

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

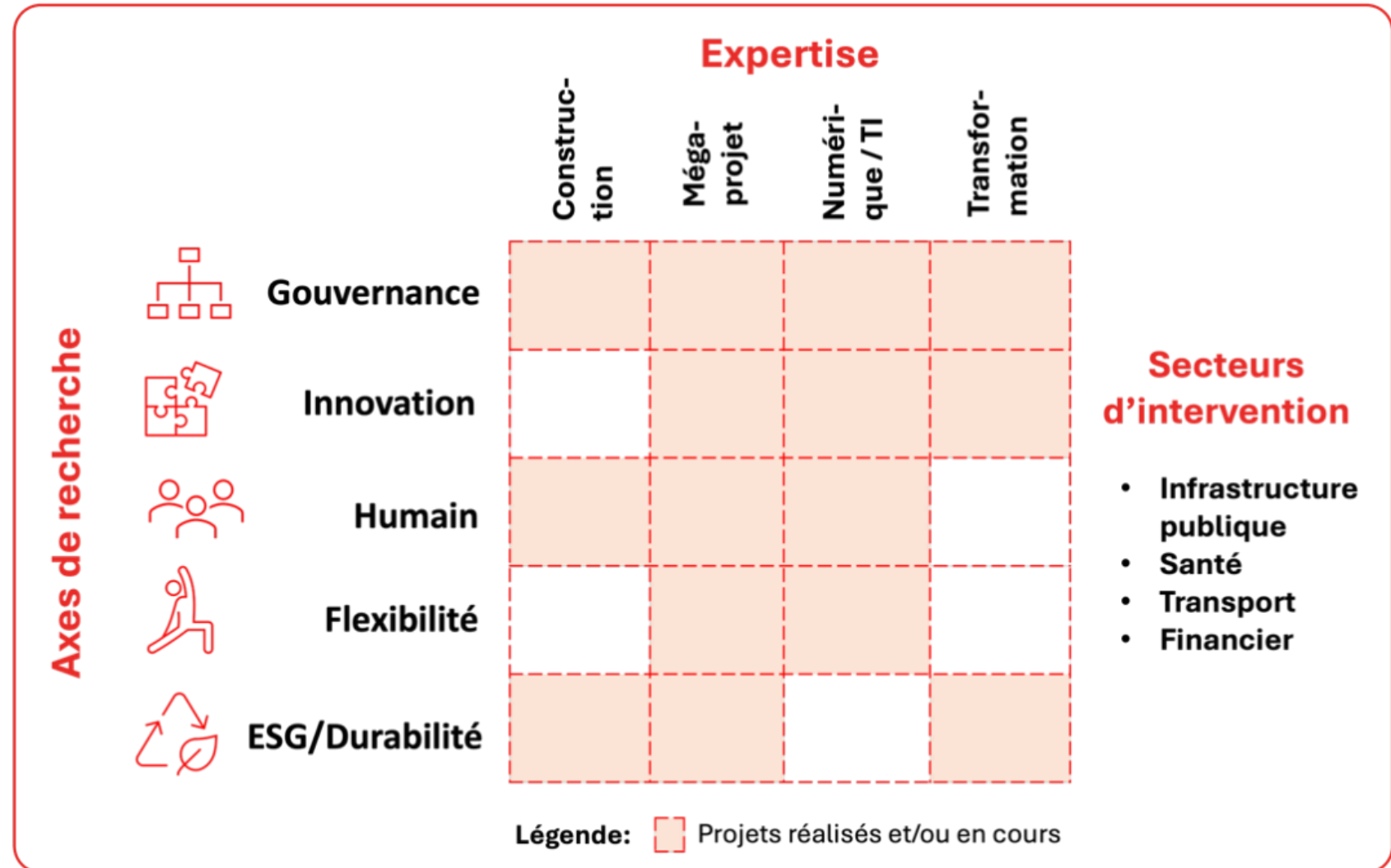
**Alejandro Romero-Torres, ESG UQAM; Sanaa El Boukri, ESG UQAM; Monique Aubry, ESG UQAM;  
Maude Brunet, HEC Montréal**

# Ordre de jour

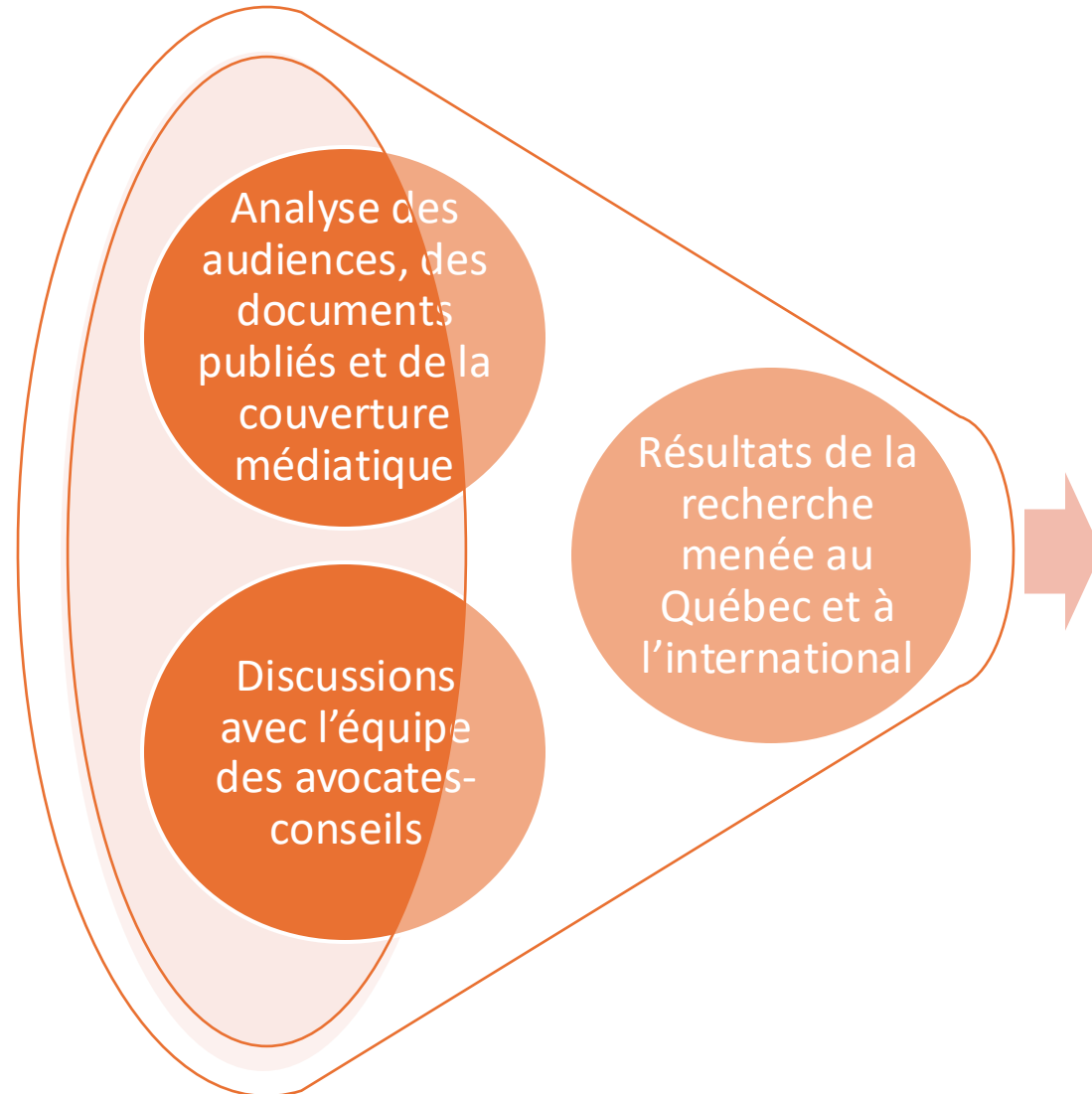
1. Chaire de gestion de projet ESG UQAM
2. Approche méthodologique
3. Programme de transformation numérique
4. Cadre d'analyse du projet CASA
5. Recommandations

# 1. Chaire de gestion de projets

- Fondée en 2007, la Chaire s’inscrit dans le prolongement de l’expertise de l’ESG UQAM en gestion de projet.
- **Mission:** Optimiser la performance des projets, programmes et portefeuilles pour créer de la valeur pour toutes les parties prenantes.
- Forte de sa connaissance du secteur public, la Chaire est en mesure de proposer des analyses comparatives et des recommandations pour les projets publics



## 2. Approche méthodologique



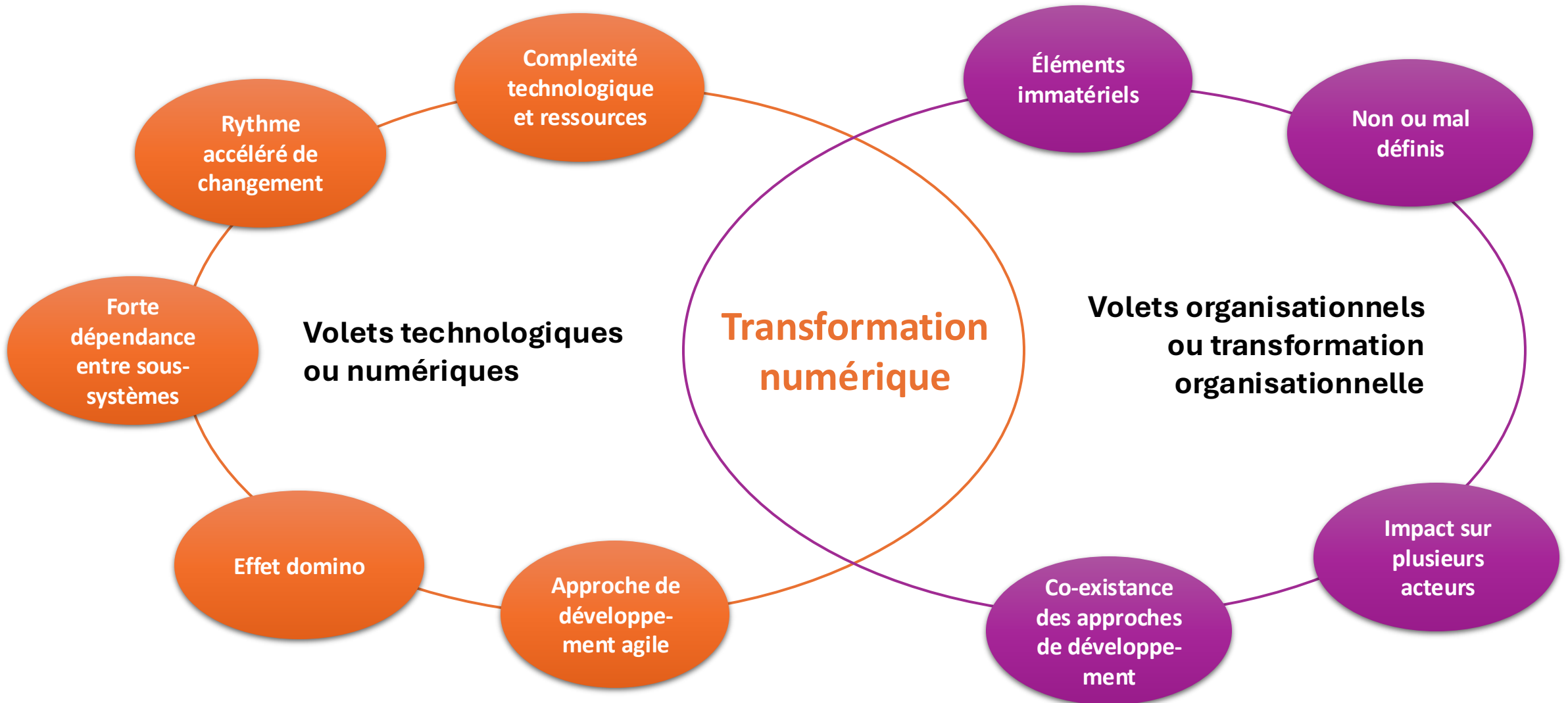
**Examiner le projet CASA tel que documenté par la Commission Gallant, permettant d'en tirer :**

- **20 constats**
- **20 recommandations.**

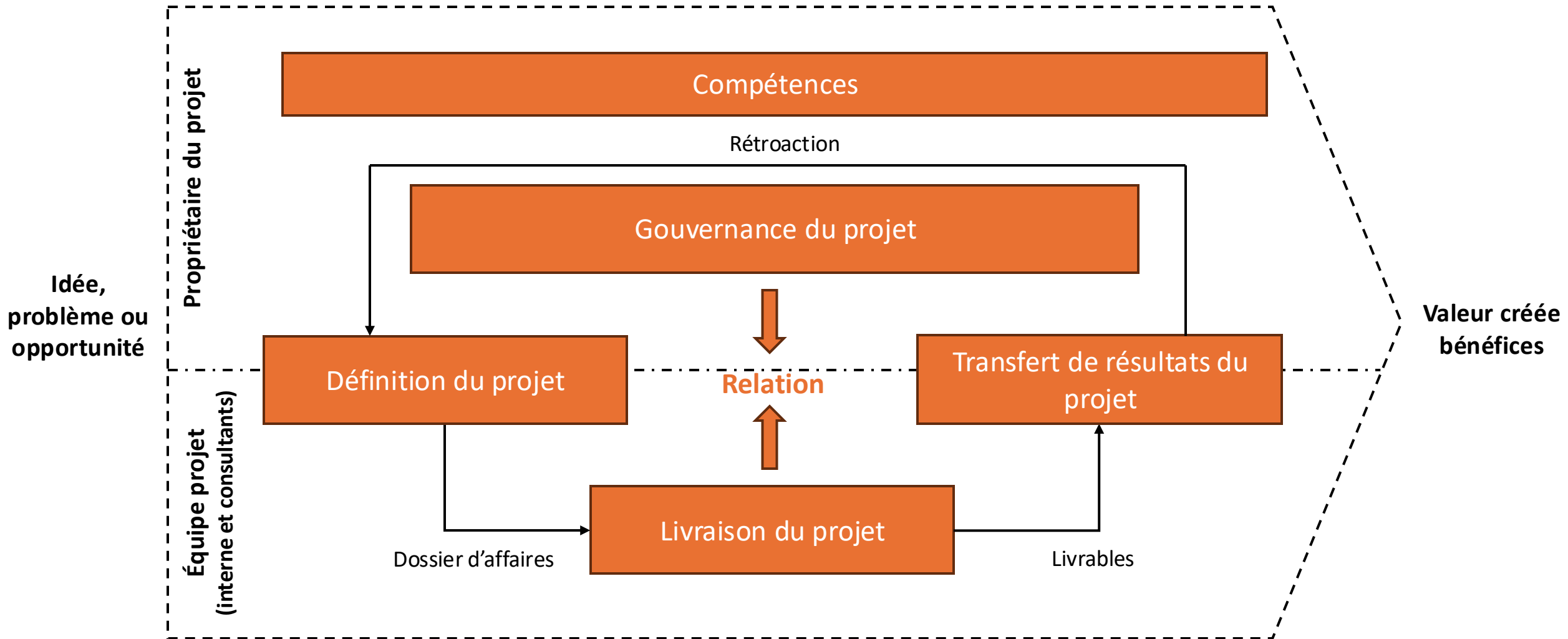
Limites:

- Données issues essentiellement de documents publics.
- Analyse en parallèle de la réalisation des audiences.

# 3. Programme de transformation numérique

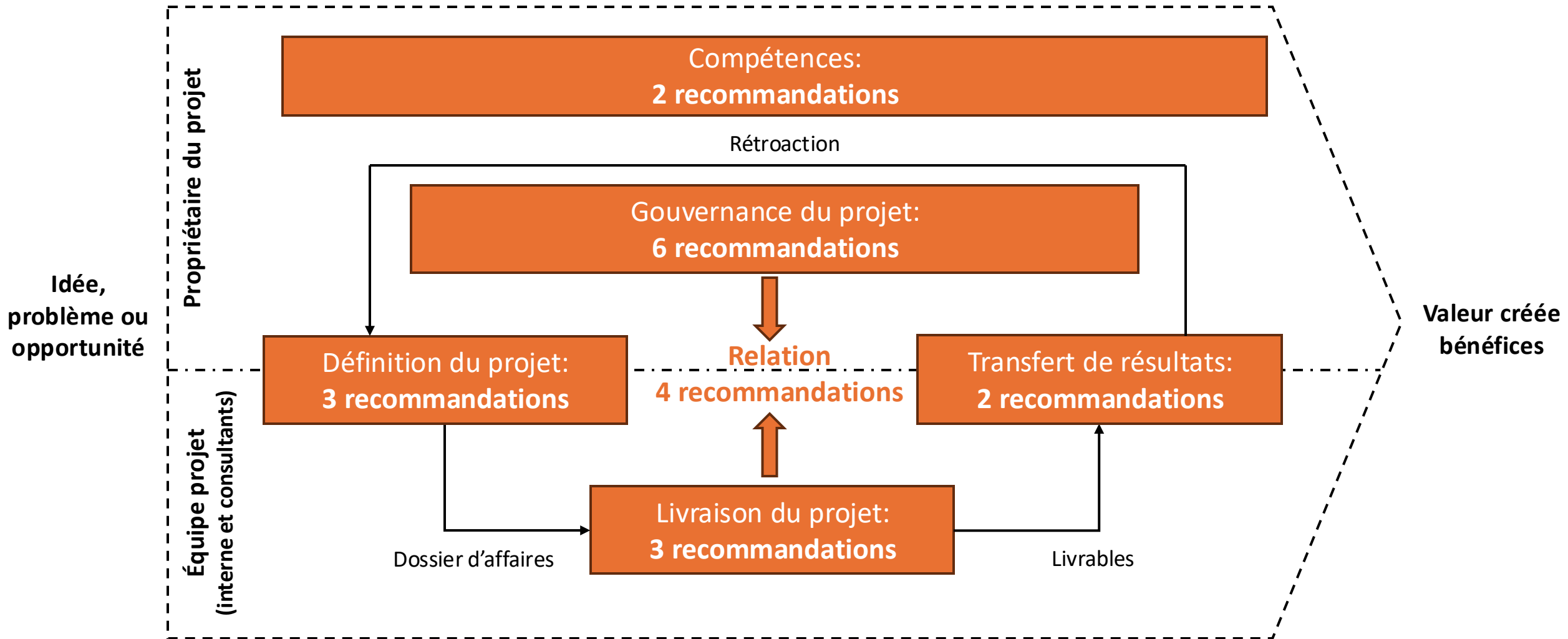


# 4. Cadre d'analyse



Romero-Torres et al., 2023

# 4. Recommandations par thématique



Romero-Torres et al., 2023

# 5. Recommandations

Définition du projet

1. Exiger des **dossiers d'opportunité et d'affaires** complets et détaillés

2. Inclure systématiquement des **scénarios gradués et modulaires**

3. Soumettre les **hypothèses de coûts, délais et risques** à une validation indépendante

Transfert de résultats

17. **Planifier le transfert** dès la phase de définition du projet.

18. **Suivre la réalisation des bénéfices** après la mise en service.

# 5. Recommandations

Livraison du projet

10. Encadrer l'**utilisation des méthodes agiles** dans le secteur public par des lignes directrices précises.
11. Inclure les **risques stratégiques et organisationnels** dans les tableaux de bord de gouvernance.
12. Assurer un **suivi rigoureux de la gestion financière** des projets en distinguant clairement coûts de développement, coûts récurrents et contingence.

Relation contractuelle

13. Renforcer la **capacité interne de maîtrise d'ouvrage**.
  - 15. **Séparer** clairement les **responsabilités contractuelles à la conception et à l'évaluation** des contrats.
  - 16. **Encadrer les coûts** des fournisseurs.
14. **Réduire la dépendance** aux firmes externes.

# 5. Recommandations

## Compétences

19. Investir dans la **formation continue** de toutes les parties prenantes décisionnelles et opérationnelles
20. Développer une **expertise interne** durable

## Gouvernance du projet

5. Instaurer un **cadre de gouvernance** propre aux projets de ressources informationnelles **au Québec.**

4. Assurer une **vision commune** parmi toutes les parties prenantes.

6. Encourager une **culture** qui favorise la **transparence et la confiance.**

7. Assurer une **reddition de comptes** périodique, systématique et publique.

8. Assurer la pertinence et la **validation** indépendante des indicateurs de performance.

9. Instituer un **comité indépendant de surveillance** pour les projets majeurs.



**Merci**

**Alejandro Romero-Torres, ESG UQAM; Sanaa El Boukri, ESG UQAM; Monique Aubry, ESG UQAM;  
Maude Brunet, HEC Montréal**

# Annexe 1. Constats et recommandations

Composante	Constats	Recommandations
Définition du projet	Définition incomplète des besoins	1. Exiger des dossiers d'opportunité et d'affaires complets et détaillés.
	Évaluation superficielle des options et faisabilité	2. Inclure systématiquement des scénarios gradués et modulaires.
	Sous-estimation des coûts	3. Soumettre les hypothèses de coûts, délais et risques à une validation indépendante.
	Identification limitée de risques du projet	
Gouvernance du projet	Vision fragmentée du projet	4. Assurer une vision commune parmi toutes les parties prenantes.
	Faible supervision stratégique	5. Instaurer un cadre de gouvernance propre aux projets de ressources informationnelles.
	Manque d'imputabilité envers les instances gouvernementales	6. Encourager une culture qui favorise la transparence et la confiance. 7. Assurer une reddition de comptes périodique, systématique et publique.
	Défaillance dans la reddition de comptes	8. Assurer la pertinence et la validation indépendante des indicateurs de performance. 9. Instituer un comité indépendant de surveillance pour les projets majeurs.
Livraison du projet	Utilisation des approches agiles contestable	10. Encadrer l'utilisation des méthodes agiles dans le secteur public par des lignes directrices précises.
	Approche par lots et défaillance de l'atténuation	
	Réserves financières insuffisantes	11. Inclure les risques stratégiques et organisationnels dans les tableaux de bord de gouvernance.
	Gestion de risques limitée	
	Indicateurs de performance inexacts	12. Assurer un suivi rigoureux de la gestion financière des projets en distinguant clairement coûts de développement, coûts récurrents et contingence.
Relation avec les fournisseurs	Expertise inappropriée pour gérer la complexité contractuelle	13. Renforcer la capacité interne de maîtrise d'ouvrage. 14. Réduire la dépendance aux firmes externes.
	Octroi de contrats contestable	15. Séparer clairement les responsabilités contractuelles à la conception et à l'évaluation des contrats. 16. Encadrer les coûts des fournisseurs.
	Suivi contractuel déficient	
Transfert des résultats	Absence d'encadrement pour le transfert des résultats du projet	17. Planifier le transfert dès la phase de définition du projet. 18. Suivre la réalisation des bénéfices après la mise en service.
Développement des compétences	Leadership interne fragile	19. Investir dans la formation continue de toutes les parties prenantes décisionnelles et opérationnelles.
	Capacités limitées en gouvernance	
	Pénurie de ressources TI	20. Développer une expertise interne durable.

# Annexe 2. Concepts clés

**Approche cascade** – Méthode de gestion de projet séquentielle où chaque étape (analyse, conception, développement, tests, déploiement) est complétée avant de passer à la suivante.

**Approche agile** – Méthode itérative et adaptative de gestion de projet, centrée sur des cycles courts (itérations), la collaboration avec les usagers et l’ajustement continu aux besoins.

**Approche hybride** – Combinaison d’éléments des approches cascade et agile, permettant à la fois une planification structurée et une flexibilité dans le développement des livrables.

**Bénéfices** – Résultats positifs, tangibles ou intangibles, attendus d’un projet ou d’un programme, contribuant à créer de la valeur pour l’organisation et ses parties prenantes.

**Indicateurs de performance (KPI)** – Ensemble de mesures portant sur les aspects de la performance les plus déterminants pour le succès actuel et futur du projet (ex.: coûts, délais, portée, risques, etc.)

**Organisation temporaire** – Structure mise en place pour la durée d’un projet ou d’un programme, regroupant des acteurs internes et externes afin d’atteindre des objectifs spécifiques.

**Projet** – Organisation temporaire visant à livrer un produit, service ou résultat unique, avec un périmètre, un échéancier et un budget définis.

**Programme** – Ensemble coordonné de projets interdépendants poursuivant des objectifs stratégiques communs, dont la gestion intégrée vise à maximiser les bénéfices.

**Product Owner** – Rôle clé de la méthodologie agile (Scrum), responsable de définir la vision du produit, de prioriser les éléments de la portée et de représenter les besoins des parties prenantes afin de maximiser la valeur créée par l’équipe de développement.

**Propriétaire du projet** – Organisation ou responsable capable d’assumer pleinement le leadership stratégique, la gouvernance et le suivi contractuel d’un projet ou programme majeur.

**Scrum Master** – Rôle agile chargé de faciliter l’application de la méthodologie Scrum, de soutenir l’équipe de développement et le *Product Owner*, et de lever les obstacles afin d’optimiser la collaboration et la performance.

**Transformation numérique** – Processus par lequel une organisation adopte les technologies numériques pour moderniser ses services et ses opérations. Elle implique aussi une transformation organisationnelle touchant les processus, la gouvernance, les rôles et la culture.

**Valeur créée** – Ensemble des bénéfices générés par un projet ou programme, mesurés en termes de performance organisationnelle, de satisfaction des usagers et de bénéfices sociétaux.