

Mémoire

Commission d'enquête sur la gestion de la
modernisation des systèmes informatiques de la
Société de l'assurance automobile du Québec
(CESIS)

Déposé en septembre 2025

Par Robert St-Laurent

Préambule

Je remercie la Commission de l'opportunité qui nous est offerte de soumettre nos suggestions et recommandations. Je salue au passage le courage du Gouvernement du Québec qui exige la mise en place de la présente Commission. J'espère, humblement et simplement, alimenter votre réflexion sur les recommandations que vous émettrez pour le bénéfice de l'état québécois et ses citoyens.

De plus, j'aimerais souligner le travail colossal, en si peu de temps, fait par les procureurs et le commissaire Gallant. Vos questions, toujours pertinentes et non complaisantes, ont permis d'entendre des témoignages parfois choquants mais combien révélateurs de la 'culture d'entreprise' qui règne au Gouvernement et dans les sociétés d'États, ainsi que les mécanismes de gestion en place. De plus, cela nous a permis de mieux comprendre les règles qui guident le Gouvernement lors de la nomination de Président directeur général (PDG), Président du Conseil d'Administration (PCA) et membres d'un conseil d'administration.

Lors de l'annonce de la mise en place de la Commission, j'ai décidé d'écouter les auditions par intérêt. En effet, la gestion de projets TI est un domaine que je connais bien pour y avoir œuvré pendant plus de 41 ans. Maintenant à la retraite, j'avais du temps pour écouter les auditions de la Commission. Au fur et à mesure des auditions, j'ai commencé à prendre des notes à la suite des témoignages entendus. À plusieurs occasions j'ai été estomaqué par les propos de certains témoins. En effet, les raisons invoquées ayant provoquées le fiasco je les ai toutes entendues il y a 20 ou 25 ans. Il faut savoir que la gestion de projet s'est grandement améliorée et modernisée. On peut penser notamment : aux organisations telles que le Project Management Institute (PMI) ³ qui ont normalisées la gestion de projet et qui a publié un guide (corpus des connaissances - PMBOK), aux normes PRINCE2, ISO31000 et 21500, l'implication des gens d'affaires dans la gestion et le déroulement du projet, au développement de différents outils pour suivre l'avancement du projet, la mise en place de bureau de projets.

De façon volontaire, plusieurs références utilisées dans le texte ont été sélectionnées en fonction de la date de démarrage du projet CASA pour ainsi démontrer leurs existences à cette époque.

De plus, malgré le fait qu'on qualifie un projet de transformation numérique, il ne faut pas commettre l'erreur de penser que c'est un projet de nature technologique uniquement. Au contraire, ce projet doit être dirigé par les gens d'affaires qui utiliseront la solution technologique qui sera livrée par la Vice-présidence des technologies de l'information (VPTI). Un projet en technologie de l'information (TI) doit d'abord et avant tout contribuer à l'atteinte des objectifs de l'organisation et finalement contribuer à la récupération des bénéfices escomptés.

Mon mémoire n'aborde pas de façon directe le deuxième volet du mandat de la commission, soit le niveau de connaissance des personnes en autorité. Mes recommandations visent principalement le premier volet, soit le mandat d'identifier les causes et circonstances des problèmes de gestion et de réalisation du programme CASA.

Mes recommandations sont à plusieurs niveaux. Elles porteront principalement sur la livraison 2 (L2) mais peuvent s'appliquer à toutes les livraisons. Elles visent autant les hauts dirigeants d'une Société d'état, les membres du Gouvernement, les membres d'un CA ainsi que les équipes de projets.

Pour une meilleure compréhension, j'ai regroupé en 7 thèmes mes recommandations. Soit :

1. Préambule
2. La littérature, L'organisation, Le démarrage du projet
3. Le contrat avec l'Alliance (IBM/LGS/SAP)
4. Le projet CASA / SAAQClic
5. Les gestionnaires
6. Le bureau de projets
7. Conclusion – Constats et recommandations

Tout au long de la rédaction de ce mémoire, j'ai essayé de faire la différence entre : ce que je pense savoir, ce que j'aurais aimé entendre et ce qui est vraiment arrivé à la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ).

Je suis conscient que malgré les efforts réalisés par les membres de la Commission, nous n'avons pas assisté à une revue de fin de projet détaillée. Ce genre de revue ² nous aurait donné une image plus détaillée des résultats obtenus. Ainsi, il se peut que mes commentaires, constats, recommandations et suggestions ne soient pas appropriés dans certains cas. Je m'en excuse d'avance.

2. La littérature, L'organisation, Le démarrage du projet

Lors des auditions, plusieurs témoins de la Société ont mentionné que le projet CASA était, lors de son démarrage, le plus gros projet de ce genre au Québec et peut être même en Amérique du Nord.

Tout d'abord, identifions quels sont les impacts d'un projet de transformation numérique dans une grande organisation telle que la SAAQ. De plus, pour bien comprendre la situation dans laquelle se trouvait la SAAQ lors du démarrage du projet CASA, il faut connaître l'état organisationnel en place. Il faut aussi se rappeler l'état de la gestion de projets en général ainsi que les méthodologies de réalisation disponibles à cette époque.

- Selon le **Standish Group Chaos Report 2015**¹, de façon générale le taux de réussite des projets se situait à 36%. Plus particulièrement pour les projets réalisés par un gouvernement, ce taux se situe à 21%, soit le plus bas taux toute catégorie d'industrie confondue. Notez que pour les très grands projets, ce taux tombe à 2% toutes catégories confondues.
 - **RECOMMANDATION No.1** : Il faut se tenir informé sur les tendances du marché. Cela peut être un bon indicateur pour le futur projet à entreprendre.
- La méthodologie agile existait déjà et ce, depuis quelques années (dès 2001 pour le '**Manifeste pour le développement agile de logiciels**' et 2011 pour **les concepts SAFe**). En 2013, ce n'était pas une nouvelle méthodologie utilisée pour réaliser les projets et c'était surtout risqué de changer de méthodologie (de cascade à agile) en cours de réalisation de projet car cela génère un coût et des impacts sur l'échéancier, sans oublier le stress supplémentaire imputé aux employés.
 - **RECOMMANDATION No.2** : Des critères de sélection devraient être établis / implantés pour le choix de la méthodologie de développement selon le type projet à entreprendre.
- La maturité de l'organisation n'était pas au bon niveau pour démarrer un projet de cette envergure, et ce, autant au niveau technologique, gestionnaire qu'au niveau de la gouvernance.
 - **RECOMMANDATION No.3** : Une analyse / évaluation minutieuse devrait être réalisée pour bien identifier la maturité de l'organisation vs le projet à entreprendre. Un succès passé, n'est pas garant de l'avenir !
- La Société a manqué d'humilité en entreprenant ce projet d'envergure. Les compétences, expertises, ressources et la gouvernance n'étaient pas en place à la SAAQ :
 - **RECOMMANDATION No.4** : Malgré qu'il existe plusieurs projets qui se ressemblent, chaque projet est différent. Il faut s'assurer que les critères de réussite sont en place avant le démarrage d'un projet.
- Les membres du Conseil d'administration doivent être à la hauteur des attentes liées à ce genre de responsabilité. Sans se substituer aux gestionnaires de l'organisation et s'immiscer dans le volet opérationnel de la Société, ceux-ci ne doivent pas hésiter à questionner, ou à intervenir auprès du représentant du Gouvernement, si cela devient nécessaire.
 - **RECOMMANDATION No.5** : Le choix des membres du Conseil d'administration doit s'adapter aux défis que rencontre l'organisation. En ce sens, il ne faut pas hésiter à apporter des ajustements ou à procéder à des remplacements si nécessaire. De plus, il faudrait recruter des membres ayant une expérience concrète et pertinente, et non théorique ou dépassée. Cela permettrait d'avoir de meilleurs échanges avec les membres de l'organisation concernée lors des différents comités (TI, vérification, RH, ...) du Conseil d'administration.
 - **RECOMMANDATION No.6** : Le Gouvernement devrait revoir le rôle et les responsabilités des conseils d'administration et de ses membres.

3. Le contrat avec l'Alliance (IBM/LGS/SAP)

Le mode forfaitaire fonctionne pour des petits changements qui nécessitent peu de frais de la part du fournisseur. Le manque d'expérience des gestionnaires au niveau de la gestion contractuelle d'envergure en technologie a fait en sorte qu'ils y ont crus que les fournisseurs absorberaient les frais supplémentaires. Il ne faut pas oublier que les fournisseurs ne sont pas des entreprises de charité ! Ils doivent avoir un retour sur l'investissement.

- **RECOMMANDATION No.7** : Un bureau de projets au niveau du Gouvernement pourrait aider à structurer les projets et guider les Sociétés lors du démarrage et de la réalisation et aussi comprendre comment interagir efficacement avec les fournisseurs tout en ayant en tête les intérêts du Gouvernement. Le but étant l'élaboration des termes d'un contrat qui sont propres à la Société et établir une gestion proactive du contrat de la part des gestionnaires de la Société. Soyez certain que les fournisseurs voudront prendre le leadership de la gestion contractuelle et que cela n'est pas à l'avantage de la Société. Le fournisseur impliqué dans un gros projet assignera ses meilleures ressources pour bien gérer le contrat.

4. Le projet CASA/SAAQcllc

- Les témoignages entendus devant la Commission ont fait peu de cas des secteurs d'affaires directement touchés par les projets TI (livraisons 1, 2 et 3). Les utilisateurs n'ont pas semblé avoir joué un grand rôle dans le projet, outre émettre leurs besoins au début du projet.
 - **RECOMMANDATION No.8** : Selon le Standish Group ², il est connu depuis 1994 dans l'analyse des facteurs critiques de succès d'un projet, que l'implication des gens d'affaires tout au long d'un projet, est au premier rang pour assurer le succès d'un projet.
 - **RECOMMANDATION No.9** : Au démarrage d'un projet, un Commanditaire ou un Promoteur du projet doit être nommé. Il sera responsable et redevable du déroulement du projet ainsi que l'atteinte des objectifs visés et la récupération des bénéfices. De plus, toutes les parties prenantes du projet devraient être identifiées. Selon le PMI ³, les parties prenantes « sont les personnes et les organisations activement impliquées dans le projet, ou dont les intérêts peuvent subir des impacts dans l'exécution ou l'achèvement d'un projet. Elles peuvent aussi influencer les objectifs et les résultats du projet ». (p.24). Le rôle et l'implication des utilisateurs et plus particulièrement des gestionnaires du secteur d'affaires qui recevra le nouveau système sont déterminants pour l'obtention des résultats prévus et pour récupérer les bénéfices escomptés.
- Le progiciel de gestion intégré (PGI) de la firme SAP a été personnalisée (entre 30-40% selon certains témoins).
 - **RECOMMANDATION No.10** : Dès le début d'un projet de transformation numérique, il faut impérativement revoir les processus d'affaires avec comme objectif de ne pas reconduire tel quel les processus existants, mais plutôt de les revoir dans le but de les alléger, les simplifier, les normaliser et en éliminer.
 - **RECOMMANDATION No.11** : La personnalisation de plus de 15% d'un logiciel risque de compromettre sa performance « À cause de la complexité particulière de ce genre d'outil, une personnalisation poussée peut en altérer la performance et finir par nuire au regroupement des données et des processus, qui constitue le principal avantage du système. Pour retirer le maximum de bénéfices du logiciel, les entreprises doivent

changer leur façon de travailler pour se conformer aux processus d'affaires prédéfinis et personnaliser le moins possible le système » ⁴ (p.273).

- Le rôle démesuré du leader des TI dans la gestion du projet.
 - **RECOMMANDATION No.12** : Le rôle du secteur TI doit être en support aux gens d'affaires et non être le leader du projet.
- La Société a démarré un projet TI ayant une durée très longue (10 ans), au montant de 638M\$ avec un découpage incluant seulement 3 livraisons ⁹. Les conséquences prévisibles sont, notamment :
 - L'organisation continuera à évoluer durant cette période et il est normal que les besoins d'affaire évolueront et viendront impacter le projet en cours. Cela occasionnera des coûts supplémentaires et complexifiera la programmation. De plus, le contrat avec l'Alliance sera mis à rude épreuve. Il faut s'attendre, de la part des fournisseurs, à des demandes budgétaires supplémentaires.
 - **RECOMMANDATION No.13** : Il est préférable de procéder à un découpage du projet, et de ses livraisons en plusieurs petits projets. Cela permettra de procéder aux ajustements nécessaires selon les besoins d'affaires et de toujours avoir un système qui répondra aux attentes des utilisateurs. La méthode Agile vient contribuer à cet objectif.
 - Les livraisons seront immenses / énormes et très risquées.
 - **RECOMMANDATION No.14** : voir la **recommandation No.13** ci-dessus. « Le développement agile fractionne un vaste projet en une série de sous-projet de taille modeste pouvant être achevés en peu de temps au moyen d'itérations et de rétroactions continues » ⁴ (p.413). Selon le Standish Group ¹, plus le projet est petit, plus les chances de succès augmentent. Elles passent de 6% pour les très grands projets à 61% pour les petits projets.
 - Un projet de transformation numérique a des impacts importants sur les processus, les outils et la documentation. Les impacts sur les utilisateurs seront élevés, avec comme conséquences d'augmenter les risques d'erreurs et le stress des utilisateurs. « Le degré de risques d'un projet de développement de système dépend (1) de l'envergure du projet, (2) de sa structure et (3) de l'expérience de la technologie » ⁴ (p.440).
 - **RECOMMANDATION No.15** : voir la **recommandation No.13** ci-dessus.
 - Les impacts sur les bénéficiaires (les citoyens) feront qu'ils auront besoin de temps pour s'approprier les nouveaux outils (SAAQclic) et les façons de faire. Les appels au service à la clientèle augmenteront inévitablement ou les gens vont préférer se rendre sur place.
 - **RECOMMANDATION No.16** : Les informations relative au volume d'appel doivent provenir du secteur d'affaires concerné. La capacité des environnements informatiques (serveur, réseau, ...) doit être ajustées en conséquence.
 - La méthodologie de travail lors de la réalisation a été modifiée en cours de projet, la méthodologie de réalisation dit en cascade a été remplacée par la méthodologie agile. Malgré les risques engendrés par ce genre de changement, ce fût sûrement une bonne décision. Toutefois, cette méthodologie aurait dû s'appliquer dès le lancement du projet CASA et livrer les changements en plusieurs petites livraisons.
 - **RECOMMANDATION No.17** : Avant de démarrer un nouveau projet, l'organisation doit se poser la question suivante : qu'elle est la meilleure méthodologie de réalisation à utiliser ou à mettre en place pour le projet à démarrer ? Cela devrait faire partie d'un guide produit par le bureau de projets.

- Les métriques utilisées (indicateurs clés de performance) lors de la livraison de la L2 pour effectuer le suivi d'avancement ont été modifiés en cours de route.
 - **RECOMMANDATION No.18** : Il est préférable de conserver les mêmes métriques tout au long d'une livraison (pour la L2 : de IPC/IPD à RICEFW et ensuite à des stories). Sinon, il devient impossible de suivre les progrès du projet en fonction de la planification initiale.
- Le plan d'implantation de la L2.
 - **RECOMMANDATION No.19** : Le plan de livraison / implantation doit être discuté dès le début d'un projet. Cela permet d'identifier les éléments prioritaires, de bâtir un plan de contingence adapté, d'identifier les périodes de l'année propices au changement et surtout, à bien préparer l'organisation avec des communications émises longtemps d'avance.
- La livraison de la L2 sans simulation avant l'implantation, ni possibilité de retour arrière.
 - Quels arguments ont été évoqués pour accepter de livrer un projet d'envergure, réalisé sur plusieurs années, qui touchent autant de systèmes informatiques sans exiger un plan de livraison graduel (Ex. par interfaces ou par applications), un parallèle entre l'ancien système et le nouveau, déploiement progressif ou au minimum une simulation complète avant l'implantation ? Le plan de contingence a semblé être : on va pelleter quand il y aura de la neige ! C'est un manque flagrant de respect envers les citoyens utilisateurs des services de la SAAQ.
 - **RECOMMANDATION No.20** : Un découpage du projet en plusieurs petits projets permet de limiter les impacts lors des livraisons en production. La méthode Agile vient contribuer à cet objectif. De plus, une livraison graduelle (en augmentant graduellement le nombre d'utilisateurs) aurait permis d'identifier rapidement les anomalies sans impacter le service à la clientèle. Cette approche peut sembler plus couteuse, mais avec l'expérience on apprend que c'est la meilleure façon de faire pour éviter bien des tracas !
 - À la fin de l'année 2022, à quelques mois de la date d'implantation prévue, les essais n'étaient pas complétés, plusieurs anomalies étaient soulevées et tardaient être corrigées. Tout cela se déroulait en même temps que les développeurs continuaient leurs travaux en parallèle. C'était un indice important qui aurait dû interpeller les gestionnaires qu'une catastrophe s'annonçait.
 - **RECOMMANDATION No.21** : On ne devrait pas forcer une livraison dans ce contexte. Il est préférable de retarder la livraison. C'est une question de gros bon sens !
 - **RECOMMANDATION No.22** : Un changement de culture devrait s'amorcer pour favoriser la stabilité lors des changements en production et livrer des solutions sans impacts sur la clientèle ou les utilisateurs.

5. Les gestionnaires

- Un projet informatique ne doit pas exister pour lui-même, il doit servir à l'organisation.
 - **RECOMMANDATION No.23** : Un propriétaire / Promoteur du projet, un haut dirigeant provenant du secteur d'affaires qui bénéficiera de ce nouveau système, doit être clairement identifié à travers l'organisation. Il devra être imputable des résultats du projet et de récupérer les bénéfices escomptés.

- L'implication de TOUS les gestionnaires de l'organisation.
 - **RECOMMANDATION No.24** : Un projet de transformation numérique, étant donné ses impacts sur l'organisation doit devenir la priorité de l'ensemble des gestionnaires et tout particulièrement pour le PDG qui lui, doit s'impliquer à 100% ... et ce, même si ça va vite comme l'a mentionné à plusieurs reprises M. Marsolais !
- Les notions de base en gestion de projets.
 - **RECOMMANDATION No.25** : Une formation portant sur les notions de base de la gestion de projets, ainsi que les méthodes de suivis d'avancement, devraient être obligatoires pour tous les sous-ministres, pour tous les gestionnaires d'une organisation ainsi qu'aux membres du Conseil d'administration. Notamment, comment lire et interpréter une reddition de compte d'un projet TI, les méthodologies de réalisation de projets, les métriques de suivis, les liens entre la portée / qualité, les budgets et les échéanciers, les différents types d'essais, la gestion des risques, ... De plus, contrairement à ce que M. Alain Généreux a mentionné lors de son audition le 19 août dernier, selon l'ampleur du projet, lorsque nous sommes en mode « suivi de projet », les gestionnaires ne doivent pas hésiter à poser des questions pour bien comprendre ce qui leur est présenté, et ce, même si cela peut être considéré comme de l'ingérence.
- Des règles floues entouraient les rôles / responsabilités des membres du Conseil d'administration vis-à-vis le PDG et le Gouvernement. Plusieurs intervenants (ministères, conseil du trésor, conseil d'administration, la société), avec des responsabilités et des intérêts différents, se partageaient le suivi d'un projet TI (le conseil du trésor pour les budgets et le ministère pour les échéanciers et la portée).
 - **RECOMMANDATION No.26** : La gouvernance à mettre en place pour les projets en TI est différente de la gouvernance d'une société d'État toutefois les 2 sont complémentaires. Il ne faut pas confondre le suivi du nombre de ressources humaines (ETC) dans une société d'État effectué par le ministère des finances, le budget d'acquisition d'équipement ou de logiciel (comme un PGI), le coût des ressources internes et externes et le budget global d'un projet. Il s'agit de notions complémentaires.
 - **RECOMMANDATION No.27** : Le Gouvernement devrait effectuer du renforcement positif auprès des gens concernés (code d'éthique, lois, ...) et revoir la gouvernance en place. Cette gouvernance doit prévoir un suivi de tous les paramètres importants d'un projet TI (budget, échéancier et portée / qualité).
- Ressources de l'organisation impliquées dans le projet.
 - **RECOMMANDATION No.28** : Lors du démarrage d'un projet, il faut faire l'inventaire des ressources en place ainsi que de leurs compétences et expertise, et ce, à tous les niveaux : Affaire, Finance, Juridique, Gestion des contrats, Vérification interne, TI, Bureau de projets, ... Il faut s'assurer que les compétences et expertises des ressources sont en adéquation avec la complexité et les coûts du projet. La VPTI viendra supporter la réalisation et la mise en place des éléments technologiques requis au bon fonctionnement de la nouvelle solution. Selon l'ampleur des changements (organisationnel et TI) une attention particulière devra être portée au choix des ressources qui feront partie de l'équipe de projet. Ce 'casting' devient important dans ce genre de projet. Une analyse approfondie des défis, enjeux et risques liés au projet devra être réalisée par les leaders Affaires et TI. Le choix des ressources clés devra en tenir compte : L'expertise, les compétences, l'expérience et le savoir-être.
 - **RECOMMANDATION No.29** : Malgré le fait que l'organisation ne possède pas toujours les ressources et l'expertise à l'interne pour réaliser un projet sans faire intervenir des

- ressources externes, l'organisation doit s'assurer de garder le contrôle / leadership et ne pas hésiter à intervenir lors de la prise de décisions importantes autant sur le contenu (Ex. les règles d'affaires) que sur le contenant (Ex. les méthodologies de réalisation de projet).
- Démarrage du plus gros projet au Québec et peut-être même en Amérique du Nord à cette époque.
 - **RECOMMANDATION No.30** : Le Gouvernement ne devrait pas laisser une petite organisation, sans historique de réalisation de gros projet TI, démarrer un immense projet sans l'encadrer dès le début et tout au long du projet. La mise en place d'un bureau de projets au niveau du Gouvernement est requise.
 - Les gestionnaires de premières lignes n'ont pas sonné l'alarme ou ont été insensibles aux appels lancés par leurs employés sur les dérives en cours.
 - **RECOMMANDATION No.31** : Il faudrait faire du renforcement auprès de tous les fonctionnaires québécois sur l'existence de la *Loi concernant la lutte contre la corruption* (LCLCC).
 - Approbation des efforts effectués par des ressources externes.
 - **RECOMMANDATION No.32** : Le travail réalisé par des ressources externes, autant la feuille de temps que la facture qui sera émise par la suite, doit être approuvé par le gestionnaire concerné. Selon le montant de la facture, l'approbation devrait être réalisée par pallier de gestion et se rendre jusqu'au niveau de la vice-présidence, lorsque nécessaire.
 - L'absence d'imputabilité.
 - **RECOMMANDATION No.33** : Il faut changer la culture organisationnelle au Gouvernement et inculquer les principes de responsabilité et d'imputabilité pour les gestionnaires et membres des conseils d'administration. Chaque gestionnaire devrait agir en bon père de famille et gérer comme si c'était sa propre entreprise.
 - L'éthique.
 - **RECOMMANDATION No.34** : Le gouvernement devrait revoir ses attentes en ce qui concerne les règles, les principes et les comportements éthiques appliqués par ses gestionnaires ⁵. Certains témoignages laissent à penser qu'il y a un urgent besoin de promouvoir une meilleure éthique de la part des gestionnaires ou à tout le moins, procéder à une formation obligatoire sur le sujet. L'ensemble du personnel doit être conscient que toute faute détectée sera sanctionnée. C'est l'ingrédient essentiel pour assurer un comportement éthique, cela devient de l'influence positive inconsciente.

6. Le bureau de projet

Un bureau de projet doit être en mesure de bien supporter les équipes de projets (Affaires et TI) et les dirigeants de l'organisation.

- **RECOMMANDATION No.35** : « Le choix de démarrer un bureau de projets relève d'une orientation stratégique. Plusieurs types de bureau de projets sont possibles selon les priorités de l'entreprise. L'organisation peut décider de mettre en place un bureau de projets qui soit : un centre de contrôle des projets, un centre de support administratif ou un centre de développement des compétences des chefs de projets. » ⁷ « Le dernier type de bureau de projets qui est souvent la dernière étape de l'évolution d'une entreprise en gestion de projets permet, quant à lui, de développer les connaissances et les habiletés des chefs de projets. » ⁷ La mise en place d'un bureau de projets est une décision importante pour l'organisation et pour ses ressources

humaines. Un bureau de projets permettra notamment, de mieux anticiper les difficultés et les problèmes dans les projets et d'avoir une meilleure compréhension des risques sur l'organisation ⁷.

- **RECOMMANDATION No.36** : La forme (rôle et responsabilités) que prend un bureau de projets ainsi que sa situation dans l'organigramme de la Société dépend des projets en cours (et à venir) ainsi que de la gouvernance en place dans l'organisation. Son rôle doit évoluer selon les défis et les attentes de l'organisation.
- **RECOMMANDATION No.37** : Les ressources assignées au bureau de projets doivent avoir l'expérience et les compétences requises.
- **RECOMMANDATION No.38** : L'envergure du projet démarré à la SAAQ, aurait nécessité de la part du bureau de projet des ajustements à deux niveaux : son rôle et sa position dans l'organigramme. Dans ce contexte, l'indépendance des ressources œuvrant au bureau de projets doit être une priorité. Le bureau de projets ne doit pas relever de la VPTI.
- **RECOMMANDATION No.39** : La reddition de compte du projet devrait être préparée et présentée par le promoteur d'affaire et supportée par la VPTI et le bureau de projets. Ceci inclus les présentations faites aux membres du Gouvernement. Pour les projets d'envergures, cette reddition de compte doit être mensuelle.
- **RECOMMANDATION No.40** : La mise en place d'un bureau de projets au niveau gouvernemental est nécessaire pour bien encadrer les démarrages de projets d'envergure et d'en effectuer un suivi en cours de réalisation. De plus, il pourrait s'assurer que les bénéficiaires identifiés au démarrage du projet soient bien récupérés. La première étape ⁷ étant de procéder à un diagnostic permettant d'identifier les forces et les faiblesses afin de déterminer les priorités du bureau de projets. L'évaluation de la pratique de gestion de projets devra dresser un bilan de la Société en considérant trois axes importants: l'environnement de l'entreprise, la connaissance de l'entreprise en matière de gestion de projets et finalement les facteurs humains.
- **RECOMMANDATION No.41** : Un bureau de projets au niveau gouvernemental, devrait émettre des guides et procédures à appliquer dans tous les projets et uniformiser la reddition de compte. Il pourrait procéder notamment à des audits, des contrôles selon la méthodologie de réalisation retenue, s'assurer de l'implication des ressources et surtout, du futur propriétaire du nouveau système, l'existence de plans de mitigation, les plans de livraisons, les résultats des essais. Il faut trouver un juste milieu entre tout contrôler et s'assurer du bon déroulement du projet. Je laisse le Gouvernement décider du meilleur emplacement pour ce bureau de projets (le ministère de la Cybersécurité et du Numérique ou tout autre ministère).

7. Conclusion – Constats et recommandations

Pour bien comprendre les enjeux reliés à la réalisation d'un projets TI, posez-vous la question suivante : **est-ce qu'on laisserait la réalisation d'un chantier comme la construction du pont Champlain à une équipe qui ne fait que de la construction résidentielle ?** La réponse est évidente. C'est la même situation avec les équipes TI qui n'ont jamais eu à réaliser des projets de grandes envergures ou impliquant le déploiement de nouvelles technologies.

« Des données rassemblées par le Boston Consulting Group dans plus de 59 pays montrent que plus des deux tiers des programmes technologiques à grande échelle (70 %) ne sont pas livrés à temps, dans les limites du budget ou du périmètre défini. ⁸ »

Aujourd'hui, le Gouvernement est confronté au démarrage de plusieurs projets (Ex. DSN, SIFARH, Lexius, GESTE, ...) ayant pour but, la modernisation de ses systèmes informatiques ou ceux de ses Sociétés. La cadence s'accélération dans les prochains mois / années. La plupart des organisations, qui devront démarrer ces projets complexes, ont très peu d'expérience et de compétences à l'interne et les risques de dérapage sont très élevés comme l'a démontré la SAAQ. Les résultats du projet CASA sont un signal d'alarme (un cas d'école ?) qui sonne malheureusement très fort et que le Gouvernement ne doit pas ignorer et surtout ne pas répéter.

Comme l'écrivait Louise-Maude Rioux Soucy dans le journal Le devoir du 27 août 2025 ⁸ : « Tous ces éléphants malades de la peste numérique partagent des symptômes qui vont au-delà des pertes de temps, d'énergie et d'argent, déjà remarquables en soi. Ils ont en commun une main-d'œuvre mal qualifiée, des fournisseurs aux grandes rigidités et des donneurs d'ouvrage en panne de vision et de planification. Ils affichent des priorités conflictuelles, un changement culturel mal préparé, de même que des échéanciers irréalistes, des CA en manque d'expertise et des directions qui ignorent le plein sens du mot responsabilisation. Tout ce beau monde est surveillé par des élus qui manquent d'outils (et parfois même de volonté) pour venir à bout de l'illettrisme numérique qui menace nos services publics. »

Il y a **5 thèmes importants** que le Gouvernement devrait tenir compte pour éviter qu'un fiasco comme celui de la SAAQ se répète :

1. L'imputabilité et l'éthique des employés, gestionnaires, sous-ministres, membres d'un conseil d'administration;
2. La mise en place d'un bureau de projets au niveau gouvernemental;
3. La sélection des PDG des Sociétés ainsi que des membres d'un conseil d'administration;
4. La formation en suivi de projets TI pour les sous-ministres, dirigeants des Sociétés et membres d'un conseil d'administration;
5. La gouvernance des projets TI.

Un changement de culture organisationnelle s'impose au Gouvernement. L'absence d'imputabilité nuit considérablement à une gestion responsable de la part des gestionnaires gouvernementaux. Il est urgent d'inculquer à ces gestionnaires qu'ils sont responsables au quotidien des moyens et des résultats obtenus (respect des coûts, délais, portée / qualité et récupération des bénéfiques) de leur projet.

À moins de rendre imputable les dirigeants de leurs faits et gestes, l'histoire se répètera inévitablement. L'absence d'impunité semble être un élément important dans la prise de décision au Gouvernement et ses Sociétés. Le Gouvernement se doit, d'aller au-delà de la diffusion de règles claires en matière

d'éthique. Il lui faut sévir à chaque écart de conduite, de telle sorte que les fautifs subissent pleinement les conséquences de leurs actes.

L'ensemble du personnel doit prendre conscience que toute faute sera détectée et sanctionnée. C'est l'ingrédient essentiel pour assurer un comportement éthique, cela devient de l'influence positive inconsciente.

C'est un travail énorme et urgent à entreprendre par le Gouvernement.

Il n'y a pas beaucoup d'entreprises privées qui pourraient se permettre des dépassements aussi élevés avec si peu de résultats sans que cela impacte leur rentabilité ou leur survie. D'autre part, malgré la capacité d'emprunter du Gouvernement, le niveau d'endettement est très élevé et nécessite des coupures budgétaires (Éducation, santé, infrastructures, ...).

Après avoir entendu les témoignages à la Commission et à la fin de la rédaction de ce mémoire, je me suis rappelé un texte d'Émilie Nicolas du journal *Le devoir*. Dans ce texte ⁶, écrit pour un autre contexte que le fiasco de la SAAQ, elle fait référence à une ligne rouge qui vient d'être franchie. « On parle souvent du rôle de la peur et de la colère dans les mouvements d'humeur politique. Moins du dégoût. C'est pourtant une force puissante de la psyché humaine. Lorsqu'il nous prend aux tripes, c'est souvent un indice que notre sens profond du bien et du mal vient d'être trahi, qu'une ligne rouge vient d'être franchie. Le dégoût nous éclaire la morale – la nôtre et celle des autres. » Dans le cas de la SAAQ, pour la population du Québec la ligne rouge est effectivement franchie et le dégoût est apparue.

Le commissaire Gallant a fait une remarque à la fin du témoignage du PDG Denis Marsolais (le 20 juin 2025). Il a été le seul à payer pour les résultats obtenus lors de la livraison 2 et pour les faussetés contenues dans les différentes redditions de compte qui ont été déposées au Gouvernement. Toutefois, je me permettrai de mentionner que le prix n'a pas été très élevé car, en février 2024, soit quelques mois après avoir été limogé de son poste de PDG à la SAAQ (en mars 2023), il a été embauché par ce même Gouvernement, à titre de PDG de l'Office de la protection du consommateur (OPC) ! Quel est le message envoyé aux gestionnaires ? Aux employés ? Aux membres d'un CA ? Aux contribuables ? Et aux fournisseurs ?

Il faut comprendre que dorénavant les fonctionnaires et les fournisseurs agiront selon ce qui sera mis en place par le Gouvernement à la suite des recommandations de la commission Gallant. Des changements importants doivent avoir lieu et les fautifs doivent être punis, sinon l'histoire se répètera !

Quoi qu'on dise, quoi qu'on fasse, maintenant au Québec on connaît le prix de l'incompétence et de l'absence d'imputabilité chez les fonctionnaires qui dépensent les budgets en toute impunité, et ce, sans égards aux résultats. C'est 1,2 milliards de dollars que ce projet va coûter aux contribuables québécois.

Voilà sans prétention ma réflexion, merci de m'avoir lu.

Robert St-Laurent, DESS en gouvernance des technologies de l'information, Certificat en administration, DEC en Informatique

Retraité après 41 années à œuvrer en TI

Références

N.B. De façon volontaire, les références utilisées (de 1 à 4) ont été sélectionnées en fonction de la date de démarrage du projet CASA pour ainsi démontrer leurs existences à cette époque.

- 1 [The Standish Group International 2015](https://wiki.sj.ifsc.edu.br/images/3/3b/CHAOSReport2015_rev.pdf), (Repéré à l'adresse : https://wiki.sj.ifsc.edu.br/images/3/3b/CHAOSReport2015_rev.pdf, visité le 29 juillet 2025)
- 2 Marchewka, J. T. (Third edition 2009.) Information technology project management, Providing Measurable Organizational Value. John Wiley and Sons.
- 3 Project Management Institute, (Troisième édition 2004). Guide du corpus des connaissances en management de projet. American National Standard. ISBN 1-930699-70-0
- 4 Laudon, K., & Laudon, J., (Troisième édition 2010, adaptation française). Les systèmes d'information de gestion. ERPI
- 5 Site web du Gouvernement du Québec, [Éthique et déontologie dans la fonction publique / Acteurs de la gouvernance de l'éthique / Gestionnaires](https://www.quebec.ca/gouvernement/travailler-gouvernement/travailler-fonction-publique/services-employes-etat/conformite/ethique-deontologie/gestion-ethique/acteurs), Repéré à l'adresse <https://www.quebec.ca/gouvernement/travailler-gouvernement/travailler-fonction-publique/services-employes-etat/conformite/ethique-deontologie/gestion-ethique/acteurs>, visité le 15 juillet 2025, dernière mise à jour : 27 février 2025
- 6 Émilie Nicolas, [La ligne rouge](https://www.ledevoir.com/opinion/chroniques/901081/chronique-ligne-rouge), article publié dans le journal Le devoir du 17 juillet 2025, repéré à l'adresse <https://www.ledevoir.com/opinion/chroniques/901081/chronique-ligne-rouge>, visité le 29 juillet 2025
- 7 Benoît Godbout président de la firme Sirius Conseils, [Un Bureau de projets : pourquoi et comment?](#), article publié sur le réseau LinkedIn, repéré le 24 juillet 2025 et visité le 29 juillet 2025
- 8 Louise-Maude Rioux Soucy, [Un troupeau de mastodontes souffreteux](https://www.ledevoir.com/opinion/editoriaux/912147/troupeau-mastodontes-souffreteux), article publié dans le journal Le devoir du 27 août 2025, repéré à l'adresse <https://www.ledevoir.com/opinion/editoriaux/912147/troupeau-mastodontes-souffreteux>, visité le 29 août 2025
- 9 Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2024-2025, Février 2025, pièce 1P-1, consulté à l'adresse https://www.cesis.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/CESIS_1P-1.pdf, visité le 16 septembre 2025