



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

Pierre-André Hudon, Ph. D.

Professeur agrégé

Département de management

Faculté des sciences de l'administration

Université Laval

20 octobre 2025

POSTURE ET CONTEXTE

- Je m'adresse à la Commission en tant que chercheur dans le domaine de la **gouvernance des grands projets publics** et de la **passation des marchés publics**, et non en tant qu'expert technique des TI.
- De nombreux travaux scientifiques ont déjà documenté les **facteurs de succès et d'échec** des projets informatiques publics.
- Mon intention est de **soumettre deux propositions** peu discutées, mais qui à mon avis sont essentielles pour renforcer la gouvernance des projets TI :
 1. Créer une **unité centralisée, spécialisée en approvisionnements de projets TI**, au sein du gouvernement.
 2. Améliorer **l'infrastructure de données d'affaires** sur les contrats publics.

PROPOSITION 1 :

Créer une unité centralisée, spécialisée en approvisionnement de projets TI

- **Constats :**

- Les projets informatiques sont de grande ampleur, complexes, et dépendent d'une **forte délégation au secteur privé via la sous-traitance**.
- De nombreux ministères et organismes (M/O) **ne possèdent pas l'expertise interne nécessaire** pour gérer efficacement ces projets et, surtout, les processus d'approvisionnement qu'ils requièrent.
- L'État **peine à faire contrepoids** aux grandes firmes privées de services conseils en TI.

- **Propositions :**

- Créer une **unité centralisée, spécialisée en TI** pour épauler les M/O.
- Le **ministère de la Cybersécurité et du Numérique** pourrait jouer un rôle pivot, mais le mandat devrait être rendu plus explicite et les ressources devraient suivre.
- **D'autres modèles existent** également, notamment la **SQI**:
 - L'on pourrait envisager la création d'une **Société québécoise des technologies de l'information**
 - Ceci permettrait une **plus grande flexibilité en matière de rémunération** dans un secteur où les salaires au privé sont très élevés

- **Objectifs:**

- **Centraliser l'expertise et faire contrepoids au secteur privé**
- **Assister** les M/O moins expérimentés.

Mandat envisagé:

- Suivre **l'évolution du marché** et connaître **l'offre des fournisseurs** ;
- Savoir **traduire les besoins techniques** en devis clairs et adaptés;
- Produire, à l'interne, des **estimations de coûts indépendantes** et crédibles ;
- **Soutenir** la planification, l'approvisionnement et le suivi contractuel.

PROPOSITION 2 :

Améliorer l'infrastructure de données d'affaires

- **Constats :**

- La bonne gestion de projet repose sur la **qualité et la disponibilité des données** relatives aux estimations, aux soumissions et aux contrats.
- Les données existantes sont précieuses, mais **parcellaires et insuffisantes** pour des analyses robustes.

- **Proposition :**

- Développer une **infrastructure de données d'affaires** plus raffinée:

Catégorie de données	Estimations internes	Soumissions	Contrats + Avenants
Portée (ce qui est inclus)			
Date			
Taux unitaires / horaires			
Niveau d'effort / volumes			
Prix total			
Nature de la donnée	Confidentielle	Publique	Publique

Les codes des AO devraient également s'arrimer au système comptable et de GP du gouvernement

Une façon de savoir quelles compagnies mères se trouvent derrière les filiales et les consortiums *ad hoc* aux noms peu évocateurs doit aussi être prévue.

- **Objectifs :**

- À court terme: **permettre les comparaisons** et **détecter les anomalies**.
- À moyen terme: favoriser l'**imputabilité** et l'**apprentissage institutionnel**.

CONCLUSION

- Les **projets TI sont fondamentaux** dans la capacité de l'État à s'acquitter de sa mission.
- Ces derniers **reposent souvent sur de la sous-traitance**, et **requièrent donc des compétences internes** sur l'ensemble du cycle des marchés publics:
 - De la définition des besoins jusqu'à la gestion des contrats, en passant par l'analyse du marché des fournisseurs et la gestion des processus d'appels d'offres.
- Bien qu'ils puissent sembler **moins tangibles**, il faut accorder aux projets informatiques une **importance – et des ressources – correspondant à leur caractère stratégique**.