

Rapport de la Commission Gallant

Éthique des gestionnaires : un besoin d'encadrement

Montréal, 23 février 2026 - Le rapport de la Commission d'enquête sur la gestion de la modernisation des systèmes informatiques de la Société de l'assurance automobile du Québec (communément appelée Commission Gallant, du nom de son commissaire) a été rendu au début de la semaine passée. C'est un ouvrage dense dont les recommandations, organisées en cinq chapitres, sont complètes et éloquentes.

En effet, les diverses recommandations de la commission Gallant, qui ont pour objectif d'éviter que de tels dérapages se reproduisent, sont fondées sur des éléments d'analyse solides, et couvrent énormément d'aspects : revoir la structure, le fonctionnement et la gouvernance de tels projets, améliorer la littératie numérique du personnel, adapter la législation, renforcer l'imputabilité et la qualité des redditions de comptes, solidifier les pouvoirs de vérification de certains intervenants clefs, bonifier le rôle de surveillance globale du gouvernement.

Ce sont des recommandations concrètes, dans l'ensemble plutôt techniques et structurelles, qui visent à permettre la réalisation d'autres projets numériques, indispensables pour suivre l'évolution technologique et, ainsi, conserver ou améliorer l'efficacité des services au public. Nous ne pouvons que souhaiter qu'elles soient prises en considération et appliquées pour les chantiers à venir.

Pendant, tout au long du rapport, un autre élément apparaît en filigrane : le manque évident d'éthique et de professionnalisme des divers intervenants, gestionnaires et hauts dirigeants, dans la gestion d'un programme de grande envergure, financé avec des fonds publics, et dont le produit final est destiné à améliorer les services au public.

Ambition démesurée et risques mal mesurés, appels d'offres biaisés, ajouts de prestations en dehors des cadres habituels, redditions de comptes présentées de façon à tromper la compréhension de leurs destinataires, et perte de vue totale de l'objectif du projet : améliorer le service à la population. Dès l'ouverture du projet, plusieurs étapes ne semblent pas avoir été effectuées selon les règles de l'art de la gestion.

Améliorer le cadre législatif et structurel des projets à venir est une excellente chose. Mais il n'en demeure pas moins qu'il revient aux gestionnaires de mettre en action leurs compétences professionnelles, mais également leur jugement éthique, pour que les projets prennent vie et donnent des résultats.

Ainsi, face à l'importance de conserver des structures qui permettent l'innovation nécessaire à une transformation numérique inéluctable de l'État, ce dernier doit se doter des moyens requis pour la réussir et éviter que surviennent d'autres dérapages comme dans le cas du programme CASA (Partie V, Les recommandations, Introduction, page 501 ; notre soulignement).

Se doter des moyens requis concerne également le professionnalisme des gestionnaires qui sont chargés de mettre en œuvre la stratégie choisie, de conduire les opérations, et d'entretenir les relations avec les instances supérieures et les partenaires dans le cadre de ces projets.

Les gestionnaires sont la charpente de nos organisations; ils doivent être solides et, autant les conseils d'administration, que le gouvernement et le grand public, doivent être assurés que leurs organisations ou leurs administrations publiques sont entre les mains de professionnels qui agissent avec éthique.

Rappelons qu'un ordre professionnel offre un cadre qui dépasse celui d'un employeur, d'un mandat ou d'un poste. Par le biais de son code de déontologie, un ordre professionnel peut servir de garde-fou et de repère quand le contexte est flou et que les risques de débordements ou de pertes de contrôle s'empilent ou se succèdent.

L'Ordre des administrateurs agréés assure ce rôle pour les gestionnaires et j'invite le gouvernement à prendre les actions nécessaires pour assurer la protection du public en nommant des gestionnaires assujettis aux règles de l'Ordre des administrateurs agréés, particulièrement quand il est question de la gestion de sommes aussi importantes issues des fonds publics.



Isabelle Poupart, MBA, Adm.A.
Directrice générale
Ordre des administrateurs agréés