



**De l'étude préliminaire à la modélisation des
processus cibles : Analyse du projet CASA/SAAQclic
et des défis de la transformation numérique dans le
secteur public**

Ce rapport a été réalisé par :

Madame Amal Marzouki, PhD

Professeure agrégée en gestion des technologies d'affaires,

Université du Québec à Rimouski

Campus de Lévis

Assistante de recherche:

Boutheyna Nouri,

Doctorante, UQAR

30 septembre 2025

Table des matières

Résumé (Français)	4
Abstract (English)	5
Contexte et objectifs du présent rapport	6
1. Présentation de la SAAQ	8
2. Présentation du projet SAAQclic/CASA	10
3. Cadre méthodologique : La méthode de développement des systèmes d'information intégrée à la transformation des processus.....	13
4. Analyse et constats	15
4.1. L'étude préliminaire : fondements méthodologiques et parallèle avec le projet CASA/SAAQclic	15
Tâche 1.1 – Planification de l'étude préliminaire	16
Tâche 1.2 – Clarification de la demande	17
Tâche 1.3 – Définition de la frontière des processus d'affaires	18
Tâche 1.4 – Définition des objectifs des processus et du système d'information	19
Tâche 1.6 – Préparation et présentation du rapport d'étude préliminaire ...	20
À retenir concernant l'étude préliminaire	21
Recommandation clé	21
Recommandations pratiques pour bien mener l'étude préliminaire	22
4.2. Le diagnostic de l'existant : fondements méthodologiques et application au projet CASA/SAAQclic	22
Objectifs du diagnostic de l'existant	22
Tâche 2.1 – Planification du diagnostic de l'existant	24
Tâche 2.2 – Analyse de l'environnement	24

Tâche 2.3 – Collecte d’information sur le processus et le système	25
Tâche 2.4 – Modélisation du processus d’affaires actuel	26
Tâche 2.5 – Pose du diagnostic	27
Tâche 2.6 – Préparation et présentation du rapport de diagnostic	28
À retenir concernant le diagnostic de l’existant	29
Recommandation clé	29
Recommandations pratiques pour bien mener le diagnostic de l’existant .	30
4.3. La modélisation du processus d’affaires cible : fondements méthodologiques et application aux projets de transformation numérique ..	30
Objectifs de la modélisation du processus d’affaires cible	31
Tâche 3.1 – Conception des composantes du processus visant des objectifs de productivité et de qualité	32
Tâche 3.2 – Conception des composantes du processus visant des objectifs d’ajout de valeur	33
Tâche 3.3 – Réévaluation de la frontière du processus	34
Tâche 3.4 – Réévaluation de la faisabilité du projet	34
À retenir concernant la modélisation du processus d’affaires cible	35
Recommandations pratiques pour bien concevoir le processus d’affaires cible	36
4. Discussion	36
5.1. L’importance de la co-conception et de l’orientation usager	37
5.2. La gouvernance adaptative et la gestion du changement	37
5.3. L’alignement stratégique entre processus et technologies	37
5.4. La mesure des bénéfices et la gestion des impacts	37
Recommandations supplémentaires issues de la littérature	38
Conclusion	38
Note méthodologique	40

Résumé (Français)

Ce rapport propose une lecture critique et structurée de certains aspects du projet de transformation numérique CASA/SAAQclic, en mobilisant la méthodologie présentée dans l'ouvrage *Le développement de systèmes d'information : Une méthode intégrée à la transformation des processus* (4e édition) de Suzanne Rivard. Cette approche repose sur l'idée que la refonte des processus d'affaires et la conception du système d'information doivent être menées de manière conjointe et intégrée. L'analyse se concentre sur les trois premières étapes de cette méthode, l'étude préliminaire, le diagnostic de l'existant et la modélisation du processus cible, sans prétendre à une couverture exhaustive de l'ensemble des données disponibles. Les constats formulés s'appuient sur des exemples tirés du projet CASA/SAAQclic, notamment le rapport de la Vérificatrice générale du Québec (2025) et les audiences de la Commission Gallant, utilisés à titre illustratif pour éclairer les enjeux méthodologiques et organisationnels. Chaque étape est confrontée aux bonnes pratiques issues de la littérature scientifique sur la transformation numérique dans le secteur public. Le rapport formule des recommandations concrètes et souligne le rôle essentiel des commissions comme la Commission Gallant dans la promotion de l'apprentissage institutionnel, de la transparence et de l'amélioration continue. Il s'inscrit dans une démarche académique visant à nourrir les réflexions futures sur les projets numériques publics.

Abstract (English)

This report offers a structured and critical reading of selected aspects of the CASA/SAAQclic digital transformation project, using the methodology presented in *Le développement de systèmes d'information : Une méthode intégrée à la transformation des processus* (4th edition) by Suzanne Rivard. This approach is based on the premise that business process redesign and information system development must be conducted jointly and in an integrated manner. The analysis focuses on the first three phases of the method, preliminary study, diagnosis of the current state, and modeling of the target process, without claiming to exhaustively cover all available data. The findings are illustrated through examples drawn from the CASA/SAAQclic project, including the 2025 report by the Québec Auditor General and the Gallant Commission hearings, used to shed light on key methodological and organizational issues. Each phase is confronted with best practices drawn from academic literature on digital transformation in the public sector. The report provides practical recommendations and emphasizes the importance of commissions such as the Gallant Commission in fostering institutional learning, transparency, and continuous improvement. It represents an academic contribution aimed at informing future discussions on public digital initiatives.

Contexte et objectifs du présent rapport

Ce rapport s'inscrit dans le cadre d'une interpellation formelle de la professeure Amal Marzouki par des membres de la Commission Gallant, mise en place par le gouvernement du Québec pour faire la lumière sur les enjeux liés à la modernisation des systèmes informatiques de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ), notamment dans le cadre du projet SAAQclic et du programme CASA.

La Commission Gallant, officiellement nommée Commission d'enquête sur la gestion de la modernisation des systèmes informatiques, a été mise en place par le gouvernement du Québec en mars 2025. Elle vise à faire la lumière sur les défaillances majeures du programme de transformation numérique de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ), notamment dans le cadre du projet SAAQclic et du programme Carrefour des services d'affaires (CASA). (Source [Wikipédia](#))

Raisons principales de sa création :

Audit critique de la Vérificatrice générale du Québec (février 2025), qui a révélé :

- Les coûts du programme CASA ont augmenté de près de 500 millions de dollars, et cette augmentation n'a pas été clairement communiquée aux décideurs.
- La direction du programme n'a pas mené les tests nécessaires avant la mise en service du nouveau système informatique en février 2023.
- La mise en service du nouveau système informatique en février 2023 a entraîné des problèmes importants et n'a pas encore engendré les bénéfices attendus.
- Dans les redditions de comptes, la direction du programme affirmait que le développement se déroulait comme prévu, alors que des retards s'accumulaient et que des problèmes de qualité étaient perceptibles.

(**Source:** [Rapport du vérificateur général 2025](#))

Mandat de la commission :

- Enquêter sur les causes et circonstances des problèmes de gestion du programme CASA.
- Évaluer le niveau de connaissance des autorités de la SAAQ et des ministères concernés.

- Recueillir et analyser les informations pertinentes lors d'audiences publiques ou à huis clos.
- Formuler des recommandations pour rétablir la confiance du public et améliorer les pratiques futures.

(Source: Commissions d'enquête au Québec)

La commission est présidée par **le juge Denis Gallant**, connu pour son rôle dans la Commission Charbonneau. Elle ne peut attribuer de responsabilités pénales ou civiles, mais elle joue un rôle crucial dans l'identification des dysfonctionnements et la proposition de réformes. (Source: Commissions d'enquête au Québec)

À la suite de maints échanges avec des membres de la Commission Gallant, il a été convenu qu'un mémoire de recherche serait déposé afin de contribuer aux travaux de la Commission en mobilisant des connaissances fondées sur des cadres conceptuels éprouvés et des approches méthodologiques rigoureuses. Ces connaissances visent à soutenir la réflexion sur les pratiques de transformation numérique dans les organisations publiques, en particulier dans les phases amont des projets, où l'identification des besoins et l'évaluation de la faisabilité jouent un rôle déterminant. L'accent est mis sur les enjeux liés à l'identification des besoins et à l'évaluation de la faisabilité en amont des projets, tout en portant un regard critique sur les pratiques adoptées par la SAAQ dans le cadre du projet CASA.

Compte tenu du délai très restreint imposé pour la production du rapport ainsi que de la quantité considérable de données disponibles dans le cadre des travaux de la Commission Gallant, il n'a pas été possible d'adopter une approche de recherche terrain fondée sur une analyse qualitative approfondie des données pertinentes à la hauteur de leur richesse. Dans ce contexte, la professeure Marzouki a proposé de produire le présent rapport de nature principalement théorique, mobilisant les cadres méthodologiques reconnus en transformation numérique, tout en intégrant certains verbatims sélectionnés issus des pièces déposées devant la Commission, afin d'illustrer les enjeux soulevés et d'appuyer les constats formulés.

Le rapport s'appuie principalement sur la méthodologie présentée dans l'ouvrage *Le développement de systèmes d'information : Une méthode intégrée à la transformation des processus* (4e édition)¹, qui offre un cadre rigoureux pour analyser

¹ **Rivard, S.** (2013). *Le développement de systèmes d'information : Une méthode intégrée à la transformation des processus* (4e édition). Québec : Presses de l'Université du Québec. ISBN : 978-2760537002

les étapes critiques précédant la conception et le développement d'un système d'information. Les trois étapes ciblées dans ce rapport sont :

- **L'étude préliminaire** : circonscription du périmètre, clarification des objectifs, estimation de la faisabilité.
- **Le diagnostic de l'existant** : documentation des processus actuels, identification des problèmes et de leurs causes.
- **La modélisation des processus d'affaires cible et du système d'information** : analyse de la performance, de la valeur ajoutée et des leviers de transformation.

La suite du rapport est structurée en différentes sections complémentaires permettant de situer le projet SAAQclic dans son contexte organisationnel et technologique, tout en mobilisant les fondements théoriques et méthodologiques liés à l'identification des besoins et à l'évaluation de la faisabilité. Une première section présente la SAAQ, sa structure organisationnelle, ses principaux départements et services, ainsi que les acteurs clés impliqués dans le projet. Une section est ensuite consacrée au projet SAAQclic, en tant qu'étude de cas, afin d'en dégager les enjeux spécifiques liés à la documentation des règles d'affaires et à la préparation du processus d'appel d'offres. Le rapport poursuit avec une mise en contexte des projets de transformation numérique, en définissant les concepts centraux tels que les processus d'affaires, les systèmes d'information et les technologies numériques. Enfin, les trois étapes méthodologiques issues du cadre proposé par Suzanne Rivard: l'étude préliminaire, le diagnostic de l'existant, et la modélisation du processus cible, sont analysées en profondeur, en faisant le lien avec certains extraits, verbatims et exemples issus des données publiques présentées devant la Commission Gallant, afin d'illustrer les enjeux observés et d'appuyer les recommandations formulées. Finalement, une brève discussion mobilisant des principes reconnus dans la littérature scientifique de la transformation numérique et une conclusion clôtureront le rapport.

1. Présentation de la SAAQ

La Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) est un organisme public québécois chargé de l'administration du régime public d'assurance automobile, de la gestion des permis de conduire, de l'immatriculation des véhicules, ainsi que du contrôle routier et de la sécurité sur le réseau routier québécois. Elle joue un rôle

central dans la régulation et la modernisation des services liés à la mobilité et à la sécurité routière.

Les départements et services

La SAAQ est structurée autour de plusieurs vice-présidences qui regroupent ses principaux départements fonctionnels :

- Vice-présidence à l'expérience numérique : responsable de la transformation numérique, de l'interface usager et de l'innovation technologique.
- Vice-présidence aux finances et à l'administration : gère les ressources financières, matérielles et humaines.
- Vice-présidence à l'accès sécuritaire au réseau routier : supervise les permis de conduire, les évaluations médicales et les sanctions.
- Vice-présidence au contrôle routier et à la sécurité des véhicules : assure le respect des normes de sécurité et le contrôle du transport routier.
- Vice-présidence aux services aux assurés : traite les demandes d'indemnisation et les dossiers de réadaptation.
- Vice-présidence aux affaires publiques et aux stratégies de sécurité routière : développe les campagnes de sensibilisation et les politiques de sécurité.
- Vice-présidence aux affaires juridiques et corporatives : encadre les aspects légaux et réglementaires des opérations de la SAAQ.

Ces départements sont appuyés par des services transversaux tels que les technologies de l'information, les ressources humaines, la gestion des risques, et les relations gouvernementales.

La structure organisationnelle

La SAAQ est administrée par un conseil d'administration composé de 9 à 15 membres nommés par le gouvernement du Québec. Ce conseil exerce un pouvoir décisionnel sur les orientations stratégiques et les grandes décisions de l'organisation. Il est appuyé par plusieurs comités spécialisés, dont :

- Le comité de gouvernance et d'éthique
- Le comité des technologies de l'information et de la cybersécurité
- Le comité de la sécurité routière, des clientèles et des ressources humaines
- Le comité actif-passif, risques et audit
- Le comité de suivi des projets majeurs

La présidente du conseil d'administration est Dominique Savoie, et la présidente-directrice générale par intérim est Annie Lafond.

L'organigramme

L'organigramme de la SAAQ reflète une structure matricielle où chaque vice-présidence est responsable d'un domaine stratégique. Cette organisation permet une gestion intégrée des services, tout en favorisant la spécialisation des fonctions. L'organigramme officiel est disponible sur le site de la SAAQ ([lien organigramme](#)).

2. Présentation du projet SAAQclic/CASA

Contexte et objectifs:

Le projet CASA (Carrefour des services d'affaires) a été lancé par la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) en 2015 dans le but de moderniser ses systèmes informatiques et de transformer son offre de services numériques. Ce virage technologique visait deux objectifs principaux :

- Remplacer les systèmes informatiques vieillissants par un progiciel de gestion intégré (PGI).
- Améliorer l'expérience client grâce à une nouvelle plateforme transactionnelle en ligne, aujourd'hui connue sous le nom de SAAQclic. [CASA/SAAQc...et qualité]

La transformation devait permettre aux citoyens d'accéder plus facilement à des services tels que l'immatriculation, le renouvellement de permis, la prise de rendez-vous, ou encore la gestion des dossiers de conduite. (Préparatio...lic - SAAQ)

Historique du projet

- 2015 : Début de la planification du programme CASA.
- 2017 : Attribution du contrat-cadre à un consortium formé de SAP et LGS pour un montant initial de 458,4 millions \$.
- 2023 : Mise en service de la plateforme SAAQclic.
- 2025 : Dépôt du rapport de la Vérificatrice générale du Québec (VGQ) et création de la Commission Gallant pour enquêter sur les défaillances du projet.

Le coût total du projet est aujourd'hui estimé à plus de 1,1 milliard \$, soit une augmentation de près de 500 millions \$ par rapport aux prévisions initiales. ([Rapport du vérificateur général2025](#))

Principaux enjeux rencontrés

Sous-évaluation de la complexité du projet

L'un des constats les plus accablants du rapport d'audit est la sous-évaluation systémique de la complexité fonctionnelle du projet CASA, en particulier pour la livraison 2, qui portait sur les fonctionnalités liées aux permis de conduire, à l'immatriculation des véhicules et au contrôle routier. Cette livraison, initialement budgétée à 75,6 millions \$, a vu son coût grimper à 329 % au-delà des prévisions, en raison de la complexité non anticipée des processus à automatiser et des exigences réglementaires à intégrer. (Rapport du vérificateur général 2025)

Cette situation est d'autant plus préoccupante que la documentation des processus et des règles d'affaires associées à cette livraison n'a été finalisée qu'en 2018, soit plus d'un an après la signature du contrat avec le consortium SAP-LGS. Cela signifie que les décisions contractuelles ont été prises sans une connaissance complète et structurée des besoins fonctionnels, ce qui a compromis la capacité de planification et de gestion du projet.

Le rapport souligne également que la SAAQ devait intégrer des fonctions complexes et interconnectées avec plusieurs partenaires externes (cours municipales, corps policiers, concessionnaires), ce qui aurait exigé une analyse approfondie des interdépendances et une modélisation rigoureuse des processus dès les premières étapes du projet.

Déficiences dans l'identification des besoins

Le processus d'identification des besoins, tel que mené par la SAAQ, présente plusieurs lacunes méthodologiques :

- Absence d'exploration comparative : La SAAQ a effectué peu de démarches exploratoires pour examiner l'ensemble des solutions informatiques disponibles sur le marché avant de se tourner vers un progiciel de gestion intégré (PGI). Cette décision a été prise sans une étude comparative des alternatives, ce qui va à l'encontre des meilleures pratiques en matière de transformation numérique. (Rapport du vérificateur général 2025)
- Participation de l'éditeur dans la documentation des besoins : L'éditeur du PGI, qui faisait partie du consortium ayant remporté l'appel d'offres, a été impliqué directement dans la documentation des besoins. Cette situation soulève des préoccupations importantes en matière de neutralité, d'indépendance et de gouvernance. Elle a pu influencer les choix

technologiques en fonction des capacités du PGI plutôt que des besoins réels de l'organisation.

- Manque de structuration dans la démarche : Le rapport indique que la SAAQ n'a pas mis en place les mesures suffisantes pour appuyer ses décisions, notamment en ce qui concerne la validation des besoins auprès des utilisateurs finaux, la modélisation des processus existants, et l'analyse des écarts entre l'état actuel et l'état cible.

Ces lacunes ont eu des répercussions directes sur la qualité de la solution livrée, sur les coûts, et sur la capacité de l'organisation à gérer le changement. Elles illustrent l'importance d'une étude préliminaire rigoureuse, telle que proposée dans la méthode de Suzanne Rivard, incluant la clarification de la demande, la définition des objectifs, et l'évaluation de la faisabilité avant toute contractualisation.

Failles dans l'évaluation de la faisabilité

La mise en service de la livraison 2 en février 2023, qui incluait la plateforme SAAQclic, s'est déroulée sans que les tests finaux soient complétés. Le rapport du Vérificateur général souligne que :

- Les tests de qualité réalisés étaient insuffisants pour garantir une mise en service simultanée dans tous les points de service.
- La direction du programme n'a pas informé adéquatement le conseil d'administration et le comité de direction que les tests ne seraient pas terminés avant le lancement.
- Cette décision a entraîné des pannes majeures, des files d'attente massives, et une détérioration de l'expérience client, tant en ligne qu'au comptoir.
([Rapport du vérificateur général 2025](#))

De plus, les bénéfices attendus du projet n'ont pas été réalisés : les services en ligne sont moins utilisés que les anciens, et les opérations au comptoir sont plus lentes qu'auparavant.

Ces constats révèlent une évaluation de la faisabilité déficiente, notamment en ce qui concerne :

- La capacité du système à absorber la charge transactionnelle.
- L'adhésion des usagers aux nouveaux services.
- La préparation opérationnelle des équipes internes.
([Rapport du vérificateur général 2025](#))

Manque de transparence et de reddition de comptes

Le rapport met en lumière des défaillances importantes dans la gouvernance du programme CASA :

- La direction du programme affirmait que le développement se déroulait comme prévu, alors que des retards et des problèmes de qualité étaient déjà perceptibles.
- Les indicateurs de performance ont été modifiés pour masquer les dépassements de coûts et les retards.
- Le conseil d'administration et les instances de gouvernance n'ont pas été informés de manière complète et transparente, ce qui a limité leur capacité à intervenir. (Rapport du vérificateur général 2025)

Le programme CASA bénéficiait pourtant d'une autonomie accrue, avec des dérogations aux obligations de reddition de comptes envers le Secrétariat du Conseil du trésor. Cette autonomie, non compensée par des mécanismes de contrôle internes robustes, a contribué à une gestion opaque du projet.

3. Cadre méthodologique : La méthode de développement des systèmes d'information intégrée à la transformation des processus

Ce rapport s'appuie principalement sur la méthode présentée dans l'ouvrage *Le développement de systèmes d'information : Une méthode intégrée à la transformation des processus (4e édition)*, de Suzanne Rivard. Cette méthode propose une approche structurée et rigoureuse pour accompagner les projets de transformation numérique, en articulant étroitement le développement des systèmes d'information avec la refonte des processus d'affaires. L'analyse menée ici se concentre **principalement sur les étapes précédant la conception et le développement du nouveau système d'information (SI)**, telles que définies dans la méthode Rivard (voir figure 1) : l'étude préliminaire, le diagnostic de l'existant et la modélisation du processus cible.

Avant d'approfondir l'analyse, il convient de rappeler ce que recouvre la notion de transformation numérique. La transformation numérique ou la digitalisation fait référence à un processus d'intégration des différents outils technologiques et numériques dans le but d'améliorer les produits et les services existants, ainsi de créer des nouveaux produits ou services dans le cas de besoin (Ylinen & Pekkola (2019), Gartner (2018)). La transformation digitale ne se limite pas simplement à la

digitalisation des processus ou des services existants mais un changement fondamental dans les processus métiers et dans la mentalité de l'organisation Riedl et al. (2017). Cette transformation nécessite alors des changements profonds dans les modèles d'affaires de l'organisation en question, ses processus, ses ressources, ses méthodes opérationnelles, ses objectifs et ainsi sa culture (Hindarsah (2023), Kurniawan, Rahayu et Wibowo (2021)).

Ce rapport porte spécifiquement sur « la théorie et la méthodologie de l'identification des besoins et l'évaluation de la faisabilité préalable au lancement de projets de transformation numérique. », « Spécifiquement pour la SAAQ, l'enquête menée par la commission Gallant révèle certaines problématiques et enjeux dans l'identification des besoins et le diagnostic de l'existant. Le but de ce rapport est de porter un regard critique sur les travaux de la SAAQ à ce stade historique et de les comparer avec les bonnes pratiques de ce jour pour élaborer des recommandations basées sur la recherche scientifique en transformation numérique.

Méthode Rivard

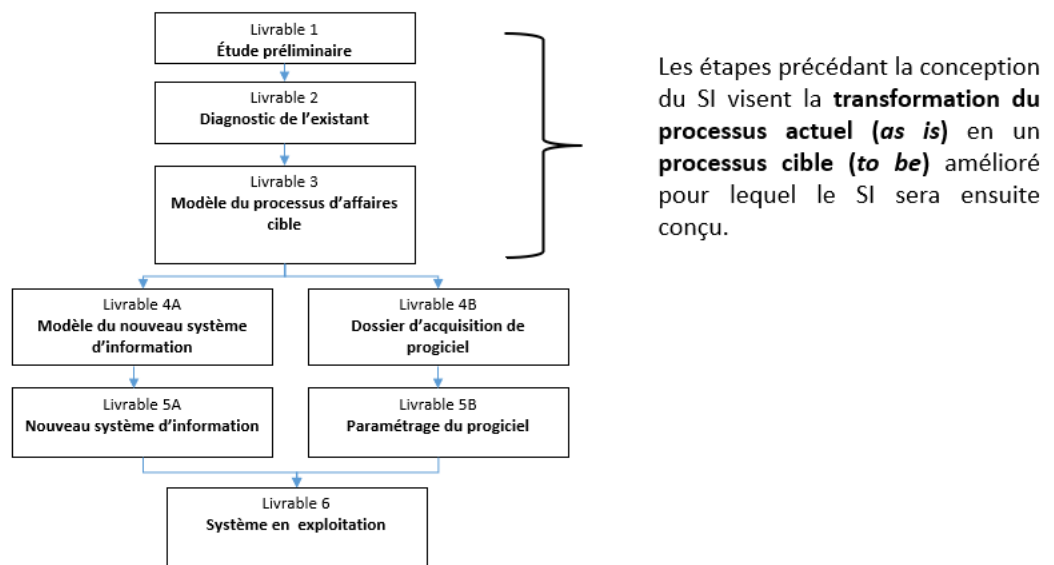


Figure 1: Les livrables d'un projet de transformation d'un processus et de développement d'un système d'information (adapté du livre de Rivard)

La méthode Rivard repose sur une prémisse fondamentale : le système d'information et le processus d'affaires sont indissociables. Toute transformation numérique visant à optimiser les opérations d'une organisation doit donc intégrer simultanément la révision des processus et la conception du système qui les soutient. L'objectif est de

livrer un système qui répond aux besoins des utilisateurs, qui s'intègre harmonieusement aux processus d'affaires, et qui respecte les contraintes techniques, budgétaires et temporelles.

Cette approche méthodologique se distingue par sa structure en livrables successifs, chacun correspondant à une étape clé du projet. À l'issue de chaque livrable, une réflexion est menée sur la pertinence et la faisabilité de poursuivre le projet, permettant ainsi une gestion adaptative et itérative.

Portée de l'analyse

Dans le cadre du présent rapport, l'attention est portée exclusivement sur les étapes précédant la conception et le développement du système d'information, soit :

- L'étude préliminaire : visant à circonscrire le périmètre du projet, clarifier les objectifs, identifier les problèmes perçus, estimer l'ampleur des changements et évaluer la faisabilité.
- Le diagnostic de l'existant : permettant de documenter les processus actuels, d'identifier les causes des dysfonctionnements, et de définir les objectifs d'un processus transformé.
- La modélisation du processus d'affaires cible : étape où sont analysées la performance, la valeur ajoutée et les leviers de transformation, en vue de concevoir le processus cible et le système d'information qui le soutiendra.

Ces trois étapes constituent le socle de l'analyse critique menée dans ce rapport, en lien avec les pratiques observées dans le projet CASA/SAAQclic, et seront examinées à la lumière des données disponibles, notamment celles issues des travaux de la Commission Gallant.

4. Analyse et constats

4.1. L'étude préliminaire : fondements méthodologiques et parallèle avec le projet CASA/SAAQclic

L'étude préliminaire constitue une étape essentielle à tout projet de transformation numérique. Elle vise à déterminer l'opportunité, la faisabilité et les conditions de succès d'un projet avant d'en engager les ressources. Cette phase permet de circonscrire le périmètre du processus et du système d'information à analyser, de clarifier les objectifs, d'identifier les problèmes perçus, et d'évaluer les impacts organisationnels, techniques, financiers et temporels des changements envisagés.

L'étude préliminaire repose sur une série de tâches structurées : planification, clarification de la demande, définition de la frontière du processus (ou des processus faisant l'objet de la transformation), formulation des objectifs, évaluation de la faisabilité, et préparation du rapport. Elle mobilise des outils tels que l'entretien, l'observation, la consultation documentaire et les questionnaires, et s'appuie sur des échanges avec les requérants, les gestionnaires concernés, les utilisateurs et les parties prenantes du processus.

Le projet CASA/SAAQclic: Dans le cas du projet CASA/SAAQclic, plusieurs éléments du rapport de la Vérificatrice générale du Québec (2025) et des travaux de la Commission Gallant révèlent des lacunes importantes dans la réalisation de l'étude préliminaire :

- La clarification de la demande semble avoir été insuffisante. Le périmètre fonctionnel du projet a été mal défini dès le départ, notamment pour la livraison 2, ce qui a entraîné une sous-estimation de la complexité des processus à transformer (VGQ, 2025).
- La documentation des besoins a été réalisée en partie par l'éditeur du progiciel, ce qui a compromis l'indépendance de l'analyse et la neutralité des recommandations (Commission Gallant, audiences publiques).
- L'évaluation de la faisabilité n'a pas permis d'anticiper les risques liés à la mise en service simultanée de la plateforme SAAQclic, ni les impacts organisationnels sur les points de service, les usagers et les partenaires externes.

Ces constats illustrent l'importance d'une étude préliminaire rigoureuse, menée en amont par des analystes expérimentés, et fondée sur une compréhension fine du contexte organisationnel, des enjeux techniques et des dynamiques humaines.

Tâche 1.1 – Planification de l'étude préliminaire

L'objectif de cette tâche est de structurer l'ensemble des activités nécessaires à la réalisation de l'étude préliminaire, en tenant compte de la complexité du processus à analyser et des ressources disponibles. Elle permet de définir les méthodes de collecte d'information (entrevues, observation, consultation documentaire), d'identifier les sources pertinentes (acteurs internes, partenaires externes, documents techniques), et de répartir les responsabilités au sein de l'équipe

d'analyse. Une planification rigoureuse assure une couverture adéquate du périmètre à étudier, évite les redondances ou les angles morts, et garantit que les délais et les efforts requis sont réalistes.

Le projet CASA/SAAQclic : Dans le projet CASA, l'absence d'une planification rigoureuse de l'étude préliminaire a contribué à une sous-estimation des enjeux liés à l'intégration des processus complexes, notamment ceux liés à la livraison 2. Cette lacune initiale a eu un effet domino sur les tâches suivantes : les méthodes de collecte d'information ont été mal choisies, les parties prenantes clés ont été insuffisamment mobilisées, et les responsabilités ont été mal réparties, ce qui a affaibli la qualité du diagnostic et de la conception du processus cible. Plusieurs témoignages entendus lors des audiences de la Commission Gallant ont mis en évidence une planification initiale insuffisante du programme CASA, notamment en ce qui concerne la définition du périmètre fonctionnel, l'identification des parties prenantes clés et la sélection des méthodes de collecte d'information. Cette lacune a eu des répercussions sur l'ensemble des étapes subséquentes du projet, contribuant à des erreurs d'analyse, des retards et des décisions contractuelles prises sur des bases incomplètes. Comme l'a souligné Monsieur Michel Dumas, V-P principal Groupe LGS (2019-2022) et Président-directeur-général Groupe LGS (2022-2024), lors de son témoignage : « [...] je reste surpris, d'explorer quand on est rendus à réaliser. » (Source: Transcription, 25 septembre, p.86). Cette remarque critique le fait que des activités d'exploration, normalement prévues dans l'étude préliminaire, aient été repoussées à la phase de réalisation, ce qui a accru les risques et fragilisé la conduite du projet. (Commission Gallant, audiences publiques, 2025)

Tâche 1.2 – Clarification de la demande

Objectif : Cette tâche vise à établir une compréhension commune et précise de la demande initiale formulée par les requérants. Elle permet de distinguer les attentes explicites des besoins implicites, de définir le périmètre fonctionnel du processus et du système à transformer, et d'identifier les enjeux organisationnels sous-jacents. Une clarification insuffisante peut entraîner des malentendus, des dérives de périmètre, ou des livrables inadéquats.

Dans le projet CASA, la demande initiale était formulée de manière trop générale, ce qui a conduit à des interprétations divergentes entre les parties prenantes et à une contractualisation prématurée. Cette tâche est donc essentielle pour aligner les objectifs du projet avec les besoins réels de l'organisation.

Le projet CASA/SAAQclic : La demande initiale de transformation n'a pas été suffisamment clarifiée. La planification du programme n'a pas intégré une analyse complète de la complexité des processus liés aux permis et à l'immatriculation. Cette omission a contribué à une sous-estimation du budget de la livraison 2, qui a crû de 329 % par rapport aux prévisions initiales. Le périmètre fonctionnel a été mal défini, ce qui a conduit à des **décisions contractuelles prises avant la finalisation de la documentation des besoins** (terminée en 2018, soit un an après la signature du contrat). Voici un extrait du RVG qui illustre cet enjeu: *“Il était donc nécessaire que la SAAQ comprenne la pleine complexité de ses processus et de ses besoins pour juger la qualité des différentes soumissions”* (Rapport du vérificateur général2025, p.20)

Tâche 1.3 – Définition de la frontière des processus d'affaires

Objectif : L'objectif ici est de délimiter précisément le (ou les) processus d'affaires concerné, en identifiant les activités incluses, les acteurs impliqués, les intrants et extrants, ainsi que les interactions avec d'autres processus ou systèmes. Cette définition permet de circonscrire le champ d'analyse, d'éviter les chevauchements ou les oublis, et de faciliter la modélisation du processus. Elle est particulièrement critique dans les organisations complexes où les processus sont interconnectés.

Dans le cas de la SAAQ, l'absence d'une définition claire de la frontière a limité la capacité à anticiper les impacts sur les partenaires externes (cours municipales, corps policiers, etc.), ce qui a contribué à des retards et à des ajustements coûteux en cours de projet.

Le projet CASA/SAAQclic : La SAAQ n'a pas procédé à une délimitation rigoureuse de la frontière (acteurs, impliqués, activités incluses etc.) des processus qui seraient transformés avant de contractualiser. Cela a limité sa capacité à anticiper les **interdépendances avec les partenaires externes** (cours municipales, corps policiers, concessionnaires). Voici un extrait du RVQ qui illustre ce point: *“Initialement, les processus de contrôle de la sécurité du transport routier des personnes et des biens ne devaient pas être intégrés dans le nouveau système informatique. Il était seulement prévu de créer des passerelles entre ce dernier et l'ancien système informatique qui prenait en charge ces processus. Toutefois, lors de la planification du programme CASA, la direction du programme n'a pas réalisé le niveau de complexité élevé qu'entraînait la création de ces passerelles. Ces processus ont donc dû être intégrés dans le nouveau système, ce qui a généré des*

coûts additionnels estimés par la direction du programme à 38 millions de dollars.”
(Rapport du vérificateur général 2025 p.20)

Tâche 1.4 – Définition des objectifs des processus et du système d’information

Objectif : Cette tâche consiste à formuler les objectifs que le processus transformé et le système d’information doivent atteindre. Ces objectifs peuvent être opérationnels (efficacité, rapidité), fonctionnels (automatisation, intégration), ou stratégiques (amélioration de l’expérience client, conformité réglementaire). Une définition claire des objectifs permet de guider les choix technologiques, les priorités de développement, et les critères d’évaluation du succès.

Dans le projet CASA, les objectifs ont été formulés de manière trop générale, ce qui a rendu difficile l’évaluation des bénéfices attendus et la mesure de la performance post-implantation. Cette tâche est donc essentielle pour assurer la cohérence entre les besoins exprimés et les solutions mises en œuvre. Comme l’a souligné Monsieur Michel Dumas lors des audiences de la Commission Gallant : « [...] *avant d’évaluer des scénarios de solutions, il faut comprendre d’où on part, il faut savoir exactement les processus cibles, il faut faire l’appariement avec les solutions existantes [...]* ». (Source: Transcription, 25 septembre, p.239) Par cette remarque, il insiste sur l’importance de définir les objectifs en lien étroit avec les processus existants, afin d’éviter des choix technologiques inadéquats et de garantir une transformation alignée sur les réalités opérationnelles. (Commission Gallant, audiences publiques, 2025)

Tâche 1.5 – Évaluation de la faisabilité

Objectif : L’évaluation de la faisabilité vise à déterminer si le projet peut être réalisé avec succès dans les conditions organisationnelles, techniques, financières et temporelles existantes. Elle permet d’identifier les risques, les contraintes, les ressources nécessaires, et les conditions de réussite. Une évaluation rigoureuse permet de prévenir les échecs, les dépassements de coûts, et les résistances au changement.

Le projet CASA/SAAQclic : Dans le projet CASA, la faisabilité a été évaluée de manière partielle, sans validation complète des impacts opérationnels, techniques et intersystémiques. Un extrait du rapport du vérificateur générale illustre clairement cette lacune :

« La justification fournie par l'Alliance pour cette augmentation des coûts et le report des échéanciers est principalement liée à l'importante complexité de cette livraison, qui **aurait été sous-estimée lors de la planification** du programme. »
(RVGQ, février 2025, p. 16)

Ce verbatim révèle que les dimensions techniques et fonctionnelles du projet n'ont pas été correctement anticipées. La complexité de la livraison 2, notamment en lien avec l'intégration des processus critiques et la création de passerelles entre anciens et nouveaux systèmes, a été sous-estimée. Cette erreur d'appréciation a entraîné des dépassements budgétaires majeurs, des retards dans les échéanciers, et une mise en service précipitée du système SAAQclic, avec des conséquences opérationnelles importantes dans les points de service.

Une évaluation de la faisabilité bien menée aurait permis de simuler les scénarios d'intégration, d'identifier les goulets d'étranglement techniques, de prévoir les besoins en formation et en accompagnement, et de mieux calibrer les ressources nécessaires. Elle aurait aussi permis de poser des conditions de succès claires avant la contractualisation.

Ci-dessous, on illustre certains enjeux de faisabilité rencontrés dans le projet CASA/SAAQclic :

- **Organisationnelle** : La direction du programme n'a pas anticipé les résistances internes ni les impacts sur les opérations des points de service.
- **Technique** : Le PGI choisi n'était pas entièrement compatible avec les besoins spécifiques de la SAAQ.
- **Financière** : Le coût du projet est passé de **638 millions \$ à plus de 1,1 milliard \$**, sans justification claire aux décideurs.
- **Temporelle** : Les échéanciers ont été continuellement repoussés, et des livraisons ont été abandonnées.

Tâche 1.6 – Préparation et présentation du rapport d'étude préliminaire

Objectif : Cette dernière tâche consiste à synthétiser les constats de l'étude, à formuler une recommandation sur la poursuite ou l'abandon du projet, et à présenter les résultats aux décideurs. Le rapport doit offrir une vision claire et structurée de la situation, des enjeux identifiés, des solutions envisagées, et des conditions de faisabilité. Il constitue un outil décisionnel stratégique, permettant d'engager ou non les ressources nécessaires à la suite du projet. Dans le cas de la SAAQ, le rapport

d'étude préliminaire n'a pas été utilisé comme levier de gouvernance, et les décisions ont été prises sans validation complète des livrables, ce qui a affaibli la capacité de pilotage du programme CASA.

Le projet CASA/SAAQclic : Le rapport d'étude préliminaire n'a pas été utilisé comme outil décisionnel structurant. ([Rapport du vérificateur général2025](#))

À retenir concernant l'étude préliminaire préalable aux projets de transformation numérique

Il est impératif que les organisations publiques réalisent une étude préliminaire complète et indépendante, avant toute contractualisation ou mise en œuvre. Cette étude doit :

- Être menée par des analystes expérimentés.
- Intégrer une analyse multidimensionnelle de la faisabilité.
- Être validée par les parties prenantes internes et externes.
- Servir de base à une décision éclairée sur la poursuite du projet.

Erreur à éviter: Confier la documentation des besoins à des fournisseurs impliqués dans la solution, négliger la clarification de la demande, et omettre l'évaluation rigoureuse des impacts organisationnels.

Recommandation clé

Il est recommandé que toute organisation publique engagée dans un projet de transformation numérique consacre **un temps suffisant à l'étude préliminaire**, en mobilisant des ressources qualifiées et en assurant une indépendance analytique dans la documentation des besoins.

Les erreurs à éviter incluent: la définition imprécise du périmètre, l'implication directe de fournisseurs dans l'analyse des besoins, et l'absence d'une évaluation multidimensionnelle de la faisabilité. Une étude préliminaire bien menée constitue un levier stratégique pour réduire les risques, optimiser les ressources et favoriser l'adhésion des parties prenantes.

Recommandations pratiques pour bien mener l'étude préliminaire

- Formaliser systématiquement l'étude préliminaire dans tout projet de transformation numérique, en la considérant comme une étape obligatoire avant toute contractualisation.
- Assurer l'indépendance analytique dans la documentation des besoins, en évitant l'implication directe des fournisseurs dans la définition des exigences fonctionnelles.
- Mobiliser les parties prenantes dès la clarification de la demande, en incluant les gestionnaires, les utilisateurs finaux et les partenaires externes.
- Évaluer la faisabilité selon les quatre dimensions (organisationnelle, technique, financière, temporelle), en s'appuyant sur des données objectives et des simulations réalistes.
- Utiliser le rapport d'étude préliminaire comme outil décisionnel, en le présentant formellement aux instances de gouvernance pour validation avant le lancement du projet.

4.2. Le diagnostic de l'existant : fondements méthodologiques et application au projet CASA/SAAQclic

Le diagnostic de l'existant constitue une phase critique dans tout projet de transformation numérique. Réalisé à la suite d'une étude préliminaire concluante, il vise à évaluer la performance du processus actuel, à identifier les problèmes du système d'information et du processus d'affaires, à en déterminer les causes profondes, et à formuler des pistes de solution. Cette étape permet de juger si une transformation est nécessaire et réalisable, et elle sert de base à la conception du processus cible et du système d'information futur.

Le diagnostic repose sur une démarche rigoureuse et souvent itérative, mobilisant des outils d'analyse, de modélisation, d'observation et d'entrevue. Il s'appuie sur une compréhension fine de l'environnement organisationnel, des pratiques opérationnelles, des contraintes techniques et des dynamiques humaines.

Objectifs du diagnostic de l'existant

Le premier objectif du diagnostic est d'**identifier les problèmes du processus d'affaires et du système d'information** qui le soutient. Ces problèmes ne sont pas toujours visibles à première vue : ils peuvent être masqués par des pratiques routinières ou des ajustements informels réalisés par les utilisateurs. Le diagnostic permet de mettre en lumière les écarts entre les objectifs fixés lors de l'étude préliminaire et la performance réelle observée. Par exemple, dans le projet

CASA/SAAQclic, le temps de traitement des demandes de permis et d'immatriculation a été largement supérieur aux attentes, révélant des inefficiences non anticipées (VGQ, 2025).

Le deuxième objectif est de **déterminer les causes profondes des problèmes identifiés**. Il ne suffit pas de constater un dysfonctionnement : il faut comprendre pourquoi il survient, quelles sont les pratiques, les règles d'affaires, les configurations techniques ou les comportements organisationnels qui en sont à l'origine. Cette analyse causale est essentielle pour éviter de reproduire les mêmes erreurs dans le système cible. Dans le cas CASA, plusieurs problèmes étaient liés à une mauvaise configuration du progiciel, mais aussi à des règles d'affaires mal documentées ou à des pratiques de saisie divergentes entre les points de service (Commission Gallant, audiences publiques).

Le troisième objectif est de **documenter les exigences et les contraintes du processus et du système**, en tenant compte de l'environnement organisationnel, des technologies disponibles, des ressources humaines et financières, et des obligations réglementaires. Cette documentation permet de baliser la conception future et d'éviter les incompatibilités. Dans le projet CASA, l'absence de documentation complète des processus a limité la capacité à anticiper les interdépendances avec les partenaires externes (cours municipales, corps policiers), ce qui a entraîné des retards et des ajustements coûteux (VGQ, 2025).

Le quatrième objectif est **d'évaluer les impacts des problèmes identifiés**, afin de prioriser les actions correctives. Tous les problèmes ne sont pas équivalents : certains ont des conséquences majeures sur la qualité du service, la conformité réglementaire ou les coûts d'exploitation, tandis que d'autres sont plus marginaux. Le diagnostic permet de quantifier ces impacts et d'orienter les efforts vers les enjeux les plus critiques. Par exemple, dans CASA, des erreurs dans les dates de facturation ont entraîné des pertes financières et des tensions avec les fournisseurs, comme l'a illustré le cas Riopel cité dans le manuel méthodologique.

Enfin, le diagnostic vise à **formuler des pistes de solution réalistes et adaptées**, qui tiennent compte des capacités de l'organisation, des technologies disponibles et des attentes des parties prenantes. Ces solutions ne doivent pas être uniquement techniques : elles peuvent inclure des ajustements organisationnels, des formations, des changements de gouvernance ou des révisions de politiques internes. Le

diagnostic prépare ainsi le terrain pour une transformation cohérente, fondée sur une compréhension fine de l'existant.

Tâche 2.1 – Planification du diagnostic de l'existant

Objectif : Organiser méthodiquement les activités du diagnostic, en formant une équipe compétente, en définissant les rôles et responsabilités, en sélectionnant les outils d'analyse, et en établissant un échéancier réaliste.

La planification est essentielle pour assurer la cohérence et l'efficacité du diagnostic. Elle permet de mobiliser les bons intervenants, notamment les utilisateurs du processus, qui détiennent une connaissance précieuse des pratiques réelles. Elle détermine aussi les méthodes de collecte (entrevues, observation, questionnaires, analyse documentaire) et les outils de modélisation (matrices, diagrammes, logiciels de simulation).

Le projet CASA/SAAQclic : Dans le projet CASA, la planification du diagnostic a été difficile. L'équipe n'a pas intégré les agents des points de service dès le départ, ce qui a limité la compréhension des pratiques terrain. De plus, l'échéancier initial n'a pas tenu compte de la complexité des processus liés aux permis et à l'immatriculation, entraînant des retards et des ajustements coûteux (VGQ, 2025). L'extrait suivant illustre bien la situation vécue: *“ La justification fournie par l'Alliance pour cette augmentation des coûts et le report des échéanciers est principalement liée à l'importante complexité de cette livraison, qui aurait été sous-estimée lors de la planification du programme. Cette situation n'est pas étrangère au fait que la SAAQ a terminé de documenter le fonctionnement de ses processus et l'interprétation des lois et règlements s'appliquant à la livraison 2 en 2018, soit plus d'un an après la signature de son contrat avec l'Alliance.”* (Rapport du vérificateur général 2025, p.12)

Tâche 2.2 – Analyse de l'environnement

Objectif : Comprendre les dimensions organisationnelles, techniques et financières qui influencent le processus et le système d'information, afin d'évaluer leur adéquation avec les objectifs de transformation.

Cette tâche permet d'identifier les contraintes structurelles (hiérarchie, gouvernance, culture organisationnelle), les capacités technologiques (maturité des systèmes, compatibilité, obsolescence), et les ressources disponibles (budget,

personnel, expertise). Elle éclaire aussi les dynamiques interfonctionnelles et les attitudes face au changement.

Le projet CASA/SAAQclic : L'analyse de l'environnement n'a pas permis d'anticiper les résistances internes à la SAAQ, ni les impacts sur les partenaires externes (cours municipales, corps policiers). Comme l'a exprimé Monsieur Karl Malenfant, VP Technologies de l'information (2013-2020), VP Ressources humaines, matérielles et services numériques (2020-2022), VP Expérience numérique (2022-2024) SAAQ, lors des audiences de la Commission Gallant : « [...] *il y a plein de parties prenantes qui contribuent à essayer de voir ce sera quoi notre coffre à outils [...] il y aura des besoins supplémentaires en jours-personnes pour intégrer l'ensemble de la collaboration. [...] C'est plus compliqué, moi, c'est ce que je retiens.* » (Source: Transcription, 18 septembre, p.155). Ce témoignage met en lumière la complexité de l'environnement organisationnel, qui a été mal anticipée, entraînant des besoins imprévus en ressources humaines et en coordination interfonctionnelle. (Commission Gallant, audiences publiques, 2025)

Tâche 2.3 – Collecte d'information sur le processus et le système

Objectif : Recueillir des données détaillées sur les composantes, la performance et les problèmes du processus et du système d'information, en combinant plusieurs sources : observation, entrevue, documentation, modélisation.

Cette tâche vise à comprendre les activités, les rôles, les intrants et extrants, les règles d'affaires, les technologies utilisées, et les écarts entre les procédures formelles et les pratiques réelles. Elle permet aussi de valider les objectifs du processus et de mesurer les performances actuelles.

Le projet CASA/SAAQclic : Le projet CASA illustre les conséquences d'une collecte d'information incomplète, notamment en ce qui concerne les règles d'affaires. Comme l'a souligné Monsieur Michel Dumas lors des audiences de la Commission Gallant : « [...] *les processus sont là, les règles d'affaires, elles ne sont pas là [...] on va les avoir plus loin. [...] Quand les règles d'affaires arrivent en 2018 ou 2019, là, on est en plein dedans. [...] Tant que tu n'as pas la combinaison des deux, tu ne peux pas en évaluer la complexité.* » (Source: Transcription, 25 septembre, p.82-83). Ce témoignage met en lumière une lacune critique : l'absence de documentation simultanée des processus et des règles d'affaires a empêché une évaluation adéquate de la complexité fonctionnelle du projet. Cela souligne l'importance de

cette tâche dans la compréhension fine du périmètre fonctionnel et dans la réduction des risques liés à des décisions prises sur des bases partielles. (Commission Gallant, audiences publiques, 2025)

Tâche 2.4 – Modélisation du processus d'affaires actuel

Objectif : Représenter graphiquement le processus pour en comprendre le fonctionnement, identifier les goulets d'étranglement, les redondances, les délais, et les points de friction.

La modélisation permet de synthétiser l'information recueillie, de valider la compréhension du processus avec les utilisateurs, et de repérer les inefficiences. Elle doit être itérative, validée régulièrement, et orientée vers la compréhension, non vers la perfection graphique.

Le projet CASA/SAAQclic : La SAAQ n'a pas procédé à une modélisation complète des processus avant la contractualisation. Cela a limité sa capacité à anticiper les interdépendances entre les processus et avec les partenaires externes, notamment les concessionnaires et les corps policiers. Ce manque de modélisation préalable est confirmé par le rapport du Vérificateur général : « *La SAAQ a terminé de documenter le fonctionnement de ses processus et l'interprétation des lois et règlements s'appliquant à la livraison 2 en 2018, soit plus d'un an après la signature de son contrat avec l'Alliance.* » (Rapport du vérificateur général, 2025, p.16). Ce constat indique que le diagnostic des processus n'a pas été réalisé avant la contractualisation, ce qui a compromis la qualité de la transformation, en rendant difficile l'évaluation des impacts fonctionnels et réglementaires en amont du projet.

Ce défi est également souligné par Monsieur Christian Langlois, architecte de développement, qui témoigne : « *Concevoir, c'est plus difficile, parce qu'il faut prendre le temps d'y penser et de le concevoir [...] dans un contexte comme on avait, c'est plus difficile, parce qu'on refaisait tout au complet.* » (Source: Transcription, 03 septembre, p.257) Cette remarque insiste sur l'importance de la conception et de la modélisation comme étapes critiques, qui exigent du temps, de la rigueur et une compréhension approfondie des processus existants. Une modélisation précipitée ou négligée compromet la validité des représentations et la pertinence des décisions prises en aval.

Tâche 2.5 – Pose du diagnostic

Objectif : Identifier les problèmes du processus et du système, analyser leurs causes profondes, et évaluer leurs impacts. Cette tâche repose sur l'analyse des écarts entre les objectifs et la performance observée.

Le diagnostic s'appuie sur les modèles, les fiches de documentation des problèmes, les observations terrain, et les analyses causales (diagrammes Ishikawa, arborescences). Il permet de distinguer les causes internes (règles, pratiques, configurations) des causes externes (gouvernance, politiques RH, contraintes réglementaires).

Le projet CASA/SAAQclic : Un exemple révélateur de l'importance de cette tâche concerne les processus de contrôle de la sécurité du transport routier des personnes et des biens. Initialement, ces processus n'étaient pas censés être intégrés dans le nouveau système SAAQclic. Il était prévu de créer des passerelles entre le nouveau système et l'ancien, afin de maintenir la continuité fonctionnelle. Or, lors de la planification du programme CASA, la direction n'a pas réalisé la complexité technique et opérationnelle que représentait la création de ces passerelles. Le rapport de la Vérificatrice générale souligne : « *Initialement, les processus de contrôle de la sécurité du transport routier des personnes et des biens ne devaient pas être intégrés dans le nouveau système informatique. Il était seulement prévu de créer des passerelles entre ce dernier et l'ancien système informatique qui prenait en charge ces processus. Toutefois, lors de la planification du programme CASA, la direction du programme n'a pas réalisé le niveau de complexité élevé qu'entraînait la création de ces passerelles.* » (RVGQ, février 2025, p. 16)

Ce verbatim illustre l'absence d'un diagnostic rigoureux des interdépendances entre les systèmes existants et le système cible. La complexité technique et fonctionnelle de ces passerelles aurait dû être identifiée en amont, à travers une analyse causale et une modélisation complète des processus. Cette omission a entraîné des retards, des incompatibilités et des risques pour la continuité opérationnelle.

Par ailleurs, un témoignage de Monsieur Michel Dumas souligne : « *Il faut les faire, ces analyses-là, et il faut les faire pas en surface, en profondeur. [...] Même si j'investis en conception 10 millions, mais qu'en bout de ligne, on me dit : "Ton vrai problème, il est là", j'aime mieux investir 10 millions là que de m'en aller dans une aventure risquée.* » (Source: *Transcription*, audiences 25 septembre 2025, p.252)

Une pose de diagnostic bien menée aurait permis de mieux anticiper ces enjeux et d'ajuster la conception du système en conséquence.

Tâche 2.6 – Préparation et présentation du rapport de diagnostic

Objectif : Synthétiser les constats du diagnostic, formuler des recommandations, et présenter les résultats aux décideurs de manière claire, structurée et orientée vers l'action. Le rapport doit contenir les problèmes identifiés, leurs causes, leurs impacts, et les pistes de solution. Il doit être accessible, sans surcharge technique, et accompagné d'annexes détaillées. Il constitue un outil stratégique pour décider de la poursuite ou non du projet.

Le projet CASA/SAAQclic : Dans le projet CASA, les lacunes observées dans les tâches précédentes, notamment l'absence de modélisation complète, la documentation tardive des règles d'affaires, et la collecte d'information fragmentée, ont directement affecté la qualité du diagnostic de l'existant. Le rapport de diagnostic n'a pas été utilisé comme levier décisionnel : les constats n'ont pas été pleinement validés, les recommandations n'ont pas été traduites en actions concrètes, et les décisions ont été prises sans une compréhension approfondie des enjeux. Cela a affaibli la capacité de pilotage du programme CASA et réduit l'efficacité des mécanismes de gouvernance. (Commission Gallant, audiences publiques)

À retenir concernant le diagnostic de l'existant dans les projets de transformation numérique

Il est impératif que les organisations publiques réalisent un diagnostic de l'existant complet, structuré et indépendant, à la suite d'une étude préliminaire concluante. Ce diagnostic doit :

- Être mené par une équipe multidisciplinaire incluant des analystes expérimentés et des utilisateurs du processus.
- Intégrer une analyse approfondie de l'environnement organisationnel, technique et financier.
- Documenter les règles d'affaires à partir des pratiques réelles, en assurant l'indépendance analytique.
- Identifier les problèmes du processus et du système d'information, en analysant leurs causes profondes.
- Évaluer les impacts des problèmes pour prioriser les actions correctives.
- Servir de base à la conception du processus cible et du système d'information.

Erreurs à éviter: Négliger la participation des utilisateurs, omettre la modélisation complète des processus, confier la documentation des règles d'affaires à des fournisseurs impliqués dans la solution, et ignorer les impacts organisationnels et interfonctionnels.

Recommandation clé

Il est recommandé que toute organisation publique engagée dans un projet de transformation numérique consacre un temps suffisant au diagnostic de l'existant, en mobilisant des ressources qualifiées, en assurant une documentation indépendante des règles d'affaires, et en procédant à une analyse causale rigoureuse des problèmes identifiés. Les erreurs à éviter incluent : l'absence de modélisation complète, la sous-estimation des contraintes organisationnelles, et l'utilisation d'un rapport de diagnostic non validé comme base décisionnelle. Un diagnostic bien mené constitue un levier stratégique pour assurer la pertinence de la transformation, réduire les risques, et favoriser l'adhésion des parties prenantes.

Recommandations pratiques pour bien mener le diagnostic de l'existant

- Formaliser systématiquement le diagnostic comme une étape obligatoire après l'étude préliminaire, avant toute conception ou contractualisation.
- Mobiliser les utilisateurs du processus dès le début du diagnostic, en les impliquant dans la collecte d'information, la validation des modèles et l'analyse des problèmes.
- Analyser l'environnement organisationnel et technologique en profondeur, en tenant compte des contraintes structurelles, des capacités techniques et des dynamiques interfonctionnelles.
- Documenter les règles d'affaires de manière exhaustive et indépendante, en évitant l'implication directe des fournisseurs dans la définition des logiques de traitement.
- Utiliser des outils de modélisation et d'analyse causale (diagrammes Ishikawa, arborescences) pour identifier les causes des problèmes et orienter les solutions.
- Évaluer les impacts des problèmes identifiés, en les quantifiant et en les hiérarchisant selon leur gravité et leurs conséquences organisationnelles.
- Utiliser le rapport de diagnostic comme outil décisionnel, en le présentant formellement aux instances de gouvernance pour validation avant la conception du système cible.

4.3. La modélisation du processus d'affaires cible : fondements méthodologiques et application aux projets de transformation numérique

Le modèle du processus d'affaires cible constitue une étape centrale dans la conception d'un projet de transformation numérique. Il fait suite au diagnostic de l'existant et à la décision de poursuivre le projet. Cette phase vise à concevoir un processus optimisé, aligné sur les objectifs organisationnels, capable de corriger les dysfonctionnements identifiés, d'ajouter de la valeur, et de s'intégrer efficacement au système d'information cible.

Le processus cible ne doit pas seulement corriger les erreurs du passé : il doit aussi anticiper les besoins futurs, améliorer la productivité, renforcer la qualité, et maximiser la valeur ajoutée pour les clients et pour l'organisation. Sa conception repose sur une démarche itérative, combinant créativité, rigueur analytique, et évaluation continue de la faisabilité.

Objectifs de la modélisation du processus d'affaires cible

Le premier objectif est de **concevoir un processus plus performant que l'existant**, en réduisant les activités sans valeur ajoutée, en optimisant les tâches à valeur ajoutée réelle et d'affaires, et en minimisant les délais, les erreurs et les coûts. Cette optimisation repose sur l'élimination des causes des problèmes identifiés lors du diagnostic, l'analyse de la valeur ajoutée, la systématisation du processus, et l'application des principes de réingénierie. Par exemple, dans le cas de Pietr, Gonthier & associés (cité dans le livre Rivard (2013), la double saisie des données par les secrétaires et le responsable des achats a été remplacée par une saisie unique via une application mobile, générant des économies substantielles.

Le deuxième objectif est de **concevoir un processus qui ajoute de la valeur**, tant pour les clients que pour l'organisation. Il ne s'agit pas seulement d'améliorer la productivité, mais aussi de renforcer la qualité du service, la personnalisation, la rapidité, et la capacité à répondre aux attentes des clients. Des techniques comme le balisage (benchmarking) et le modèle du cycle d'approvisionnement permettent d'identifier des pratiques exemplaires et d'intégrer des activités de soutien à chaque étape du parcours client.

Le troisième objectif est de **réévaluer la frontière du processus**, en tenant compte des nouvelles activités, des rôles élargis, et des interactions avec les partenaires internes et externes. La transformation peut impliquer une redéfinition des responsabilités, une intégration plus poussée des utilisateurs, ou une extension du périmètre fonctionnel. Par exemple, l'ajout d'un lecteur de code universel dans les réserves de fournitures implique tous les membres de l'organisation dans le processus d'approvisionnement.

Le quatrième objectif est de **réévaluer la faisabilité du projet**, à la lumière des nouvelles solutions envisagées. Cette évaluation doit porter sur les dimensions organisationnelle, technique, financière et temporelle, en intégrant une analyse coûts-bénéfices détaillée. Elle permet de valider les choix technologiques, d'anticiper les impacts organisationnels, et de justifier les investissements requis. Les bénéfices doivent être tangibles (réduction des coûts, augmentation des revenus) ou intangibles (amélioration de l'image, satisfaction des utilisateurs).

Tâche 3.1 – Conception des composantes du processus visant des objectifs de productivité et de qualité

Objectif : Cette tâche vise à concevoir un processus plus efficient que l'existant, en éliminant les causes des problèmes identifiés lors du diagnostic, en réduisant les activités sans valeur ajoutée (SVA), et en optimisant les activités à valeur ajoutée réelle (VAA) et d'affaires (VAR). Elle mobilise des techniques telles que l'analyse causale, l'analyse de la valeur ajoutée, la systématisation du processus et les principes de réingénierie.

Le projet CASA/SAAQclic : Dans le projet CASA, plusieurs activités redondantes ont été maintenues dans le processus cible, notamment la double saisie des données dans les points de service. Le système SAAQclic n'a pas permis de saisir les données « à la source » ni d'automatiser les contrôles, ce qui a entraîné des erreurs et des délais. Une conception rigoureuse aurait permis d'éliminer ces tâches SVA et de regrouper les activités autour de l'output attendu (ex. : délivrance du permis), conformément aux principes de réingénierie.

Monsieur Christian Langlois, architecte de développement à la SAAQ, a souligné les limites de la conception dans le projet : « *On avait des phases de réalisation très waterfall [...] on avait la conception du RICEFW, l'évaluation des règles d'affaires, la rédaction des specs fonctionnelles [...] mais quand on tombait en test, on réalisait qu'il n'y a rien qui marchait. [...] On était à 80 % d'avancement, puis on retombait à 20 %.* » (Source: *Transcription*, audiences 03 septembre 2025, p.270) Ce témoignage illustre que la conception n'a pas permis d'éliminer les inefficiences ni de garantir la qualité attendue, révélant des lacunes méthodologiques dans l'approche adoptée.

Monsieur Michel Dumas, pour sa part, critique une approche de transformation trop radicale, qui n'a pas tenu compte des processus performants existants : « *[...] avant d'évaluer des scénarios de solutions, il faut comprendre d'où on part, il faut savoir exactement les processus cibles, il faut faire l'appariement avec les solutions existantes. [...] Celles qui sont bonnes, même si elles datent des années 80, si elles performant, on ne les changera probablement pas.* » (Source: *Transcription*, audiences 25 septembre 2025, p.239) Cette remarque met en évidence l'importance d'une conception ciblée, fondée sur une connaissance fine des processus existants, afin d'éviter des choix technologiques inadaptés.

Tâche 3.2 – Conception des composantes du processus visant des objectifs d’ajout de valeur

Objectif : Cette tâche consiste à enrichir le processus en intégrant des activités qui soutiennent le client tout au long du cycle d’approvisionnement : établissement des besoins, commande, paiement, livraison, test, intégration à l’inventaire, suivi, mise à jour, entretien, mise hors service, et comptabilisation. Elle repose sur des techniques comme le balisage (benchmarking) et le modèle du cycle d’approvisionnement.

Le projet CASA/SAAQclic : Le projet CASA/SAAQclic a permis certaines avancées concrètes en matière d’ajout de valeur pour les usagers. Comme l’a souligné Madame Marie-Claude Lemire de la SAAQ : « *Le dossier SAAQclic te permet de voir en temps réel tes acquis [...] avant, il fallait faire des demandes de service, attendre plusieurs jours, plusieurs semaines qu’on envoie les documents par la poste. C’est imprimable directement [...] on parle du certificat d’immatriculation, on parle du dossier de conduite.* » (Source: *Transcription*, audiences 03 septembre 2025, p.314) Ce témoignage met en lumière une amélioration significative de l’expérience usager, grâce à une simplification de l’accès aux services et à une réduction des délais.

Cependant, ces bénéfices ont été partiellement éclipsés par plusieurs lacunes dans la prise en compte des besoins réels des usagers, compromettant la fiabilité du système et la qualité de l’expérience. Le processus cible a généré des erreurs dans les prélèvements bancaires automatiques, entraînant des suspensions injustifiées de permis pour non-paiement. Les transferts de véhicules entre particuliers ont été entravés par des limitations techniques, empêchant certaines transactions légitimes ou autorisant des transactions non conformes (ex. : véhicules sous saisie). Des erreurs dans l’enregistrement de l’expérience de conduite ont affecté l’attribution des permis moto. Le remisage et le déremisage des véhicules sont restés partiellement inaccessibles en ligne, obligeant les usagers à se déplacer. Enfin, le portail destiné aux cours municipales a transmis des informations incomplètes ou erronées, nuisant à la gestion des avis de paiement (Source: rapport du vérificateur général du Québec, p.30).

Tâche 3.3 – Réévaluation de la frontière du processus

Objectif : Cette tâche vise à redéfinir le périmètre des processus en fonction des nouvelles activités, des rôles élargis, et des interactions avec les partenaires internes et externes. Elle permet d'intégrer les fonctions auparavant exclues et de garantir une cohérence opérationnelle.

Le projet CASA/SAAQclic : Le projet CASA illustre les conséquences d'une réévaluation tardive et mal anticipée de la frontière des processus. Initialement, la fonction de **prévention et de sanction des infractions relatives au transport routier**, assurée par **Contrôle routier Québec**, ne devait pas être intégrée au progiciel de gestion intégré (PGI) de la livraison 2. Il était seulement prévu de créer des passerelles entre le nouveau système et l'ancien système informatique qui gèrait ces processus. Or, cette fonction a été intégrée en cours de route, modifiant substantiellement le périmètre initial du projet.

Le rapport du vérificateur général du Québec souligne :

« Initialement, les processus de contrôle de la sécurité du transport routier des personnes et des biens ne devaient pas être intégrés dans le nouveau système informatique. Il était seulement prévu de créer des passerelles entre ce dernier et l'ancien système informatique qui prenait en charge ces processus. Toutefois, lors de la planification du programme CASA, la direction du programme n'a pas réalisé le niveau de complexité élevé qu'entraînait la création de ces passerelles. » (Rapport VGQ, 2025)

Ce constat révèle que la frontière des processus à l'étude a changé en cours de route, sans réévaluation méthodique ni ajustement des ressources et des capacités. Cette modification a eu un impact direct sur la portée, l'envergure et la complexité du projet, compromettant la cohérence opérationnelle et la capacité de pilotage du programme CASA.

Tâche 3.4 – Réévaluation de la faisabilité du projet

Objectif : Cette tâche consiste à réévaluer la faisabilité organisationnelle, technique, financière et temporelle du processus cible, en intégrant une analyse coûts-bénéfices détaillée. Elle permet de valider les choix technologiques, d'anticiper les impacts organisationnels, et de justifier les investissements requis.

Le projet CASA/SAAQcllic : La faisabilité du processus cible n'a pas été réévaluée de manière rigoureuse. Les impacts organisationnels (formation, gouvernance, gestion du changement), techniques (interopérabilité, sécurité), financiers (coûts de configuration, dépassements budgétaires) et temporels (échéanciers irréalistes) ont été sous-estimés. Le coût du projet est passé de 638 millions \$ à plus de 1,1 milliard \$, sans que les bénéfices attendus soient clairement démontrés. (Source : VGQ, Rapport 2025 – SAAQcllic). Voici un extrait du rapport du VGQ qui illustre les impacts engendrés par une réévaluation (ou absente) non rigoureuse de la faisabilité: « *la mise en service du nouveau système informatique en février 2023 a entraîné des problèmes importants et n'a pas encore engendré les bénéfices attendus. [...] Les services en ligne offerts sur la plateforme SAAQcllic sont utilisés par moins d'utilisateurs de la route que les anciens services en ligne.* » (p. 28). (Source : VGQ, Rapport 2025 – SAAQcllic). Cela met en lumière l'importance de la réévaluation de la faisabilité du projet (notamment organisationnelle et l'adhésion des usagers dans l'exemple cité) afin de mobiliser les mesures adéquates permettant d'atténuer les impacts sous-jacents.

À retenir concernant la modélisation du processus d'affaires cible

Il est impératif que les organisations publiques conçoivent un modèle de processus cible rigoureux, aligné sur les objectifs organisationnels, et fondé sur une compréhension fine des besoins des utilisateurs et des clients. Ce modèle doit:

- Être basé sur les constats du diagnostic de l'existant.
- Intégrer des techniques d'optimisation et d'ajout de valeur.
- Être validé par les parties prenantes internes et externes.
- S'accompagner d'une réévaluation de la faisabilité du projet.

Erreur à éviter: Concevoir un processus uniquement en réponse aux problèmes identifiés, sans chercher à ajouter de la valeur ; négliger la réévaluation de la frontière du processus ; omettre l'analyse coûts-bénéfices ; ignorer les impacts organisationnels de la transformation.

Recommandation clé

Il est recommandé que toute organisation publique engagée dans une transformation numérique consacre une attention particulière à la conception du processus cible, en mobilisant des ressources qualifiées, en intégrant les meilleures pratiques sectorielles, et en évaluant rigoureusement la faisabilité du projet. Les erreurs à éviter incluent : une conception centrée uniquement sur la correction des problèmes, une absence de vision stratégique sur la valeur ajoutée, et une sous-estimation des impacts organisationnels. Un processus cible bien conçu constitue un levier puissant pour améliorer la performance, renforcer la qualité, et fidéliser les parties prenantes.

Recommandations pratiques pour bien concevoir le processus d'affaires cible

- Formaliser systématiquement la conception du processus cible comme une étape centrale du projet, en lien avec le système d'information.
- Mobiliser des techniques d'optimisation : élimination des causes, analyse de la valeur ajoutée, réingénierie, systématisation.
- Intégrer des activités à valeur ajoutée tout au long du cycle d'approvisionnement du client, en s'inspirant des meilleures pratiques.
- Réévaluer la frontière du processus en fonction des nouvelles activités et des rôles élargis.
- Procéder à une réévaluation complète de la faisabilité, en intégrant une analyse coûts-bénéfices détaillée et en tenant compte des impacts organisationnels.
- Utiliser le modèle du processus cible comme outil stratégique, en le présentant formellement aux instances de gouvernance pour validation avant la mise en œuvre.

4. Discussion

La transformation numérique dans le secteur public ne se limite à l'introduction de technologies : elle implique une reconfiguration profonde des processus d'affaires, des structures organisationnelles et des relations avec les citoyens. Le projet CASA/SAAQclic, analysé à travers les trois phases méthodologiques (étude préliminaire, diagnostic de l'existant, conception du processus cible), illustre les

défis et les écueils d'une transformation mal alignée sur les principes reconnus dans la littérature scientifique.

5.1. L'importance de la co-conception et de l'orientation usager

La littérature récente insiste sur la nécessité d'une **co-conception des processus** avec les parties prenantes, notamment les usagers finaux. Janssen et al. (2020) soulignent que les projets numériques publics doivent être centrés sur les besoins des citoyens, en intégrant des mécanismes de rétroaction et de personnalisation dès la phase de conception. Dans CASA/SAAQclic, l'absence d'activités à valeur ajoutée pour les usagers (ex. : simulateurs de services, interfaces personnalisées) a contribué à une faible adoption des services en ligne.

5.2. La gouvernance adaptative et la gestion du changement

La transformation numérique exige une **gouvernance adaptative**, capable de réagir aux imprévus, de coordonner les acteurs multiples, et de piloter le changement organisationnel. Mergel, Edelman et Haug (2019) insistent sur le rôle des capacités dynamiques dans les administrations publiques pour réussir les projets numériques. Dans CASA, la gouvernance du programme n'a pas su intégrer les partenaires externes ni anticiper les résistances internes, ce qui a affaibli la mise en œuvre du processus cible.

5.3. L'alignement stratégique entre processus et technologies

La littérature souligne que la réussite d'un projet numérique repose sur l'**alignement stratégique entre les processus d'affaires et les technologies déployées**. Vial (2019) propose un cadre conceptuel où la transformation numérique est vue comme un processus de disruption organisationnelle, nécessitant une refonte des logiques opérationnelles. Dans CASA, le système SAAQclic a été implanté sans que les processus cibles soient modélisés de manière complète ni alignés sur les capacités du progiciel, entraînant des incohérences fonctionnelles.

5.4. La mesure des bénéfices et la gestion des impacts

La littérature appelle à une **gestion rigoureuse des bénéfices** et à une évaluation continue des impacts organisationnels. Bannister et Connolly (2020) rappellent que les projets numériques doivent démontrer leur valeur ajoutée non seulement en

termes financiers, mais aussi en termes de qualité de service, de transparence et de confiance. Dans CASA, l'analyse coûts-bénéfices n'a pas été menée de manière exhaustive, et les bénéfices attendus n'ont pas été clairement définis ni mesurés.

Recommandations supplémentaires issues de la littérature

- Adopter une approche de co-design avec les citoyens, les employés et les partenaires dès la phase de conception du processus cible.
- Mettre en place une gouvernance agile, capable de piloter les interdépendances entre processus, systèmes et acteurs.
- Aligner les processus sur les capacités technologiques réelles, en évitant les configurations génériques imposées par les fournisseurs.
- Intégrer une gestion des bénéfices structurée, avec des indicateurs de performance clairs et partagés.
- Utiliser des modèles de maturité numérique pour évaluer la capacité de l'organisation à absorber le changement (ex. : modèle IMPACT, cadre Access-Analyze-Act).

Conclusion

L'analyse du projet CASA/SAAQclic à travers les trois phases méthodologiques: l'étude préliminaire, le diagnostic de l'existant et la conception du processus d'affaires cible, met en lumière les défis structurels, organisationnels et stratégiques que rencontrent les projets de transformation numérique dans le secteur public. Ce cas illustre les conséquences d'une planification insuffisante, d'un diagnostic incomplet et d'une conception de processus mal alignée sur les besoins des usagers et les capacités technologiques réelles.

Dans ce contexte, les commissions d'enquête comme la Commission Gallant jouent un rôle fondamental. Elles permettent de créer un espace de réflexion critique, de mise en transparence des pratiques, et de dialogue entre les acteurs publics, les experts, les chercheurs et les citoyens. En documentant les erreurs, les lacunes et les réussites, elles offrent aux gouvernements une opportunité précieuse d'apprentissage collectif et de renforcement des capacités institutionnelles. Elles

contribuent à transformer les échecs en leviers d'amélioration et à faire émerger des standards méthodologiques plus robustes pour les projets futurs.

L'implication des chercheurs, praticiens et analystes indépendants dans ces processus est essentielle. Elle permet de croiser les savoirs théoriques et empiriques, d'ancrer les recommandations dans des cadres méthodologiques éprouvés, et de favoriser une approche constructive, fondée sur l'analyse rigoureuse des données et des contextes. En tant que professeure, je suis ravie d'avoir pu contribuer à cette démarche, dans un délai restreint de moins d'un mois, en produisant ce rapport de recherche qui, je l'espère, apportera une valeur ajoutée à la discussion autour du projet CASA/SAAQclic.

Ce travail pourrait être enrichi dans le futur par une analyse approfondie des données publiques de la Commission Gallant, notamment les transcriptions des audiences, les documents techniques et les témoignages d'utilisateurs. Une telle extension permettrait de consolider les constats, d'affiner les recommandations, et de proposer des modèles de transformation plus adaptés aux réalités du secteur public québécois. En somme, ce rapport s'inscrit dans une dynamique de contribution éclairée à une transformation numérique plus responsable, plus inclusive et plus durable.

Note méthodologique

Le présent rapport propose une analyse critique de certains éléments spécifiques liés à la transformation numérique dans le secteur public, en s'appuyant sur le projet CASA/SAAQclic comme étude de cas illustrative. Il ne s'agit pas d'une analyse exhaustive ou étendue de l'ensemble des données pertinentes à l'objet d'étude, notamment en ce qui concerne les trois étapes méthodologiques examinées (diagnostic de l'existant, conception du processus cible, évaluation de la faisabilité).

Les verbatims cités ont été sélectionnés de manière aléatoire et à titre indicatif, dans le but d'illustrer les concepts théoriques mobilisés et de mettre en lumière des pratiques observées sur le terrain. Leur inclusion vise à enrichir la réflexion sur les bonnes et mauvaises pratiques dans les projets de transformation numérique du secteur public, et à contribuer à l'identification des leçons utiles tirées des expériences vécues.

Pour citer ce rapport:

Marzouki, A (2025). *De l'étude préliminaire à la modélisation des processus cibles : Analyse du projet CASA/SAAQclic et des défis de la transformation numérique dans le secteur public*. Rapport d'analyse critique. Commission Gallant.

Bibliographie:

Bannister, F., & Connolly, R. (2020). The great digital illusion: Public sector reform, digital government and public value. *Government Information Quarterly*, 37(1). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101421>

Gartner. (2018). *Digitalization*. In *Gartner IT glossary and A Dictionary of Business and Management*.

Hindarsah, I. (2023). Digital transformation and business process modeling: Challenges and opportunities. *Journal Arbitrase: Economy, Management and Accounting*, 1(02), 103-111.

Janssen, M., et al. (2020). Co-creating public sector services: A literature review on digital government and citizen participation. *Government Information Quarterly*, 37(4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101512>

Kurniawan, A., Rahayu, A., & Wibowo, L. A. (2021). Pengaruh transformasi digital terhadap kinerja bank pembangunan daerah di Indonesia. *Jurnal Ilmu Keuangan Dan Perbankan (JIKA)*, 10(2), 158-181.

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>

Riedl, R., A. Benlian, T. Hess, D. Stelzer, and H. Sikora. (2017). On the relationship between information management and digitalization. *Business & Information Systems Engineering*, 59(6), 475–482.

Rivard, S. (2013). *Le développement de systèmes d'information : Une méthode intégrée à la transformation des processus* (4e édition). Québec : Presses de l'Université du Québec. ISBN : 978-2760537002.

Vérificateur général du Québec. (2025, février). CASA/SAAQclic : coûts, échéanciers et qualité (Chapitre 2). Dans *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2024-2025* (pp. 14–43). https://www.vgq.qc.ca/Fichiers/Publications/rapport-annuel/212/VGQ_Fevr2025_ch2_web.pdf

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2). <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Ylinen, M., & Pekkola, S. (2019). A process model for public sector IT management to answer the needs of digital transformation.

Transcriptions des audiences de la Commission Gallant: [Enregistrement des audiences - CESIS](#)