
Conseil d'administration

Procès-verbal de la séance n° 483
Tenue à Montréal, salle du conseil d'administration
500, rue Sherbrooke Ouest, 10^e étage
Montréal (Québec) H3A 3C6
Le 22 juin 2023, à 8 h 30
Adopté le 21 septembre 2023

SONT PRÉSENTS :

- M. Konrad Sioui, président du conseil d'administration
- M. Éric Ducharme, président-directeur général
- M. Michel Bouchard, membre
- M^{me} Louise Champoux-Paillé, membre
- M^{me} Corinne Charette, membre
- M. Christian Cyr, membre
- M. Jean-Marie De Koninck, membre
- M. Stéphan Deschênes, membre
- M^{me} Stéphanie Desforges, membre
- M^{me} Claudia Di Iorio, membre
- M. Olivier Normandin, membre
- M^{me} Sylvie Thivierge, membre
- M^{me} Louise Turgeon, membre
- Me Marie-Eve Beaulieu, vice-présidente aux affaires juridiques et corporatives et secrétaire générale (ci-après appelée « secrétaire générale »)
- M^{me} Véronique Pelchat, responsable du Secrétariat général

SONT PRÉSENTS PAR TEAMS :

- M. Richard Gagnon, membre
- M^{me} Ka Yan Lisa To, membre

EST INVITÉE :

- M^{me} Francine Lépinay, vice-présidente aux contributions d'assurance, aux finances et au contrôle organisationnel

SONT INVITÉS PAR TEAMS :

- M. Guillaume Morand, directeur général des partenariats et de la performance corporative
- M. Sébastien Boiteux, directeur de la performance corporative
- M. Karl Malenfant, vice-président à l'expérience numérique

PRICEWATERHOUSECOOPERS PAR TEAMS :

- M. David Trudel, associé
- M. Denis Ouellet, directeur général
- M. David Nitoumbi, directeur
- M. Vincent Nicolet Grégoire, premier directeur
- M. Frédéric Lavoie, associé

1. PRÉSENCES

1.1 Présences, avis de convocation – Quorum

La secrétaire générale constate le quorum pour la tenue de la présente séance du conseil d'administration (CA). La convocation à celle-ci est déposée au procès-verbal, sous la cote A-1 du 23.06.22.

2. HUIS CLOS DES MEMBRES

Les membres se réunissent à huis clos. Ils échangent dès lors sur l'évaluation du président-directeur général sortant. Aussi, à la suite de discussions quant à l'atteinte des objectifs, ils conviennent d'adopter la résolution suivante :

Résolution

ATTENDU QUE le comité de la sécurité routière, des clientèles et des ressources humaines a signifié des attentes au président-directeur général pour l'année 2022 au cours de sa séance du 9 mars 2022 ;

ATTENDU QUE le comité de la sécurité routière, des clientèles et des ressources humaines a évalué le rendement du président-directeur général ayant exercé cette fonction pour la période de référence, soit du 17 janvier (date de son entrée en fonction) au 31 décembre 2022 ;

ATTENDU QUE le président-directeur général a su répondre à toutes les attentes qui lui avaient été signifiées pour l'année 2022 ;

ATTENDU QUE le président-directeur général a débuté ses fonctions dans un contexte organisationnel exceptionnel, teinté par la préparation au déploiement de la transformation numérique de la Société ;

ATTENDU QUE messieurs Michel Bouchard et Richard Gagnon, ayant été nommés administrateurs le 1^{er} décembre 2022, se sont retirés de toute délibération et qu'ils n'ont pris part à aucun vote relativement à l'actuelle question ;

ATTENDU la recommandation favorable du comité de la sécurité routière, des clientèles et des ressources humaines ;

IL EST DÉCIDÉ :

QUE le président-directeur général se voit attribuer la cote « A » pour son rendement pour la période du 17 janvier au 31 décembre 2022 ;

QUE soit transmise au Secrétariat aux emplois supérieurs du ministère du Conseil exécutif copie de la présente résolution et du document de support « bilan des réalisations 2022 ».

Résolution AR-3117 du 23.06.22

3. ORDRE DU JOUR

3.1 Ordre du jour : modifications, additions, adoption

Sur proposition formulée, l'ordre du jour est adopté par les membres. Celui-ci est déposé au procès-verbal, sous la cote A-3 du 23.06.22.

3.2 Procédure de délibérations en matière de conflit d'intérêts

Aucun membre ne s'est dit en conflit d'intérêts avec l'un des sujets inscrits à l'ordre du jour de la présente séance.

4. PLAN DE TRAVAIL

Les membres font l'étude du plan de travail. La secrétaire générale les informe des sujets *ad hoc* ajoutés à l'ordre du jour. Les membres se disent en accord avec la planification. Le plan de travail est déposé au procès-verbal, sous la cote A-4 du 23.06.22.

5. DÉPÔT DE DOCUMENTS

5.1 Attentes 2023 du président-directeur général

Il est déposé au procès-verbal, sous la cote A-5 du 23.06.22, un document sur les objectifs proposés en 2023 pour le président-directeur général.

6. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le président du conseil d'administration (PCA) remercie les membres pour leur présence. Il leur rappelle avoir accepté l'invitation du premier ministre à participer à la réception offerte à l'occasion de la Fête nationale du Québec. Il mentionne que cet événement se tenait à la date même de la Journée nationale des peuples autochtones. Aussi, il remercie les membres lui ayant transmis leurs bons vœux pour cette dernière.

Il souligne avoir mentionné au premier ministre que les membres du conseil d'administration, tout comme l'ensemble des employés de la Société, étaient à l'œuvre pour améliorer la situation actuelle et que le meilleur était à venir.

7. RAPPORT DES COMITÉS

7.1 Rapport de la séance du comité actif-passif et audit du 21 juin 2023

La présidente du comité actif-passif et audit (CAPA) fait son rapport. Elle informe les membres des points discutés lors de la séance tenue le 21 juin 2023. L'ordre du jour de cette séance est déposé au procès-verbal, sous la cote A-7 du 23.06.22.

Elle mentionne que l'information portant sur la gestion intégrée des risques ainsi que sur le budget révisé 2023, qui sera présentée aux points 8 et 9 de l'ordre du jour de l'actuelle séance, a été présentée aux membres du comité qui ont eu l'occasion de l'analyser. Elle mentionne que ces derniers se disent favorables à l'adoption de la résolution qui sera proposée au point 8. En ce qui a trait à la résolution qui sera présentée au point 9, elle précise que les membres se disent favorables à son adoption « dans le contexte actuel ».

8. **GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES – RÉOLUTION**

La vice-présidente aux contributions d'assurance, aux finances et au contrôle organisationnel se joint aux membres du CA et dépose au procès-verbal, sous la cote A-8 du 23.06.22, les documents suivants :

- Une note sur la *Politique de gestion intégrée des risques* (Politique) et les pouvoirs délégués qui en découlent ;
- Un projet de Politique ;
- Une note sur l'identification et la description des risques d'entreprise ;
- Une présentation sur l'identification et la description des risques d'entreprise ;
- Un projet de résolution.

8.1 **Politique de gestion intégrée des risques et présentation des risques d'entreprise**

La vice-présidente rappelle aux membres les travaux entrepris relativement à la hiérarchisation des risques ainsi qu'à l'établissement de risques organisationnels et de risques d'entreprise. Elle souligne que la Politique, telle que proposée en ce jour, a été modifiée pour confirmer les changements que l'exercice a engendrés ainsi que les rôles et responsabilités des différents intervenants en la matière. En ce sens, elle présente notamment les ajouts suivants : l'approbation par le CA des risques d'entreprise à suivre par la Société ainsi que l'identification des projets d'investissement majeurs pour lesquels un suivi des risques est requis. De plus, elle ajoute que les rôles et les responsabilités relatifs au suivi de ces projets majeurs seront précisés.

Les membres demandent de simplifier un libellé inclus au point 3 de la page 5.

Il est rappelé que l'information a été présentée le 21 juin 2023 aux membres du CAPA et que ces derniers se sont dits favorables à l'adoption de la résolution proposée.

Le PCA demande à la secrétaire générale de lire la décision de la résolution proposée.

Les membres sont en accord avec la recommandation dans la mesure où une suite est donnée à la demande de révision d'un libellé de la Politique. L'approbation de la résolution suivante est proposée par madame Louise Turgeon et appuyée par monsieur Michel Bouchard :

Résolution

ATTENDU QUE la Politique de gestion intégrée des risques doit être révisée considérant, entre autres, les orientations du Secrétariat du Conseil du trésor émises en mars 2022 ;

ATTENDU QUE le processus de gestion intégrée des risques doit évoluer pour simplifier la communication à la haute direction des risques d'entreprise et assurer l'intégration du processus à la prise de décision ;

ATTENDU QU'une identification et une description des risques d'entreprise (**Risques d'entreprise**) doit être produites pour assurer une compréhension commune des objectifs et de la portée de chacun d'eux ;

ATTENDU QUE la Politique de gestion intégrée des risques doit être ajustée pour soutenir le changement de l'évolution de son processus ;

ATTENDU QUE la Politique de gestion intégrée des risques sera ajustée, en ce qui concerne les projets d'investissements majeurs identifiés, pour préciser les rôles et responsabilités du porteur de risques s'assurant d'une vision transversale ;

ATTENDU QUE les membres du comité actif-passif et audit recommandent au conseil d'administration d'approuver l'actualisation de la Politique de gestion intégrée des risques ;

ATTENDU QUE les membres du comité actif-passif et audit recommandent au conseil d'administration d'approuver l'identification et la description des risques d'entreprise produits ;

IL EST DÉCIDÉ :

QUE le conseil d'administration adopte la version révisée ci-jointe de la Politique de gestion intégrée des risques ;

QUE le conseil d'administration adopte la description des risques d'entreprise présentée ci-jointe.

Résolution AR-3118 du 23.06.22

9. **BUDGET RÉVISÉ 2023 – RÉSOLUTION**

La vice-présidente aux contributions d'assurance, aux finances et au contrôle organisationnel dépose au procès-verbal, sous la cote A-9 du 23.06.22, les documents suivants :

- Une présentation sur le budget révisé 2023 du Fonds d'assurance et de la Société ;
- Un projet de résolution.

La vice-présidente parcourt la présentation sur le budget révisé 2023. Elle précise qu'une mise à jour du budget au mois de juin est un exercice inhabituel qui s'explique par la situation exceptionnelle. Aussi, elle souligne que des travaux sont débutés pour développer un plan de retour à l'équilibre budgétaire. Puis, elle nomme deux éléments de contexte dans lequel s'inscrit l'exercice de révision du budget 2023 ; le premier étant que les principales hypothèses en matière de revenus sont maintenues et le second étant que les frais d'administration sont révisés à la hausse pour assurer la stabilisation de la transformation numérique. De plus, elle souligne que la direction reviendra auprès du CAPA ainsi que du CA à l'automne avec le cadre financier sur cinq ans. Finalement, elle mentionne que le ministère des Finances et le Secrétariat du Conseil du trésor sont au courant de la situation et qu'il n'y a pas d'enjeu.

Les membres posent une question relativement à la perception des taxes auprès des commerçants.

Par la suite, la vice-présidente présente le budget 2023 révisé. Elle débute avec les frais d'administration consolidés qui sont à la hausse. Elle explique la situation par les coûts associés à la situation exceptionnelle ainsi que par les coûts supplémentaires liés au maintien des opérations. Elle poursuit avec le Fonds d'assurance. Elle précise que celui-ci est en bonne santé financière. Enfin, elle termine avec le budget de la Société qui présente un déficit révisé. Elle rappelle le déficit initialement prévu qui est dû aux dépenses temporaires liées au déploiement et à la stabilisation de la L2 de CASA ainsi qu'au début de l'amortissement du projet. Puis, elle mentionne que le déficit révisé est principalement dû aux frais d'administration ayant trait à la gestion de l'accès sécuritaire au réseau routier.

À la suite de la présentation, les membres échangent et posent d'autres questions notamment sur les sujets suivants :

- L'inclusion des sommes à prévoir pour les fournisseurs ;
- Le rôle de Contrôle routier sur l'île de Montréal ;
- La matérialisation des risques budgétaires identifiés ;
- Le budget de recherche en sécurité routière.

Ensuite, il est rappelé que l'information a été présentée le 21 juin 2023 aux membres du CAPA et que ces derniers se sont dits favorables, dans la situation actuelle, à l'adoption de la résolution proposée.

La vice-présidente aux contributions d'assurance, aux finances et au contrôle organisationnel quitte la séance.

Le PCA demande à la secrétaire générale de lire la décision de la résolution proposée.

Les membres sont en accord avec la recommandation. L'approbation de la résolution suivante est proposée par monsieur Olivier Normandin et appuyée par madame Corinne Charette :

Résolution

ATTENDU QUE par la résolution AR-3104 du 8 décembre 2022, le conseil d'administration a approuvé les budgets 2023 proposés du Fonds d'assurance automobile du Québec (Fonds d'assurance) et de la Société de l'assurance automobile du Québec (Société) ;

ATTENDU QU'un retour au conseil d'administration était prévu en juin 2023 pour confirmer les budgets 2023 du Fonds d'assurance et de la Société ;

ATTENDU QUE les budgets 2023 du Fonds d'assurance et de la Société :

- Nécessitent des investissements supplémentaires pour le déploiement et la stabilisation de la livraison 2 de CASA
- Confirment que les risques budgétaires identifiés en décembre 2022 reliés aux frais d'administration se matérialisent
- Seront suivi de façon soutenue au comité de direction
- Font l'objet de discussions avec le ministère des Finances et le Secrétariat du Conseil du trésor ;

ATTENDU QU'un comité de travail a été mis en place et qu'il a entrepris des travaux visant le retour à l'équilibre budgétaire pour la Société ;

ATTENDU QUE le comité actif-passif et audit recommande au conseil d'administration d'approuver le budget révisé 2023 du Fonds d'assurance et celui de la Société ;

IL EST DÉCIDÉ :

QUE le conseil d'administration approuve les budgets révisés 2023 du Fonds d'assurance et de la Société, tel que proposés.

Résolution AR-3119 du 23.06.22

10. SAAQclic – ÉTAT DE SITUATION – INFORMATION

Le premier directeur, le directeur général, un directeur et deux associés, tous du cabinet PwC, se joignent aux membres du CA.

10.1 Rapport PwC

Il est déposé au procès-verbal, sous la cote A-10 a) du 23.06.22, le document suivant :

- Une présentation de PwC résumant le projet de rapport final de l'examen externe portant sur la L2 du projet CASA.

Pour introduire la présentation, le président-directeur général (PDG) rappelle aux membres le mandat d'examen donné au cabinet PwC. Il souligne également avoir présenté la veille le résumé du projet de rapport, déposé à l'ordre du jour de la présente séance, à la ministre des Transports et de la Mobilité durable.

Avant de débiter leur présentation, les invités soulignent l'ampleur du projet CASA ; actuellement le plus gros en Amérique du Nord. Puis, ils débiter leur présentation avec les points forts du projet et soulignent que l'opération s'améliore progressivement et que le système supporte une grande proportion des opérations courantes. Ils soulignent également la flexibilité de toutes les parties prenantes au projet. Par la suite, ils présentent les enjeux de démarrage qu'ils ont observés et qui auraient eu une incidence sur la vélocité en points de service ainsi que sur l'adhésion aux services en ligne.

Les membres échangent et posent des questions notamment sur les sujets suivants :

- L'alignement entre le ministère de la Cybersécurité et du Numérique et la Société ;
- Les tests avec les parties prenantes et les mesures de contingence ;
- Le niveau d'incidence des enjeux nommés ;
- L'arrêt des systèmes effectué ;
- La méthodologie agile choisie ;
- La pression quant aux délais à venir ;
- Les opportunités d'amélioration ;
- Le processus de gestion de crise.

Compte tenu de certaines questions soulevées, les invités abordent dès lors la section de leur présentation portant sur le plan de passage en production et de transition. Ainsi, ils soulignent qu'à la lumière de l'information dont ils disposent, la décision du plan de passage a été prise à la suite d'analyses réfléchies. Ils ajoutent que les alternatives possibles étaient soit plus risquées, soit difficilement réalisables ou qu'elles comportaient des risques inhérents. Par ailleurs, ils mentionnent que la période de services réduits était requise pour effectuer un gel des environnements patrimoniaux et assurer une transition sans perte de données.

Les invités poursuivent leur présentation en élaborant sur l'exploitation de la solution.

Les membres posent des questions en ce qui a trait notamment :

- Aux éléments critiques et aux risques à venir ;
- À la maturité du projet et à son report ;
- Aux éléments à considérer pour le futur, dont les communications entourant le Service d'authentification gouvernementale ;
- À l'ampleur du projet et à l'analyse de ses composantes ainsi qu'aux décisions prises dans le contexte ;
- À la revue des risques par un auditeur indépendant ;
- Aux prochaines étapes à réaliser.

Le PCA remercie les représentants du cabinet PwC et ceux-ci quittent la séance.

Les membres demandent de recevoir le rapport complet du cabinet PwC. La direction en prend note.

Il est déposé au procès-verbal, sous la cote A-10 b) du 23.06.22, les documents suivants :

- Un tableau de bord sur SAAQclic ;
- Un tableau sur l'état de la reprise des services liés au déploiement de SAAQclic ;
- Une note sur le suivi des incidents et des problèmes CASA ;
- Un napperon sur la stratégie contractuelle proposée pour le contrat CASA ;
- Un napperon sur les indicateurs de suivi du déploiement de SAAQclic.

10.2 Tableau de bord SAAQclic – Dépôt

Le PDG parcourt le tableau de bord SAAQclic. Il mentionne que la solution fonctionne. Aussi, il donne quelques chiffres ayant trait aux points de service, soit le nombre de clients servis, le délai moyen d'attente et la vitesse.

10.3 État de la reprise des services

Le PDG parcourt les tableaux et graphiques sur l'état de la reprise des services liés au déploiement. Il présente notamment les cibles pour les délais de service avec et sans rendez-vous. Aussi, il traite de la période de « remisage » à venir. Puis, il compare les résultats entre les années 2022 et 2023 en ce qui a trait au nombre de clients servis en centres de service, aux transactions effectuées sur le Web ainsi qu'à la moyenne journalière des appels reçus.

Les membres émettent des commentaires et posent des questions, notamment sur les sujets suivants :

- Les plaques temporaires utilisées pour les véhicules usagers ;
- Les délais d'attente selon les points de service ;
- Le retour à la normale prévu en centres de service en considérant le rapport du cabinet PwC ;
- La procédure d'envoi des permis de conduire avec une photographie existante.

10.4 Suivi des incidents CASA – Dépôt

Le PDG souligne la baisse du nombre d'incidents de priorité 1 ouverts quotidiennement depuis les jours suivant le déploiement de SAAQclic.

10.5 Stratégie contractuelle CASA

Le PDG brosse le portrait de la stratégie proposée pour poursuivre les activités de SAAQclic.

Les membres échangent et posent des questions notamment en ce qui a trait aux sujets suivants :

- La durée de l'avenant ;
- Les risques relatifs à un dialogue contractuel ;
- Les ressources SAP et les coûts d'abonnement à ses licences.

10.6 Indicateurs de suivi du déploiement

La vice-présidente aux affaires juridiques et corporatives et secrétaire générale rappelle aux membres les indicateurs de suivi du déploiement, soit : le poulx du client, des partenaires et des employés. Elle souligne que ces éléments sont sondés sur une base régulière pour obtenir des intrants importants à l'élaboration de pistes d'amélioration. Elle ajoute que les prochaines mesures permettront également de déterminer des tendances.

Les membres discutent et posent des questions en ce qui a trait notamment :

- À l'étude du mode de paiement offert par la solution ;
- Au taux de satisfaction de la clientèle ayant reçu un service en personne.

De plus, les membres demandent qu'il soit prévu au sondage mené auprès des personnes n'utilisant pas la solution une question à savoir si le mode de paiement des services offerts avec la plateforme SAAQclic est un frein à leur adhésion.

11. SUIVI DE LA PERFORMANCE T1 - 2023 – INFORMATION

Le directeur général des partenariats et de la performance corporative et le directeur de la performance corporative se joignent aux membres du CA.

La vice-présidente aux affaires juridiques et corporatives et secrétaire générale dépose au procès-verbal, sous la cote A-11 du 23.06.22, le document suivant :

- Un tableau de bord sur le suivi de la performance du premier trimestre de 2023.

La vice-présidente et secrétaire générale mentionne que le suivi de la performance était présenté au CA deux fois par année par le passé, mais que celui-ci sera présenté plus souvent dans l'avenir comme son contenu est d'intérêt.

Puis, les invités parcourent le tableau de bord sur le suivi de la performance du premier trimestre de 2023. Ils mentionnent d'abord que le portrait du premier trimestre de 2023 en matière de sécurité routière, et plus précisément en termes de décès et de blessés graves, est semblable à celui de 2022. Ils soulignent, par ailleurs, une diminution du nombre de personnes accidentées avec dommages corporels.

Par la suite, ils présentent les résultats relatifs à l'expérience client. Ils soulignent les éléments suivis et pour lesquels un plan d'action est développé et mis en place. Aussi, ils reviennent brièvement sur la satisfaction des partenaires au début du déploiement de SAAQclic.

Les membres échangent et posent des questions, dont l'une, portant sur l'indice de satisfaction de la clientèle pour le premier trimestre de 2023.

Madame Ka Yan Lisa To, membre, quitte la séance.

Les invités abordent le volet relatif à l'expérience employés. Ils soulignent notamment qu'il n'y a pas d'enjeu relevé en matière d'absentéisme. Puis, ils développent sur le taux de roulement ainsi que l'égalité en emploi.

Les membres discutent et posent des questions sur les taux d'absentéisme à venir, notamment.

Monsieur Jean-Marie De Koninck, membre, quitte la séance.

Les invités terminent leur présentation en traitant du volet financier, plus précisément de la capitalisation et de l'efficacité opérationnelle.

Le directeur général des partenariats et de la performance corporative et le directeur de la performance corporative quittent la séance.

12. ORGANISATION CIBLE DE LA VICE-PRÉSIDENT À L'EXPÉRIENCE NUMÉRIQUE – INFORMATION

Le vice-président à l'expérience numérique dépose au procès-verbal, sous la cote A-12 du 23.06.22, le document suivant :

- Une présentation sur l'organisation cible de la vice-présidence à l'expérience numérique.

Afin de permettre de lever la séance à l'heure prévue, il est décidé de reporter ce sujet à la séance du 21 septembre 2023.

13. AUTRES SUJETS

Aucun sujet n'a été inscrit à ce point à l'ordre du jour.

14. PROCHAINE SÉANCE DU CONSEIL

La prochaine séance régulière du conseil se tiendra le 21 septembre 2023, à 8 h.

15. HUIS CLOS DES MEMBRES AVEC LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Les membres se réunissent à huis clos avec le PDG.

16. ÉVALUATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL SORTANT – HUIS CLOS – RÉSOLUTION

Les membres ont traité du sujet à l'occasion du huis clos tenu en début de séance.

17. HUIS CLOS DES MEMBRES

Les membres se réunissent à huis clos.

18. LEVÉE DE LA SÉANCE À 12 H 30

Président

Secrétaire générale