

RAPPORT ET RECOMMANDATIONS

DENIS GALLANT
COMMISSAIRE

FÉVRIER 2026

Conférence de
presse

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

Québec 



Les fruits de notre travail

Un rapport de 586 pages
Des annexes de 243 pages



Un rapport en 5 parties

1

La
Commission

2

L'environnement
juridique et
institutionnel

3

L'enquête sur
les faits

4

Les
conclusions

5

Les
recommandations

Notre mandat

La recherche de la vérité

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

Québec 

Termes du mandat

- Les causes et circonstances des problèmes de gestion et de réalisation du programme CASA, tels que constatés par la Vérificatrice générale du Québec, notamment en ce qui concerne la planification du projet, l'attribution du contrat, les dépassements de coûts et la mise en service de la nouvelle plateforme transactionnelle connue sous le nom de SAAQclic;
- Le niveau de connaissance des personnes en autorité au sein de la Société de l'assurance automobile du Québec, de même que des ministères concernés, des problèmes de gestion relevés par la Vérificatrice générale du Québec et de leurs conséquences aux diverses étapes de réalisation du programme CASA, particulièrement en ce qui concerne la planification du projet, l'attribution du contrat, les dépassements de coûts et la mise en service de la nouvelle plateforme transactionnelle connue sous le nom de SAAQclic.

Notre mandat

- Décret édicté le 18 mars 2025
- Large, mais ciblé : un seul programme de transformation numérique
- Portant sur des événements survenus sur plus d'une décennie
- Examen posant un regard objectif, neutre et impartial, sans idées préconçues
- Permettant de tirer des leçons utiles pour l'avenir
- Dans l'objectif d'articuler des recommandations concrètes

Une équipe

dévouée, multidisciplinaire
et expérimentée

- 11 mois de travail soutenu
- Des enjeux complexes à aborder
- Un court laps de temps pour relever le défi

La Commission en chiffres

- 75 jours d'audition
- 360 heures, 30 minutes et 33 secondes de webdiffusion
- 124 témoins entendus dont 5, à 2 reprises
- 6 témoins en vertu d'une déclaration sous serment
- 3 000 pièces déposées en preuve

Le déroulement de la Commission

En toute transparence

Commission d'enquête
sur la gestion de la
modernisation des
systèmes informatiques
de la Société de
l'assurance automobile

Québec 

1

Les travaux
préliminaires

2

Les audiences
publiques

3

L'analyse de la
preuve


4

La rédaction du
rapport

Partie IV

Les constats

Commission d'enquête
sur la gestion de la
modernisation des
systèmes informatiques
de la Société de
l'assurance automobile

Québec 

Partie IV

Les constats


12 constats

- 7 portant sur le **volet 1** : Les problèmes dans la gestion et la réalisation du programme CASA
- 5 portant sur le **volet 2** : Le niveau de connaissance des personnes en autorité quant aux problèmes du programme CASA

VOLET 1

Les problèmes dans la gestion et la réalisation du programme CASA

Commission d'enquête
sur la gestion de la
modernisation des
systèmes informatiques
de la Société de
l'assurance automobile

Québec 

VOLET 1

Les problèmes dans la gestion et la réalisation du programme CASA

1

Le programme était trop **vaste**, trop **ambitieux** et devait être mis en œuvre trop **rapidement**

2

La gouvernance était trop **centralisée** et la direction, vouée à réaliser le programme **à tout prix**

3

La SAAQ ne s'est pas assurée qu'un PGI était la solution **technologique appropriée** pour répondre à ses besoins

4

Le processus d'acquisition n'a pas favorisé **le libre marché** et la recherche de la **meilleure valeur** dans l'intérêt public

VOLET 1

Les problèmes dans la gestion et la réalisation du programme CASA

5

Le **modèle contractuel** a favorisé les dépassements de coûts

6

Les **coûts** du programme ont **augmenté** de manière importante, pour de multiples raisons


7

Le déploiement de la livraison 2 n'a pas fait l'objet d'une **préparation suffisante**

VOLET 2

Le niveau de connaissance des personnes en autorité quant aux problèmes du programme CASA

Commission d'enquête
sur la gestion de la
modernisation des
systèmes informatiques
de la Société de
l'assurance automobile

Québec 

VOLET 2

Le niveau de connaissance des personnes en autorité quant aux problèmes du programme CASA



8

La SAAQ a manqué de **transparence** quant au niveau de préparation de la solution avant son déploiement

9

La **réallocation fréquente** des sommes au sein du contrat a contribué à une **reddition de comptes nébuleuse**

10

Malgré une **reddition de comptes complexe**, le conseil d'administration a quand même été en mesure de jouer son rôle à l'égard du programme CASA

VOLET 2

Le niveau de connaissance des personnes en autorité quant aux problèmes du programme CASA



11

La direction de la SAAQ a sciemment menti au gouvernement et aux parlementaires sur le déroulement du programme


12

Certaines personnes au gouvernement ont obtenu, à certains moments, des informations fiables sur les problèmes dans le déroulement du programme

Partie V

Les recommandations

Commission d'enquête
sur la gestion de la
modernisation des
systèmes informatiques
de la Société de
l'assurance automobile

Québec 

Les recommandations

Partie V

Objectifs

- Encourager et encadrer l'innovation au sein de l'appareil public
- Promouvoir la transparence et la responsabilisation des acteurs publics
- Solidifier et centraliser l'expertise en matière de transformation numérique au profit de l'intérêt public
- Assurer la confiance de la population dans ses institutions

26 recommandations tangibles découlant des 12 constats regroupés sous 5 thèmes

Les recommandations

Commission d'enquête
sur la gestion de la
modernisation des
systèmes informatiques
de la Société de
l'assurance automobile

Québec

1

Se doter d'une **entité centralisée spécialisée** en transformation numérique de l'État

2

Resserrer les **règles de gouvernance** des sociétés d'État afin de renforcer leur responsabilité

3

Faire **évoluer** les lois et règlements pour assurer le **succès** des projets numériques

4

Favoriser la **transparence** et l'**accès** à une **information fiable** pour un gouvernement pleinement informé

5

Bonifier les pouvoirs des **remparts institutionnels** de l'État québécois

Les recommandations

1

Se doter d'une entité centralisée spécialisée en transformation numérique de l'État

Recommandation 1 : Mettre en place une entité centralisée qui dispose de l'expertise et de l'autorité requise.

Recommandation 2 : Obliger les organismes publics qui se lancent dans une transformation numérique à obtenir un avis écrit de l'entité centralisée spécialisée en transformation numérique.

Recommandation 3 : Lui octroyer un financement suffisant, stable et prévisible pour qu'elle puisse accomplir son mandat.

Recommandation 4 : Rendre attrayants les emplois publics en technologies de l'information en révisant les classifications d'emploi de la fonction publique et en mettant en place des incitatifs au recrutement et à la rétention.

Recommandation 5 : Rendre obligatoire l'utilisation d'un modèle d'évaluation de la maturité numérique incluant toutes les dimensions d'une transformation numérique.

Les recommandations

2

Resserrer les règles de gouvernance des sociétés d'État afin de renforcer leur responsabilité

Recommandation 6 : Inclure dans la loi la responsabilité du ou de la ministre à l'égard des activités des sociétés d'État sous sa tutelle.

Recommandation 7 : Préciser les rôles et responsabilités du conseil d'administration et de la personne qui le préside dans la reddition de comptes au ou à la ministre responsable d'une société d'État.

Recommandation 8 : Obliger le gouvernement à tenir compte du profil de compétences et d'expérience qu'établit le conseil d'administration d'une société d'État dans le cadre du processus de nomination de la personne qui le présidera.

Les recommandations

2

Resserrer les règles de gouvernance des sociétés d'État afin de renforcer leur responsabilité

Recommandation 9 : Prévoir que la personne qui occupe la présidence du conseil d'administration d'une société d'État soit choisie parmi celles y ayant préalablement siégé.

Recommandation 10 : Octroyer au conseil d'administration d'une société d'État un pouvoir de recommandation au gouvernement quant à sa présidence.

Recommandation 11 : Redéfinir les paramètres de l'autonomie des sociétés d'État en la préservant en lien avec la mise en œuvre de leur mission première et en l'encadrant davantage pour ce qui excède son cadre opérationnel.

Les recommandations

3

Faire évoluer les lois et règlements pour assurer le succès des projets numériques

Recommandation 12 : Intégrer pleinement dans les lois, règlements et politiques la notion de programme pour désigner un ensemble de projets afin que cela inspire la conception de plus petits projets en favorisant la modularité.

Recommandation 13 : Introduire, dans les *Règles relatives à la gestion des projets en ressources informationnelles*, une limite de coût inférieure à 50 millions \$ pour les projets sauf disposition dérogatoire du conseil des ministres.

Recommandation 14 : Établir une limite en deçà de cinq ans pour la durée des contrats de services professionnels en technologies de l'information.

Recommandation 15 : Permettre le recours aux contrats de partenariat, tels qu'ils sont prévus à la *Loi sur les contrats des organismes publics*, pour les projets en technologies de l'information, lorsque la situation le justifie.

Les recommandations

4

Favoriser la transparence et l'accès à une information fiable pour un gouvernement pleinement informé

Recommandation 16 : Obliger les organismes publics à tenir un dossier centralisé suivant des normes précises.

Recommandation 17 : Afficher au **Tableau de bord** des projets en ressources informationnelles du gouvernement du Québec le suivi du respect des paramètres d'autorisation d'un programme en plus de ceux des projets qui le composent.

Recommandation 18 : Afficher les projets réalisés au **Tableau de bord** pendant une période d'au moins deux ans et jusqu'à ce que le programme auquel ils sont rattachés soit complètement réalisé.

Recommandation 19 : Afficher au **Tableau de bord** l'évolution des paramètres d'autorisation d'un projet de manière simple, s'ils changent.

Les recommandations

4

Favoriser la transparence et l'accès à une information fiable pour un gouvernement pleinement informé

Recommandation 20 : Modifier la *Loi sur les contrats des organismes publics* et ses règlements afin d'obliger la publication de toute dépense supplémentaire dans un contrat conclu à la suite d'un appel d'offres public excédant, selon la première éventualité, plus de 10 % du montant initial ou 1 million de \$.

Recommandation 21 : Ajouter à la *Loi sur les contrats des organismes publics* et ses règlements pour obliger à publier l'existence, la date et la valeur d'une transaction intervenue dans le cadre d'un contrat conclu à la suite d'un appel d'offres public.

Recommandation 22 : Renforcer l'audit interne en obligeant des compétences et de la formation pour les membres des comités d'audit.

Recommandation 23 : Établir des critères selon lesquels l'audit interne est obligatoire dans le cadre de projets majeurs des sociétés d'État.

Les recommandations

5

Bonifier les pouvoirs des remparts institutionnels de l'État québécois

Recommandation 24 : Renforcer les pouvoirs de l'Autorité des marchés publics.

Recommandation 25 : Procéder à une refonte en profondeur de la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme*.

Recommandation 26 : Moderniser la *Loi sur les commissions d'enquête*.

Une introspection nécessaire

- Un paysage technologique qui évolue rapidement
- Un virage numérique à plusieurs vitesses
- Un État à risque s'il assiste passivement à l'accélération de la révolution numérique
- De nombreux projets informatiques gouvernementaux qui minent la confiance de la population

Perspectives

sur les rails des transformations
numériques réussies

- L'échec comme moteur de changement
- Un apprentissage qui repose sur l'honnêteté des acteurs publics
- L'art de conjuguer audace et transparence pour une transformation numérique réussie

Remerciements

- L'équipe de la Commission
- Les parties et leurs avocats
- La Ville de Québec
- Les collaborateurs
- Les experts et intervenants
- Les témoins et le public

Affronter l'adversité renforce la résilience et la capacité d'adaptation des organisations mais la règle première pour y parvenir est de reconnaître la situation chaotique et d'y faire face.

« Les mers calmes n'ont jamais fait de bons marins »

Franklin D. Roosevelt, président des États-Unis de 1933 à 1945

Commission d'enquête
sur la gestion de la
modernisation des
systèmes informatiques
de la Société de
l'assurance automobile

Québec 



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

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

Québec 

DENIS GALLANT
COMMISSAIRE

FÉVRIER
2026