



# MÉMOIRE

## **Responsabiliser les ministres En finir avec la sous-traitance Éviter d'autres dérapages informatiques**

**Présenté à la Commission d'enquête sur la gestion de la modernisation des systèmes informatiques de la Société de l'assurance automobile du Québec**

Dans le cadre de ses consultations publiques

**Octobre 2025**

**Recherche et rédaction**

Service de la recherche et de la défense des services publics

**Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec**

# **Présentation du Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec**

Le Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec (SFPQ) est un syndicat indépendant qui regroupe environ 44 000 membres répartis dans 43 accréditations. Plus de 33 000 d'entre eux sont issus de la fonction publique québécoise, dont environ 2 400 travaillent pour la Société de l'assurance automobile du Québec. Les 11 000 autres membres proviennent du secteur parapublic.

La mission du SFPQ à l'égard de tous ses membres consiste à défendre leurs conditions de travail et à défendre les intérêts économiques, politiques et sociaux nécessaires à l'amélioration de leurs conditions de vie. Cette mission s'élargit également à l'ensemble de la société québécoise, puisque le SFPQ soutient un projet de société axé sur la démocratie, le développement durable, le partage, l'équité, la solidarité et le progrès de la société. En cohérence avec ses valeurs, il promeut les services publics comme moyen démocratique de répondre aux besoins de la population.

# Introduction

Le SFPQ défend environ 2 400 travailleuses et travailleurs de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ), occupant des emplois de bureau, des emplois techniques, et quelques emplois ouvriers. C'est ainsi qu'en février 2023, nous avons été témoins des nombreuses conséquences délétères de la transition numérique de la SAAQ sur nos membres s'étant retrouvés, malgré eux, en première ligne de ce fiasco. C'est donc avec un fort intérêt que le SFPQ a demandé le statut de participant à la Commission d'enquête sur la gestion de la modernisation des systèmes informatiques de la Société de l'assurance automobile (CESIS).

Les révélations partagées à la CESIS, ainsi que celles mises au jour par la Vérificatrice générale du Québec, donnent à penser par leur ampleur que « l'affaire CASA/SAAQclic » est unique en son genre. Si les montants impliqués, la démonstration on-ne-peut plus claire de la mauvaise gestion du dossier et le nombre de citoyennes et citoyens affectés caractérisent la transformation numérique de la SAAQ, le SFPQ est d'opinion que ce scandale est l'arbre qui cache la forêt, et que le virage numérique de l'ensemble de l'administration publique québécoise doit faire l'objet d'une attention particulière.

Ainsi, lorsque le Syndicat a appris la mise sur pied de la CESIS, un élément lui a immédiatement paru évident: la Commission doit absolument considérer CASA/SAAQclic non pas comme un dérapage exceptionnel, mais plutôt comme un cas exemplaire émanant de conditions structurelles qui traversent la transformation numérique gouvernementale. C'est par ailleurs la raison qui avait poussé le SFPQ à réclamer un élargissement du mandat de la CESIS, afin d'en faire une « Commission Charbonneau 2.0 » dans l'ensemble de la fonction publique<sup>1</sup>.

En effet, un ensemble de conditions (dont la sous-traitance endémique, le mauvais leadership technologique, la dévaluation de l'imputabilité ministérielle et l'attitude gouvernementale cavalière en matière de projets technologiques et de leurs impacts) nous pousse à considérer que le scandale CASA/SAAQclic n'est que la pointe de l'iceberg en matière de mauvaise gestion de la transition numérique gouvernementale.

---

<sup>1</sup> Syndicat de la fonction publique et parapublique. (2025, 4 mars). « Le SFPQ réclame une commission d'enquête sur la sous-traitance en informatique ». URL : <https://www.sfpq.qc.ca/nouvelles/2025-03-04-le-sfpq-reclame-une-commission-d-enquete-sur-la-sous-traitance-en-informatique/>

Ce mémoire ne vise donc pas à fournir un ensemble de connaissances détaillées sur la SAAQ : les témoins entendus par la Commission s'en sont chargés. Nous cherchons plutôt à partager un diagnostic des conditions ayant mené au dérapage. Comme ces conditions se retrouvent dans un ensemble d'autres ministères et organismes, nous nous permettrons de partager des exemples extérieurs à la SAAQ en matière de virage numérique. Ce qui peut sembler être une digression alimente en fait l'argument principal que nous faisons valoir, soit qu'actuellement, les attitudes et les orientations des politiques et des gestionnaires de la fonction publique mettent en place des conditions favorables à des scandales comme celui qui occupe cette Commission.

Notre analyse se divisera ainsi en cinq (5) parties. Nous aborderons premièrement la raison d'être du virage numérique gouvernemental. Il apparaît incontournable de poser un regard critique sur les logiques qui animent et justifient cette orientation dans le discours des hauts-dirigeants de l'État.

Nous nous pencherons, dans un second temps, sur le problème de la sous-traitance, particulièrement en matière informatique. Nous en aborderons non seulement les conséquences, mais également les causes telles que nous les concevons. À cet effet, le SFPQ regrette de devoir réitérer des arguments et des recommandations qu'il a partagé il y a déjà onze (11) ans dans le cadre d'un mémoire similaire transmis à la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction.

Notre troisième partie se veut être une critique générale de l'attitude gouvernementale lorsqu'il s'agit de transformation numérique. L'expérience du SFPQ en matière de relations avec certains ministres et ex-ministres démontre que, loin de considérer le dialogue avec les corps intermédiaires et représentatifs des travailleuses et travailleurs comme une partie intégrante du jeu démocratique, le gouvernement actuel a tendance à se comporter de manière à la fois autoritaire et évasive lorsque nous tentons d'amorcer des discussions à propos de changements numériques. Nous ferons ainsi part de divers exemples démontrant au mieux un manque de collaboration gouvernementale, et au pire, une indolence cavalière et dangereuse pour les fonctionnaires et les services publics.

Les trois (3) premiers objets de notre analyse relèvent surtout d'enjeux structurels; aussi les conclusions que nous offrirons s'appliquent à l'ensemble de la fonction publique. La quatrième partie de ce mémoire portera plus précisément sur les ratés de la SAAQ dans la gestion de crise. Nous nous permettrons ainsi non seulement de faire état des

problèmes survenus en matière de délivrance des services publics, mais également des effets que la crise a eu sur les travailleuses et les travailleurs de la SAAQ. Nous le verrons de manière évidente : en plus de ne pas avoir été adéquatement préparée pour offrir adéquatement ses services à la population, la SAAQ n'a pas su protéger son personnel d'une manière suffisante.

Nous nous permettrons de conclure en abordant la notion des conseils d'administration au sein de la fonction publique. Nous considérons en effet que ce mode de gouvernance n'a plus sa place sous sa forme actuelle dans les institutions publiques, et qu'il importe de mener une réflexion sur sa composition.

## **La vision gouvernementale : du numérique pour quoi faire?**

Il est indéniable que la SAAQ, comme le reste de la fonction publique, souffre depuis longtemps d'un déficit d'investissements en matière de ressources informationnelles. Plusieurs travailleuses et travailleurs constataient depuis des années la désuétude croissante de leur matériel et outils technologiques. À cet effet, la modernisation de ses systèmes informatiques semblait chose nécessaire. De plus, dans un contexte de recours croissant aux services en ligne par la population, l'amélioration de ce mode d'accès apparaissant comme une idée pertinente.

Néanmoins, il semble évident que la transition numérique de la SAAQ n'avait pas pour objectif premier d'améliorer les services à la population, mais plutôt de permettre à l'organisme d'appliquer une forme d'austérité par le numérique, c'est-à-dire de diminuer le nombre d'emplois en imposant un mode de prestation de service numérique.

On semble ainsi assister à une inversion de la logique qui devrait prévaloir pour justifier un virage numérique : plutôt que d'opérer un virage en fonction des besoins exprimés par la population et les travailleuses et travailleurs, celui-ci répond à des objectifs managériaux de réduction des dépenses, ainsi que de flexibilisation du travail et de la production de services.

Les rapports annuels de la SAAQ nous donnent des indices sur cette inversion logique : depuis 2016, ceux-ci font état d'objectifs visant à augmenter le taux d'utilisation des services en ligne pour la population. S'il est possible d'arguer que l'augmentation de

l'utilisation de ces services correspond à une amélioration de l'interface web et de ses fonctionnalités, il est trop facile de se restreindre à cette piste.

En effet, l'absence de politiques garantissant l'équité des modes d'accès aux services (en personne, par téléphone, en ligne) nous permet de douter d'un souci réel d'éviter de mettre en place des fractures numériques de la part des hauts-dirigeants. Les nombreuses diminutions d'heures de services observées dans les succursales de la SAAQ en région<sup>2</sup>, tout comme l'absence de rattrapage en matière de taux de réponse téléphonique plus de deux (2) ans après la mise en ligne de SAAQclic<sup>3</sup>, nous mènent en effet à nous interroger sur le processus en cours, comme dans plusieurs autres ministères et organismes de la fonction publique. La transition numérique a-t-elle également comme objectif de « forcer » le recours exclusif au numérique au détriment des autres modes d'accès aux services publics, et ce, afin de diminuer certaines dépenses sans égard à la qualité de ces services?

Les expériences récentes à l'égard de la diminution de l'accès en personne aux services publics doivent soulever des inquiétudes : l'exemple du projet de transformation numérique UNIR, au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS), s'accompagne également d'une diminution de l'accessibilité aux services pour la population, que ce soit par le biais de diminutions de services en personne ou de la capacité à parler à un agent attitré<sup>4</sup>. Cette tendance à la diminution de l'accessibilité des services, que l'on observe dans d'autres organismes névralgiques pour la délivrance de services publics (comme la Commission des normes, de l'équité, et de la santé et sécurité au travail (CNESST) ou au Tribunal administratif du logement (TAL)) doit être mise en parallèle avec la vision gouvernementale en matière de virage numérique.

Ces efforts de centralisation par le biais du numérique s'arriment à une vision des technologies qui sont en fait des outils d'austérité, et non pas d'amélioration des services

---

<sup>2</sup> Allard, M. (2024, 28 octobre). « C'est difficile à avaler » : la SAAQ réduit ses jours d'ouverture en région ». *Le Soleil*. URL : <https://www.lesoleil.com/actualites/2024/10/28/cest-difficile-a-avaler-la-saaq-reduit-ses-jours-douverture-en-region-TNQQP2TB4BE4NGLWXP7YE7W2FE/>

<sup>3</sup> Sur la base de données obtenues par le biais de demandes d'accès à l'information formulées à la SAAQ, le taux de réponses téléphoniques annuel pour les renseignements généraux est passé de 9,16% en 2022 à 60% en 2023, à 68,4% en 2024, puis à 67% en 2025 (de janvier à juillet inclusivement).

<sup>4</sup> Chouinard, E. (2024, 17 mai) « La transformation numérique de l'aide sociale soulève des inquiétudes ». *Radio-Canada*. URL: <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2073583/virage-numerique-transition-prestation-projet-unir>

publics. Il n'y a par exemple qu'à rappeler certaines déclarations de l'ex-ministre de la Cybersécurité et du Numérique (MCN), monsieur Éric Caire, qui affirmait en 2024 que l'intelligence artificielle permettrait de réduire le nombre de fonctionnaires<sup>5</sup>. Par ailleurs, il importe de rappeler que l'arrêté 2022-01 du MCN prévoit que, pour être autorisé, un projet en ressources informationnelles doit nécessairement engranger un bénéfice financier (soit une réduction des dépenses). Rien n'empêche ces « bénéfiques » de se matérialiser sous la forme de coupures dans les services de proximité, accentuant par le fait même la fracture numérique et le déficit d'accompagnement dans les services publics.

Les objectifs de réduction des dépenses priment donc par rapport à l'amélioration des services aux citoyennes et citoyens. Les objectifs de « gains de productivité de 5 % » qui étaient associés à CASA/SAAQcllic<sup>6</sup> démontrent, somme toute, que le gouvernement cherche à opérer un virage numérique également pour des raisons managériales.

Au-delà des enjeux de fracture numérique et de valorisation des bénéfices financiers au détriment de la qualité et de l'accessibilité des services, d'autres critiques peuvent être émises en matière de transition numérique. Il suffit de prendre connaissance de la Stratégie gouvernementale de cybersécurité et du numérique 2024-2028 pour s'en convaincre. Ce document cadre confirme les velléités gouvernementales d'automatisation des tâches, entre autres par le biais de l'analyse prédictive et de l'intelligence artificielle (IA).

Les efforts de centralisation des processus par le numérique qui ont actuellement cours dans l'administration publique nous font ainsi craindre un recours excessif et mal encadré à l'IA pour donner des services publics. Les fonctionnaires offrant des services à la population peuvent actuellement, et malgré plusieurs contraintes managériales ayant cours<sup>7</sup>, accompagner la population de manière humaine, expliquer les décisions

---

<sup>5</sup> Gagnon, M.A. (2024, 29 février). « L'intelligence artificielle aidera à réduire la taille de l'État, affirme Éric Caire ». *Le journal de Montréal*. URL: <https://www.journaldemontreal.com/2024/02/29/lintelligence-artificielle-aidera-a-reduire-la-taille-de-letat-affirme-eric-caire>

<sup>6</sup> Thériault, J.F. (2025, 21 mai). « Fiasco SAAQcllic: des allègements à la SAAQ avec promesse d'économiser de l'argent ». *Radio-Canada*. URL: <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2166512/commission-gallant-sylvain-gaudreault-saaqcllic>

<sup>7</sup> À titre d'exemple de ce type de contraintes, les personnes travaillant dans des centres d'appels gouvernementaux se font régulièrement imposer des objectifs de durée maximale des conversations téléphoniques. À travers cette « recherche d'efficacité », les gestionnaires mettent toutefois en place des conditions où les personnes préposées aux renseignements tendent à

administratives, et user de leur pouvoir discrétionnaire pour corriger certaines erreurs. Cette médiation humaine des rapports entre la population et l'appareil administratif est nécessaire : elle garantit une explicabilité des décisions, une imputabilité des institutions publiques par rapport aux processus décisionnels, ainsi qu'un accompagnement adapté aux besoins de la population.

Cette critique de l'automatisation des processus s'impose particulièrement dans un contexte où, malgré ses engagements en la matière, le gouvernement n'a toujours pas mis en place un encadrement suffisant en matière d'utilisation des technologies numériques dans la fonction publique. Le recours au numérique, spécifiquement à l'IA, peut diminuer la confiance envers les institutions publiques : la transformation numérique ne peut s'accompagner d'une invisibilisation du travail des fonctionnaires. Ceux-ci, en tant que médiateurs des politiques publiques, permettent de favoriser la perception de justice de la part de la population ayant recours aux services publics.

En numérisant l'administration publique, le risque de déshumanisation des services augmente, tout comme la contestation de la légitimité des institutions publiques. Le gouvernement doit donc assurer que la transition numérique réponde à l'impératif démocratique de conservation du contact humain entre la population et l'administration publique.

Le SFPQ réclame à cet effet que le gouvernement se dote d'un cadre plus clair et contraignant, comportant notamment ces éléments :

- 1) Les services publics doivent demeurer accessibles en personne, et l'équité entre les modes d'accès à ces services doit être assurée;
- 2) La transition numérique doit répondre aux besoins exprimés par la population et les travailleuses et travailleurs : pour ce faire, le gouvernement ne doit donc pas opérer une transition numérique de force, mais plutôt s'adapter aux besoins en matière de services publics;
- 3) Le cas échéant, les économies effectuées par le biais de l'implantation de solutions numériques doivent être réinvesties pour améliorer l'accès, la qualité ou le nombre de services publics.

---

écourter leurs conversations au détriment d'informations parfois pertinentes pour la citoyenne et le citoyen, et ce, afin de respecter les objectifs quantitatifs imposés.

Par ailleurs, spécifiquement en matière d'IA et d'automatisation, le gouvernement doit s'assurer d'intégrer ces éléments suivants à sa transition numérique :

- 4) Il doit améliorer le droit d'opposition aux décisions automatisées, qui reste actuellement très limité<sup>8</sup>;
- 5) Il doit garantir l'explicabilité des décisions de l'administration publique;
- 6) Il doit garantir le contrôle et l'imputabilité humaine dans les processus décisionnels;
- 7) Il doit garantir le droit d'interagir avec un être humain dans les relations entre la population et la fonction publique.

D'autres écueils à l'encadrement du numérique au gouvernement peuvent être constatés, entre autres, en ce qui a trait à la sécurité des données. En effet, celui-ci ne dispose toujours pas d'un nuage gouvernemental permettant de soustraire les données des québécoises et québécois aux pouvoirs étrangers. Les données de la population sont ainsi vulnérables, des gouvernements d'extrême droite comme celui des États-Unis pouvant y accéder indépendamment de l'emplacement géographique des serveurs. De plus, l'absence d'infrastructures d'hébergement de données entièrement gérées et contrôlées par le gouvernement québécois engendre des coûts substantiels en sous-traitance avec des compagnies ayant peu d'égard pour les droits humains<sup>9</sup>. Il importe ainsi de se questionner sur le recours à des entreprises comme Microsoft pour héberger les données de la plateforme SAAQclic. Particulièrement en marge de l'adoption anticipée du projet de loi n° 82 (Loi concernant l'identité numérique nationale et modifiant d'autres dispositions), pour lequel le gouvernement n'a pris en compte aucune recommandation provenant du milieu syndical; cette lacune de l'encadrement gouvernemental doit être soulignée. En effet, le projet de loi centralise l'ensemble des données d'identification des québécoises et québécois par le biais d'un registre de l'identité nationale, confirme la possibilité pour le gouvernement d'intégrer des données

---

<sup>8</sup> Article 65.2 de la *Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels*.

<sup>9</sup> Roy, J.H. (2025, 24 janvier). « Plus de 400 millions en contrats publics à Amazon ». *La Presse*. URL: <https://www.lapresse.ca/actualites/2025-01-24/amazon-web-services/plus-de-400-millions-en-contrats-publics-a-amazon.php>

biométriques à ce registre<sup>10</sup>, et n'encadre pas de manière suffisante les usages potentiels de cette identité.

C'est ainsi que le SFPQ croit pertinent de rappeler la nécessité, dans le cadre du virage numérique gouvernemental, d'assurer un encadrement en amont afin d'éviter des dérapages en matière de sécurité ou de mauvaise utilisation des données.

Il importe d'assurer que les enjeux précédemment cités sur le recours à l'IA, la fracture numérique et la protection des données de la population fassent l'objet d'un véritable débat social. En effet, la transition numérique représente un ensemble d'opportunités permettant de réinvestir des économies dans les services directs à la population, et peut en faciliter l'accès pour plusieurs. Néanmoins, les effets pervers d'une telle transition, si elle est mal encadrée, peuvent miner de manière durable la capacité qu'a l'État à fournir des services de qualité, et nuire durablement à la légitimité des institutions publiques et à notre filet social. Il apparaît donc nécessaire de formuler la recommandation suivante :

- 8) Le gouvernement doit prendre les mesures nécessaires afin d'assurer un débat public et démocratique sur les enjeux de transition numérique dans les services publics.

## **Sous-traitance en informatique : une totale perte de contrôle**

Il semble pertinent de commencer cette section en citant des chiffres provenant du MCN faisant état des effectifs en ressources informationnelles, déclinés en postes internes, externes et vacants<sup>11</sup>. Ci-dessous, nous présentons des tableaux des emplois pourvus à l'interne et à l'externe, ainsi que des postes vacants à la SAAQ et au ministère de la Cybersécurité et du Numérique, ainsi que pour la fonction publique dans son ensemble.

---

<sup>10</sup> Article 10.9 du projet de loi 89, *Loi concernant l'identité numérique nationale et modifiant d'autres dispositions*.

<sup>11</sup> Ministère de la Cybersécurité et du Numérique. (2025). « Portraits de la main d'œuvre et du recours à des consultantes et des consultants affectés aux ressources informationnelles ». Consulté le 17 octobre 2025. URL : <https://www.donneesquebec.ca/recherche/dataset/portrait-de-la-main-d-oeuvre-en-ti-de-la-fonction-publique-du-quebec>

**Tableau 1 : Proportion de ressources internes et externes et de postes vacants dans la fonction publique, ressources informationnelles (2021-2024)**

Organisation	Total (Fonction publique)
<i>Interne 2021</i>	60,7%
<b>Interne 2024</b>	<b>62,8%</b>
<i>Externe 2021</i>	29,4%
<b>Externe 2024</b>	<b>32,5%</b>
<i>Vacant 2021</i>	9,9%
<b>Vacant 2024</b>	<b>4,7%</b>

S'il semble tout d'abord rassurant de voir que le nombre de postes vacants a diminué entre 2021 et 2024, il est particulièrement décevant de voir que ces postes ont majoritairement été comblés par le recours à la sous-traitance. La proportion de ressources internes en 2024 montait à 32,5% des postes totaux, soit 34,1% des postes en excluant ceux qui sont vacants.

Le tableau suivant est également saisissant : lorsque l'on fait le même exercice en se concentrant exclusivement sur le personnel technique et le personnel de bureau (soit le personnel représenté par le SFPQ), on constate que les ressources internes sont substantiellement moins nombreuses que le nombre de ressources externes. Le tableau ci-dessous fait état d'un ratio d'environ 1 pour 4 dans la fonction publique et à la SAAQ, et d'un ratio encore plus inquiétant au MCN.

**Tableau 2 : Proportion de ressources internes et externes et de postes vacants, ressources informationnelles (2024, personnel technique et de bureau uniquement)<sup>12</sup>**

Organisation	SAAQ	MCN	Total (Fonction publique)
Interne	20,8%	14,0%	20,3%
Externe	79,2%	86,0%	78,3%%
Vacant	0%	0%	1,4%

<sup>12</sup> *Ibid*

Un premier constat apparaît dès lors : la SAAQ et le MCN, ainsi que la fonction publique dans son ensemble, souffrent d'un déficit récurrent en ressources internes pour ce qui est des technologies de l'information. Ce déficit est encore plus marqué pour le personnel technique et de bureau. Ici, l'argument consistant à invoquer la difficulté à recruter en raison du marché du travail ne peut tenir : la fonction publique accuse un retard majeur par rapport aux réseaux (santé et services sociaux ainsi qu'éducation et enseignement supérieur), qui ont une proportion totale combinée de ressources internes montant à plus de 87% des postes en 2024.

La pénurie de travailleuses et travailleurs en informatique dans la fonction publique est ainsi une création artificielle provenant de décisions mal avisées. Premièrement, elle découle d'une rémunération nettement insuffisante par rapport au marché. En effet, lorsque l'on compare le salaire horaire d'une personne technicienne en informatique à mi-carrière (échelon 6) en 2024-2025 au salaire horaire médian du personnel technique en informatique en vertu de l'Enquête sur la rémunération globale au Québec (ERG), on constate qu'il accusait un retard de 11,6 % (31,44 \$/h par rapport à 32,52 \$/h)<sup>13</sup>. Même logique lorsque l'on compare le salaire horaire d'un professionnel de la fonction publique en mi-carrière (échelon 9) au salaire horaire médian d'un professionnel en informatique en vertu de l'ERG : le premier est de 37,38 \$/h, alors que le second monte à 51,15 \$/h<sup>14</sup>, soit un différentiel de -26,9 %. Là où la différence s'arrête, c'est lorsque l'on considère les revenus du personnel de gestion : si l'ERG nous fait montre d'un salaire annuel médian de 144 724 \$ pour les gestionnaires des systèmes informatiques<sup>15</sup>, alors que certains hauts dirigeants gagnaient 250 000 \$ par année en 2023<sup>16</sup>, soit un différentiel de +72,7 %.

Ainsi s'ajoute au retard salarial accusé par les travailleuses et travailleurs un manque flagrant de considération envers la valeur relative de leur travail : les cadres peuvent ainsi gagner cinq (5) fois le salaire annuel du personnel technique en informatique. L'absence évidente de justice organisationnelle en matière de répartition des revenus entre les

---

<sup>13</sup> Institut de la statistique du Québec. (2024). Résultats de l'Enquête rémunération globale, p28. URL: <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/resultats-enquete-remuneration-globale-quebec-2024.pdf>

<sup>14</sup> *Ibid*, p.25

<sup>15</sup> *Ibid*, p.23

<sup>16</sup> Lachance, N. (2025, 10 mars). « SAAQclic : des hausses de salaire en plein fiasco pour les v.-p. et le PDG de la SAAQ ». *Le journal de Québec*. URL: <https://www.journaldequebec.com/2025/03/10/saaqclic--des-hausses-de-salaire-en-plein-fiasco-pour-les-vp-et-le-pdg-de-la-saaq>

travailleuses et travailleurs et les gestionnaires doit pousser le gouvernement à remédier à la situation.

Le retard salarial rend ainsi la fonction publique très peu attractive. Pour pallier la difficulté à embaucher, le Secrétariat du Conseil du trésor a ainsi procédé à une révision de la classification de certains personnels en mettant en place un « grade stagiaire » pour le personnel technique en informatique. Ce grade vise à intégrer à ce corps d'emploi des détenteurs d'attestation d'études collégiales (AEC) en informatique, qui n'avaient auparavant pas les qualifications nécessaires pour y accéder. Depuis la révision de la directive en 2018, seules 27 personnes ont accédé à ce grade dans les sept (7) dernières années. Ainsi, l'accroissement de la capacité à embaucher ne s'est pas matérialisé par la modification à cette directive... À cet effet, il importe de rappeler la vitesse à laquelle évolue le champ des technologies informatiques. La vitesse à laquelle évoluent les directives de classification ne permet ainsi pas au gouvernement de se tenir à jour en la matière.

La difficulté à embaucher, tout comme à garder le personnel technique informatique, se rattache également à un règlement ayant été mis en place suite à l'adoption de la réforme de la *Loi sur la fonction publique* en 2021. Depuis ce règlement, il devient virtuellement impossible pour une personne technicienne ne détenant pas de diplôme de premier cycle universitaire d'acquies un statut de professionnel. Ce frein majeur à la mobilité verticale est un frein à l'attractivité de l'ensemble de la fonction publique, mais est encore plus saillante dans le milieu des technologies informatiques. Ce marché étant caractérisé par une forte mobilité verticale qui s'acquies principalement par le fait de l'expérience, les règles d'accession à un emploi professionnel dans la fonction publique la rendent particulièrement moins attractive pour les personnes ne détenant qu'une technique ou une AEC en informatique.

La pénurie de travailleuses et travailleurs en informatique dans la fonction publique est issue, dans un quatrième temps, de la réticence même du gouvernement à procéder à un nombre suffisant d'embauches pour pallier ses besoins. L'austérité actuelle déclenchée par le gouvernement semble en effet particulièrement mal avisée dans la mesure où son personnel ne peut s'acquies de l'ensemble du travail à abattre. Il est ainsi malhonnête de recourir à l'argument de la « difficulté d'embaucher » alors que le gouvernement cherche à diminuer le nombre de fonctionnaires. C'est ainsi que le gouvernement choisit actuellement la voie de la sous-traitance plutôt que celle des embauches.

À cette étape, et pour pallier le manque de personnel en informatique, il importe de mentionner quelques recommandations :

- 9) Le gouvernement doit arrêter de mener des politiques d'austérité, sous peine d'accroître la dépendance envers les sous-traitants,
- 10) Le gouvernement doit bonifier les salaires de son personnel, sous peine de continuer à avoir du mal à embaucher;
- 11) Le gouvernement doit mettre en place des règles assurant un ratio salarial décent entre le personnel et les gestionnaires, sous peine de perpétuer l'apparence de mépris que le gouvernement entretient à l'égard de ses travailleuses et travailleurs;
- 12) Le Conseil du trésor doit effectuer une révision plus fréquente de ses directives de classification, spécifiquement en ce qui a trait aux emplois liés aux technologies, et ce, sous peine de souffrir d'un décalage croissant entre les exigences des emplois et leur classification;
- 13) Le gouvernement doit modifier ses règlements quant aux critères d'admissibilité pour les classes d'emploi professionnelles afin de permettre au personnel de bureau et au personnel technique d'y accéder, sous certaines conditions, sans avoir l'obligation de détenir un diplôme universitaire.

Il est évident que le manque d'investissement dans les ressources humaines en informatique favorise la désuétude des systèmes informatiques gouvernementaux. L'absence d'un nombre suffisant de fonctionnaires travaillant en informatique accélère ainsi le phénomène décrié depuis des années qu'est le recours massif à la sous-traitance par la fonction publique afin d'assurer des services minimaux.

Les conséquences néfastes de cette sous-traitance en informatique sont connues depuis des années : le Vérificateur général du Québec déplore ainsi depuis des années que le gouvernement ait recours de manière trop systématique à la sous-traitance, entre autres en ce qui a trait aux activités stratégiques<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Vérificateur général du Québec. (2018) « Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2018-2019. Mai ». URL : [https://www.vgq.qc.ca/Fichiers/Publications/rapport-annuel/2018-2019-mai2018/fr\\_Rapport2018-2019-mai2018.pdf](https://www.vgq.qc.ca/Fichiers/Publications/rapport-annuel/2018-2019-mai2018/fr_Rapport2018-2019-mai2018.pdf), Vérificateur général du Québec. (2015) « Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2015-2016 : Vérification particulière. Contrats en technologies de l'information ». URL : [https://www.vgq.qc.ca/Fichiers/Publications/rapport-annuel/enquete/Rapport2015-CTI/fr\\_Rapport2015-CTI.pdf](https://www.vgq.qc.ca/Fichiers/Publications/rapport-annuel/enquete/Rapport2015-CTI/fr_Rapport2015-CTI.pdf), Vérificateur général du Québec. (2011)

La SAAQ doit, en vertu des conventions collectives en vigueur, consulter les syndicats lorsqu'elle anticipe recourir à la sous-traitance. Ces consultations se font par le biais de comités mixtes paritaires de relations professionnelles (CMMRP). Étant donné la nature exclusivement consultative de ce processus, le SFPQ ne peut que constater les problèmes structurants quant au rapport entretenu entre la SAAQ et la sous-traitance. Il importe de mentionner que ces constats se transposent dans la majorité des ministères et organismes de la fonction publique et parapublique.

Il faut d'abord faire état du fait que la plupart des documents de consultation syndicale en matière de sous-traitance ne contiennent pas d'estimation du travail en jours-personnes, et ce, même si l'estimation pourrait être réalisable. La SAAQ ne semble ainsi pas mettre l'effort minimal qui devrait être requis afin de déterminer la quantité de travail requis, et donc le coût raisonnable des activités de sous-traitance.

La question de l'intérêt réel de la SAAQ à diminuer la sous-traitance doit être soulevée. En effet, en plus de s'acquitter sans enthousiasme de son obligation de consulter les syndicats (et de démontrer la pertinence de la sous-traitance), la SAAQ invoque de manière presque systématique le manque d'expertise interne pour justifier une sous-traitance coûteuse. Il y a ainsi lieu de se questionner quant au fait que la SAAQ n'ait pas mis les moyens nécessaires pour se doter de cette expertise. Nous nous référons aux documents 1 à 5 de l'annexe afin de démontrer la systématique du recours à cet argument.

Il importe tout d'abord de critiquer cette invocation d'un manque d'expertise : le désinvestissement historique des gouvernements dans les dernières décennies explique en partie le manque d'expertise. Il semble que, dans les cas où l'expertise vient effectivement à manquer, le MCN dispose d'une entité exclusivement dédiée à la transformation numérique gouvernementale et qui devrait regrouper les expertises nécessaires : le Centre québécois d'excellence numérique (CQEN). Néanmoins, faute de moyens ou de volonté politique, l'expertise du CQEN ne semble pas exister ou être suffisamment mise à profit pour éviter d'aller à l'externe.

Ce recours à la sous-traitance, faut-il le rappeler, représente encore aujourd'hui des coûts faramineux. L'entreprise privée ayant pour objectif de faire des profits, la déduction logique

---

« Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2010-2011. Tome II ». URL : [https://www.vgq.qc.ca/Fichiers/Publications/rapport-annuel/2010-2011-T2/fr\\_Rapport2010-2011-T2.pdf](https://www.vgq.qc.ca/Fichiers/Publications/rapport-annuel/2010-2011-T2/fr_Rapport2010-2011-T2.pdf)

nous permet d'ores et déjà de deviner que le recours à la sous-traitance est plus coûteux que le travail à l'interne. Le SFPQ a déjà fait cette démonstration dans d'autres champs de l'action gouvernementale, et ce, à plusieurs reprises. C'est toutefois également l'ampleur de l'écart entre le coût de réalisation à l'interne et le coût de la sous-traitance qui doit interroger la commission. À titre d'exemple, dans des documents de consultation en sous-traitance transmis en 2024 (documents 6 et 7 en annexe), la SAAQ fait part de coûts estimés allant de 1 000 \$ à 1 100 \$ par jour/personne, et ce, en invoquant (dans le cas du document 7) le nombre insuffisant de ressources. On peut voir également, au document 11 de l'annexe, ce rapport monter à cinq (5) fois plus que le travail en régie interne!

À cette étape, il semble pertinent de rappeler que le coût maximal estimé par jour/personne dans la fonction publique est de 426,21 \$ (salaire d'un professionnel au dernier échelon bénéficiant d'une prime de 10 % en vertu de la lettre d'entente numéro 11). Au bas mot, la sous-traitance coûte ainsi plus de 2,3 fois plus cher que recourir à l'interne. Il ne s'agit plus ici de légers dépassements de coûts : il s'agit de grossière incompétence dans la gestion de fonds publics.

Un ensemble de conditions favorise le maintien de prix aussi aberrants. La première de celles-ci relève presque de la tautologie. La récurrence du recours à la sous-traitance, jumelé au manque d'investissements, diminue du fait-même l'expertise interne de la fonction publique. Ce manque d'expertise interne favorise ainsi une situation de dépendance à celle des fournisseurs externes, qui s'en donnent à cœur joie pour surfacturer la SAAQ. L'expertise n'est par ailleurs pas transmise à la SAAQ : le document 8 en annexe témoigne du fait que les fournisseurs externes entretiennent parfois cette dépendance en refusant de céder la propriété intellectuelle de leurs développements et intégrations.

Ce manque d'expertise favorise également le brouillage de la frontière entre le public et le privé. Plusieurs situations émergent où nos membres travaillant dans la fonction publique supportent les sous-traitants. Les fonctionnaires se font ainsi parfois demander par leur gestionnaire d'obéir aux directives des sous-traitants, qui prennent alors le contrôle du projet, faute de compétence ou de volonté de la part desdits gestionnaires. Il advient alors une inversion des rapports entre le contractant et le donneur d'ouvrage qui est malsaine, non seulement pour le contrôle des coûts, mais également pour la saine affectation des effectifs et le maintien de l'imputabilité des gestionnaires.

Il importe également de mentionner que la SAAQ, à l'instar d'autres ministères et organismes, ne fait pas les efforts nécessaires pour rapatrier à l'interne des activités récurrentes. L'exemple du document 9 en annexe est parlant : ce document de consultation fait état de la récurrence du recours à des ressources externes à la SAAQ depuis au moins 15 ans. Il mentionne la nécessité de sous-traiter, pour trois (3) ans, l'équivalent de 52 800 jours/personne, pour un coût de 11 millions de dollars. Il n'y a ainsi eu aucun rapatriement à l'interne; cette activité récurrente faisant encore aujourd'hui l'objet d'un contrat en sous-traitance.

La planification de la main d'œuvre déficiente semble également être un enjeu pour la SAAQ, qui recourt alors à la sous-traitance pour pallier ce déficit. Prenons pour exemple le document 10, où le motif invoqué pour justifier la sous-traitance est le départ à la retraite de plusieurs employés et employées, et le fait qu'il faille former de nouvelles ressources à effectuer le travail que ces personnes retraitées accomplissaient. On peut donc déduire que la SAAQ n'a pas pris les mesures nécessaires afin d'assurer la passation de compétences et de connaissances.

Pire encore, comme plusieurs autres ministères et organismes de la fonction publique, la SAAQ est apparemment contrainte de contrevenir à la loi afin de s'acquitter de ses obligations. Nous nous référons ici à la *Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État* (ci-après, la Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs). L'article 15 de cette loi stipule qu'un « organisme public ne peut conclure un contrat de services si celui-ci a pour effet d'éviter les mesures de contrôle relatives aux effectifs prises en vertu de la présente loi ». Pourtant, nombre d'organismes publics nous fournissent actuellement des documents de consultation similaires au document 11 en annexe, qui nomme explicitement comme facteur explicatif de la nécessité d'aller en sous-traitance le fait qu'elle subisse des contraintes en matière de dotation.

L'austérité gouvernementale mène ainsi à des situations aberrantes, où des contrats estimés à 2 327,27 \$ par jour/personne sont attribués à des entreprises externes afin d'éviter de déplaire au Secrétariat du conseil du trésor, dont les directives austéritaires ne peuvent être suivies sans couper dans les services. La SAAQ, acculée au mur comme bien d'autres, se retrouve alors à ce qui a toutes les apparences d'une contravention à l'article 15 de la *Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs*. Finalement, l'application aveugle de l'austérité caquiste finit par coûter plus cher à la population (plus exactement,

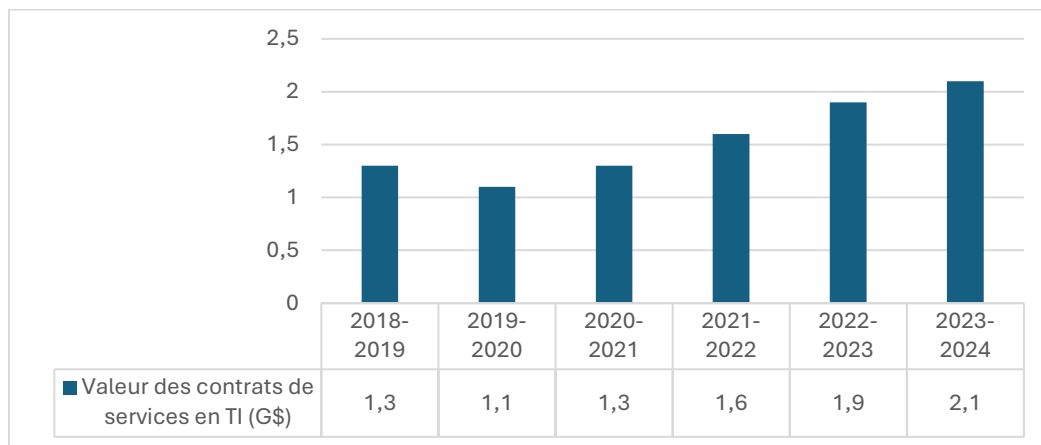
plus de cinq (5) fois plus cher que le coût d'un professionnel au dernier échelon et bénéficiant de la prime de 10 %).

Le recours à la sous-traitance est si banalisé que des situations tout simplement illogiques surviennent. Ainsi, comme le révèle le document 12 en annexe, la SAAQ sous-traite jusqu'à l'évaluation du contrôle-qualité de ses mandataires. En d'autres mots, elle sous-traite afin de vérifier la qualité du service fourni, dans la plupart des cas, par des sous-traitants. Cette situation n'est pas seulement illogique sur le plan financier, mais est également contraire aux principes de bonne gestion.

Le dernier élément qu'il nous importe de mentionner en ce qui a trait aux causes de la sous-traitance relève peut-être plutôt des causes de l'indolence des gestionnaires en matière de sous-traitance. La « muraille de Chine » qui devrait exister entre les intérêts publics et les intérêts privés n'est définitivement pas assez étanche, en particulier en ce qui a trait aux technologies informatiques. Un grand nombre de personnes directrices des services informatiques dans la fonction publique participent au phénomène des « portes tournantes », allant et revenant du secteur public au secteur privé quelques fois dans leur carrière. Ce manque d'étanchéité dans les parcours de carrière est inquiétant. Il est en effet difficile d'imaginer que les gestionnaires qui ont autrefois occupé des postes d'importance pour CGI, LGS, IBM, Oracle ou Microsoft aient une opinion négative (ou simplement méfiante) de la sous-traitance : ceux-ci ont forcément normalisé, au courant de leur parcours professionnel, le recours à ces contrats coûteux qui engraisent ces compagnies privées. Les portes tournantes favorisent également le risque de collusion. Enfin, la valorisation des allers-retours entre le privé et le public favorise l'intégration de logiques managériales au sein de la fonction publique, qui comme nous l'avons vu précédemment, sont délétères au maintien de services publics de qualité et à l'accomplissement des missions de l'État.

En observant le graphique 1, il est ainsi possible de voir l'explosion des coûts de sous-traitance en technologies de l'information. En se fiant exclusivement aux contrats de service en la matière, on constate que le montant est passé de 1,3 G\$ en 2018-2019 à près de 2,1 G \$ en 2023-2024 (dernière année où les chiffres sont disponibles). On observe également une augmentation marquée entre l'année de la création du MCN et l'année précédente (+23,8% en un an), encore plus forte lorsque l'on exclut les réseaux de l'éducation et de la santé et services sociaux pour ne garder que l'administration publique (+27,3% en un an).

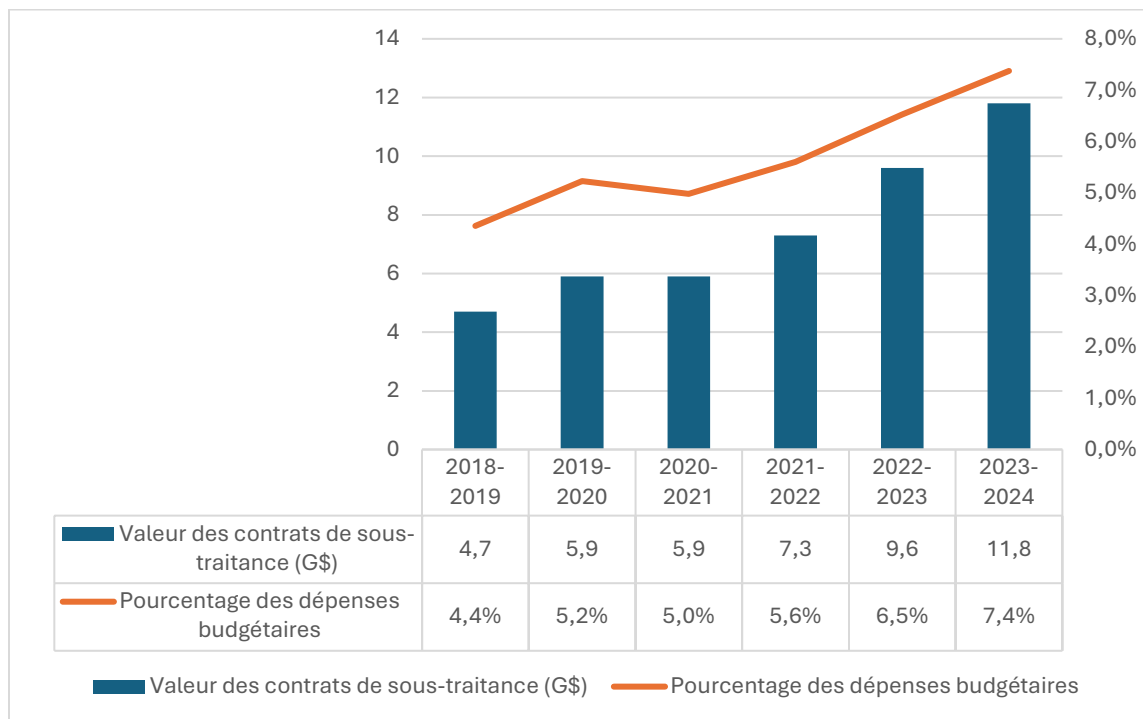
**Graphique 1 : Évolution de la valeur des contrats de service au gouvernement du Québec, 2018-2019 à 2023-2024, technologies de l’information uniquement<sup>18</sup>**



Les logiques que nous décrivons se retrouvent dans l’ensemble de l’administration publique et des réseaux, et dépassent le champ des contrats informatiques. En observant le graphique 2, on peut constater que le montant des contrats de service a été multiplié par 2,5 depuis 2018-2019. Le budget de dépenses du Québec ayant augmenté de 48% (passant de 107,9 à 160 G\$), il est ainsi possible d’affirmer que la valeur de la sous-traitance a augmenté trois (3) fois plus vite que le budget de dépenses, grugeant une part croissante de l’argent des Québécoises et des Québécois (4,4% à 7,4%). Le problème de la sous-traitance est donc endémique, croît à chaque année. Il ne semble pas non plus être pris au sérieux par les dirigeantes et les dirigeants qui refusent d’embaucher les ressources nécessaires pour développer l’expertise interne et mettent à pied des centaines de personnes, alors même qu’elles prétendent améliorer l’efficacité de l’État et appliquer un meilleur contrôle des dépenses publiques.

<sup>18</sup> Tiré des données rendues disponibles sur le site du Secrétariat du Conseil du trésor, à : <https://www.tresor.gouv.qc.ca/faire-affaire-avec-letat/publications/statistiques-sur-les-acquisitions-gouvernementales>

**Graphique 2 : Évolution de la valeur des contrats de service au gouvernement du Québec, 2018-2019 à 2023-2024<sup>19</sup>**



On remarque également que l’administration publique traîne de la patte lorsqu’il s’agit de s’assurer que les contrats en matière de technologies de l’information soient à forfait plutôt qu’à taux horaire. En observant le tableau 3, on constate que le cinquième seulement de ces contrats étaient à forfait en 2023-2024. Même en prenant en compte les contrats « mixtes », pour lesquels près de 71% de la valeur est à taux horaire<sup>20</sup>, il apparaît évident que l’administration publique n’est pas à la pointe des bonnes pratiques pour éviter les dépassements de coûts.

<sup>19</sup> *Ibid.*

<sup>20</sup> *Ibid.*

**Tableau 3 : Répartition en pourcentage de la valeur des contrats par mode de rémunération prévu en matière de technologies de l'information (2023-2024)<sup>21</sup>**

<b>Mode de rémunération prévu</b>	<b>Ministères et organismes</b>	<b>Réseau de la santé</b>	<b>Réseau de l'éducation</b>
<b>À forfait</b>	20%	69%	49%
<b>À taux horaire ou prix unitaire</b>	49%	30%	40%
<b>Mixte (taux et forfait)</b>	31%	1%	11%

Nous avons abordé un ensemble d'enjeux liés à la sous-traitance : perte d'expertise et de contrôle, augmentation des coûts, augmentation du risque de corruption et de collusion. Nous avons également abordé un ensemble de raisons permettant à cette sous-traitance de se maintenir dans le temps. Nous faisons maintenant part de nos recommandations en matière de sous-traitance :

- 14) Le gouvernement doit mettre les moyens nécessaires afin que le CQEN devienne un réel pôle d'expertise permettant d'éviter à la fonction publique de recourir à la sous-traitance dans ses projets de transformation numérique;
- 15) Le gouvernement doit encourager les embauches et le développement de l'expertise informatique dans la fonction publique;
- 16) Le gouvernement doit formuler des engagements concrets sur lesquels il sera jugé en matière de diminution de la sous-traitance;
- 17) Le gouvernement doit prendre les moyens nécessaires pour interdire le phénomène de portes tournantes. Il serait possible, par exemple, d'imposer une période d'interdiction de travail dans la fonction publique pour toute personne candidate à un poste de gestion ayant travaillé en qualité de gestionnaire pour une entreprise privée comptant plus de 10 millions de dollars en contrats annuels avec le gouvernement;

---

<sup>21</sup> Secrétariat du Conseil du trésor. (2024) « Statistiques sur les contrats des organismes publics – 2023-2024 », page 22. URL : [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/faire\\_affaire\\_avec\\_etat/rapport\\_statistique\\_2324.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/faire_affaire_avec_etat/rapport_statistique_2324.pdf)

Malgré l'opposition du SFPQ à des lois austéritaires telles que la *Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs*, il apparaît également nécessaire de rappeler au gouvernement qu'il est de sa responsabilité de faire respecter l'article 15 de cette loi.

Rappelons enfin les enjeux de transparence qu'engage la sous-traitance massive ayant cours dans la fonction publique. Sous couvert de propriété intellectuelle ou de secret d'affaires, un ensemble d'informations n'est pas accessible au public, même par voie de demande d'accès à l'information. Par ailleurs, il importe de rappeler que la sous-traitance ouvre la porte à la perte d'expertise interne et à la diminution de la maîtrise d'œuvre des travaux. Ces conditions, pour reprendre le rapport de la commission Charbonneau, rendent les donneurs d'ouvrage « vulnérables aux stratagèmes de collusion et de corruption utilisés par certains (...) « partenaires » du privé »<sup>22</sup>.

Ainsi, afin de s'assurer de la plus grande transparence possible dans les relations contractuelles liant les ministères et organismes du gouvernement aux sous-traitants, le SFPQ émet les recommandations suivantes :

- 18) Le gouvernement doit rendre publique la valeur annuelle des contrats de services et d'approvisionnement obtenus par chacun des sous-traitants dans la fonction publique;
- 19) Le gouvernement doit mettre les moyens nécessaires afin de mieux faire connaître les mécanismes de divulgation par l'ensemble des fonctionnaires;
- 20) Le gouvernement doit donner les moyens nécessaires à l'Autorité des marchés publics (AMP) afin qu'elle puisse s'acquitter pleinement de sa mission.

## **Attitude gouvernementale**

Lorsqu'il est question de diagnostiquer les causes ayant mené aux dérives dans l'affaire CASA/SAAQclic, il importe de faire mention d'un élément structurant qui semble être la marque de commerce en politique québécoise depuis quelques années. Nous parlons ici de l'attitude gouvernementale, que nous qualifions de cavalière, dans ses relations avec les corps intermédiaires. Nous utilisons le terme de « corps intermédiaires » pour qualifier le travail d'organisations de la société civile (entre autres les syndicats) qui occupent un rôle de médiation entre la population et l'État à travers leurs fonctions de représentations.

---

<sup>22</sup> Charbonneau, F. et Lachance, R. (2015). « Rapport final de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction ». p.493.

Notre expérience d'échanges avec le présent gouvernement lorsqu'il est question de changements technologiques est, au bas mot, décevante. Un grand nombre de théoriciens politiques considèrent qu'un dialogue sain entre les gouvernements et les corps intermédiaires est essentiel au maintien de la démocratie. Force est de constater que les dernières années ne permettent pas d'affirmer que le gouvernement s'acquitte de sa part de responsabilité en la matière.

Rappelons en premier lieu le manque de considération des gestionnaires envers le sérieux de la démarche de consultation en matière de sous-traitance : les formulaires obtenus par le SFPQ sont parfois incomplets et ne comprennent pas de démonstration qu'une analyse suffisante a été faite pour justifier la sous-traitance. L'absence d'engagements gouvernementaux clairs en la matière ne fournit malheureusement aucune pression sur les gestionnaires afin qu'ils réforment leurs pratiques en la matière.

Les errances gouvernementales ne se limitent néanmoins pas simplement à un manque de prise en charge. Il est en effet impossible d'entamer quelconque dialogue directement avec les ministres. Afin d'illustrer cet enjeu, nous tenons à partager le tableau 4. Il fait l'énumération d'un ensemble de tentatives du SFPQ pour échanger avec une ministre dans le cadre d'un projet de transition numérique majeur, et ayant des impacts substantiels sur les travailleurs et la population.

**Tableau 4 : Compilation de tentatives d'échanger avec une ministre dans le cadre d'un projet gouvernemental de transition numérique**

Évènement	Date	Résultat
Dépôt d'un rapport sur les agents d'aide à l'emploi à l'employeur par le biais de CMMRP	Juillet 2021	Pas de réponse
Envoi d'un rapport sur la dématérialisation et d'une déclaration commune de travailleurs affectés. Demande de rencontre transmise au ministre	Juin 2022	Pas de réponse
Demande de rencontre transmise au ministre	Juillet 2022	Pas de réponse
Demande de rencontre transmise à la ministre	2 novembre 2022	Pas de réponse
Correspondance transmise à la ministre en marge des consultations publiques. Demande de rencontre.	Juin 2023	Accusé de réception. Pas de suivi

Appels au bureau de la ministre pour solliciter une rencontre	16, 21 et 29 août 2023	Pas de suivis
Demande de rencontre transmise à la ministre	11 octobre 2023	Refus
Demande de rencontre transmise à la ministre	Février 2024	Accusé de réception. Pas de suivis
Demande de rencontre transmise à la ministre	Avril 2025	Pas de réponse

Les enjeux desquels nous voulions discuter avec la ministre n'étaient cependant pas anodins : la réorganisation du travail du personnel ayant un contact avec la population ainsi que la déshumanisation de ce contact nous apparaissent comme étant des éléments de substance. En évitant toute conversation sur la matière, la ministre (tout comme le ministre précédé) a fait montre d'une gestion autoritaire des changements numériques, désintéressée à tout dialogue de substance avec les personnes représentantes des fonctionnaires qui subissent ce changement.

Cet exemple n'est pas le seul lorsqu'il s'agit de démontrer que plusieurs ministres tentent d'esquiver le dialogue : le SFPQ a entre autres tenté de rencontrer le ministre responsable du MCN à quelques reprises afin de discuter d'encadrement du virage numérique gouvernemental. Le dernier refus date de mars 2025, alors que le ministre Bélanger invoquait un manque de temps. Il est à cet égard fascinant que le ministre devant piloter la transition numérique gouvernementale refuse de représenter l'organisation représentant le plus grand nombre de travailleuses et travailleurs dans la fonction publique, alors qu'il a rencontré plusieurs représentantes et représentants du milieu privé depuis<sup>23</sup>.

Cette même attitude cavalière s'observe également dans la manière dont le gouvernement gère l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans la fonction publique. À titre d'exemple, le registre public<sup>24</sup> faisant suite à l'arrêté 2024-01 du MCN et rendant publiques les utilisations de l'IA dans l'administration gouvernementale est encore à ce

<sup>23</sup> Agenda de Gilles Bélanger. URL: <https://www.quebec.ca/gouvernement/gouvernement-ouvert/transparence-performance/agenda-membres-conseil-ministres/gilles-belanger>

<sup>24</sup> Ministère de la Cybersécurité et du Numérique. (2025) « Portrait public des utilisations de l'IA dans l'administration publique québécoise ». URL: <https://www.donneesquebec.ca/recherche/dataset/portrait-public-des-utilisations-de-l-ia-dans-l-administration-publique-quebecoise>

jour incomplet. En effet, alors que le plan de transformation numérique du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration 2023-2027<sup>25</sup> fait part d'initiatives en IA, le registre rendu public par le MCN ne fait part d'aucune initiative en la matière pour ce ministère.

Par ailleurs, en matière d'IA, et malgré un ensemble de déclarations laissant croire au désir gouvernemental de maintenir le dialogue afin d'assurer l'acceptabilité de son intégration, force est de constater le manque d'intérêt des personnes dirigeantes de ministères et d'organismes en la matière. Cette absence actuelle de dialogue est non seulement dénoncée par le SFPQ, mais est également contraire aux principes de plusieurs recommandations émises par la Commission de l'éthique en science et technologie ainsi que le Conseil de l'Innovation<sup>26</sup>.

Somme toute, l'attitude générale des gestionnaires et des ministres consiste à fuir toute possibilité d'échange direct et constructif avec le SFPQ, comme avec plusieurs autres intervenants. Il est difficile d'émettre une recommandation en la matière : ce désintérêt relève entre autres d'éléments immatériels, comme de la culture managériale très répandue dans la fonction publique.

À défaut de pouvoir imposer des changements d'attitude, il est néanmoins possible de proposer quelques pistes pour forcer les dirigeantes et dirigeants des ministères et organismes à échanger avec les premiers témoins des dérives en matière de sous-traitance et de technologie, soit les syndicats. En effet, en obligeant ces dirigeantes et dirigeants à échanger avec des personnes représentantes syndicales dans le cadre d'un comité, les projets pourraient être soumis à un examen préventif, permettant d'identifier plus tôt les risques de dérapage, de réduire la dépendance aux fournisseurs externes et d'accroître la transparence des décisions.

---

<sup>25</sup> Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration. (2023, mis à jour en 2024). « Plan de transformation numérique 2023-2027 ».

<sup>26</sup> Rocheleau-Houle, D. (2021). « Les effets de l'intelligence artificielle sur le monde du travail et la justice sociale : automatisation, précarité et inégalités ». *Commission de l'éthique en sciences et technologies*. URL: [https://www.ethique.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/viipyeb\\_ia\\_travail\\_web.pdf](https://www.ethique.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/viipyeb_ia_travail_web.pdf), Pelletier, G., Torrès-Parent, N., Madi, S. et Nantel, Lyne. (2023). « La gestion algorithmique de la main d'œuvre : analyse des enjeux éthiques ». *Commission de l'éthique en sciences et technologies*. URL: [https://www.ethique.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/eq5lu33j\\_cest\\_gestion-algorithmique\\_enjeux-ethiques.pdf](https://www.ethique.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/eq5lu33j_cest_gestion-algorithmique_enjeux-ethiques.pdf), Gagnon-Turcotte, S. et Roy, R. (2024). « Réflexion collective sur l'encadrement de l'IA : Prêt pour l'IA ». *Conseil de l'innovation*. URL: [https://conseilinnovation.quebec/wp-content/uploads/2024/02/Rapport\\_IA\\_CIQ-1.pdf](https://conseilinnovation.quebec/wp-content/uploads/2024/02/Rapport_IA_CIQ-1.pdf)

Par conséquent, le SFPQ recommande :

- 21) Le Secrétariat du conseil du trésor doit clarifier ses directives afin que, dans le cadre des consultations syndicales en matière de recours à la sous-traitance, les ministères et organismes de la fonction publique s'acquittent avec plus de diligence de leurs obligations, entre autres, en s'assurant de fournir tous les détails nécessaires pour évaluer la pertinence du recours à la sous-traitance;
- 22) Que soit institué un comité paritaire technologique dans la fonction publique afin d'étudier tout projet de changement technologique dont la valeur financière est égale ou supérieure à 25 millions de dollars.

## La gestion de crise

Le fiasco SAAQclic n'est pas qu'une démonstration des errances gouvernementales en matière de gestion contractuelle et de maintien des compétences internes. En effet, il importe tout particulièrement de rappeler que les mois ayant suivi la mise en ligne de SAAQclic ont été traumatiques pour bon nombre de travailleuses et de travailleurs. La préparation de la SAAQ au changement, les méthodes de ses dirigeantes et dirigeants pour prendre le pouls du terrain, ainsi que la prévention en matière de santé et de sécurité ont toutes fait cruellement défaut dans ce contexte.

L'attribution des ressources nécessaires afin d'assurer une transition facile apparaît comme étant un élément de première importance dans la gestion du changement. Or, en examinant les données de cotisation du SFPQ, il est possible de déterminer que la SAAQ n'avait pas anticipé que la diminution des services pendant près d'un mois en début 2023 ajouterait un arriéré aux demandes de services, mettant ainsi l'organisation sous pression.

Ainsi, lors de la période de paie couvrant le 20 février 2023, nous constatons que la SAAQ n'avait toujours pas embauché plus de personnes pour faire face à la hausse soudaine des besoins. En effet, le niveau de personnel restait sensiblement le même qu'à la période de paie couvrant la mi-février de l'année précédente. Spécifiquement en ce qui a trait à l'effectif préposé aux permis et à l'immatriculation, ainsi qu'à l'effectif préposé aux renseignements (les deux corps d'emploi les plus présents en « première ligne »), l'effectif avait respectivement diminué de deux (2) et de 27 personnes pendant cette période.

Ainsi, même si la SAAQ a procédé à des embauches pour limiter les dégâts, celles-ci ne semblaient pas avoir été planifiées dans la stratégie de gestion du changement. Aucun

effort ne semblait donc avoir été fourni afin d'assurer que la SAAQ ait les ressources suffisantes pour assurer la continuité des services à l'hiver et au printemps 2023.

L'autre élément principal où l'organisation a erré en matière de relations avec son personnel relève de la santé et de la sécurité au travail (SST). Il importe d'abord de mentionner que la SAAQ est généralement collaborative lorsqu'il est question de traiter des enjeux de santé et de sécurité au travail avec le SFPQ. Néanmoins, force est de constater qu'elle n'a pas fait les efforts nécessaires en matière de prévention pour la prise en charge des enjeux de SST.

Particulièrement en matière de risques psychosociaux, les enjeux d'augmentation de charge de travail et d'exigences émotionnelles ainsi que le manque de support des gestionnaires était à prévoir dans le cadre d'un changement d'importance comme celui étant arrivé à l'hiver 2023. De plus, une augmentation des contacts difficiles avec la population (pouvant impliquer des comportements violents) pouvait être anticipée dès les premiers jours de la mise en place de SAAQclic.

L'absence d'un plan suffisant de prise en charge et de prévention au moment de cette transition a mené à un ensemble de situations regrettables. Plusieurs membres du SFPQ se sont retrouvés en situation de détresse psychologique à la suite de l'intensification du travail et de la dégradation des relations avec la population. Dans ce contexte, la SAAQ a même dû recourir au programme d'aide aux employées - employés (PAE) du Conseil du trésor au lieu de recourir au sien étant donné la difficulté à gérer les demandes générées par la crise.

La situation a par ailleurs précipité le départ de plusieurs membres du personnel. À cet effet, le tableau 5 fait montre de la persistance des difficultés dans l'organisation du travail à la SAAQ plus d'un (1) an après la mise en ligne de SAAQclic. Ainsi, le personnel le plus exposé aux interactions difficiles avec la population, soit les préposés aux permis et à l'immatriculation, a vu son nombre de démissions être multiplié par près de trois (3) entre l'année précédant la mise en ligne et 2024. Somme toute, les manquements en matière de prévention ont mené à une prise en charge insuffisante des risques psychosociaux à la suite de la mise en ligne de SAAQclic.

**Tableau 5 : Nombre de démissions de personnel préposé aux permis et à l'immatriculation de 2020 à 2024<sup>27</sup>**

<b>Année</b>	<b>Nombre de démissions</b>
2020	9
2021	20
2022	26
2023	28
2024	74

Ces chiffres, tout comme un ensemble d'autres indicateurs, soulèvent un problème substantiel : malgré les dispositions prises à la suite de la mise en ligne de SAAQclic et aux difficultés survenues pour son personnel, la SAAQ n'a pas pu renverser la situation. En octobre 2023, la charge de travail du personnel restait ainsi substantiellement plus élevée qu'au printemps, et avait même augmenté pour 50 % de l'effectif (selon un sondage réalisé par le SFPQ auprès de ses membres à la SAAQ)<sup>28</sup>. De même, 71 % des personnes répondantes déclaraient à pareille date encore perdre du temps à cause des erreurs du système informatique. Enfin, il importe de mentionner qu'une forte majorité de répondants avait vécu une augmentation substantielle de la fatigue et de l'anxiété reliée au travail encore en date d'octobre 2023.

Il est donc surprenant que la ministre ait déclaré dès septembre 2023, à l'ensemble de son personnel et par voie de courrier électronique, que la SAAQ était de « retour à la normale » depuis août 2023 (voir annexe 13). Cette déclaration en a surpris plus d'un au SFPQ. En effet, à cette étape de la crise, une telle déclaration ne pouvait relever que d'une déconnexion ou d'une très mauvaise lecture de la situation.

En effet, à ce moment, non seulement le personnel vivait encore une grande détresse, mais les services à la population étaient loin d'être de retour à la normale. En ce qui a trait à ces services, nous suspectons l'usage de mauvais outils diagnostics de la part de la SAAQ. Les dirigeantes et dirigeants des ministères et des organismes gouvernementaux nous ont habitués à l'utilisation d'indicateurs de piètre qualité pour évaluer leurs services

---

<sup>27</sup> Tiré de la réponse à une demande d'accès à l'information transmise au SFPQ le 5 février 2025.

<sup>28</sup> Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec. (2023). « Avis : Le « retour à la normale » à la SAAQ : Constats et réalités du terrain ». URL: <https://www.sfpq.qc.ca/media/i0gi43it/2023-10-11-sondage-saaq-septembre-2023-2.pdf>

à la population. La prégnance de l'approche client, au-delà du vocabulaire managérial utilisé par la SAAQ, lui a par exemple permis de se réjouir de l'augmentation de « l'indice de satisfaction de la clientèle servie en personne » en août 2023. S'il y avait en effet matière à se réjouir de la diminution du temps d'attente dans les points de service, un ensemble d'autres voyants auraient dû rester au rouge : la gestion des remboursements était encore déficiente, les données transférées aux corps policiers, au ministère de la Justice et à Service Québec étaient encore souvent mauvaises, et le système générait encore de nombreux problèmes.

La SAAQ a donc bel et bien connu des déficiences en matière d'anticipation et de gestion de crise en lien avec la mise en ligne de SAAQclic. Afin d'éviter des dérapages et une prise en charge trop réactive de ceux-ci, le SFPQ émet les recommandations suivantes :

- 23) À l'avenir, pour tout projet majeur ayant pour effet de modifier les modes de délivrance des services publics, les ministères ou organismes doivent s'assurer au préalable de disposer des effectifs nécessaires pour assurer la fluidité desdits services;
- 24) À l'avenir, pour tout projet majeur ayant pour effet de modifier les outils de travail ou l'organisation du travail, les ministères ou organismes doivent élaborer conjointement avec les syndicats un plan de prise en charge SST;
- 25) À l'avenir, pour tout projet majeur ayant pour effet de modifier les outils de travail ou l'organisation du travail, les ministères ou organismes doivent mettre sur pied un comité paritaire de préparation à la transition;
- 26) Les ministères et organismes doivent mettre en place de meilleurs outils diagnostics, entre autres, en ce qui a trait :
  - À la santé et la sécurité de leur personnel, afin de prendre le pouls en temps réel lors de périodes de transition majeures;
  - À l'évaluation des services publics; en valorisant entre autres des indicateurs liés à l'accessibilité des services, aux erreurs dans les traitements des dossiers et au délai de traitement des demandes (particulièrement lorsque celles-ci sont d'ordre financier) plutôt que les seuls indicateurs de satisfaction client.

# Les conseils d'administration

La mauvaise gestion de la transition numérique à la SAAQ a permis de mettre au jour un enjeu qui, nous semble-t-il, a été insuffisamment traité par les discours publics. En effet, l'attention s'est fortement dirigée vers les membres du conseil d'administration (CA). Pourtant, le principe d'imputabilité ministérielle reste central dans notre système parlementaire. Il est trop facile pour une ou un ministre de rendre responsable la présidence d'un CA pour des dérives s'échelonnant sur le long terme, alors que l'organisation relève directement de sa responsabilité ministérielle. Cela est d'autant plus vrai lorsque c'est le ou la ministre qui nomme la personne titulaire de la présidence.

Entendons-nous bien : dans le cas de CASA/SAAQclic, il semble clair que certaines personnes aient agi de manière à justifier un congédiement, voire possiblement certains recours légaux. Néanmoins, il importe pour nous que les ministres impliqués soient en mesure de prendre toute la responsabilité qui leur incombe, ce qui ne semble pas avoir été le cas dans le cadre de ce scandale, au vu des réactions de monsieur Caire et madame Guilbault.

Au-delà également de la question de la responsabilité politique, la gouvernance par CA, particulièrement dans le cadre d'agences, a démontré sa faillibilité au Québec et à l'international. Nous nous permettons de développer quelques lignes au sujet de l'agencification afin de répondre de manière préemptive à certaines suggestions qui pourraient être faites à l'égard de la SAAQ ou du MCN et de leur rattachement à la *Loi sur la fonction publique*.

Tout d'abord, rappelons que la mise sur pied d'une agence ne contribuerait pas à diminuer la lourdeur bureaucratique. Dans l'exemple d'une agencification du MCN, la contractualisation des relations avec les ministères et organismes en feraient un appareil bureaucratique plus lourd que sous sa forme actuelle. Le risque de flexibilisation des cadres contractuels avec les entreprises en sous-traitance représente également une pente glissante : une modification des règles d'attribution et de gestion des contrats publics à la défaveur des pouvoirs publics aurait plus de chances d'être déployée dans une entité hors de la fonction publique, où un CA sur lequel pourraient siéger des intérêts de l'industrie pourrait être amené à prendre des décisions délétères pour l'intérêt public.

À cet effet, et afin de responsabiliser les ministres, le SFPQ émet donc deux recommandations :

- 27) Le gouvernement doit s'engager à ne plus créer d'agences parapubliques, caractérisées par une gouvernance par CA et par la dilution de la responsabilité ministérielle. Il doit par ailleurs rapatrier dans la fonction publique les agences parapubliques déjà existantes;
- 28) Le gouvernement doit légiférer afin que, dans le cas des conseils d'administration déjà existants dans la fonction publique et parapublique, ceux-ci doivent communiquer directement avec le ou la ministre afin de l'informer de tout dépassement de coûts supérieur à 5 % du montant des contrats d'une valeur de plus de 5 millions de dollars.

Il importe également de se poser la question de la raison des nominations sur les CA, tout comme des autres nominations. L'échange courriel rendu public entre madame Guilbault et monsieur Legault soulève en effet cet enjeu: celle-ci réclame en effet un ménage afin d'éviter de continuer d'être éclaboussée par ce merdier » (sic). Elle mentionne qu'Éric Ducharme « aurait dû faire des entrevues et assumer ses responsabilités publiquement » dans l'affaire de l'outrage au Parlement. Elle écrit également qu'il « n'a aucune lecture de son environnement politique et médiatique, et aucune, aucune habileté en communication »<sup>29</sup>. Il était pourtant de la responsabilité de la ministre non pas seulement de gérer la crise, mais également de l'anticiper. Si le président du CA de l'époque avait vraisemblablement failli à la tâche, son rôle n'était pas de servir de paravent politique à une ministre qui refusait de prendre les responsabilités qui lui incombait.

Dans un autre ordre d'idées, plusieurs fonctionnaires ayant travaillé sur le dossier SAAQclic ont fait savoir à de nombreuses reprises que les travailleuses et les travailleurs savaient que le système ne fonctionnerait pas adéquatement lors de sa mise en ligne. Il importe de se poser des questions sur les raisons pour lesquelles ces préoccupations n'ont pas été suffisamment relayées et prises au sérieux par le CA.

La réponse qui nous apparaît la plus évidente relève de l'éloignement entre le CA et les travailleuses et les travailleurs. La distance hiérarchique entre le personnel et le CA de la SAAQ ne permet pas à celui-ci de « prendre le pouls » du terrain facilement. À cet effet, l'inclusion de membres désignés par le personnel au CA représenterait non seulement

---

<sup>29</sup> P53\_P-528

une innovation lui permettant d'avoir des connaissances plus fines sur l'état des lieux sur le terrain, mais permettrait également d'être à l'avant-garde de la démocratisation des milieux de travail.

Ainsi, si le SFPQ critique généralement le recours aux CA dans la fonction publique et parapublique (et ce entre autres afin d'assurer pleinement l'imputabilité des ministres), la voie de la représentation du personnel dans les décisions administratives nous semble particulièrement pertinente à explorer. En effet, il est de notre avis que l'inclusion de membres désignés par le personnel contribuerait à rehausser le caractère démocratique du fonctionnement du CA, à limiter la politisation de celui-ci, ainsi qu'à améliorer sa réactivité par rapport aux constats de toutes les personnes salariées de l'organisation. Par conséquent, le SFPQ émet la recommandation suivante :

- 29) Le CA de la SAAQ, tout comme celui de chacune des autres organisations publiques et parapubliques, devraient comprendre des membres désignés par le personnel.

# Sommaire des recommandations

Ci-dessous, nous reproduisons les recommandations émises tout au long de ce document :

- 1) Les services publics doivent demeurer accessibles en personne, et l'équité entre les modes d'accès à ces services doit être assurée;
- 2) La transition numérique doit répondre aux besoins exprimés par la population et les travailleuses et travailleurs : pour ce faire, le gouvernement ne doit donc pas opérer une transition numérique de force, mais plutôt s'adapter aux besoins en matière de services publics;
- 3) Le cas échéant, les économies effectuées par le biais de l'implantation de solutions numériques doivent être réinvesties pour améliorer l'accès, la qualité ou le nombre de services publics;
- 4) Le gouvernement doit améliorer le droit d'opposition aux décisions automatisées, qui reste actuellement très limité;
- 5) Le gouvernement doit garantir l'explicabilité des décisions de l'administration publique;
- 6) Le gouvernement doit garantir le contrôle et l'imputabilité humaine dans les processus décisionnels;
- 7) Le gouvernement doit garantir le droit d'interagir avec un être humain dans les relations entre la population et la fonction publique;
- 8) Le gouvernement doit arrêter de mener des politiques d'austérité, sous peine d'accroître la dépendance envers les sous-traitants;
- 9) Le gouvernement doit prendre les mesures nécessaires afin d'assurer un débat public et démocratique sur les enjeux de transition numérique dans les services publics.
- 10) Le gouvernement doit bonifier les salaires de son personnel, sous peine de continuer à avoir du mal à embaucher;
- 11) Le gouvernement doit mettre en place des règles assurant un ratio salarial décent entre le personnel et les gestionnaires, sous peine de perpétuer l'apparence de mépris que le gouvernement entretient à l'égard de son personnel;
- 12) Le Conseil du trésor doit effectuer une révision plus fréquente de ses directives de classification, spécifiquement en ce qui a trait aux emplois liés aux technologies,

- et ce, sous peine de souffrir d'un décalage croissant entre les exigences des emplois et leur classification;
- 13) Le gouvernement doit modifier ses règlements quant aux critères d'admissibilité pour les classes d'emploi professionnelles afin de permettre au personnel de bureau et au personnel technique d'y accéder, sous certaines conditions, sans avoir l'obligation de détenir un diplôme universitaire;
  - 14) Le gouvernement doit mettre les moyens nécessaires afin que le CQEN devienne un réel pôle d'expertise permettant d'éviter à la fonction publique de recourir à la sous-traitance dans ses projets de transformation numérique;
  - 15) Le gouvernement doit encourager les embauches et le développement de l'expertise informatique dans la fonction publique;
  - 16) Le gouvernement doit formuler des engagements concrets sur lesquels il sera jugé en matière de diminution de la sous-traitance;
  - 17) Le gouvernement doit prendre les moyens nécessaires pour interdire le phénomène de portes tournantes; Il serait possible, par exemple, d'imposer une période d'interdiction de travail dans la fonction publique pour toute personne candidate à un poste de gestion ayant travaillé en qualité de gestionnaire pour une entreprise privée comptant plus de 10 millions de dollars en contrats annuels avec le gouvernement;
  - 18) Le gouvernement doit rendre publique la valeur annuelle des contrats de services et d'approvisionnement obtenus par chacun des sous-traitants dans la fonction publique;
  - 19) Le gouvernement doit mettre les moyens nécessaires afin de mieux faire connaître les mécanismes de divulgation par l'ensemble des fonctionnaires;
  - 20) Le gouvernement doit donner les moyens nécessaires à l'Autorité des marchés publics (AMP) afin qu'elle puisse s'acquitter pleinement de sa mission;
  - 21) Le Secrétariat du conseil du trésor doit clarifier ses directives afin que, dans le cadre des consultations syndicales en matière de recours à la sous-traitance, les ministères et organismes de la fonction publique s'acquittent avec plus de diligence de leurs obligations, entre autres, en s'assurant de fournir tous les détails nécessaires pour évaluer la pertinence du recours à la sous-traitance;
  - 22) Le gouvernement doit instituer un comité paritaire technologique dans la fonction publique afin d'étudier tout projet de changement technologique dont la valeur financière est égale ou supérieure à 25 millions de dollars.

- 23) À l'avenir, pour tout projet majeur ayant pour effet de modifier les modes de délivrance des services publics, les ministères ou organismes doivent s'assurer au préalable de disposer des effectifs nécessaires pour assurer la fluidité desdits services;
- 24) À l'avenir, pour tout projet majeur ayant pour effet de modifier les outils de travail ou l'organisation du travail, les ministères ou organismes doivent élaborer conjointement avec les syndicats un plan de prise en charge SST;
- 25) À l'avenir, pour tout projet majeur ayant pour effet de modifier les outils de travail ou l'organisation du travail, les ministères ou organismes doivent mettre sur pied un comité paritaire de préparation à la transition;
- 26) Les ministères et organismes doivent mettre en place de meilleurs outils diagnostics, entre autres, en ce qui a trait :
- À la santé et la sécurité de leur personnel, afin de prendre le pouls en temps réel lors de périodes de transition majeures;
  - À l'évaluation des services publics; en valorisant entre autres des indicateurs liés à l'accessibilité des services, aux erreurs dans les traitements des dossiers et au délai de traitement des demandes (particulièrement lorsque celles-ci sont d'ordre financier) plutôt que les seuls indicateurs de satisfaction-client.
- 27) Le gouvernement doit s'engager à ne plus créer d'agences parapubliques, caractérisées par une gouvernance par CA et par la dilution de la responsabilité ministérielle. Il doit par ailleurs rapatrier dans la fonction publique les agences parapubliques déjà existantes.
- 28) Le gouvernement doit légiférer afin que, dans le cas des conseils d'administration déjà existants dans la fonction publique et parapublique, ceux-ci doivent communiquer directement avec le ou la ministre afin de l'informer de tout dépassement de coûts supérieur à 5% du montant des contrats d'une valeur de plus de 5 millions de dollars.
- 29) Le CA de la SAAQ, tout comme celui de chacune des autres organisations publiques et parapubliques, devraient comprendre des membres désignés par le personnel.

# Annexes

## Document 1

Société de l'assurance  
automobile

Québec

Avec vous,  
au cœur de votre sécurité

### Note d'information lors du recours à la sous-traitance



Demande de contrat

CRW 91310

Vice-présidence VPMSREE	Direction générale DGRMI
Direction	Service SGI

<b>Objet du contrat</b> La Société souhaite retenir les services d'un prestataire de services qui pourra fournir une équipe spécialisée dans le domaine de l'ingénierie mécanique/électrique avec une expertise en sécurité physique. Le prestataire devra réaliser des plans et devis pour unifier et centraliser la sécurité dans les centres de service et dans les postes de contrôle routier de la Société à travers la province.
<b>Contexte</b> Actuellement, la Société détient divers systèmes de sécurité en place dans ses sites et ses locaux à travers la province. Le manque d'uniformité des systèmes ne permet pas d'assurer la sécurité des personnes, des biens et de l'information de façon adéquate. Le contrat pourra permettre d'uniformiser et de centraliser la sécurité de l'ensemble des sites et locaux de la Société et ainsi, augmenter le niveau de sécurité et améliorer l'efficacité opérationnelle.
<b>Justification du recours</b> La Société ne détient pas l'expertise nécessaire en ingénierie mécanique/électrique spécialisé en sécurité. Les plans réalisés par des experts doivent être entérinés par un ingénieur avant de pouvoir être réalisés. Nous n'avons pas d'ingénieur disposant de ses compétences à l'interne.
<b>Mandat confié</b> De façon générale et sans s'y limiter, le prestataire devra : - Élaborer, préparer et produire des plans concernant l'architecture et l'ingénierie du bâtiment et l'implantation de mesures technologiques de sécurité pour approbation, soumission et implantation; - Concevoir et proposer des concepts et des solutions cohérentes avec les orientations de la société en matière de sécurité physique - Préparer la documentation et les devis pour soumission qui permettront d'obtenir les services d'un entrepreneur/intégrateur spécialisé dans les systèmes de sécurité physique; - Planifier, surveiller et approuver les travaux d'implantation et d'intégration qui auront lieu dans le cadre du projet.

Société de l'assurance automobile du Québec

7806 30 (2022-12)

Page 1 de 2

**Organisation du projet**

Le projet s'étendra sur 3 ans et sera réalisé par phases successives et parallèles. Nous avons établi de découper le projet par phase afin de permettre au professionnel concerné d'échelonner leurs travaux sur l'ensemble du projet.

Les plans et devis de la phase 1 devront donc être effectués en premier afin de permettre les débuts de l'intégration à partir de juillet 2025. Par la suite, la supervision des chantiers se fera parallèlement à la production des plans et devis pour chacune des phases successives.

**La formation et le transfert d'expertise**

Nous allons accompagner le prestataire de services tout au long du processus menant à la production des plans et devis ainsi qu'à la supervision de l'installation des différents sites.

**Possibilité d'effectuer le travail à l'interne (à un coût moindre ou égal)**

Impossible d'effectuer le travail à l'interne car nous ne disposons malheureusement pas de l'expertise requise.

**Conséquences possibles sur les employés (quantitatif et qualitatif)**

Aucune conséquence, car nous n'avons pas ce type de ressources à l'interne.

**Pourcentage des travaux selon les niveaux**

Professionnel 60 %	Fonctionnaire 10 %	Ouvrier %	Ingénieur 30 %	Médecin %
Envergure du contrat		Coût \$	Jours-personne	

**Signature**

 Date : 2024.11.20 12:37:52 -05'00'

\_\_\_\_\_  
Directeur général ou Directeur relevant directement d'un VP

\_\_\_\_\_  
Date (Année-Mois-Jour)

## Document 2



#### Demande de contrat

CRW 90522

Vice-présidence VPEN	Direction générale Livraison services numérique, employés, partenaires et projets
Direction	Service

#### Objet du contrat

Recours à un prestataire de services professionnels afin de réaliser des travaux d'entretien et d'évolution du site Web informationnel de la Société sur une base ferme de 3 ans suivie de 2 cycles d'une année optionnelle additionnelle.

#### Contexte

La Société de l'assurance automobile du Québec diffuse de l'information et offre des services en ligne aux citoyens par l'entremise d'un site Web informationnel (<https://saaq.gouv.qc.ca>) hébergé dans les infrastructures infonuagiques de la Société. La visibilité de ce site WEB auprès de l'ensemble des citoyens nécessite un niveau élevé de qualité et de disponibilité du site ainsi qu'une évolution constante pour répondre aux besoins de la Société. La Société octroie depuis plusieurs années un contrat d'entretien et d'évolution du site Web Informationnel; le contrat actuel se terminera en juillet 2025. Afin d'atteindre ses cibles de déclaration de services aux clients (DSC) et considérant la fin imminente du contrat de services, la Société doit disposer avant la fin du contrat actuel d'un nouveau contrat d'entretien et d'évolution du site Web informationnel similaire au contrat actuel mais ajusté selon le contexte organisationnel.

#### Justification du recours

L'appel à un fournisseur externe est requis étant donné les compétences pointues requises dans la gestion, l'entretien et l'évolution de sites WEB en utilisant des outils très spécifiques et dont l'expertise interne n'a pas les qualifications requises pour réaliser les travaux afin de maintenir les niveaux de service attendus et de développer de nouveaux composants WEB robustes et efficaces.

#### Mandat confié

Les travaux visés consistent à réaliser l'entretien et l'évolution du site WEB informationnel de la Société. Le contrat se décomposera en 3 volets:

- Volet 1 : Travaux de rehaussement du gestionnaire de contenu WEB et des composants technologiques associés;
- Volet 2 : Travaux d'entretien du site WEB informationnel;
- Volet 3 : Travaux d'évolution du contenu du site WEB.

**Organisation du projet**

Le mandataire du contrat est la Directrice générale de la tribu Livraison services numérique, employés, partenaires et projets majeurs. Les ressources du prestataire travailleront en collaboration étroite avec plusieurs ressources de la Vice-présidence à l'expérience numérique et de la Direction générale des communications et des relations publiques.

**La formation et le transfert d'expertise**

Les ressources externes travailleront de concert avec les ressources internes qui agiront en tant qu'intégrateurs et validateurs de tous les biens livrables produits. De plus, un processus continu de transfert d'expertise sera mis en place tout au long du mandat confié.

**Possibilité d'effectuer le travail à l'interne (à un coût moindre ou égal)**

La VPEN n'est pas en mesure d'assumer, par du personnel interne, la réalisation de ces travaux étant donné l'expertise requise sur les logiciels et composants spécifiques utilisés et l'ampleur des travaux à réaliser. La Société n'a pas développé cette expertise dans les années antérieures et ne le prévoit dans les années futures. Ce faisant, la charge de travail excède la capacité des ressources internes dédiées à prendre en charge ces travaux.

**Conséquences possibles sur les employés (quantitatif et qualitatif)**

Conformément à la nature du travail à réaliser, chaque dossier étant autoportant, la réalisation des dossiers par des ressources externes n'a pas de conséquence sur la qualité du travail des ressources internes, dans la mesure où les conclusions du dossier sont transmises aux ressources internes en place, ce qui correspond à une pratique établie depuis de nombreuses années.

**Pourcentage des travaux selon les niveaux**

Professionnel 100 %	Fonctionnaire %	Ouvrier %	Ingénieur %	Médecin %
Envergure du contrat	Coût 4 471 800,00 \$		Jours-personne 5 323,00	

**Signature**

 Date : 2025.01.27 12:09:19  
-05'00"  
2025-01-27  
Date (Année-Mois-Jour)  
Directeur général ou Directeur relevant directement d'un VP

## Document 3



**Demande de contrat**

CRW 90376

Vice-présidence VPEN	Direction générale Livraison services numérique, employés, partenaires et projets
Direction Tribu Avant-projet	Service

**Objet du contrat**

Recours à une banque de 3 prestataires de services professionnels sur une base à exécution sur demande afin d'assister la Tribu avant-Projet et l'appuyer dans la réalisation ad hoc de travaux d'orientation et de conception de solutions en services numériques. Ces contrats sont d'une durée de 3 ans et couvrent les profils de ressources suivants:

- Experts en architecture d'intégration de solutions d'affaires;
- Experts en architecture d'intégration de solutions technologiques;
- Experts en architecture d'intégration de solutions en lien avec le bureau numérique.

**Contexte**

La tribu Avant-projet a comme mandat d'élaborer les analyses d'avant-projet requises à la prise de décision dans le processus de gestion des initiatives (avis d'architecture, dossiers d'opportunité, dossiers d'affaires ...) afin de conseiller l'organisation en matière d'utilisation stratégique des technologies de l'information. Pour tenir compte de la fluctuation de ces dossiers, de leurs influences réciproques et de leurs priorités, la Tribu doit être alerte et agile dans leur prise en charge afin de produire les dossiers d'opportunités et d'affaires au moment opportun. De plus, d'importants travaux hors du périmètre de l'écosystème SAP devront être initiés à court et moyen terme afin de régulariser la désuétude imminente de plusieurs composants technologiques majeurs (ex : logiciels, équipements spécialisés ...). Ces travaux deviennent des jalons importants dans le maintien des services à la population et sont complémentaires aux travaux réalisés dans l'écosystème SAP.

**Justification du recours**

La Tribu a initié un programme soutenu d'embauche de nouveaux talents pour pallier au départ à la retraite des conseillers experts en architecture de solutions. La montée en compétence de cette relève nécessitera quelques années avant qu'elle acquière l'expertise requise pour conseiller et orienter adéquatement la haute-direction sur les dossiers stratégiques. Le présent recours à l'externe permettra à la Tribu de développer ces nouveaux talents au cours des prochaines années.

**Mandat confié**

Les travaux visés par cet appel d'offres consistent à réaliser des dossiers d'orientation et de conception de solutions en services numériques dans les domaines suivants :

- Solutions d'affaires et environnements de développement associés;
- Solutions technologiques dans l'ensemble des environnements technologiques de la Société;
- Solutions en lien avec le bureau numérique dont les solutions infonuagiques, de collaboration et celles entourant l'offre infonuagique de Microsoft Office 365.

**Organisation du projet**  
Le mandataire du contrat est la cheffe de la Tribu Avant-projet. Les ressources sont intégrées aux équipes de travail.

**La formation et le transfert d'expertise**  
Les ressources externes travailleront de concert avec le personnel de la Société puisque les activités à réaliser seront réalisées en collaboration avec les ressources internes. De plus, dans le cadre du contrat, un processus de transfert d'expertise est prévu pour permettre le transfert d'expertise sur les mandats exécutés aux ressources internes lorsque nécessaire.

**Possibilité d'effectuer le travail à l'interne (à un coût moindre ou égal)**  
La VPEN n'est pas en mesure d'assumer entièrement, par du personnel interne, la réalisation de ces travaux. En effet, notre personnel interne développe graduellement certaines de ces compétences spécifiques mais ne peut pour le moment assurer la réalisation de ce genre de dossier très stratégiques pour la Société. Ce faisant, la charge de travail excède la capacité des ressources internes dédiés à prendre en charge ces travaux, dans un délai raisonnable.

**Conséquences possibles sur les employés (quantitatif et qualitatif)**  
Conformément à la nature du travail à réaliser, chaque dossier étant autoportant, la réalisation des dossiers par des ressources externes n'a pas de conséquence sur la qualité du travail des ressources internes, dans la mesure où les conclusions du dossier sont transmises aux ressources internes en place, ce qui correspond à une pratique établie depuis de nombreuses années.

Pourcentage des travaux selon les niveaux				
Professionnel 100 %	Fonctionnaire %	Ouvrier %	Ingénieur %	Médecin %
Envergure du contrat	Coût 3 880 800,00 \$		Jours-personne 4 620,00	

**Signature**

*Luc Girard* Date : 2024.07.04 18:34:28 -04'00'

Directeur général ou Directeur relevant directement d'un VP

2024-07-04  
Date (Année-Mois-Jour)

## Document 4



Demande de contrat

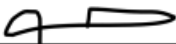
CRW 98096

Vice-présidence Vice-présidence à l'expérience numérique	Direction générale Tribu et chapitre données et services analytiques
Direction	Service

<b>Objet du contrat</b> Accompagnement dans la gouvernance et la valorisation des données
<b>Contexte</b> Dans le cadre de ses responsabilités, la Société doit élaborer et mettre en œuvre des stratégies de gouvernance et de valorisation des données. Ces stratégies doivent non seulement respecter les cadres réglementaires, mais aussi maximiser l'impact opérationnel et décisionnel des informations qu'elle traite.  L'objectif de la Société est de renforcer ses pratiques en matière de gouvernance des données et d'explorer des avenues concrètes pour en accroître la valeur. Pour ce fait, elle souhaite s'entourer d'une expertise spécialisée pour l'accompagner dans cette démarche.
<b>Justification du recours</b> Une expertise de pointe dans la gestion et la gouvernance des données dans un contexte organisationnel d'envergure est essentielle pour la réalisation du mandat. Considérant: - Le niveau d'expertise recherchée qui n'est pas disponible en interne; - La mise des cadres et des mécanismes de gouvernance, pour mieux se conformer à la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement (Chapitre G-1.03), représentant un besoin ponctuel ne justifiant pas l'embauche d'une ressource interne; La Société devra faire appel à une firme externe pour la réalisation de ce mandat.
<b>Mandat confié</b> La Société sollicitera la ressource affectée au présent mandat pour la réalisation des activités suivantes : • Revue des meilleures pratiques en gouvernance et valorisation • Revue du cadre réglementaire et organisationnel • Applications en contexte gouvernemental québécois • Préparation et animation, au besoin, de rencontres avec les parties prenantes • Contribution à l'établissement d'un plan stratégique et de plans d'actions • Contribution à la mise à jour et l'établissement du cadre normatif • Revue des besoins et apports des partenaires externes Le nombre d'heures estimé pour le contrat est de 200 heures.

<p>Organisation du projet</p> <p>N/A</p>
<p>La formation et le transfert d'expertise</p> <p>La suite des travaux sera assurée par les ressources internes.</p>
<p>Possibilité d'effectuer le travail à l'interne (à un coût moindre ou égal)</p> <p>Le recours à l'externe pour la réalisation des travaux est nécessaire, car le niveau de l'expertise recherchée n'est pas disponible à l'interne.</p>
<p>Conséquences possibles sur les employés (quantitatif et qualitatif)</p> <p>aucunes</p>

Pourcentage des travaux selon les niveaux				
Professionnel %	Fonctionnaire %	Ouvrier %	Ingénieur %	Médecin %
Envergure du contrat	Coût	60 000,00 \$	Jours-personne	

<b>Signature</b>	
	2025-04-10
Directeur général ou Directeur relevant directement d'un VP	Date (Année-Mois-Jour)



# Document 5

## Note d'information lors du recours à la sous-traitance



**Demande de contrat**  
CRW 91189

Vice-présidence	Direction générale
Vice-présidence à l'expérience numérique	Direction générale de la sécurité de l'information
Direction	Service
Direction des opérations de cybersécurité	

<b>Objet du contrat</b> Avoir recours aux services d'un prestataire de services externe spécialisé pour réaliser des tests d'intrusions devant permettre à la Société de répondre aux exigences relatives à la sécurité de l'information.
<b>Contexte</b> La Société met en œuvre divers moyens technologiques et préventifs pour protéger ses actifs informationnels contre les attaques malveillantes qui se multiplient de manière exponentielle à l'aide de l'intelligence artificielle. La réalisation des tests d'intrusions est un des moyens préventifs utilisés pour tester le niveau et la robustesse des mesures de sécurité mises en place à la Société.
<b>Justification du recours</b> La Société privilégie l'utilisation de ressources internes afin de développer davantage de l'expertise à l'interne. Cependant, elle fait face à un manque de ressources spécialisées en raison de la concurrence et de la rareté de la main-d'œuvre qualifiée sur le marché du travail. Par conséquent, la Société souhaite, par le biais d'un appel d'offres public, avoir accès à des ressources qualifiées pour réaliser des tests d'intrusion et de balayage de vulnérabilités afin de : - obtenir un regard externe et impartial sur ses applications et ses infrastructures technologiques - obtenir une évaluation objective et indépendante en matière de cyberdéfense (exercices de simulation, réponse aux incidents, etc.) et des services-conseils sur les moyens à déployer pour s'assurer de la robustesse des mesures de sécurité à développer ou à mettre en place pour mitiger les risques identifiés.
<b>Mandat confié</b> La Société entend conclure une entente de trois (3) ans avec un (1) seul prestataire de services en mesure de fournir des ressources ayant l'expertise nécessaire pour réaliser des tests d'intrusions et de vulnérabilités. Les travaux seront réalisés sur une base forfaitaire ainsi que par des demandes d'intervention (DI) portant sur des objectifs précis.

**Organisation du projet**  
 L'organisation et la planification des travaux relèvent de la gestion régulière de la direction des opérations de cybersécurité. Les ressources du prestataire de services travailleront en étroite collaboration avec des ressources internes à la Société. Les activités et les biens livrables confiés au prestataire seront sous sa responsabilité et doivent être réalisés par les membres de son équipe.


**La formation et le transfert d'expertise**  
 La formation et le transfert d'expertise aux ressources internes se feront au fur et à mesure de l'exécution des travaux. Les ressources du prestataire travailleront en collaboration avec les ressources internes et des ateliers seront tenus régulièrement afin de permettre des échanges et de favoriser le transfert d'expertise.

**Possibilité d'effectuer le travail à l'interne (à un coût moindre ou égal)**  
 La Société ne dispose pas de ces types d'expertise spécialisés pour effectuer le travail en interne. Cependant, les ressources du prestataire de services travailleront avec des ressources internes qui bénéficieront d'un transfert d'expertise au fur et à mesure de l'avancement des travaux.

**Conséquences possibles sur les employés (quantitatif et qualitatif)**  
 Le recours aux services du prestataire externe n'aura aucune conséquence pour les employés. Au contraire, les ressources externes qui travailleront en collaboration avec les internes vont contribuer à bonifier l'expertise interne par le transfert de connaissances.

Pourcentage des travaux selon les niveaux				
Professionnel	Fonctionnaire	Ouvrier	Ingénieur	Médecin
100 %	%	%	%	%
Envergure du contrat	Coût		Jours-personne	
	1 101 870,00 \$		990,00	

**Signature**

 ABG89  
 2024.10.24 14:45:43 -04'00'

\_\_\_\_\_  
 Directeur général ou Directeur relevant directement d'un VP

\_\_\_\_\_  
 Date (Année-Mois-Jour)

## Document 6

### Note d'information lors du recours à la sous-traitance



Demande de contrat

CRW 84941

Vice-présidence VPEN	Direction générale CIT Chapitre infrastructure technologique
Direction Chapitre composantes infrastructures technologiques	Service

**Objet du contrat**

La Société utilise le contrat de support Microsoft Unified afin d'obtenir du support avancé, des services proactifs et du soutien technique spécialisé de Microsoft. L'adhésion à ces services permet d'assurer le fonctionnement optimal des environnements Microsoft de la Société, d'obtenir de la formation et de soutenir la Société dans ses projets, notamment ceux de mise en œuvre et d'exploitation de services infonuagiques.

**Contexte**

Dans le cadre de ses opérations courantes ainsi qu'en cas de problèmes, tant mineurs que majeurs, dans ses environnements Microsoft, le CIT doit pouvoir compter sur un service de support à très haut niveau d'expertise pour obtenir de la formation et du soutien technique spécialisé Microsoft.

**Justification du recours**

Les besoins sont ponctuels et nécessitent une expertise spécifique au manufacturier qui est inexistante à la Société.

Le prestataire de services (Microsoft) assistera la Société dans la résolution de problèmes afin de respecter ses niveaux de service.


De plus, le prestataire de services (Microsoft) déterminera, en fonction des façons de faire du manufacturier, les modifications à réaliser pour mettre à niveau les processus du CIT, afin de faciliter la gestion de l'hébergement de certains de nos services informatiques dans l'infonuagique.

**Mandat confié**

Support avancé, services proactifs et soutien technique spécialisé en lien avec les environnements Microsoft du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2027.

<p>Organisation du projet</p> <p>Non applicable</p>
<p>La formation et le transfert d'expertise</p> <p>Le Société obtient une combinaison de solutions de support personnalisé pour appuyer l'exploitation des produits Microsoft en place à la Société. L'un des objectifs de ce mandat est d'obtenir de la formation spécialisée spécifique aux produits Microsoft, dirigée par des experts du fabricant, et offerte sous forme d'ateliers nommés "workshops".</p>
<p>Possibilité d'effectuer le travail à l'interne (à un coût moindre ou égal)</p> <p>La possibilité d'effectuer le travail à l'interne a été envisagée, mais non retenue puisque le soutien des infrastructures Microsoft requiert une expertise de très haut niveau lors de la résolution de problèmes majeurs.</p>
<p>Conséquences possibles sur les employés (quantitatif et qualitatif)</p> <p>Ce type de contrat, avec un mode de fonctionnement exigeant la présence de ressources de la Société, est en lien avec la philosophie d'embauche du personnel externe. Il ne vise pas à pallier un manque d'effectif ou un surplus de travail, mais à combler un manque d'expertise spécifique à l'interne. Ce genre de contrat avec des ressources spécialisées du fournisseur représente une opportunité unique de prise de connaissance pour les ressources internes.</p>

Pourcentage des travaux selon les niveaux				
Professionnel	Fonctionnaire	Ouvrier	Ingénieur	Médecin
100 %	%	%	%	%
Envergure du contrat	Coût 1 642 604,89 \$		Jours-personne 150,00	

Signature	
<p>Directeur gén</p> 	<p>in VP</p> <p>2024.08.21 15:35:42 -04'00'</p> <p>Date (Année-Mois-Jour)</p>



## Document 7

### Note d'information lors du recours à la sous-traitance

Demande de contrat

CRW 87671

Vice-présidence à l'expérience numérique	Direction générale principale des services numériques
Direction Chapitre Transformation	Service

#### Objet du contrat

Obtenir un soutien d'experts de contenu en gestion du changement, en formation et en conseil stratégique afin d'épauler les équipes internes en place au niveau des projets SAAQ. Le nombre d'employés interne ne permettant pas d'offrir la prestation de service et l'accompagnement auxquelles les différentes équipes de projets auraient droit. De plus, les membres des équipes en place n'ont pas toute l'expertise requise pour répondre aux besoins des clientèles visées.

Ce contrat vise à fournir diverses ressources pour des besoins de la Vice-présidence à l'expérience numérique (VPEN) et à la Vice-présidence à l'accès sécuritaire au réseau routier (VPASRR).

#### Contexte

Le chapitre Transformation a pour mandat d'élaborer et mettre en œuvre des stratégies de gestion de changement et de communications en lien avec l'exploitation et l'évolution des services numériques, d'assurer la gestion du changement en accompagnant l'ensemble des partenaires concernés par ces changements et de définir, implémenter exécuter les stratégies de communication et de formation des utilisateurs internes et externes. Le chapitre accompagne l'organisation et les partenaires dans la transition, en vue d'assurer un changement harmonieux, cohérent, efficace et efficient.

- La gestion de changement est organique et elle doit évoluer de façon incrémentale avec les contributeurs.
- L'ampleur d'un projet n'est pas le seul indicateur de l'ampleur du changement reçu par la personne et de la formation dont il a besoin.

#### Justification du recours

Les membres de l'équipe ne sont pas assez nombreux pour répondre à la demande des vice-présidences de la Société et celle de nos partenaires externes. Le manque d'expertise est également un enjeu afin de pouvoir répondre adéquatement à chaque clientèle interne et externe que le Chapitre Transformation dessert.

#### Mandat confié

Les prestataires de service externes qui collaboreront avec la VPEN auront pour mandat d'accompagner uniquement les équipes de projets de la VPEN tant pour la gestion du changement, la formation que des conseils stratégiques.

Ceux qui accompagneront les équipes de la Vice-présidence à l'accès sécuritaire au réseau routier (ASRR) devront offrir une prestation de service à titre de conseillers stratégique, d'affaires, en organisation du travail ou en architecture d'affaires.

**Organisation du projet**  
 Les ressources externes qui viendront prêter main forte au Chapitre Transformation seront exclusivement attirées aux projets nécessitant une approche en gestion du changement et en formation permettant aux ressources internes de se consacrer aux autres mandats qui sont confiés au Chapitre Transformation.

**La formation et le transfert d'expertise**  
 Comme toute collaboration externe avec des internes, il faudra, avant la fin du contrat que le transfert d'expertise et de dossier se fassent afin d'assurer la pérennité des opérations courantes. Il sera demandé à chaque externe de partager son expertise et ses dossiers avec les membres de l'équipe.

**Possibilité d'effectuer le travail à l'interne (à un coût moindre ou égal)**  
 Considérant le nombre de projets que l'équipe Gestion du changement et celle de Formation ont à couvrir, il est impossible de confier tous ces projets aux membres des équipes. Le Chapitre travaille actuellement sur une quarantaine de projets en plus de différents mandats provenant de toutes les vice-présidences de la Société et la charge de travail est immense. Certains d'entre eux demandent une expertise que peu d'employés possèdent actuellement. Afin de pouvoir offrir un meilleur service à l'ensemble de la Société, il est impératif d'avoir recour à une aide externe.

**Conséquences possibles sur les employés (quantitatif et qualitatif)**  
 Si le Chapitre Transformation n'est pas à même de fournir le temps et l'expertise nécessaire pour chaque projet et mandat, c'est la raison d'être même du Chapitre qui sera remis en cause. La mission du chapitre est d'offrir le meilleur accompagnement en gestion du changement, en communication du changement et en formation pour que les gens adhèrent plus facilement aux changements qu'amène la transformation numérique de la SAAQ.

Pourcentage des travaux selon les niveaux				
Professionnel 100 %	Fonctionnaire 0 %	Ouvrier 0 %	Ingénieur 0 %	Médecin 0 %
Envergure du contrat	Coût	10 849 430,00 \$		Jours-personne 9 618,00

**Signature**

*Suzie Codere* \_\_\_\_\_ 02 août 2024  
 Directeur général ou Directeur relevant directement d'un VP \_\_\_\_\_ Date (Année-Mois-Jour)

# Document 8

## Note d'information lors du recours à la sous-traitance



**Demande de contrat**  
CRW 95327

Vice-présidence VPEN	Direction générale CIT Chapitre infrastructure technologique
Direction Chapitre composantes infrastructures technologiques	Service

<b>Objet du contrat</b> Consigner et afficher au portail de géolocalisation GeoTab la position des contrôleurs routiers à partir de leur téléphone intelligent. Le cas échéant, effectuer la révision de certains éléments, des travaux de développement, de maintenance et de mise à jour des cartes  Du 1er mars 2025 au 28 juillet 2028
<b>Contexte</b> I.G.O. (anciennement G.O.LOC), actuellement désuète technologiquement, sera abandonnée par le MSP au 31 mars 2025. De plus, en avril 2024, dès suite d'une décision ministérielle, Contrôle Routier Québec (CRQ) a transféré la gestion complète de sa flotte de véhicule du MSP au Centre de gestion de l'équipement roulant (CGER) qui possède déjà une solution de localisation pour ces véhicules avec le fournisseur AttriX Technologies et cela, jusqu'au 27 juillet 2028.
<b>Justification du recours</b> Assurer la santé et la sécurité au travail des contrôleurs routier de façon efficiente lors de leurs interventions sur la route et en entreprise. Répondre au besoin d'affaires exprimé par le CRQ de « fédérer dans un même portail la localisation des téléphones intelligents et des véhicules » comme ce fut le cas avec la solution I.G.O. (anciennement G.O.LOC). Optimisation des ressources gouvernementales
<b>Mandat confié</b> Réservation de ressource dans le système GeoTab pour l'intégration, la réplication et la consignation des données de la localisation des téléphones intelligents de Contrôle Routier Québec (CRQ). Le cas échéant, effectuer la révision de certains éléments, des travaux de développement, de maintenance et de mise à jour des cartes.  Du 1er mars 2025 au 28 juillet 2028



## Document 9



#### Demande de contrat

CRW 77 135

Vice-présidence VPSMSREE et VPSPA	Direction générale DGRMI et DGSCA
Direction DARA	Service SGRM et SGD

#### Objet du contrat

Acquérir des services auxiliaires et techniques pour des travaux de mise en lot, traitement de courrier, copies de dossiers, numérisation, impression, insertion, encartage, préparation de dossiers, confection de dossiers et de saisie de données. De plus, pour la DGRMI, obtenir deux ressources de niveau technique afin d'assurer la gestion des opérations et des ressources du prestataire de services.

Puisque les deux vice-présidences utilisent le même profil de ressources et que leur contrat respectif prend fin d'ici les prochains mois, il a été convenu de procéder au lancement d'un appel d'offres commun.

#### Contexte

Depuis une quinzaine d'années anciennement par le biais du CSPQ, la DGRMI et la DGSCA (anciennement par la VPASRR) ont recours aux services de 50 ressources externes (35 à la DGRMI et 15 à la DGSCA) pour répondre dans les délais prescrits aux activités.

#### Justification du recours

Les tâches réalisées par les ressources externes des deux vice-présidences sont considérées comme étant des services essentiels. Afin de respecter les délais et la mission de la Société, il est indispensable de maintenir ces activités.

Les vice-présidences doivent lancer un appel d'offres rapidement pour éviter toute rupture de services considérant la fin imminente du contrat en vigueur, la charge de travail considérable à réaliser et l'impossibilité de répartir le travail parmi les ressources internes de la Société.

#### Mandat confié

La firme sélectionnée aura comme mandat de fournir des ressources externes pour réaliser des services auxiliaires tels que : la mise en lot, traitement de courrier, copies de dossiers, numérisation, impression, insertion, encartage, préparation de dossiers, confection de dossiers et de saisie de données. Elle devra aussi fournir deux ressources techniques aptes à coordonner l'ensemble des travaux de la DGRMI tels que : la gestion des ressources de la firme et de leurs activités quotidiennes en effectuant la distribution des travaux, le suivi des lots, le retour des documents originaux, le contrôle de la qualité après échantillonnage, le suivi auprès des usagers de la Société ainsi qu'assurer la formation des nouvelles ressources auxiliaires.

**Organisation du projet**  
 Une ressource interne de la DGRMI s'occupera de coordonner le présent contrat, de la rédaction du besoin jusqu'à la gestion du contrat qui sera octroyé. À la fin du processus d'appel d'offres public, le mandat pourra débiter. La DGRMI vise l'adjudication du contrat pour janvier 2024 pour une durée de 3 ans.


**La formation et le transfert d'expertise**  
 Les services sont assurés à la demande et sous la supervision des ressources internes de la Société. Le prestataire s'assure de respecter la qualité d'exécution demandée par des ressources qualifiées en fonction des besoins de la Société.

La formation et le transfert d'expertise doivent être planifiés pour ne pas interrompre la prestation de services et maintenir la continuité des activités. Cette planification doit prendre en compte qu'il est nécessaire d'assurer une présence constante de ces ressources dans les directions afin d'être en mesure de respecter les délais et le volume de dossiers traités pour répondre aux standards que s'est fixés la Société.

**Possibilité d'effectuer le travail à l'interne (à un coût moindre ou égal)**  
 Ces activités sont réalisées depuis de nombreuses années par des ressources externes et avec la participation de nos ressources internes à la Société. Par ailleurs, nous anticipons une baisse graduelle du volume de documents à traiter, entre autres, avec le virage numérique de nos partenaires externes et de la Société, et ce, pour améliorer l'expérience client et l'optimisation de nos façons de faire.

**Conséquences possibles sur les employés (quantitatif et qualitatif)**  
 La prise en charge des activités de 80 ressources externes ne peut être envisageable parmi les ressources internes considérant que ceux-ci travaillent déjà à pleine capacité.

Pourcentage des travaux selon les niveaux				
Professionnel %	Fonctionnaire 100 %	Ouvrier %	Ingénieur %	Médecin %
Envergure du contrat	Coût 11 100 000,00 \$		Jours-personne 52 800,00	

**Signature**  
 2023.06.13 08:47:18 -04'00'  
 Directeur général ou Directeur relevant directement d'un VP Date (Année-Mois-Jour)

# Document 10



Avec vous,  
au cœur de votre sécurité

Demande de contrat

CRW 87682

Vice-présidence VPEN	Direction générale Livraison services numérique, employés, partenaires et projets
Direction Tribu Avant-projet	Service

### Objet du contrat

Recours à 3 prestataires de services professionnels afin de l'assister et l'appuyer dans la réalisation de travaux d'orientation et de conception de solutions en services numériques selon 3 volets sur une base ferme de 3 ans:

- Volet 1 : Experts en architecture d'intégration de solutions d'affaires;
- Volet 2 : Experts en architecture d'intégration de solutions technologiques;
- Volet 3 : Experts en architecture d'intégration de solutions en lien avec le bureau numérique.

### Contexte

La tribu Avant-projet a comme mandat d'élaborer les analyses d'avant-projet requises à la prise de décision dans le processus de gestion des initiatives (avis d'architecture, dossiers d'opportunité, dossiers d'affaires ...) afin de conseiller l'organisation en matière d'utilisation stratégique des technologies de l'information. Pour tenir compte de la fluctuation de ces dossiers, de leurs influences réciproques et de leurs priorités, la Tribu doit être alerte et agile dans leur prise en charge afin de produire les dossiers d'opportunités et d'affaires au moment opportun. De plus, d'importants travaux hors du périmètre de l'écosystème SAP devront être initiés à court et moyen terme afin de régulariser la désuétude imminente de plusieurs composants technologiques majeurs (ex : logiciels, équipements spécialisés ...). Ces travaux deviennent des jalons importants dans le maintien des services à la population et sont complémentaires aux travaux réalisés dans l'écosystème SAP

### Justification du recours

La Tribu a initié un programme soutenu d'embauche de nouveaux talents pour pallier au départ à la retraite des conseillers experts en architecture de solutions. La montée en compétence de cette relève nécessitera quelques années avant qu'elle acquière l'expertise requise pour conseiller et orienter adéquatement la haute-direction sur les dossiers stratégiques. Le présent recours à l'externe permettra à la Tribu de développer ces nouveaux talents au cours des prochaines années.

### Mandat confié

Les travaux visés par cet appel d'offres consistent à réaliser des dossiers d'orientation et de conception de solutions en services numériques dans les domaines suivants :

- Solutions d'affaires et environnements de développement associés;
- Solutions technologiques dans l'ensemble des environnements technologiques de la Société;
- Solutions en lien avec le bureau numérique dont les solutions infonuagiques, de collaboration et celles entourant l'offre infonuagique de Microsoft Office 365.

**Organisation du projet**  
 Le mandataire du contrat est la cheffe de la Tribu Avant-projet. Les ressources sont intégrées aux équipes de travail.

**La formation et le transfert d'expertise**  
 Les ressources externes travailleront de concert avec le personnel de la Société puisque les activités à réaliser seront réalisées en collaboration avec les ressources internes. De plus, dans le cadre du contrat, un processus de transfert d'expertise est prévu pour permettre le transfert d'expertise sur les mandats exécutés aux ressources internes lorsque nécessaire.

**Possibilité d'effectuer le travail à l'interne (à un coût moindre ou égal)**  
 La VPEN n'est pas en mesure d'assumer entièrement, par du personnel interne, la réalisation de ces travaux. En effet, notre personnel interne développe graduellement certaines de ces compétences spécifiques mais ne peut pour le moment assurer la réalisation de ce genre de dossier très stratégiques pour la Société. Ce faisant, la charge de travail excède la capacité des ressources internes dédiés à prendre en charge ces travaux, dans un délai raisonnable.

**Conséquences possibles sur les employés (quantitatif et qualitatif)**  
 Conformément à la nature du travail à réaliser, chaque dossier étant autoportant, la réalisation des dossiers par des ressources externes n'a pas de conséquence sur la qualité du travail des ressources internes, dans la mesure où les conclusions du dossier sont transmises aux ressources internes en place, ce qui correspond à une pratique établie depuis de nombreuses années.

Pourcentage des travaux selon les niveaux				
Professionnel 100 %	Fonctionnaire %	Ouvrier %	Ingénieur %	Médecin %
Envergure du contrat	Coût 4 158 000,00 \$		Jours-personne 3 960,00	

**Signature**

*[Signature]* Date : 2024.09.18 16:52:14 -04'00'

2024-09-18  
 Date (Année-Mois-Jour)

Directeur général ou Directeur relevant directement d'un VP

# Document 11

## Note d'information lors du recours à la sous-traitance



Demande de contrat

CRW 101646

Vice-présidence Vice-présidence à l'expérience numérique	Direction générale Livraison services numériques client
Direction Processus financiers et comptables	Service Tribu comptes clients, encaissement et comptabilité

### Objet du contrat

Le présent mandat vise à obtenir les services d'une entreprise disposant d'analystes fonctionnels expérimentés possédant une solide formation en comptabilité à la suite d'un appel d'offre. Cet appel d'offres exigera les tâches suivantes :

L'analyse des processus opérationnels et les flux de données comptables en lien avec les systèmes informatiques, la participation à la documentation des contrôles généraux informatiques conformément aux meilleures pratiques (p. ex., COBIT, SOX, etc.), à l'élaboration et l'exécution des plans de tests pour la validation de l'efficacité des contrôles, le travail en collaboration avec les équipes TI, de vérification interne et de conformité et formuler des recommandations visant l'amélioration continue des processus et du contrôle interne.

### Contexte

Dans le contexte actuel, nous faisons face à un important enjeu de capacité opérationnelle découlant du départ récent de plusieurs membres clés de l'équipe en raison de certains départs, congé de maladie d'une durée indéterminée et autres. Ces départs créent un vide immédiat dans l'équipe, compromettant notre capacité à maintenir les activités courantes tout en avançant adéquatement sur des projets stratégiques majeurs. Par ailleurs, notre marge de manoeuvre pour combler ce manque à l'interne est extrêmement limitée, en raison de contraintes organisationnelles qui empêchent toute dotation interne. Les effectifs en place sont déjà mobilisés à pleine capacité, et il n'est pas possible de redistribuer les tâches sans nuire à la qualité ou aux échéanciers des projets en cours. Les ressources travailleront à raison de 7h par jour, 35h semaine.

### Justification du recours

Dans ce contexte, l'appel d'offres pour un contrat d'un an s'avère essentielle pour assurer la continuité des opérations, éviter des retards importants dans la livraison de projets structurants et préserver l'équilibre de l'équipe en place. Cette solution nous permettra également de demeurer agiles face à l'incertitude entourant la durée du congé de maladie et autres.

### Mandat confié

L'appel d'offre permet d'assurer un processus clair, équitable et ouvert à tous les fournisseurs ou prestataires de services qualifiés. Cela garantit que la sélection se fait sur la base de critères objectifs.

Organisation du projet

La formation et le transfert d'expertise  
 Nous nous tournons vers une demande de ressources d'analystes fonctionnels expérimentés possédant une solide formation en comptabilité pour justement éviter la formation et le transfert d'expertise. Le but de cet appel d'offre n'est pas d'aller chercher des personnes ayant une expertise unique mais bien de l'expérience dans le domaine recherché.

Possibilité d'effectuer le travail à l'interne (à un coût moindre ou égal)  
 Par ailleurs, notre marge de manœuvre pour combler ce manque à l'interne est extrêmement limitée, en raison de contraintes organisationnelles qui empêchent toute dotation interne. Les effectifs en place sont déjà mobilisés à pleine capacité, et il n'est pas possible de redistribuer les tâches sans nuire à la qualité ou aux échéanciers des projets en cours.

Conséquences possibles sur les employés (quantitatif et qualitatif)  
 Les effectifs en place sont déjà mobilisés à pleine capacité, et il n'est pas possible de redistribuer les tâches sans nuire à la qualité ou aux échéanciers des projets en cours.

Pourcentage des travaux selon les niveaux				
Professionnel	Fonctionnaire	Ouvrier	Ingénieur	Médecin
100 %	%	%	%	%
Envergure du contrat	Coût 512 000,00 \$		Jours-personne 220,00	

Signature  
**RAL07**  
 Directeur général ou Directeur relevant directement d'un VP  
 Signature numérique de RAL07  
 Date : 2025.07.08 08:59:42 -04'00'  
 Date (Année-Mois-Jour)

# Document 12



## Note d'information lors du recours à la sous-traitance

Numéros de référence à la Société
Panier d'achat
Appel d'offres (AO)
CRW63859

Vice-présidence VPASRR	Direction générale Direction générale réseau des mandataires commerçants
Direction Direction des mandataires	Service N/A

**Objet du contrat**  
L'appel d'offres vise à octroyer un contrat afin d'obtenir des données qualitatives quant à la qualité de la prestation des services offerts par les mandataires que la Société.

**Contexte**  
La Société doit offrir un service à la clientèle exemplaire dans sa prestation de services. Afin d'améliorer l'expérience client, la Direction des mandataires doit mettre en place un programme de contrôle-qualité des services offerts par les mandataires. Ce programme en construction sera constitué d'audit réalisé par les équipes de la Société mais aussi de validation des services en personne.

Pour y parvenir, la Société souhaite s'adjoindre d'une firme experte en service à la clientèle qui analyse et développe l'expérience client et ainsi valider certains volets de la prestation de service offerte dans les points de service. Plus spécifiquement, le prestataire devra réaliser un audit de service pour mesurer le tout via une cueillette d'information en déployant un observateur qui se rendra chez chacun des mandataires, et ce partout en province, afin de compléter un questionnaire préétabli. Ainsi, elle sera en mesure d'apprécier l'accueil dynamique, le service client et les aménagements physiques offerts à sa clientèle et ainsi fournir à la Société un Intransit Important au processus de contrôle qualité et de performance.

**Justification du recours**  
Afin d'obtenir une information pertinente et représentative de la situation des différents mandataires, l'observateur qui recueillera les informations devra être non identifiable par les membres du réseau des mandataires.

Egalement, considérant la portée du mandat à l'échelle de la province, les entreprises du domaine pourrait s'adjoindre d'une firme en sous-traitance pour offrir le service en régions éloignées si nécessaire. Le défi de posséder des équipes réparties à travers le Québec pourrait être limitatif et la Société souhaite pouvoir obtenir un fournisseur qui sera en mesure de répondre au besoin et ne pas se limiter avec les enjeux de ressources non disponibles dans certaines régions. De plus, cela pourrait permettre au fournisseur d'optimiser les frais de déplacements requis et déployer les services dans un optique de développement durable.

**Mandat confié**  
Le mandat consiste à recueillir l'information demandée via un questionnaire fourni par la Société. Plus précisément, le prestataire de services sera responsable :

1. effectuer une visite de tous les mandataires sur un cycle de deux années;
2. faire des constats concernant la qualité du service à la clientèle, la qualité de l'accueil, l'état des lieux;
3. de remplir et transmettre le questionnaire fourni par la Société.
4. transmettre un rapport de visite et une analyse suite aux visites effectuées

**Organisation du projet**  
Une rencontre de démarrage devra être réalisée pour assurer la compréhension du mandat et le fournisseur qui ferait appel à un sous-traitant devrait aussi s'assurer que celui-ci participe aux activités pour assurer une compréhension commune du mandat et des objectifs de réalisation. Le fournisseur devrait aussi s'assurer de former tous les clients mystères pour assurer une uniformité des observations réalisées et des indications notées au formulaire d'enquête.

**La formation et le transfert d'expertise**  
S/O



**Possibilité d'effectuer le travail à l'interne (à un coût moindre ou égal)**  
La Société désire obtenir une information provenant d'une source neutre et non identifiable dans le but d'obtenir une vision orientée client.

**Conséquences possibles sur les employés (quantitatif et qualitatif)**  
S/O

<b>Pourcentage des travaux selon les niveaux</b>					
Professionnel :	%	Technique :	100 %	Soutien :	%
Ouvrier :	%				
Envergure du contrat ► Coût : 70 620,00 \$      Jours-personne :					

Note d'information lors du recours à la sous-traitance

Numéros de référence à la Société
Panier d'achat
Appel d'offres (AO)
CRWB3899

Signatures	
 _____ Directeur général/directeur	2024-03-15 Date (Année-Mois-Jour)
 _____ Jean-Philippe Nadeau Vice-président	2024-03-15 Date (Année-Mois-Jour)

Veuillez nous envoyer le document en format PDF à [annick.deschamps@saag.gouv.qc.ca](mailto:annick.deschamps@saag.gouv.qc.ca).

N. B. : Les syndicats disposent d'un délai de consultation de 30 jours dès réception de cette note d'information.

## Document 13



# Mot de la ministre

GENEVIÈVE GUILBAULT

Bonjour à toutes et à tous,

Je veux aujourd'hui prendre le temps de m'adresser à vous pour vous remercier.

Bien que le déploiement de la transformation numérique de la Société ait eu lieu au printemps dernier, je sais que ce projet a mobilisé la majorité d'entre vous depuis beaucoup plus longtemps et que vous y avez mis énormément de cœur et d'énergie. Cette transformation numérique de la fonction publique québécoise constitue un défi énorme. Il fallait de la détermination pour s'atteler à une pareille tâche.

Je vous remercie pour l'entraide, le dévouement et la persévérance dont vous avez fait preuve pour accompagner la clientèle et rendre les services attendus malgré certaines difficultés rencontrées. Soyez fiers d'avoir contribué à ce que nous réussissions à atteindre un retour à la normale en août dernier. C'est un jalon important que nous avons posé. Nous pouvons désormais nous tourner vers l'avenir.

Je souhaite également souligner la contribution de certains employés de la Société dans l'élaboration du Plan d'action en sécurité routière 2023-2028 que j'ai lancé le 22 août dernier. Avec ce plan, qui s'ajoute aux actions de la Société et de tous les partenaires en sécurité routière, nous nous sommes donné des moyens additionnels pour que le bilan routier continue de s'améliorer, et ainsi sauver des milliers de vies.

Grâce à ces grands projets sur lesquels nous travaillons depuis mon arrivée en poste, j'ai pu découvrir à quel point vous avez à cœur d'effectuer un travail de qualité, que ce soit pour aider nos clients ou pour rendre nos routes plus sécuritaires.

N'oubliez jamais à quel point votre rôle est important.

Votre ministre,

Geneviève Guilbault