des pratiques administratives et les modifications législatives et réglementaires : Le fait de simplifier toute l'information contenue dans le *Cahier des normes* (4000 pages) est déjà une tâche très importante; le fait d'avoir à mettre à jour l'information, jumelé au fait d'avoir à intégrer les pratiques administratives à la normalisation, ajouté à l'éventualité d'avoir à gérer de probables modifications législatives et réglementaires en cours de projet vont complexifier énormément la gestion du contenu du *Cahier des normes* pour la durée du projet. L'arrimage entre ces activités devra faire l'objet d'un souci constant de la part de l'équipe de projet, car il s'agit d'une condition essentielle à la production d'un outil de qualité.
3. L'arrimage entre la Simplification du *Cahier des normes* et les changements apportés par le projet RISE : Le projet RISE amènera beaucoup de changements dans l'organisation, au point de vue des procédures, des pratiques administratives, des méthodes de travail, des profils de compétence, de même qu'au point de vue législatif ou réglementaires, puisqu'il est prévu que des modifications à la loi seront demandées afin de faciliter le paramétrage des régimes de retraite dans le nouveau progiciel. L'enjeu d'arrimage entre le projet RISE et le projet de Simplification du *Cahier des normes* est de deux ordres : d'une part, il s'agit pour l'équipe de projet de Simplification du *Cahier des normes* de réussir à départager, parmi toute l'information qui circulera durant la période 2006-2008, ce qui a fait l'objet d'une approbation finale de la part des décideurs et qui doit faire l'objet d'une normalisation. D'autre part, il s'agira pour les membres de l'équipe de projet de s'adapter aux changements apportés par RISE en même temps qu'ils prépareront le changement que constituera le nouveau *Cahier des normes*, et à préparer ce changement en tenant compte du fait que les employés à qui s'adresse le *Cahier des normes* auront eu aussi à faire face aux changements apportés par RISE.
4. Le maintien des «activités de continuité» en cours de projet : Le projet sollicitera grandement les membres de l'équipe de la diffusion des normes, qui devra malgré tout assurer la continuité de ses mandats réguliers, dont particulièrement celui de diffuser les normes via les programmes de formation de base et de formation continue.

2.7 Bénéfices escomptés

1. Pour la clientèle de la CARRA
 - Une plus grande uniformité dans le traitement des dossiers;
 - Diminution dans le délai de traitement des dossiers;
 - Amélioration de la qualité des décisions rendues (moins d'erreur).
2. Pour la CARRA :
 - Transfert d'expertise facilité;
 - Constitution d'un outil pour assurer la pérennité du savoir et pour supporter la mémoire de l'organisation;
3. Pour l'évolution des régimes de retraite :

- Processus de modifications législatives et réglementaires facilité, par le regroupement des éléments normatifs pouvant être touchés par un changement aux régimes de retraite.
4. Pour les employés de la CARRA :
 - Augmentation de l'autonomie des employés des unités opérationnelles, qui disposeront d'un outil de référence complet, à jour, et facile à comprendre et à utiliser qui tiendra compte des pratiques administratives;
 - Diminution du dédoublement de tâche pour la rédaction de documents de référence dans les unités opérationnelles, afin de combler les retards dans la mise à jour du *Cahier des normes* et pour la documentation des pratiques administratives.
 5. Pour les employés du Service des normes et des réexamens
 - Réduction du temps requis pour effectuer les mises à jour du *Cahier des normes*;
 - Diminution de la charge de support pour le conseil aux unités opérationnelles.

3 Plan d'ensemble du projet

3.1 Démarche

L'équipe de projet utilisera les unités de documentation produites pour le projet RISE comme base pour développer la structure du *Cahier des normes*. Le produit sera amélioré par rapport à ce qui avait été livré pour RISE grâce à trois approches :

1. Diagnostic par l'équipe de projet des résultats du projet des unités de documentation pour RISE;
2. Veille auprès d'autres administrateurs de régimes de retraite afin de s'informer de la manière dont ils rendent accessibles leurs normes aux utilisateurs. On prévoit faire de la veille auprès d'au moins trois organismes qui gèrent des régimes de retraite, dont la Régie des rentes du Québec, et deux autres organismes qui restent à déterminer entre Desjardins, Teachers et l'Université du Québec.
3. Consultation de la clientèle du *Cahier des normes* pour s'assurer de répondre à ses besoins.
4. Ajouter le développement informatique???

3.2 Stratégie de réalisation

Le projet est divisé en deux grandes phases : les travaux préparatoires, qui comprennent tous les travaux d'architecture des sujets et de développement de l'outil de diffusion, puis les travaux de refonte des normes, qui sont l'objectif final du projet.

La stratégie de réalisation retenue est de livrer les normes refondues par bloc, afin de les rendre disponibles aux utilisateurs le plus rapidement possible. Les blocs de normes seront découpés par régime de retraite, puis par sujet, et seront livrés en suivant un ordre déterminé par les critères suivants :

1. L'importance des régimes de retraite et des sujets pour la prestation de services à la CARRA (on livre ce qui est le plus important en premier);
2. La complexité pour l'équipe de projet (on livre ce qui est le plus facile à documenter en premier).

Par exemple, on envisage de commencer le projet par un bloc comprenant l'information nécessaire pour le traitement des demandes de prestation en vertu du RREGOP et du RRPE. L'ordre de livraison des livrables est établi dans le scénario de réalisation, dont on peut voir le détail en annexe.

3.3 Stratégie de consultation

L'un des objectifs du projet est de concevoir et publier un *Cahier des normes* qui correspondent aux besoins des utilisateurs afin que ces derniers y trouvent la documentation dont ils ont besoin dans la prise de décision sur les droits de la clientèle. Pour s'assurer de répondre aux besoins des utilisateurs, il est donc impératif de les consulter durant l'élaboration du projet. De plus la consultation des utilisateurs est nécessaire dans le cadre de la normalisation des pratiques administratives, car les employés des unités responsables de la prestation de services à la CARRA disposent au chapitre des pratiques administratives d'une connaissance qui fait défaut aux rédacteurs.

La stratégie de consultation est double : pour ce qui est de s'assurer de répondre aux besoins des utilisateurs du *Cahier des normes*, on envisage de créer un comité d'utilisateurs internes qui devrait se rencontrer à quatre reprises au cours du projet. Une fois au début, pour l'évaluation des unités de documentation produites dans le cadre du projet RISE, une fois pour discuter des besoins en terme de portes d'entrée dans l'information et sur l'interface en général, une autre fois pour discuter des besoins par rapport au contenu des unités de documentation, et une dernière fois pour faire une présentation d'un prototype.

Pour la collecte d'information sur les pratiques administratives, on procédera par des rencontres individuelles entre le rédacteur d'un sujet donné et un employé connaissant bien le traitement opérationnel de ce sujet.

3.4 Scénario de réalisation

Le scénario de réalisation établit les activités requises pour mener le projet à bien, ainsi que la charge de travail évaluée pour chacune des activités. À chacune des activités établit devra correspondre un bien livrable qui sera documenté pour approbation. Les coûts du projet en terme de ressources humaines, de ressources matérielles et de ressources financières ont aussi été évalués.

Le tableau qui suit présente les coûts globaux du projet, qui sont détaillés dans les prochaines rubriques : activités du projet et charge de travail par activité, ressources humaines, ressource matérielles et ressources financières.

Coûts globaux du projet

Charge de travail globale	3874 jour/personne
Coûts des ressources humaines (à embaucher)	577 221\$
Coûts des ressources matérielles	
Coûts d'acquisition de logiciels	7 940 \$
Coûts de formation pour les membres de l'équipe projet.	5 800 \$

3.4.1 Activités du projet et charge de travail par activité

(page suivante)

Activités	J/P	
	3874	
Rencontre du comité de consultation	16	
Support technique auprès de l'équipe	35	
Gestion de projet		523
Planification et suivi	283	
Réunions	200	
Livrable 1 - Manuel d'organisation du projet	40	
Phase 1 : Travaux préparatoires		266
Livrable 2 - Élaborer le cadre normatif		
L2.1 Établir le diagnostic sur unités documentation RISE	15	
L2.2 Veille auprès d'autres organismes	6	
L2.3 Définir le concept de norme	5	
Élaborer le design de l'information		
L2.4 Réviser l'architecture globale	7	
L2.5 Réviser l'architecture des sujets - RREGOP-RRPE Prestation	11	
L2.6 Réviser l'architecture des autres sujet RREGOP-RRPE	18	
L2.7 Réviser la structure de documentation (unité)	17	
L2.8 Établir les portes d'entrée à l'information	10	
L2.9 Réviser les orientations et spécifications repérage	10	
L2.10 Réviser les orientations et spécifications rédaction	10	
L2.11 Élaborer les orientations et spécifications recherche	2	
L2.12 Élaborer les orientations et spécifications édition	10	
L2.13 Établir le langage contrôlé	10	
Livrable 3 -Élaborer l'interface utilisateur/dépôts d'information		
L3.1 Établir modèle d'intégration unités documentation	5	
L3.2 Établir modèle d'intégration banque Actuel	5	
L3.3 Établir modèle d'intégration banque Normajour	5	
L3.4 Établir modèle d'intégration banque Infonormes	5	
L3.5 Établir modèle d'intégration banque Évolution	5	
L3.6 Établir modèle d'intégration autres dépôts	5	
Livrable 4 - Faire la preuve de concept	23	
Livrable 5 - Élaborer l'environnement (fonctionnel et technique)		
L4.1 Établir l'environnement cible	10	
L4.2 Établir l'environnement hybride pour refonte des normes	10	
L4.3 Élaborer mécanismes de gestion environnement hybride	10	
Livrable 6 - Élaborer le cadre de gestion		
L6.1 Élaborer la politique éditoriale	5	
L6.2 Réviser processus de mise à jour des normes	20	
L6.3 Élaborer processus de diffusion des normes	10	
L6.4 Élaborer processus d'entretien du <i>Cahier des normes</i>	5	
L6.5 Élaborer processus de gestion liens autres dépôts	10	
L6.6 Validation	2	
Phase 2 : Simplification et mise à jour des normes		2559
Livrable - 7 RREGOP-RRPE Actuel - Prestations	755	
Livrable - 8 RREGOP-RRPE Actuel - Participation	185	
Livrable - 9 RREGOP-RRPE Actuel - Autres sujets	200	
Livrable - 10 RRAS Actuel	352	
Livrable - 11 RRMSQ Actuel	352	
Livrable - 12 RRAPSC Actuel	351	
Livrable - 13 RREM Actuel	176	
Livrable - 14 RRMAN Actuel	94	
Livrable -15 RRJCQM Actuel	94	
Livrable 8 - Migration du logiciel d'édition électronique	50	
Mises à jour en cours de projet (4)	426	
Phase 3 : Revue post-implantation du projet		

3.4.2 Ressources humaines

1. Tableau des ressources requises pour le projet

Fonction	Description	Nombre requis	Disponibilité sur le projet	Charge de travail (J/P)	Nombre de ressources disponibles à l'interne (SNR)
Chargé de projet	Gestion, planification et suivi du projet (professionnel)	1	70%	315	0
Conseiller en normalisation - rédacteur	Recherche de l'information, rédaction des unités de documentation et participation à la conception du Cahier des normes (Agent de recherche).	5	5 à 70%	1620	3
Édimestre	Édition et publication du Cahier des normes (Agent de recherche ou analyste en informatique)	1	90% pour l'automne 2006 et 60% par la suite	220	1
Webmestre - Édimestre suppléant	Gestion et développement de l'environnement technologique du Cahier des normes (Webmestre, technicien)	1	100%	520	0
Conseiller en normalisation - valideur	Validation de conformité légale et réglementaire et analyse de pratiques administratives à normaliser (Agent de recherche spécialiste en régimes de retraite)	3	50%	290	3
Personne contact au projet RISE	Lien entre le projet RISE et le projet de Simplification du <i>Cahier des normes</i> ; transmission des informations recoltées dans le cadre du projet RISE, notamment en ce qui a trait aux pratiques administratives.	1	Disponibilité sporadique	20	1
Linguiste	Révision du contenu linguistique du Cahier des normes	1	Disponibilité sporadique	80	1

Fonction	Description	Nombre requis		Disponibilité sur le projet	Charge de travail (J/P)	Nombre de ressources disponibles à l'interne (SNR)
Soutien Mise en page (MEP) et édition	Mise en page et édition des unités de documentation (Agent de bureau)	2		1 à 80% et l'autre à 100%	360	1
Analyste en informatique	Support technique pour le développement du Cahier des normes	1		Disponibilité sporadique	20	1
Architecte d'information	Soutien à l'équipe de projet pour la conception de la structure du <i>Cahier des normes</i>	1		60% d'août à novembre 2006	30	0
Conseiller en architecture d'entreprise	Conseiller l'édimestre sur l'architecture des sujets	1		Besoin sporadique durant l'année 2006	15	1
Conseiller web	Conseiller l'édimestre sur la structure de l'information	1		Disponibilité sporadique	10	0
Responsable de l'approbation (chef de service)	Approbation des publications du Cahier des normes	1		Disponibilité sporadique	100	1
Employés des unités offrant la prestation de services	Transmission des informations sur les pratiques administratives et validation des unités de documentation en regard des pratiques administratives. Établissement des besoins des utilisateurs du Cahier des normes dans le cadre du comité de consultation (4 rencontres d'une demie journée).	Service traitement des rentes	1	Disponibilité sporadique, selon les sujets à documenter	14	1
		Service révision et patrimoine	1		14	1
		Service des rachats	1		14	1
		Service contacts clients	1		13	1
		Service soutien opérations	1		13	1
		Service gestion des données	1		10	1
		Service perception et paiements	1		10	1
		Service communications	1		2	1
			PGI		1	

2. Tableau et coût des ressources à acquérir pour le projet

Type de ressource demandée	Charge de travail de la ressource (en jour/personne)	Taux au prix du marché (taux moyen pour ressource externe) ¹	Coût de la ressource
Chargé de projet (Ressource de niveau professionnel)	315	575\$/jour (taux moyen ressource professionnelle externe)	181 125\$
Conseillers en normalisation - Rédacteurs (Ressource de niveau professionnel)	324	342\$/jour (taux moyen ressource professionnelle interne)	110 808\$
Conseillers en normalisation - Rédacteurs (Ressource de niveau professionnel)	324	342\$/jour (taux moyen ressource professionnelle interne)	110 808\$
Webmestre (Ressource de niveau technique)	520	224\$/jour (taux moyen technicien interne)	116 480\$
Personne soutien pour la mise en page et l'édition (Ressource de niveau agent de bureau)	200	175\$/jour (taux moyen agent de bureau externe)	35 000\$
Architecte d'information (Ressource de niveau professionnel)	30	575\$/jour (taux moyen ressource professionnelle externe)	17 250\$
Conseiller web (Ressource de niveau professionnel)	10	575\$/jour (taux moyen ressource professionnelle externe)	5 750\$
		Total	577 221\$

¹ Ces taux sont les mêmes que ceux utilisés par la Direction des systèmes technologiques (DST) pour l'évaluation des coûts des projets pour l'année 2006, à l'exception du taux moyen d'un agent de bureau à l'externe, qui a été évalué en proportion des taux pour techniciens et professionnels externes.

3.4.3 Ressources matérielles

Ressource matérielle à acquérir	Coût

Ressources matérielles :

- a. Postes de travail pour :
- b. 1 webmestre;
- c. 1 spécialiste en design de l'information
- d. Acquisition de 5 licences du nouveau logiciel (Édition : 2; Édimestre : 1; Webmestre : 1; DST : 1);
- e. Acquisition d'une licence MS Project Professionnel pour le chargé de projet.
- f. Acquisition de 11 licences de Project web access (équipe de projet centrale : 6; soutien MEP et édition : 1; 3 conseillers en normalisation : 3; conseiller en design d'information : 1.).

Ressources financières :

- a. Coût d'acquisition des licences du nouveau logiciel d'édition: $1\ 000\ \$ / \text{licences} = 5\ 000\ \$$;
- b. Coût d'acquisition d'une licence MS project professionnel : $1 \times 1077\$ = 1077\$$
- c. Coût d'acquisition des licences Projet web access : $11\ \text{personnes} \times 169,29 / \text{licence} = 1862,19\$$
- d. Formation sur MS projet Serveur pour le chargé de projet : $4\ \text{jours} \times 200\$ / \text{jour} = 800\$$
- e. Formation sur le nouveau logiciel d'édition: $3\ \text{jours} \times 200\$ / \text{jour} \times 5\ \text{personnes} = 3\ 000\$$;
- f. Total : $11\ 739,19\$$

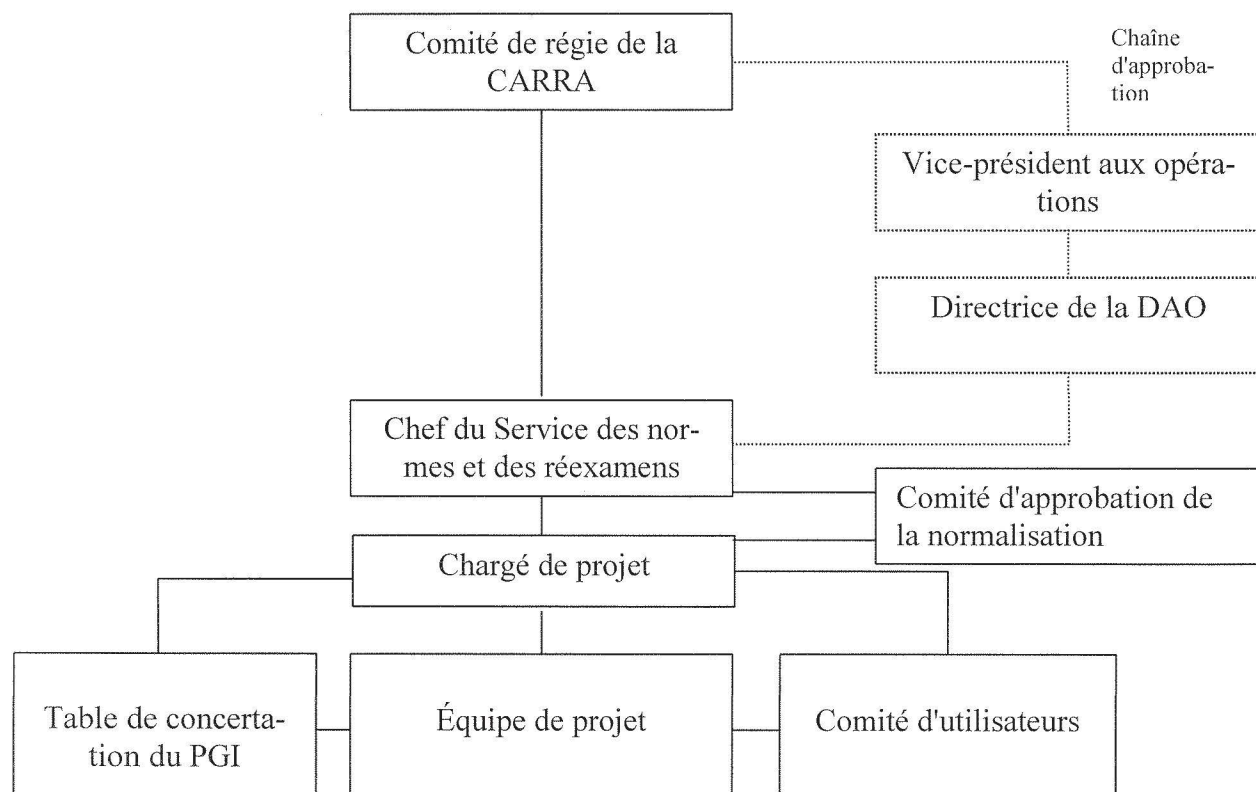
3.5 Calendrier de réalisation

Le calendrier de réalisation est établi en tenant compte de ce qui est connu à ce jour. Il sera révisé constamment en cours de projet pour l'ajuster à l'évolution des travaux.

Au moment de faire la première planification du projet, on a une bonne idée de la charge de travail nécessaire pour la rédaction des normes RREGOP-RRPE-prestations. Une évaluation la plus réaliste possible a été faite pour le reste des travaux du projet, en faisant valider les barèmes utilisés (notamment les barèmes touchant les travaux de développement de l'outil informatique), mais cette évaluation se précisera à mesure que les travaux préparatoires avanceront, et que se vérifieront les barèmes utilisés pour évaluer la charge de travail de la partie RREGOP-prestations.

4 Structure du projet

4.1 Structure



4.2 Rôles et responsabilités

1. Comité de régie de la CARRA

Le Comité de régie, via la planification stratégique 2006-2008, a donné le mandat au Service des normes et des réexamens de réaliser la simplification des normes. Son rôle, une fois qu'il a approuvé le projet ainsi que le calendrier de réalisation, est de mettre à la disposition du chargé de projet les ressources nécessaires pour la réalisation du projet, que ces ressources soient de nature financière, humaine ou matérielle.

2. Le Vice-président aux opérations

Le Vice-président fait partie de la chaîne d'approbation du projet. Il doit approuver les biens livrables majeurs du projet qui lui sont référés par la Directrice de la DAO. Le principal bien livrable qui devra faire l'objet de son approbation est le Manuel d'organisation de projet. D'autres biens livrables pourront lui être présentés pour approbation par la Directrice de DAO, comme la définition du concept de norme, par exemple, et il jugera de la pertinence de les soumettre pour approbation au Comité de régie.

3. La directrice de la DAO

La directrice de la DAO fait partie de la chaîne d'approbation du projet. La chef du Service des normes et des réexamens lui soumet pour approbation les grands biens livrables du projet, et elle doit déterminer si une approbation d'un pallier supérieur est nécessaire.

4. La chef du Service des normes et des réexamens

Le chef du Service des normes et des réexamens rend des comptes via le plan d'action de la planification stratégique 2006-2008. Elle s'assure, avec le chargé de projet, que les orientations du projet correspondent bien au mandat reçu de la part du Comité de régie. Elle approuve aussi les différents biens livrables, ainsi que la plupart des demandes de changement en cours de projet. Pour appuyer le chargé de projet, elle doit s'assurer que les ressources humaines requises pour le projet qui sont sous sa responsabilité soient disponibles au moment opportun, et épauler le chargé de projet lors de ses représentations auprès des autres gestionnaires pour obtenir la libération de certaines ressources.

5. Le comité d'approbation de la normalisation des pratiques administratives.

Ce comité est composé de gestionnaires des services qui dispensent la prestation de service de la CARRA. Ce comité aura comme responsabilité d'approuver les pratiques administratives qui auront fait l'objet d'une étude normative et d'une recommandation de la part des conseillers en normalisation.

6. Chargé de projet

Le chargé de projet gère le projet au jour le jour, et rend des comptes au Chef du Service des normes et des réexamens. Il doit organiser les différentes activités du projet, en faire la planification, le suivi, déterminer les rôles et responsabilités de chacun des membres de l'équipe de projet et coordonner leurs activités. Il doit aussi faire les liens auprès des gestionnaires dont des ressources sont impliquées dans le projet, coordonner les travaux du comité d'utilisateurs et agir en tant que porte parole du projet lorsqu'il siège sur des comités transversaux, entre autres à la table de concertation du PGI. Il est aussi responsable de la résolution des problèmes en cours de réalisation, ainsi que de faire la gestion de l'implantation du projet. C'est aussi lui qui est chargé de faire les présentations relatives au projet, que ce soit aux différents paliers de la structure du projet ou devant d'autres groupes de l'organisation.

7. Équipe de projet

Les membres de l'équipe de projet rendent des comptes au chef de projet. Ce sont eux qui sont responsables de la réalisation du projet. Ils doivent, dans la mesure du possible, respecter les échéances prévues au calendrier de réalisation du projet, et doivent contribuer à la résolution des problèmes qui surviennent en cours de projet. Leur rôle, leurs tâches et leurs responsabilités doivent être clairement identifiés par le chef de projet au début du projet ainsi qu'en cours de réalisation.

Pour le projet de Simplification du *Cahier des normes*, l'équipe de projet est constituée d'une équipe centrale, et d'une équipe étendue :

- a. L'équipe centrale est constituée des personnes qui réalisent le projet. Elle inclut :
 - Les conseillers en normalisation - Rédacteurs;
 - Les conseillers en normalisation - Valideurs
 - L'édimestre;
 - Le webmestre;
 - La personne soutien à la mise en page et à l'édition;
 - Le conseiller en design d'information.

- b. Les membres de l'équipe étendue rendent des comptes à l'équipe centrale et au chargé de projet. Cette équipe est constituée des personnes qui soutiennent l'équipe centrale pour la réalisation de biens livrables précis, ou pour une étape de réalisation particulière du projet. L'équipe étendue du projet inclut :
 - L'analyste en informatique;
 - Le linguiste;
 - La personne contact au projet RISE;

- Les employés à la prestation de services;

8. Comité d'utilisateurs

Le comité d'utilisateurs est sous la responsabilité du chargé de projet. Il est constitué d'un représentant de différents services responsables de la prestation de services à la CARRA. Son rôle est de transmettre à l'équipe centrale de projet les besoins des utilisateurs en matière de Cahier des normes.

9. Table de concertation du PGI

La table de concertation du PGI est le lieu où sont discutés les différents aspects du plan global d'investissement (PGI) de la CARRA, dont tout ce qui découle ou se rapporte au projet RISE. La présence à cette table du chargé de projet du Cahier des normes assurera une visibilité pour le projet de Simplification du *Cahier des normes* auprès des autres responsables de projets et favorisera l'arrimage entre ce projet et les différents projets en cours à la CARRA.

5 Mécanismes de gestion du projet

5.1 Mécanismes de suivi

Le suivi du projet sera fait au moyen du logiciel MS Project. En début de projet, le chargé de projet disposera de la version MS Project Professional pour faire la planification et le suivi du projet, mais il est visé que les versions Project Serveur et Project web access soient implantées le plus rapidement possible afin de permettre à chaque membre de l'équipe de projet de remplir ses feuilles de temps directement dans le logiciel de suivi du projet, et d'éviter ainsi un traitement manuel des données par le chargé de projet. Une demande officielle à la DST a été faite pour l'implantation de ces logiciels, mais en raison des travaux en cours actuellement dans cette direction, il semble qu'il ne soit pas envisageable d'avoir accès à ces logiciels avant l'automne.

Les membres de l'équipe de projet devront mettre à jour leurs feuilles de temps aux deux semaines. Le chargé de projet devra minimalement présenter l'état d'avancement des travaux une fois par mois au chef du Service des normes et des réexamens.

5.2 Mécanismes d'approbation

L'approbation est le mécanisme par lequel sont officialisés les résultats des travaux de l'équipe de projet dans l'organisation.

Chaque bien livrable du projet devra faire l'objet d'une approbation de la part de la chef du Service des normes et des réexamens, qui déterminera s'il est nécessaire de faire monter le bien livrable dans la chaîne d'approbation.

L'approbation se concrétise par la signature du formulaire d'approbation des biens livrables, dont on trouve un exemplaire en annexe. Tous les formulaires d'approbation signés seront classés et conservés.

5.3 Mécanisme d'intégration des demandes de changement

Des demandes de changements peuvent survenir en cours de projet, soit de la part du Comité de régie, de la directrice de la DAO, de la chef du Service des normes et des réexamens, du chargé de projet ou de l'équipe de projet, pour résoudre un problème inattendu ou pour adapter le projet à un changement dans son environnement.

Les demandes de changements devront faire l'objet d'une analyse de la part du chargé de projet, qui déterminera les impacts du changement sur la portée du projet, son coût ou sa durée. Selon l'impact du changement, la demande sera présentée à un niveau différent de la structure du projet.

- Le chargé de projet pourra approuver des changements de l'ordre de :
- La chef du Service des normes et des réexamens pourra approuver des changements de l'ordre de :
- La directrice de la Dao pourra approuver des changements de l'ordre de :
- Le Vice-président aux opérations pourra approuver des changements de l'ordre de :

Les autres demandes de changements seront référées au Comité de régie.

6 Gestion de la qualité

La qualité du *Cahier des normes* en tant qu'outil de prise de décision sur les droits de la clientèle pour la prestation de services à la CARRA se mesurera d'après les éléments suivants :

1. La conformité du contenu avec les lois, les règlements et la normalisation déjà existante;
2. La conformité du contenu avec les pratiques administratives en vigueur à la CARRA;
3. La conformité du contenu avec les règles grammaticales et linguistiques françaises;
4. La convivialité de l'outil (facile à consulter, facile à comprendre et agréable à utiliser);
5. La correspondance entre le produit développé et les besoins des utilisateurs.

Pour s'assurer que le produit développé qui sera livré aux utilisateurs rencontre tous ces éléments, les mesures suivantes seront prises :

1. La conformité du contenu avec les lois, les règlements et les normes :

À prime abord, il faut établir que les rédacteurs du *Cahier des normes* sont des agents de recherche qui possèdent une certaine expérience de la rédaction de normes et de recherche dans les lois et les règlements, notamment par leur participation au projet des Unités de documentation pour le projet RISE. De plus, ces professionnels possèdent déjà une expertise du RREGOP et du RRPE, acquise par le biais de la formation normative diffusée aux nouveaux employés de la CARRA, et consolidée par le projet des Unités de documentation pour le projet RISE.

Pour garantir la fiabilité du contenu, toutes les unités rédigées dans le cadre du projet feront l'objet d'une validation de la part de membres de l'équipe conseil du Service des normes et des réexamens.

2. La conformité du contenu avec les pratiques administratives en vigueur à la CARRA :

Les pratiques administratives n'ont pas toutes fait l'objet de décision écrite, et ne sont d'ailleurs pas toutes documentées. Pour s'assurer que toutes les pratiques administratives seront recensées dans le cadre du projet, les rédacteurs devront consulter des employés de chacun des services de la CARRA dont les activités feront l'objet de normalisation. Chacune des normes fera l'objet d'une validation dans les services concernés afin de s'assurer que l'écrit reflète bien la réalité opérationnelle.

Certaines pratiques administratives, celles qui n'ont jamais fait l'objet d'une décision officielle de la part de l'organisation, ou celles qui n'ont jamais été soumises à l'approbation du Service des normes, devront faire l'objet d'une étude normative et d'une décision au Comité d'approbation de la normalisation des pratiques administratives avant de pouvoir être intégrées au *Cahier des normes*. Celles qui n'auront pas été approuvées au terme de ce processus ne devront plus être appliquées.

3. La conformité du contenu avec les règles grammaticales et linguistiques françaises :
Le Service des communications de la CARRA sera mis à contribution pour la révision linguistique de toutes les unités de documentation produites dans le cadre du projet.

4. La convivialité de l'outil (facile à consulter, facile à comprendre et agréable à utiliser)
C'est par la convivialité de l'outil développé que l'on rencontre le grand objectif stratégique de simplification des normes. Cette simplification passe par quatre axes :
 - a. La rédaction :
La rédaction doit être faite dans un langage clair et accessible, qui respecte les règles de lisibilité et qui respecte le vocabulaire normalisé dans le cadre du Dictionnaire CARRA;

 - b. Le repérage de l'information :
L'information doit être facile à repérer dans une page. Pour cela, un langage contrôlé sera établi et devra être utilisé pour titrer chacune des séquences d'information.

 - c. La recherche :
Un moteur de recherche accompagne le *Cahier des normes*. Les normes devront être rédigées afin d'éviter de polluer la recherche par des résultats non pertinents.

 - d. L'édition :
Une politique éditoriale comprendra toutes les orientations en matière de diffusion de l'information dans le *Cahier des normes*, afin de s'assurer que les règles de diffusion sur Internet soient respectées.

Pour s'assurer que chacun des quatre grands axes soit rencontré, des spécifications seront établies, qui devront être respectées par les rédacteurs. De plus, avant la publication, toute l'information normalisée fera l'objet d'une validation de l'édimestre, qui s'assurera que toutes les spécifications ont été respectées. (Voir **Validation diffusion** dans les activités du scénario de réalisation).

5. La correspondance entre le produit développé et les besoins des utilisateurs :
Un comité d'utilisateurs sera créé dès le début du projet, avec des représentants de la principale clientèle du *Cahier des normes*, soit des employés des unités responsables de la prestation de services de la CARRA. Ce comité d'utilisateurs sera rencontré à plusieurs reprises au cours du projet, afin de s'assurer que le produit développé correspond bien aux besoins de ces derniers, notamment en ce qui a trait à l'accès à l'information (portes d'entrée), et au niveau de précision de l'information.

7 Gestion des risques

Des risques font partie de tout projet. Il est important de les identifier au départ pour prévoir ce qu'il est possible de faire pour les limiter.

Un journal des risques sera tenu durant le projet, où seront consignés les risques à mesure qu'ils seront identifiés ainsi que la stratégie retenue pour y faire face. En date du 30 avril 2006, voici les risques qui ont déjà été identifiés :

Date	Description du risque	Impact estimé	Probabilité	Gravité	Stratégie
15 avril	Départ ou absence prolongée du professionnel qui assume à la fois les tâches d'édimestre et de webmestre du Cahier des normes, qui est la seule ressource de la CAR-RA qui connaît le logiciel RoboHelp au point de vue de la publication, de l'entretien et de l'évolution.	Stagnation du projet : la rédaction pourrait se poursuivre, mais aucun développement ni aucune publication ne pourraient avoir lieu. Retard dans le calendrier des livraisons.	Probable	Élevée	Engager une ressource de niveau technique de type webmestre pouvant effectuer aussi la fonction d'édimestre suppléant. Documenter les procédures de travail de la tâche d'édimestre.
15 avril	Départ ou autre absence prolongée d'un membre de l'équipe de projet	Retard dans le projet. Le retard sera plus ou moins important selon la rapidité avec laquelle la ressource est remplacée, et selon le temps nécessaire à la formation de la nouvelle ressource.	Très probable (plusieurs départs à la retraite sont prévus pour la période 2006-2008)	Élevée	Jumelage le plus rapidement possible avec les nouvelles ressources pour ressources dont les départs peuvent être déjà planifiés.
15 avril	Les activités de continuité devant être assurées par les membres de l'équipe de projet pourraient être plus importantes que prévu. (Ex.: si les demandes de formation excèdent les trois programmes de formation par année prévus à la planification)	Moins de disponibilité des membres de l'équipe de rédacteurs, ce qui amènerait des retards dans le calendrier de livraison.	Probable Le Service des normes et des réexamens peut limiter l'offre de service en ce qui concerne la formation continue des employés aux cas prioritaires.	Modérée	Faire un arrimage auprès des autres gestionnaires et auprès de la Direction des ressources humaines pour que les besoins en formation normative soient transmis au SNR dès que l'embauche d'une nouvelle ressource est prévue.

Date	Risque identifié	Impact estimé	Probabilité	Gravité	Stratégie
15 avril	<p>Les modifications législatives et réglementaires pourraient être plus importantes que prévu. (Voir le tableau en annexe pour les modifications législatives prévues par régime de retraite pour la durée du projet).</p> <p>Les modifications législatives et réglementaires qui font l'objet d'un risque touchent les régimes ou les sujets :</p> <p>1. en rédaction ou dont la normalisation est en attente de publication.</p> <p>2. déjà intégrés au <i>Cahier des normes</i>.</p>	<p>Augmentation du temps de travail pour les rédacteurs, et pour les responsables de l'édition et de la publication du Cahier des normes.</p> <p>L'impact devient plus important à mesure que le projet avance et que de plus en plus de sujets ou de régimes de retraite sont intégrés au Cahier des normes. Les régimes où les risques sont les plus élevés sont le RREGOP et le RRPE, qui seront les premiers régimes intégrés.</p>	<p>Probable</p> <p>Les modifications législatives et réglementaires vont de paire avec la négociation des conventions collectives. Comme les conventions collectives de la majorité des employés assujettis au RREGOP sont fermées jusqu'en 2010, peu de surprises sont à prévoir de ce côté.</p>	Modérée	<p>Ajouter des ressources dans l'équipe de rédacteurs.</p> <p>Faire un suivi rigoureux des modifications législatives et réglementaires auprès de l'équipe qui en est responsable.</p> <p>Siéger sur les comités de lecture pour connaître la teneur des modifications législatives avant leur adoption, pour toute modification touchant des sujets de normalisation déjà intégrés ou en rédaction.</p>
15 avril	Estimation du temps requis pour réaliser les activités du projet erronée.	Non respect de l'échéancier	<p>Peu probable</p> <p>Les barèmes ayant servi à faire la planification sont appuyés par des données provenant de projets de même nature.</p>	Élevée	S'assurer que les barèmes utilisés pour faire la planification soient aussi réalistes que possible.
15 avril	Structure développée s'adaptant mal à l'environnement technologique (vice de conception dans la structure du projet), qui amènerait des problèmes d'interface, ou de liens entre les différentes applications du <i>Cahier des normes</i> .	Développement de la structure ou de l'interface à reprendre. Retards dans l'échéancier.	Peu probable	Élevé	<p>Demander le support de la DST. Engager un spécialiste pour supporter l'équipe dans ce travail (conseiller en design d'information)</p> <p>Tester la structure développée selon un maximum de situations pouvant éventuellement survenir.</p>
15 avril	Panne de réseau ou autre panne durant la réalisation du projet	<p>-Perte du travail réalisé d'une journée maximum.</p> <p>-Stagnation du développement informatique ou de l'édition).</p>	Peu probable	Faible	Respecter les bonnes pratiques en matières de sauvegarde des informations.

Date	Risque identifié	Impact estimé	Probabilité	Gravité	Stratégie
15 avril	Destruction accidentelle de documents dans les répertoires partagés	Perte du travail d'une journée maximum : la DST procède à un backup à tous les soirs.	Probable	Faible	Former les rédacteurs sur les bonnes pratiques en matière de sauvegarde des informations.
15 avril	Atteinte des limites du logiciel, ou bugs du logiciel d'édition RoboHelp	Arrêt de l'édition. Le travail de rédaction pourrait se poursuivre, mais rien ne pourrait être publié. Retards dans le calendrier des biens livrables.	Très probable	Élevé	Implanter le nouveau logiciel d'édition le plus tôt possible dans le projet. (on prévoit 2007).
15 avril	Problème de compatibilité des logiciels d'édition lors de la migration du <i>Cahier des normes</i> vers le nouveau logiciel (en cours de projet)	Suspension des travaux d'édition du <i>Cahier des normes</i> .	Probable	Élevée	Engager une ressource technique de type webmestre ayant les compétences requises pour faire l'étude pour le choix du logiciel le mieux adapté. Obtenir le support de la DST pour l'étude et l'implantation du nouveau logiciel.
15 avril	Des changements apportés par le projet RISE, au point de vue des modifications législatives et réglementaires et des changements normatifs (pratiques administratives) pourraient être demandés après juin 2006. Les changements qui font l'objet d'un risque touchent les régimes ou les sujets : 1. en rédaction ou dont la normalisation est en attente de publication; 2. déjà intégrés au <i>Cahier des normes</i> .	Augmentation du temps de travail pour les rédacteurs, l'édimestre et le webmestre. L'impact est plus important à mesure que le projet avance et que plus de sujets ou de régimes de retraite sont intégrés. Les régimes où les risques sont les plus élevés sont le RRE-GOP et le RRPE, qui seront les premiers régimes intégrés.	Peu probable Comme toute demande de changement qui surviendra après juin 2006 fera l'objet d'une facturation de la part du fournisseur, les responsables du projet RISE feront tout pour éviter qu'il y en ait.	Modéré	S'assurer de développer une bonne collaboration avec l'équipe du projet RISE, pour être informé le plus tôt possible des changements qui pourraient être demandés.
15 avril	Retards dans les décisions requises de la part du Comité de régie en cas de demandes importantes de changements au projet.	L'aspect du projet devant faire l'objet d'une décision ne pourra être développé.	Peu probable	Élevée	S'assurer que les délais prévus dans les mécanismes d'approbation et d'intégration des demandes de changements soient compris de part et d'autre, et que chaque partie s'engage à les respecter.

8 Gestion du changement

8.1 Identification des enjeux liés au changement

Deux grands enjeux du changement apportés au Cahier ont été identifiés :

1. La perception des normes:

Pour que le *Cahier des normes* soit consulté par tous les employés qui offrent la prestation de services, il faut que la perception par rapport aux normes soit modifiée. Il faudra, d'une part, qu'il ne subsiste aucun doute sur la fiabilité et la pertinence des informations qu'on y trouve. Ainsi, une sensibilisation sur la mise à jour et l'intégration de pratiques administratives dans le *Cahier des normes* devra faire partie du plan de communication du projet. D'autre part, il faudra modifier la perception selon laquelle les normes s'adressent surtout aux employés experts des différents services : cette perception se modifiera en démontrant aux employés la facilité de la recherche d'information dans le *Cahier des normes* et la facilité à comprendre et à utiliser l'information qu'on y trouve.

2. La normalisation des pratiques administratives:

Les conseillers en normalisation du Service des normes et des réexamens étaient habitués à avoir une approche très légale de la normalisation. Avec le projet, on veut modifier cette approche pour une orientation davantage opérationnelle du *Cahier des normes*. Il faudra prévoir un travail de sensibilisation et de la formation à la nouvelle approche normative auprès des conseillers en normalisation pour défaire certaines habitudes et créer de nouveaux réflexes, que ce soit pour la rédaction de normes ou les conseils normatifs dispensés aux employés des unités opérationnelles.

Le Service des normes était peu consulté par rapport aux pratiques administratives qui avaient cours dans les différents services opérationnels, et les normes reflétaient très peu cette réalité. L'un des enjeux de ce changement est d'instaurer un contact durable entre les services opérationnels et le Service des normes et réexamens pour que les conseillers en normalisation soient partie prenante de la réflexion sur la simplification des pratiques administratives, et que le *Cahier des normes* reste une référence fiable et utile à ce sujet.

8.2 Plan de communication

Le plan de communication pour la gestion du changement n'est pas encore arrêté. On envisage toutefois de collaborer étroitement avec la Direction de la planification et de la coordination pour en établir les bases.

8.3 Formation

La stratégie de formation pour faciliter la gestion du changement touche deux aspects :

- La formation à dispenser aux membres de l'équipe leur permettre de mener à bien le projet;
 - La formation à dispenser aux employés pour présenter le nouveau *Cahier des normes* et favoriser son utilisation.
1. Pour ce qui est du premier aspect de la stratégie de formation, on prévoit dispenser les formations suivantes aux membres de l'équipe de projet :
 - Formation sur la simplification des communications (Conseillers en normalisation - rédacteurs et valideurs);
 - Formation sur l'utilisation du logiciel d'édition (édimestre, webmestre et soutien à la mise en page et à l'édition);
 - Formation sur l'utilisation du logiciel MS Project Serveur (chargé de projet);
 - Formation sur la conception d'une base de données;
 - Formation sur la conversion des la documentation sur un support papier vers le web.
 2. Pour l'aspect de la formation visant l'utilisation du *Cahier des normes* par les employés, on doit travailler sur deux fronts :
 - La modification des habitudes d'utilisation des employés actuellement en poste à la CARRA;
 - Le développement de bons réflexes d'utilisation dès l'embauche des nouveaux employés.

Pour modifier les habitudes d'utilisation du *Cahier des normes* des employés, on prévoit, dès la livraison du premier RREGOP-Prestations, commencer à dispenser une formation aux chefs d'équipe, avec l'objectif sous-jacent de s'en faire des alliés pour la promotion du *Cahier des normes* auprès des autres employés. Au fur et à mesure des publications du *Cahier des normes*, on étendra la formation aux employés concernés par le traitement des sujets publiés.

Pour ce qui est de développer de bons réflexes d'utilisation chez les nouveaux employés, on prévoit adapté le cours de formation sur la *Cahier des normes* qui existe déjà dans le programme de formation de base du Service des normes et des réexamens, et de l'offrir dès l'automne 2007 dans le cadre du programme de formation des base des nouveaux employés.

Il faudra aussi prévoir un réaménagement de la salle de formation pour y intégrer des postes informatiques, afin que le *Cahier des normes* puisse être utilisé pour chacun des

sujets du programme de formation de base et de formation continue, ce qui contribuerait à développer de bonnes habitudes d'utilisation.

9 Évaluation du projet - Revue post implantation

Une revue post-implantation sera faite par le chargé de projet de trois à six mois après la fin du projet. Cette revue post implantation contiendra les éléments suivants :

1. Une évaluation de l'atteinte des objectifs du projet;
2. Une évaluation des bénéfices fournis par le projet par rapport aux bénéfices planifiés;
3. Des recommandations pour la mise sur pieds de projets futurs.

Annexe 1 : Modifications législatives prévues entre 2006 et 2008

Annexe 2 : Calendrier de réalisation