



Québec, le 13 novembre 2025



**Objet : Demande d'accès du 13 octobre 2025
N/D : 2580995SST**

La présente fait suite à votre demande du 13 octobre dernier, laquelle visait à obtenir une copie des documents suivants

- L'ensemble des contrats, avenants, lettres d'entente ou mandats octroyés depuis le 1^{er} janvier 2023 par la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail dans le cadre du projet de transformation numérique appelé Plan Monarque;
- Tout document, budget, échéancier ou plan de mise en œuvre lié au projet Plan Monarque;
- Les documents décrivant la structure de gouvernance du projet, incluant les comités internes, responsables et sous-traitants;
- L'ensemble des documents relatifs à l'embauche de monsieur Michel Dumas (ex. contrat d'embauche, acte de nomination, description de fonctions, responsabilités dans le cadre du projet Plan Monarque);
- Toute évaluation interne, note, audit ou rapport de gestion portant sur l'état d'avancement du projet Plan Monarque;
- Toute note d'information, ligne de communication, communiqué ou document de préparation médiatique relatif à la nomination de Michel Dumas ou au projet Plan Monarque.

Vous trouverez ci-joint une copie des documents repérés répondant à votre demande.

En ce qui concerne les documents d'embauche de Michel Dumas, nous vous informons que cette demande relève davantage de la compétence du Conseil exécutif.

Vous pouvez adresser votre demande à la personne suivante :

Conseil exécutif

Julie Boucher
Responsable de l'accès à l'information
835, boulevard René-Lévesque Est
Québec (Québec) G1A 1B4
Tél. : 418 643-7355
mce.accesmce@mce.gouv.qc.ca

Également, Nous vous informons que certains documents ont déjà fait l'objet d'une demande d'accès, laquelle fait l'objet d'une publication sur notre site internet. Tel qu'il appert du paragraphe 2 du deuxième alinéa de l'article 13 de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, RLRQ, c. A-2.1, vous pouvez consulter notre décision sur notre site internet à l'adresse suivante :

<https://www.cnesst.gouv.qc.ca/sites/default/files/documents/2574371sst.pdf>

De plus, certains documents ont déjà fait l'objet d'une demande d'accès reçue à nos bureaux le 26 septembre dernier, laquelle sera diffusée incessamment. En vertu du même article, vous pourrez consulter notre décision sur notre site internet à l'adresse suivante :

<https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/organisation/documentation/acces-linformation/documents-transmis-lors-dune-demande-dacces>

Nous devons vous informer que vous pouvez demander à la Commission d'accès à l'information de réviser cette décision. Nous joignons une note explicative concernant l'exercice de ce recours.

Espérant le tout à votre satisfaction, veuillez agréer nos salutations distinguées.

La substitut de la responsable de l'accès aux documents et
de la protection des renseignements personnels,



Signature numérique de
Pamela Bélanger Lapointe
CNI : cn=Pamela Bélanger
Lapointe, o=CNESST, ou,
Email=pamela.belangerlapointe@
mce.gouv.qc.ca,
c=QC
Date : 2025.11.13 15:09:13
+0500

Paméla Bélanger Lapointe, avocate
pamela.belangerlapointe@cnesst.gouv.qc.ca
Téléphone : [REDACTED]
Télécopieur : 418 528-7245

PBL/jr

p.j.

AVIS DE RECOURS EN RÉVISION

RÉVISION

a) Pouvoir

L'article 135 de la Loi prévoit qu'une personne peut, lorsque sa demande écrite a été refusée en tout ou en partie par le responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels ou dans le cas où le délai prévu pour répondre est expiré, demander à la Commission d'accès à l'information de réviser cette décision.

La demande de révision doit être faite par écrit; elle peut exposer brièvement les raisons pour lesquelles la décision devrait être révisée (art. 137).

L'adresse de la Commission d'accès à l'information est la suivante :

QUÉBEC

Commission d'accès à l'information
Bureau 2.36
525, boul. René-Lévesque Est
Québec (Québec) G1R 5S9

Tél : (418) 528-7741
Télec : (418) 529-3102

MONTRÉAL

Commission d'accès à l'information
Bureau 900
2045, rue Stanley
Montréal (Québec) H3A 2V4

Tél : (514) 873-4196
Télec : (514) 844-6170

b) Motifs

Les motifs relatifs à la révision peuvent porter sur la décision, sur le délai de traitement de la demande, sur le mode d'accès à un document ou à un renseignement, sur les frais exigibles ou sur l'application de l'article 9 (notes personnelles inscrites sur un document, esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres documents de même nature qui ne sont pas considérés comme des documents d'un organisme public).

c) Délais

Les demandes de révision doivent être adressées à la Commission d'accès à l'information dans les 30 jours suivant la date de la décision ou de l'expiration du délai accordé au responsable pour répondre à une demande (art. 135).

La loi prévoit spécifiquement que la Commission d'accès à l'information peut, pour motif raisonnable, relever le requérant du défaut de respecter le délai de 30 jours (art. 135).

L.R.Q., chapitre A-2.1

LOI SUR L'ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS ET SUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

CHAPITRE II ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS

SECTION I DROIT D'ACCÈS

13. Le droit d'accès à un document produit par un organisme public ou pour son compte et ayant fait l'objet d'une publication ou d'une diffusion s'exerce par consultation sur place pendant les heures habituelles de travail ou à distance ou par l'obtention d'informations suffisantes pour permettre au requérant de le consulter ou de se le procurer là où il est disponible.

De même, le droit d'accès à un document produit par un organisme public ou pour son compte et devant faire l'objet d'une publication ou d'une diffusion dans un délai n'excédant pas six mois de la demande d'accès, s'exerce par l'un ou plusieurs des moyens suivants:

- 1° la consultation sur place pendant les heures habituelles de travail ou à distance;
- 2° l'obtention d'informations suffisantes pour permettre au requérant de le consulter là où il est disponible ou de se le procurer lors de sa publication ou de sa diffusion;
- 3° le prêt du document, à moins que cela ne compromette sa publication ou sa diffusion.

Le présent article ne restreint pas le droit d'accès à un document diffusé conformément à l'article 16.1.

19 SEPTEMBRE 2024

Nomination de Michel Dumas par le conseil des ministres

**Anouk Gagné**

Présidente-directrice générale

1 min de lecture

Hier, le Conseil des ministres a procédé à la nomination de Michel Dumas à titre de vice-président à la CNESST. M. Dumas occupera le poste de vice-président à la transformation numérique à compter du 30 septembre 2024.

Détenteur d'une maîtrise en technologie de l'information et cumulant plus de 38 ans d'expérience dans le domaine des technologies de l'information, il possède une solide expérience dans différents domaines des services numériques notamment la gouvernance, la gestion de grandes équipes ainsi que la direction de grands programmes de transformation numérique.

Œuvrant dans le secteur privé depuis 2016, M. Dumas a été, au préalable, vice-président aux technologies de l'information à la CNESST et gestionnaire dans différents ministères de la fonction publique québécoise. Par ses expériences diversifiées, il a acquis une vaste connaissance du domaine des technologies de l'information et de l'administration publique. Son leadership mobilisateur ainsi que son intérêt marqué pour le service à la population seront des atouts pour guider l'organisation et poursuivre la transformation numérique selon les orientations déjà établies à la CNESST. Nul doute que sa grande expertise et son engagement à offrir des services publics performants seront mis à contribution au bénéfice des travailleurs, travailleuses et employeurs.

Les membres du comité de direction se joignent à moi pour le féliciter et lui assurer notre collaboration.

Je remercie chaleureusement Christian Barrette, vice-président à l'administration et aux communications, qui a assuré l'intérim à la vice-présidence à la transformation numérique au cours des dernières semaines. Merci Christian!



Proposition

Questions-Réponses | Plan Monarque

1 – En quoi consiste brièvement le Plan Monarque, est-ce une transformation numérique?

Le Plan Monarque n'est pas une grande transformation numérique de la CNESST. Il est important de faire la différence entre une transformation organisationnelle et une transformation numérique.

Le Plan Monarque est un projet de transformation organisationnelle qui vise l'amélioration des services à la clientèle bénéficiant du régime de santé et de sécurité du travail du Québec, tout en appuyant les objectifs de la planification stratégique de la CNESST.

Le Plan Monarque soutient un changement de culture organisationnelle en livraison des services aux clientèles du secteur de l'indemnisation et de la réintégration au travail (IRT). Il s'agit d'une transformation progressive qui prend appui, d'une part, sur l'optimisation des processus d'affaires par des mesures administratives et, d'autre part, sur l'évolution graduelle des systèmes actuels. Le Plan Monarque est intégré au plan de transformation numérique de la CNESST.

2 – Quel est le coût estimé du projet?

Le secteur de l'indemnisation et de la réintégration au travail est à définir un modèle d'affaires cible qui constitue la pierre angulaire du Plan Monarque. Les réflexions en cours portent sur la conception des processus d'affaires qui soutiennent ce modèle. Le Plan Monarque est donc dans une phase de conception et de définition des différents paramètres qui en soutiendront la mise en place du modèle d'affaires cible de même que la portée du projet.

Les travaux préparatoires menés depuis le début de l'année conduiront à une démarche d'étalonnage auprès des commissions d'accidents du travail et de compagnies d'assurances privées, puis à une procédure exploratoire de consultation du marché.

Ces démarches devraient permettre d'arriver à un degré de précision suffisant pour estimer les coûts.

3 – Quel est l'échéancier proposé par la CNESST?

Le Plan Monarque déploiera, sur un horizon d'au moins 5 ans, des changements progressifs en intégrant des assises numériques robustes et modernes, tout en assurant la continuité des opérations de la CNESST.

4 – Concrètement, quels seront les changements pour les travailleurs, les employeurs et les employés ?

La Commission anticipe par ces changements une prestation de services transformée appuyée par le numérique au bénéfice des clientèles, des employés et des fournisseurs de la CNESST :

- Optimisation du volet administratif du traitement des réclamations (diminution des délais de traitement) et amélioration des services numériques pour la clientèle (prestation électronique de services actualisée).
- Un service à la clientèle amélioré qui favorise un retour au travail prompt et durable (démarches simplifiées pour les clientèles, niveau de service et accompagnement adaptés aux besoins) – expérience client;
- Améliorations ciblées aux systèmes de mission pour optimiser l'environnement de travail du personnel. Un environnement de travail plus stimulant pour le personnel où l'efficacité et l'efficience sont optimisées (processus et tâches simplifiés, charge de travail équilibrée, modernisation des outils et mise à profit des technologies contemporaines) - expérience employé;
- Amélioration de la performance organisationnelle : processus et façons de faire améliorés, meilleure collaboration avec les partenaires et fournisseurs, gains d'efficience, capacité organisationnelle accrue, proactivité soutenue en continu par la gestion de la performance;
- Changements progressifs en intégrant des assises numériques modernes et robustes, tout en assurant la continuité des opérations de la Commission.

5 – Qu'est-ce qui justifie de lancer un tel projet maintenant?

- Des défis croissants et un modèle d'affaires élaboré il y a plusieurs décennies qui ne répond plus au contexte actuel;
- Les analyses montrent qu'il est nécessaire de cesser les changements qui se succèdent pour réaliser une transformation d'ensemble plus cohérente et plus durable. En effet, le modèle d'affaires actuel des services en IRT est un amalgame de changements mis en place au cours des deux dernières décennies, en réponse à diverses problématiques souvent ponctuelles;
- Une transformation de la société (à titre d'exemples : rareté de main-d'œuvre, utilisation accrue du numérique, tendance à la hausse des réclamations dans les 6 dernières années, etc.) qui implique de repenser le modèle d'affaires pour répondre aux attentes et aux besoins diversifiés des clientèles;
- Une opportunité de synchroniser l'évolution des systèmes avec la révision des modèles d'affaires au moment jugé opportun permet d'assurer la

pérennité des actifs tout en assurant la livraison continue de valeur aux clientèles.

6 – Est-il envisagé par la CNESST de consulter le marché?

La consultation au marché consiste à recueillir, par une démarche structurée, l'information disponible au moment opportun auprès d'organisations détenant une expertise reconnue dans le domaine de la gestion d'une réclamation.

Les analyses réalisées lors de la phase de conception permettront de juger de la nécessité et du moment opportun pour tenir ce type de consultation.

7 – Qu'a mis en place la CNESST pour assurer la rigueur et la transparence de la réalisation du Plan Monarque?

Cogestion

- Une structure de gouvernance en mode cogestion a été établie entre la VPIRT et la VPTN pour tirer avantage de l'apport stratégique du numérique et adopter les principes de gestion de projet en mode agile.
- Ce mode de gouvernance permet de bénéficier de la complémentarité des compétences, d'assurer une meilleure prise de décision, de déterminer des stratégies concertées, de réduire les risques, de favoriser une innovation accrue, de garantir un soutien mutuel et ainsi de produire une valeur publique significative.
- La gouvernance en mode cogestion impose une prise de décision par consensus et favorise une communication concertée auprès d'un comité directeur indépendant.

Mécanismes de gouvernance

Afin d'assurer une saine gestion favorisant l'atteinte des objectifs et d'assurer la transparence à l'égard de l'état de santé du Plan Monarque, les mesures* suivantes sont prévues, certaines déjà mises en place:

- Un comité directeur tenu aux 6 semaines et sur lequel siège la Direction générale de l'audit interne et des enquêtes (DGAIE) ainsi que le Vice-président aux finances (VPF), responsable de l'application des règles contractuelles;
- Une implication de la DGAIE afin de confirmer que :
 - des mesures favorisant une saine gestion du Plan Monarque et le respect des obligations légales et gouvernementales sont en place;

- la reddition de comptes déposée au comité directeur du Plan Monarque et aux instances de la CNESST est conforme à la réalité.
- Le dépôt d'une reddition de comptes au Comité sur les ressources informationnelles et au conseil d'administration;
- L'élaboration d'un cadre de gouvernance et de gestion pour les projets en RI;
- L'élaboration et le suivi d'une stratégie de conduite du changement qui vise notamment de bien informer le personnel impliqué.

** Ces mesures seront bonifiées, si requis, à la suite du dépôt du cadre de gouvernance et de gestion des projets en RI.*

Gestion de projet

Concernant l'organisation et le suivi, la CNESST se dote de modalités de saine gestion de projet, telles que l'élaboration d'un manuel d'organisation de projet, une démarche de gestion des risques stratégiques et de projet, la mise en place d'un Bureau de transformation et la mise en œuvre d'une stratégie d'essais, le tout supporté par une stratégie de conduite du changement et de communication.

Conduite du changement

La stratégie de conduite du changement constitue un élément clé de succès. Intégrée dès les premières phases du projet et positionnant l'expérience humaine au cœur de la transformation, la conduite du changement favorise la mobilisation des parties prenantes, permet d'anticiper et de gérer les risques humains et de s'assurer de la mise en place des conditions requises pour la réussite du changement. Elle comprend, entre autres, la stratégie d'accompagnement et les plans de communication pour les différentes parties prenantes (employés, clientèles et partenaires) visant à assurer une communication transparente et proactive.

8 – Quels mécanismes la CNESST a-t-elle mis en place pour s'assurer de respecter les coûts estimés du projet?

Le projet est en phase de planification. Les coûts à plus long terme ne sont pas encore estimés.

La CNESST s'est dotée de plusieurs mesures pour encadrer la réalisation de projets dans le respect des saines pratiques de gestion. À titre d'exemple, l'estimation des coûts de projet doit respecter le cadre de gestion des bénéfices de projets.

Plus précisément, concernant le Plan Monarque, la réponse à la question 7 présente des mécanismes mis en place.

9 – Que fera la CNESST pour éviter des turbulences lors de l’implantation de Monarque?

Les changements seront apportés de façon graduelle en ayant comme priorité fondamentale le maintien des services auprès des clients.

Principes de base pour l’implantation des opportunités

- Pilote et tests en petits groupes
- Analyse et mesure
- Ajustements
- Déploiement graduel
- Maintien des opérations
- Conduite du changement : accompagnement avant, pendant et après

Mise en place d’une stratégie d’essais robuste et complète permettant d’assurer une mise en production réussie.

Mise en place d’un processus de validation et d’assurance qualité permettant à l’organisation de prendre une décision officielle quant au déploiement d’une ou plusieurs solutions numériques.

Une stratégie de conduite du changement proactive et intégrée dès les premiers travaux du Plan Monarque, notamment en ce qui concerne :

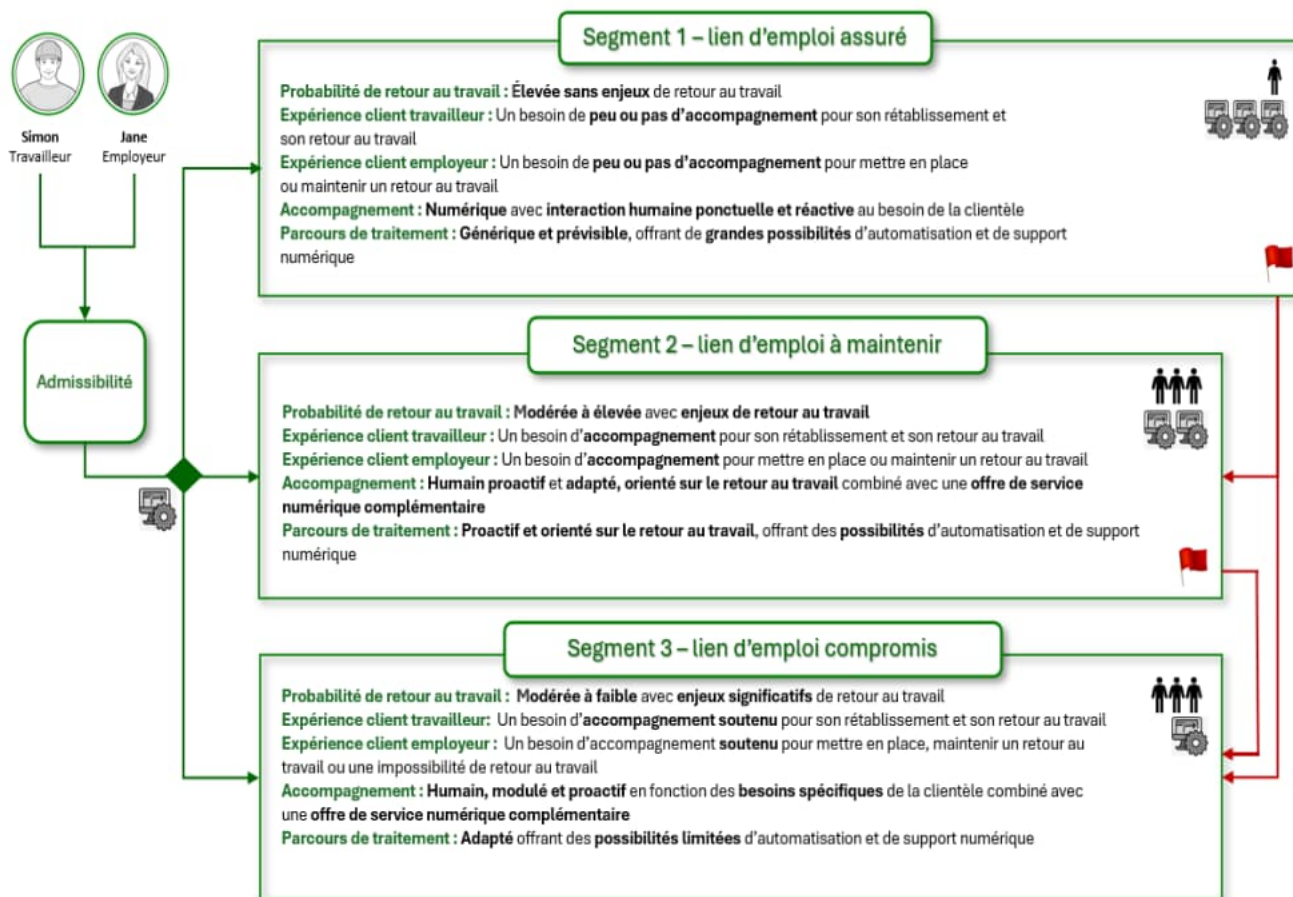
- L’implication active des destinataires et parties prenantes;
- La collaboration étroite avec les expertises opérationnelles internes, les partenaires internes et externes;
- La connaissance pointue des réalités opérationnelles;
- L’anticipation des impacts sur les employés, les clients et les partenaires.

Mise en place d’un système robuste d’indicateurs de transition, permettant un suivi précis de l’adoption des nouvelles pratiques, du niveau de préparation des destinataires et de la performance opérationnelle des nouveaux processus.

10 – Que fera la CNESST afin d’assurer une circulation adéquate de l’information liée au projet Monarque?

La réponse à la question 7 présente des mécanismes mis en place ainsi que ceux prévus.

ANNEXE 1 — DESCRIPTION SOMMAIRE DE LA NOUVELLE SEGMENTATION DE LA CLIENTÈLE



Légende :

-  Caractéristiques initiales de segmentation
-  Ressources humaines
-  Automatisation
-  Détection d'enjeux de retour au travail
-  Transfert vers le segment offrant un accompagnement approprié

NOTE D'INFORMATION

Modalités de gestion de la chronicité prévues au modèle d'affaires porté par le chantier Plan Monarque

OBJECTIF(S)

Présenter aux membres du conseil d'administration les modalités de gestion de la chronicité prévues au modèle d'affaires cible de la vice-présidence à l'indemnisation et de la réintégration au travail (VPIRT).

ÉTAT DE SITUATION

La gestion de la chronicité dans le secteur de l'indemnisation a fait l'objet d'une analyse par une firme externe, en 2010, devant la hausse de certains débours associés, entre autres, aux dossiers de longues durées. L'approche continue de la gestion de la chronicité (ACPC) a ainsi pris naissance et a été déployée en 2011. L'ACPC visait la détection tôt et en continu des dossiers présentant des facteurs de risque de chronicité afin de favoriser la prise en charge rapide par une équipe spécialisée assignée au secteur des cas avec risque de chronicité (CAR).

L'ACPC a eu comme conséquence de réduire fortement la gestion du risque dans le traitement de l'ensemble des réclamations au profit d'une détection systématique des risques retenus comme étant prédicteurs de chronicité. Ainsi, la présence d'un seul facteur de risque, sans qu'il soit mis dans un contexte plus global, commande depuis le transfert des réclamations vers les CAR, contribuant ainsi à l'augmentation des inventaires. Les attentes à l'égard des services sont identiques pour toutes les réclamations assignées à ce segment avec notamment des attentes de délais quant à la prise en charge et au suivi.

Les analyses réalisées¹ dans le cadre du chantier Plan Monarque à propos de l'élaboration du modèle d'affaires cible ont mis en lumière le caractère désuet de plusieurs éléments du processus de traitement visant à éviter la chronicité des lésions. Par conséquent, le modèle d'affaires révisé vise à adapter l'accompagnement à la diversification des besoins et à simplifier les démarches en conséquence (objectifs 2.1.1 et 2.2.2 de la planification stratégique de la CNESST) pour être en mesure de mieux contrer les effets de la chronicité.

ANALYSE

Les risques de chronicité demeurent au cœur des actions de réintégration au travail dans le modèle d'affaires proposé par le chantier Plan Monarque. En prenant appui sur divers documents et analyses, le nouveau modèle d'affaires place la gestion des risques de chronicité

¹ Résultats du diagnostic QUALImètre du Mouvement québécois de la qualité, de l'application de la méthode OCAI (Cameron et Quinn) sur la culture organisationnelle, d'étalonnage avec d'autres organisations, d'études, de recherches, d'analyse de données actuarielles et opérationnelles et de travaux de réflexion avec les employés.

en relation avec le lien d'emploi qui représente l'élément crucial de l'identité de travailleur et par le fait même le levier principal de la réintégration au travail. Le modèle d'affaires cible regroupe trois segments (Annexe 1) qui reposent sur des fondements associés à la probabilité de retour au travail et à l'accompagnement requis. Cette segmentation permet de mieux cibler les actions liées à la gestion des risques de chronicité.

Le modèle d'affaires cible introduit une gestion des risques – représentée dans le modèle par des drapeaux rouges - permettant de raffiner l'assignation des réclamations au sein des trois segments (Annexe 1). L'évaluation du risque s'appuie sur un nouvel ensemble de caractéristiques (paramètres de segmentation) entourant le contexte global (lésion et emploi) de la travailleuse ou du travailleur et prend la forme d'une veille continue sur des caractéristiques qui peuvent influencer les probabilités de retour au travail. Il est ainsi possible d'ajuster avec plus de précision les besoins d'accompagnement. Ces caractéristiques prennent la forme, à titre d'exemple, de l'apparition de composantes psychologiques, d'une solution de retour au travail provisoire interrompue, d'un indicateur de limitation fonctionnelle ou d'une durée de consolidation qui dépasse des standards reconnus.

Ces changements favoriseront un meilleur accompagnement des travailleuses, travailleurs et employeurs, l'équilibre des charges de travail, le respect de la capacité de la CNESST à livrer les services, et ce, tout en continuant de gérer le risque de chronicité.

Les grandes orientations tactiques et opérationnelles, dont celles à l'égard de la gestion de la chronicité, seront approuvées par le comité directeur du chantier Plan Monarque qui regroupe l'expertise des vice-présidences ou directions générales liée au contrôle financier, à la planification des investissements en ressources informationnelles, à la gestion des risques, au cadre juridique, ainsi qu'à la gestion des ressources humaines et à l'audit interne. Celles-ci demeureront alignées avec les orientations stratégiques approuvées par le Conseil d'administration.

Tous les changements amenés par le nouveau modèle d'affaires seront testés à travers quatre phases d'implantation : une expérimentation, un pilote dans un ou des points de services, un déploiement provincial et un suivi post-implantation. Chaque phase sera suivie au comité directeur du chantier et un suivi de la performance permettra d'apporter les ajustements pertinents.

CONCLUSION

Le vice-président à l'indemnisation et à la réintégration au travail, le vice-président à la transformation numérique ainsi que le comité de gouvernance et d'éthique invitent le conseil d'administration à prendre acte de l'information présentée.

ANNEXE(S)

Annexe 1 : Description sommaire de la nouvelle segmentation de la clientèle

Transformation numérique à la CNESST : Québec a confié le projet à un acteur du fiasco SAAQclic

Date de l'article : 25 septembre 2025

Nom du média : Journal de Québec ([Transformation numérique à la CNESST: Québec a confié le projet majeur à un acteur du fiasco SAAQclic | JDQ](#))

Nom du journaliste : Nicolas Lachance

ÉLÉMENTS RAPPORTÉS DANS L'ARTICLE

- La grande transformation numérique de la CNESST est pilotée par Michel Dumas, ex-vice-président de LGS, une des firmes ayant été impliquées dans le projet SAAQclic.
- En plein cœur du fiasco SAAQclic, Michel Dumas a été nommé vice-président des technologies de l'information à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST).
- Devant la commission Gallant, la procureure de la SAAQ a révélé que M. Dumas prépare actuellement une vaste transformation numérique organisationnelle à la CNESST, baptisée Plan Monarque.
- La procureure a suggéré plusieurs similitudes entre le Plan Monarque de la CNESST et les projets CASA/SAAQclic :
 - Les deux projets reposent sur la mise en place de solutions numériques, l'adaptation de l'information de gestion et l'ajustement des outils de communication destinés à la clientèle ;
 - Comme pour SAAQclic, des impacts sont attendus sur les services en ligne offerts à la population ;
- Michel Dumas a plaidé que le Plan Monarque est toujours en phase d'avant-projet et les équipes travaillent à définir les règles d'affaires.

ÉTAT DES FAITS À LA CNESST

- Michel Dumas a été nommé, par le conseil des ministres, vice-président à la transformation numérique à la CNESST le 30 septembre 2024.
- Le Plan Monarque n'est pas la grande transformation numérique de la CNESST comme le laisse entendre le journaliste.
- Le Plan Monarque est mené conjointement – en cogestion – par le vice-président à l'indemnisation et à la réintégration au travail qui en est l'initiateur, et le vice-président à la transformation numérique.
- Le secteur de l'indemnisation et de la réintégration au travail est à définir un modèle d'affaires cible qui constitue la pierre angulaire du Plan Monarque. Les réflexions en cours portent sur la conception des processus d'affaires qui soutiennent ce modèle. Le Plan Monarque est donc dans une phase de conception et de définition des différents paramètres qui en soutiendront la mise en place du modèle d'affaires cible.
- Le Plan Monarque impliquera des changements progressifs en intégrant des assises numériques modernes et robustes, tout en assurant la continuité des opérations de la Commission.

- Par ailleurs, la transformation numérique de la CNESST s'appuie sur une approche progressive et centre ses actions sur les services clients et la performance de l'organisation.

ÉLÉMENTS DE RÉPONSE

- Le Plan Monarque n'est pas la grande transformation numérique de la CNESST. Il s'agit d'un projet de transformation organisationnelle qui, contrairement à la SAAQ, ne vise qu'un seul des trois secteurs d'affaires de la CNESST. Il est important de faire la différence entre une transformation organisationnelle et une transformation numérique.
- Le Plan Monarque est un projet de transformation organisationnelle qui vise l'amélioration des services à la clientèle bénéficiant du régime de santé et de sécurité du travail du Québec, tout en appuyant les objectifs de la planification stratégique de la CNESST.
- Le projet Monarque n'est pas une réponse à un enjeu de désuétude numérique mais plutôt une révision du modèle d'affaires qui pourrait inclure une opportunité de faire évoluer graduellement des solutions numériques.
- Il est attendu que ce projet ait des effets bénéfiques pour la population en assurant le maintien de ceux-ci pour la clientèle.
- La CNESST a pris connaissance du rapport du VGQ et, comme toutes les organisations publiques, elle verra à appliquer les leçons apprises, s'il y a lieu, dans le cadre de ses projets.

De : [Marie-Hélène Marchand](#) pour le compte de [Louise Otis](#)
A : [alexandre.gagnon@fccq.ca](#); [anny.bienvenue@apchq.com](#); [bissonnetek@csd.qc.ca](#); [c.breton@fccq.ca](#); [carole.neill@uqtr.ca](#); [caroline.senneville@csn.qc.ca](#); [david.bergeron-cvr@csn.qc.ca](#); [dlemieux@metallos.ca](#); [francois.vincent@fcej.ca](#); [Isabelle Simoneau](#); [Louise Otis](#); [mcpierreault@cpq.qc.ca](#); [PICARD MAGALI](#); [slevesque@ftqconstruction.org](#); [Yves-Thomas Dorval](#); [Anouk Gagné](#)
Cc : [michel.dumas@icloud.com](#); [lyne.sauvageau@irsst.qc.ca](#); [daphne.penot@irsst.qc.ca](#)
Cci : [Jocelyne Gagné](#); [Marie-Hélène Marchand](#)
Objet : Nomination du Conseil des ministres | Vice-présidence à la transformation numérique
Date : 18 septembre 2024 16:38:00
Pièces jointes : [image001.png](#)
[image002.png](#)

Aux membres du conseil d'administration,

Le conseil des ministres a procédé aujourd'hui à la nomination de M. Michel Dumas à titre de vice-président à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. M. Dumas occupera le poste de vice-président à la transformation numérique à compter du 30 septembre 2024.

Détenteur d'une maîtrise en technologie de l'information et cumulant plus de 38 ans d'expérience dans le domaine des technologies de l'information, il possède une solide expérience dans différents domaines des services numériques, notamment la gouvernance, la gestion de grandes équipes ainsi que la direction de grands programmes de transformation numérique.

Œuvrant dans le secteur privé depuis 2016, il a été, au préalable, vice-président aux technologies de l'information à la CNESST et gestionnaire dans différents ministères de la fonction publique québécoise. Par ses expériences diversifiées, M. Dumas a acquis une vaste connaissance du domaine des technologies de l'information et de l'administration publique. Son leadership mobilisateur ainsi que son intérêt marqué pour le service à la population seront des atouts pour guider l'organisation et poursuivre la transformation numérique selon les orientations déjà établies à la CNESST. Nul doute que sa grande expertise et son engagement à offrir des services publics performants seront mis à contribution au bénéfice des travailleurs, travailleuses et employeurs.

Nous félicitons M. Dumas pour sa nomination au sein du comité de direction de la CNESST et nous lui assurons notre collaboration.

Cordiales salutations,



Louise Otis

Présidente du conseil d'administration

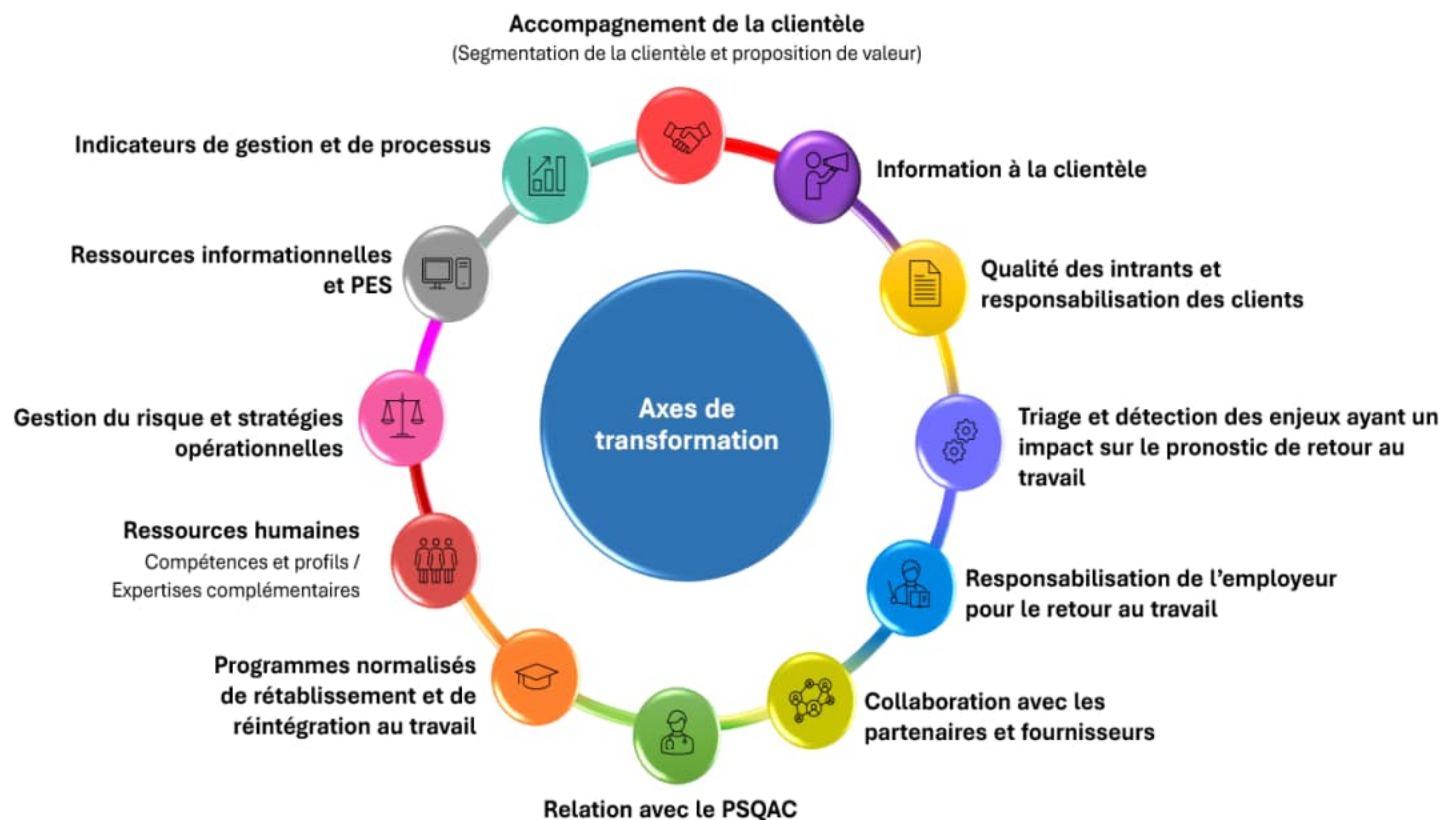
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail

cnesst.gouv.qc.ca

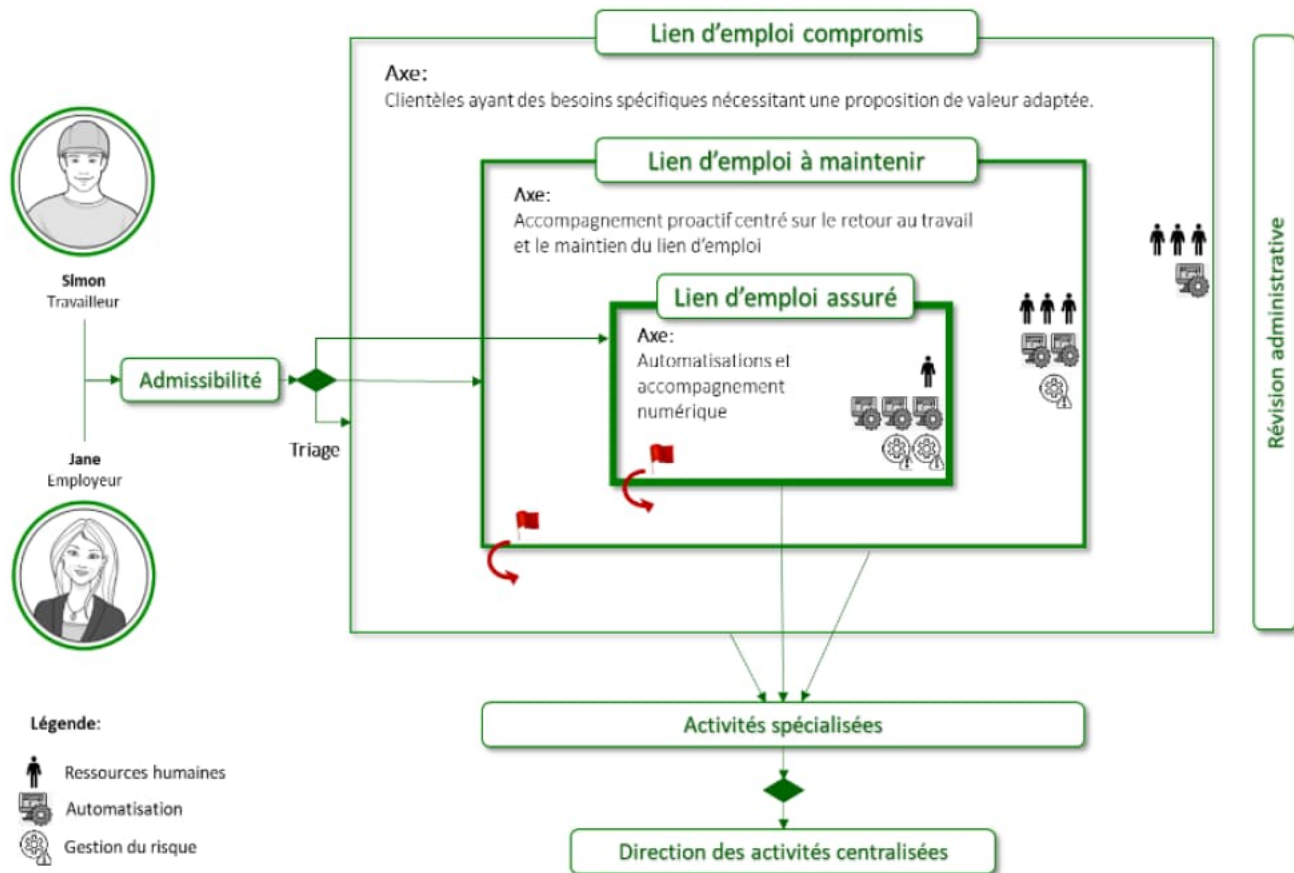
La CNESST, fière de recevoir un prestigieux Prix des Nations Unies pour la fonction publique 2022



ANNEXE 1 – LES 12 AXES DE TRANSFORMATION



ANNEXE 2 – LE MODÈLE D’AFFAIRES CIBLE



ANNEXE 3 – LA SEGMENTATION DE LA CLIENTÈLE

SEGMENTATION DE LA CLIENTÈLE

ÉVOLUER ENSEMBLE
POUR DES SERVICES AMÉLIORÉS
PLAN MONARQUE
VPIRT

Segment : Lien d'emploi assuré

Axe : Automatisations et accompagnement numérique

Ce segment est constitué des éléments suivants :
Pronostic de retour au travail chez l'employeur assuré ou élevé.
Travailleurs au travail régulier, sans IRR, mais avec un suivi médical et/ou des traitements.
Travailleurs en assignation temporaire ou en solution provisoire avec progression.
Travailleurs en arrêt de travail dans la phase de récupération médicale standard.

Proportion cible : environ 60 % à 70 % des dossiers

Accompagnement minimal.

Traitement administratif des dossiers entièrement automatisé.
Suivi et accompagnement numérique.

Notion de gestion du risque accrue



Segment : Lien d'emploi à maintenir

Axe : Accompagnement proactif centré sur le retour au travail et le maintien du lien l'emploi

Ce segment est constitué des éléments suivants :
Pronostic de retour au travail chez l'employeur et même dans un emploi convenable ailleurs sur le marché du travail, si la collaboration est bonne avec les parties impliquées.
Dossiers avec certains enjeux au retour au travail détectés.
Identité du travailleur intacte ou préservée.
Environnement favorable à une réintégration au travail.

Proportion cible : environ 25 % à 30 % des dossiers

Intervenir tôt pour améliorer le retour au travail.

Automatisation de plusieurs activités.
Suivi et accompagnement numérique ou personnalisé.

Notion de gestion du risque variable.



Segment : Lien d'emploi compromis

Axe : Clientèles ayant des besoins spécifiques nécessitant une proposition de valeur adaptée

Ce segment est constitué des éléments suivants :
Identité du travailleur compromise.
Pronostic faible de retour au travail chez l'employeur.
Impact de certains facteurs biopsychosociaux pouvant entraver la réintégration au travail.

Proportion cible : environ 5 % à 10 % des dossiers

Parcours et clientèles avec des besoins particuliers.

Automatisation de certaines activités.
Suivi et accompagnement personnalisé.

Notion du risque plus faible.



CNESST

NOTE D'INFORMATION

Plan de transformation de la VPIRT

OBJECTIF(S)

Informar les membres du comité de direction de l'avancement du Plan de transformation de la VPIRT et de l'annonce au personnel de la vice-présidence.

ÉTAT DE SITUATION

Le secteur de l'indemnisation et de la réintégration au travail (IRT) fait face à des défis importants et divers projets ont été réalisés au cours de 20 dernières années avec pour objectif d'améliorer la prestation de service. Le secteur a même fait l'objet d'une analyse par la firme SECOR visant à optimiser la prestation des services. Malgré ces travaux, on constate que le modèle d'affaires ne répond plus adéquatement au contexte actuel.

Divers facteurs grèvent la capacité de la VPIRT et ont des impacts tangibles sur le Fonds en santé et sécurité du travail dont la hausse importante des réclamations, des inventaires et des délais de traitement de certains types de dossiers, de même que des délais importants au TAT, au BEM et en accès aux soins de santé.

La VPIRT a réalisé une analyse approfondie de sa situation, appuyée de données actuarielles et opérationnelles, d'études et d'expertises externes. Le constat est à l'effet de repenser en profondeur la prestation de services afin de gagner en agilité et de répondre aux besoins diversifiés et évolutifs des clientèles.

La VPIRT est maintenant à l'étape de concrétiser un plan de transformation qui vise à actualiser le modèle d'affaires en phase avec la réalité contemporaine des milieux de travail. À terme, le plan sera générateur de bénéfices pour les clientèles, les équipes, la performance de la CNESST et la saine gestion du FSST. En alliant des améliorations relatives aux processus, aux systèmes et aux communications, le plan contribuera à des gains durables en valeur publique pour la CNESST.

ANALYSE

Le modèle d'affaires actuel de la VPIRT représente un amalgame de changements mis en place en réponse aux planifications stratégiques et à des problématiques ayant fait partie du contexte de la Commission depuis plusieurs décennies. Au fil du temps, des changements ont été réfléchis sur la base de problématiques ponctuelles, parfois durables, sans jamais repenser en profondeur l'ensemble de la prestation de services.

En 2010 à la demande du Conseil d'administration, une analyse du secteur a été effectuée par la firme SECOR, ce qui a mené à l'implantation de l'approche continue de prévention de la chronicité (ACPC). Si cette approche avait pour objectif de diminuer les débours associés aux lésions professionnelles par la mise en place de contrôles relatifs à la gestion de la chronicité, on constate par ailleurs qu'elle a drastiquement diminué l'agilité associée à la gestion du risque en standardisant les façons de faire pour 100 % des dossiers. Malgré certains bénéfices pour la

clientèle, ce changement a eu une incidence négative sur la répartition des dossiers générant de la volumétrie au secteur des cas avec risque de chronicité, où l'accompagnement auprès de la clientèle est plus soutenu. Naturellement, un effet a été remarqué sur les inventaires totaux et sur les charges de travail.

Afin d'assurer plus d'agilité opérationnelle, d'offrir une meilleure adéquation entre les besoins des clientèles et la prestation des services, de dynamiser l'environnement de travail des équipes et de contribuer à une saine gestion du FSST, il est nécessaire de cesser les changements qui se succèdent et de plutôt réaliser une transformation d'ensemble, plus cohérente et plus durable.

Se doter d'une vision

Depuis 2022, le VPIRT a initié un Plan de transformation qui porte une vision inspirante pour la suite des travaux :

«Ensemble, transformons nos services avec courage en misant sur la force de nos équipes, l'innovation, l'apport du numérique et la collaboration pour offrir des solutions adaptées aux besoins des clientèles et des partenaires ainsi qu'un milieu de travail stimulant pour les employés.»

Nouvelle segmentation de la clientèle

Les analyses effectuées lors de l'élaboration du modèle d'affaires cible ont permis d'identifier douze axes de transformation (annexe 1) ainsi que plusieurs opportunités pouvant contribuer à la résolution des enjeux du modèle d'affaires actuel et à faire face aux défis futurs. L'alignement avec le plan stratégique de la Commission, les éléments de valeur client ainsi que le Plan de transformation numérique sont au cœur des analyses.

À cet égard, le modèle d'affaires cible (annexe 2) se concrétise en trois segments de clientèles : lien d'emploi assuré, lien d'emploi à maintenir et lien d'emploi compromis (annexe 3).

Bénéfices anticipés

Un premier exercice d'analyse a permis d'identifier les grandes lignes des bénéfices anticipés :

- Améliorer la satisfaction de la clientèle grâce à une meilleure expérience client bonifiée par le recours à la technologie, une diminution des délais de traitement et un accompagnement personnalisé;
- Stimuler l'expérience employé par la diminution d'activités sans valeur ajoutée et du nombre d'activités de recherche d'information et par une collaboration accrue avec l'employeur, les partenaires et les fournisseurs;
- Augmenter la performance organisationnelle notamment par des gains d'efficience et une diminution des délais de retour au travail, par une utilisation ajustée des ressources, par l'optimisation des processus de travail soutenue par des améliorations technologiques et par une incidence positive sur le Fonds en santé et sécurité du travail.

Besoin d'expertises des partenaires de la VPIRT

Compte tenu de la portée du Plan de transformation, la VPIRT prévoit solliciter les expertises des partenaires internes, notamment en matière d'améliorations technologiques, de gestion du risque, d'information de gestion, de gestion contractuelle et budgétaire, de ressources humaines,

de gestion du changement et de communication. Un comité de liaison sera instauré afin de servir de lieu d'échange avec l'ensemble des partenaires internes de la VPIRT.

Un plan de communication

Le plan de transformation de la VPIRT s'articule autour d'activités de conduite du changement établies en étroite collaboration avec la DGRH, au même titre que tous les projets réalisés à la VPIRT. Ainsi, la DGRH est partie prenante de l'ensemble des activités de changement. De plus, le plan de transformation s'articule aussi autour de la méthodologie proposée par les travaux de John Kotter en conduite du changement. Cette méthode met l'accent sur les étapes de communication essentielles internes qu'externes. Ainsi, la VPIRT sera en mesure de produire une feuille de route robuste en communication qui sera partagée aux membres du CODIR. Avec l'appui de la VPAC, la VPIRT a produit une signature du plan de transformation qui sera reprise dans toutes ses communications. Une des premières grandes étapes est une annonce à l'ensemble du personnel le 21 novembre 2024.

IMPACTS OPÉRATIONNELS

Selon les analyses en cours, la VPIRT anticipe des impacts opérationnels qui méritent d'être précisés :

Impacts budgétaires :

- Recours à de l'expertise externe sur plusieurs années pour la phase de réalisation ;
- Investissements technologiques.

Impacts sur les ressources humaines :

- Changement de culture ;
- Changement de l'organisation du travail, des façons de faire, des rôles et responsabilités et des compétences requises ;
- Perturbation opérationnelle durant les périodes de déploiement.

Impacts sur les ressources matérielles et informationnelles :

- Développement informatique nécessaire ;
- Adaptation de l'information de gestion ;
- Ajustement au site internet de la Commission,

Impacts sur la clientèle :

- Adaptation à de nouvelles solutions technologiques et de livraison de la prestation de services ;
- Accompagnement adapté et une simplification des démarches ;
- Bonification des services en ligne.

ÉVALUATION DE LA DURABILITÉ

Le Plan de transformation de la VPIRT répond aux critères de projet structurant et il est prévu de réaliser l'évaluation de sa durabilité au cours de l'année 2025.

CONCLUSION

Le VPIRT invite les membres du comité de direction à prendre acte de la note d'information.

ANNEXE(S)

Énumérer la liste des documents qui accompagnent le mémoire.

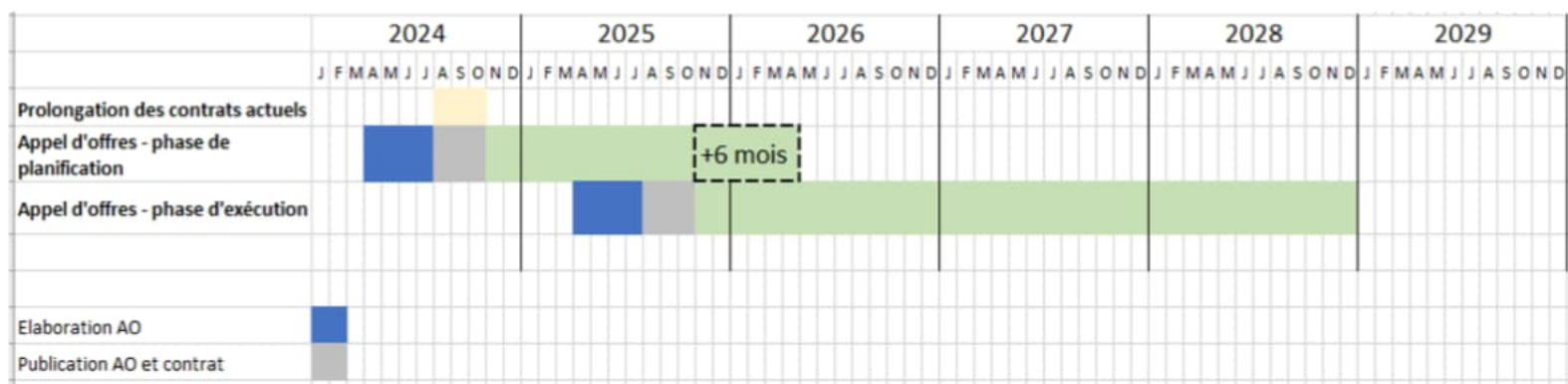
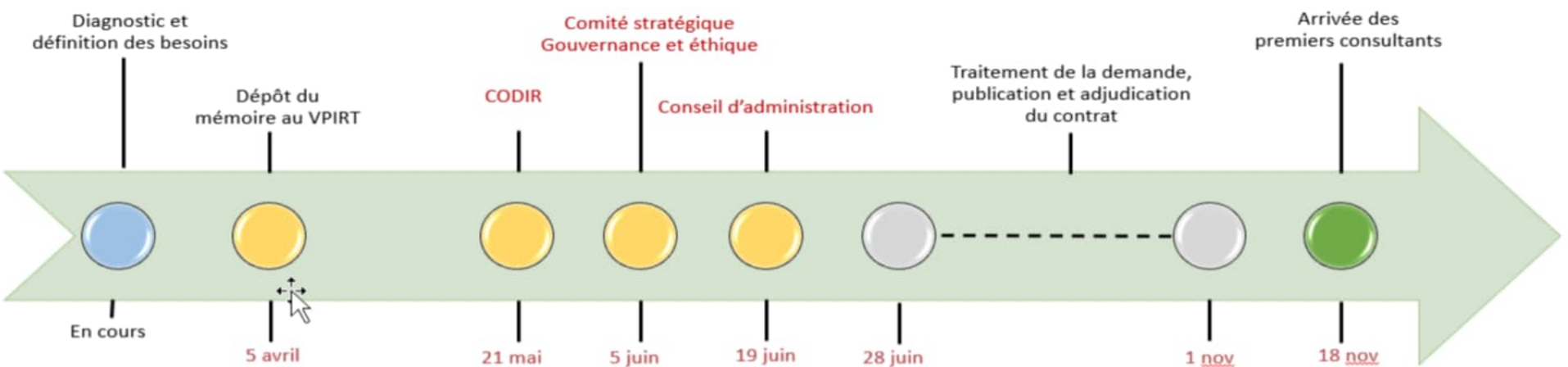
- Annexe 1 : Les 12 axes de transformation
- Annexe 2 : Le modèle d'affaire cible
- Annexe 3 : La segmentation de la clientèle

ANNEXE 1 - Tableau détaillant les services professionnels requis

Rôle	Responsabilités	Nombre de ressources	2024		2025		2026		Total	
			JP	\$	JP	\$	JP	\$	JP	\$
Chargé de projet sénior	• Coordonner les chargés de projet et la réalisation de la feuille de route • Analyser l’avancement du programme et recommander les ajustements requis • Assurer l’intégration des initiatives • Réaliser la reddition de comptes et conseiller sur la gestion du programme auprès du directeur du programme	1	37	34 680 \$	220	206 206 \$	73	68 735 \$	330	309 621 \$
Chargé de projet	• Réaliser la planification détaillée de l’initiative sous sa responsabilité • Assurer la réalisation des livrables de gestion de projet (risques, revue de projet, gestion des demandes de changement) • Coordonner les ressources assignées à l’initiative et assurer le rôle de gardien des contraintes	2	74	64 025 \$	440	380 688 \$	147	126 897 \$	661	571 609 \$
Analyste d'affaires sénior	• Identifier et analyser les besoins de la clientèle pour répondre à l’objectif de l’initiative • Représenter le client • Élaborer des processus d'affaires • Réaliser des analyses d’impacts	5	185	120 047 \$	1 100	713 790 \$	367	237 930 \$	1 652	1 071 067 \$
Conseiller en communication et gestion du changement	• Réaliser l’élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de communication et de gestion du changement du programme	1	37	32 012 \$	220	190 344 \$	73	63 448 \$	330	285 804 \$
Total		9	333	250 764 \$	1 980	1 491 028 \$	73	497 009 \$	2 973	2 238 801 \$

Ajout de la prévision pour marge d'erreur	
Sous-Total	2 238 801 \$
Imprévus	10 %
Total	2 462 681 \$
Précision	80 %
Min	1 970 145 \$
Max	2 955 217 \$
Budget requis (arrondi)	3 000 000 \$

ANNEXE 2 - Planification du recours aux services professionnels externes



MÉMOIRE POUR DÉCISION

Engagement financier en appui aux travaux d'optimisation de la vice-présidence à l'indemnisation et à la réintégration au travail

OBJECTIF(S)

Autoriser un engagement financier maximal de 3 M\$ pour une durée de 18 mois dans le cadre d'un appel d'offres qui permettra de recourir à des services professionnels en appui aux travaux d'optimisation de la vice-présidence à l'indemnisation et à la réintégration au travail (VPIRT)

MISE EN CONTEXTE

En 2021, appuyé par diverses analyses internes et externes, le vice-président à l'indemnisation et à la réintégration au travail (VPIRT) a procédé à l'analyse de la performance des secteurs de l'admissibilité, de l'indemnisation, de la réintégration au travail et de la révision administrative. Le VPIRT a alors fait appel au Mouvement québécois de la qualité afin de l'aider à poser un diagnostic sur les opérations de la vice-présidence. L'analyse a confirmé que des pistes d'optimisation étaient possibles et la VPIRT a alors entrepris d'importants travaux de réflexion qui visent notamment à réviser le modèle d'affaires actuel au bénéfice des travailleuses, travailleurs et employeurs.

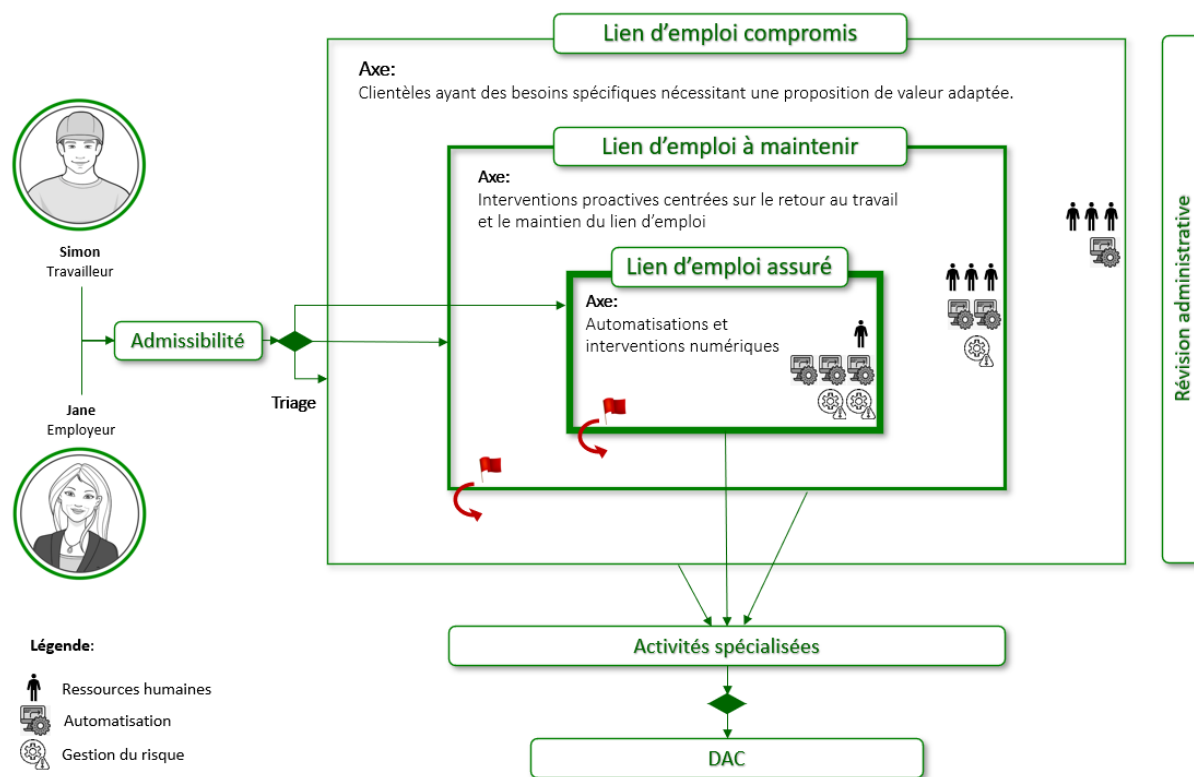
Étant donné l'envergure et l'investissement que requiert cette démarche organisationnelle, la VPIRT a besoin de services professionnels spécialisés dans le domaine afin de planifier et structurer la mise en œuvre des optimisations et de créer les assises qui permettront le bon déroulement des travaux. Pour mettre en œuvre ce modèle d'affaires révisé, une feuille de route sera réalisée afin de définir et d'ordonnancer les changements requis.

ANALYSE

La fondation du modèle d'affaires actuel de la VPIRT et son fonctionnement opérationnel se déclinent sous la forme d'un continuum allant de l'admissibilité d'une réclamation pour lésion professionnelle jusqu'au retour au travail. Considérant la hausse des réclamations, la lourdeur administrative dans le traitement des dossiers, la capacité de traitement de nos collaborateurs externes et les besoins exprimés par les travailleuses, les travailleurs et les employeurs, force est de constater que le modèle actuel doit être repensé. De surcroît, ce modèle grève considérablement la capacité opérationnelle des équipes.

Depuis le début de l'année 2023, les équipes ont travaillé à définir le concept d'un nouveau modèle d'affaires. Ces travaux prennent leurs assises sur des études, des analyses de données actuarielles et opérationnelles et des démarches de consultation des experts métier. Huit

éléments clés sont mis en relief par l'analyse soit : la proposition de valeur aux clientèles, les relations avec les clientèles, les segments de clientèles, les canaux de service, les ressources clés, les activités clés, les partenaires clés et les aspects économiques. Il ressort que le modèle des services offerts doit être mieux calibré en fonction de la réalité des travailleuses, travailleurs et employeurs, en particulier en considérant la nature du lien d'emploi.



Les changements ciblés par les optimisations visent à :

- Adapter les processus à la réalité contemporaine des travailleuses, travailleurs et employeurs et à leurs besoins;
- Concentrer les services sur l'accompagnement approprié pour favoriser le retour au travail prompt et durable;
- S'investir au bon moment, au bon endroit, par le bon intervenant, avec le bon niveau d'intervention, et ce, en maintenant une expérience client optimale;
- Gagner en efficience et améliorer la performance.

Les travaux entourant la conception d'un nouveau modèle d'affaires s'inscrivent en lien avec l'atteinte des objectifs de l'enjeu 2 du Plan stratégique 2024-2027 en offrant des services adaptés aux besoins de la clientèle. D'une part, le modèle vise un meilleur accompagnement personnalisé des travailleuses, travailleurs et employeurs. D'autre part, la recherche de gains d'efficience nécessitera d'automatiser certaines activités et de développer des services intégrés et optimisés conçus pour le numérique en cohérence avec le Plan de transformation numérique (PTN) de la CNESST. À cet égard, une approche collaborative est préconisée avec

les acteurs du PTN afin d'intégrer les besoins numériques et les besoins d'automatisation notamment dans le cadre de l'ambition 2 qui cible justement l'optimisation des services.

En parallèle de ces travaux, la VPIRT a déjà initiées des actions d'optimisation et d'autres sont à venir:

- Implantation de la gestion quotidienne de la qualité et des salles de pilotage; (terminé)
- Optimisation de la Direction générale de la révision administrative; (en cours)
- Avec la collaboration de la VPTN, l'automatisation de certaines décisions d'admissibilité ; (terminé)
- Regroupement des services médicaux-conseils; (en cours)
- Déploiement d'une nouvelle plateforme documentaire SIA regroupant l'ensemble des instructions de travail des employés de la VPIRT;(terminé)
- Actions d'optimisation en cours avec des gains à court terme (2024) ;
- Expérimentation et déploiement progressif d'une interface intégrée dans les équipes des cas avec risques ;
- Déploiement d'ajustements de façons de faire :
 - Retirer ou modifier certaines tâches à non-valeur ajoutée;
 - Réaliser certaines tâches dans les dossiers ciblés uniquement;
 - Ajuster les délais de réalisation d'activités en fonction de l'évolution des dossiers,
- Collaboration de la VPIRT à la création par la VPTN du Bureau intégré de l'intervenant une interface intégrée qui donne accès à une vue globale et unique du dossier permettant d'améliorer l'efficacité des actions (en cours);
- Collaboration de la VPIRT au projet NoRA (Note de Résumé d'Appel) permettant d'accélérer la prise de note d'un appel avec la clientèle (en cours dans le cadre de l'ambition 2 du PTN).

Besoin en ressources externes

La VPIRT fait preuve de vigilance dans ses travaux liés à l'optimisation de son modèle d'affaires et elle souhaite franchir une deuxième étape ayant deux objectifs : finaliser les analyses de robustesse du nouveau concept des services et documenter une feuille de route pour l'implantation d'un nouveau modèle d'affaires.

Afin de limiter les risques usuels associés à des changements d'une telle nature, la VPIRT souhaite avoir recours à l'expertise de ressources externes qui ont collaboré avec succès à des travaux d'envergure d'optimisation des organisations. Ces ressources détiennent des compétences et une expertise de pointe absentes dans les équipes de la VPIRT.

Ces ressources permettront d'organiser et de soutenir la mise en œuvre des changements requis par les optimisations découlant du modèle d'affaires révisé. Un exercice de priorisation basé sur les bénéfices, les capacités de faire et les risques permettra d'établir la feuille de route.

L'ajout de ces ressources externes, combinées à celles de la CNESST, permettra également d'assurer la capacité de faire qui est nécessaire à l'atteinte des échéanciers visés. Le tableau de l'Annexe 1 présente des précisions sur les besoins en services professionnels et les coûts prévus.

La VPIRT compte procéder par appels d'offres publics pour mandater une ou plusieurs entreprises. Le tableau de l'Annexe 2 présente la planification des démarches pour assurer une entrée en fonction des ressources dès le mois de novembre 2024.

Au terme de ces travaux de planification, suivra l'étape d'exécution des changements à déployer dont les premières itérations sont prévues au cours de l'année 2025. À ce moment, le recours à des services externes sera également nécessaire pour continuer à bénéficier de ces expertises et garantir la capacité de mise en œuvre.

CONSULTATION

Comité de direction (CODIR) de la Commission

Collaboration : VPF/DGGBC/Service de la gestion contractuelle

RECOMMANDATION

Le vice-président à l'indemnisation et à la réintégration au travail ainsi que le comité de gouvernance et d'éthique recommandent au conseil d'administration :

- d'autoriser un engagement financier maximal de 3 M\$ dans le cadre d'un appel d'offres qui permettra de recourir à des services professionnels en appui aux travaux d'optimisation de la vice-présidence à l'indemnisation et à la réintégration au travail (VPIRT).
- d'autoriser le vice-président à l'indemnisation et à la réintégration au travail à signer tout document afférent.

ANNEXES

Annexe 1 : Tableau détaillant les services professionnels requis

Annexe 2 : Planification du recours aux services professionnels externe

Le conseil d'administration de la Commission a adopté,
à sa séance du 19 juin 2024,
la résolution suivante :

A-31-24 Engagement financier en appui aux travaux d'optimisation de la vice-présidence à l'indemnisation et à la réintégration au travail (VPIRT)

ATTENDU la résolution A-25-23 du 20 avril 2023 autorisant un engagement financier maximal de 1 648 500\$ dans le cadre d'un appel d'offres public permettant de recourir à des services professionnels en appui aux travaux de transformation de la vice-présidence à l'indemnisation et à la réintégration au travail (VPIRT);

CONSIDÉRANT QUE les travaux réalisés pour définir le concept d'un nouveau modèle d'affaires à la VPIRT ont fait ressortir la nécessité de développer un modèle de services offerts mieux adapté à la réalité des travailleuses, travailleurs et employeurs, qui tient compte plus particulièrement de la nature du lien d'emploi, afin de favoriser un retour au travail prompt et durable;

CONSIDÉRANT la nécessité de continuer les travaux amorcés afin de finaliser les analyses de robustesse du nouveau concept des services et de documenter une feuille de route pour l'implantation d'un nouveau modèle d'affaires en fonction des bénéfices, des capacités de faire et des risques identifiés;

CONSIDÉRANT que les unités d'affaires de la VPIRT ne disposent pas de l'expertise de pointe nécessaire pour la réalisation des changements requis par les optimisations découlant du modèle d'affaires révisé;

CONSIDÉRANT que ces travaux permettront de gagner en efficience et d'améliorer la performance au sein des opérations de la VPIRT en plus de contribuer à l'atteinte des objectifs du Plan stratégique 2024-2027 de la Commission;

CONSIDÉRANT les recommandations du vice-président à l'indemnisation et à la réintégration au travail ainsi que du comité de gouvernance et d'éthique,

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA COMMISSION :

- autorise un engagement financier maximal de 3 M\$ dans le cadre d'un appel d'offres qui permettra de recourir à des services professionnels en appui aux travaux d'optimisation de la vice-présidence à l'indemnisation et à la réintégration au travail;
- autorise le vice-président à l'indemnisation et à la réintégration au travail à signer tout document afférent.

Cette résolution entre en vigueur immédiatement.

Adoptée à l'unanimité.

Marie-Hélène Marchand
Signé avec ConsignO Cloud (19/06/2024)
Vérifiez avec verifio.com ou Adobe Reader.



Marie-Hélène Marchand
Secrétaire générale par intérim

ÉVOLUER ENSEMBLE
POUR DES SERVICES AMÉLIORÉS

PLAN MONARQUE

VICE-PRÉSIDENTE À L'INDEMNISATION ET
À LA RÉINTÉGRATION AU TRAVAIL

Manuel d'organisation du Plan Monarque

Version 1.00 du 24 octobre 2025



Historique des modifications



Date	Version	Modifications	Fait par :
2025-07-24	0.5	Version de travail	L. Vézina B-L Nalomé
2025-09-02	0.8	Version déposée au comité de gestion pour commentaire	L. Vézina
2025-09-16	0.9	Version qui prend en considération les commentaires des membres du comité de gestion, de l'escouade de tête, de Philippe Cayer et de Josée Duranceau Version déposée aux promoteurs pour commentaires	L. Vézina B-L Nalomé
2025-09-26 2025-10-10	0.92 0.93	Version de travail pour l'intégration des commentaires des promoteurs	L. Vézina
2025-10-10	0.95	Version transmise aux membres du comité directeur pour commentaires	V. Lalande
2025-10-22	0.99	Version intégrant les commentaires des membres du comité directeur et déposée pour approbation au comité directeur du 24 octobre 2025	L. Vézina
2025-10-24	1.00	Version approuvée par le comité directeur du 24 octobre 2025	L. Vézina

Table des matières



1. Objectifs du document et contexte actuel
2. **Le Plan Monarque** (vision, objectifs, fondements, axes de transformation, segmentation, champs d'analyse préliminaire, parties prenantes et facteurs de succès)
3. **Planification du Plan Monarque** (plan global 2025-2030, feuilles de route et planification détaillée)
4. **Organisation du Plan Monarque** (modèle d'organisation, rôles et responsabilités et description des comités)
5. Gestion des risques
6. **Conduite du changement** (objectifs généraux, cadre théorique de la conduite du changement, démarche d'accompagnement, stratégie de communication et biens livrables)
7. **Gestion de la valeur** (Définition, principes directeurs, cibles prioritaires)
8. **Autres modalités de gestion du chantier** (gestion des coûts, gestion documentaire, gestion des points de suivi, points en suspens et des décisions, gestion des demandes de changement, gestion des approvisionnements, suivi et contrôle du chantier, gestion de la protection des renseignements personnels (PRP) et de la sécurité dans le chantier et biens livrables de gestion du chantier)

Objectif du document



Le manuel d'organisation a pour objet de décrire et de favoriser la mise en place de l'organisation nécessaire pour guider les différents acteurs du Plan Monarque. Ce manuel d'organisation aborde, entre autres, les sujets suivants :

- Le contexte dans lequel évoluera le Plan Monarque;
- Les modalités de gestion du projet incluant, entre autres, l'organisation, la planification, les rôles et responsabilités des principaux intervenants et les différents biens livrables attendus;
- La démarche de gestion des risques;
- La démarche de conduite du changement et de communication;
- Les autres modalités nécessaires pour assurer une saine gestion du Plan Monarque (mécanisme de suivi et reddition de comptes, suivi financier, gestion documentaire, processus de validation, etc.).

Contexte actuel



Le manuel d'organisation se veut un document qui évoluera selon le contexte du chantier. Ce dernier fera l'objet d'une mise à jour lors de l'atteinte de jalons importants nécessitant de faire évoluer les modalités de gestion du chantier (ex. : évolution de la structure ou des rôles et responsabilités).

En date de septembre 2025, le contexte du chantier est le suivant :

- Les travaux de mise en œuvre du nouveau modèle d'affaires de la VPIRT sont en cours et l'accent est actuellement mis sur la conception détaillée d'un premier segment de clientèle.
- Concernant les solutions numériques cibles, le chantier est à l'étape de conception de ces solutions, plus spécifiquement, dans l'élaboration d'une architecture de vision. Les objectifs de cette étape, qui se poursuivra jusqu'en février 2027, sont les suivants :
 - Disposer d'un haut niveau de maîtrise et de connaissance de l'architecture actuelle (processus, règles d'affaires/fonctionnelles, systèmes sur mesure, infrastructures matérielles et logiciels, données opérationnelles et informationnelles, fonctions d'intégration, liens électroniques avec les partenaires et fournisseurs, etc.)
 - Formaliser les besoins d'affaires et numériques découlant du Plan Monarque à la suite des analyses réalisées.
 - Évaluer la capacité des solutions et systèmes actuels à répondre aux besoins du Plan Monarque.
 - Déterminer la meilleure stratégie de données (opérationnelle et informationnelle) à adopter.
 - Explorer et comparer les meilleures pratiques et solutions existantes pouvant supporter le Plan Monarque.
 - Définir et prioriser les scénarios de solutions numériques cibles à analyser
 - Évaluer les dépendances et les arrimages requis avec les autres chantiers du plan de transformation numérique CNESST
 - Planifier les études à réaliser (DO, DA, Architecture détaillée).



Le Plan Monarque

Le Plan Monarque



Cette section du manuel d'organisation du chantier permet de décrire le chantier ainsi que le contexte dans lequel ce dernier évolue, contient les éléments suivants :

1. La vision
2. Les objectifs
3. Les fondements
4. La nouvelle segmentation de clientèle (axe *Accompagnement de la clientèle*) et les autres axes de transformation
5. Le champ d'analyse préliminaire du chantier et les liens d'arrimage
6. Les parties prenantes
7. Les principaux facteurs de succès

ÉVOLUER ENSEMBLE
POUR DES SERVICES AMÉLIORÉS

PLAN MONARQUE

VICE-PRÉSIDENTE À L'INDEMNISATION ET
À LA RÉINTÉGRATION AU TRAVAIL

Vision : « **Ensemble**, transformons nos services avec courage en misant sur la force de nos équipes, l'innovation, l'apport stratégique du numérique et la collaboration pour offrir des solutions adaptées aux besoins des clientèles et des partenaires ainsi qu'un milieu de travail stimulant pour les employés. »



Objectifs du Plan Monarque



Objectif principal :
Appuyer la création de valeur publique de la CNESST par la transformation organisationnelle du secteur de l'indemnisation et de la réintégration au travail avec l'appui stratégique du numérique.

- Améliorer le service à la clientèle en favorisant un retour au travail prompt et durable (*expérience client*);
- Optimiser l'efficacité et l'efficience de la VPIRT en offrant un environnement de travail plus stimulant pour son personnel (*expérience employé*);
- Optimiser les relations et les échanges avec les partenaires et fournisseurs;
- Assurer la pérennité des solutions numériques soutenant la gestion des réclamations.

Les fondements



Expérience client	Efficacité et efficience organisationnelle	Expérience employé
Fondements du modèle d'affaires cible VPIRT		
Services adaptés aux besoins	Intégration d'une gestion du risque modulée en fonction des enjeux	Environnement de travail simplifié et charge de travail équilibrée
Démarches simplifiées et accompagnement adapté	Participation active et autonomie accrue de la clientèle	Soutien par une équipe multidisciplinaire
Intervention proactive pour un retour au travail	Technologies innovantes en soutien	
Prestation électronique de services actualisée	Obtention de la bonne information au bon moment	
	Partenariats stratégiques	
	Indicateurs de gestion et de processus	

Les axes de transformation et la segmentation de la clientèle



Accompagnement de la clientèle
(Segmentation de la clientèle et proposition de valeur)



Légende :

- ◆ Caractéristiques initiales de segmentation
- 👤 Ressources humaines
- 🖨️ Automatisation
- 🚩 Détection d'enjeux de retour au travail
- ➡ Transfert vers le segment offrant un accompagnement approprié



Admissibilité

Segment 1 – lien d'emploi assuré

Probabilité de retour au travail : Élevée sans enjeux de retour au travail
Expérience client travailleur : Un besoin de **peu ou pas d'accompagnement** pour son rétablissement et son retour au travail
Expérience client employeur : Un besoin de **peu ou pas d'accompagnement** pour mettre en place ou maintenir un retour au travail
Accompagnement : Numérique avec interaction humaine ponctuelle et réactive au besoin de la clientèle
Parcours de traitement : Générique et prévisible, offrant de **grandes possibilités** d'automatisation et de support numérique

Segment 2 – lien d'emploi à maintenir

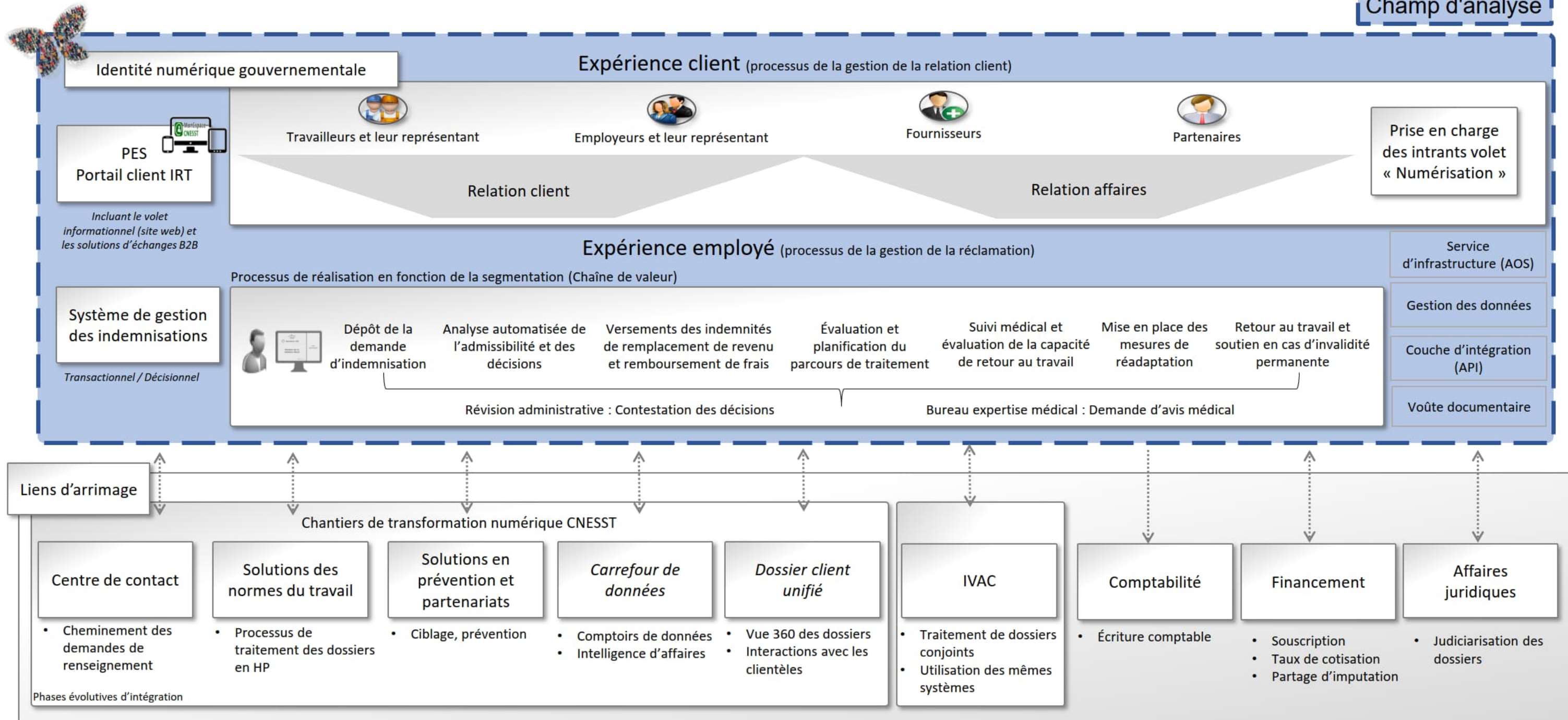
Probabilité de retour au travail : Modérée à élevée avec **enjeux de retour au travail**
Expérience client travailleur : Un besoin d'**accompagnement** pour son rétablissement et son retour au travail
Expérience client employeur : Un besoin d'**accompagnement** pour mettre en place ou maintenir un retour au travail
Accompagnement : Humain proactif et adapté, orienté sur le retour au travail combiné avec une **offre de service numérique complémentaire**
Parcours de traitement : Proactif et orienté sur le retour au travail, offrant des **possibilités** d'automatisation et de support numérique

Segment 3 – lien d'emploi compromis

Probabilité de retour au travail : Modérée à faible avec **enjeux significatifs** de retour au travail
Expérience client travailleur : Un besoin d'**accompagnement soutenu** pour son rétablissement et son retour au travail
Expérience client employeur : Un besoin d'**accompagnement soutenu** pour mettre en place, maintenir un retour au travail ou une impossibilité de retour au travail
Accompagnement : Humain, modulé et proactif en fonction des **besoins spécifiques** de la clientèle combiné avec une **offre de service numérique complémentaire**
Parcours de traitement : Adapté offrant des **possibilités limitées** d'automatisation et de support numérique

Champ d'analyse préliminaire du chantier Monarque et liens d'arrimage

Champ d'analyse



Les parties prenantes – Liste préliminaire



Parties prenantes décisionnelles

Ce sont celles qui **donnent l'aval**, définissent ou entérinent les orientations stratégiques du chantier, ou accompagnent les ressources.

- Conseil d'administration
- PDG
- Comité de direction
- Comités stratégiques du CA (CGÉ, CRI, etc.) et Promoteurs
- Comité directeur
- Leader Affaires
- Leader TI

Segment

- L'équipe de projet
- Les destinataires de la transformation
- ● Les collaborateurs et parties prenantes élargies

Parties prenantes réalisatrices

Celles qui **mettent en œuvre**, coordonnent ou pilotent le projet au quotidien.

- Leader Affaires
- Leader TI
- Gestionnaires
- Équipe chantier Plan Monarque

Parties prenantes partenaires

Celles qui soutiennent les aspects **techniques, RH ou communicationnels** du projet.

- Ressources humaines
- Normes et politiques
- Formation / développement des compétences
- Communications
- Sécurité de l'information
- Finances
- Syndicats

Parties prenantes externes

Intervenants **hors organisation**

- Fournisseurs
- Partenaires, autres établissements, ministères
- Citoyens ou groupes d'intérêt
- Médias

Autres parties prenantes internes

Intervenants **de l'organisation** en périphérie du chantier.

- Autres directions ou services de l'organisation

Destinataires de la transformation

Ce sont ceux qui seront **directement touchés** par les changements, outils ou nouvelles façons de faire.

- Employés (2000 employés à la VPIRT)
- Gestionnaires (100 à la VPIRT)
- Employés VPTN
- Gestionnaires VPTN
- Clientèles : travailleurs et employeurs
- Certains partenaires et fournisseurs

La liste présentée est **préliminaire et non exhaustive**. Elle sert de **point de départ** aux ateliers de travail pour amorcer l'analyse des parties prenantes, identifier les groupes clés, définir les stratégies de communication, les besoins en formation et les actions d'accompagnement. **Cette liste sera bonifiée et ajustée au fil du processus.**

Les principaux facteurs de succès



Les facteurs de succès d'une transformation organisationnelle sont nombreux et souvent interconnectés. Voici les principaux éléments qui favoriseront la réussite du Plan Monarque :

- **Un leadership fort et engagé** : Les dirigeants doivent incarner la vision du changement. Ils doivent être visibles, accessibles et cohérents dans leurs messages. Le leadership adaptatif est souvent un levier clé.
- **Une vision claire et partagée** : La transformation doit reposer sur une vision mobilisatrice. Cette vision doit être bien communiquée et comprise à tous les niveaux de l'organisation.
- **Une implication des parties prenantes** : Doit inclure une participation active des parties prenantes, notamment les employés, les syndicats, la clientèle, etc. De plus, favoriser la cocréation permet de renforcer l'adhésion des parties prenantes.
- **Des objectifs mesurables et des indicateurs de suivi** : Définir des cibles claires à court, moyen et long terme pour mesurer l'atteinte des objectifs. Mettre en place un tableau de bord pour suivre les progrès.
- **Une communication transparente et continue** : Informer régulièrement sur les avancées, les défis, les succès. Utiliser des canaux variés et adaptés aux publics cibles.
- **Une gestion du changement comme levier de transformation** : Assurer le développement des compétences, former les employés aux nouvelles méthodes, outils ou rôles. Accompagner les gestionnaires dans leur rôle de relais du changement.
- **Une culture organisationnelle alignée** : Identifier les freins culturels potentiels. Promouvoir des valeurs compatibles avec la transformation (agilité, innovation, collaboration, etc.).
- **Une gouvernance et une structure de projet rigoureuses** : Constituer une équipe dédiée à la transformation, définir avec précision les rôles et responsabilités de chacun et mettre en place des mécanismes de coordination clairs et efficaces et une reddition de compte permettant un suivi complet du chantier à tous les niveaux de l'organisation.
- **Une capacité d'adaptation et d'apprentissage** : Être prêt à ajuster la démarche en fonction des retours du terrain. Favoriser une culture d'expérimentation et d'amélioration continue.



Planification du chantier

Le Plan Monarque



La planification est cruciale dans le démarrage d'une transformation organisationnelle comme le chantier Plan Monarque. Elle permet, notamment :

- de clarifier la vision et les objectifs à atteindre;
- d'évaluer les ressources requises et les risques;
- de mobiliser les parties prenantes;
- de structurer le processus de transformation en étapes;
- de réduire l'incertitude en permettant un suivi des travaux en cours.

Afin de répondre aux différents objectifs, une hiérarchisation des planifications est présentée à la prochaine page.

Hiérarchisation des planifications



Dans le cadre du Plan Monarque, la planification est constituée de différents niveaux :

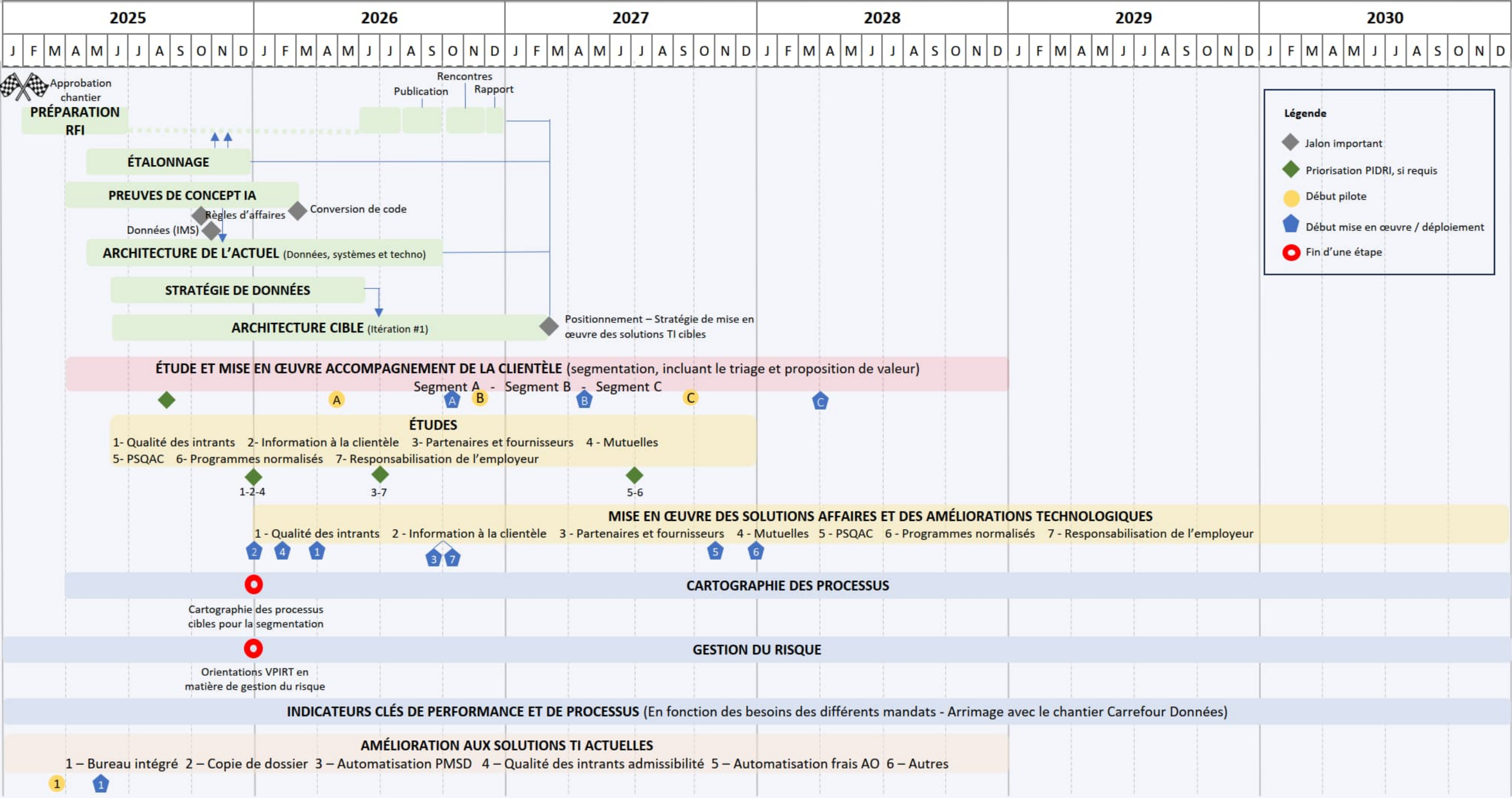
Plan	Objectifs
Planification globale 2025-2030	Vision pluriannuelle des travaux du chantier indiquant les grands jalons de ce dernier. Elle permet de partager la vision moyen terme du chantier.
Feuille de route annuelle	Planification intermédiaire présentant les travaux d'une année et fournissant ainsi les grands objectifs à atteindre durant ladite année. Cette planification est produite au courant de l'été pour l'année suivante et celle-ci est mise à jour en continu durant l'année concernée.
Planification détaillée	Afin de soutenir la reddition de comptes traditionnelle et assurer une saine gestion des budgets et des contrats, tous les efforts (autant VPIRT que VPTN) feront l'objet d'une planification et d'un suivi à l'aide de l'outil Microsoft Project (PWA).

Chantier Plan Monarque

Planification globale 2025-2030 (version 1.03 du 12 septembre 2025)

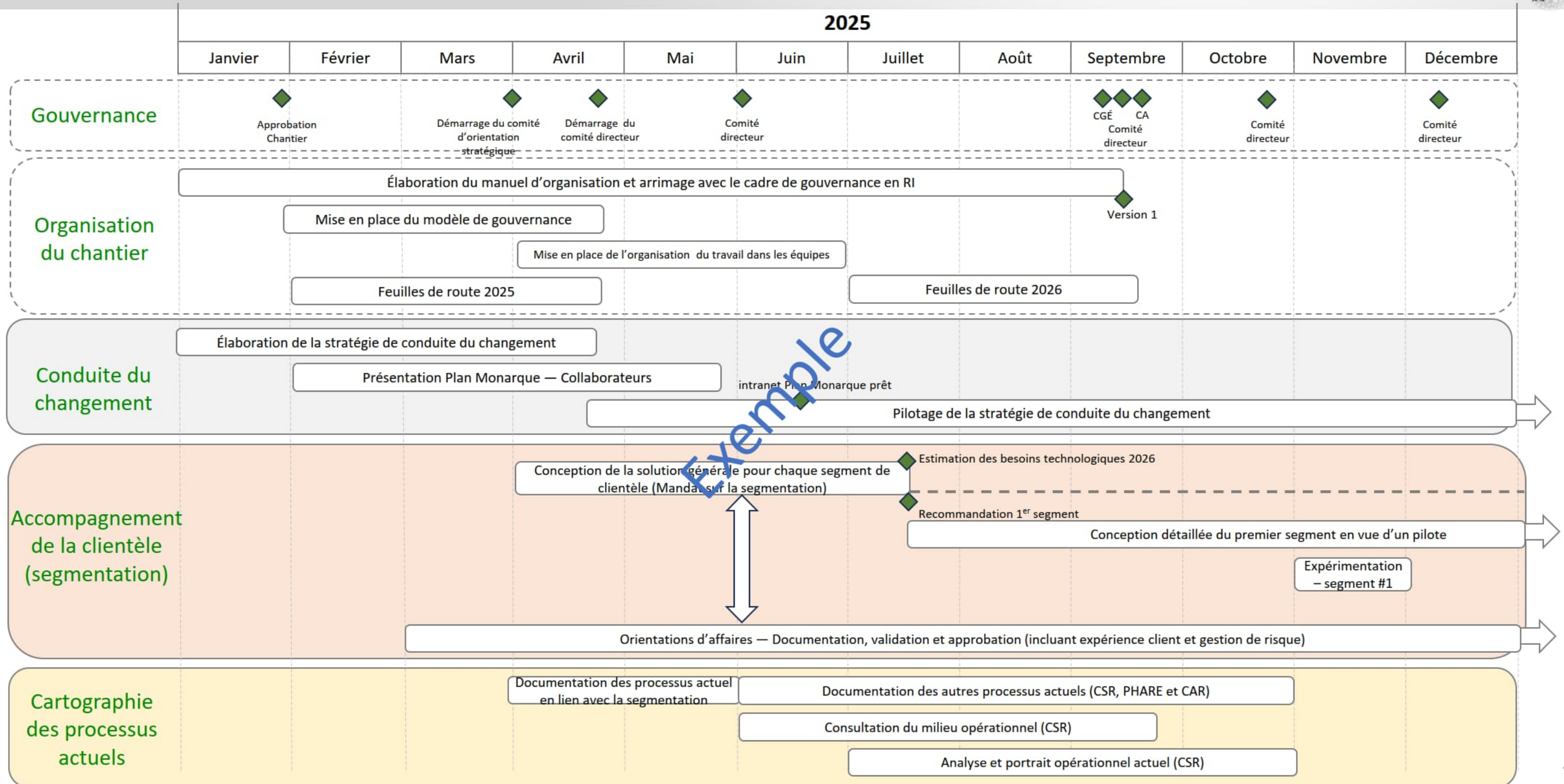


Conduite du changement



Plan Monarque — Solutions cibles

Exemple de feuille de route annuelle



Planification détaillée MSP



La planification détaillée réalisée à l'aide de l'outil Microsoft Project (MSP) permet le suivi de l'ensemble des activités du Plan Monarque. Cette planification, qui rassemble la totalité des efforts associés au chantier, permet le suivi des activités suivantes le constituant :

- La gestion de projet, l'encadrement et le soutien aux gestionnaires;
- Les travaux d'architecture d'intégration;
- Les activités de soutien du Bureau de transformation et du Bureau de soutien à la gouvernance et aux projets;
- Les différents mandats associés à la mise en œuvre du nouveau modèle d'affaires (ex. : mandat sur la segmentation de la clientèle);
- Les travaux structurants permettant l'élaboration d'une architecture de vision;
- Les différentes initiatives en RI associées au chantier (ex. : Solutions optimisées pour le processus de production des copies de dossiers et Bureau intégré 1.0).

Cette planification détaillée sera l'intrant principal afin d'assurer le suivi des coûts réels à l'intérieur du cadre financier et permettra la production de tableau de bord pour le suivi des différents mandats et initiatives en RI. Elle permettra également l'identification des interdépendances entre les différentes activités et l'identification des activités constituant le chemin critique du chantier.

Planification détaillée MSP

Découpage de la planification détaillée du chantier en date du 4 octobre 2025



Budget	Lots MSP	Description
VPIRT	Monarque_Gouv-Enca VPIRT	Gouvernance et encadrement VPIRT
	Monarque_Carto processus	Mandat cartographie des processus actuels
	Monarque_Segm clientèle	Mandat – Segmentation de la clientèle
	Monarque_Dépl intégré	Déploiement du Bureau intégré à l'ensemble de la VPIRT
	Monarque_Amél solutions TI	Travaux d'explorations pour les améliorations aux solutions TI actuelles
	Monarque_Arch affaires	Travaux d'architecture d'affaires
	Monarque_Bureau Transformation	Bureau de transformation (efforts hors mandat et hors projet en RI)
	TI500000_Monarque_PosAff	Ressources externes VPTN travaillant sur des dossiers VPIRT (HORS_PIDRI)

Planification détaillée MSP

Découpage de la planification détaillée du chantier en date du 4 octobre 2025 (suite)



Budget	Lots MSP	Description
VPTN (Maintenance)	11035m5_Monarque Gouv	Gouvernance Monarque VPTN
	11005m5_Encadrement	Encadrement VPTN (Considérer uniquement les efforts du leader TI du Plan Monarque, car ce lot est global pour tous les gestionnaires VPTN)
VPTN (Projets)	38435r5_Monarque Doss Struc	Dossiers structurants Monarque (Travaux requis pour l'architecture de vision)
	TI433413_ETUBUINT_DO	Phase d'avant-projet (dossier d'opportunité) du projet « Bureau Intégré 1.0 (VPIRT) »
	TI433413_ETUBUINT_DA	Phase de planification (dossier d'affaires) du projet « Bureau Intégré 1.0 (VPIRT) »
	TI433413_BURVPIRT	Phase d'exécution du projet « Bureau Intégré 1.0 (VPIRT) »
	33427e5_Optim Copie Dos_DO	Phase d'avant-projet (dossier d'opportunité) du projet « Solutions optimisées pour le processus de production des copies de dossiers »
	33427e5_Optim Copie Dos_DA	Phase de planification (dossier d'affaires) du projet « Solutions optimisées pour le processus de production des copies de dossiers »



Organisation du chantier

Mise en contexte



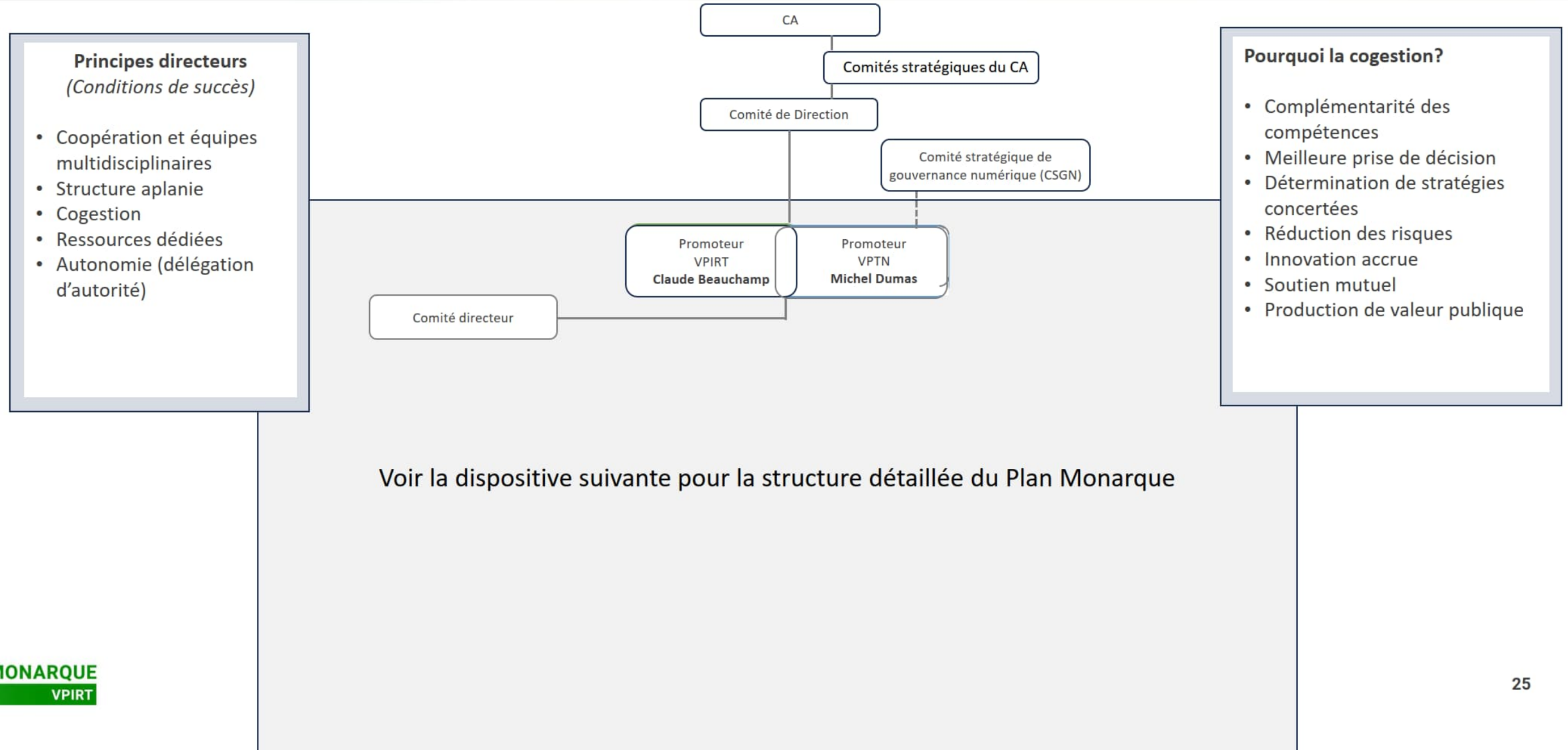
Le modèle de gouvernance du Plan Monarque s'appuie sur un principe de cogestion du secteur d'affaires et du secteur des technologies de l'information. Il s'assure également de l'implication de toutes les parties prenantes concernées au niveau des instances du chantier afin de s'assurer d'une prise de décision alignée sur les objectifs stratégiques de l'ensemble de l'organisation.

De plus, dans le contexte du Plan Monarque et afin de respecter ses obligations, la CNESST doit mettre en place toutes les mesures nécessaires afin de s'assurer que tout futur processus d'appel au marché, visant à obtenir une ou des solutions technologiques modernes soutenant le processus de gestion des réclamations, soit **juste** et **équitable** envers tous les fournisseurs potentiels.

Par conséquent, le modèle de gouvernance ainsi que la structure documentaire doivent assurer un cloisonnement entre les documents liés à la conception de solutions cibles et les autres documents liés à l'évolution des solutions TI actuelles. En mettant en place ce cloisonnement et en assurant une gestion rigoureuse des droits d'accès, la CNESST s'assure qu'aucune firme ne dispose d'informations lui procurant un avantage concurrentiel par rapport aux autres firmes pour de futurs appels d'offres, le cas échéant.

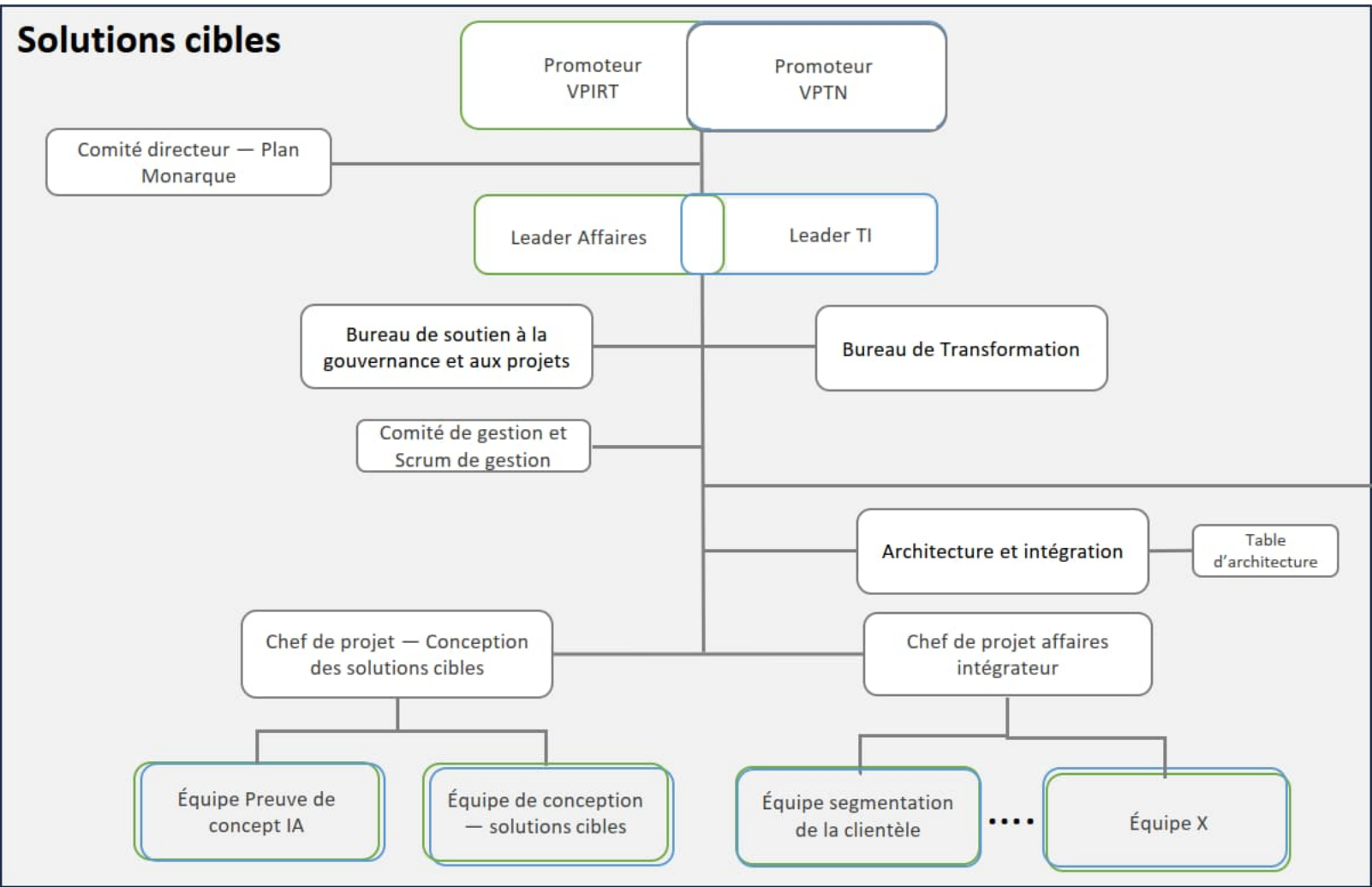
Modèle de gouvernance

Version du 25 août 2025

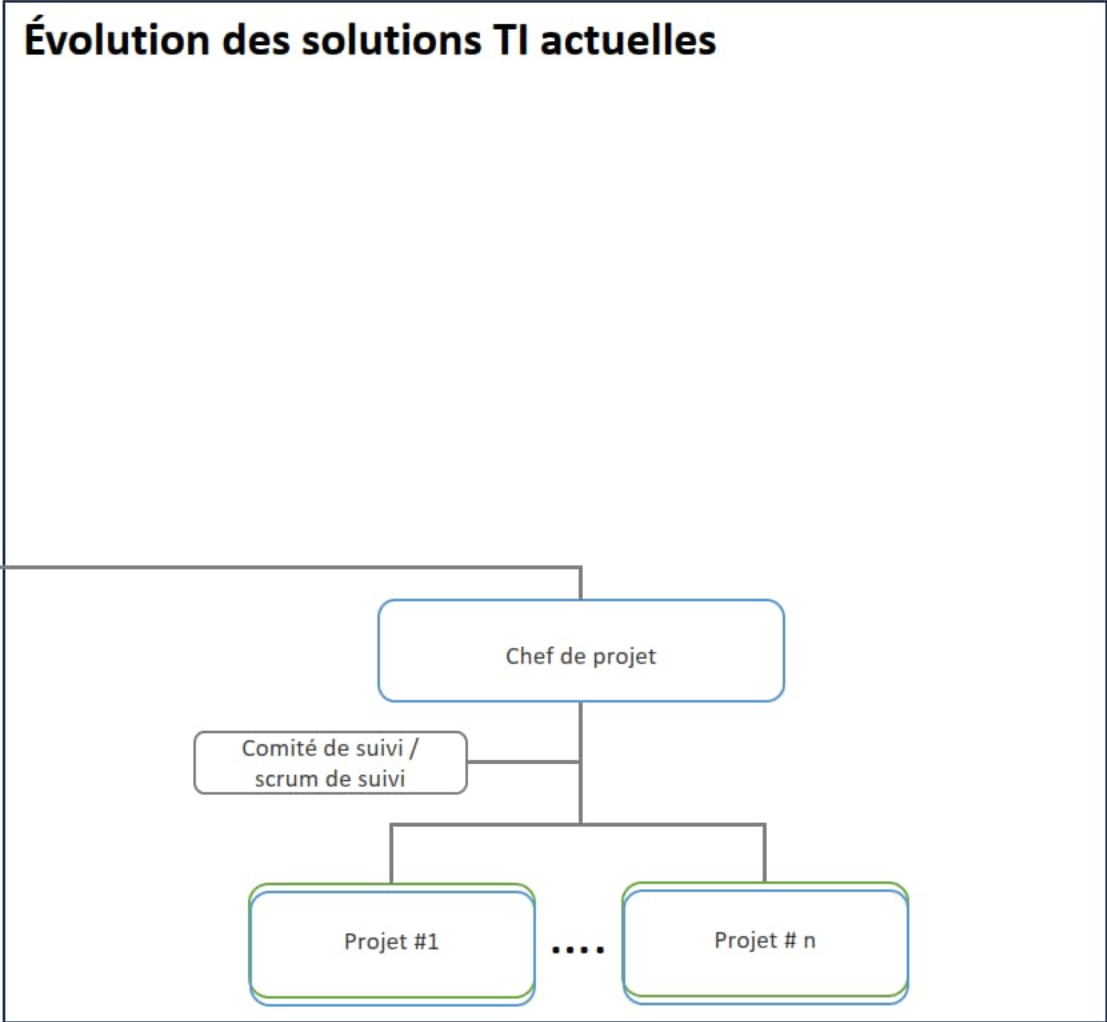


Modèle de gouvernance

Version du 25 août 2025



- Responsabilités**
- Conception et déploiement de la solution administrative de segmentation de la clientèle
 - Documentation des processus actuels
 - Consultation du marché et étalonnage
 - Architecture d'entreprise cible
 - DO/DA solutions cibles
 - Appels d'offres



- Responsabilités**
- Bureau intégré
 - Optimisation de la copie de dossier
 - Automatisation PMSD
 - Qualité des intrants
 - Automatisation des frais AO



Rôles et responsabilités des équipes et acteurs clés

Description du rôle de promoteur



Promoteur

Les promoteurs ont comme rôle principal d'assurer la vision et l'alignement stratégique du chantier. Ils soutiennent les leaders du chantier en s'assurant qu'ils disposent des ressources nécessaires et ils surveillent l'avancement du projet à un niveau stratégique.

- 1. Vision et alignement stratégiques** : Les promoteurs s'assurent que le chantier est aligné avec les objectifs stratégiques de l'organisation et qu'il contribue à la réalisation de sa vision à long terme.
- 2. Financement et ressources** : Ils approuvent ou recommandent l'approbation des investissements et des efforts du chantier et veillent à ce que les ressources nécessaires (humaines, financières, matérielles, informationnelles) soient disponibles pour mener à bien le chantier.
- 3. Prise de décision** : Selon le cas¹, les promoteurs prennent des décisions clés ou font des recommandations aux instances du Plan Monarque ou de la CNESST pour la prise de décisions concernant le chantier, notamment en cas de problèmes majeurs ou de changements importants. Ils jouent un rôle de médiateur en cas de conflits entre les parties prenantes.
- 4. Support et influence** : Ils utilisent leur influence au sein de l'organisation pour obtenir le soutien des autres départements et des parties prenantes. Ils défendent le chantier et s'assurent qu'il reçoit l'attention et les priorités nécessaires.
- 5. Suivi et contrôle** : Les promoteurs surveillent l'avancement du chantier à un niveau exécutif, en s'assurant qu'il respecte les délais, le budget et les objectifs fixés. Ils participent aux réunions de gouvernance.
- 6. Gestion des risques** : Il aide à identifier et à atténuer les risques majeurs qui pourraient affecter le succès du chantier. Il s'assure que des plans de contingence sont en place.
- 7. Validation des livrables** : À la fin du projet, les promoteurs valident les livrables et s'assurent qu'ils répondent aux attentes et aux exigences initiales. Il joue un rôle clé dans l'acceptation finale du projet.

Description du rôle de leader



Leader

Les leaders ont comme rôle principal d'assurer le leadership des travaux à réaliser pour assurer le succès du chantier Plan Monarque. Il joue un rôle de catalyseur dans la transformation de l'organisation en guidant les équipes à travers les défis et en s'assurant que tous les membres de l'équipe sont alignés et engagés sur les objectifs du chantier.

- 1. Vision stratégique** : Le leader doit avoir une vision claire de la transformation de la VPIRT souhaitée et être capable de la communiquer efficacement à l'ensemble des parties prenantes et de l'organisation. Il s'assure que les travaux se réalisent en respect des orientations établies par l'architecture d'entreprise et le comité directeur du chantier.
- 2. Gestion stratégique du chantier** : Il veille à l'application des bonnes pratiques inscrites dans la politique et dans le cadre de gouvernance et de gestion des projets en RI de la CNESST
- 3. Mobilisation des équipes** : Il est crucial que le leader inspire et motive les équipes, en favorisant une culture de l'innovation et de l'adaptabilité.
- 4. Gestion du changement** : Le leader doit gérer les résistances au changement et accompagner les collaborateurs dans l'adoption des nouvelles technologies et nouveaux processus.
- 5. Déploiement** : Le leader doit s'assurer que les conditions requises pour garantir un succès de l'implantation des solutions chez les intervenants internes et externes impliqués soient en place.
- 6. Communication efficace** : Une communication transparente et régulière est nécessaire pour maintenir l'engagement des équipes et assurer une compréhension commune des objectifs et des bénéfices de la transformation.
- 7. Planification** : Le leader établit en collaboration avec les chefs de projet et le Bureau de soutien à la gouvernance et aux projets, la planification et les besoins pour ce qui est des ressources humaines, matérielles et informationnelles nécessaires au bon fonctionnement des équipes.
- 8. Suivi et contrôle** : Les leaders surveillent l'avancement du chantier à un niveau tactique, en s'assurant de l'atteinte des résultats attendus en respect des délais et des budgets alloués. Ils assurent la reddition de comptes à la gouvernance du chantier.
- 9. Gestion des risques** : Il assure une saine gestion des risques du chantier et des projets. Il s'assure de la réalisation des exercices d'identification et d'évaluation des risques et s'assure de la mise en place de mesures d'atténuation adéquates, comme prévu au cadre de gestion des risques des projets de la CNESST. Il assure un suivi régulier de la mise en place des mesures d'atténuation identifiées.
- 10. Gestion de contrats** : Les leaders s'assurent de l'élaboration de la stratégie d'appel au marché, assurent sa mise à jour et mettent en œuvre cette dernière. Ils sont également responsables d'assurer le suivi des différents contrats relevant du chantier.
- 11. Gestion des bénéfices** : Les leaders confirment les bénéfices énoncés.

Description du rôle du bureau de transformation



Bureau de transformation (BT)

Composition de l'équipe

Conseiller en transformation organisationnelle
Conseiller en gestion de la performance
Conseiller en conduite du changement
Conseiller en communication
Conseiller en gestion de bénéfices
Autres

Le bureau de transformation accompagne les coleaders et les équipes en matière de conduite du changement, de stratégie de déploiement, de gestion de la valeur et des bénéfices ainsi que du suivi de la performance opérationnelle. Il joue un rôle central dans la gestion des risques opérationnels et la mise en place de la relation avec les partenaires.

1. Conduite du changement

- ☐ **Stratégie de conduite du changement** : Élabore la stratégie de conduite du changement et de communication du chantier selon les principes organisationnels. S'assure de planifier et de mettre en œuvre les activités globales de conduite du changement et de communication du Plan Monarque.
- ☐ **Accompagnement** : Collabore avec les équipes de projets et de mandats dans la préparation et la mise en œuvre de la conduite du changement avant la phase de déploiement.
- ☐ **Déploiement** : Est responsable de la conduite du changement auprès des parties prenantes touchées durant le déploiement.

2. Gestion de la valeur (incluant les bénéfices)

- ☐ **Bénéfices** : Accompagner les équipes de projet dans l'application du cadre de gestion des bénéfices.
- ☐ **Définition de la valeur** : Le BT aide à définir ce que signifie la « valeur » pour l'organisation dans le cadre du chantier en alignant les projets et les initiatives sur les objectifs stratégiques et les priorités de l'organisation. La notion de valeur doit prendre en considération, notamment, tous les volets de l'expérience humaine.
- ☐ **Suivi de la valeur** : Le BT met en place des indicateurs clés de performance (KPI) pour suivre la réalisation de la valeur tout au long du cycle de vie des projets. Il surveille les progrès et ajuste les stratégies, si nécessaire.

3. Déploiement aux utilisateurs

- ☐ **Stratégie de déploiement** : Élabore la stratégie globale de déploiement du Plan Monarque en s'assurant d'identifier les stratégies qui permettront de maximiser rapidement la valeur tout en minimisant les impacts à court terme sur la performance organisationnelle
- ☐ **Biens livrables préliminaires soutenant le déploiement** : Collabore à la production de la version préliminaire des biens livrables soutenant le déploiement.
- ☐ **Biens livrables finaux soutenant le déploiement** : Est responsable de la production de la version finale des biens livrables soutenant le déploiement.
- ☐ **Déploiement des solutions** : Est responsable du déploiement des nouvelles solutions d'affaires et numériques dans les équipes.

Description du rôle du bureau de transformation (suite)



Bureau de transformation (BT)

Composition de l'équipe

Conseiller en transformation organisationnelle
Conseiller en gestion de la performance
Conseiller en conduite du changement
Conseiller en communication
Conseiller en gestion de bénéfices
Autres

4. **Performance opérationnelle :**
 - ❑ **Définition des objectifs :** Le BT s'assure de définir des objectifs et indicateurs en matière d'expérience humaine. Les objectifs et indicateurs en matière de performance organisationnelle générés par les initiatives du Plan Monarque sont définis par les équipes de projet/mandat sous la responsabilité de la chef de projet affaires intégrateur.
 - ❑ **Mesure de la performance :** S'assurer de mesurer le progrès pour atteindre les objectifs via les indicateurs définis lors du déploiement. À noter que la mesure du progrès pour atteindre les objectifs durant les expérimentations et les pilotes sont sous la responsabilité du chef de projet affaires intégrateur.
 - ❑ **Analyse des données et améliorations :** Analyse en continu les tendances, les faiblesses et les forces et mets en place des actions d'amélioration pour favoriser l'atteinte des objectifs fixés.
5. **Partenariat :** Le BT s'assure d'identifier les différents partenaires stratégiques externes requis (organismes publics, fournisseurs, employeurs privés, etc.), d'établir une relation avec ces derniers et les autres partenaires requis identifiés par les équipes de projet/mandat sous la responsabilité du chef de projet affaires intégrateur et de maintenir une communication en continu avec l'ensemble de ces partenaires, lorsque requis.
6. **Stratégie de gestion des risques opérationnels :** Le BT maintient une vision globale des initiatives de gestion de risques opérationnels introduites par les équipes de projet/mandat sous la responsabilité de la chef de projet affaires intégrateur.

Description du rôle du Bureau de soutien à la gouvernance et aux projets



Bureau de soutien à la gouvernance et aux projets (BSGP)

Composition de l'équipe

Conseiller gestion de projet
PCO
Coach agile
Conseiller en gestion de risques
Conseiller en planification de la main-d'œuvre
Autres

Le Bureau de soutien à la gouvernance et aux projets accompagne les coleaders et les équipes sur toutes les facettes du processus de gestion de projets, incluant l'expertise en matière d'agilité.

1. Processus de gestion de projets

- ☐ **Standardisation des processus** : Le BSGP établit et maintient de bonnes pratiques de gestion de projet en définissant des méthodes et des processus standardisés pour l'exécution des projets en collaboration avec le service de la coordination en gestion de projet de la VPTN.
- ☐ **Support aux leaders et chefs de projet** : Il fournit des conseils, des orientations et des outils pour les aider à gérer efficacement le chantier et les projets. Cela inclut la formation et le développement des compétences en gestion de projet, lorsque requis.
- ☐ **Plan intégré/feuille de route** : Assure la production et le maintien à jour du plan intégré/de la feuille de route du Plan Monarque et en assure le partage avec les membres de l'équipe.
- ☐ **Suivi et contrôle** : Il assure le suivi de l'avancement des projets et produit des rapports réguliers sur leur état, les risques et les problèmes potentiels. Cela permet de garantir que les projets restent sur la bonne voie et que les parties prenantes sont informées.
- ☐ **Gestion des risques de projets** : Le BSGP identifie, évalue et met en place des stratégies pour atténuer les risques associés au chantier et aux projets. Cela inclut la mise en place de plans de contingence pour faire face aux imprévus.
- ☐ **Gestion des écarts** : Le BSGP s'assure de la gestion des écarts selon les règles établies, de l'application du processus de gestion des demandes de changement et du maintien d'une vue d'ensemble de tous les changements à l'intérieur des initiatives du chantier. Il s'assure également que la reddition de comptes du chantier fait état des demandes de changement et de l'utilisation des contingences des projets.
- ☐ **Reddition de comptes** : Le BSGP soutient les leaders et les promoteurs dans la préparation des redditions de comptes aux différentes instances prévues.
- ☐ **Planification des effectifs** : Le BSGP élabore et maintient à jour le plan d'effectif, s'assure de la disponibilité en fonction des besoins et s'assure de maximiser l'utilisation des ressources clés afin de maximiser la valeur, le tout en collaboration avec le bureau de transformation.

2. Agilité

- ☐ **Gouvernance agile** : Le BSGP établit des cadres de travail adaptés aux méthodologies agiles. Il encourage la responsabilisation des équipes et la transparence, tout en fournissant des directives souples.
- ☐ **Soutien à l'agilité** : Le BSGP agit comme un centre d'excellence, offrant des ressources, des formations et du coaching pour aider les équipes à adopter et à mettre en œuvre les méthodes agiles. Il aide à développer les compétences nécessaires pour une collaboration efficace et aide à résoudre les problèmes qui se posent.

Description du rôle de l'équipe d'architecture et d'intégration



Architecture et intégration

Composition de l'équipe

Architecte intégrateur chantier
Architecte intégrateur affaires
Architectes

- Processus
- Entreprise
- Technologiques
- Applicatives
- Solutions
- Sécurités
- Données

Stratège d'affaires
UX et CX

Collaborateur : Spécialiste en
conduite du changement

L'équipe d'architecture et d'intégration joue un rôle crucial dans la réussite d'un projet de transformation en assurant une intégration harmonieuse et stratégique des processus et des technologies.

1. Définition de l'architecture d'affaires :

- ☐ Préciser l'architecture d'affaires cible qui aligne les processus, les informations et les technologies avec la stratégie de l'organisation.
- ☐ Documenter les modèles d'affaires actuels et futurs pour identifier les écarts et les opportunités d'amélioration.

2. Conception de l'architecture numérique du projet :

- ☐ Développer et documenter l'architecture numérique du projet (architecture de solution, technologique, de sécurité et de données).
- ☐ S'assurer que l'architecture répond aux exigences d'affaires et aux besoins fonctionnels et non fonctionnels de l'organisation.
- ☐ Identifier les actifs à décommissionner et confirmer la viabilité des actifs non remplacés

3. Gestion de la portée

- ☐ Confirmer la portée du Plan Monarque, élaborer le porte-folio et partager le tout avec l'ensemble de l'équipe.
- ☐ S'assurer du respect de la portée et de l'alignement des équipes tout au long du cycle de vie du Plan Monarque.

4. Sélection des solutions spécifiques de gestion des réclamations :

- ☐ Évaluer et sélectionner les solutions et outils appropriés pour le projet.
- ☐ Assurer la compatibilité et l'interopérabilité des différentes solutions utilisées (actifs existants et nouveau actifs).

5. Stratégie de réalisation :

- ☐ Élaborer la stratégie de réalisation considérant la vision cible, les contraintes et les opportunités numériques, incluant les stratégies de migration des données et d'intégration inters produits et d'intégration avec les actifs existants. Collabore avec le Bureau de transformation afin de s'assurer de la cohérence des stratégies de réalisation avec les stratégies de déploiement.
- ☐ Prioriser les initiatives de transformation en fonction de la stratégie de réalisation et de leur faisabilité.

Description du rôle de l'équipe d'architecture et d'intégration (suite)



Architecture et intégration

Composition de l'équipe

Architecte intégrateur
chantier
Conseillère en architecture
d'affaires
Architectes

- Processus
- Entreprise
- Technologiques
- Applicatives
- Solutions
- Sécurités
- Données

Stratège d'affaires
UX et CX

Collaborateur : Spécialiste
en conduite du changement

6. Intégration des processus affaires et TI :

- ☐ Soutenir les équipes dans la documentation des processus actuels et la définition des processus cibles.
- ☐ Agir à titre de facilitateur pour intégrer l'innovation en matière d'évolution de processus.
- ☐ Assurer une intégration de la documentation des processus actuels et cibles Affaires et TI (systèmes, données, infrastructures etc.).

7. Gestion des performances :

- ☐ Surveiller la disponibilité et optimiser les performances des systèmes intégrés. Identifier et résoudre les problèmes de performance.

8. Sécurité et conformité :

- ☐ Assurer la sécurité des données et des systèmes intégrés.
- ☐ Veiller à ce que les solutions respectent les normes et les réglementations en vigueur.

9. Arrimage interchantiers :

- ☐ Assurer une vigie des travaux réalisés dans les autres chantiers du Plan de transformation numérique (PTN).
- ☐ Assurer les arrimages requis avec les autres chantiers du PTN, lorsque requis.

10. Interrelation avec l'architecture d'entreprise

- ☐ Obtenir les standards, principes et contraintes architecturaux à respecter.
- ☐ Garantir que les choix technologiques du projet s'alignent sur la stratégie globale de l'organisation tout en permettant à l'équipe projet d'adapter ces standards aux besoins spécifiques de leurs livrables.
- ☐ Assurer l'arrimage des travaux d'architecture du Plan Monarque avec l'architecture d'entreprise

Description du rôle de chef de projet Affaires intégrateur



Chef de projet Affaires intégrateur

Le chef de projet Affaires intégrateur a comme rôle principal de diriger l'ensemble des activités et des équipes sous sa responsabilité pour en assurer une exécution efficace permettant l'atteinte des objectifs du Plan Monarque. Il s'assure de la concrétisation de la vision des orientations et des fondements du nouveau modèle d'affaires et s'assure de l'intégration des solutions numérique en soutien. Il porte la responsabilité ultime de l'atteinte des objectifs de ses équipes et du Plan Monarque, il adopte une vision stratégique, planifiant et dirigeant l'ensemble des travaux de ses équipes. De façon plus spécifique, ses principales responsabilités consistent à :

- 1. Vision stratégique :** Le chef de projet Affaires intégrateur joue un rôle-conseil afin de soutenir les décisions stratégiques et tactiques relatives aux priorités, à la planification et aux enjeux du chantier. Il s'assure de l'alignement et de la cohérence des projets numériques et organisationnels à la vision stratégique de l'organisation (PS) et des orientations et fondements de la transformation issue du modèle d'affaires. Il s'assure de définir la vision cible pour la mise en œuvre du modèle d'affaires en collaboration avec les leaders, le BT et l'architecte affaires.
- 2. Conception des solutions d'affaires :** Le chef de projet Affaires intégrateur, en collaboration avec les architectes intégrateurs, joue un rôle de premier plan dans la conception des solutions d'affaires découlant de la vision et des fondements du nouveau modèle d'affaires. Il s'assure que les solutions respectent la vision stratégique, l'atteinte des objectifs du Plan Monarque et de la continuité des opérations.
- 3. Intégration :** Le chef de projet Affaires intégrateur, en collaboration avec les architectes intégrateurs, est responsable de l'identification des opportunités d'affaires et technologiques. Il doit s'assurer que ces initiatives répondent adéquatement aux besoins et soutiennent la vision, les orientations et les fondements du modèle d'affaires. Il est porteur du besoin Affaires et assure l'intégration dans les solutions numériques. Il travaille étroitement avec le chef de projet des solutions cibles.
- 4. Planification :** Le chef de projet Affaires intégrateur est responsable d'établir la planification détaillée des travaux de ses équipes en cohérence avec le plan global et les feuilles de route annuelles. Il doit s'assurer du démarrage et de l'organisation des différentes initiatives prévues à la feuille de route selon les échéanciers prévus.
- 5. Direction des équipes :** Le chef de projet Affaires intégrateur assure la direction entre les différentes équipes impliquées dans le Plan Monarque, facilitant la communication et la collaboration pour atteindre les objectifs communs.

Description du rôle de chef de projet Affaires intégrateur (suite)



Chef de projet Affaires intégrateur

- 6. Gestion des ressources** : Le chef de projet Affaires intégrateur est responsable de l'allocation et de la gestion des ressources nécessaires dans ses équipes, y compris le personnel, les investissements et les efforts internes et externes.
- 7. Suivi et contrôle** : Le chef de projet Affaires intégrateur surveille l'avancement des travaux de ses équipes, identifie les enjeux internes et externes et les risques et met en place des mesures correctives pour garantir l'atteinte des objectifs visés. Il doit s'assurer du respect de la portée, du budget, des échéanciers et des retours sur l'investissement (bénéfices et création de valeur).
- 8. Préparation du déploiement** : Le chef de projet Affaires intégrateur est responsable de la réalisation des versions préliminaires des biens livrables soutenant le déploiement des solutions d'affaires et numériques. Il a la responsabilité de réaliser les expérimentations et pilotes préalables au déploiement afin de s'assurer du succès des déploiements à venir. Il collabore à la définition de la stratégie de déploiement avec le Bureau de transformation.
- 9. Gestion du changement** : Le chef de projet Affaires intégrateur gère la réalisation des biens livrables et activités de conduite du changement nécessaire à la réalisation des initiatives ainsi que des versions préliminaires nécessaires pour soutenir le déploiement de ces initiatives. Il collabore à l'élaboration de la stratégie de gestion du changement et de communication nécessaire au déploiement avec le Bureau de transformation.
- 10. Communication** : Le chef de projet Affaires intégrateur doit assurer une communication en permanence avec les différentes parties prenantes afin de s'assurer d'un objectif et d'une vision commune de l'ensemble des parties prenantes impliquées.
- 11. Qualité et conformité** : Le chef de projet Affaires intégrateur doit s'assurer que les livrables respectent les normes de qualité et les exigences réglementaires et s'assurer de mettre en place les processus de contrôle qualité pour vérifier la conformité des livrables.

Description du rôle de chef de projet de la conception des solutions cibles



Chef de projet – Solutions cibles

Le chef de projet – solutions cibles a comme rôle principal d'assurer la coordination de l'ensemble des activités et des équipes sous sa responsabilité pour en assurer une exécution efficace permettant l'atteinte des objectifs du Plan Monarque. Il est responsable des travaux de conception des solutions numériques cibles et des travaux en lien avec les outils en soutien au plan Monarque. Il porte la responsabilité ultime de l'atteinte des objectifs de ses équipes, il adopte une vision stratégique, planifiant et dirigeant l'ensemble des travaux de ses équipes. De façon plus spécifique, ses principales responsabilités consistent à :

- 1. Planification** : Le chef de projet de la conception des solutions cibles est responsable d'établir la planification détaillée des travaux de ses équipes en cohérence avec le plan global et les feuilles de route annuelles. Il doit s'assurer du démarrage et de l'organisation des différentes initiatives prévues à la feuille de route selon les échéanciers prévus.
- 2. Coordination des équipes** : Le chef de projet de la conception des solutions cibles assure la coordination entre les différentes équipes impliquées dans le Plan Monarque, facilitant la communication et la collaboration pour atteindre les objectifs communs.
- 3. Arrimage** : Le chef de projet de la conception des solutions cibles doit travailler en étroite collaboration avec le chef de projet Affaires intégrateur qui veille à la cohérence entre les besoins affaires et les solutions numériques.
- 4. Gestion des ressources** : Il est responsable de l'allocation et de la gestion des ressources nécessaires dans ses équipes, y compris le personnel et le budget. Il s'assure du respect des règles inscrites au contrat de services professionnels pour les ressources externes sa responsabilité.
- 5. Suivi et contrôle** : Le chef de projet surveille l'avancement des travaux de ses équipes, identifie les risques et met en place des mesures correctives pour garantir l'atteinte des objectifs visés. Il doit s'assurer du respect de la portée, du budget, des échéanciers des initiatives sous sa responsabilité. Il gère et contrôle les débours associés au contrat de services professionnels pour les ressources externes sous sa responsabilité.
- 6. Gestion du changement** : Le chef de projet gère, soutenu par le Bureau de transformation, les aspects liés au changement ayant des impacts sur les équipes de la VPTN, en s'assurant que les parties prenantes sont informées et impliquées tout au long du processus de transformation.
- 7. Communication** : Le chef de projet doit assurer une communication en permanence avec les différentes parties prenantes afin de s'assurer d'un objectif et d'une vision commune de l'ensemble des parties prenantes impliquées.
- 8. Qualité et conformité** : Le chef de projet doit s'assurer que les livrables respectent les normes de qualité et les exigences réglementaires et s'assurer de mettre en place les processus de contrôle qualité pour vérifier la conformité des livrables.

Équipes de projet / mandat



Équipe de projet / mandat

Les équipes de projet et les équipes de mandat jouent un rôle opérationnel crucial. Elles relèvent du chef de projet Affaires intégrateur ou du chef de projet de la conception des solutions cibles et elles sont responsables de traduire la vision stratégique en actions concrètes permettant l'atteinte des objectifs du chantier. De façon plus spécifique, les principales responsabilités consistent à :

1. Conception et mise en œuvre des solutions (affaires et TI)

- ☐ Réaliser les activités ou produire les biens livrables sous leur responsabilité selon les exigences exprimées et les décisions prises dans le chantier.
- ☐ Adapter les solutions aux besoins des utilisateurs et aux réalités du terrain lorsque requis.
- ☐ Fournir le soutien nécessaire à la validation et à l'approbation des biens livrables qui sont sous leur responsabilité.

2. Planification et exécution des travaux

- ☐ Prendre connaissance de la portée des travaux à réaliser et des paramètres de coûts, de temps et de qualité établis.
- ☐ Élaborer les plans de travail détaillés (jalons, échéanciers, ressources).
- ☐ Réaliser les activités selon les délais, les coûts et la qualité attendus.

3. Gestion des interdépendances

- ☐ Collaborer avec les autres équipes pour assurer l'arrimage des travaux.
- ☐ Identifier et gérer les interfaces, les dépendances et les impacts croisés.

4. Communication et remontée d'information

- ☐ Informer le chef de projet de toute situation qui pourrait occasionner des problèmes ou des délais dans le projet ou le mandat ou bien encore constituer un risque ou une demande de changement.
- ☐ Proposer des ajustements pour améliorer l'efficacité et l'impact des actions.
- ☐ Informer régulièrement les parties prenantes de l'avancement, des enjeux et des besoins.

5. Conduite du changement

- ☐ Réalise les biens livrables et activités de conduite du changement nécessaire à la réalisation des initiatives.
- ☐ Réalise la version préliminaire des biens livrables requis pour soutenir le déploiement (plans de mobilisation, plan de formation, plan de communication).

6. Déploiement

- ☐ Réalise les expérimentations et les projets pilotes auprès des utilisateurs finaux et fait les ajustements, si nécessaire.
- ☐ Collabore à l'élaboration de la stratégie de déploiement et des versions finales des biens livrables en matière de conduite du changement.
- ☐ Soutient le Bureau de transformation pour le déploiement des solutions d'affaires et numériques.



Description des comités*

Rôle du comité directeur



Comité directeur

Le comité directeur du Plan Monarque soutient les leaders du chantier dans l'atteinte des objectifs fixés, tout en effectuant un suivi global du déroulement du chantier qui inclut des améliorations aux solutions TI actuelles visant à amener de la valeur rapidement. Ce comité s'assure des concertations, de la promotion du chantier et du suivi de l'implication des différents contributeurs. Aussi, il doit prendre connaissance, discuter et approuver les grandes orientations et approuver les biens livrables stratégiques.

Rôles et responsabilités :

Participants :

VPIRT / Promoteur
VPTN / Promoteur
VPF
VPAC
Leader affaires
Leader TI
DGAJ
DG de la performance et de l'innovation
DGAIE (observatrice)
Bureau PDG (observateur)
Responsable du Bureau de soutien à la gouvernance et aux projets (Plan Monarque)

Fréquence des rencontres

Aux 6 semaines

1. Définition de la vision et des objectifs du chantier :

- ☐ Établir la vision stratégique et les objectifs globaux de la transformation organisationnelle et numérique.
- ☐ S'assurer que les initiatives sont alignées avec les objectifs de l'organisation.
- ☐ Valider le cadre financier du chantier et les bénéfices attendus.

2. Supervision et gouvernance du chantier :

- ☐ Surveiller l'avancement des travaux et s'assurer qu'ils respectent les délais, le budget, la portée et les standards de qualité.
- ☐ Prendre des décisions clés concernant les priorités, les ressources et les enjeux.

3. Gestion des risques :

- ☐ Participer à l'identification et l'évaluation des risques.
- ☐ Assurer la mise en place des plans de mitigation pour minimiser les impacts négatifs.

4. Approuver* les orientations portées à son attention, notamment, en ce qui concerne les orientations d'affaires, les meilleures pratiques (ex. : gestion de risques, parcours clients, conduite du changement, etc.), les tendances numériques, les idées novatrices pour améliorer les processus d'affaires et les technologies existantes, les solutions créatives pour surmonter les obstacles, les nouvelles technologies et leur potentiel d'intégration dans l'organisation et les modifications et nouvelles exigences législatives et réglementaires.

5. Validation des décisions :

- ☐ Approuver les choix technologiques et les orientations stratégiques (affaires et TI).*
- ☐ Approuver les initiatives en RI du chantier à soumettre au processus de priorisation de la PIDRI
- ☐ Assurer la cohérence des décisions avec le plan de transformation numérique et le plan stratégique de l'organisation.
- ☐ Contribuer au règlement des points de suivi relatifs aux orientations.

6. Engagement des parties prenantes :

- ☐ Faciliter la communication et la collaboration entre les différentes parties prenantes.
- ☐ S'assurer de l'engagement et du soutien des parties prenantes clés.
- ☐ Promouvoir la compréhension et l'acceptation des initiatives de transformation numérique au sein de l'organisation.
- ☐ Suivre l'impact des initiatives de transformation numérique et s'assurer de l'ajustement des stratégies en conséquence afin d'assurer l'adhésion des parties prenantes.

* Selon la nature des choix et orientations, certaines pourraient nécessiter une approbation au niveau des instances de la CNESST. Un processus permettant de décrire le cheminement des différents types de décision sera élaboré et déposé au comité directeur du Plan Monarque.

Rôle du comité de gestion



Comité de gestion

Participants :

Leader affaires
Leader TI
Conseiller stratégique TI
Conseiller stratégique Affaires
Chefs de projet
Architecte intégrateur chantier
Architecte intégrateur affaires
Responsable du Bureau de transformation
Responsable du Bureau de soutien à la gouvernance et aux projets

Fréquence des rencontres

Hebdomadaire

Le rôle du comité de gestion joue un rôle central dans un chantier de transformation comme le Plan Monarque. Il agit comme mécanisme de gouvernance stratégique et tactique qui veille à l'alignement, à la cohérence et à la réussite de la transformation. De façon plus spécifique, ses principales responsabilités consistent à :

Rôles et responsabilités :

1. Orientations stratégiques:

- ☐ Assurer la communication des orientations établies par la gouvernance du Plan Monarque.
- ☐ Convenir et maintenir une vision commune des priorités du Plan Monarque.
- ☐ Identifier les orientations nécessitant un positionnement de l'architecture d'entreprise ou du comité directeur du Plan Monarque.

2. Suivi et contrôle

- ☐ Assurer un suivi de l'avancement des travaux en fonction des objectifs identifiés.
- ☐ Analyser les indicateurs de performance et ajuster les plans si nécessaire.
- ☐ Prendre en charge les enjeux et les bloquants soulevés par les équipes.

3. Arrimages des équipes

- ☐ Aligner les objectifs des différentes équipes avec la vision du chantier.
- ☐ Favoriser la communication entre les différentes équipes.

4. Appuie aux équipes

- ☐ Soutenir les équipes de projet en facilitant l'accès aux ressources nécessaires.
- ☐ Prendre en charge toutes problématiques portées à l'attention des membres du comité.

5. Gestion des risques

- ☐ Participe aux exercices d'analyse de risque afin d'identifier les risques stratégiques du Plan Monarque.
- ☐ Assurer le suivi des risques du Plan Monarque.

6. Mobilisation et communication

- ☐ Communiquer les messages clés pour favoriser l'adhésion et la mobilisation de l'ensemble des équipes.

Rôle de la table d'architecture



Table d'architecture

Participants :

Architectes intégratrices du chantier
Conseillère en architectures d'affaires
Analystes d'affaires responsables des mandats
Architecte de processus
Conseillère en conduite du changement
Conseiller en architecture d'entreprise
Architecte IA
Architecte d'entreprise en sécurité
Conseillère experte en gestion et intégration de données
Architecte technologique
Architecte de sécurité
Architecte intégrateur – Réparation
Architecte de données
Architecte infonuagique
Architecte d'affaires
Autres sur invitation

Fréquence des rencontres

Mensuelle

Une table d'architecture est essentielle dans un chantier de l'envergure du Plan Monarque pour assurer l'alignement stratégique entre les initiatives technologiques, les objectifs d'affaires de l'organisation et l'expérience humaine. Elle agit comme un cadre de gouvernance, garantissant la cohérence des solutions, la conformité aux standards et la réduction des risques liés aux choix technologiques. En intégrant les parties prenantes clés (ligne d'affaires et TI), elle facilite la collaboration interdisciplinaire et la prise de décision éclairée, tout en offrant une visibilité globale sur l'évolution des travaux, les dépendances et les impacts.

Elle joue également un rôle de courroie de transmission entre les différentes instances décisionnelles en architecture, assurant ainsi que les orientations, arbitrages et validations circulent efficacement entre les niveaux opérationnels, tactiques et stratégiques.

La table d'architecture joue aussi un rôle clé dans l'agilité et l'adaptabilité du chantier, en permettant des ajustements rapides face aux évolutions technologiques ou organisationnelles. En établissant un cadre structuré pour l'innovation, elle accélère la livraison des différentes phases du chantier tout en garantissant leur conformité aux principes d'architecture, maximisant ainsi les bénéfices de la transformation numérique tout en minimisant les risques.

Rôles et responsabilités :

1. Assurer la cohérence des choix technologiques en adéquation avec les besoins d'affaires et les objectifs stratégiques

- ☐ Comprendre la vision d'affaires et TI de Monarque et valider la contribution de ces orientations à l'atteinte des objectifs.
- ☐ Évaluer les processus actuels et identifier les écarts par rapport aux cibles, puis recommander des solutions.
- ☐ Garantir que les orientations des fournisseurs externes sont en phase avec la vision d'affaires et TI.
- ☐ Mettre en place des processus de vérification assurant le respect continu des orientations et principes convenus.

2. Évaluer et atténuer les risques au niveau de l'architecture

- ☐ Identifier et analyser les risques architecturaux potentiels et élaborer des stratégies concrètes pour les atténuer.
- ☐ Veiller à l'interopérabilité entre les solutions impliquées.
- ☐ Assurer l'arrimage des impacts potentiels interchantiers et proposer des recommandations.

Rôle de la table d'architecture (suite)



Table d'architecture

Rôles et responsabilités (suite) :

3. Établir des normes, standards et bonnes pratiques pour le projet

- ☐ Développer un cadre de référence incluant normes, standards et pratiques exemplaires pour guider l'ensemble des équipes de Monarque.
- ☐ Définir des exigences contractuelles d'architecture pour les fournisseurs externes.

4. Établir les orientations et positionnements concernant l'architecture

- ☐ Documenter les orientations et positionnements architecturaux.
- ☐ Valider les orientations et positionnements architecturaux majeurs et fournir une validation formelle basée sur des critères objectifs.
- ☐ Évaluer l'interopérabilité entre les composants développés par différents fournisseurs ou réalisés à l'interne.
- ☐ Examiner rigoureusement les propositions architecturales des fournisseurs.

5. Arbitrer les conflits en matière d'enjeux d'architecture et favoriser le consensus

- ☐ Résoudre les divergences architecturales entre les parties prenantes.
- ☐ Assurer la cohérence technologique et Affaires entre les fournisseurs impliqués.

6. S'assurer du respect des exigences en matière d'architecture

- ☐ Mettre en place des processus d'audit et de vérification pour les livrables des fournisseurs.
- ☐ Établir des points de contrôle contractuels liés à la conformité architecturale.

7. Garantir l'évolutivité et la maintenabilité des solutions

- ☐ Concevoir une architecture flexible permettant d'intégrer facilement les évolutions futures et de minimiser la dette technique.
- ☐ Définir des exigences claires de transfert de connaissances des fournisseurs.

Rôle de la table d'architecture (suite)



Table d'architecture

Rôles et responsabilités (suite) :

8. Documenter les recommandations et leurs justifications

- ☐ Créer et maintenir une documentation exhaustive expliquant le raisonnement derrière chaque décision d'architecture.

9. Faciliter la communication entre les différentes instances d'architecture

- ☐ Établir des mécanismes de communication efficaces entre les différents niveaux architecturaux et les parties prenantes.
- ☐ Établir des mécanismes de communication efficaces entre fournisseurs et équipes internes.
- ☐ Organiser des revues d'architecture.

10. Analyser et statuer sur les changements de portée, impacts organisationnels et demandes d'orientations

- ☐ Suivre l'avancement des travaux d'architecture et des différents projets.
- ☐ Évaluer les demandes de dérogation des fournisseurs.
- ☐ Maintenir la visibilité sur les interdépendances entre fournisseurs.

11. Établir un cadre structurant de suivi des travaux d'architecture d'affaires et TI

- ☐ Définir les livrables, mécanismes, outils et indicateurs pour suivre, coordonner et évaluer l'avancement des travaux.



Gestion des risques

Introduction



La gestion de risque dans un chantier de transformation organisationnelle comme le Plan Monarque est essentielle. Elle permet d'apprécier, de traiter et de surveiller les risques tout en considérant le chantier dans son ensemble. Elle permet notamment :

- Anticiper les imprévus;
- Protéger les investissements;
- Réduire la résistance au changement;
- Améliorer la prise de décision;
- Assurer la continuité des opérations;
- Augmenter les chances de succès.

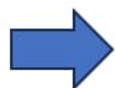
Plus spécifiquement, cette démarche vise à réaliser une appréciation des différents risques que le chantier pourrait rencontrer et/ou générer sur l'organisation. Cette démarche est complémentaire aux autres niveaux de gestion de risque en place à la CNESST et qui sont décrits à la page suivante.

Positionnement de l'analyse de risques du chantier



Tel que mentionné, la gestion des risques stratégiques du Plan Monarque est complémentaire à d'autres démarches de gestion des risques en place dans l'organisation. Le tableau suivant permet de bien positionner la démarche qui sera réalisée dans le cadre du chantier par rapport aux autres démarches :

Niveau de risques	Portée	Responsable	Approche
Stratégiques organisationnels	Risques dont la manifestation pourrait avoir un impact négatif sur les objectifs stratégiques, la déclaration de services aux citoyens et l'image de la CNESST, incluent les stratégies d'appétit pour le risque que l'organisation est prête à prendre pour atteindre ses objectifs et ses cibles.	Direction générale de la performance et de l'innovation (DGPI)	Gestion intégrée des risques (GIR)
Stratégiques « Plan Monarque »	Les risques stratégiques du Plan Monarque dont la manifestation pourrait avoir un impact négatif sur les objectifs du Plan Monarque. Ces risques pourraient également avoir un impact négatif sur les objectifs stratégiques organisationnels.	Bureau de soutien à la gouvernance et aux projets du Plan Monarque accompagné par la DGPI	Démarche inspirée de la GIR
Spécifiques Projets	Les risques de projet sont des événements ou aléas dont la manifestation est susceptible d'affecter négativement les objectifs des projets à l'intérieur du Plan Monarque.	Chef de projet responsable du projet, soutenu par le Bureau de projets VPTN	Méthodologie de la gestion des risques des projets de la CNESST (EGP 3.0)



Démarche d'analyse des risques stratégiques du Plan Monarque



Étape	Responsable	Participants
Validation de la démarche avec la DGAIE	Responsable du BSGP	Leaders et DGPI
Précision et confirmation des objectifs et de la portée du Plan Monarque	Responsable du BSGP	Leaders et promoteurs
Rencontre de démarrage de l'exercice d'analyse de risques	DGPI	Membres du comité de gestion du Plan Monarque
Démarche de préparation individuelle – Identification des risques		
Atelier d'identification et d'analyse des risques du chantier		
Priorisation des objectifs du chantier de transformation, si requis		
Production d'une première version des fiches de risques	DGPI	
Atelier spécifique sur les risques associés à la gouvernance des contrats dans le Plan Monarque	DGPI	Leaders, DGAIE, VPF
Atelier d'évaluation des risques du chantier, incluant la décision	DGPI	Membres du comité de gestion du Plan Monarque
Atelier d'identification des mesures d'atténuation (plan d'actions)		
Documentation finale des risques (mise à jour des fiches)	DGPI	

Démarche de validation et de suivi des risques stratégiques du Plan Monarque



Étape	Responsable	Participants
Atelier de validation / bonification des risques avec les promoteurs	DGPI	Promoteurs, leaders, Responsable BSGP
Atelier de validation / bonification des risques avec le comité directeur	DGPI	Comité directeur du Plan Monarque
Actualisation des fiches de risques, si requis	DGPI	
Présentation du résultat de l'analyse de risques	DGPI	Comité directeur du Plan Monarque
Suivi mensuel des mesures de mitigation	Responsable BSGP	Comité de gestion du Plan Monarque
Reddition de comptes à chaque comité directeur et mensuellement à la PDG*	Responsable BSGP	Leaders, Comité directeur du Plan Monarque et PDG
Exercice de révision des risques stratégiques du Plan Monarque aux 6 mois	Responsable BSGP	Bureau de soutien à la gouvernance et aux projets du Plan Monarque et DGPI

* Un mécanisme de reddition de comptes pour les instances de la CNESST (CGÉ, CRI et CA) sera défini d'ici le 31 décembre 2025 et intégrera, au besoin, un volet sur la gestion des risques. À noter qu'un arrimage important est fait entre la gestion des risques du chantier Plan Monarque et la Gestion intégrée des risques (GIR) de la CNESST.



Conduite du changement

Objectifs généraux



Faire **connaître la vision** et les **bénéfices attendus** de la transformation de la VPIRT auprès du personnel de la vice-présidence et des parties prenantes internes concernées.



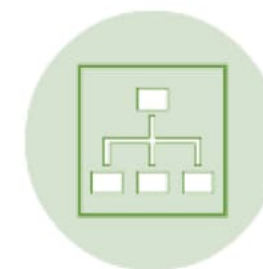
Donner un **sens commun** aux activités visant à faciliter l'**adhésion** et l'**intégration** des différents changements auprès des parties prenantes.



Atténuer les impacts humains et organisationnels des changements et **favoriser une transition harmonieuse** entre les habitudes actuelles et celles induites par la transformation VPIRT.



Inciter les parties prenantes **à prendre part positivement** à la transformation et au changement de culture qui s'amorce au sein de l'organisation.



Assurer une **planification** et une **cohérence** dans l'application de la conduite du changement et des communications.

Une stratégie proposant de **grandes orientations** pour guider les projets découlant de la transformation VPIRT tout en laissant place à la réalisation d'activités de conduite du changement spécifiques aux besoins et spécificités de chacun de ses projets.

Une **démarche de conduite du changement et de communication** que l'on souhaite **évolutive** tout au long de la mise en œuvre de la transformation.

Cadre théorique de la conduite du changement



La stratégie de conduite du changement repose sur deux méthodologies :

**Cadre
d'intervention
en gestion du
changement
CNESST**

SENSIBILISATION

COMPRÉHENSION

ADHÉSION

APPROPRIATION

INTÉGRATION

**Démarche de
conduite de
changement de
John Kotter**

**1. Établir le besoin du changement/un
sentiment d'urgence**

2. Fédérer les personnes vers le changement

3. Créer une vision

4. Communiquer la vision

**5. Responsabiliser les personnes pour qu'elles fassent
vivre la vision**

6. Réaliser de petites victoires

**7. Consolider les améliorations et
poursuivre les changements**

**8. Ancrer les changements
de façon durable**

Kotter, J. (1996). Leading Change. Cambridge, MA: Harvard Business School Press

5 axes complémentaires soutenant le cadre théorique



Une **vision** partagée

- Développer une image et une définition claire de la transformation
- S'assurer de la compréhension et de l'adhésion à la vision
- Revenir régulièrement à la vision - garder le cap
- Créer du sens pour inspirer le mouvement



Une **communication** transparente et proactive

- Créer des espaces de conversation – le pouvoir des discussions de groupe
- Communiquer en continu et répéter
- Utiliser différents moyens de communication
- Inspirer confiance et crédibilité par une communication régulière et transparente
- Simplifier et dynamiser les communications, donner le goût de prendre part à la transformation
- Faire de la rétroaction une priorité (bidirectionnalité) et ajuster les communications selon les préoccupations et questions



Un **leadership** positif et rassembleur

- Guider par l'exemple
- Communiquer pour rassembler
- Rendre accessibles des buts ambitieux
- Briser les silos
- Mobiliser les employés
- Reconnaître l'ampleur des changements



Le **développement** des personnes

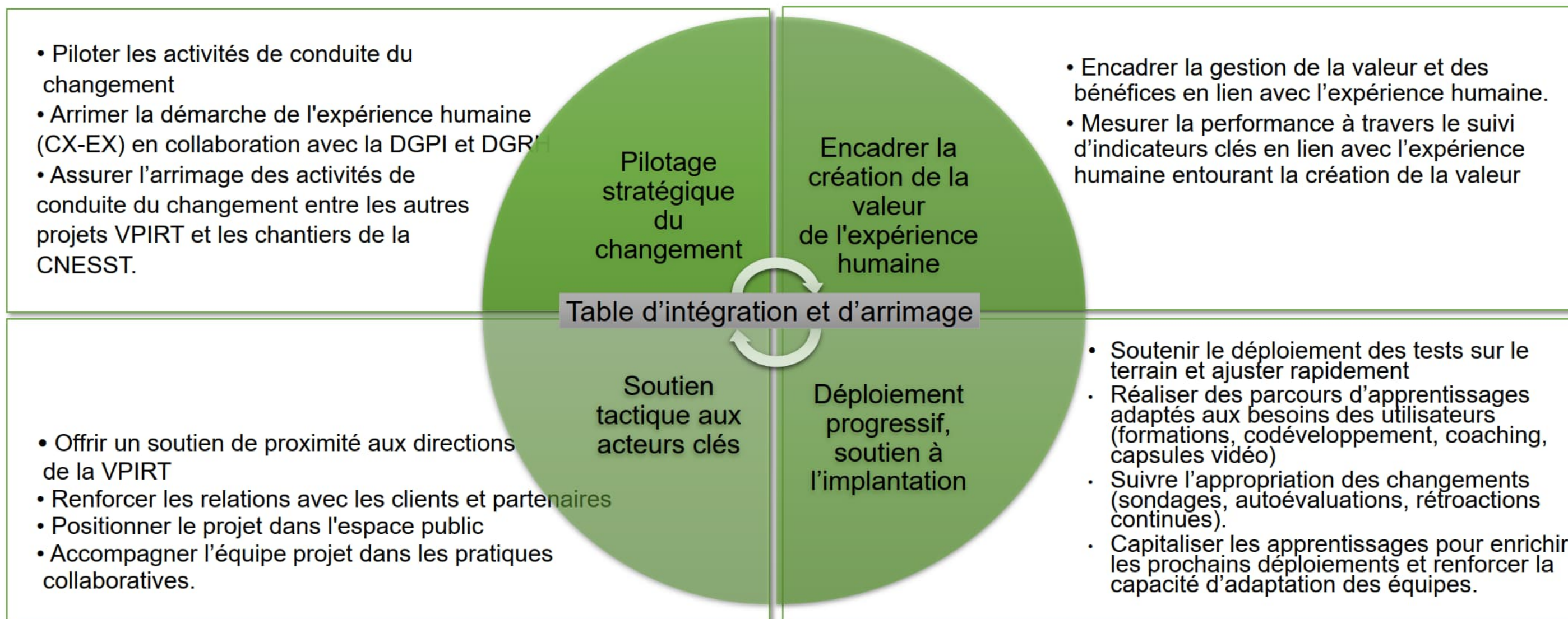
- Identifier et développer les aptitudes, compétences et comportements nécessaires aux changements (savoirs, savoir-faire et savoir-être)
- Outiller et former les employés et les gestionnaires pour assurer pleinement leur rôle dans la transformation
- Encourager et faciliter l'apprentissage



La **reconnaissance** du personnel

- Célébrer les petites victoires
- Promouvoir régulièrement les bons coups
- Reconnaître les efforts
- Valoriser les compétences actuelles
- Répondre rapidement aux préoccupations, enjeux et problématiques soulevés par les équipes

Démarche d'accompagnement du chantier



Démarche d'accompagnement du chantier



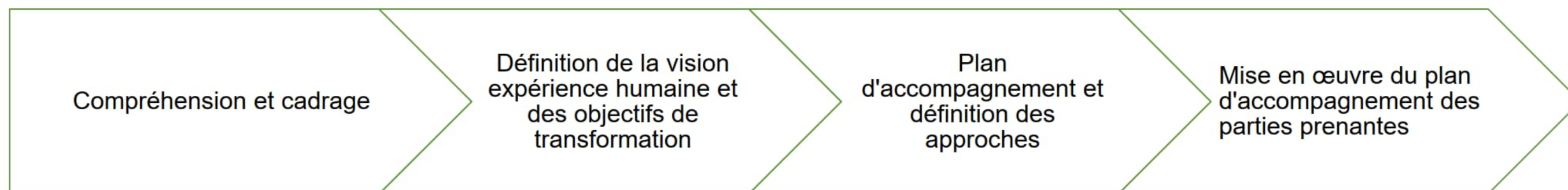
CHANTIER

SOUTIEN STRATÉGIQUE

- Arrimage de l'expérience humaine inter-mandats, interchantiers;
- Vue 360 des changements;
- Gestion globale des parties prenantes (cartographie, persona employés et clients, analyse des impacts humains);
- Gestion transversale des préoccupations et besoins;
- Gestion de la valeur et de la performance de l'expérience humaine;
- Pilotage des plans de conduite du changement et communication (interne, clients/partenaires, institutionnelles/médias);
- Stratégie d'implantation et de déploiement.

MANDAT

ACCOMPAGNEMENT TACTIQUE ET OPÉRATIONNEL



Démarche détaillée BT pour accompagner la réalisation des mandats



Phases du projet	Étapes	Livrables	Indicateurs
Phase 1 : Étude, architecture détaillée DO-DA	Compréhension et cadrage*	- Analyse de contexte (enjeux politiques, RH, stratégiques, culturels, humains) - Évaluation de l'ampleur du changement - Cartographie des parties prenantes et analyse des impacts humains en lien avec le mandat - Identification des persona employés et clients impactés (mandat) - Analyse synthétique de l'expérience des parties prenantes	
	Définition de la vision expérience humaine et des objectifs de transformation*	- Ateliers d'alignement de l'intention du projet avec les besoins des parties prenantes - Définition des indicateurs du BT (valeur, humains, etc.) - Vision inspirante et créatrice de sens (narration du changement)	
Phase 2 : Mise en œuvre, expérimentation	Plans d'accompagnement et définition des approches*	- Mesures d'atténuation en lien avec les parcours (clients et employés) et ajustements en continu - Stratégie de formation, d'implantation et déploiement - Plans (formation, mobilisation, communication, etc.)	
Phase 3 : Déploiement dans les opérations PLAN MONARQUE VPIRT	Mise en œuvre des plans d'accompagnement	- Coordination des actions des plans (conception des formations, coaching de gestionnaire, coordination des communications internes/externes/institutionnelles et médias, etc.) - Soutien à l'implantation (plan de transition, accompagnement à la livraison) - Prise de mesure post-livraison et renforcement	

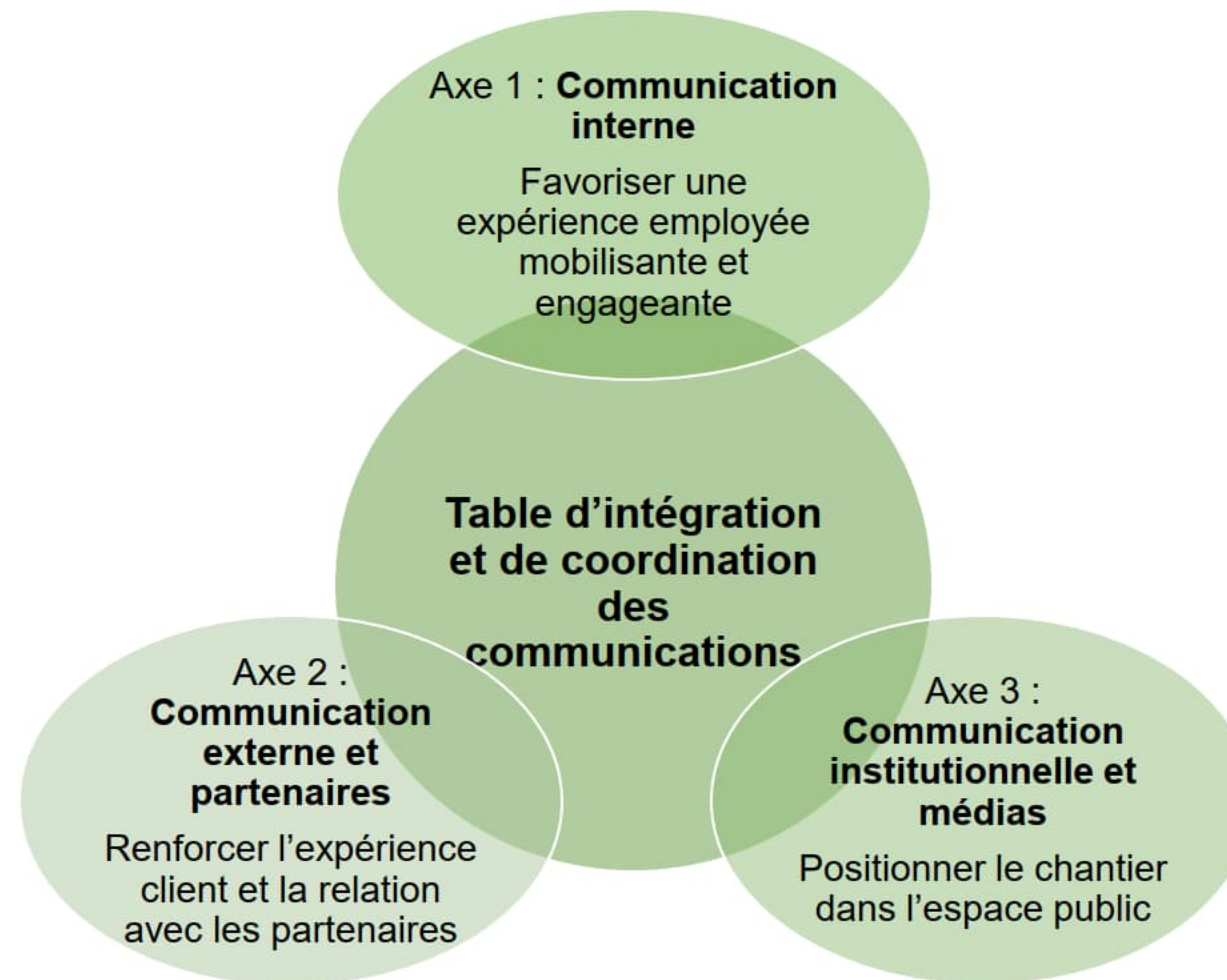
Indicateurs KPIs pour suivre et s'ajuster

*en phase DO-DA

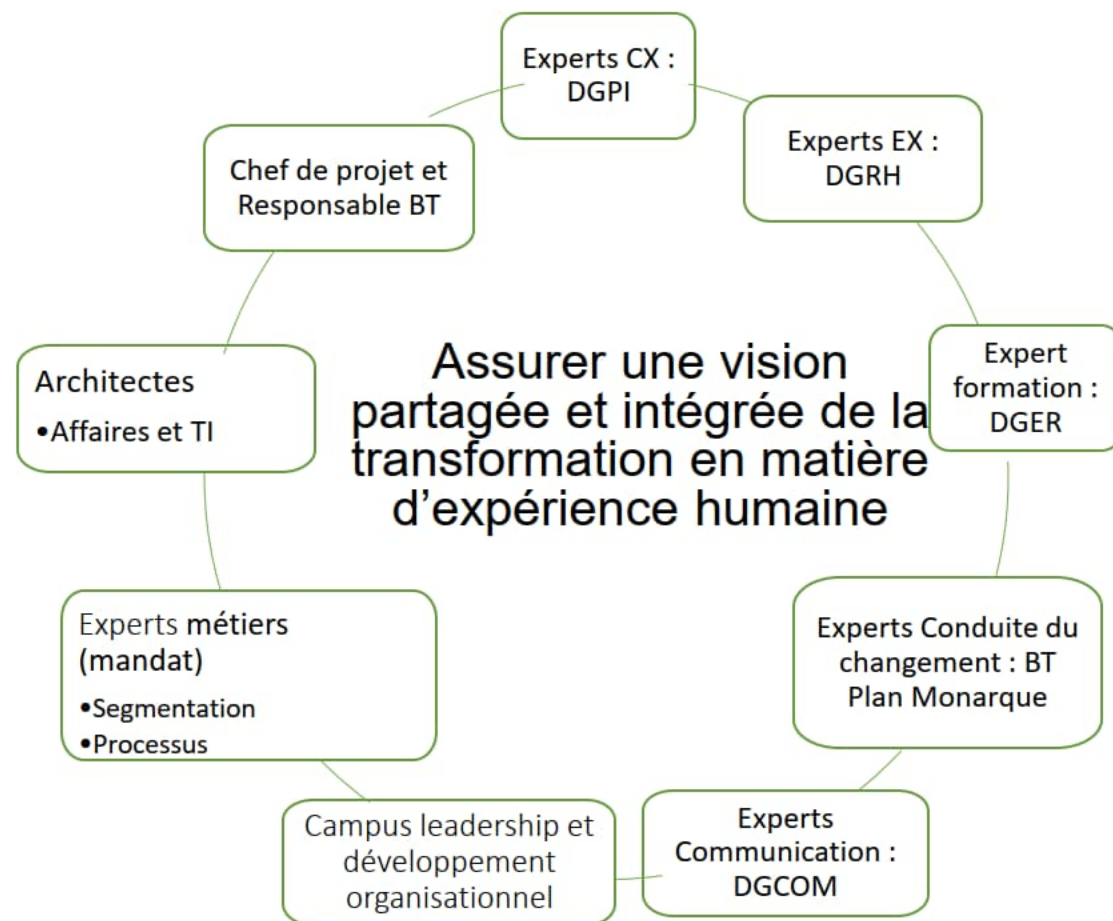
Stratégie de communication



Assurer une cohérence stratégique avec une vision intégrée



Collaborations avec des directions générales clés



Rôles et responsabilités de la table d'intégration et d'arrimage :

- Arrimer les activités de conduite du changement, de mesure de la valeur et de déploiement progressif avec les différents mandats.
- Offrir un espace de concertation pour valider les orientations et résoudre les enjeux transversaux.
- Faciliter la prise de décision rapide et éclairée en matière d'adaptation des approches, des messages et des modes de déploiement.
- Collaborer à travers des ateliers de créativité, de réflexion et de partage.
- Formuler des recommandations transversales
- Suivre des indicateurs de pilotage de l'expérience humaine.
- Identifier des leviers d'accompagnement (communication, formation).
- Remonter les signaux faibles du terrain (sondages et autres).

Fréquence :

Au besoin, tous les mois environ selon les sujets en cours.

Principaux biens livrables



R = Responsable / A = Approuve / C = Contribue / V = Valide / I = Informé / Ré = Réalise	PDG	Comité directeur	Promoteurs	Leaders	Comité de gestion / suivi	Chef de projet intégrateur	Chargés de projet	Responsable du Bureau de transformation	Conseiller en gestion du changement	DGRH	DGC
Conduite du changement et communications											
Stratégie de pilotage du changement	I	A	I	V	I	C	I	R	R	C	I
Stratégie de communication interne	I	A	I	V	I	C	C	R	R	I	C
Stratégie de communication externe	A	I	I	V	I	C	C	C	C	I	R
Relations publiques	A	I	I	V	I	C	C	C	C	I	R
Cartographie des parties prenantes	I	I	I	A	I	C	C	R	R	C	I
Analyses d'impacts humains	I	I	I	A	I	C	C	R	R	C	I
Tableaux de bord	I	A	I	V	I	C	C	R	R	C	C

Principaux biens livrables



R = Responsable / A = Approuve / C = Contribue / V = Valide / I = Informé / Ré = Réalise	PDG	Comité directeur	Promoteurs	Leaders	Comité de gestion / suivi	Chef de projet intégrateur	Chargés de projet	Responsable du Bureau de transformation	Équipe du Bureau de transformation	Équipe de projet / mandat
Conduite du changement et communications										
Stratégie de déploiement		A	V	V	V	C		R	Ré	
Plan de mobilisation (version préliminaire)						R		C	Ré	C
Plan de formation (version préliminaire)						R		C	Ré	C
Plan de communication (Version préliminaire)						R		C	Ré	C
Expérimentation				I	I	R		C	C	Ré
Pilotes				I	I	R		C	C	Ré
Plan de mobilisation (version finale)				A	I	C		R	Ré	C
Plan de formation (version finale)				A	I	C		R	Ré	C
Plan de communication (Version finale)				A	I	C		R	Ré	C
Déploiement						C		R	Ré	C



Gestion de la valeur

Définition et principes directeurs



En gestion de projet, la **valeur** est la concrétisation des bénéfices qualitatifs et quantitatifs qu'un projet apporte à ses parties prenantes par rapport à ses coûts. Elle inclut des éléments comme la satisfaction client, l'efficacité technique, et la réalisation des objectifs financiers et stratégiques de l'organisation.

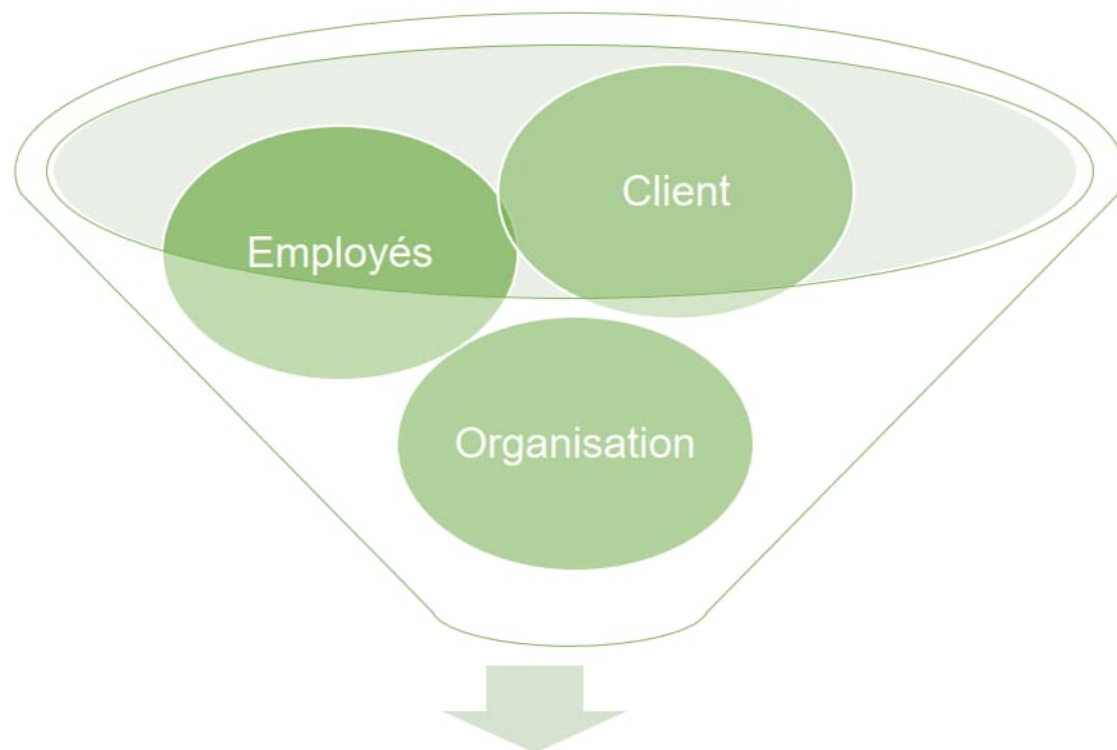
Principes directeurs

- La valeur est multidimensionnelle, pas uniquement financière.
- La valeur générée doit être parfaitement alignée avec les objectifs du chantier Plan Monarque et de la CNEST.
- Elle doit être définie au démarrage et réévaluée au fil du projet.
- Chaque projet doit démontrer une contribution claire à la valeur.
- Les indicateurs servent à mesurer, ajuster et pérenniser la valeur livrée.

Nos 3 cibles prioritaires et les suites



Nous souhaitons générer de la valeur pour :



Objectif : créer de la valeur publique

Quelles formes de valeur?

À partir de ces 3 cibles, des objectifs et sous-objectifs du Plan Monarque

Plusieurs formes de valeur observables :

- Gains concrets (temps, autonomie, diminution des erreurs)
- Expérience améliorée (fluidité, accès à l'information)
- Alignement stratégique (capacité d'adaptation, posture)
- Valeur relationnelle (confiance, perception, valeur publique)

Le bureau de transformation du chantier Plan Monarque mettra en place des mécanismes de gestion de la valeur du chantier. Ces mécanismes décriront plus précisément ce qu'est la valeur, le processus de gestion de la valeur, les rôles et responsabilités et les outils à mettre en place dans le cadre du chantier.



Autres modalités de gestion du chantier



Gestion des coûts

Quelques principes de base



- La date de début officiel du chantier Plan Monarque est le 30 janvier 2025, date à laquelle le chantier et son modèle de gouvernance ont été présentés à la TOPTN.
- Les coûts précédant cette date sont associés à l'élaboration du modèle d'affaires.
- À partir du 30 janvier 2025, tous les efforts contribuant au Plan Monarque doivent être considérés comme un coût associé au chantier et comptabilisé dans le coût réel du chantier. Les outils requis pour assurer un suivi de l'ensemble de ces coûts (planifications et feuilles de temps dans « Microsoft Project PWA ») sont en place.
- Le cadre financier du Plan Monarque est un outil qui permet d'avoir une estimation des coûts et les coûts réels à une date donnée. À l'étape actuelle, l'estimation est réalisée année par année considérant que le coût global du chantier est inconnu à ce jour. L'estimation est également actualisée au fur et à mesure que les évaluations des projets en RI se précise durant les phases d'avant-projet (DO) et les phases de planification (DA). Le cadre financier sera mis à jour mensuellement et présenté à chaque comité directeur.

Cadre financier 2023-2025



Plan Monarque - Élaboration du modèle d'affaires, travaux préparatoires solutions cibles et améliorations aux solutions TI actuelles				
Cadre financier (note 1 et note 2)				
	2023	2024	2025	Estimé 2023-2025
	réel	réel	Estimé	
Budget VPIRT	647 099 \$	1 494 087 \$	2 991 295 \$	5 132 481 \$
Ressources externes VPIRT (note 3)	366 264 \$	934 195 \$	684 371 \$	1 984 830 \$
Ressources internes VPIRT	280 835 \$	559 892 \$	2 286 924 \$	3 127 651 \$
Frais de fonctionnement			20 000 \$	20 000 \$
Budget VPTN (note 4)			2 127 203 \$	2 127 203 \$
Gouvernance et encadrement			960 055 \$	960 055 \$
Dossiers structurants			1 162 628 \$	1 162 628 \$
Frais de fonctionnement			4 520 \$	4 520 \$
Budget des autres vice-présidences			33 900 \$	33 900 \$
Améliorations aux solutions TI actuelles (note 4)		380 531 \$	852 001 \$	1 232 532 \$
Bureau intégré 1.0 (VPIRT)		380 531 \$	116 903 \$	497 434 \$
Étude - Optimisation de la copie de dossier			47 598 \$	47 598 \$
Autres études et réalisation à démarrer en 2025			687 500 \$	687 500 \$
Total Plan Monarque 2023-2025	647 099 \$	1 874 618 \$	6 004 399 \$	8 526 116 \$

Note 1 : Le cadre financier fera l'objet d'une révision afin d'isoler les coûts associés au chantier Plan Monarque et ceux qui relèvent de la programmation des investissements et des dépenses en ressources informationnelles (PIDRI) pour l'amélioration aux solutions TI actuelles

Note 2 : Le chantier Plan Monarque ayant été officialisé à la Table de pilotage organisationnelle de la transformation numérique (TOPTN) du 30 janvier 2025, les coûts antérieurs à cette date sont associés à l'élaboration du nouveau modèle d'affaires de la VPIRT alors que les coûts depuis cette date sont associés au chantier Plan Monarque

Note 3 : Dépense autorisée via deux engagements financiers (avril 2023 et juin 2024)

Note 4 : Les coûts estimés 2025 sont inclus à la Programmation des investissements et des dépenses en RI (PIDRI), qui a fait l'objet d'une autorisation par le conseil d'administration de la CNESST (décembre 2024).



Gestion documentaire

Mise en contexte



Dans le contexte du Plan Monarque et afin de respecter ses obligations, la CNESST doit mettre en place toutes les mesures nécessaires afin de s'assurer que tout futur processus d'appel au marché, visant à obtenir une ou des solutions technologiques modernes soutenant le processus de gestion des réclamations, soit **juste** et **équitable** envers tous les fournisseurs potentiels.

Par conséquent, le modèle d'organisation ainsi que la structure documentaire doivent assurer un cloisonnement entre les documents liés à la conception d'une solution cible et les autres documents liés à l'évolution des solutions TI actuelles. En mettant en place ce cloisonnement et en assurant une gestion rigoureuse des droits d'accès, la CNESST s'assure qu'aucune firme ne dispose d'informations lui procurant un avantage concurrentiel par rapport aux autres firmes pour de futurs appels d'offres.

Quelques principes de base



- Les équipes TEAMS « Plan Monarque - Cible » et « Plan Monarque – Améliorations » sont des espaces collaboratifs pour l'élaboration de documents de travail entre les membres de l'équipe du chantier.
- La structure documentaire regroupe dans ces deux équipes TEAMS tous les documents associés au Plan Monarque afin de faciliter l'accès à ces derniers.
- Afin d'assurer la confidentialité des documents en lien avec la solution cible, l'octroi des droits d'accès se fera centralement et par un nombre limité de personnes. À l'étape actuelle du chantier, seul des ressources internes et des ressources externes avec clause d'exclusion pour les futurs appels d'offres de réalisation peuvent être membre de l'équipe TEAMS « Plan Monarque – Cible ».
- Un Intranet Plan Monarque sera mis en place et ce dernier permettra de partager avec l'ensemble de l'organisation certains documents. Il s'agit d'un moyen de communication les informations d'intérêts pour l'organisation.

Équipe TEAMS « Plan Monarque - Cible »

Description des canaux



Canal	Type de canal	Utilisation du canal
Général	Standard	Canal pour la diffusion de documents d'intérêt général pour tous les membres de l'équipe de projet
Architecture d'intégration	Privé	Canal réservé aux documents de l'architecture d'intégration pour la solution cible (analyses, travaux exploratoire, table d'architecture, etc.)
Bureau de transformation	Privé	Canal réservé pour les documents associés à la conduite du changement, à la gestion de la valeur et des bénéfices et à la performance organisationnelle
Consultations externes	Privé	Canal réservé aux documents et informations en lien avec les différentes consultations externes (étalonnage, RFI, etc.). Pour accéder à ce canal, un engagement de confidentialité supplémentaire pourrait être nécessaire.
Gouvernance et gestion de projet	Privé	Canal réservé pour des documents associés à la gestion de projet, au suivi et à la reddition de comptes
Projet – Partenaires et PSQAC	Partagé	Canal réservé pour les documents de travail des équipes multidisciplinaires impliquées dans les travaux liés au projet « Partenaires et PSQAC »
Projet – Segmentation de la clientèle	Partagé	Canal réservé pour les documents de travail des équipes multidisciplinaires impliquées dans les travaux liés au projet « Segmentation de la clientèle »
Projet – Processus actuels et cartographies	Partagé	Canal réservé pour les documents de travail des équipes multidisciplinaires impliquées dans les travaux liés au projet « Processus actuels et cartographies »
<i>Projet - XYZ</i> PLAN MONARQUE	<i>Partagé</i>	<i>Un nouveau canal sera créé pour chaque projet d'une équipe multidisciplinaire en lien avec la solution cible du Plan Monarque (Conception solution cible, segmentation, etc.)</i>

Les **canaux standard** sont ouverts à tous les membres de l'équipe et tout ce qui est publié peut faire l'objet d'une recherche par d'autres membres de l'équipe.

Les **canaux privés** sont destinés aux discussions qui ne doivent pas être ouvertes à tous les membres de l'équipe. Un accès spécifique est requis pour accéder à l'information qui s'y retrouvent.

Les **canaux partagés** ont les mêmes fonctionnalités que les canaux privés, mais ils permettent également de partager l'accès à d'autres membres de l'organisation.

Équipe TEAMS « Plan Monarque - Cible »

Gestion des accès aux canaux

Note importante : Seul le personnel interne et des ressources externes ayant une clause d'exclusion dans leur contrat peuvent avoir accès à cette équipe TEAMS.



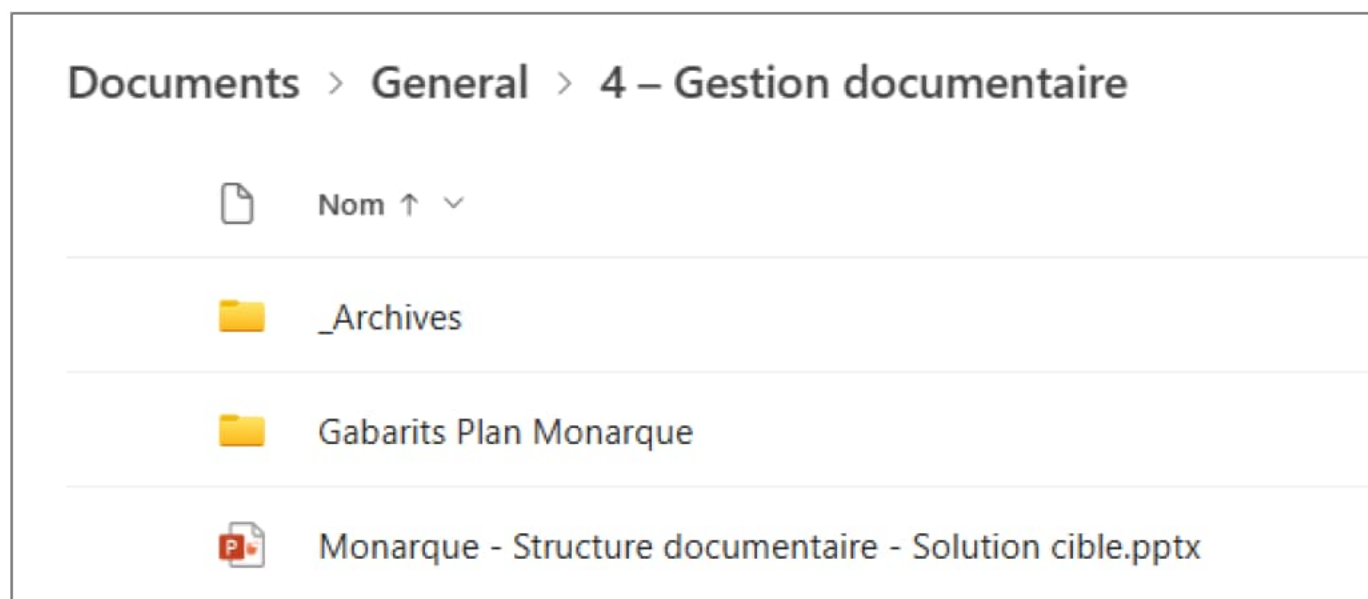
Canal	Type de canal	Qui a accès?
Général	Standard	Toutes les personnes travaillant sur de travaux en lien avec la solution cible et faisant partie de l'équipe Teams « Plan Monarque – Solution cible »
Architecture d'intégration	Privé	Les leaders, adjoints exécutifs, responsable du Bureau de soutien à la gouvernance et aux projets, responsable du bureau de transformation, chef de projet intégrateur, et toutes les personnes faisant partie de l'équipe d'architecture et d'intégration du Plan Monarque
Bureau de transformation	Privé	Les leaders, adjoints exécutifs, conseillers stratégiques, chef de projet intégrateur, Responsable du Bureau de soutien à la gouvernance et aux projets, responsable du bureau de transformation et toutes les personnes faisant partie du Bureau de transformation du Plan Monarque
Consultations externes	Privé	Seules les personnes travaillant directement à la préparation d'un RFI ou d'une activité de consultation externe et ayant signé un engagement de confidentialité, lorsque requis, ont accès à ce canal
Gouvernance et gestion de projet	Privé	L'équipe de gestion du Plan Monarque : Leaders, responsable du bureau de transformation, responsable du Bureau de soutien à la gouvernance et aux projets, architecte intégrateur Monarque, adjoints exécutifs, adjoints administratifs, chef de projet intégrateur et toutes les personnes faisant partie du Bureau de soutien à la gouvernance et aux projets
Projet – Partenaires et PSQAC	Partagé	Toutes les personnes travaillant dans une des équipes multidisciplinaires sur des travaux en lien avec la solution cible
Projet – Segmentation de la clientèle	Partagé	Toutes les personnes travaillant dans une des équipes multidisciplinaires sur des travaux en lien avec la solution cible
Projet – Processus actuels et cartographies	Partagé	Toutes les personnes travaillant dans une des équipes multidisciplinaires sur des travaux en lien avec la solution cible

Équipe TEAMS « Plan Monarque - Cible »

Structure documentaire des canaux



La structure documentaire de chacun des canaux de l'équipe TEAMS « Plan Monarque – Cible » est disponible dans le canal « Général de l'Équipe » à l'endroit suivant :



Accès direct au document : [Monarque - Structure documentaire - Solution cible.pptx](#)

Équipe TEAMS « Plan Monarque - Améliorations »

Description des canaux



Canal	Type de canal	Utilisation du canal
Général	Standard	Canal pour la diffusion de documents d'intérêt général pour tous les membres de l'équipe de projet
Architecture d'intégration	Privé	Canal réservé aux documents d'architecture d'intégration pour les améliorations aux solutions TI actuelles (analyses, travaux exploratoire, table d'architecture...)
Gouvernance et gestion de projets	Privé	Canal réservé pour des documents associés à la gestion de projet, au suivi et à la reddition de comptes
Projet - Amélioration de la copie de dossier	Partagé	Canal réservé pour les documents de travail des équipes multidisciplinaires impliquées dans les travaux liés au projet « Amélioration de la copie de dossier »
Projet - Bureau intégré VPIRT	Privé	Canal réservé pour les documents de travail des équipes multidisciplinaires impliquées dans les travaux liés au projet « Bureau intégré VPIRT »
Projet – Frais AO	Partagé	Canal réservé pour les documents de travail des équipes multidisciplinaires impliquées dans les travaux liés au projet « Frais AO »
Projet – PMSD Automatisation	Partagé	Canal réservé pour les documents de travail des équipes multidisciplinaires impliquées dans les travaux liés au projet « PMSD Automatisation »
Projet – Qualité des intrants à la DGAR	Partagé	Canal réservé pour les documents de travail des équipes multidisciplinaires impliquées dans les travaux liés au projet « Qualité des intrants à la DGAR »
<i>Projet - XYZ</i>	<i>Partagé</i>	<i>Un nouveau canal sera créé pour chaque projet d'amélioration aux solutions TI actuelles inclus dans le Plan Monarque</i>

Les **canaux standard** sont ouverts à tous les membres de l'équipe et tout ce qui est publié peut faire l'objet d'une recherche par d'autres membres de l'équipe.

Les **canaux privés** sont destinés aux discussions qui ne doivent pas être ouvertes à tous les membres de l'équipe. Un accès spécifique est requis pour accéder à l'information qui s'y retrouvent.

Les **canaux partagés** ont les mêmes fonctionnalités que les canaux privés, mais ils permettent également de partager l'accès à d'autres membres de l'organisation.

Équipe TEAMS « Plan Monarque - Améliorations »

Gestion des accès aux canaux



Canal	Type de canal	Qui a accès?
Général	Standard	Toutes les personnes travaillant dans les différentes initiatives visant l'amélioration des solutions TI actuelles
Architecture d'intégration	Privé	Les leaders, adjoints exécutifs, responsable du Bureau de soutien à la gouvernance et aux projets, responsable du Bureau de transformation, chef de projet intégrateur et toutes les personnes faisant partie de l'équipe d'architecture et d'intégration concernant seulement l'amélioration des solutions TI actuelles du Plan Monarque
Gouvernance et gestion de projets	Privé	L'équipe de gestion du Plan Monarque : leaders, responsable du Bureau de transformation, responsable du Bureau de soutien à la gouvernance et aux projets, architecte intégrateur Monarque, adjoints exécutifs, adjoints administratifs, chef de projet intégrateur et toutes les personnes faisant partie du Bureau de soutien à la gouvernance et aux projets
Projet - Amélioration de la copie de dossier	Partagé	Toutes les personnes travaillant dans ce projet en lien avec l'amélioration des solutions TI actuelles
Projet - Bureau intégré VPIRT	Partagé	Toutes les personnes travaillant dans ce projet en lien avec l'amélioration des solutions TI actuelles
Projet – Frais AO	Partagé	Toutes les personnes travaillant dans ce projet en lien avec l'amélioration des solutions TI actuelles
Projet – PMSD Automatisation	Partagé	Toutes les personnes travaillant dans ce projet en lien avec l'amélioration des solutions TI actuelles
Projet – Qualité des intrants à la DGAR	Partagé	Toutes les personnes travaillant dans ce projet en lien avec l'amélioration des solutions TI actuelles

Équipe TEAMS « Plan Monarque - Amélioration »

Structure documentaire des canaux



La structure documentaire de chacun des canaux de l'équipe TEAMS « Plan Monarque – Amélioration » est disponible dans le canal « Général » de l'Équipe à l'endroit suivant :

Documents > General > 4 – Gestion documentaire



Nom ▾



Gabarits Plan Monarque



Monarque - Structure documentaire - Amélioration solution actuelle.pptx

Accès direct au document : [Monarque - Structure documentaire – Amélioration solution actuelle.pptx](#)



Gestion des points de suivi, points en suspens et des décisions

Quelques définitions



Points en suspens

Un point en suspens est une situation qui ralentit ou qui empêche la progression des travaux, ou un problème qui a un impact sur les délais de livraison d'un bien livrable.

Voici quelques caractéristiques typiques d'un point en suspens :

- **Nécessite une clarification** ou une information supplémentaire.
- **En attente d'une décision** de la part d'un responsable ou d'un comité.
- **Dépend d'une action externe** (ex. : retour d'un fournisseur, validation d'un partenaire).
- **Peut représenter un risque** si non résolu rapidement.

Point de suivi

Un point de suivi est un élément déjà identifié qui nécessite une vérification régulière ou un contrôle pour s'assurer qu'il progresse comme prévu ou qu'il reste conforme aux attentes.

Différence entre un point en suspens et un point de suivi

Point de suivi	Point en suspens
En cours ou actif	En attente de résolution
Fait l'objet d'un suivi régulier	Nécessite une décision ou une information

Outils de suivi



Points en suspens

Un registre des points en suspens du chantier est mis en place et suivi par le comité de gestion du chantier.

Point de suivi

Un registre de points de suivi est en place pour chacun des comités du modèle de gouvernance. Une révision du registre des points de suivi sera inscrite à l'ordre du jour de chacun des comités, lorsque des points de suivi sont actifs.

Décision

Les décisions suivantes sont documentées dans un registre des décisions. Un registre de décision sera mis en place pour chacun des comités du modèle de gouvernance :

- Approbation d'un bien livrable stratégique;
- Approbation d'une orientation;
- Approbation des risques du chantier et du plan d'actions;
- Approbation de modifications au modèle d'organisation;
- Approbation d'une demande de changement (coût, échéancier ou portée) selon les seuils d'approbation.



Gestion des demandes de changement

Projets en RI



La gestion des demandes de changement (DDC) est prise en charge par chacun des projets en RI du Plan Monarque selon le processus prévu à l'intérieur de l'EGP 3.0. L'approbateur des DDCs, considérant le modèle d'organisation du chantier, le type de DDC et l'envergure, sera le suivant :

Type	Envergure	Approbateur
Coût	≤ 25 k \$ et qui respecte le budget autorisé du projet*	Chef de projet
	> 25 k \$ et ≤ 100 k\$ et qui respecte le budget autorisé du projet*	Leaders
	> 100 k \$ ou qui amène un dépassement du budget autorisé du projet**	Comité directeur du chantier
Échéancier	Tout dépassement de la date de fin autorisée**	Comité directeur du chantier
Portée	Tout changement à la portée d'un projet	Promoteurs

* Toutes les demandes de changement seront déposées au comité directeur pour information

** Un dépassement de plus de 30 % du budget ou de l'échéancier autorisé nécessite une approbation formelle du dirigeant de l'information et de la direction générale de la gouvernance et de la performance des RI. Pour les projets ayant fait l'objet d'une approbation par le CA, toute DCC générant un dépassement de budget autorisé ou de l'échéancier autorisé nécessite une approbation par cette instance.



Gestion des approvisionnements

Stratégie d'appel au marché



Afin de bien faire ressortir les besoins en matière d'approvisionnement pour le Plan Monarque (services professionnels, ressources matériels et logiciels ou autre), une stratégie d'appel au marché sera élaborée. L'élaboration de cette stratégie est sous la responsabilité des leaders et celle-ci devra faire l'objet d'une approbation par les promoteurs.

Une fois la stratégie d'appel au marché approuvée, les leaders ont la responsabilité de sa mise en œuvre.

Minimalement, la stratégie d'appel au marché devra faire l'objet d'une actualisation annuelle. Celle-ci pourrait également faire l'objet d'une mise à jour durant l'année, notamment lors de décisions importantes sur le déroulement du chantier.



Suivi et contrôle du chantier

Outils de suivi et contrôle du chantier



Bien livrable de gestion	Contenu	Fréquence	Responsable	Destinataire(s)
État de situation - CGES	Appréciation globale, faits saillants et priorités de la période, enjeux et prochains jalons	À chaque comité de gestion (hebdomadaire habituellement)	Responsable d'équipe	Membres du comité de gestion
État de situation – Scrum promoteurs	Appréciation globale, faits saillants et priorités de la période, enjeux et décisions attendues	À chaque scrum avec les promoteurs (aux 2 semaines habituellement)	Leaders soutenus par le BSGP*	Promoteurs
Tableau de bord PDG	Appréciation globale, faits saillants et priorités de la période, enjeux et instances à venir, plan global et synthèse des risques du chantier	À chaque statutaire du VPIRT avec la PDG (Mensuelle habituellement)	Leaders soutenus par le BSGP*	PDG
Tableau de bord des instances CNESST	(À définir)	(À définir)	Leaders soutenus par le BSGP*	Membres du CGÉ, du CRI et du CA
État de situation – Solutions cibles	Appréciation globale, feuille de route annuelle, faits saillants et priorités de la période, enjeux	À chaque comité directeur (aux 6 semaines habituellement)	Leaders soutenus par le BSGP*	Membres du comité directeur
État de situation – Amélioration des solutions TI actuelles	Appréciation globale, feuille de route annuelle, État de santé sommaire des initiatives en RI, faits saillants et priorités de la période, enjeux	À chaque comité directeur (aux 6 semaines habituellement)	Leaders soutenus par le BSGP*	Membres du comité directeur
Plan global	Planification des grandes activités 2025-2030 avec principaux jalons	À chaque comité directeur (aux 6 semaines habituellement)	Leaders soutenus par le BSGP*	Membres du comité directeur
Cadre financier	Coûts estimés et réels annuels	Actualisé mensuellement et déposé à chaque comité directeur	Leaders soutenus par le BSGP*	Membres du comité directeur

* BSGP = Bureau de soutien à la gouvernance et aux projets

Outils de suivi et contrôle du chantier (suite)



Bien livrable de gestion	Contenu	Fréquence	Responsable	Destinataire(s)
Registre des points en suspens	Points en suspens du chantier	À chaque comité de gestion, si requis (hebdomadaire habituellement)	BSGP*	Membres du comité de gestion
Registre des points de suivi - CGES	Points de suivi du comité de gestion	À chaque comité de gestion (hebdomadaire habituellement)	BSGP*	Membres du comité de gestion
Registre des décisions - CGES	Décisions prises par le comité de gestion	Dépôt à chaque comité de gestion (hebdomadaire habituellement)	BSGP*	Membres du comité de gestion
Registre des points de suivi - CDIR	Points de suivi du comité directeur	À chaque comité directeur (aux 6 semaines habituellement)	BSGP*	Directeur de projet
Registre des décisions - CDIR	Décisions prises par le comité directeur	Dépôt à chaque comité directeur (aux 6 semaines habituellement)	BSGP*	Membres du comité directeur
Suivi des feuilles de temps	Efforts hebdomadaires de toutes les personnes impliquées dans le Plan Monarque	Hebdomadaire	Chargé de projet ou responsable d'équipe	Chargé de projet ou responsable d'équipe

* BSGP = Bureau de soutien à la gouvernance et aux projets



Gestion de la protection des renseignements personnels (PRP) et de la sécurité dans le chantier



Mise en contexte

Une gestion adéquate de la PRP, de la sécurité et de la reprise permet de répondre aux objectifs suivants :

- S'assurer que les ressources et efforts, nécessaires à la réalisation des activités liées à la PRP, à la sécurité de la solution et à la reprise, sont bien définis, affectés et disponibles;
- S'assurer dans la planification que les exigences et contraintes de sécurité et de reprise sont prises en compte.

Afin de s'assurer d'une prise en charge efficace et au bon moment, l'équipe de sécurité de la VPTN sera impliquée dès le début du chantier notamment via la table d'architecture. La direction générale des affaires juridiques (DGAJ) sera également interpellée, lorsque requis.

De plus, après avoir choisi les solutions de PRP, de sécurité ou de reprise retenue pour les projets, initiatives ou mandats du chantier, il est important que le projet, l'initiative ou le mandat s'assure :

- d'effectuer la planification détaillée des activités liées à ces volets;
- Mettre en place et effectuer le suivi des plans d'actions suivant les recommandations des analyses de sécurité et des avis de la PRP;
- d'affecter les ressources requises.



Biens livrables de gestion du chantier

Matrice RACVI



R = Responsable / A = Approuve / C = Contribue / V = Valide / I = Informé / Ré = Réalise	PDG	Comité directeur	Promoteurs	Leaders	Comité de gestion	Bureau de soutien à la gouvernance et aux projets	Équipes du chantier	Responsable d'équipe	Bureau de transformation	
Biens livrables de gestion du chantier										
Manuel d'organisation de chantier		A	V	V	V	R/Ré				
Plan global	I	A	V		V	R/Ré				
Structure documentaire				A	V	R/Ré	I			
Feuilles de route annuelles		I		A	V	R/Ré	C			
État de situation (CGES)					I			Ré		
État de situation (Scrum promoteurs)			I	V		R/Ré				
Tableau de bord (PDG)	I		A	V		R/Ré				
Registre des risques	I	A	V		V	R/Ré				
Registre : points de suivi, décisions (c.dir)		I	V	V		R/Ré				
Registre : points de suivi, décisions et en suspens (c. gestion)					I	R/Ré		C		
Démarche de gestion de la valeur dans le chantier		A	V	V	V				R/Ré	
Processus de cheminement des décisions du chantier*		V	V	R	V	Ré				

Plan Monarque

Tableau de bord pour la présidente-directrice générale en date du 22 septembre 2025



Appréciation globale du chantier

Légende : En contrôle À surveiller En problème Appréciation à venir

État général du chantier	Portée	Échéancier (voir annexe 1)	Budget	Risques (voir annexe 2)	Gestion des contrats	Ressources humaines	Conduite du changement

Instances à venir

- Comité directeur Monarque du 24 oct. 2025

Faits saillants exécutifs de la dernière période

Juin au 22 septembre 2025

- Réception et réponse à une demande média et à une demande d'accès à l'information.
- Préparation d'une note d'information pour le cabinet du ministre.
- Dépôt d'une note d'information au CODIR du 16 juin confirmant la planification globale.
- Dépôt d'une note d'information au CGÉ et au CA afin d'informer les membres des assises et de la perspective 2025-2030 du chantier Plan Monarque.
- Tenue d'un comité directeur du chantier Plan Monarque le 16 septembre dernier.
- En respect des attentes gouvernementales sur la gestion des effectifs, ajustement de la planification des travaux afin d'apporter de la valeur plus rapidement aux équipes de la VPIRT :
 - priorisation de la conception détaillée d'un premier segment;
 - réalisation d'un exercice visant l'identification de pistes d'optimisation qui seront prises en charge dans la conception détaillée de chacun des segments.
- Poursuite de la rédaction de l'appel d'offres de services professionnels
- Poursuite du déploiement du Bureau intégré (environ 35% des 800 ressources visées profitent maintenant de ce nouvel outil) – Fin du déploiement prévu en décembre 2025.
- Début de l'analyse de risques du chantier.

Priorités de la prochaine période

23 septembre 2025 au 22 octobre 2025

- Mandat sur la segmentation : poursuite des travaux de conception détaillée d'un premier segment en prévision d'une expérimentation prévue plus tard à l'automne.
- Déploiement du Bureau intégré dans une nouvelle DGRT.
- Poursuite de l'exercice d'analyse de risques du chantier.
- Poursuite de l'élaboration de la feuille de route 2026.
- Finalisation de la rédaction de l'appel d'offres de services professionnels (Communication, gestion du changement, optimisation des processus et organisation du travail)
- Préparation de la présentation du chantier Plan Monarque au CEGO du 21 novembre 2025.

Enjeux

- La disponibilité de certaines ressources est à surveiller afin de permettre le respect de certains jalons prévus dans le plan global. Cette disponibilité est influencée, notamment, par les travaux requis par les lois et projets de lois, la rareté de certains profils et le parallélisme des travaux du chantier.

Plan Monarque

Annexe 1 : Plan global 2025-2030 en date du 31 août 2025

→ = Modification



Conduite du changement

