



Présentation à la Commission d'enquête sur la gestion de la modernisation des systèmes informatiques de la SAAQ

Amal Marzouki, Ph.D

Professeure agrégée en gestion des technologies d'affaires

Unité départementale des sciences de la gestion

UQAR, campus de Lévis

24 octobre 2025

Qui suis-je?

Amal Marzouki, PhD en systèmes d'information organisationnels de l'Université Laval et Professeure en GTA à l'UQAR

Formation

- Baccalauréat en informatique pour l'administration des affaires (IHEC Tunis)
- Maîtrise en informatique décisionnelle et intelligence appliquée à la gestion (IHEC Tunis, ESC Tunis, Université Laval)
- PhD doctorat (systèmes d'information organisationnels) FSA, Université Laval

Expérience d'enseignement:

- Enseignement à l'UQAR depuis automne 2021, enseignement au 1^{er} et au 2^e cycle, FSA, Université Laval (Automne 2016 hiver 2021)
- Cours développés enseignés (Systèmes et technologies de l'information, Analyse d'affaires, Conception des systèmes d'information, Intelligence d'affaires, Technologies pour les affaires électroniques, Projet intégrateur TI, IA pour la gestion des SIO etc.)
- Mise en place du programme de DESS en IA

Intérêts de recherche:

- Impacts organisationnels et sociaux des systèmes et technologies de l'information
- Transformation numérique
- Intelligence artificielle
- Participation citoyenne et électronique
- Virtualisation des processus
- Systèmes d'information géographiques
- Villes intelligentes et objectifs de développement durable

Qui suis-je?

Implication académique internationale

- **Membre de la Digital Government Society (DGS)**
Organisation académique internationale dédiée à l'étude de la gouvernance numérique, des politiques publiques et de l'innovation technologique dans le secteur public.
- **Participation active aux conférences internationales**
 - Présentation d'articles scientifiques depuis 2017 aux conférences **DGO (Digital Government Conference)** et **ICEGOV (International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance)**
 - **Panels d'experts et retours d'expérience** sur la transformation numérique de gouvernements tels que : Inde, États-Unis, Émirats arabes unis, Brésil, etc.
- **Publications scientifiques dans des revues reconnues**, : (*Government Information Quarterly (GIQ)*, *Sustainability*, *Land*)

Qui suis-je?

Liens avec le milieu

- Mandat de consultation en réingénierie des processus d'affaires des événements de vie de Mon dossier citoyen (avec Services Québec, Gouvernement du Québec)
- Mandats de consultation sur l'analyse des données de participation citoyenne (MITACS) avec entreprise privée en TI
- Formation des professionnels TI en SI, TI et TALN dans des entreprises privées en TI
- Mandats de consultation en déneigement intelligent avec entreprise privée en TI spécialisée en déneigement
- Conférences en TI au gouvernement du Québec (CSPQ, RQ)
- Consultation sur les processus des e-Participation avec la Ville de Québec
- Formations des professionnels sur l'intégration des technologies émergentes dans le secteur public
- Participation aux événements professionnels dans le milieu (e.g. Colloques, AnalyZ)
- Collaboration et invitation d'experts terrains dans le cadre des cours

Pour plus d'information sur mon profil, consulter ma page personnelle à travers le lien suivant:

<https://www.uqar.ca/universite/a-propos-de-l-uqar/departements/unites-departementales-des-sciences-de-la-gestion/marzouki-amal>

Transformation numérique

Intégration des technologies numériques pour améliorer ou créer des produits et services (Ylinen & Pekkola, 2019 ; Gartner, 2018).

Au-delà de la digitalisation : changement fondamental des processus métiers et de la mentalité organisationnelle (Riedl et al., 2017).

Impacts profonds : modèles d'affaires, processus, ressources, méthodes, objectifs et culture (Hindarsah, 2023 ; Kurniawan et al., 2021).

Portée de l'analyse du rapport

Points clés

Trois étapes clés avant la conception SI :

- **Étude préliminaire** : périmètre, objectifs, faisabilité
- **Diagnostic de l'existant** : processus actuels, causes des dysfonctionnements
- **Modélisation du processus cible** : performance, valeur ajoutée, leviers de transformation

Analyse critique basée sur le projet

CASA/SAAQclic et les données de la **Commission Gallant**

Cadre méthodologique mobilisé

Référence centrale : *Le développement de systèmes d'information : Une méthode intégrée à la transformation des processus* (Rivard, 4e éd.)

• **Principe clé :** SI et processus d'affaires sont indissociables

• **Approche structurée :**

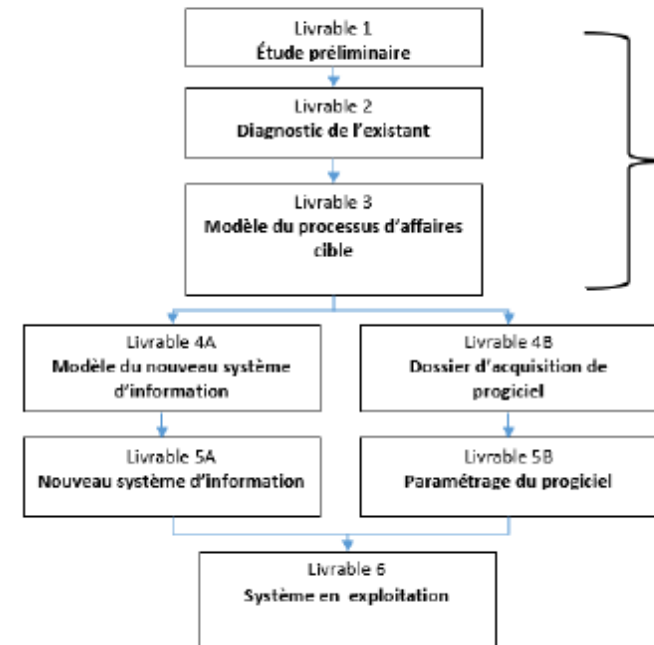
• Intégration simultanée de la refonte des processus et de la conception du SI

• Objectif : livrer un système aligné aux besoins, intégré aux processus et respectant les contraintes

• **Analyse du rapport :** focalisée sur trois étapes :

- Étude préliminaire
- Diagnostic de l'existant
- Modélisation du processus cible

Méthode Rivard



Les étapes précédant la conception du SI visent la **transformation du processus actuel (as is)** en un **processus cible (to be)** amélioré pour lequel le SI sera ensuite conçu.

Spécificité et objectifs de l'approche

Objectif global :

- Réduire les risques et assurer la pertinence du projet
- Garantir la cohérence entre SI et processus

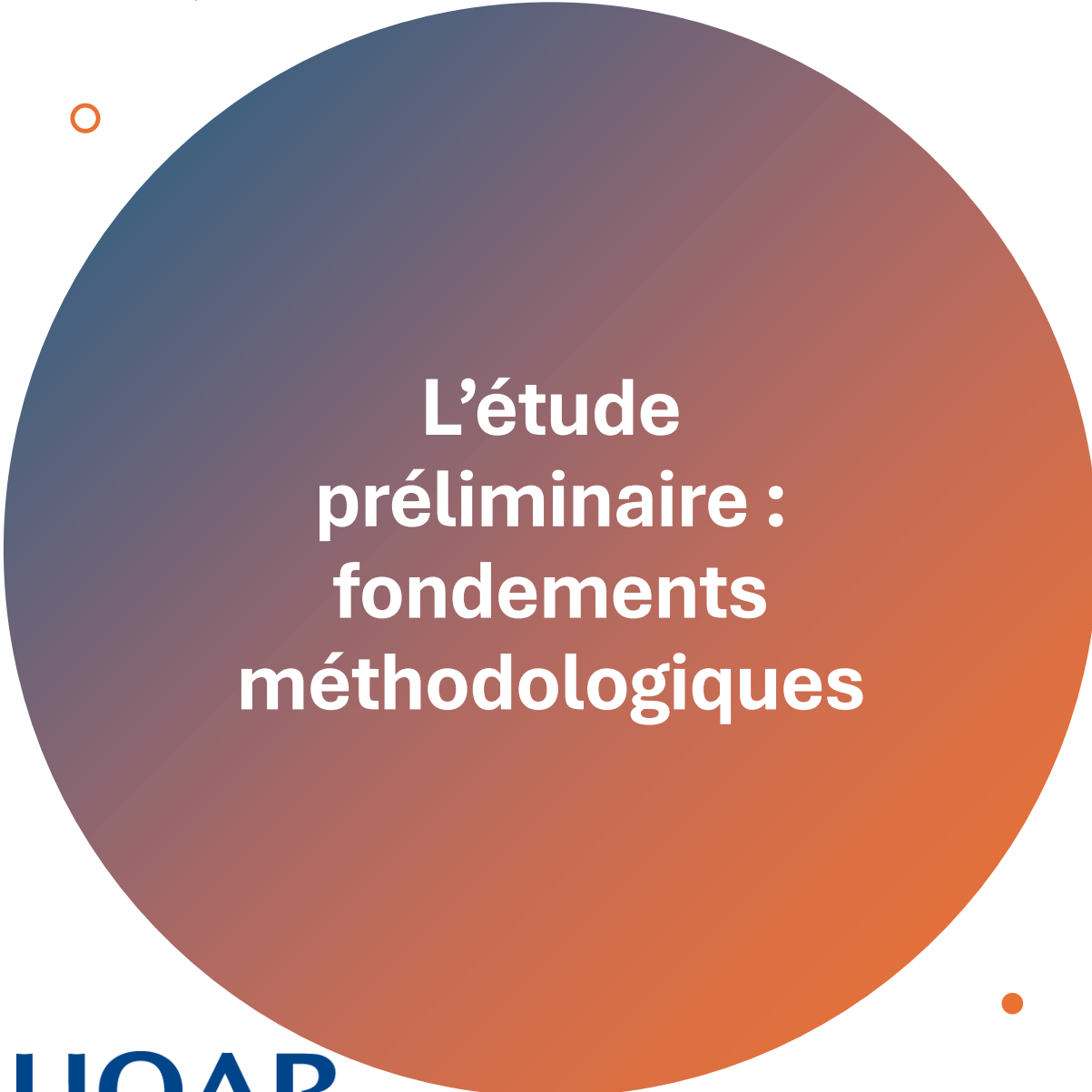
Caractéristiques distinctives :

- Structure en **livrables successifs**
- Validation à chaque étape avant de poursuivre
- **Gestion adaptative et itérative**

Avantage clé : Permet d'ajuster le projet en fonction des constats et des contraintes émergentes



L'étude préliminaire



L'étude préliminaire : fondements méthodologiques

Rôle clé : déterminer l'opportunité, la faisabilité et les conditions de succès avant d'engager des ressources

Objectifs principaux :

- Définir le périmètre du processus et du SI à analyser
- Clarifier les objectifs et identifier les problèmes perçus
- Évaluer les impacts organisationnels, techniques, financiers et temporels

Tâches structurées :

- Planification
- Clarification de la demande
- Définition de la frontière du processus
- Formulation des objectifs
- Évaluation de la faisabilité
- Préparation du rapport

L'étude préliminaire: un parallèle avec le projet CASA/SAAQclic



Constats majeurs (VGQ, 2025 & Commission Gallant) :



Clarification insuffisante de la demande → périmètre mal défini (livraison 2) → sous-estimation de la complexité



Documentation des besoins partiellement confiée à l'éditeur → perte d'indépendance et de neutralité



Évaluation de la faisabilité lacunaire → risques non anticipés (mise en service simultanée, impacts organisationnels)



Enjeu clé : importance d'une étude préliminaire rigoureuse, menée par des analystes expérimentés, fondée sur une compréhension fine du contexte et des dynamiques humaines

Tâche 1.1 – Planification de l'étude préliminaire

• **Objectif** : structurer les activités de l'étude préliminaire en tenant compte :

- de la complexité du processus à analyser
- des ressources disponibles

Actions clés :

- Définir les méthodes de collecte (entrevues, observation, analyse documentaire)
- Identifier les sources pertinentes (acteurs internes, partenaires, documents techniques)
- Répartir les responsabilités au sein de l'équipe

Importance :

- Assurer une couverture complète du périmètre
- Éviter les angles morts et les redondances
- Garantir des délais et efforts réalistes

• **CASA/SAAQclic – Constats :**

- Planification insuffisante → sous-estimation des enjeux (livraison 2)

Tâche 1.2 – Clarification de la demande

Objectif :

- Compréhension commune et précise de la demande initiale
- Distinguer attentes explicites et besoins implicites
- Définir le périmètre fonctionnel et identifier les enjeux organisationnels

Importance :

- Prévenir malentendus, dérives de périmètre et livrables inadéquats

CASA/SAAQclic – Constats :

- Demande initiale trop générale → interprétations divergentes
- Contractualisation prématurée avant finalisation des besoins
- Périmètre mal défini → sous-estimation du budget (livraison 2 : +329 %)
- Citation clé (VGQ, 2025, p.20) :
« 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. »

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

Objectif

- Identifier précisément :
 - Activités incluses
 - Acteurs impliqués
 - Intrants et extrants
 - Interactions avec d'autres processus ou systèmes

Importance

- Circonscrire le champ d'analyse
- Éviter chevauchements et oublis
- Faciliter la modélisation et l'anticipation des impacts

CASA/SAAQclic – Constats :

- Absence de délimitation rigoureuse avant contractualisation
- Impacts non anticipés sur partenaires externes (cours municipales, corps policiers, concessionnaires)
- Citation clé (VGQ, 2025, p.20) :
« 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... Toutefois, lors de la planification du programme CASA, la direction n'a pas réalisé le niveau de complexité élevé qu'entraînait la création de ces passerelles... Ces processus ont donc dû être intégrés, générant des coûts additionnels estimés à 38 millions de dollars. »

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

Finalité

- Déterminer ce que le processus transformé et le SI doivent atteindre
- Objectifs **opérationnels** : efficacité, rapidité
- Objectifs **fonctionnels** : automatisation, intégration
- Objectifs **stratégiques** : expérience client, conformité réglementaire

Pourquoi c'est critique

- Guide les choix technologiques et les priorités
- Sert de base pour évaluer le succès du projet

CASA/SAAQclic – Constats :

- Objectifs trop généraux → bénéfices difficiles à mesurer
- Impact : évaluation post-implantation compromise
- Citation clé (témoin 3 septembre, Commission Gallant, 2025) :
« 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.** »

Tâche 1.5 – Évaluation de la faisabilité

But : déterminer si le projet peut être réalisé avec succès dans les conditions : Organisationnelles, techniques, financières, temporelles

Rôle clé :

- Identifier risques, contraintes et ressources nécessaires
- Poser des conditions de succès avant contractualisation

• **CASA/SAAQclic – Constats** :

- Évaluation partielle → impacts opérationnels et techniques sous-estimés
- Citation (VGQ, 2025, p.16) :

*« 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.** »*

Conséquences :

- Dépassement budgétaire : **638 M\$ → 1,1 G\$**
- Retards majeurs et livraisons abandonnées
- Mise en service précipitée → perturbations dans les points de service

Enjeux par dimension :

- **Technique** : PGI incompatible avec besoins spécifiques
- **Financière** : explosion des coûts sans justification claire
- **Temporelle** : échéanciers continuellement repoussés

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

- **Rôle du rapport :**
 - Synthétiser les constats et formuler une recommandation (poursuite ou abandon)
 - Présenter une vision claire : situation, enjeux, solutions, conditions de faisabilité
 - Servir d'outil décisionnel pour engager ou non les ressources
- **Pourquoi c'est critique :**
 - Conditionne la gouvernance et la capacité de pilotage
- **CASA/SAAQclic – Constats :**
 - Rapport non utilisé comme levier de gouvernance
 - Décisions prises sans validation complète des livrables
 - Source : Rapport du Vérificateur général (2025)

Recommandation sur l'étude préliminaire aux projets de transformation numérique dans le secteur public

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.

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.

Le diagnostic de l'existant

Le diagnostic de l'existant: fondements méthodologiques

Rôle stratégique :

- Évaluer la performance du processus actuel
- Identifier les problèmes du SI et des processus d'affaires
- Déterminer les causes profondes et formuler des pistes de solution

Objectifs clés :

- Mettre en lumière les écarts entre objectifs et performance réelle
- Documenter exigences et contraintes (organisationnelles, techniques, réglementaires)
- Évaluer les impacts pour prioriser les actions
- Formuler des pistes de solution réalistes

Approche :

- Analyse rigoureuse et itérative
- Outils : observation, entrevues, modélisation, analyse documentaire
- Compréhension fine des pratiques, contraintes et dynamiques humaines

Tâche 2.1 – Planification du diagnostic de l'existant

Objectif

- Organiser méthodiquement les activités du diagnostic
- Former une équipe compétente et définir les rôles
- Sélectionner les outils d'analyse et établir un échéancier réaliste

Éléments clés

- Mobilisation des utilisateurs du processus (connaissance terrain)
- Choix des méthodes de collecte : entrevues, observation, questionnaires, analyse documentaire
- Outils de modélisation : matrices, diagrammes, logiciels de simulation

CASA/SAAQclic – Constats

- Planification insuffisante → agents des points de service non intégrés dès le départ
- Échéancier irréaliste → retards et ajustements coûteux

Tâche 2.2 – Analyse de l’environnement

Objectif :

- Évaluer les dimensions **organisationnelles**, **techniques** et **financières** qui influencent le processus et le SI

Points clés

- Identifier les contraintes structurelles : hiérarchie, gouvernance, culture
- Évaluer la maturité technologique : compatibilité, obsolescence
- Analyser les ressources disponibles : budget, expertise, personnel
- Observer les dynamiques interfonctionnelles et attitudes face au changement

CASA/SAAQclic – Constats

- Résistances internes et impacts sur partenaires externes mal anticipés

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

- **Objectif :**
 - Recueillir des données détaillées sur :
 - Composantes, performance et problèmes du processus et du SI
 - Règles d'affaires et pratiques réelles
- **Méthodes :**
 - Observation, entrevues, analyse documentaire, modélisation
- **Pourquoi c'est critique :**
 - Identifier les écarts entre procédures formelles et pratiques réelles
 - Valider les objectifs et mesurer la performance actuelle
- **CASA/SAAQclic – Constats :**
 - Collecte incomplète, surtout sur les règles d'affaires
 - Citation (Témoignage, 25 septembre, Commission Gallant, 2025) :
« [...] les processus sont là, les règles d'affaires, elles ne sont pas là [...] Tant que tu n'as pas la combinaison des deux, tu ne peux pas en évaluer la complexité. »

Tâche 2.4 – Modélisation du processus d'affaires actuel

Objectif :

- Représenter graphiquement le processus pour : Identifier goulots d'étranglement, redondances, délais, points de friction

Pourquoi c'est essentiel :

- Synthétiser l'information recueillie
- Valider la compréhension avec les utilisateurs
- Repérer les inefficiences et préparer la transformation

Principes clés :

- Approche itérative, validée régulièrement
- Priorité à la compréhension, non à la perfection graphique

CASA/SAAQclic – Constats :

- Absence de modélisation complète avant contractualisation
- Citation (VGQ, 2025, p.16) :
« *La SAAQ a terminé de documenter le fonctionnement de ses processus [...] en 2018, soit plus d'un an après la signature de son contrat avec l'Alliance.* »

Tâche 2.5 – Pose du diagnostic

Objectif :

- Identifier les problèmes du processus et du SI
- Analyser les causes profondes et évaluer les impacts

Méthodes :

- Analyse des écarts entre objectifs et performance réelle
- Outils : fiches de problèmes, observations terrain, diagrammes Ishikawa, arborescences causales

Pourquoi c'est critique :

- Distinguer causes internes (règles, pratiques, configurations) et externes (gouvernance, RH, réglementation)

CASA/SAAQclic – Constats :

- Diagnostic incomplet → complexité des passerelles sous-estimée
- Citation (VGQ, 2025, p.16) :
« [...] la direction du programme n'a pas réalisé le niveau de complexité élevé qu'entraînait la création de ces passerelles. »
- Témoignage (3 septembre) :
« Il faut les faire, ces analyses-là, et il faut les faire pas en surface, en profondeur. [...] »

Tâche 2.6 – Préparation et présentation du rapport de diagnostic

Objectif

- Synthétiser les constats et formuler des recommandations
- Présenter les résultats de manière claire, structurée et orientée vers l'action

Contenu attendu

- Problèmes identifiés, causes, impacts, pistes de solution
- Rapport accessible, sans surcharge technique, avec annexes détaillées

Rôle stratégique

- Outil pour décider de la poursuite ou non du projet
- **CASA/SAAQclic – Constats :**
 - Rapport non utilisé comme levier décisionnel
 - Constats non validés, recommandations non traduites en actions
 - Gouvernance affaiblie et pilotage fragilisé

Recommandations sur le diagnostic de l'existant dans projets de transformation numérique dans le secteur public

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.

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.

La modélisation du processus d'affaires cibles

La modélisation du processus d'affaires cible: fondements méthodologiques

Rôle stratégique

- Étape centrale après le diagnostic et la décision de poursuivre
- Concevoir un processus optimisé, aligné sur les objectifs et intégré au SI cible

Objectifs clés :

- Optimiser la performance** : éliminer les activités sans valeur ajoutée, réduire délais, erreurs et coûts
- Créer de la valeur** : améliorer qualité, rapidité, expérience client
- Redéfinir la frontière** : intégrer nouvelles activités, rôles élargis, partenaires externes
- Réévaluer la faisabilité** : analyse coûts-bénéfices, validation des choix technologiques

Approche :

- Itérative, combinant créativité, rigueur analytique et évaluation continue

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

Objectif

- Créer un processus plus efficient que l'existant
- Éliminer les causes des problèmes identifiés
- Réduire les activités **sans valeur ajoutée (SVA)**
- Optimiser les activités à **valeur ajoutée réelle (VAA)** et **d'affaires (VAR)**

Techniques clés :

- Analyse causale
- Analyse de la valeur ajoutée
- Systématisation du processus
- Principes de réingénierie

CASA/SAAQclic – Constats :

- Maintenance d'activités redondantes (ex. double saisie)
- Automatisation insuffisante → erreurs et délais
- Témoignages :
 - « On avait des phases de réalisation très waterfall [...] on tombait en test, on réalisait qu'il **n'y a rien qui marchait**. » (témoin 3 septembre)
 - « Avant d'évaluer des scénarios de solutions, il **faut comprendre d'où on part** [...] » (témoin 25 septembre)

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

Objectif

- Intégrer des activités qui soutiennent le client tout au long du cycle d'approvisionnement

Techniques clés

- Balisage (benchmarking)
- Modèle du cycle d'approvisionnement

CASA/SAAQclic – Constats :

- **Avancées** : accès en temps réel aux dossiers (immatriculation, permis)

• « *Le dossier SAAQclic te permet de voir en temps réel tes acquis [...]* » (témoin 3 septembre)

• Lacunes :

- Erreurs dans prélèvements bancaires → suspensions injustifiées
- Limitations techniques dans transferts de véhicules
- Erreurs dans l'enregistrement de l'expérience de conduite
- Services partiellement inaccessibles (remisage/déremisage)
- Portail des cours municipales : données incomplètes ou erronées

Tâche 3.3 – Réévaluation de la frontière du processus

Objectif : Ajuster les frontières des processus selon les nouvelles activités, rôles élargis et interactions internes/externes.

Importance : Garantir la cohérence opérationnelle et intégrer les fonctions auparavant exclues.

Cas CASA/SAAQclic :

- Réévaluation tardive et non anticipée du périmètre.
- Intégration imprévue de la fonction « prévention et sanction » en cours de projet.

Constat du Vérificateur général (2025) :

- Complexité sous-estimée lors de la planification.
- Impact direct sur la portée, l'envergure et la cohérence du programme.

Tâche 3.4 – Réévaluation de la faisabilité du projet

Objectif

- Réévaluer la faisabilité **organisationnelle, technique, financière et temporelle**
- Intégrer une **analyse coûts-bénéfices détaillée**
- Valider les choix technologiques et anticiper les impacts organisationnels

Pourquoi c'est critique :

- Justifier les investissements
- Ajuster les plans avant la mise en œuvre

• CASA/SAAQclic – Constats :

- Réévaluation absente ou insuffisante
- Impacts sous-estimés :
 - Organisationnels (formation, gouvernance, gestion du changement)
 - Techniques (interopérabilité, sécurité)
 - Financiers (coûts passés de **638 M\$ à 1,1 G\$**)
 - Temporels (échéanciers irréalistes)
- Citation (VGQ, 2025, p.28) :
« La mise en service du nouveau système [...] n'a pas encore engendré les bénéfices attendus. [...] Les services en ligne sont utilisés par moins d'utilisateurs que les anciens services. »

Recommandations sur l'étape de la modélisation du processus d'affaires cibles

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.

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.

Récapitulation

Définir la transformation numérique avant d'agir

→ Clarifier processus, objectifs, périmètre et impacts avant toute décision technologique.

Ne pas aller trop vite : éviter la précipitation

→ La planification rigoureuse est un facteur critique de succès. **La SAAQ est donc aller trop vite!**

Choix de l'outil : conséquence de l'analyse des besoins

→ L'outil doit découler d'une analyse approfondie, et non l'inverse.

PGI : quand est-il approprié ?

→ Respecter la règle **80-20** : pas plus de 20 % de développement sur mesure.

Préserver les processus stratégiques

→ Ne pas uniformiser au point de dénaturer la mission, la vision et les valeurs.

Discussion & recommandations clés de la littérature récente

Co-conception et orientation usager : Importance d'impliquer les citoyens, parties prenantes et les usagers finaux (Janssen et al., 2020)

Gouvernance adaptative et gestion du changement : Capacité à réagir aux imprévus et coordonner les acteurs (Mergel et al., 2019)

Alignement stratégique processus-technologies : Nécessité d'un couplage fort entre processus et SI (Vial, 2019)

Mesure des bénéfices et gestion des impacts : Importance d'une évaluation continue (Bannister & Connolly, 2020)

Recommandations supplémentaires issues de la littérature

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

- **Analyse CASA/SAAQclic** : met en lumière les défis structurels, organisationnels et stratégiques des projets publics

- **Rôle des commissions d'enquête** :

- Créer un espace de réflexion critique et de transparence

- Transformer les échecs en leviers d'amélioration

Contribution du rapport :

- Analyse méthodologique en trois phases

- Recommandations fondées sur la recherche

Perspectives :

- Approfondir l'analyse des données publiques (audiences, documents techniques, témoignages)

- Consolider les constats et proposer des modèles adaptés au secteur public québécois

Références

- 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>

Références

- 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