

JOUR 36
22 août 2025

GENEVIÈVE GUILBAULT
Int. (Me Ranger)

1 mis l'avenant à 45.7, donc non seulement, c'est
2 parfaitement assumé, mais j'ajouterais impudent,
3 quant à moi, là, en termes de fonds publics, puis
4 de... de gestes envers le contribuable.
5 Mais bref. Alors, lui, au moment où il me présente
6 ça, il sait très bien qu'il a participé à cette
7 stratégie-là, quelques mois avant, et qu'il
8 s'apprête, dans à peu près deux semaines, à signer un
9 premier avenant de 45.7 millions, qui a été signé, de
10 mémoire, le 15 novembre 2022.
11 Donc, quand il est dans mon bureau, il me présente
12 cette phrase-là, il sait très bien qu'elle est
13 fausse, et il sait, en plus, qu'il s'apprête, dans
14 deux semaines, à signer un premier avenant, et il
15 sait aussi déjà que le prochain va être l'été
16 d'après, en 2023, et à aucun moment il ne me
17 mentionne ça, et par la suite -- puis je vais vous
18 laisser conduire le... le reste des questions, je ne
19 veux pas devancer, mais...
20 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
21 Q. Je vais vous... je vais vous ramener, moi, parce que
22 je vais y aller de façon... mais là, il y a une
23 question, la question a été posée sur aujourd'hui,
24 mais on va revenir dans la chronologie,
25 faites-vous-en pas, madame Guilbault.

1 R. Mais je voulais juste... je veux juste terminer,
2 c'est que...

3 Q. Bien, oui, je vous laisse terminer là-dessus.

4 R. C'est ça, parce que ce que je veux dire, c'est que
5 non seulement, ce jour-là, il ne me l'a pas dit, mais
6 il sera en poste jusqu'au 5 avril suivant, donc
7 pendant cinq mois encore on va travailler ensemble,
8 et on aura des dizaines, des centaines, on va le
9 voir, d'interactions, et à aucun moment il ne nous a
10 mentionné qu'il avait signé un avenant en novembre.

11 **Me VINCENT RANGER :**

12 Q. Et donc, là, je comprends de votre témoignage que
13 vous avez appris, avec le rapport de la vérificatrice
14 générale, cette stratégie assumée là de
15 fractionnement des avenants, c'est ce que je
16 comprends?

17 R. Dans le rapport du vérificateur général, oui, c'est
18 ça.

19 Q. Est-ce qu'il y a d'autres choses que vous avez
20 apprises dans le rapport de la vérificatrice
21 générale?

22 R. Bien, je vous dirais, une... la quasi-entièreté de ce
23 qu'il y a là-dedans, je... j'ai... le coût, le 1.1,
24 le 1 milliard, 1.1 milliard, là, ça, c'est la
25 première fois qu'on voyait ce chiffre-là, mais je

1 vous dirais même un certain nombre de chiffres qui,
2 pour moi, c'est la première fois que je les voyais,
3 parce que moi -- c'est parce que je ne veux pas
4 devancer votre interrogatoire, là.

5 Q. Je vous pose la question, alors...

6 R. La première... c'est ça, mais c'est que la première
7 fois que j'entends parler -- puis encore là, c'est
8 parce que j'ai vu les documents de la Commission, je
9 n'ai pas le souvenir, moi, expérientiel, dans ma
10 mémoire, mais j'ai vu les documents de la Commission,
11 et on ne se fait... on ne se fait pas transmettre
12 d'informations sur les budgets, appelons ça comme ça,
13 avant juin 2023.

14 Donc, déjà, on est huit mois plus tard, mais on voit,
15 dans le rapport du VGQ, qu'il y a déjà beaucoup
16 d'informations qui a circulé du temps de mon
17 prédécesseur, et... et que juste avant l'élection
18 2022, ils savaient déjà au minimum qu'ils auraient
19 besoin de trois avenants supplémentaires en plus du
20 contrat de 458 millions, mais aucun de ces
21 montants-là, que ce soit le 458, le premier avenant,
22 le deuxième, le troisième, la stratégie
23 contractuelle, il n'y a rien de ça qui m'est partagé,
24 qui nous est partagé de l'époque de monsieur
25 Marsolais.

1 Q. Je comprends. Et donc, là, vous m'avez dit, vous avez
2 appris le montant de 1.1 milliard dans le rapport de
3 la vérificatrice générale?

4 R. Oui.

5 Q. Donc, vous apprenez, dans le rapport de la
6 vérificatrice générale, qu'il y a des dépassements de
7 coûts dans le programme CASA; c'est exact?

8 R. Oui, bien, c'est-à-dire que je... en fait, quand,
9 nous, on arrive, même le 458 millions, pour nous, là,
10 parce que juste pour qu'on se place bien, parce que
11 des fois, c'est difficile entre le retour à
12 l'expérience du moment puis aujourd'hui, là, quand on
13 arrive en novembre 2022, le 458 millions, qui est
14 maintenant un peu notre chiffre de référence à
15 travers les travaux, on ne nous en parle pas. Pendant
16 des mois, nous, le 458 millions, on ne l'a pas à
17 l'esprit. Donc, on n'a pas cette espèce de base
18 comparative là à partir de laquelle les gens peuvent
19 maintenant dire « Bien, finalement, il y a un avenant
20 de plus, il y a telle chose de plus », t'sais, on n'a
21 pas ce référent-là de 458 millions avant juin 2023.

22 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

23 Q. Oui, mais il y a une présentation qui vous est faite
24 le 2 novembre, on vous présente ce document-là, j'en
25 suis, là, que le chiffre n'est pas là, puis il y a...

1 il y a des paroles qui sont possiblement rassurantes,
2 là, les... « les budgets confirmés en septembre 2020
3 sont respectés », est-ce qu'il y a eu des demandes de
4 votre part ou de votre personnel à savoir : c'était
5 quoi les budgets confirmés en septembre 2020, comment
6 ça coûte, cette histoire-là?
7 Je comprends que cette question-là n'a pas été
8 présentée, on a la preuve, là, écrite, là, mais
9 est-ce que vous avez un souvenir, que ce soit...
10 qu'on ait posé la question à la SAAQ, que ce soit à
11 monsieur Marsolais ou à quelqu'un d'autre « Ça coûte
12 combien, ça là? »?
13 Vous êtes un nouveau cabinet, je comprends que dans
14 le... le document qui vous a été remis, je pense,
15 rédigé par monsieur Généreux ou autre, que c'est...
16 il ne l'a pas indiqué, tout est au vert, il y a trois
17 lignes, j'en suis, là, mais à ce moment-là, il n'y a
18 pas de questions qui sont posées sur le coût soit du
19 projet ou du contrat; c'est exact?
20 R. C'est possible que verbalement, dans la rencontre,
21 voyant cette diapositive-là, qu'on ait posé des
22 questions sur les... verbalement des questions sur
23 les éléments qui sont écrits là, puis c'est tout à
24 fait possible, exactement un peu comme vous le dites,
25 qu'on ait dit « budget confirmé », puis là, « C'est

1 combien le budget pour ce genre de projet là? ».

2 **Me VINCENT RANGER :**

3 Q. Là, madame Guilbault...

4 R. C'est possible, mais je ne peux pas vous le
5 confirmer.

6 Q. C'est ça, on ne vous demande pas qu'est-ce qui est
7 possible qui se soit produit, là, mais...

8 R. Je n'ai pas de souvenirs exacts.

9 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

10 Q. Vous ne pouvez pas nous le confirmer, ça, c'est votre
11 réponse.

12 **Me VINCENT RANGER :**

13 Q. Donc, vous n'avez pas souvenir que quelqu'un dans la
14 pièce dise « Combien ça coûte, ce projet-là? »?

15 R. Exact.

16 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

17 Q. Parfait.

18 **Me VINCENT RANGER :**

19 Q. Je reviens à ce que vous avez appris au le rapport de
20 la vérificatrice générale, donc vous avez appris
21 qu'il y avait des dépassements de coûts majeurs au
22 projet CASA à ce moment-là en février 2025?

23 R. C'est-à-dire, j'ai vu le chiffre 1.1 milliard pour la
24 première fois, oui, et j'ai appris qu'à travers les
25 années, t'sais, moi, ça... je suis là depuis la fin

CAHIER DE TRANSITION

**SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE
DU QUÉBEC**

TABLE DES MATIÈRES

1. Présentation de l'organisme

- a. Nouvelle posture
- b. Organigramme
- c. Plan stratégique
- d. La Société en chiffres
- e. Résultats financiers

2. Présentation du conseil d'administration

- a. Biographie des membres du Conseil d'administration
- b. Composition du Conseil d'administration

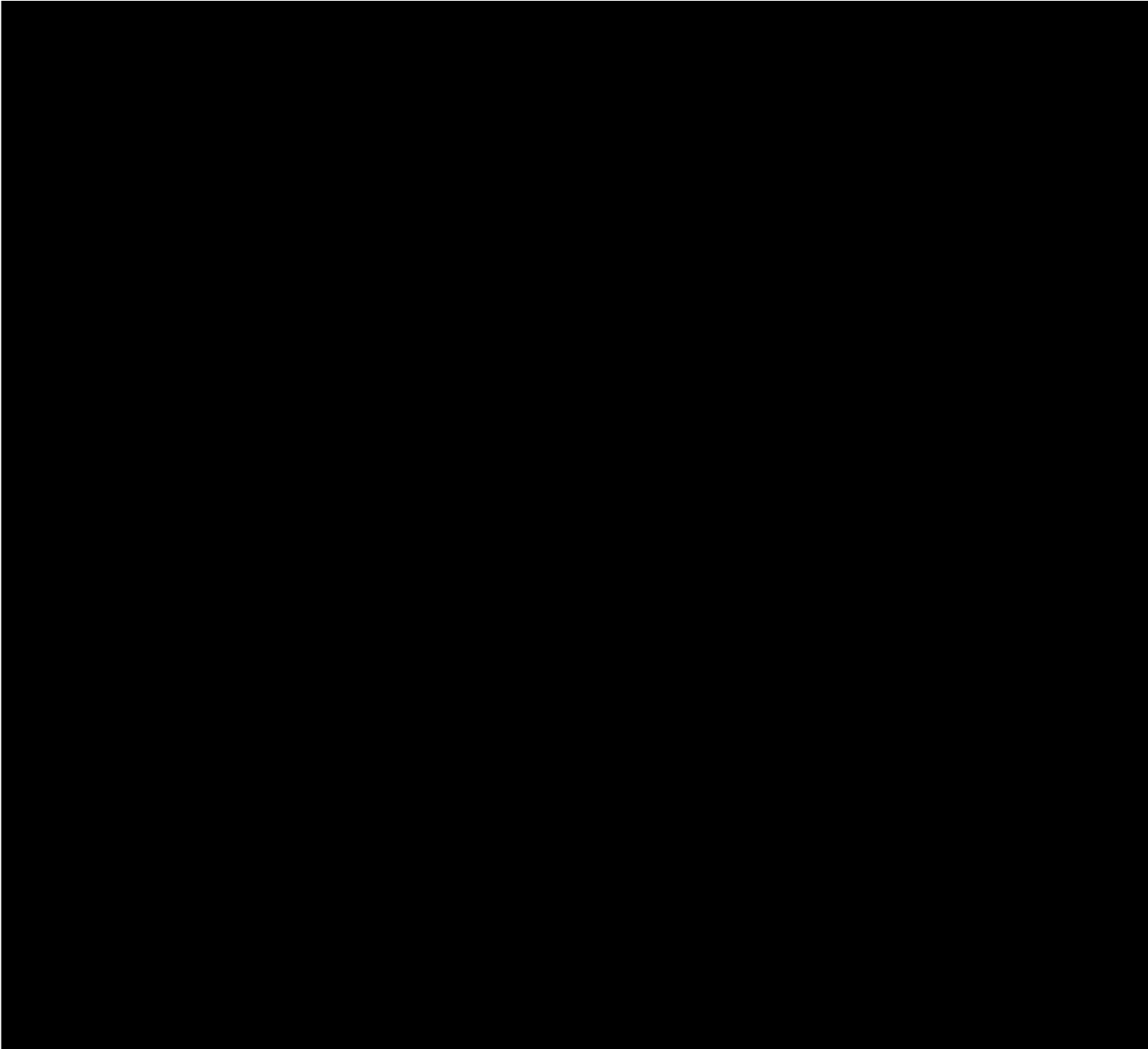
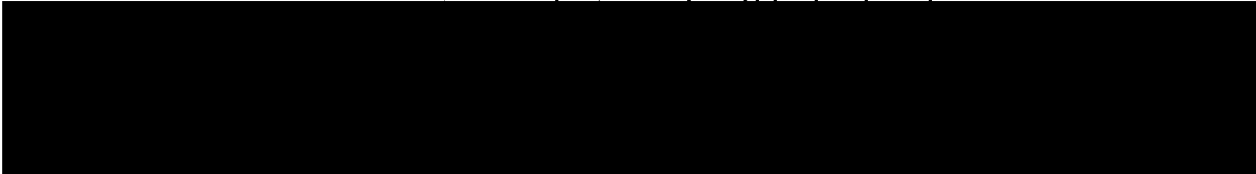
3. Dossiers requérant une attention immédiate

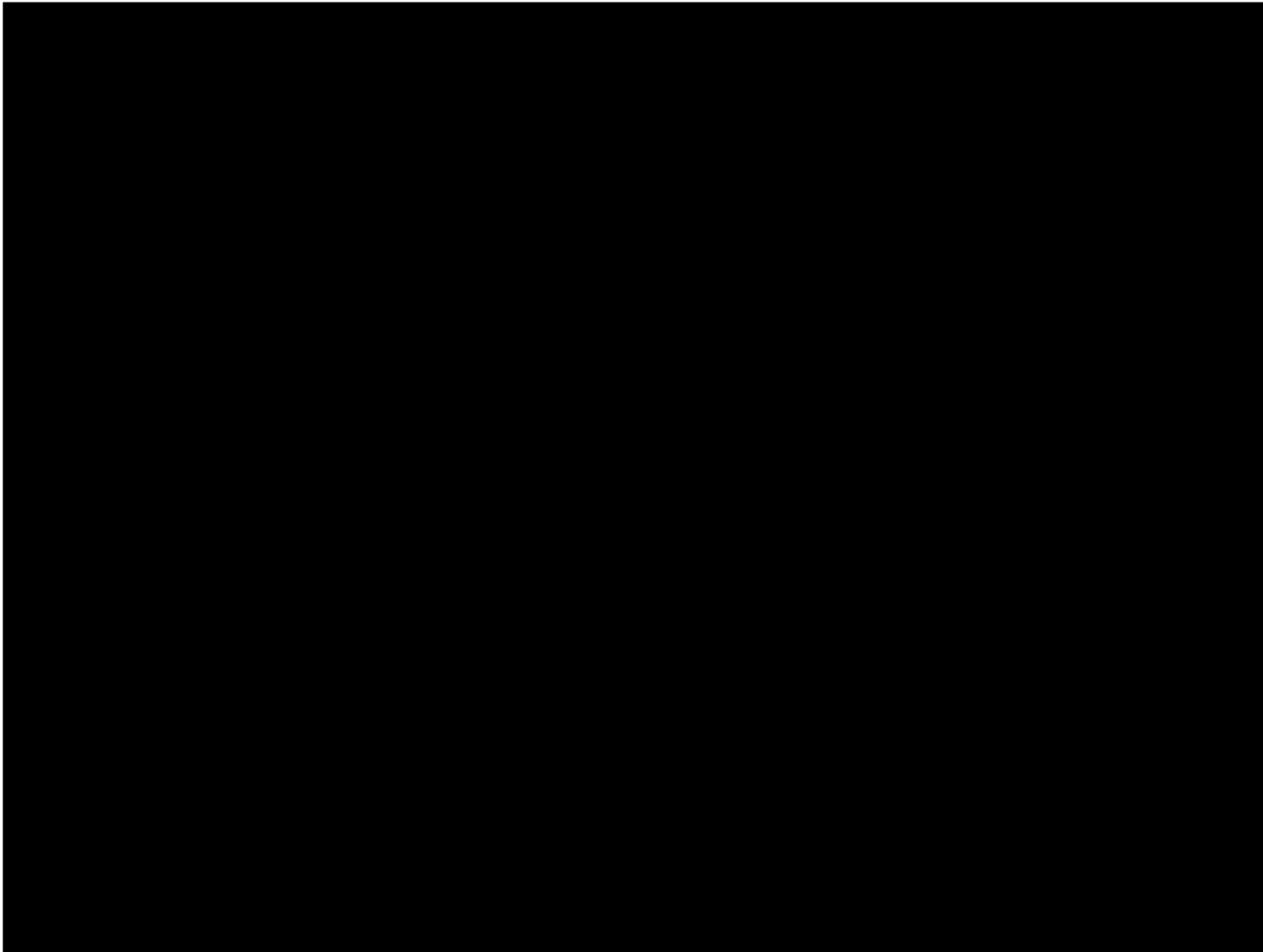
- a. CASA



4. Dossiers prioritaires

- a. Accompagnement des clients vers les services numériques et aménagement transitoire pour faciliter la migration de la clientèle





Expérience numérique

- 42. CASA
- 43. Sous-traitance informatique
- 44. Gestion documentaire de la banque de photos (reconnaissance faciale)
- 45. Sécurité de l'information

Contributions d'assurances et finances

- 46. Contributions d'assurance
- 47. Capitalisation
- 48. Situation financière de la Société et résorption du déficit cumulé
- 49. Situation financière du Fonds d'assurance automobile au 31 décembre 2021

50. Lois et règlements pertinents

- a. Loi sur la SAAQ
- b. Loi sur l'assurance automobile
- c. Code de la sécurité routière
- d. Loi sur la gouvernance des sociétés d'État
- e. Règlements sur l'immatriculation des véhicules routiers
- f. Règlement sur les permis
- g. Règlement sur le remboursement de certains frais

1

OBJET : Nouvelle posture de la Société

OBJECTIF DE LA NOTE :
POUR INFORMATION

RAPPEL DES FAITS

- Afin de faire vivre et soutenir la réalisation de son plan stratégique 2021-2025, la Société a amorcé un changement de posture dont les objectifs visent notamment à faire connaître davantage la mission et l'ensemble des mandats de la Société, et ainsi créer un sentiment de fierté autant chez l'ensemble des Québécois que chez les employés.

COMMENTAIRES

- La mise en marché des services pour rayonner davantage**

Déjà bien présents au sein de la Société, les rôles de mise en marché, de marketing et de prévention de masse en sécurité routière demeurent incontournables pour faire rayonner la Société.

Le défi des prochains mois consiste à offrir des outils de mise en marché aux employés, clients et partenaires afin d'uniformiser les messages auprès des clientèles de la Société.
- La transformation numérique comme levier pour investir encore plus en sécurité routière**

L'investissement en sécurité routière (ci-dessous appelé «les activités de ligne rouge») et la réalisation des bénéfices attendus seront rendus possibles par la transformation numérique déjà bien amorcée dans l'organisation.

L'expérience numérique comprend nos clients, nos employés et nos partenaires. Dans cette optique, l'expérience numérique décloisonne les processus et les modes traditionnels de collaboration.
- Les activités de ligne rouge : investir en sécurité routière**

Les activités dites de ligne rouge sont davantage orientées vers l'enjeu de sécurité routière, et donc davantage en lien avec les cibles d'amélioration du bilan routier plutôt que celles de l'expérience client. En ligne rouge, la posture du service peut être différente d'une clientèle à l'autre.

À titre d'exemples :

 - L'Accès sécuritaire au réseau routier agit en sécurité routière lors de l'octroi ou de la suspension de privilèges de conduire et celui d'immatriculer ou pas un véhicule;
 - Le Contrôle routier et la sécurité des véhicules agit sur le vaste domaine du camion lourd et ses partenaires ayant des besoins spécifiques et adaptés;
 - L'Indemnisation des accidentés est faite sur la base du risque de chronicité.

Cette approche est rendue possible grâce au dossier client qui sera déployé par CASA en janvier 2023, et constitue un levier important au changement de culture pour tous les employés.

Par ailleurs, toutes les activités de ligne rouge contribuent fortement à la Fiducie d'assurance, dont l'un de ses principaux objectifs est de réduire les risques liés à l'usage de la route au bénéfice des fiduciaires, les clients québécois.

- **Les activités de ligne verte : soutenues par le déploiement du numérique**

Les activités de ligne verte visent majoritairement à renouveler des privilèges accordés en ligne rouge ou à procéder à une demande du client de les réduire.

L'objectif de la ligne verte est d'abord et avant tout de fixer et d'encaisser les contributions d'assurance et les droits de circuler, de façon accessoire, via le permis et l'immatriculation. La ligne verte est appuyée en grande partie par le numérique et les centres de relations avec la clientèle.

CONSULTATIONS

S/O

IMPACTS BUDGÉTAIRES

S/O

RECOMMANDATIONS ET/OU MISE EN GARDE

S/O

Approuvé
par

Denis Marsolais, président-
directeur général

Collaboration

2022-10-05
Date

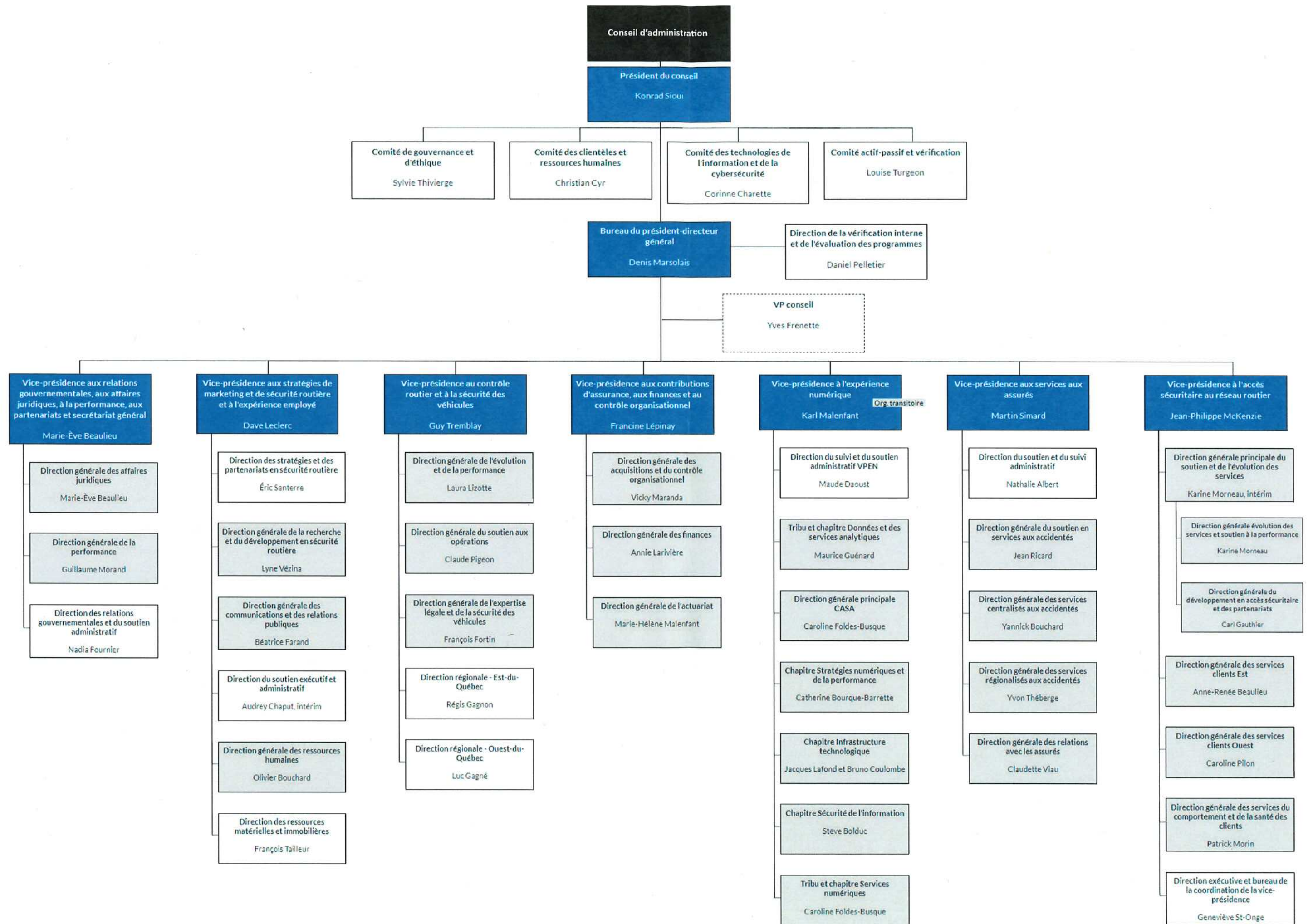


Tableau synoptique du Plan stratégique 2021-2025 de la Société de l'assurance automobile du Québec

Notre mission

À titre de société d'État, protéger la personne contre les risques liés à l'usage de la route.

À cette fin, la Société :

- mène des actions de promotion de la sécurité routière et de prévention;
- gère l'accès sécuritaire au réseau routier;
- surveille et contrôle le transport routier des personnes et des biens et contribue à la protection du réseau routier;
- indemnise les personnes accidentées de la route et facilite leur réadaptation;
- fixe les contributions d'assurance et gère le patrimoine fiduciaire.

Notre vision

Grâce à sa bienveillance, son innovation et sa performance, la Société est reconnue par ses clients pour l'excellence des services qu'elle leur offre et pour être avec eux au cœur de leur sécurité.

Nos valeurs

- **Engagement** : leadership, collaboration, solidarité, courage
- **Rigueur** : professionnalisme, intégrité, équité
- **Cohérence** : responsabilité, loyauté
- **Respect** : confiance, transparence, écoute

Enjeu stratégique 1 – Votre sécurité routière

Orientation 1.1 – Vous inciter à adopter des comportements sécuritaires sur la route

Objectifs	Indicateurs	Valeurs de départ 2020	Cibles				
			2021	2022	2023	2024	2025
1.1.1 Cibler davantage nos efforts pour agir sur les comportements à risques de nos clients	Taux de décès par 100 000 habitants	3,9*	3,9	3,8	3,7	3,6	3,5
	Taux de personnes blessées gravement par 100 000 habitants	15,6*	15,3	15,1	14,8	14,5	14,2
	Taux de personnes accidentées avec dommages corporels par 100 000 habitants	262,4*	260,1	258,2	256,3	254,5	252,8
1.1.2 Améliorer la conformité du transport des personnes et des biens	Taux de conformité du transport des personnes	88 %*	88 %	89 %	89 %	90 %	90 %
	Taux de conformité du transport des biens	71 %	72 %	73 %	74 %	75 %	76 %
1.1.3 Accroître la synergie avec nos partenaires en sécurité routière	Taux de recommandation de la Société comme partenaire d'influence en sécurité routière	89 %	90 %	90 %	90 %	91 %	91 %

Enjeu stratégique 2 – Votre expérience client

Orientation 2.1 – Vous offrir des services sécurisés, simplifiés et accessibles

Objectifs	Indicateurs	Valeurs de départ 2020	Cibles				
			2021	2022	2023	2024	2025
2.1.1. Être à l'écoute de nos clients dans l'évolution de nos services	Indice de satisfaction globale de la clientèle	8,5/10	8,6/10	8,7/10	8,7/10	8,8/10	9,0/10
	Indice de satisfaction de la clientèle diversifiée	8,3/10	8,6/10	8,7/10	8,7/10	8,8/10	9,0/10
	Classement du Québec quant à la contribution d'assurance automobile moyenne la plus basse au Canada	1 ^{er} rang	1 ^{er} rang	1 ^{er} rang	1 ^{er} rang	1 ^{er} rang	1 ^{er} rang
	Frais d'administration facturés au client pour le permis et l'immatriculation (excluant l'indexation)	4,75 \$	4,75 \$	4,75 \$	4,75 \$	4,75 \$	4,75 \$
2.1.2 Offrir un niveau d'accompagnement adapté à la réalité de nos clients favorisant leur autonomie	Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard de l'accompagnement	8,5/10	8,6/10	8,7/10	8,7/10	8,8/10	9,0/10
	Taux d'utilisation des services numériques	43 %	44 %	46 %	51 %	55 %	58 %
2.1.3 Simplifier nos communications avec nos clients	Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard de la simplicité des communications	8,6/10	8,6/10	8,7/10	8,7/10	8,8/10	9,0/10

Enjeu stratégique 3 – Notre expérience employé

Orientation 3.1 – Offrir une expérience de travail agile, inspirante et stimulante qui permet de se réaliser pleinement pour bien servir nos clients

Objectifs	Indicateurs	Valeurs de départ 2020	Cibles				
			2021	2022	2023	2024	2025
3.1.1 Soutenir nos employés et nos leaders dans le développement de leur plein potentiel	Nombre moyen de jours de perfectionnement par personne	5,5*	6,0	7,0	7,0	8,0	8,0
3.1.2 Attirer et fidéliser des talents diversifiés	Pourcentage des employés qui considèrent la Société comme un employeur de choix	82 %	83 %	84 %	84 %	85 %	85 %
3.1.3 Adapter notre milieu et notre organisation du travail aux nouvelles réalités	Taux de mobilisation des employés	88 %	88 %	88 %	88 %	88 %	88 %

* Valeurs de 2019 utilisées comme valeurs de départ.

L'année 2021 en quelques chiffres

	2021	2020
Nombre d'employés	3 956	3 861
Frais d'administration	498,6 M\$	485,1 M\$
LE BILAN ROUTIER¹		
Décès	347	340
Personnes blessées gravement	1 227	1 165
Personnes blessées légèrement	26 314	22 966
LA SENSIBILISATION ET LA PROMOTION EN SÉCURITÉ ROUTIÈRE		
Campagnes de sensibilisation – thèmes prioritaires de la Stratégie de prévention en sécurité routière	5 547 390 \$	5 177 918 \$ ²
Autres actions de sensibilisation et de prévention	422 343 \$	s. o.
Contributions financières	1 772 241 \$	1 620 155 \$
L'ACCÈS SÉCURITAIRE AU RÉSEAU ROUTIER		
Nombre de titulaires de permis de conduire	5 655 647	5 546 433
Nombre de véhicules en circulation	6 995 085	6 834 681
Nombre de transactions	24 894 115	22 974 495
LE CONTRÔLE ROUTIER ET LA SÉCURITÉ DES VÉHICULES		
Nombre de constats d'infraction touchant les éléments ayant le plus d'incidences sur la sécurité routière	13 127	10 388
LE RÉGIME D'ASSURANCE		
Contributions d'assurance	1 031 M\$	993 M\$
Indemnités versées	1 066 M\$	1 056 M\$
Taux de financement	117 %	118 %
Taux de capitalisation ³	152 %	156 %
Nombre de nouvelles réclamations reçues	20 546	19 988
Nombre de réclamations traitées	85 868	88 644

(1) Source : bilan routier 2021.
 (2) Le total inclut tant les actions liées aux thèmes prioritaires que les autres actions de sensibilisation et de prévention.
 (3) Taux de capitalisation après remise. Le taux de capitalisation avant remise était de 158 % au 31 décembre 2020 et de 170 % au 31 décembre 2021.

Les résultats financiers de la Société

Le Fonds d'assurance

Le Fonds d'assurance automobile du Québec (le Fonds d'assurance) est une fiducie d'utilité sociale constituée par la *Loi sur la Société de l'assurance automobile du Québec*.

Cette loi accorde à la Société les responsabilités de conserver, de faire fructifier et d'accroître le patrimoine du Fonds d'assurance.

Les contributions d'assurance que la Société perçoit sont consacrées au paiement des indemnités présentes et futures des personnes accidentées de la route. Elles servent aussi à la prévention et à la promotion en matière de sécurité routière afin de réduire les risques associés à l'usage de la route.

Le régime est à la fois universel et simple. Tous les Québécois et Québécoises dont les blessures corporelles sont attribuables à un accident de la route sont admissibles sans égard à la responsabilité, que l'accident survienne au Québec ou ailleurs dans le monde. Il suffit d'établir la relation entre les blessures

corporelles subies et un accident de la route pour être indemnisé. Les pertes occasionnées par un accident de la route sont alors compensées selon les modalités prévues dans la couverture d'assurance.

Tout est mis en œuvre pour rétablir la situation qui existait avant l'accident, et les services du Fonds d'assurance sont adaptés aux besoins des personnes accidentées afin de permettre un retour à la vie normale le plus rapidement possible. C'est dans cet esprit que le Fonds d'assurance conclut plusieurs ententes avec ses partenaires, notamment le réseau public de la santé.

Enfin, le régime est à la fois économique et équitable. Les contributions d'assurance sont les plus basses au Canada, compte tenu de l'étendue de la couverture d'assurance offerte. Cela constitue un avantage pour ceux et celles qui contribuent à son financement, tout en permettant de fournir aux personnes accidentées une couverture plus adéquate.

L'année 2021 en quelques chiffres

Les citoyens québécois couverts par le régime	100 %
Le financement du régime	
Le nombre de titulaires de permis de conduire	5 655 647
Le nombre de véhicules en circulation	6 995 085
Les contributions d'assurance	1 031 M\$
Les personnes accidentées de la route	
Le nombre de réclamations traitées	85 868
Le nombre de nouvelles réclamations reçues	20 546
Les indemnités versées	1 066 M\$
La situation financière	
Le résultat global	1 179 M\$
L'excédent cumulé affecté	1 010 M\$
L'excédent cumulé non affecté	5 127 M\$
Le taux de financement	117 %
Le taux de capitalisation	170 %
Le taux de capitalisation après remise	152 %

Le cadre de gestion

Afin d'assurer une gestion rigoureuse et transparente du Fonds d'assurance, la Société s'est dotée d'une politique-cadre. Celle-ci encadre à la fois une politique de capitalisation, une politique de financement des coûts et une politique de placement portant sur la gestion des sommes administrées par la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ). Bien que les trois politiques aient leurs propres objectifs, elles doivent être considérées dans leur ensemble, étant donné leur interdépendance.

La situation financière

Les obligations légales

La Loi sur la Société de l'assurance automobile du Québec fixe deux obligations. La première se rapporte au financement des indemnités payables pour les accidents survenus au cours d'une année donnée par les produits afférents de cette même année. Cette obligation vise à éviter que les cotisants et cotisantes d'une année aient à payer pour des accidents survenus au cours d'une autre année. La seconde obligation se rapporte à la capitalisation des indemnités à verser, au cours des années à venir, à l'ensemble des personnes accidentées de la route déjà connues. Cette seconde obligation vise à garantir que l'actif du Fonds d'assurance est suffisant pour permettre de remplir toutes les obligations de la Société envers ces personnes.

Une révision des contributions d'assurance tous les trois ans

Le processus de révision des contributions d'assurance est effectué au moins une fois tous les trois ans. Au besoin, la Société ajuste les contributions d'assurance selon l'évolution des facteurs à incidence financière, tels que le bilan routier et les fluctuations économiques.

En 2021, la Société a complété le processus de révision des contributions d'assurance pour 2022-2024. Un congé de paiement de la contribution d'assurance habituellement perçue sur les droits relatifs au permis de conduire a été annoncé pour 2022 et 2023. Ce congé de paiement représente plus de 1,1 milliard de dollars pour les conducteurs et conductrices.

Les contributions d'assurance

Les contributions d'assurance visent le plein financement de chaque nouvelle année d'accident en considérant le niveau de risque des différentes catégories d'assurés et les coûts les plus récents.

Le financement

L'excédent de financement a été de 154,0 millions de dollars en 2021 (excédent de 159,8 millions en 2020). La pandémie de COVID-19 a entraîné une réduction du nombre de personnes indemnisées. Cet effet temporaire se reflète sur le taux de financement qui s'élève à 117%.

LE FINANCEMENT DE L'ANNÉE COURANTE (en millions de dollars)	2021	2020
Produits	1 133,3	1 039,9
Charges	(920,7)	(873,7)
Excédent des produits sur les charges de l'année courante	212,6	166,2
Écart par rapport à l'hypothèse du taux de rendement réel	(58,6)	(6,4)
Excédent de financement de l'année courante	154,0	159,8
Taux de financement	117 %	118 %

Comme les nombres ont été arrondis, il est possible que la somme des éléments n'égale pas le total.

Les produits et les charges se rapportant à l'année d'accident 2021

Les produits

Les produits servant à financer l'indemnisation des personnes dont l'accident de la route est survenu en 2021 ont totalisé 1 133,3 millions de dollars. La majeure partie de ces sommes provient des contributions d'assurance perçues au moment de la délivrance ou du renouvellement d'un permis de conduire et de l'immatriculation d'un véhicule.

LES PRODUITS DE L'ANNÉE D'ACCIDENT 2021 (en millions de dollars)	2021	2020
Contributions d'assurance	1 031,1	993,3
Revenus de placements	102,1	46,2
Autres	0,2	0,4
TOTAL GÉNÉRAL DES PRODUITS	1 133,3	1 039,9

Comme les nombres ont été arrondis, il est possible que la somme des éléments n'égale pas le total.

Les contributions d'assurance de financement s'élèvent à 1 031,1 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 4 % par rapport à 2020. Cette augmentation découle principalement de l'indexation des contributions d'assurance et de l'augmentation du volume d'affaires.

Les revenus de placements attribués à l'année d'accident 2021 ont totalisé 102,1 millions de dollars, ce qui constitue une augmentation de 55,9 millions de dollars par rapport à 2020.

Les charges

Les charges relatives à l'année d'accident 2021 ont totalisé 920,7 millions de dollars. La majeure partie provient des charges d'indemnisation des personnes dont l'accident de la route est survenu en 2021.

LES CHARGES DE L'ANNÉE D'ACCIDENT 2021 (en millions de dollars)	2021	2020
Charges d'indemnisation	790,9	751,1
Frais d'administration	129,9	122,6
TOTAL GÉNÉRAL DES CHARGES	920,7	873,7

Comme les nombres ont été arrondis, il est possible que la somme des éléments n'égale pas le total.

Les charges d'indemnisation de l'année d'accident 2021 s'élèvent à 790,9 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 39,8 millions de dollars par rapport à 2020.

Les frais d'administration attribués à l'année d'accident 2021 ont totalisé 129,9 millions de dollars, ce qui constitue une augmentation de 7,3 millions de dollars par rapport à 2020.

La capitalisation

En 2021, le taux de capitalisation se situe à 170 %. Une remise aux cotisants et cotisantes sera effectuée en 2022 et en 2023 pour un taux de capitalisation après remise de 152 %. Le Fonds d'assurance dispose donc des sommes nécessaires pour respecter ses obligations envers les personnes accidentées de la route et pour faire face aux incertitudes relatives aux marchés financiers.

L'excédent cumulé

L'excédent cumulé non affecté du Fonds d'assurance est passé de 4 870,0 millions de dollars en 2020 à 5 127,0 millions de dollars en 2021.

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE DU FONDS D'ASSURANCE (en millions de dollars)		
	2021	2020
Actif	14'962,6	13 538,8
Passif	8 825,4	8 581,2
Excédent cumulé	6 137,2	4 957,7
Excédent cumulé affecté	1 010,2	87,7
Excédent cumulé non affecté	5 127,0	4 870,0
Taux de capitalisation	152 %	156 %

Comme les nombres ont été arrondis, il est possible que la somme des éléments n'égale pas le total.

En 2021, l'actif a augmenté de 1 423,8 millions de dollars, essentiellement grâce à l'accroissement de la valeur marchande des placements confiés à la CDPQ. Le rendement réalisé sur les actifs confiés à la CDPQ a été de 12,6 % en 2021 (6,2 % en 2020).

Le passif a quant à lui augmenté de 244,2 millions de dollars, notamment en raison des hypothèses d'inflation et des coûts de soins de santé qui sont revus à la hausse.

L'excédent cumulé affecté représente le congé de paiement des contributions d'assurance accordé aux titulaires d'un permis de conduire pour 2022 et 2023.

2

Biographie des membres du Conseil d'administration Société de l'assurance automobile du Québec

KONRAD SIOUI

Membre indépendant

Président du conseil d'administration
depuis le 28 janvier 2021

- Capitale-Nationale
- Milieu de l'administration publique
- Nommé le 28 janvier 2021
- Mandat de cinq ans

Titulaire d'une maîtrise en administration publique de l'École nationale d'administration publique, Konrad Sioui se spécialise dans les mandats d'ordres stratégique, économique et social. Il a été grand chef de la nation huronne-wendate de 2008 à 2020 et, précédemment, il a été notamment directeur général de la nation innue de Uashat Mak Mani-Utenam ainsi que conseiller principal à la Commission royale sur les peuples autochtones et spécialiste des Premières Nations au Sénat du Canada. Il a également été le président fondateur et chef régional de l'Assemblée des Premières Nations du Québec et du Labrador.

Très tôt dans sa carrière, Konrad Sioui s'est impliqué en matière de solidarité sociale en étant officier de développement économique et de l'emploi autochtone au ministère de l'Emploi et de l'Immigration du Canada.

DENIS MARSOLAIS

Membre

Président et chef de la direction
depuis le 17 janvier 2022

- Montréal
- Milieux du droit notarial et de la fonction publique
- Nommé le 17 janvier 2022
- Mandat de cinq ans
- Notaire émérite

Denis Marsolais est notaire émérite. Diplômé de l'Université de Sherbrooke, il a été président de la Chambre des notaires du Québec pendant 13 ans avant d'entamer son parcours dans la haute fonction publique québécoise. Il a notamment été président de la Commission municipale du Québec, sous-ministre au ministère de la Justice, au ministère de la Sécurité publique et au ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports. Il a également été coroner en chef pendant quelques années ainsi que curateur public. Depuis le 17 janvier 2022, M. Marsolais est président et chef de la direction de la Société.

LOUISE CHAMPOUX-PAILLÉ

Membre indépendante

Membre du comité actif-passif et vérification

Membre du comité de gouvernance et d'éthique

- Montréal
- Milieu des affaires
- Nommée le 26 février 2014
- Nommée de nouveau le 6 juin 2018
- Mandat de quatre ans
- Économiste, MBA
- Codirectrice
Centre Lorenzetti
Université Concordia
- Administratrice de sociétés certifiée (ASC)

Louise Champoux-Paillé est économiste, titulaire d'une maîtrise en gestion avec la mention d'excellence ainsi que d'une maîtrise en muséologie. Travaillant dans le milieu des services financiers et des services professionnels depuis 30 ans, elle y a occupé différentes fonctions stratégiques, dont celle de présidente du conseil et chef de la direction du Bureau des services financiers du Québec, organisme provincial de réglementation visant l'encadrement de l'industrie de la distribution des produits d'assurance, des fonds communs de placement et de la planification financière. Elle agit présentement comme codirectrice du Centre Lorenzetti de l'Université Concordia, qui vise la promotion de l'entrepreneuriat et du leadership au féminin, et comme chargée de cours en gouvernance et gestion de risques à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM. Elle a été nommée chevalière de l'Ordre national du Québec en 2012 et membre de l'Ordre du Canada en 2016. Elle est également vice-présidente du conseil d'administration du CHU Sainte-Justine et elle siège au comité de gouvernance de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec comme membre externe.

CORINNE CHARETTE

Membre indépendante

Présidente du comité des technologies de l'information et de la cybersécurité

- Montréal
- Milieu des affaires
- Nommée le 6 juin 2018
- Mandat de quatre ans
- Senior Fellow
Université Concordia
- Ingénieure, membre de l'Ordre des ingénieurs du Québec

Titulaire d'un baccalauréat en sciences, génie électrique, de l'Université Concordia, Corinne Charette possède plusieurs années d'expérience dans le secteur privé et la fonction publique canadienne. Elle a notamment été dirigeante principale de l'information du gouvernement du Canada au Secrétariat du Conseil du trésor et sous-ministre adjointe principale du Secteur du spectre, des technologies de l'information et des télécommunications (STIT). Elle a également occupé des postes de direction chez Transat, CANAFE, CIBC et KPMG. Elle agit présentement à titre de professeure adjointe de gestion des renseignements personnels numériques à l'Université Concordia en plus de contribuer au mentorat d'entreprises en incubation et aux stratégies numériques de cette université. Depuis 2018, elle est membre indépendante représentant le Québec au conseil d'ENCQOR, un projet qui consiste en un partenariat public-privé dans le domaine des communications 5G à très haute vitesse, et, depuis 2021, elle est membre du conseil d'administration de la Fondation du Grand Montréal.

BRIGITTE CORBEIL

Membre indépendante

Membre du comité actif-passif et vérification

Membre du comité des clientèles et ressources humaines

- Montérégie
- Milieu de l'assurance
- Nommée le 30 septembre 2009
- Nommée de nouveau le 18 décembre 2013
- Nommée de nouveau le 4 juillet 2017
- Mandat de deux ans²⁵
- Directrice générale
Fonds d'assurance responsabilité
professionnelle de l'Ordre des pharmaciens
du Québec
- Administratrice de sociétés certifiée (ASC)

Titulaire d'une maîtrise en administration des affaires de l'École des hautes études commerciales de Montréal, Brigitte Corbeil est aussi titulaire d'un baccalauréat en actuariat de l'Université Laval. Elle a occupé divers postes au Groupement des assureurs automobiles et au Bureau d'assurance du Canada avant de devenir vice-présidente et directrice générale des deux organismes. Administratrice de sociétés certifiée (ASC), M^{me} Corbeil a été vice-présidente au développement des affaires à La Personnelle, assurances générales inc. Elle est actuellement directrice générale du Fonds d'assurance responsabilité professionnelle de l'Ordre des pharmaciens du Québec (FARPOPQ).

CHRISTIAN CYR

Membre indépendant

Membre du comité des technologies de l'information et de la cybersécurité

- Montréal
- Milieu des affaires
- Nommé le 20 mars 2019
- Mandat de quatre ans

Christian Cyr est titulaire d'une maîtrise en administration des affaires de l'Université Concordia et d'un baccalauréat en actuariat de l'Université Laval. M. Cyr a agi à titre de cadre supérieur et de conseiller stratégique, principalement au sein d'institutions financières et de sociétés d'assurance. Ses responsabilités l'ont notamment amené à diriger et à appuyer des équipes de professionnels spécialisés dans la planification stratégique, le marketing, le développement de solutions et de produits, l'expérience client, l'actuariat et la gestion de projets. Il a été membre de l'Institut canadien des actuaires, de la Society of Actuaries, du Project Management Institute et de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec. Il agit actuellement à titre de mentor au sein du Réseau mentorat et siège au conseil d'administration de la Corporation de développement économique de Deschambault-Grondines. Il a également siégé au conseil d'administration d'Intégration jeunesse du Québec et de NEI Investments.

JEAN-MARIE DE KONINCK

Membre

Membre du comité des clientèles et ressources humaines

Membre du comité de gouvernance et d'éthique

- Capitale-Nationale
- Milieux universitaire et de la sécurité routière
- Nommé le 1^{er} avril 2015
- Nommé de nouveau le 18 décembre 2019
- Mandat de quatre ans
- Professeur émérite
Département de mathématiques
et de statistique
Université Laval

Jean-Marie De Koninck est titulaire d'un baccalauréat ès sciences de l'Université Laval ainsi que d'une maîtrise et d'un doctorat en mathématiques de la Temple University (Pennsylvanie). Il est professeur émérite au Département de mathématiques et de statistique de l'Université Laval. Il est le président fondateur de l'Opération Nez rouge. Il a également été très actif dans les médias durant les dix années où il a agi comme président de la Table québécoise de la sécurité routière. Jean-Marie De Koninck est à la tête de nombreux projets, dont Sciences et mathématiques en action (SMAC), qui vise à renforcer chez les jeunes l'intérêt pour les mathématiques et les sciences et à démystifier les mathématiques auprès de la population en général. M. De Koninck est l'auteur de 17 livres et de 167 articles publiés dans des journaux scientifiques. Il est aussi reconnu en tant qu'excellent vulgarisateur, comme le démontrent ses ouvrages de la collection « En chair et en maths », son livre portant sur la sécurité routière, *Routes et déroutes*, et son dernier recueil, *Cette science qui ne cesse de nous étonner*. Il siège également aux conseils d'administration de l'Opération Nez rouge et du Club de natation du Rouge et Or de l'Université Laval.

STÉPHAN DESCHÊNES

Membre

- Montérégie
- Milieu de la sécurité routière
- Nommé le 13 décembre 2021
- Mandat de quatre ans
- Ingénieur
Membre de l'Ordre des ingénieurs
du Québec

Titulaire d'un baccalauréat en génie rural de l'Université Laval, Stéphan Deschênes est membre de l'Ordre des ingénieurs du Québec. Il a principalement travaillé au ministère des Transports du Québec, où il a été notamment sous-ministre adjoint aux grands projets routiers et à la région métropolitaine de Montréal ainsi que directeur général de grands projets, tels que l'échangeur Turcot et le pont tunnel Louis-Hippolyte-La Fontaine. Actuellement, M. Deschênes est un administrateur d'État à la préretraite.

STÉPHANIE DESFORGES

Membre indépendante

- Saguenay-Lac-Saint-Jean
- Milieu des affaires
- Nommée le 13 décembre 2021
- Mandat de quatre ans
- Directrice, Communications
et Affaires publiques
Administration portuaire du Saguenay

Titulaire d'une maîtrise en administration publique de l'Université de Moncton, Stéphanie Desforges est aussi titulaire d'un baccalauréat en communication publique de l'Université Laval. Elle a accompagné plusieurs organisations en matière de relations publiques et de positionnement stratégique. Elle a notamment été directrice chez TACT après avoir effectué un séjour en France où elle a été rédactrice pour des entreprises québécoises. Depuis 2019, elle occupe le poste de directrice, Communications et Affaires publiques, à l'Administration portuaire du Saguenay. Elle a également lancé sa propre entreprise de vente d'accessoires de sport et de plein air. M^{me} Desforges a par ailleurs siégé à différents conseils d'administration, dont ceux de la Fondation de l'Institut de cardiologie et de pneumologie de Québec et du Salon Carrière Formation de Québec.

CLAUDIA DI IORio

Membre indépendante

Membre du comité des clientèles et ressources humaines

- Montréal
- Milieux de la sécurité routière et du droit
- Nommée le 4 juillet 2017
- Nommée de nouveau le 1^{er} décembre 2021
- Mandat de quatre ans
- Avocate et conseillère juridique
Legal Suite Canada

Victime d'un accident qui a failli lui coûter la vie en 2010, Claudia Di Iorio s'est donné pour mission de sensibiliser la population, plus particulièrement les jeunes, à l'importance de la sécurité sur nos routes. Ainsi, elle donne des conférences dans les écoles secondaires, cégeps et universités afin de sensibiliser les jeunes aux conséquences de l'alcool et des comportements dangereux au volant. À titre de porte-parole dans le cadre de la consultation publique sur la sécurité routière au Québec menée à l'hiver 2017, elle a pu acquérir des connaissances de pointe en la matière. Diplômée de l'Université Concordia et de la Faculté de droit de l'Université McGill, elle est membre du Barreau du Québec. Elle travaille à titre d'avocate et de conseillère juridique chez Legal Suite Canada, une entreprise d'édition de logiciels juridiques. De plus, elle siège au conseil d'administration du Bureau du taxi de Montréal et donne des conférences sur la place des jeunes en matière de gouvernance dans différentes universités.

FRANÇOIS GEOFFRION

Membre indépendant

Membre du comité actif-passif et vérification

Membre du comité des technologies de l'information et de la cybersécurité

- Capitale-Nationale
- Milieu de la fonction publique
- Nommé le 18 décembre 2013
- Nommé de nouveau le 6 juin 2018
- Mandat de quatre ans

Titulaire d'un baccalauréat en économie de l'Université Laval, François Geoffrion possède plusieurs années d'expérience dans la fonction publique québécoise. Il a notamment été sous-ministre dans divers ministères au cours de sa carrière et a également été premier vice-président au développement stratégique à la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ) ainsi que vice-président au développement de l'entreprise au Groupe LGS inc.

OLIVIER NORMANDIN

Membre indépendant

- Estrie
- Milieux du droit et des affaires
- Nommé le 13 décembre 2021
- Mandat de quatre ans
- Avocat
Normandin Gravel Rhéaume Avocats inc.

Titulaire d'une licence en droit de l'Université d'Ottawa et d'un certificat en relations internationales de l'Université de Sherbrooke, Olivier Normandin est membre du Barreau du Québec depuis 2010. Il pratique le droit des affaires chez Normandin Gravel Rhéaume Avocats inc., où il est associé. M. Normandin siège aux conseils d'administration du Barreau de Bedford et de la Fondation du Centre hospitalier de Granby. Il a aussi siégé à celui du Centre de prévention du suicide de la Haute-Yamaska. M. Normandin agit également à titre de formateur auprès d'entrepreneurs de sa région dans le cadre d'un programme mis sur pied par le service aux entreprises du Cégep de Granby.

SYLVIE THIVIERGE

Membre indépendante

Membre du comité actif-passif et vérification

Membre du comité des technologies de l'information et de la cybersécurité

- Montérégie
- Milieu des affaires
- Nommée le 19 janvier 2016
- Nommée de nouveau le 25 mars 2020
- Mandat de quatre ans
- Fiscaliste et comptable professionnelle agréée (CPA, CA, M. Fisc.)
Groupe Immobilier Papillon inc.
- Administratrice de sociétés certifiée (ASC)

Fiscaliste et comptable professionnelle agréée, Sylvie Thivierge détient un baccalauréat en sciences comptables de l'Université du Québec à Montréal et une maîtrise en fiscalité de l'Université de Sherbrooke. Elle a travaillé au sein de cabinets comptables, dont Raymond Chabot Grant Thornton et Chamberland Hodge, où elle a accompagné plusieurs entreprises dans des projets de développement, d'expansion, de fusion ou de transfert d'activités. Elle a également été chargée de cours en fiscalité et en comptabilité au niveau collégial pendant de nombreuses années. Depuis 2005, elle occupe le poste de directrice des finances du Groupe Immobilier Papillon. Elle a par ailleurs siégé à différents conseils d'administration du milieu communautaire, dont ceux de la Fondation Le Renfort et de la maison d'hébergement pour femmes et enfants victimes de violence Coup d'elle. Elle a agi également à titre de mentore auprès d'entrepreneurs et comme cochef mentore au comité directeur de la cellule de mentorat du Haut-Richelieu, membre du Réseau M.

KA YAN LISA TO

Membre indépendante

- Montérégie
- Milieu des affaires
- Nommée le 13 décembre 2021
- Mandat de quatre ans
- Cheffe de gestion financière et performance (CPA, CFA, MBA)
Groupe de finance de la Banque de développement du Canada

Ka Yan Lisa To détient un certificat de deuxième cycle en gestion et leadership du Massachusetts Institute of Technology, une maîtrise en administration des affaires de l'Université du Québec à Montréal et un baccalauréat en commerce de l'Université McGill. Elle a notamment occupé différents postes de gestion à la Banque Nationale du Canada. Depuis 2013, elle travaille à la Banque de développement du Canada, où elle est actuellement cheffe de gestion financière et performance. Elle a ainsi une vingtaine d'années d'expérience dans le domaine bancaire et dans la gestion et l'amélioration des processus. Elle a aussi siégé au conseil d'administration de l'Association du Québec pour enfants avec problèmes auditifs.

LOUISE TURGEON

Membre indépendante

Présidente du comité actif-passif et vérification

- Chaudière-Appalaches
- Milieu des affaires
- Nommée le 20 mars 2019
- Mandat de quatre ans
- Comptable professionnelle agréée (CPA, CA)
- Administratrice de sociétés certifiée (ASC)

Membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec, Louise Turgeon a passé la majeure partie de sa carrière dans des postes de cadres supérieurs chez Desjardins Sécurité financière ainsi qu'à la Fédération des caisses Desjardins du Québec. Au sein du Mouvement Desjardins, elle a entre autres occupé des postes de gestion en audit interne, en finances, en service à la clientèle et en développement des affaires.

Depuis 2003, elle siège comme administratrice à différents conseils. Présentement, elle est première vice-présidente du conseil d'administration et présidente du comité d'audit et de gestion des risques d'UV Assurances et elle est membre du conseil d'administration, présidente du comité d'audit et gestion des risques et membre du comité gouvernance, éthique et ressources humaines du Musée national des beaux-arts du Québec.

Composition du Conseil d'administration **Société de l'assurance automobile du Québec**

Étant sensible à l'importance de la diversité au sein de son conseil d'administration, la Société reconnaît la richesse que représente la variété caractérisant ses membres. Ainsi, au 28 septembre 2022, le conseil d'administration de la Société compte 15 membres, dont huit femmes et sept hommes, un membre âgé de 35 ans et moins, un membre issu des premières nations ainsi qu'un membre appartenant à une minorité visible et allophone.

Mandat des membres

Échéance	Membre	Début du mandat	Fin du mandat	Durée du mandat	Commentaire
	Konrad Sioui	28 janvier 2021	27 janvier 2026	5 ans	
	Denis Marsolais	17 janvier 2022	16 janvier 2027	5 ans	
2019	Brigitte Corbeil	30 septembre 2009 18 décembre 2013 4 juillet 2017	29 septembre 2013 17 décembre 2015 3 juillet 2019	4 ans 2 ans 2 ans	À remplacer
2022	Louise Champoux-Paillé	26 février 2014 6 juin 2018	25 février 2018 5 juin 2022	4 ans 4 ans	À renouveler
	Corinne Charette	6 juin 2018	5 juin 2022	4 ans	À renouveler
	François Geoffrion	18 décembre 2013 6 juin 2018	17 décembre 2017 5 juin 2022	4 ans 4 ans	À remplacer
2023	Louise Turgeon	20 mars 2019	19 mars 2023	4 ans	
	Christian Cyr	20 mars 2019	19 mars 2023	4 ans	
	Jean-Marie De Koninck	1 ^{er} avril 2015 18 décembre 2019	31 mars 2019 17 décembre 2023	4 ans 4 ans	
2024	Sylvie Thivierge	19 janvier 2016 25 mars 2020	18 janvier 2020 24 mars 2024	4 ans 4 ans	
2025	Claudia Di Iorio	4 juillet 2017 1 ^{er} décembre 2021	3 juillet 2021 30 novembre 2025	4 ans 4 ans	
	Olivier Normandin	13 décembre 2021	12 décembre 2025	4 ans	
	Stéphan Deschênes	13 décembre 2021	12 décembre 2025	4 ans	
	Stéphanie Desroches	13 décembre 2021	12 décembre 2025	4 ans	
	Ka Yan Lisa To	13 décembre 2021	12 décembre 2025	4 ans	

3

OBJET :**Implantation de la 2^e livraison projet de transformation numérique de la SAAQ****OBJECTIF DE LA NOTE :****POUR INFORMATION****RAPPEL DES FAITS**

- Depuis avril 2017, la Société opère un vaste plan de transformation organisationnelle, dont la pierre angulaire est le projet Carrefour des services d'affaires (CASA) et qui a pour objectif de concrétiser le modèle d'affaires intégré de la Société en :
 - répondant aux besoins et aux attentes de sa clientèle par la bonification de leur expérience et le déploiement de nouveaux services en ligne, dont l'intérêt s'est accru depuis la pandémie;
 - renforçant l'expérience employé;
 - simplifiant la relation entre la Société et ses partenaires par la transformation de ses façons de faire afin rendre l'organisation encore plus efficiente;
 - adressant la problématique de pérennité de technologie de l'information de près de 40 ans.
- Le projet CASA est aligné avec la *Stratégie numérique du Gouvernement du Québec* en utilisant, comme levier, une solution du marché soit un progiciel de gestion intégré.
- La Société s'est engagée à réaliser le projet CASA sans augmenter la tarification administrative pour les citoyens.
- Afin de l'épauler dans la réalisation de ce projet, la Société a eu recours au marché et a octroyé un contrat regroupant un éditeur de progiciels, un intégrateur et un équipementier formant ainsi une Alliance.
- La stratégie de réalisation s'échelonne sur 3 livraisons. La Livraison 2, débutée en avril 2017, sera implantée en décembre 2022.
- La Société est maître d'œuvre et maître d'ouvrage du projet CASA et, par conséquent, en assure la gestion.
- De façon globale, CASA contribue à mitiger les risques organisationnels de la Société.
- Les mécanismes de gouvernance sont en place pour suivre le projet.
- Des plans de vérification et d'assurance qualité sont en place au niveau de la vérification interne de la Société, de la gestion du projet, par la firme indépendante Ernst & Young (EY) et de la Solution construite et exploitée, par l'éditeur.

COMMENTAIRES**La livraison 2 en bref :**

- 603 équipiers qui œuvrent actuellement sur le projet, dont 35 % sont des équipiers internes de la Société.
- 4 grands principes qui guident notre transformation numérique :
 - bienveillance envers nos employés et nos clients;
 - implication des clients dans le développement de la solution technologique;
 - des employés et des partenaires comme ambassadeurs du changement;
 - accompagnement des clients en fonction de leurs besoins.
- La Société s'appuie sur une stratégie d'adhésion globale comprenant une stratégie de mise en marché des services numériques, une stratégie d'accompagnement des clients et des entreprises et une image de marque :



- Le déploiement de 5 portails Web accessibles par le nouveau Service d'authentification gouvernemental (SAG) pour lequel la SAAQ sera le premier utilisateur d'envergure et auquel elle a collaboré à l'élaboration.
- Une solution qui desservira près de :
 - 9 millions de clients et d'entreprises;

- près de 2400 employés;
- plus de 500 mandataires en permis et immatriculation;
- plus de 5000 partenaires externes avec qui nous échangerons de l'information de façon multi mode par l'entremise, notamment :
 - de près 70 interfaces développées; certains partenaires ayant saisi l'opportunité de moderniser le format de leurs échanges;
 - d'un portail Web.
- Près de 550 processus d'affaires.
- Le délestage de 57 % des développements en milieu utilisateurs.
- Le compte à rebours en vue du déploiement est débuté et le gel de tout changement technologique est en place (« Hard Freeze »).
- À moins de trois mois du déploiement l'ensemble de l'organisation est mobilisé à fermer les activités permettant de déclencher le plan de passage en production et à finaliser les préparatifs afin d'habilitier les utilisateurs à opérer la solution.
- Un plan de passage en production d'une durée de 14 jours, mettant à contribution plus de 180 équipiers et comprenant plus de 10 000 tâches. Le plan a déjà fait l'objet d'une pratique générale et une 2^e pratique se tiendra de la mi-octobre à la fin novembre. Les services de la Société ne seront donc pas disponibles du vendredi 16 décembre 2022 17 heures au 3 janvier 2023 inclusivement. Les services reprendront le matin du 4 janvier.
- Le cabinet EY procède actuellement à sa 7^e et dernière revue d'assurance qualité. La portée de cette revue couvre les activités du projet dans une proportion de 30 % et les activités de préparation au déploiement dans une proportion de 70 %. Le rapport final sera complété à la fin octobre.

CONSULTATIONS

- Implication des clients dans le développement des services en ligne en cohérence avec les bonnes pratiques du ministère de la cybersécurité et du numérique. Au total, 4 vagues de tests ont été tenues dans lesquelles près de 180 personnes, en provenance de type de clientèle variée ont participé

IMPACTS BUDGÉTAIRES

CASA - Coûts du projet (M \$)	Date	Budget	Coûts réels au 2022-09-03
Conception globale	31 mars au 31 décembre 2017	55,3	Coût final : 55,3
L1 - Ressources financières, matérielles et RH	1er novembre 2017 au 30 septembre 2019	116,6	Coût final : 116,6
L2 - Accès sécuritaire au réseau routier (ASRR) et Contrôle routier	1er novembre 2017 au 31 mars 2023	416,0	358,7
L3 - Indemnisation	À venir	64,8	-
Contingence		29,3	15,0
TOTAL		682,0	545,6
Révision des bénéfices : octobre 2021			

CONTRAT PROJET CASA (M \$)	Véhicule contractuel	Utilisation au 2022-09-03	Solde
Services professionnels et formation	327,1	293,9	33,2
Licences SAP	57,6	54,2	3,4
Infrastructures	25,7	25,7	-
TOTAL - PROJET CASA	410,4	373,8	36,6
TOTAL - OPÉRATIONS SUPPORT ET LICENCES	48,0	42,2	5,8
TOTAL DU CONTRAT	458,4	416,0	42,4

- Le projet est financé à même budget de la Société sans aucune augmentation de la tarification administrative aux citoyens.

RECOMMANDATIONS ET/OU MISE EN GARDE

S/O

Approuvé par

Karl Malenfant, VPEN

Collaboration

2022-10-04

Date

4

OBJET : Accompagnement des clients vers les services numériques et aménagement transitoire pour faciliter la migration de la clientèle	OBJECTIF DE LA NOTE : POUR INFORMATION
---	--

RAPPEL DES FAITS

- La Société de l'assurance automobile du Québec (Société) a entrepris un virage de son modèle de prestation de services basé sur les risques en sécurité routière et l'expérience client (ligne rouge pour la sécurité routière/ligne verte pour le volet transactions de masse). La clientèle avec besoins spécifiques est aussi prise en charge dans ce modèle (littéracie, littéracie numérique, malentendant, nouveaux arrivants, etc.).
- Pour la ligne verte, les nouveaux services Web pour les clients (solution CASA) seront déployés dès janvier 2023.
- L'accompagnement offert aux clients permettra de faciliter la transition vers le numérique et d'augmenter l'autonomie de ceux-ci en leur proposant d'effectuer une plus grande variété de transactions en ligne.
- La Société s'est dotée d'une convention de performance (annexe 1) qui permet d'assurer la prise en charge à 100 % des clients dans un contexte où les employés doivent se préparer au déploiement (formation et appropriation des changements à venir) tout en maintenant les services à la clientèle.
- Elle a également mis en place diverses mesures, visant à atténuer les impacts sur la clientèle durant la période de transition, qui impliquent une diminution de la capacité de service et un maintien du nombre de clients à desservir. Afin d'avoir le moins d'impact possible sur les délais, le client sera encouragé à développer une plus grande autonomie et à utiliser en ordre : le Web, la réponse vocale automatisée pour obtenir son service, parler à un préposé au téléphone et, s'il doit se déplacer, prendre un rendez-vous. En dernier recours, il pourra se rendre dans un point de service sans rendez-vous. Le fait de se déplacer en centre de service sans rendez-vous aura un effet sur le temps d'attente.

COMMENTAIRES

- Du 17 décembre 2022 au 4 janvier 2023, alors que certains services ne seront pas disponibles, la Société maintiendra l'ouverture des centres d'appels et des points de service, nonobstant une diminution des services transactionnels offerts, dans un souci de limiter les impacts pour ses clients.
- Durant cette période, les services jugés critiques (par exemple, valider le droit de conduire, remplacer un permis perdu/volé, libérer un véhicule saisi, répondre aux demandes du Centre de renseignements policiers du Québec, etc.) se poursuivront avec les partenaires, notamment les corps policiers.

Avant-déploiement

- La Société déploiera une stratégie de communication visant à informer les clients et les partenaires touchés par divers moyens. Des actions sont déjà en cours afin d'encourager les clients à utiliser les services en ligne comme premier choix.
- Lorsqu'un client se déplace dans un point de service ou communique avec le centre d'appels, les employés font la promotion de l'utilisation des services en ligne et accompagnent le client pour lui en faire la démonstration. D'ailleurs, un projet pilote de bornes numériques est en cours dans certains centres de services. Les clients sont invités à y faire leur transaction avec un accompagnement, au besoin. Selon les commentaires recueillis jusqu'à présent, les clients apprécient cette initiative.
- Des réaménagements sont effectués progressivement dans les centres de services afin de masquer les comptoirs inutilisés (notamment pendant la période de formation) par un visuel promouvant les services numériques à venir.
- D'autres mesures d'atténuation ont aussi été mises en place pour limiter les impacts sur la clientèle, par exemple :
 - l'envoi en amont de certaines demandes visant les contrôles médicaux;
 - la participation d'employés à des formations pour soutenir leurs collègues des équipes qui seront les plus sollicitées.

Après le déploiement

- Malgré la convivialité de la solution, certains clients pourraient avoir besoin d'accompagnement lors des premières utilisations. Une capsule démontrant comment accéder aux services sera disponible sur le site transactionnel. Les employés de la Société fourniront également des renseignements généraux au téléphone, et même voir « en miroir » à quelle étape se trouve le client sur Internet pour le guider. Une ligne téléphonique spécifique sera accessible pour les clients désirant un accompagnement personnalisé pour l'utilisation de nos services numériques.
- Lorsqu'un client se déplacera dans un point de service, les employés feront la promotion de l'utilisation des services en ligne et seront en mesure d'accompagner le client pour lui en faire la démonstration.
- L'accompagnement téléphonique vers les nouveaux services Web sera également offert aux partenaires, notamment les commerçants ainsi que les mandataires.

CONSULTATIONS

La Société continuera de communiquer régulièrement avec ses principaux partenaires (ex : Revenu Québec, Régie de l'assurance maladie du Québec, Association des marchands de véhicules d'occasion du Québec, Corporation des concessionnaires d'automobiles du Québec, etc.) afin d'assurer une transition fluide et de répondre à leurs préoccupations.

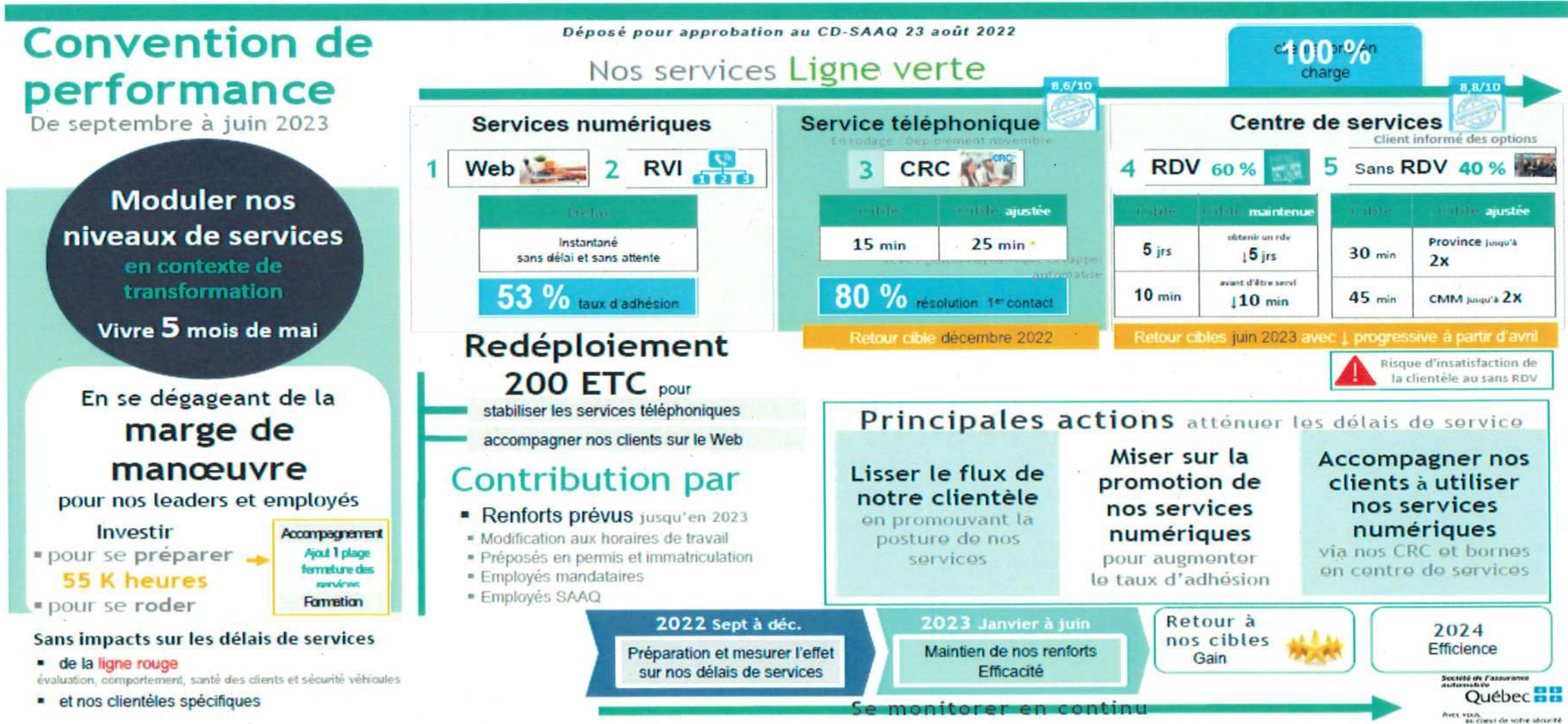
IMPACTS BUDGÉTAIRES

S/O

RECOMMANDATIONS ET/OU MISE EN GARDE

S/O

Approuvé par	Jean-Philippe Mckenzie, VPASRR	VPSMSREE	2022-09-27
		Collaboration	Date



26

1. ÉLÉMENTS DE RÉPONSE SUGGÉRÉS

- La Société s'est engagée **verbalement** auprès de la Communauté métropolitaine de Montréal à entamer au cours de 2023 les travaux pour permettre l'ajout de municipalités visées par la perception d'une taxe sur l'immatriculation dès 2024.
- La Société est en pleine modernisation de ses systèmes pour offrir davantage de services en ligne à ses clients dès janvier 2023. D'ici là, des modifications aux systèmes actuels risqueraient de compromettre l'intégrité des données des clients et de retarder la livraison des nouveaux services.

2. RÉSUMÉ DE L'ENJEU

- En 2020, la CMM a demandé à la Société de majorer la taxe à l'immatriculation de 45 \$ par année payée actuellement par les automobilistes de l'île de Montréal à 50 \$ et de l'étendre à toutes les autres municipalités de la Communauté métropolitaine de Montréal dès 2021.
- Actuellement, la Société perçoit la taxe pour les résidents de 16 villes situées sur l'île de Montréal. La demande de la CMM concerne l'ajout des municipalités des couronnes nord et sud de même que la ville de St-Jérôme. Cela représenterait un total de 83 municipalités, près de 2,2 millions de véhicules, pour un montant perçu estimé de près de 110 M\$.
- La Société a le pouvoir et l'obligation d'ajouter la perception de la taxe sur l'immatriculation pour les autres villes lorsque la CMM le demande.
- Au cours de la dernière année, la CMM et la Ville de Montréal ont multiplié les sorties médiatiques pour faire état du manque de financement du transport en commun et demandent au gouvernement d'intervenir pour que la Société prélève la taxe sur l'immatriculation avant 2024, ou qu'il compense le financement manquant.
- Pour le moment, la Société ne peut effectuer de modifications à ses systèmes patrimoniaux sans risquer de compromettre l'intégrité des données des clients ou la livraison de son nouveau système en janvier 2023. Une période de rodage et de stabilisation sera nécessaire avant de pouvoir répondre à la demande de la CMM.
- Pour les autres municipalités, des changements légaux sont requis pour permettre cette perception avant de commencer les travaux majeurs pour une solution générique de même envergure que pour la CMM. Dans les dernières années, des demandes ont été reçues pour les villes de Sherbrooke, Trois-Rivières et Gatineau.
- La CMM souhaite obtenir une confirmation **écrite** de la Société visant la perception de la taxe dès 2024.

42

1. ÉLÉMENTS DE RÉPONSE SUGGÉRÉS

- Le projet Carrefour des services d'affaires (CASA) est un vaste plan de transformation qui a pour objectif de concrétiser le modèle d'affaires intégré de la Société en :
 - répondant aux besoins et aux attentes de sa clientèle par la bonification de leur expérience et le déploiement de nouveaux services en ligne, dont l'intérêt s'est accru depuis la pandémie;
 - renforçant l'expérience employé;
 - simplifiant la relation entre la Société et ses partenaires par la transformation de ses façons de faire afin rendre l'organisation encore plus efficiente;
 - adressant la problématique de pérennité de technologie de l'information de près de 40 ans.
- La Société s'est engagée à réaliser le projet CASA sans augmenter la tarification administrative pour les citoyens.
- La stratégie de réalisation s'échelonne sur 3 livraisons. La Livraison 2 sera implantée en décembre 2022.
- La portée et le budget sont fixes.

2. RÉSUMÉ DE L'ENJEU

- Le projet CASA est aligné avec la *Stratégie numérique du Gouvernement du Québec* en utilisant, comme levier, une solution du marché soit un progiciel de gestion intégré (PGI).
- Afin de l'épauler dans la réalisation de ce projet, la Société a eu recours au marché et a octroyé un contrat regroupant un éditeur de progiciels, un intégrateur et un équipementier formant ainsi une Alliance.
- À moins de trois mois du déploiement l'ensemble de l'organisation est mobilisé à fermer les activités permettant de déclencher le plan de passage en production et à finaliser les préparatifs afin d'habilitier les utilisateurs à opérer la solution.

Gouvernance et gestion des risques

- La Société est maître d'œuvre et maître d'ouvrage du projet CASA et, par conséquent, en assure la gestion.
- Les mécanismes de gouvernance sont en place pour suivre le projet.
- De façon globale, CASA contribue à mitiger les risques organisationnels de la Société.
- Les risques propres au projet CASA, les risques associés au contrat avec l'Alliance et les risques financiers sont gérés par des mécanismes de suivi et de réévaluation réguliers.
- La réalisation du projet CASA s'effectue selon une approche de partage de risques avec l'Alliance.
- La stratégie de paiement est basée sur la qualité des actifs livrés et évaluée à partir de critères d'acceptation et de performance.
- Des plans de vérification et d'assurance qualité sont en place au niveau de la vérification interne de la Société, de la gestion du projet, par la firme indépendante Ernst & Young (EY) et de la Solution construite et exploitée, par l'éditeur.

Suivi de projet

- La stratégie de réalisation de la solution s'échelonne sur 3 livraisons principales.
- Livraison 0 et Livraison 1 : terminées
- Livraison 2 : en cours
 - Phase de construction terminée en juin 2022;
 - De mai à décembre 2022 :
 - Les travaux préparatoires à la livraison de décembre 2022 sont en cours et avancent comme prévu;
 - Les lignes d'affaires sont en préparation. Le plan de déploiement est en place et avance comme prévu.
- Livraison 3 :
 - Date de démarrage en analyse

Indicateurs d'affaires

Indicateur	Appréciation	Stratégie Commentaires
Gestion du contrat	●	Stratégie contractuelle déterminée
Rentabilité et tarification administrative aux citoyens	●	Respect de l'engagement, aucune augmentation de la tarification administrative aux citoyens
Remboursement du déficit cumulé	●	L'entente avec le ministère des Finances concernant l'échéancier de remboursement du déficit cumulé de la Société a été renouvelée le 1 ^{er} avril 2022

Pour un portrait complet de ce dossier, voir la note ministérielle dans la section *dossiers requérant une attention immédiate*.

Fiche actualité CASA

État d'avancement du projet CASA - septembre 2022

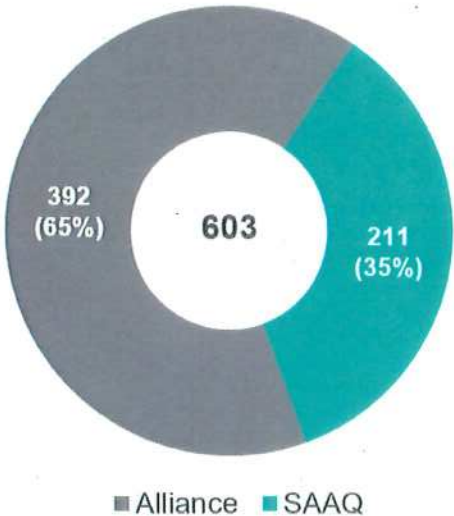
Le compte à rebours est débuté et le gel de tout changement technologique est en place (« Hard Freeze »). À moins de trois mois du déploiement, l'ensemble de l'organisation est mobilisée à fermer les activités permettant de déclencher le plan de passage en production.

CASA - Coûts du projet (M \$)	Date	Budget	Coûts réels au 2022-09-03
Conception globale	31 mars au 31 décembre 2017	55,3	Coût final : 55,3
L1 - Ressources financières, matérielles et RH	1er novembre 2017 au 30 septembre 2019	116,6	Coût final : 116,6
L2 - Accès sécuritaire au réseau routier (ASRR) et Contrôle routier	1er novembre 2017 au 31 mars 2023	416,0	358,7
L3 - Indemnisation	À venir	64,8	-
Contingence		29,3	15,0
TOTAL		682,0	545,6

Révision des bénéfices : octobre 2021

CONTRAT PROJET CASA (M \$)	Véhicule contractuel	Utilisation au 2022-09-03	Soldé
Services professionnels et formation	327,1	293,9	33,2
Licences SAP	57,6	54,2	3,4
Infrastructures	25,7	25,7	-
TOTAL - PROJET CASA	410,4	373,8	36,6
TOTAL - OPÉRATIONS SUPPORT ET LICENCES	48,0	42,2	5,8
TOTAL DU CONTRAT	458,4	416,0	42,4

Répartition des équipiers CASA (Sept. 2022)



Indicateurs d'affaires	Appréciation	Commentaires
Gestion du véhicule contractuel	●	Stratégie contractuelle entérinée.
Rentabilité et tarification administrative aux citoyens	●	Respect de l'engagement. Aucune augmentation de la tarification administrative aux citoyens.
Remboursement du déficit cumulé	●	L'entente avec le ministère des Finances concernant l'échéancier de remboursement du déficit cumulé de la Société a été renouvelée le 1er avril 2022.

🚧 Défi ● Suivi serré - Résultat projeté comme prévu ◆ Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre □ Résultat moindre que prévu – Avec plan d'action ■ Résultat moindre que prévu – Sans plan d'action

Fiche actualité CASA

Sommaire des indicateurs du projet CASA - Septembre 2022

Domaine		Appréciation
Délais		La majorité des résultats sont au rendez-vous. À moins de trois mois du déploiement, toutes les activités du projet sont suivies de façon serrée et leur séquençage est ajusté pour assurer l'atteinte de résultats optimaux.
Coûts		Le budget autorisé pour la réalisation de la livraison 2 est suffisant pour l'achèvement du projet.
Portée		La portée globale du projet est respectée. Le plan de livraison est en place et l'exécution se déroule normalement.
Ressources humaines	Global	Les défis relatifs aux ressources humaines sont en continu et sous surveillance constante.
	 SAAQ	- La collaboration avec notre partenaire, en regard du comblement de postes SAAQ par des ressources de l'Alliance (substitution des ressources), se poursuit. - Des stratégies complémentaires ont été mises en place, notamment à l'égard de la fidélisation des employés responsables du support de proximité.
	Alliance	Une stratégie de rétention et de maintien des ressources de l'Alliance a été mise en place afin de sécuriser les ressources critiques. - Le risque associé à la solution d'authentification gouvernementale (SAG) fait l'objet d'un suivi exécutif hebdomadaire. - Les risques relatifs aux ressources humaines sont mitigés par les actions présentées au point précédent. - Les risques relatifs à l'appropriation des nouvelles façons de faire, des changements de l'organisation du travail et de l'habilitation des utilisateurs à opérer la solution au moment opportun sont mitigés par l'optimisation de la stratégie de formation ainsi que par la finalisation des ateliers d'analyse d'impacts et les plans d'action qui en découlent.
Risques		
Bloquants stratégiques		Aucun bloquant stratégique.
Bénéfices		Bénéfices et rentabilité évalués en octobre 2021. Mise à jour prévue à la suite du déploiement.
Assurance qualité externe		EY : Revue 7 en cours. Dépôt du rapport final à la séance du conseil d'administration du 28 octobre 2022. Portée : 70 % déploiement / 30 % projet.
Risque médiatique		Une stratégie de communication, incluant un "briefing" technique pour les médias est en préparation; période cible de novembre 2022.

1. ÉLÉMENTS DE RÉPONSE SUGGÉRÉS

- La Société de l'assurance automobile du Québec (Société) réalisera une étape clé de sa modernisation avec le déploiement de CASA le 1^{er} janvier 2023, ce qui occasionnera des délais pour la production de certaines informations du rapport annuel de gestion (RAG) 2022.
- C'est pourquoi le dépôt du RAG à l'Assemblée nationale devra être repoussé à l'automne.

2. RÉSUMÉ DE L'ENJEU

- La Loi sur l'administration publique (LAP) prévoit que chaque ministre dépose à l'Assemblée nationale le rapport annuel de gestion de son ministère ainsi que celui des organismes et des unités administratives relevant de sa responsabilité dans les 4 mois de la fin de leur année financière ou, si l'Assemblée ne siège pas, dans les 15 jours de la reprise de ses travaux.
- Ainsi, la Société est tenue de transmettre son RAG, incluant les états financiers, au ministre des Transports au plus tard le 30 avril, afin qu'il puisse le déposer devant l'Assemblée nationale dans les 15 jours de sa réception.
- Dans le cadre du déploiement des nouveaux services aux clients (livraison 2 de CASA), des travaux ont été prévus par les auditeurs du Vérificateur général du Québec et de BDO Canada pour la vérification des états financiers. Dans ce contexte, l'échéancier habituel de production des états financiers doit être décalé de deux mois.
- Parallèlement, ce déploiement pourra occasionner des délais pour la production d'autres informations de gestion nécessaires à la rédaction du RAG.
- La Société ne sera donc pas en mesure de produire son RAG selon l'échéancier habituel, soit pour permettre le dépôt à l'Assemblée nationale au printemps.
- La même situation s'était produite lors de la livraison 1 de CASA. Les délais occasionnés dans l'élaboration du Rapport annuel de gestion 2018 avaient fait en sorte que ce dernier soit déposé à l'Assemblée nationale plus tard que prévu. Les parlementaires n'y avaient pas vu d'inconvénients.
- Par ailleurs, une revue des RAG des organisations comparables confirme que la Société s'inscrit toujours dans les meilleures pratiques de reddition de comptes.

43

1. ÉLÉMENTS DE RÉPONSE SUGGÉRÉS

- Le plan de transformation organisationnelle et numérique, appelé projet Carrefour des services d'affaires (CASA), requiert temporairement des ressources externes supplémentaires.
- Dans l'ensemble de ses projets en technologies de l'information, la Société conserve la gouvernance et la gestion de la réalisation de ses projets. 100% des décisions sont prises par des gestionnaires de la Société.
- Pendant le plan de transformation, les ressources externes ayant de nouvelles compétences transfèrent cette expertise aux ressources internes de la Société.
- À la fin du plan de transformation, le nombre de ressources externes diminuera de nouveau et les ressources internes maîtriseront les nouvelles technologies.

2. RÉSUMÉ DE L'ENJEU

- L'utilisation de la sous-traitance en informatique fait régulièrement la une des médias, notamment dans des communiqués de presse des différents syndicats.
- Selon une analyse comparative des portraits TI de la Société de 2016 à 2021, le nombre de ressources externes est passé de 206 à 590, soit une augmentation de 30 % à 49 %.
- Nombre de consultants externes au 31 décembre 2021 : 607 personnes dont 372 personnes associées au projet CASA.
- Nombre de consultants externes au 31 décembre 2020 : 509 personnes dont 319 personnes associées au projet CASA.

Domaine d'activité	Nombre de consultants externes	Nombre d'employés internes	% externe/total 2021	% externe/interne 2020
Technologies de l'information (TI)	590	605	49,3 %	44,2 %
Administratif	4			
Autres (ex. : enquêtes)	13			
Total	607	3 956	13,3 %	11,6 %

- Au niveau des technologies de l'information, le ratio a augmenté en 2021 par rapport à 2020 avec la continuité des travaux liés au projet CASA. Suivant l'implantation prévue en décembre 2022, ce ratio sera à la baisse.

44

1. ÉLÉMENTS DE RÉPONSE SUGGÉRÉS

- La Société souhaite renforcer le niveau de confiance de la société québécoise et des autres administrations internationales envers la validité, la fiabilité et l'authenticité de la pièce permis de conduire.
- Une solution de reconnaissance faciale a été acquise par la Société pour préserver l'intégrité de sa banque de photos et réduire le risque de vol d'identité.
- La protection des renseignements personnels des clients est un souci constant de la Société.
- L'objectif de la solution de reconnaissance faciale n'est pas la surveillance de masse de la population ni le partage des données avec d'autres entités.
- Les processus d'identification et d'authentification ainsi que le service de délivrance des permis de conduire dans les centres de services de la Société ne sont pas appelés à changer.

2. RÉSUMÉ DE L'ENJEU

- La Société met beaucoup d'efforts pour s'assurer que le permis de conduire ne puisse être contrefait.
- Le projet de gestion documentaire de la banque de photos s'inscrit dans l'objectif de respecter la *Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement* qui exige les plus hauts standards en matière de sécurité des ressources informationnelles.
- En mettant en place une solution de reconnaissance faciale pour le permis de conduire, le Québec harmonise ses pratiques avec les autres provinces et se place au même niveau technologique que la plupart des autres administrations nord-américaines.
- La Société a été interpellée par le ministère de la Cybersécurité et du Numérique (MCN) pour contribuer au Service québécois d'identité numérique, notamment en rendant disponible sa banque de photos de permis de conduire. Au fur et à mesure que les paramètres du projet d'identité numérique seront définis, la collaboration de la Société se précisera davantage.
- Considérant la *Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information*, le 28 juillet 2021, la Société a fait parvenir à la Commission d'accès à l'information du Québec (CAI) une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée. L'analyse de la CAI est toujours en cours et pourrait mener à l'émission de recommandations ou d'ordonnances à l'égard de la Société pour ce projet.
- La Société a procédé à la publication d'un appel d'offres du 7 juillet au 28 septembre 2021 pour l'acquisition d'une solution de reconnaissance faciale. Un contrat de 11,3 M\$ a été octroyé à la firme Thales DIS Canada en date du 16 mars 2022, et ce, pour une période de 9 ans (5 années fermes et 2 fois 2 années de renouvellement).
- La création d'un comité éthique dédié à ce dossier est actuellement en cours à la Société.

45

1. ÉLÉMENTS DE RÉPONSE SUGGÉRÉ

- La Société demeure vigilante et continue d'ajuster ses nombreux mécanismes en place pour protéger ses actifs informationnels.
- Les actions mises en œuvre par la Société s'appuient sur les normes et les meilleures pratiques reconnues dans le domaine de la sécurité.
- La Société intensifie ses actions de sensibilisation du personnel et les campagnes d'hameçonnage afin de diminuer les risques liés aux cyberattaques.
- La Société participe activement au regroupement gouvernemental de cybersécurité pour s'assurer d'une protection optimale des données publiques.
- Elle investit annuellement des sommes importantes pour accroître les mesures de sécurité.

2. RÉSUMÉ DE L'ENJEU

- La sécurité des actifs informationnels est un enjeu majeur pour la Société qui fait face à des risques et des menaces de plus en plus élevés. Compte tenu de l'augmentation marquée des cyberattaques qui touchent pratiquement tous les secteurs d'activité, des travaux sont constamment réalisés afin de réévaluer les risques et les contrôles en place à la Société, car celle-ci détient plusieurs bases de données pouvant être convoitées à des fins de fraude.
- Malgré ses processus de contrôle, la Société n'est pas à l'abri de gestes malveillants. Les menaces demeurent dans la réalité quotidienne surtout avec l'accroissement des nouvelles technologies (mobilité, infonuagique, etc.) et l'actualité nationale ou internationale (ex. : le conflit en Ukraine).
- En conformité avec les exigences gouvernementales, la Société a pris les mesures pour protéger ses actifs informationnels, notamment la mise en place d'une gestion intégrée de la sécurité de l'information;
- La Société poursuit ses efforts de protection des actifs informationnels, notamment par l'actualisation des règles de gouvernance et la réalisation de plusieurs projets visant à améliorer la maturité de la sécurité à la Société.

46

1. ÉLÉMENTS DE RÉPONSE SUGGÉRÉS

- La Société remet, en 2022 et en 2023, une portion de l'excédent de capital, sous la forme d'un congé de paiement de contributions d'assurance aux détenteurs de permis de conduire un véhicule de promenade ainsi qu'aux détenteurs d'un permis de conduire une moto.
 - En raison de revenus de placements supérieurs aux prévisions et saine gestion du régime
 - Ce congé correspond à 1 158 M\$ sur deux ans.
 - La grande majorité des clients vont économiser l'équivalent de 80 % du coût total de leur permis.
- L'année 2020 (et dans une moindre mesure, 2021) était une année atypique sur le plan du bilan routier du Québec. Les sommes excédentaires perçues pendant l'année 2020 sont comprises dans l'excédent de capital qui fait l'objet du congé de paiement.

2. RÉSUMÉ DE L'ENJEU

- La révision des contributions d'assurance est un processus prévu par la Loi sur l'assurance automobile et qui a lieu tous les 3 ans.
- Le Québec offre les contributions d'assurance les plus basses au Canada pour des couvertures comparables.
- La proposition de contributions d'assurance pour 2022-2024 a été rendue publique par la Société en avril 2021.
 - La proposition de la Société permet d'atteindre le plein financement (100 %) à partir de 2022.
- La Loi sur l'assurance automobile du Québec prévoit que la proposition de la Société soit soumise à un Conseil d'experts nommé par le gouvernement qui a tenu une consultation publique le 1er juin 2021. Le Conseil d'experts a publié son rapport le 7 juillet 2021. Quinze recommandations ont été formulées sur quatre thématiques : financement, capitalisation, sécurité routière et service à la clientèle.
- Le CA a approuvé les changements au règlement qui a été publié dans la Gazette officielle en octobre 2021. Les nouveaux tarifs sont présentement en vigueur.

Contributions d'assurance 2022-2024 - Principaux constats

- Les contributions d'assurance en vigueur pour 2022-2024 reflètent les fluctuations du nombre de personnes accidentées de la route qui sont indemnisées par la SAAQ.
 - Les besoins financiers additionnels requis au chapitre du financement font en sorte qu'en 2022, la contribution d'assurance sur le permis de conduire de classe 5 a augmenté. En contrepartie, la contribution d'assurance sur l'immatriculation d'un véhicule de promenade a été ajustée à la baisse.
 - D'autres part, tous les propriétaires de moto ont vu la contribution d'assurance pour leur immatriculation baisser en raison principalement de la diminution du nombre d'accidents et de la sévérité des blessures observées.
 - Enfin, la contribution d'assurance pour l'immatriculation des véhicules destinés au transport de personnes par automobile, qu'il soit indépendant (taxi) ou répondant (Uber, Lyft, etc.), a été uniformisée au même niveau pour tous. Le montant exigé pour 2022 est calibré à partir de la catégorie des minibus en attendant que la Société puisse calibrer adéquatement la contribution selon le risque avec des données récentes.
- Une remise d'une portion de l'excédent de capital est offerte en 2022 et 2023 par le biais d'un congé de paiement de contributions d'assurance sur le permis de conduire promenade et moto, et ce, tout en préservant la pérennité et l'équité du régime.

- Tous les détenteurs de permis de conduire bénéficieront de ce congé de paiement, sauf les apprentis conducteurs, puisqu'ils n'ont pas cotisé au régime jusqu'à maintenant. De plus, les titulaires de permis, qui paient une contribution d'assurance en fonction des points d'inaptitude inscrits à leur dossier, ne pourront pas bénéficier d'une remise pour la portion de la contribution rattachée à ces PDI.

Évolution des taux de capitalisation

	31 déc. 2020	31 déc. 2021
Taux aux états financiers	158 %	170 %
Taux après remise 2021	156 %	170 %
Taux après PL 22	138 %	152 %
Taux après congé de paiement 2022-2023	125 %	138 %

47

1. **ÉLÉMENTS DE RÉPONSE SUGGÉRÉS**

- Au 31 décembre 2021, le taux de capitalisation projeté du Fonds d'assurance s'élève à 138 % et prend en compte les éléments suivants :
 - les congés de paiements de contributions d'assurance sur les permis de conduire totalisant 1,1 G\$ pour 2022-et 2023;
 - la bonification de la couverture d'assurance présentée au projet de loi 22 pour un coût d'environ 1 G\$.
- Au 31 décembre 2020, le taux de capitalisation projeté s'élevait à 125 %.
- La hausse considérable de 2021 s'explique principalement par les rendements de 12,6 % obtenu sur les placements en 2021.

2. **RÉSUMÉ DE L'ENJEU**

Capitalisation projetée

- Le taux de capitalisation des états financiers doit être mis en perspective. Le principe de capitalisation projetée permet de prendre en considération plusieurs éléments :
 - Les futures remises ou congés de paiements de contributions d'assurance;
 - La bonification du régime d'assurance.

	31 déc. 2020	31 déc. 2021
Taux de capitalisation brut aux états financiers	158 %	170 %
Taux de capitalisation projeté après : • remise 2021	156 %	170 %
Taux de capitalisation projeté après : • remise 2021 • congé de paiement 2022-2023	138 %	152 %
Taux de capitalisation projeté après : • remise 2021 • congés de paiement 2022-2023 • La Loi modifiant la Loi sur l'assurance automobile, le Code de la sécurité routière et d'autres dispositions	125 %	138 %
Politique de capitalisation (corridor cible)	100 % - 120 %	100 % - 120 %

Rendement des placements à la Caisse de dépôt et placement

- Le taux de capitalisation du Fonds d'assurance est dans une situation enviable depuis quelques années en raison des bons rendements. Moyenne de 8,1 % par année sur 5 ans.
- Au 30 juin 2022, le taux de rendement est de -7,1 % (perte de 1 G\$ essentiellement non matérialisée).

	Rendement après frais
2017	8,2 %
2018	3,9 %
2019	9,8 %
2020	6,2 %
2021	12,6 %
2022 (30 juin)	-7,1 %

Politique de capitalisation

- La politique de capitalisation adoptée par le conseil d'administration de la Société recommande le maintien d'un taux de capitalisation dans un corridor se situant entre 100 % et 120 %.
 - <100 % : situation financière insuffisante, des contributions de capitalisation peuvent être chargées
 - Entre 100 % et 120 % : situation neutre
 - >120 % : situation financière excédentaire, le surplus au-delà de 120 % peut être utilisé pour les fins auxquelles est affecté le Fonds.
- Un processus de révision de la situation financière est prévu annuellement.
- La Loi modifiant la Loi sur l'assurance automobile, le Code de la sécurité routière et d'autres dispositions a été adopté par les parlementaires. La principale mesure vise à prolonger le versement de l'indemnité de remplacement du revenu jusqu'au décès. Cette mesure augmente les engagements du régime d'environ 1 G\$ pour ceux ayant déjà subi un accident de la route.

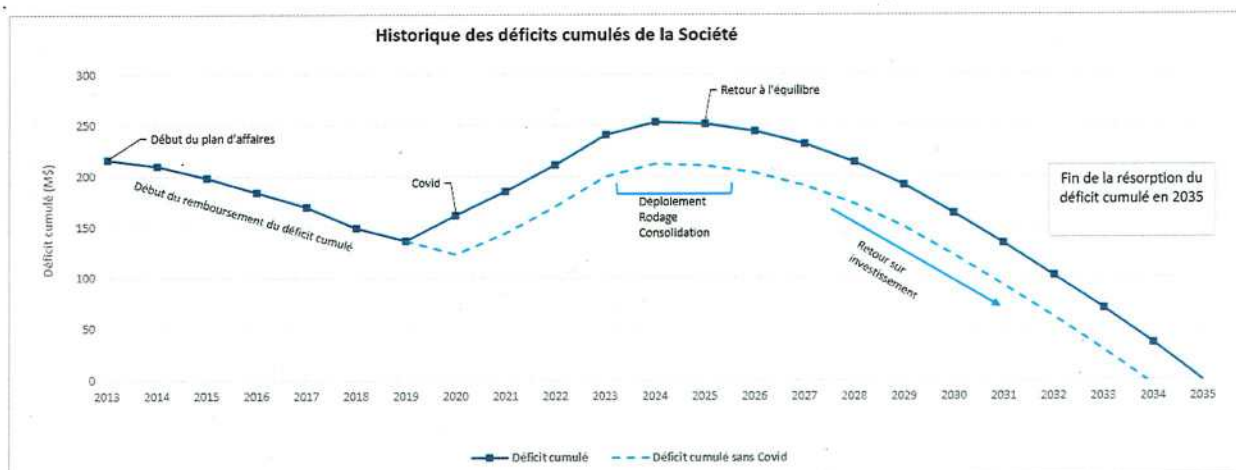
48

1. ÉLÉMENTS DE RÉPONSE SUGGÉRÉS

- Le redressement réalisé entre 2013 et 2019 a notamment été rendu possible par le déploiement d'un plan pluriannuel comportant des gains de productivité, des réductions de coûts et une amélioration des services à la clientèle.
- Ce redressement s'est effectué sans augmenter le tarif chargé au citoyen, excluant l'indexation annuelle.
- Un retour à l'équilibre budgétaire est prévu à compter de 2025.
- Une résorption du déficit cumulé est prévue d'ici 2035.

2. RÉSUMÉ DE L'ENJEU

- En avril 2022, la Société s'est engagée, dans le cadre du renouvellement d'une entente d'une durée de 3 ans intervenue entre elle et le ministère des Finances du Québec (MFQ), à résorber le déficit cumulé selon les termes suivants :
 - ✓ Un retour à l'équilibre budgétaire à compter de 2025;
 - ✓ Une résorption du déficit cumulé d'ici 2035.



- La résorption du déficit cumulé selon l'échéancier convenu avec le MFQ est basée sur les hypothèses suivantes :
 - ✓ La réduction des effectifs à la suite de la livraison 2 du plan de transformation et de modernisation des services et processus d'affaires (projet CASA) selon le calendrier de réalisation prévu;
 - ✓ La matérialisation des bénéfices du projet CASA, ainsi que d'autres mesures considérées pour établir les prévisions, telles que : le plan de résorption des effectifs, la modernisation des canaux de communication avec la clientèle (CRC) et la mise en œuvre de la Loi sur transport rémunéré de personnes par automobile.
- Déficit de l'exercice 2021 de 23 M\$, soit une réduction de 3 M\$ (11,5%) par rapport à 2020 :
 - ✓ Revenus : retour au niveau d'avant pandémie;
 - ✓ Dépenses : progression soutenue par la pandémie et les investissements temporaires d'effectifs pour appuyer la mise en œuvre du plan de transformation.
- Déficit cumulé au 31 décembre 2021 de 185 M\$.

- De 2004 à 2012, la Société a fait face à des déficits d'opération récurrents de 35 M\$. Au 31 décembre 2012, le déficit cumulé s'élevait à 218 M\$. Les principales causes des déficits survenus lors de cette période étaient les suivantes :
 - ✓ Non-indexation des tarifs de 1992 à 2010;
 - ✓ Sous-financement assumé par le régime d'assurance avant 2004;
 - ✓ Plusieurs produits et services non facturés à ceux qui en bénéficiaient.
- Depuis 2013, la situation financière de la Société a évolué comme suit :

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Excédent (Déficit)	2 M\$	7 M\$	11 M\$	15 M\$	14 M\$	21 M\$	13 M\$	(26) M\$	(23) M\$

- ✓ Revenus de « Accès sécuritaire au réseau routier » en 2021 : 183 M\$
 - Charges de « Accès sécuritaire au réseau routier » en 2021 : 206 M\$
 - ✓ La Société a présenté des déficits pour les années financières 2020 (26 M\$) et 2021 (23 M\$) en raison du contexte entourant la COVID-19 et des investissements temporaires en effectifs pour supporter la mise en œuvre du plan de transformation.
- Le plan de transformation et de modernisation des services et processus d'affaires, débuté en 2017, apportera des bénéfices importants pour la clientèle, la Société et le gouvernement.
- Selon les prévisions basées sur le budget 2022, la situation financière de la Société devrait évoluer comme suit :

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Excédent (Déficit)	(26 M\$)	(30 M\$)	(13 M\$)	2 M\$	7 M\$	13 M\$	18 M\$	23 M\$	28 M\$	29 M\$	31 M\$	33 M\$	34 M\$	36 M\$

49

1. ÉLÉMENTS DE RÉPONSE SUGGÉRÉS

- La situation financière du Fond d'assurances automobile du Québec est saine.
- Grâce entre autres à la saine gestion du Fonds, la Société a été en mesure de remettre 1,1 milliard aux assurés tout en préservant la pérennité du régime public d'assurance pour les personnes accidentées de la route.
- Cette remise a pris la forme d'un congé de paiement de la contribution d'assurance pour les permis de conduire promenade et motocyclette, pour 2022 et 2023.

2. RÉSUMÉ DE L'ENJEU

- Depuis 2013, la santé financière du Fonds se porte bien. Le taux de capitalisation est au-dessus de 100 %, permettant de faire des remises dans la dernière tarification (2019 à 2021) et de proposer un congé de paiement pour 2022 et 2023.
- Le processus de révision des contributions d'assurance pour 2022-2023-2024 a été complété en 2021. Un congé de paiement des contributions d'assurance pour les permis de conduire promenade et motocyclette pour 2022 et 2023 a été annoncé au printemps 2022.

Fonds d'assurance	2019	2020	2021
Résultat net – Excédent	589 M\$	699 M\$	1 179 M\$
Taux de rendement des placements net	9,8 %	6,2 %	12,6 %
Taux de financement	96 %	118 %	117 %
Taux de capitalisation (net des remises adoptées par le CA)	146 %	156 %	152 %
Taux de capitalisation (estimé après PL 22)	s. o. %	125 %	138 %

	Actif	Passif	Excédent cumulé affecté ⁽¹⁾	Excédent cumulé non affecté
31 déc. 2019	13 063 M\$	8 804 M\$	171 M\$	4 088 M\$
31 déc. 2020	13 539 M\$	8 581 M\$	88 M\$	4 870 M\$
31 déc. 2021	14 963 M\$	8 825 M\$	1 010 M\$	5 127 M\$

¹ L'excédent cumulé affecté représente les futures remises aux cotisants adoptées par le CA.

Financement

- Le taux de financement est de 117 % pour 2021 alors qu'il était de 118 % en 2020.
 - Les taux de financement de 2020 et 2021 sont le résultat d'une baisse du nombre de personnes indemnisées en raison de la Covid-19. Cet effet est jugé temporaire.

Capitalisation

- La politique de capitalisation a été revue et adoptée par le conseil d'administration de la Société en décembre 2019. Cette révision précise davantage les remises possibles en cas de situation financière excédentaire.
- Le taux de capitalisation est de 152 % après considération de la remise de 1,1 G\$ de 2022 et 2023. L'excédent non affecté est de 5 127 M\$.
- Le taux de capitalisation devrait être de 138 % après l'entrée en vigueur des mesures du projet de loi 22 (Loi modifiant la Loi sur l'assurance automobile, le Code de la sécurité routière et d'autres dispositions).

Loi modifiant la Loi sur l'assurance automobile, le Code de la sécurité routière et d'autres dispositions

- La loi a été adoptée par les parlementaires au printemps 2022. La principale mesure vise à prolonger le versement de l'indemnité de remplacement du revenu jusqu'au décès. Le projet de loi augmenterait les engagements du régime d'environ un milliard de dollars pour ceux ayant déjà subi un accident de la route.

50