Service en ligne de réquisition d'inscription

PRENEZ LE VIRAGE!

Bilan du projet

Décembre 2012

Dernière mise à jour : 2012-12-11

Ressources naturelles
Québec

« La meilleure voie pour renouveler la pensée est de sortir de l'imagination humaine. »
Bernard Werber, Les fourmis.

Table des matières

1 Introduction 4

2 Le projet 5

2.1 La solution et sa réalisation TI 6

2.2 Envergure réelle du projet et principales ressources 8

2.3 Les bénéfices attendus 11

3 Éléments en suspens 12

3.1 Approbation des livrables 13

3.2 Demande de changement de projet 13

3.3 Points en suspens 13

4 Réalisations importantes et leçons apprises 14

4.1 Des réalisations importantes 14

4.2 Des leçons apprises 18

5 Plan d'action relatif à la fermeture du projet 29

1 Introduction

Le présent document se veut un bilan des travaux relatifs au projet de Service en ligne de réquisition d'inscription (SLRI), projet qui s'est échelonné sur une période de 3,5 ans, de l'architecture de la solution à son implantation, en passant bien entendu par son développement.

Après avoir présenté les grandes lignes du projet, le document expose les éléments en suspens, explore les leçons apprises et se termine sur le plan d'action relatif à la fermeture du projet et les suites à y donner, le cas échéant.

En résumé, on peut dire que le projet SLRI s'est déroulé selon les attentes initiales et dans le respect du budget et de l'échéancier. C'est un projet de grande envergure (près de 19 000 jours) qui, de toute évidence, constitue un autre succès dont l'organisation de Foncier Québec peut être fière.

Pour s'assurer de la plus grande pérennité de la solution SLRI et dans un souci d'amélioration continue, l'équipe de projet recommande, pour les suites du projet SLRI, de :

1. **S'assurer de l'entretien et de l'évolution des nouvelles fonctionnalités mises en place dans le cadre du projet SLRI, notamment le volet corrélation, en affectant les budgets requis;**
2. **Mettre en place l'organisation qui pourra faire la gestion opérationnelle adéquate du module de corrélation et son évolution d'affaires (e.g. : automatiser d'autres natures, d'autres types de documents...);**
3. **Maintenir des contacts fréquents avec les fournisseurs d'outils de gestion d'études ou outils de transmission de réquisitions afin de garantir une harmonie continue dans l'utilisation des services WEB;**
4. **Organiser des activités de communication spécifiques en vue de l'obligation de l'utilisation de la demande en ligne;**
5. **Maintenir à jour les modules de formation en ligne;**
6. **Demeurer à l'écoute de la clientèle.**

2 Le projet

Dans un souci d'efficacité et de pérennité de l'information, Foncier Québec a lancé, en 2009, le projet SLRI. En effet, ce projet avait pour but de maintenir, voire améliorer, l'efficacité opérationnelle et les services à la clientèle malgré une baisse prévue de 30 %, entre 2007 et 2016, du personnel affecté à la tenue du Registre foncier.

L'analyse des processus actuels a permis de constater, d'une part, que les techniciens en droit au Registre foncier devaient faire encore beaucoup de saisie d'information dans le traitement des réquisitions et ce, malgré le fait que près de 60 % des documents sont transmis de façon électronique. D'autre part, certains types de documents et certaines natures d'actes, qui représentent un volume important des transactions au Registre foncier, ont été identifiés avec un potentiel élevé de possibilité d'automatisation.

SLRI se caractérise ainsi par deux volets spécifiques mais intimement reliés. D'abord, l'introduction d'une interface WEB permet la préparation et la transmission d'une demande d'inscription au Registre foncier en même temps que le dépôt d'une réquisition. Cette demande d'inscription vise à ce que les informations nécessaires à l'analyse de l'admissibilité et à l'inscription des documents soient préalablement saisies par les clients. En soutenant le client, notamment par des validations en ligne et par différentes fonctionnalités mises à sa disposition, l'interface WEB permet d'offrir une prestation électronique de services plus efficace et plus efficiente à la clientèle qui dépose des réquisitions aux fins d'inscription. Pour ces raisons, le projet est tout à fait en lien avec les orientations gouvernementales, notamment celle de « favoriser le déploiement du gouvernement en ligne ».

En second lieu, le projet SLRI a été un centre d'innovations car il a permis de réaliser des fonctionnalités qui permettent l'analyse de l'admissibilité des documents et de leur inscription de façon complètement automatisée. Cela constitue le premier processus juridico-administratif automatisé de l'État québécois. Cette réalisation a été rendu possible grâce, notamment, à l'utilisation du traitement automatisé du langage naturel (TALN) et au recours d'un groupe de travail multidisciplinaire dont les personnes ont été capables de sortir des sentiers battus pour envisager des avenues inédites au Registre foncier. Cette innovation a d'ailleurs été reconnue par la communauté québécoise, car le projet a remporté l'Octas 2012 dans la catégorie *« Solutions d'affaires — Logiciels libres – plus de 100 employés »*.

2.1 *La solution et sa réalisation TI*

La solution d'affaires : la préparation d'une demande d'inscription

Les travaux d'architecture détaillée, réalisés dans un contexte d'analyse d'impacts, ont permis de conclure de la possibilité de réaliser la solution initialement envisagée. Le graphique à l'annexe 1 permet de visualiser globalement les modifications et les ajouts qui ont été faits dans les processus d'affaires intégrés au système informatique du Registre foncier (SIRF).

Sans entrer dans les détails, soulignons que le nouveau processus permet au client de recourir dorénavant à l'une des trois portes d'accès pour la transmission de ses documents de façon électronique :

1. la saisie directe d'information dans l'interface WEB du Registre foncier : cette fonctionnalité devrait servir principalement aux clients qui n'ont pas d'outil de gestion d'étude ou d'outil de transmission électronique des documents;
2. l'importation d'un document en format XML à partir de cette même interface : cette fonctionnalité devrait servir aux clients qui utilisent un outil de gestion d'étude ou un outil de transmission électronique des documents et dont le fournisseur aura permis l'accès sur leur poste de travail à leur document en format XML. Cette façon peut permettre au client la double saisie des informations. Actuellement, seuls les logiciels « *Acte en ligne* » et « *Paramaître* » permettent d'accéder au fichier XML;
3. l'utilisation de nos services WEB, via la plateforme de leur fournisseur, dans la mesure où les fournisseurs ont développé une telle application, dont l'utilisation est quasi transparente pour le client. Pour le moment, le logiciel « *Pronotaire* » utilise déjà les services WEB, du moins pour une partie de sa clientèle, et la plateforme « *Émergis* » est en voie de le faire.

Peu importe la voie choisie, le client a toujours le choix de transmettre son document aux fins de publication selon l'un des trois formats permis : PDF/A, RTF ou XML. La transmission se fait à partir du site WEB ou des services WEB du Registre foncier. Jusqu'à maintenant, environ les deux tiers des documents (document principal) sont transmis en format PDF, près de 30 % en format RTF et très peu en format XML.

De plus, le client a toujours la possibilité de transmettre son document, accompagné d'un bordereau d'inscription préparé via SLRI, dans l'un des 73 bureaux de la publicité des droits (BPD). Jusqu'à maintenant, moins de 3 % des documents initialement préparés avec le nouveau service en ligne sont transmis en format « papier ».

L'utilisation de la demande d'inscription sera éventuellement rendue obligatoire lorsque les modifications législatives et réglementaires nécessaires auront été approuvées par les autorités gouvernementales. D'ici là, le client aura toujours la possibilité d'utiliser les voies actuelles : la transmission d'un fichier XML via un

courrier électronique ou le dépôt d'un document en format « papier » directement en BPD.

La solution d'affaires : le processus automatisé d'inscription

Le processus automatisé d'inscription, ou le module de corrélation, est la fonctionnalité qui permet l'analyse de l'admissibilité et l'inscription des documents de façon automatisée. Ce processus automatisé correspond, ni plus ni moins à un officier virtuel intelligent qui reproduit la logique analytique et décisionnelle des officiers adjoints de la publicité foncière.

Cet outil a été développé dans un nouveau contexte, inédit du moins au SIRF, du recours important à l'utilisation de logiciels libres en matière de traitement automatique du langage naturel (TALN) : en l'occurrence le logiciel GATE (General Architecture for Text Engineering) et le logiciel MALLET (Machine Learning for Language Toolkit). Pour réussir à élaborer cette solution, le processus a été découpé en trois étapes distinctes :

1. l'aiguillage : fonctionnalité qui permet de faire un premier tri dans les documents reçus afin de transmettre à l'outil de corrélation seulement les documents les plus susceptibles d'être automatisés, les autres documents étant transmis directement en Centre d'admissibilité et d'inscription pour traitement;
2. l'extraction : fonctionnalité qui permet d'extraire les données des documents transmis aux fins de la publicité. C'est à cette étape que les outils de TALN sont nécessaires pour être en mesure de structurer ces données;
3. La corrélation : fonctionnalité qui permet de comparer les informations extraites de l'acte aux informations identifiées par le client dans la demande d'inscription. Lorsque la comparaison est conforme, c'est à cette étape que l'analyse des règles de publicité s'effectue et, si conforme, le document pourra être inscrit au Registre foncier.

Le développement de la solution

La planification détaillée des travaux d'architecture et les projections pour les travaux de réalisation ont vite fait émerger l'importance de la charge de travail à réaliser dans un échéancier très serré, la fin du projet devant se faire avant la fin du contrat avec les promoteurs INFOREF. En effet, la fin du contrat INFOREF a apporté des considérations très importantes pour la planification des travaux de façon à s'assurer que la solution SLRI soit mise en production avant la fin de ce contrat limitant ainsi les risques reliés à un potentiel changement de fournisseur. Septembre 2012 devenait donc la date ultime pour la fin de travaux.

De ce fait, divers scénarios de réalisation ont été envisagés afin d'identifier la façon de faire la plus efficiente et la plus efficace. Le découpage de la solution en 3 livraisons et une sous-livraison a été le scénario retenu afin d'optimiser l'utilisation des personnes dans la réalisation du projet. Ainsi les dates de mise en production pour chacune de ces livraisons et sous-livraison ont été les suivantes :

- L1 : le 22 octobre 2011. Cette mise en production a été livrée à un petit groupe de clients, une quarantaine, pour permettre de réaliser une phase pilote;
- L1 : le 23 janvier 2012. Élargissement de l'accès des fonctionnalités de la livraison 1 à l'ensemble de la clientèle :
- L1.1 : le 28 janvier 2012;
- L2 : le 21 avril 2012;
- L3 : le 1er septembre 2012.

L'annexe 2 recense l'ensemble des fonctionnalités qui ont été développées dans le cadre de chacune des livraisons du projet SLRI.

2.2 *Envergure réelle du projet et principales ressources*

Le tableau suivant montre les résultats des travaux d'architecture et de développement en termes d'efforts et de coûts comparativement aux données prévues initialement au début du projet.

Les efforts du projet SLRI :

	Jours Planifiés	Jours Réels	Écart (R-P)	
			En niveau	En %
Architecture	3 967	4220	253	6,4%
Développement	17 159	14 139	-3 020	-17,6%
Total	***21 126***	***18 359***	**-2 767**	**-13,1%**

Les coûts du projet SLRI :

	Coûts Planifiés	Coûts Réels	Écart (R-P)	
			En niveau	En %
Architecture	2 183,5	2 571,1	**387,6**	**17,8%**
Développement	10 795,1	9 370,8	**-1 424,3**	**-13,2%**
Total	***12 978,6***	***11 941,9***	**-1 036,7**	**-8,0%**

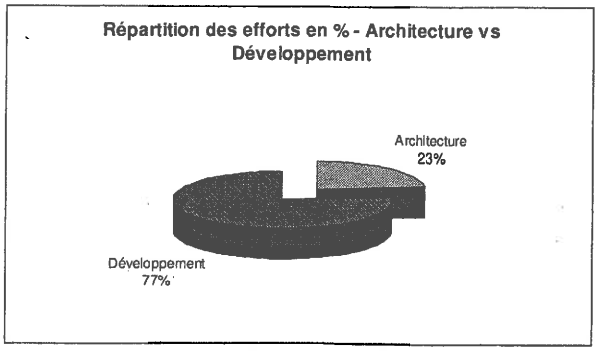
À la lumière des tableaux précédents, on constate que la réalisation du projet a nécessité moins d'efforts et moins de coûts que ce qui avait été prévu en début de projet. Ce résultat s'explique principalement :

- par le fait que les travaux reliés à la gestion du changement ont nécessité moins d'efforts et moins de coûts, notamment grâce au partenaire public choisi pour le développement de la formation en ligne et une plus grande implication du personnel de l'interne pour la réalisation de ces travaux,
- par des coûts plus faibles pour l'acquisition d'équipements,
- et par une gestion serrée du budget global du projet.

De plus, mentionnons que plusieurs travaux de développement informatique se sont réalisés en mode forfaitaire, ce qui a permis de limiter les dépenses sur le volet TI du développement d'une bonne partie de la solution.

Il est important de mentionner également que l'équipe de projet a procédé à un exercice de compression budgétaire avant le début des travaux de développement. L'estimation des coûts à la suite de l'architecture détaillée laissait entrevoir une possibilité de dépassement budgétaire. Il a donc fallu valider la solution pour s'assurer de centrer les travaux exclusivement sur les éléments essentiels aux objectifs parcourus. À la suite de cet exercice, certains travaux, qui auraient pu être intéressants mais non essentiels à la solution SLRI, ont été exclus de la solution finale.

Le graphique ci-contre montre que les efforts d'architecture représentent 23 % de l'ensemble des efforts, alors que cette proportion peut facilement atteindre le tiers dans le cas de projets comparables.

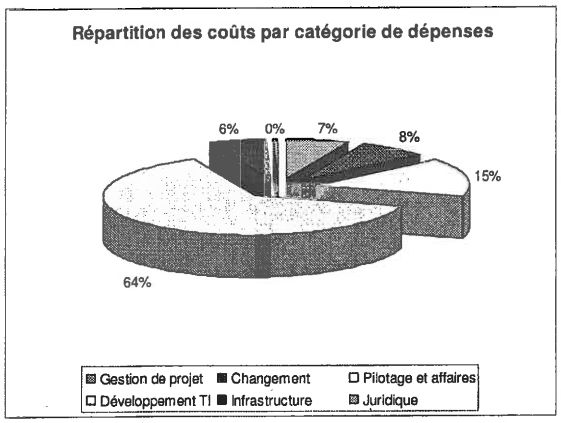


Le tableau et les graphiques suivants présentent la répartition des coûts et des efforts du projet selon les principales catégories de dépenses. Les efforts et les coûts de développement TI constituent près des deux tiers du projet SLRI, alors que le pilotage et les travaux d'analyse d'affaires représentent le quart des efforts (15 % des coûts). De leur côté, les efforts et les coûts en gestion de projet atteignent 7 %.

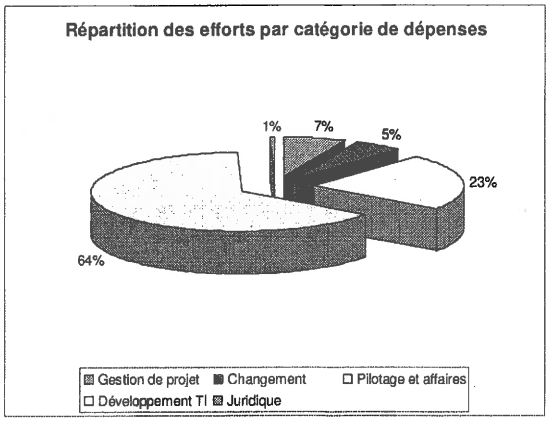
Le projet par catégorie de dépenses, en $ et en jours :

Projet SLRI	Budget	Effort (jours)
Gestion de projet	789 961 $	1 248
Changement	901 439 $	924
Pilotage et affaires	1 845 696 $	4 225
Développement technologique	7 607 684 $	11 851
Infrastructure	745 696 $	N/A
Juridique	51 414 $	111
Total	**11 941 890 $**	**18 359**

La répartition des coûts, en %



La répartition des efforts, en %



2.3 *Les bénéfices attendus*

Lorsque les nouvelles fonctionnalités du projet SLRI auront atteint leur plein rythme de croisière, en 2016-2017, le bénéfice net annuel attendu devrait atteindre environ 2,2 millions de dollars par année. Les fonctionnalités mises en place par la solution SLRI, notamment la fonction automatisée de l'analyse de l'admissibilité et de l'inscription des ventes et hypothèques, nous permettent de croire que l'objectif, en termes de bénéfices, sera atteint.

Bénéfice annuel net attendu (cible 2016-2017) (Prévision en millions de dollars)	
Volet - Affaires	
- Rémunération	2,4
- Loyer	0,4
- *Sous-total*	*2,8*
Volet - TI	
- Entretien/Équipement	-0,1
- Signature numérique	-0,5 [1]
- *Sous-total*	*-0,6*
Bénéfice annuel net attendu initialement	**2,2**

[1] Le nouveau contrat récemment signé avec Notarius élimine ce coût supplémentaire.

Déjà, les mesures qui ont été prises dans le cadre du projet, notamment en matière de révision du processus de contrôle de la qualité dans l'analyse de l'admissibilité et l'inscription des documents, ont permis de concrétiser une partie de ces bénéfices. En effet, ces mesures ont permis d'économiser, pour les Centres d'admissibilité et d'inscription, 20 ETC selon les cibles d'ETC utilisés. Cela se traduit par des économies nettes[1] de 12 ETC dans les opérations de l'analyse de l'admissibilité et de l'inscription des documents, soit un bénéfice annuel d'environ 625 milliers de dollars.

Suivi des bénéfices réalisés à date (Estimation en millions de dollars)	
Volet - Affaires/Rémunération	
- Réduction de 12 ETC[1] au 31 mars 2012	0,6
Volet - TI	
- Coût moindre pour la signature numérique	0,5
Total du bénéfice annuel, à date	**1,1**

[1] Cette réduction résulte de la mise en place du contrôle de la qualité par échantillonage dans le cadre du projet.

Toutefois, certains enjeux demeurent. En effet, pour réaliser la totalité des bénéfices du projet, il est important que la très grande majorité des professionnels utilisent le nouveau service en ligne de réquisition d'inscription. Même si l'interface est, de façon générale, bien accueillie par la communauté, le Ministère a préparé un projet de loi visant notamment l'obligation faite à tous les professionnels de préparer une demande d'inscription, préalablement à la transmission de leur document juridique. Ce projet garantira ainsi l'utilisation du service en ligne. Le Ministère est actuellement en attente de l'adoption de ce projet de loi (voir aussi, à ce sujet, la section suivante).

[1] Les économies nettes dans les opérations d'analyse de l'admissibilité et de l'inscription tiennent compte des heures supplémentaires et du travail réalisé par les étudiants pour être en mesure de respecter les engagements législatifs.

3 Éléments en suspens

Tous les travaux à faire dans le cadre du développement et de l'implantation de la solution SLRI ont été complétés et aucun travail à réaliser n'est demeuré en suspens.

Toutefois, il est important de mentionner que l'équipe de projet est toujours en attente de l'adoption du projet de loi qui inclut, entre autres, l'obligation d'utiliser l'interface d'inscription et des facilités pour la transmission électronique des actes sous seing privé. À ce sujet, nous rappelons qu'un projet de loi a été déposé à l'Assemblée nationale à l'automne 2011 : *le projet de loi no. 37, Projet de loi modifiant le Code civil et d'autres dispositions législatives en matière de publicité foncière*. Ce dernier a fait l'objet d'analyse et de discussions avec des collègues d'autres ministères et organismes, discussions qui ont porté essentiellement sur d'autres aspects que ceux reliés au projet SLRI. Étant donné le changement de gouvernement, il est donc impératif de redémarrer le processus législatif.

Étant donné que l'obligation d'utilisation de la solution SLRI était initialement prévue pour l'automne 2012, voici, en gros, les impacts identifiés :

- ✓ Le projet de mémoire devra être présenté au prochain ministre et déposé à l'Assemblée nationale. Toutefois, il est important de mentionner que le travail administratif est complété, il s'agit là d'en faire le suivi auprès des autorités ministérielles et gouvernementales.
- ✓ Réaliser des éléments de communications pour tenir informés la clientèle et les différents intervenants dans le dossier SLRI (ordres professionnels, fournisseurs d'outils en clientèle, etc.). À ce sujet, l'équipe de projet a complété un plan de communication pour faciliter le suivi à cet égard.
- ✓ La mise en place de l'obligation de l'utilisation de l'interface d'inscription au Registre foncier à une date ultérieure n'amène pas de coûts supplémentaires en regard du dossier SLRI. Toutefois, l'absence de cette obligation pourrait engendrer des pertes de bénéfices à moyen et long terme. La convivialité de l'interface et ses différentes avenues, comme les services WEB, sont toutefois des facteurs qui viennent minimiser ces pertes potentielles de bénéfices. Combinés à une communication soutenue, ces éléments peuvent permettre d'espérer que les bénéfices seront au rendez-vous tels qu'ils sont prévus pour 2015-2016. L'obligation vient surtout garantir cet objectif.

3.1 *Approbation des livrables*

Tous les livrables du projet SLRI initialement prévus ont été approuvés.

3.2 *Demande de changement de projet*

Le projet SLRI a traité huit (8) demandes de changement dans le cadre du développement de la solution et aucune d'entre elles n'est demeurée en suspens. Ces huit demandes de changement ont nécessité, en tout, 488 jours d'efforts d'évaluation et de réalisation, le cas échéant.

Parmi ces demandes de changement, le projet SLRI a réalisé les analyses d'impacts de deux opportunités d'évolution identifiées en cours de projet. Ces deux dossiers ont été déposés aux autorités d'affaires compétentes en vue d'une intégration éventuelle dans les travaux d'amélioration de la solution.

Mentionnons également que le projet SLRI a impliqué l'ouverture de 69 billets qui ont tous été traités avant la clôture du projet. La réalisation de ces billets a nécessité des efforts de réalisation de 141 jours.

3.3 *Points en suspens*

Il n'y a aucun point qui demeure en suspens à la suite du projet SLRI.

4 Réalisations importantes et leçons apprises

Dans cette section, nous allons faire ressortir les réalisations les plus importantes du projet SLRI et tenter d'identifier certaines leçons apprises. Nous compléterons en présentant quelques pistes d'améliorations.

4.1 *Des réalisations importantes*

En vue de faire face aux conséquences de l'évolution démographique et de la contrainte de ne pas remplacer toutes les personnes qui quittent pour la retraite, le projet SLRI devait répondre à deux grands impératifs :

1. tenter d'éliminer le plus possible la saisie effectuée actuellement dans les Centres d'admissibilité et d'inscription;
2. automatiser l'analyse de l'admissibilité et l'inscription d'environ le tiers des réquisitions d'inscription au Registre foncier.

Pour atteindre ces objectifs, voici les réalisations importantes que désire souligner l'équipe de projet.

- *UNE NOUVELLE INTERFACE WEB* : SLRI devait élaborer une interface conviviale et sécuritaire pour permettre au client de préparer une demande d'inscription en ligne. Cette demande d'inscription en ligne doit contenir, notamment pour les actes de ventes et d'hypothèques, les informations nécessaires à l'analyse de l'admissibilité des documents et leur inscription au Registre foncier. Dans la mesure où la demande d'inscription est complète et que l'information y est correcte, le personnel en CAI aura moins de saisie à faire pour compléter l'analyse et l'inscription des documents et ce, même pour les documents déposés en format papier. Bien entendu, ce résultat est possible si tous les documents sont transmis via cette nouvelle interface. Pour nous aider à mettre en onde une interface conviviale, l'équipe de projet a eu recours à :
  - un ergonome WEB, spécialiste qui peut apporter des connaissances pointues et actualisées en cette matière. Son expertise a été fort utile pour rallier tous les intervenants à la nouvelle vision WEB du Registre foncier;
  - un comité utilisateurs externes, dont les membres ont pu critiquer le nouvel outil et proposer des pistes d'améliorations en regard de leur pratique d'affaires. Ce comité était composé d'arpenteurs-géomètres (2), d'avocats (2) et de notaires (13);

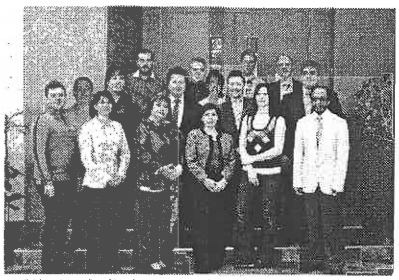
Le Comité utilisateurs externes - SLRI

- un travail en étroite collaboration avec les fournisseurs d'outils de gestion d'étude notariale et les fournisseurs d'outils d'inscription au Registre foncier a permis de s'assurer que les fournisseurs pourraient offrir une solution intéressante et conviviale à leurs clients et ce, selon les échéanciers du projet. Par des rencontres physiques ou téléphoniques et par des envois de documentation, les fournisseurs ont été clairement informés du projet et de son état d'avancement. De plus, le contenu de l'information était suffisamment précis pour leur permettre d'adapter leurs outils aux différentes solutions proposées par le nouveau service en ligne.

À ce jour, le taux d'utilisation du service en ligne de réquisition d'inscription s'élève à 8,9 % (dernière semaine de septembre), taux qui a augmenté presque chaque semaine depuis la mise en place de SLRI en janvier dernier.

- *L'INSCRIPTION AUTOMATISÉE* : La mise en place d'un module de corrélation afin de permettre l'analyse de l'admissibilité et l'inscription des ventes et hypothèques conventionnelles au Registre foncier est sans doute une innovation marquante de ce projet. Plusieurs défis ont dû être relevés pour réaliser cette facette du projet :
  - *Le recours à des logiciels libres de traitement automatique de langage naturel (TALN)*. Jusqu'à maintenant, les organisations publiques n'ont eu que très peu recours à l'utilisation de logiciels libres pour créer une importante solution d'affaires. Aujourd'hui, on peut dire que le recours à des logiciels libres nous a permis de bâtir une solution novatrice tout en permettant de gagner jusqu'à 60 % de temps de développement. Cette solution constitue le premier processus juridico-administratif de l'État québécois entièrement automatisé, solution qui s'est d'ailleurs méritée l'Octas 2012 dans la catégorie *« Solutions d'affaires - Logiciels libres – plus de 100 employés »*.

  - *Le recours à des experts du domaine*. L'introduction de nouvelles façons de faire et l'utilisation de nouveaux logiciels nécessitent la participation et l'implication d'experts dans ces nouveaux créneaux. L'implication des chercheurs du Centre de recherche en informatique de Montréal (CRIM) pour réaliser la preuve de concept de la solution et des experts de la firme KeaText pour concrétiser le développement de la solution ont été des éléments essentiels à la réussite de cette solution.
  - *L'apprentissage des nouvelles technologies par l'équipe interne*. C'est par l'intégration des experts à l'équipe de développement de la solution et le jumelage de ces personnes avec des pilotes d'affaires dans une équipe de travail qu'il a été possible d'initier l'apprentissage de ces nouvelles technologies. Il reste toutefois encore du travail pour s'approprier davantage ces nouvelles technologies, tant du côté de l'équipe TI que de l'équipe de pilotage d'affaires.



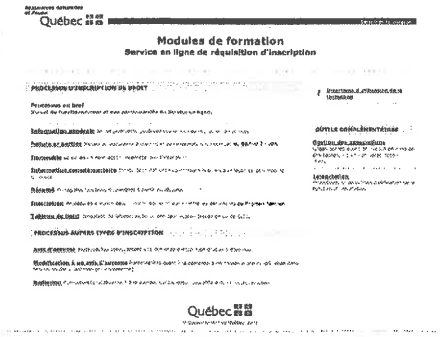
L'équipe de développement du module de la corrélation

- *L'intégration et l'arrimage de ces nouvelles technologies à celle du SIRF.* Non seulement l'équipe de développement du module de corrélation devait s'assurer d'un arrimage technologique parfait avec le SIRF, mais il a fallu aussi adapter les méthodologies de développement à ces nouveaux outils de TALN. Cela nécessite beaucoup d'ouverture et de souplesse dans l'exécution des travaux, tout en s'assurant de la rigueur pour garantir la qualité et l'intégrité des résultats.
- *Le besoin de convaincre les gens d'affaires*. L'analyse de l'admissibilité et l'inscription d'une réquisition au Registre foncier ont, jusqu'à l'arrivée de SLRI, toujours été réalisées par du personnel de la direction générale du Registre foncier (DGRF). Qu'une machine puisse analyser et traiter un document juridico-administratif et procéder à son inscription sans contrôle humain était pour plusieurs une impossibilité : trop de règles, le droit est compliqué, les professionnels ne sont pas uniformes dans la préparation de leurs documents, plusieurs causes d'erreur peuvent engager la responsabilité de l'Officier, etc.. Il fallait absolument les rendre à l'aise avec une telle pratique. Voici les principaux facteurs de succès pour ce faire :

Le Comité utilisateurs internes - SLRI

  - Présentation et explication des résultats de la preuve de concept à tous les intervenants;
  - Mise en place d'un comité utilisateurs internes;
  - Diverses présentations à l'ensemble du personnel;
  - État de situation à chacune des rencontres du comité de gestion de la DGRF;
  - Mise en place d'un contrôle de la qualité serré a posteriori et information des résultats à tous. Actuellement, la qualité des inscriptions automatisées se situe autour de 98%, ce qui est tout à fait conforme aux attentes.

- *UN OUTIL DE FORMATION EN LIGNE :* la formation en ligne constitue un atout important dans la stratégie de gestion du changement du projet SLRI, particulièrement auprès des clients. Les clients qui requièrent une inscription au Registre foncier sont nombreux, diversifiés et répartis géographiquement sur l'ensemble du territoire québécois. La formation en ligne est un outil pédagogique qui met à contribution les dernières technologies et rend la formation accessible et disponible pour tous et n'importe où sur le territoire. Ces nouveaux outils nous ont permis de créer une douzaine de modules pour expliquer l'utilisation de la nouvelle interface d'inscription et ainsi favoriser l'adhésion de la clientèle. Cette réalisation a été rendue possible grâce au jumelage des compétences du domaine d'affaires et des compétences

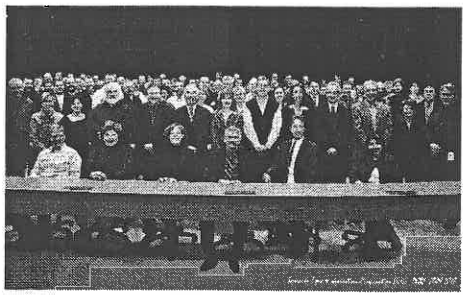


pédagogiques et technologiques d'un partenaire externe, en l'occurrence l'équipe du Collège FX Garneau. Au 30 septembre 2012, au-delà de 900 clients sont venus consulter le site de formation en ligne, pour plus de 3 000 visionnements de nos modules.

- *UNE PHASE PILOTE* : l'équipe de projet s'est assurée de réaliser une phase pilote pour valider la nouvelle application avant son élargissement à l'ensemble de la clientèle. En effet, une quarantaine de clients volontaires ont pu tester la nouvelle interface sur une période de près de trois mois. Cette période nous a permis de constater, et même de corriger, certains problèmes technologiques vécus par les clients. Malgré les précautions et les nombreux essais réalisés, force est de constater que la mise en essai avec la réalité pendant un certain temps nous permet de mieux se préparer pour l'accès à toute la clientèle. La réalisation d'une phase pilote ou d'un projet pilote dans le cadre d'un projet de grande envergure constitue certainement une de ses conditions de succès.

- *UNE PRÉOCCUPATION CONTINUE DE LA SÉCURITÉ DE L'INFORMATION* : dès le début de la réalisation du projet, l'équipe s'est assurée d'impliquer les spécialistes de la sécurité de l'information comme gardien et gage de la conformité des différentes règles en cette matière. Un responsable de la sécurité de l'information du projet (RSIP) a effectivement été nommé au tout début, lequel a accompagné l'équipe et suivi les travaux tout au long du projet. Le RSIP a eu le souci continu de s'assurer que les nouvelles applications développées par SLRI étaient conformes aux normes de sécurité du SIRF exigées par l'industrie des cartes de crédit (PCI-DSS). Il a aussi participé au choix des formats exigés (PDF/A et RTF) par la nouvelle interface et la sécurité entourant l'utilisation des Services WEB. Enfin, le RSIP s'est assuré que des audits de sécurité soient faits sur les nouvelles applications qui le nécessitaient.

- *LE TRAVAIL EN ÉQUIPE* : la réalisation d'un projet d'une telle envergure implique un travail d'équipe tout au long de sa réalisation. Le projet SLRI a travaillé de façon matricielle avec une équipe multidisciplinaire composée de personnes internes et externes provenant de toutes les directions générales de Foncier Québec. Au-delà d'une centaine de personnes ont contribué directement à la réalisation du projet SLRI. Il faut ajouter à cela l'ensemble du personnel de la DGRF, les ordres professionnels et plusieurs clients qui, par leur conseil et leurs commentaires ont permis d'accroître la qualité de la solution SLRI.



4.2 *Des leçons apprises*

Les travaux d'architecture et de développement ont permis de faire émerger quelques leçons qu'il importe de partager.

- À l'égard de la conception de la solution :
  - La conception de la solution est une étape fondamentale dans la réalisation d'un projet qu'il ne faut pas négliger. C'est l'étape qui permet de faire émerger la solution qu'il faut mettre en place pour solutionner le problème. Elle permet également de bien préparer la suite des choses pour mieux garantir le succès du projet.
    Le projet SLRI a été l'aboutissement d'une réflexion faite d'abord à l'interne, mais étendue rapidement auprès des ordres professionnels. Des tables de consultation ont été mises sur pied dès le début de la définition de la solution. Ce n'est pas toujours facile d'impliquer les clients dès le début, mais force est de constater que la réussite d'un projet comme SLRI dépend en bonne partie de ces efforts.

    Recommandation 1 :
    Pour assurer une conception adéquate de la solution, on propose de toujours s'assurer de la présence des 4 « **P** » de la conception de la solution :
    - Avoir les bonnes **Personnes** : mettre en collaboration toutes les compétences nécessaires afin d'identifier la meilleure solution pour le client (pilotes, clients, sécurité…). La contribution des gens d'affaires est fondamentale du début à la fin de cette définition;
    - Définir adéquatement le **Produit** : la définition d'un produit doit être vue selon plusieurs perspectives. C'est pourquoi il importe d'aller chercher plusieurs points de vue et surtout éviter de se fier qu'à nos perceptions. Valider le besoin auprès de la clientèle est un incontournable;
    - Mettre en place les bons **Processus** : malgré les pratiques actuelles de développement d'une solution, les projets doivent analyser ces processus pour voir si la solution envisagée nécessite des ajustements qui pourraient mieux répondre en efficacité et en efficience pour la réalisation des travaux. Le découpage en différentes livraisons peut s'avérer un atout lorsqu'il est planifié judicieusement;
    - Impliquer les **Partenaires** : la notion de partenaire en mode projet (notamment en gestion matricielle) est très large. Les collègues de travail, les fournisseurs, les clients (ordres professionnels, etc..), les intermédiaires (fournisseurs d'outils pour les notaires) sont à

considérer comme de vrais partenaires et il est important de bien les cibler dès le départ et de les impliquer le plus tôt possible dans le projet afin d'augmenter les chances de réussite du projet.

- À l'égard du développement de la solution :
  - Le prototypage est une approche évolutive fort pertinente qui permet à l'équipe de projet d'avoir rapidement une vision plus claire de la solution et de réagir au besoin tôt dans le processus. Dès le départ, le projet SLRI a élaboré un prototype représentant des maquettes de la future interface WEB pour la demande d'inscription en ligne. Les représentants du domaine d'affaires ont été en mesure d'envisager les résultats des travaux avant même la réalisation du développement comme tel. De plus, les travaux de développement se sont réalisés en se référant à ces maquettes. C'est une meilleure garantie de répondre aux besoins du domaine d'affaires.
  - Pour le module de corrélation, le projet a eu recours à du développement par apprentissage. Sans doute inusité dans le monde gouvernemental, il nous a fallu innover en développement pour être en mesure de mettre en application les résultats de la recherche/développement sur le traitement automatisé du langage naturel (TALN). Parfois, il faut accepter de sortir des sentiers battus. C'est ainsi que l'approche de développement informatique habituelle a dû être adaptée à la méthode par apprentissage imposée par les logiciels de TALN. La vigilance est toutefois de mise dans de telles situations. Dans notre cas, le recours à des experts du domaine de la TALN a été un incontournable. Ces experts ont directement fait partie de l'équipe de développement afin de s'assurer d'une intégration complète des nouveaux outils de la TALN avec les outils existants du SIRF. Selon notre expérience, il nous apparaît évident que ces nouvelles façons de faire pour développer des applications devront impliquer des ajustements aux façons actuelles de tester ces solutions (essais fonctionnels, essais intégrés, essais d'acceptation). L'actuelle façon de procéder aux tests avant implantation nous semble trop lourde dans un contexte de développement par apprentissage.
  - Une implication active de l'équipe de pilotage est essentielle. Ce sont les meilleures personnes pour assurer un arrimage entre les besoins d'affaires et la solution technologique proposée. Pour compléter cette perspective d'affaires, il nous apparaissait important d'y ajouter des gens davantage impliqués dans les opérations. Ainsi, la formation d'équipes de travail, pilotes d'affaires et gens des opérations, a été une valeur ajoutée déterminante dans le succès du projet. En effet, cette capacité de travailler en collaboration avec ceux qui sont au sein même des opérations assure

une compréhension uniforme des besoins et offre une meilleure garantie que les résultats seront conformes aux attentes du domaine d'affaires.

- Les travaux de développement de la solution ont été réalisés dans la perspective du respect des standards gouvernementaux et en lien avec les architectures d'entreprise sectorielle, ministérielle et gouvernementale. Seules pour les situations où il était difficile, voire impossible, à réaliser, comme par exemple les systèmes de modélisation UML, les standards ont été respectés.
- Le contexte contractuel avec les Promoteurs Inforef nous a permis de réaliser le développement de plusieurs fonctionnalités du système en mode de paiement forfaitaire. Dans une situation où le fournisseur connaît très bien le système sur lequel il va travailler, les marges bénéficiaires pour couvrir les risques de l'inconnu sont beaucoup plus faibles de sorte que l'organisation peut profiter d'une situation quasi optimale. Une entente forfaitaire permet d'abord et avant tout de garantir l'enveloppe budgétaire réservée au développement d'un élément de la solution. De plus, cette façon de faire permet d'éliminer ou, tout au moins, de réduire de façon importante les ajouts de besoins non explicitement énoncés (tant qu'à y être!). Souvent les coûts de projet augmentent parce que les besoins d'affaires augmentent au fur et à mesure du développement. Bien entendu, les forfaitaires amènent toujours la possibilité que le fournisseur se prenne une marge de risque trop importante. Une analyse serrée des évaluations et des barèmes de calcul reconnus contribuent assurément à payer une juste valeur pour les travaux réalisés en mode forfaitaire.

Recommandation 2 :

Utiliser des méthodes reconnues en développement informatique est définitivement rassurant pour une organisation, car ça amène de la stabilité notamment pour les mises en production. Toutefois, l'organisation doit aussi être à l'écoute de ce qui se fait ailleurs et avoir une ouverture d'esprit pour adapter ses méthodes de travail à différentes situations. L'innovation est une façon de faire avancer les choses, mais aussi de nous amener à les faire autrement. Il est important de ne pas avoir peur d'innover. Par contre, l'innovation ne doit pas se faire au détriment des niveaux de service exigés. Il est donc primordial de bien fixer au départ les exigences et les attentes du domaine d'affaires. Lorsqu'on adapte nos méthodes de travail, il est important d'analyser l'ensemble du processus et non seulement un élément de celui-ci.

Recommandation 3 :

La pratique du travail d'équipe entre les pilotes d'affaires et les représentants des opérations devrait s'étendre à l'ensemble des travaux de

développement informatique : les projets et l'entretien/évolution. Il peut y avoir des coûts à cette façon de faire, mais les avantages et les bénéfices nous semblent plus importants et un gage de la réussite des travaux.

Recommandation 4 :
Dès que l'organisation le juge à propos, il devrait recourir le plus souvent à la réalisation des travaux en mode forfaitaire. Avec les bonnes conditions, cette façon de faire est sans doute gagnante pour la réalisation d'un projet.

- À l'égard de la gestion du changement et des communications :
  - La gestion du changement doit être vue comme une composante robuste du projet. Les communications, la formation et le coaching contribuent à l'adhésion des clientèles, cette dernière permettant habituellement une atteinte plus rapide des bénéfices d'un projet. C'est pourquoi la gestion de changement et des communications revêt une importance stratégique pour les projets, notamment pour les projets d'envergure. Étant donné que Foncier Québec a une boîte de communications opérationnelles, il est nécessaire de préciser que, tout comme pour les responsabilités d'affaires, la gestion du changement et des communications des projets doit se faire en dehors des opérations quotidiennes. Les évènements du projet justifient souvent des interventions non planifiées et rapides et cette agilité est nécessaire au succès d'un projet. En cette matière, la direction du projet devrait être entièrement autonome, mais cette dernière doit garder à l'esprit la nécessité du respect des orientations gouvernementales et ministérielles à l'égard des communications externes.

  - L'organisation, quelle qu'elle soit, ne devrait jamais présumer de bien connaître les besoins et les façons de faire des clients... et encore plus si ce sont des clients externes. L'équipe de projet a impliqué de façon très active la clientèle du Registre foncier (les professionnels du droit foncier), et ce, dès le début des travaux d'architecture. Ainsi, un Comité d'utilisateurs externes, composé d'une vingtaine de professionnels du secteur privé (notaires, avocats et arpenteurs-géomètres) a été mis en place notamment pour définir, avec l'équipe du ministère, la solution SLRI et plus particulièrement, l'interface WEB qui sera requise pour inscrire au Registre foncier. Cette façon de procéder n'est pas toujours facile et elle a demandé des ajustements dans le mode de fonctionnement mais, sans l'ombre d'un doute, elle a été une importante valeur ajoutée dans le projet. À cet égard, notons les points suivants :
    - Une meilleure connaissance du processus de travail des clients pour inscrire au Registre foncier ont permis des ajustements significatifs à l'interface afin que cette dernière se colle davantage aux façons de faire déjà en place;

- L'implication des clients dans l'élaboration d'un prototype de l'interface a été un élément très facilitant pour le travail subséquent. Outre le fait que les commentaires des clients nous ont amenés à améliorer le prototype, la solution à mettre en place devenait claire, précise et incontestable;
- La présentation de la solution à des auditoires plus larges, dont les ordres professionnels, a été un franc succès, ce qui est un atout fort important en gestion du changement;
- Cette façon de faire a favorisé l'adhésion des clients à la solution proposée puisqu'ils ont été partie prenante de son développement et a enrichi les réflexions de l'équipe de projet considérant les expertises des clients. Cela peut toutefois obliger à sortir des sentiers battus ou de nos paradigmes.

Mise en garde : malgré les efforts réalisés en gestion du changement, il ne faut pas prendre pour acquis que tous les intervenants, notamment les clients, sont au courant du projet. Parfois, seuls le temps ou une modification législative assurent de rejoindre tous les clients.

- L'exploitation des nouvelles technologies a été un atout précieux pour la formation des clients répartis à la grandeur de la province. La formation en ligne (e-learning) permet de rendre disponibles facilement et rapidement toutes les informations qui sont requises pour s'approprier, en mode autonome, la nouvelle interface d'inscription. Il importe par ailleurs de s'assurer d'avoir l'expertise spécifique à ces nouvelles technologies.

Recommandation 5 :

Notamment dans les projets de plus grande envergure, il importe que la direction de projet soit autonome en matière de gestion du changement et des communications. Ainsi, les personnes dédiées à ces fonctions devraient relever de l'équipe directe de projet. De plus, cette dernière devrait être en mesure d'intervenir directement auprès des autorités compétentes, comme par exemple la Direction des communications du ministère. La direction de projet doit également avoir la latitude de recourir à de l'expertise spécifique selon les besoins du projet.

Recommandation 6 :

Les projets de grande envergure qui impliquent des changements affectant les clients devraient toujours prévoir une implication de ces derniers dès le début des travaux, de surcroît si les changements sont importants. Les clients doivent être impliqués activement, notamment par la mise en place d'un comité d'utilisateurs externes, et l'équipe de projet doit être à l'écoute de leurs besoins et ce, dès la définition de la solution. L'idée ici n'est pas de répondre à toutes les demandes des clients, car certaines peuvent être exagérées et d'autres trop spécifiques à un client donné. Ce qui importe

davantage c'est de ne pas tomber dans le piège de penser que nous connaissons toujours très clairement les besoins du client et encore moins, quels sont ses processus de travail. Pour mieux les connaître, rien de tel que de leur demander directement.

Recommandation 7 :
L'expérience vécue en formation en ligne nous permet de croire qu'elle ouvre plusieurs opportunités à Foncier Québec. Elle permet de rejoindre facilement la clientèle peu importe sa situation géographique, tout en enrichissant la prestation électronique de services. La formation en ligne est un outil simple, convivial, flexible et adapté à l'univers technologique qui est devenu le quotidien de nos clients. Réservée actuellement au Registre foncier, elle pourrait facilement être étendue à l'ensemble des activités de Foncier Québec. Le dossier « Portail » devrait analyser cette opportunité.

- À l'égard de la gestion de projet :
  - Même si la réalisation d'un projet comme SLRI est caractérisée par une proportion importante d'efforts en TI, il n'en demeure pas moins qu'il est essentiel que le projet soit sous la direction immédiate du domaine d'affaires impliqué. Le recours à l'informatique est un moyen pour aider le domaine d'affaires à réaliser ses opérations quotidiennes. Ainsi, le domaine d'affaires doit demeurer maître d'ouvrage du projet, alors que les responsables informatiques deviennent les maîtres d'œuvre sur la portion informatique du projet. Les orientations doivent provenir des responsables du domaine d'affaires et les décisions doivent être prises par ces derniers. C'est aussi au domaine d'affaires de mettre en place une structure pour répondre à ce besoin. La décision de nommer un directeur de projet, dont la principale fonction était la réalisation du projet SLRI, a favorisé l'atteinte des objectifs de la DGRF. L'équipe TI a collaboré à concrétiser ces objectifs en offrant de judicieux conseils et en y travaillant pleinement.
  - Comme bien d'autres, le projet SLRI devait s'organiser sans nuire à la nécessaire continuité des opérations. La gestion matricielle est une façon de faire fort intéressante pour réaliser un projet tout en minimisant les efforts. Toutefois cela implique une plus grande concertation entre les différentes unités administratives impliquées dans la réalisation du projet. Étant donné que la plupart des personnes ont, dans ce contexte, deux patrons (un hiérarchique et un fonctionnel) et que souvent elles doivent réaliser des travaux pour les deux (p. ex. : travaux d'entretien/évolution vs projet), il importe que ces personnes sachent d'où proviennent les orientations du projet. À cet égard, la Direction de projet SLRI a dû clarifier la situation au début. Cela nécessite des modalités claires à l'égard des

attentes et des contributions de même que des modalités d'imputation des entités impliquées (p. ex. : le chargé de livraison se rapporte à qui).

- Les experts en gestion de projet reconnaissent aujourd'hui que la gestion des risques est une composante importante dans la réussite d'un projet. Mais ce n'est pas tout d'identifier les évènements qui pourraient altérer le parcours des travaux, il faut également être en mesure d'identifier les coûts supplémentaires, s'il y a lieu, pour mettre en place les solutions alternatives le cas échéant. Ces coûts additionnels doivent être prévus au plan d'affaires sinon, ils devront être pris à même les budgets du projet. Pour SLRI, les coûts supplémentaires des solutions alternatives ne constituaient pas un enjeu significatif. La gestion de risques permet également de faire ressortir des événements qui sont complètement hors de notre contrôle, par exemple, des modifications législatives. À cet égard, il faut essayer de trouver des alternatives pour éviter d'apporter des modifications législatives ou encore de voir à proposer des solutions qui vont faire en sorte que l'événement, s'il se produit, n'a pas ou n'a que très peu d'impact sur le projet et sur ses bénéfices. Dans le cas de SLRI, il a fallu travailler de façon à ce que les délais pour rendre obligatoire l'utilisation de l'interface WEB ne nuisent pas trop à l'atteinte des bénéfices. Bien entendu, l'organisation devra faire le suivi adéquat afin de s'assurer que l'obligation soit implantée, mais l'équipe de projet croit possible l'atteinte des bénéfices sans cette obligation, notamment par des communications accrues. Finalement, selon l'ampleur du projet, la réflexion sur les risques doit se poursuivre tout au long du projet car les risques peuvent évoluer ou encore des risques, impossibles à identifier au début du projet, apparaissent en cours de route.

Recommandation 8 :

Même si la participation informatique est souvent importante, tout projet doit être dirigé et piloté par des responsables du domaine d'affaires. Les directions d'affaires doivent prendre les moyens pour être en mesure de répondre adéquatement à ce besoin et les directions informatiques doivent s'assurer de mettre en place un environnement favorisant le travail de collaboration en vue de soutenir le domaine d'affaires. Le domaine d'affaires est le maître d'ouvrage et le secteur des technologies d'information est le maître d'œuvre informatique du projet.

Recommandation 9 :

Le recours à une organisation matricielle pour la réalisation d'un projet peut être avantageux et parfois essentiel. Lorsque l'organisation choisit cette voie, il est essentiel de s'assurer que cette gestion matricielle ne vienne pas interférer dans cette responsabilité du domaine d'affaires.

Clarifier les responsabilités en début de projet est sans doute la meilleure chose à faire.

Recommandation 10 :
La gestion des risques est un incontournable. En faire une évaluation le plus rapidement possible permet à l'équipe de projet de prévoir les solutions alternatives et leurs coûts dès le début du projet. De plus, il est également important de remettre régulièrement sur la table la question des risques du projet.

Recommandation 11 :
La réussite en gestion de projet peut se résumer en parlant des 3Rs :

- √ la **R**igueur dans la planification initiale;
- √ la **R**igueur dans le suivi de la réalisation;
- √ le **R**espect des personnes et des organisations;
- √ la **s**ouplesse dans les moyens pour atteindre les résultats.

La rigueur doit être présente tout au long de la réalisation du projet. C'est avant tout au directeur de projet et au chargé de projet à qui revient la tâche d'imprégner une telle rigueur à l'ensemble du projet. Cette rigueur doit toutefois s'exercer dans le respect des objectifs à atteindre, dans le respect des personnes et des organisations et en laissant plus de latitude sur les moyens pour atteindre les résultats. Ces postes sont stratégiques dans le cadre de la réalisation d'un projet et que le choix de ces personnes est important, tout comme les attentes qu'on leur fixe.

- À l'égard de l'information de gestion :
  - C'est à l'équipe de projet de faire les suivis de gestion appropriés en lien avec le projet. Le nombre d'intervenants en cette matière est élevé à Foncier Québec. De plus, la dépendance à d'autres unités administratives pour l'obtention de certaines données augmente les délais de production. En somme, il est souvent difficile de s'y retrouver et le risque de transmettre une information erronée est d'autant plus grand.
  - On constate aussi que des factures peuvent être traitées de façon différente selon les besoins des unités administratives (e.g. : DGCT et DGF). Ainsi, il arrive que les chiffres véhiculés diffèrent selon la provenance de l'information. Une conciliation régulière des données est donc nécessaire.
  - Le processus de collecte et de traitement de l'information peut différer selon le document et selon l'intervenant : par exemple, l'équipe de projet ne connaît pas nécessairement les traitements qui peuvent avoir été faits sur certaines factures avant de recevoir le document alors qu'on observe le contraire pour certaines autres factures. Dans certains cas, les informations sont traitées différemment sans que l'information

soit transmise à l'équipe de projet. Par la suite des efforts sont nécessaires pour concilier les différentes sources d'information.

- Le projet SLRI a dû travailler dans un environnement avec plusieurs outils différents pour faire son suivi de gestion. L'équipe de développement du SIRF travaille actuellement avec WorkBench Station, le personnel de la DGRF a son propre système d'information de gestion (SIG) qui provient du SIRF et l'équipe de projet SLRI a débuté ses travaux en montant un chiffrier Excel pour le suivi de gestion du projet. En cours de route, il nous a fallu intégrer cette information dans le système utilisé par le Bureau de projet de Foncier Québec, soit RPM. Il faut avouer ici que cette décision a coûté des efforts de saisie, souvent en double, de compilation et de conciliation, sans compter les sueurs froides dues à des écarts non justifiés. Le système RPM était inadapté au suivi de projet SLRI. Par exemple, il est impossible de faire un suivi de travaux en mode forfaitaire ce qui a obligé l'équipe de projet à faire des pirouettes pour pouvoir inclure des informations au système RPM.

Recommandation 12 :

L'information de gestion est capitale dans la réalisation de tout projet. L'équipe de projet doit être l'entité qui est en mesure de fournir aux autorités toute l'information qui concerne son projet. Afin d'assurer une gestion efficace et efficiente de l'information de gestion dans le cadre d'un projet, voici quelques pistes de réflexion :

a. *Même compréhension au départ* : s'assurer, avant tout, d'uniformiser les définitions, les conventions et les règles de suivi budgétaire : qu'est-ce qui est considéré dans le projet, identifier ce qui n'est pas capitalisable, etc. Que tous les intervenants aient cette même compréhension.
b. *Le processus de collecte d'information* : uniformiser le processus de collecte d'information, notamment en réduisant le plus possible le nombre d'intervenants sur les factures et en s'assurant que l'information circule entre les différents intervenants pour éviter des interprétations différentes.
c. *Les validations de l'information* : afin d'éviter les surprises et assurer une plus grande uniformité et une meilleure intégrité de l'information, toute l'information sur le projet devrait être revue et validée par l'équipe de projet. L'arrimage avec l'équipe comptable est fondamental, c'est pourquoi l'instauration d'un contrôle mensuel a posteriori est nécessaire pour éviter des surprises à la fin du projet.
d. *La communication de l'information* : la communication de l'information relativement au projet devrait se faire par un seul canal, soit l'équipe de projet. En respectant les règles établies initialement entre tous les intervenants, en s'assurant d'un processus simplifié et intègre et en exerçant les validations appropriées, l'information communiquée par l'équipe de projet devrait répondre à tous les besoins de l'organisation. Elle devrait être unique et uniforme, claire et comprise par tous les intervenants;

e. *Les outils de suivi* : enfin, évitons d'utiliser différents outils pour faire le suivi des informations de gestion, encore plus si ces outils sont imposés en cours de route. Cela ajoute des efforts non négligeables pour assurer le suivi adéquat des informations.

- À l'égard des coûts et des efforts :
  - Les dépassements de coûts et d'efforts sont les résultats les plus critiqués à la suite de la réalisation d'un projet. L'établissement d'un plan d'affaires solide, crédible et réalisable est un facteur de succès d'un projet. C'est sur la base de ce plan d'affaires que les résultats seront analysés, donc critiqués ou applaudis. La rigueur dans son élaboration et sa planification est de mise. Les estimations budgétaires initiales doivent être prises au sérieux pour tenter d'identifier le budget le plus réaliste et le plus complet possible. Le défi : inclure tous les coûts pour chacun des aspects du projet. De plus, il est essentiel d'avoir le budget suffisant pour couvrir l'ensemble des travaux à faire. Il est arrivé trop souvent, du moins par le passé, qu'on sous-estime au départ les coûts d'un projet pour mieux « vendre » le projet. Conséquence : importants dépassements de coûts ou un projet qui ne réalise pas tout ce qu'il devait faire.
  - La rigueur est également nécessaire dans le suivi budgétaire du projet. Une fois les travaux enclenchés, l'équipe de projet doit faire un suivi très rigoureux à tous les points de vue, notamment sur les aspects budgétaires du projet. Des suivis hebdomadaires et mensuels, des redditions de compte au Comité directeur et aux autorités sectorielles et gouvernementales, assurent un processus plus serré. Il importe toutefois d'en faire un suivi comparatif en regard de la planification initiale du projet pour faire ressortir ce qui va bien et ce qui va mal. Cela permet en cours de route de réaligner le tir au besoin.

  Recommandation 13 :
  Rappelons ici que la qualité du plan d'affaires initial est tout aussi importante que la rigueur dans le suivi du budget comme facteur de succès d'un projet. Il est donc essentiel de mettre en place les conditions gagnantes pour réaliser d'une part un plan d'affaires réaliste avec une planification mensuelle et d'autre part un suivi rigoureux avec les analyses comparatives suffisantes pour s'assurer de la qualité des résultats.

- À l'égard du dossier juridique :
  - La mise en application de modifications législatives relève de l'Assemblée nationale. Dans ce contexte, l'administration publique n'en détient pas le contrôle. Donc, il est toujours possible qu'une modification souhaitée ne puisse pas voir le jour selon l'échéancier établi initialement. Et impossible de critiquer qui que ce soit dans ce processus dont le résultat dépend de

beaucoup trop de variables externes au projet. La seule chose que l'équipe de projet peut faire est de s'assurer de mettre en place, si besoin est, de mesures compensatoires pour combler l'absence de la législation à la date attendue.

- Un des éléments qui a toutefois retardé le dossier législatif est l'identification du besoin initial en matière juridique. En effet, au départ, seule une modification réglementaire était prévue, alors qu'en réalité il fallait se rendre à une modification législative, processus habituellement plus aléatoire que le premier. Ainsi, avoir une meilleure assise juridique dès le départ aurait pu modifier les résultats en cette matière.

Recommandation 14 :

Lorsqu'un projet touche à des aspects juridiques, trois éléments devraient faire l'objet d'une attention particulière :

i. se poser la question à savoir si la solution peut être ajustée pour éviter une modification législative ou réglementaire;
ii. le cas échéant, faire les validations appropriées pour s'assurer de la validité de l'assise juridique du dossier et des modifications qui seront à apporter (réglementaire ou législative);
iii. identifier un scénario de repli, au cas où les modifications ne sont pas au rendez-vous, en y prévoyant les impacts sur les coûts et sur les bénéfices.

5 Plan d'action relatif à la fermeture du projet

Voici les travaux qui ont été réalisés afin de s'assurer d'une fermeture adéquate des phases architecture et développement et d'une transition harmonieuse vers l'équipe assurant l'évolution et la continuité :

- ✓ Transfert du mode « projet » vers le mode « entretien/évolution », incluant des séances spécifiques de transferts de connaissance.
- ✓ Nomination d'un responsable du CO virtuel, pour prendre la relève d'affaires à l'égard du module de corrélation.
- ✓ Fournitures d'indicateurs de suivi des résultats, notamment pour les bénéfices.
- ✓ Plan de communication pour préparer la clientèle face à l'éventuelle obligation d'utilisation de la demande d'inscription.

Toute l'information et tous les dossiers relatifs au projet détenus par l'équipe de projet sont classés dans le répertoire consacré au projet et accessibles à l'adresse :
\\hectare\DGRF\SLRI.

Au-delà de ces actions, la pérennité du nouveau service en ligne de réquisition d'inscription ne peut être garantie qu'à certaines conditions dont notamment :

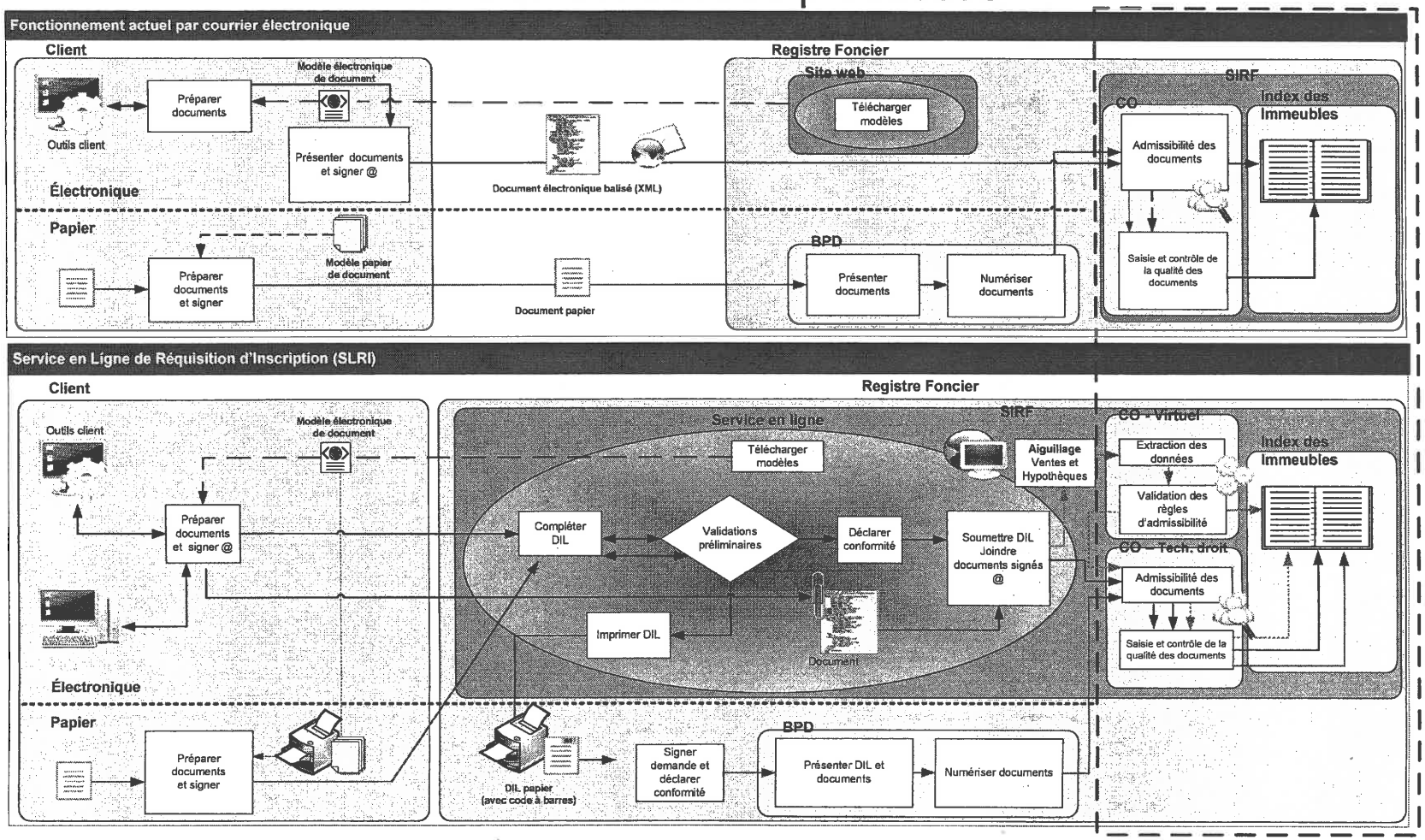
- Un budget pour l'entretien et l'évolution suffisant;
- La poursuite de l'écoute de la clientèle;
- Le maintien de contacts réguliers avec les fournisseurs d'outils de gestion d'étude ou d'outils de transmission électronique.

DIRECTION DE PROJET
DIRECTION GÉNÉRALE DU REGISTRE FONCIER
NOVEMBRE 2012

ANNEXE 1

SCHÉMA DES PROCESSUS POUR L'INSCRIPTION DES DOCUMENTS AU REGISTRE FONCIER

Ancien et nouveau processus



MRN – Direction générale du Registre foncier, Foncier Québec

Octobre 2012

ANNEXE 2
LISTE DES FONCTIONNALITÉS DÉVELOPPÉES SELON CHACUNE DES LIVRAISONS DU PROJET SLRI

Livraison 1

Voici les fonctionnalités développées et mises en production avec la Livraison 1 :

- La présentation et le traitement des réquisitions d'inscription d'acte au long incluant les fonctionnalités nécessaires au traitement des radiations incluses;
- La gestion des associations dans le cadre du dossier client en ligne (Volet 2);
- La présentation et le traitement des réquisitions d'inscription d'avis d'adresse;
- La présentation d'une réquisition d'inscription d'acte au long en point de service;
- La présentation d'une réquisition d'inscription d'avis d'adresse en point de service;
- La facturation et le paiement des produits et services;
- Les traitements de la corrélation inhérents à l'analyse de l'admissibilité et à l'inscription automatisée des ventes et des hypothèques conventionnelles;
- Les services de sécurité de l'information – Volet vérification des fichiers reçus.

Ces fonctionnalités ont été rendues disponibles le 23 octobre 2011 à un petit groupe de clients (une quarantaine), pour permettre de réaliser une phase pilote. L'accès de ces mêmes fonctionnalités a été élargi à l'ensemble de la clientèle le 23 janvier 2012.

Sous-livraison 1.1

Les fonctionnalités qui ont été développées dans le cadre de la Sous-livraison 1.1 visent spécifiquement la mise en place d'un environnement d'essais pour les fournisseurs d'outils de gestion d'études et d'outils de transmission électronique :

- L'ensemble des services WEB relatifs à la présentation des réquisitions d'acte au long et d'avis d'adresse dans l'environnement d'essais destiné aux fournisseurs d'outils en clientèle;
- Les fonctions d'importation d'un document balisé d'acte au long et d'avis d'adresse dans l'environnement d'essais destiné aux fournisseurs d'outils en clientèle.

Livraison 2

Quant aux fonctionnalités incorporées dans la Livraison 2 du projet, celles-ci sont :

- La présentation et le traitement des réquisitions d'inscription de radiation;
- La présentation d'une réquisition d'inscription de radiation en point de service;
- La mise en production pour l'ensemble de la clientèle, de la fonction d'importation d'un document balisé d'acte au long, d'avis d'adresse et de radiation;
- L'ajout, dans l'environnement d'essais pour les fournisseurs d'outils en clientèle, des fonctions relatives aux documents de radiation (présentation et le traitement des réquisitions d'inscription de radiation via les services WEB et la fonction d'importation d'un document balisé de radiation);
- La mise en place de l'environnement de production pour l'ensemble des services WEB. C'est à compter de cette livraison que les fournisseurs pouvaient offrir à leurs clients la possibilité de déposer, en mode SLRI, leurs documents (Actes au long, Avis d'adresse et Radiations) à partir de leurs outils de gestion d'études ou leurs outils de transmission, dans la mesure bien entendu où les fournisseurs étaient prêts pour ce faire;
- L'ajout de règles au module de corrélation permettant de raffiner et faciliter l'extraction des données, notamment pour les documents en format PDF.

Livraison 3

Enfin, les fonctionnalités incorporées dans la Livraison 3 du projet sont les suivantes:

- Le développement des traitements pour restreindre la présentation de réquisitions d'inscription par courriel en procédant toutefois à un déploiement partiel dans l'environnement de production. Ces traitements seront déployés en production à compter de septembre 2012 jusqu'à ce que l'épuration des bases de données concernées soit complète, l'épuration pouvant se terminer en 2015 seulement. Certaines fonctionnalités ne pourront être implantées qu'au moment de l'entrée en vigueur de l'obligation d'utilisation de la demande d'inscription.
- L'ajout de règles au module de corrélation permettant de raffiner et faciliter l'extraction des données, notamment sur les avis d'adresse et le nom des parties.

« *Il sied au progrès de respecter ce qu'il remplace.* »
Désiré Nisard

Ressources naturelles
Québec