

Bureau de coordination en soutien aux travaux de la Commission

PAR COURRIEL

Québec, le 24 octobre 2025

Monsieur Denis Gallant
Commissaire
Commission d'enquête sur la gestion de la modernisation des systèmes informatiques de la
Société de l'assurance automobile
500, Boul. René-Lévesque Ouest, 9^e étage
Montréal (Québec) H2Z 1W7

**Objet : Rétrospective sur le soutien offert par la Société de l'assurance automobile du
Québec dans le cadre de la Commission**

Monsieur le Commissaire,

Au cours des derniers mois, la Société de l'assurance automobile du Québec (« Société ») a collaboré étroitement aux travaux de la Commission que vous présidez. Tout au long de nos travaux, nous avons poursuivi un objectif commun, soit la recherche de la vérité afin de tirer des apprentissages du déroulement du projet CASA/SAAQClic pour alimenter les réflexions concernant les actuels et futurs projets de transformation numérique dans le secteur public au Québec. Dans cette optique, nous avons déployé d'importants efforts afin de fournir les informations utiles au mandat de la Commission. Ainsi, nous souhaitons aujourd'hui documenter l'organisation mise en place à la Société dans ce contexte et, bien humblement, souligner nos leçons apprises dans un objectif d'amélioration continue, en vue de commissions d'enquêtes publiques au Québec futures.

Mise en place d'une équipe dédiée pour soutenir les travaux de la Commission

À la suite de la décision du Conseil des ministres du 18 mars 2025 de mettre sur pied la Commission d'enquête sur la gestion de la modernisation des systèmes informatiques de la Société de l'assurance automobile (« Commission »), la Société s'est rapidement mise en action. Dès le 25 mars 2024, elle a mis en place une équipe dédiée à répondre aux demandes de la Commission et à en effectuer le suivi. Cette équipe, désignée par « Bureau de coordination en soutien aux travaux de la Commission » (BCSTC), a été placée sous muraille d'éthique et relève directement du Président-directeur général (PDG). L'orientation donnée dès le départ au BCSTC était de collaborer pleinement aux enquêtes en cours et d'agir avec transparence.

La création du BCSTC, la mise en place du processus pour répondre aux demandes de la Commission et le choix d'outils pour les traiter ont notamment pu être accélérés par l'apport de ressources ayant connu l'expérience d'une autre commission d'enquête publique (la Commission Charbonneau) alors qu'elles œuvraient au ministère des Transports du Québec. Aussi, le fait de réunir des employés et gestionnaires possédant des expériences et compétences complémentaires a permis d'être efficaces rapidement.

...2

Le mandat du BCSTC a eu à évoluer rapidement afin de répondre aux besoins d'autres enquêtes qui ont débuté en marge des travaux de la Commission. Le BCSTC a mis en place une méthode de travail, afin d'avoir une vue d'ensemble des éléments transmis pour en assurer un suivi rigoureux et pour optimiser les efforts de recherches et de traitement documentaires, dans un souci de permettre aux enquêteurs de bénéficier des mêmes informations.

Pour réaliser son mandat, le BCSTC a pu compter sur la collaboration de différents secteurs qui ont chacun mobiliser les ressources requises. Tous ont répondu présents pour soutenir le BCSTC, notamment par leur aide et leur conseil pour mettre en place le processus et par le soutien technologique pour donner suite aux demandes (extractions de courriels et de données, numérisation, outils informatiques). Nous soulignons ici la collaboration étroite de la Direction générale des affaires juridiques et du contentieux (DGAJC), laquelle avait le mandat de représenter la Société à la Commission, notamment avec l'appui de la firme Langlois avocats. En plus d'offrir un grand soutien aux travaux de la Commission, la DGAJC nous a fourni de précieux conseils à l'interne. Également, le BCSTC n'aurait pu assurer son mandat sans l'apport important d'un réseau de répondants au sein des différentes équipes afin de retracer la documentation et les informations requises aux enquêteurs et aux procureurs de la Commission.

Création d'un greffe et traitement des documents

Le BCSTC a anticipé que de telles enquêtes soient susceptibles de générer plusieurs demandes de documents et qu'il était nécessaire de mettre en place un mécanisme d'identification et de suivi. Ainsi, un greffe centralisé a été créé, lequel est composé d'un registre des demandes reçues et d'un serveur sécurisé. Ce serveur a servi au dépôt par les secteurs des documents demandés, au traitement de ces documents et à la conservation des documents finaux transmis au demandeur. Les principes guidant la gestion de ce greffe étaient les suivants :

- Assurer un suivi rigoureux des demandes et des échéanciers;
- Assurer la traçabilité des documents transmis à la Commission ou à l'Autorité des marchés publics (AMP);
- Faciliter la recherche et la consultation de l'information;
- Impliquer les secteurs visés dans la collecte des documents demandés (imputabilité des secteurs et intégrité de l'information (exactitude et exhaustivité));
- Gérer la confidentialité de l'information.

Chaque demande de documents transmise au BCSTC, via une boîte courriel dédiée, était numérotée et inscrite au registre de suivi, dont une copie était transmise hebdomadairement à la Commission.

Lors de l'ouverture d'une demande, un courriel était transmis au répondant afin que celle-ci soit prise en charge dans un délai prescrit selon la procédure de versement des documents via le lien sécurisé du serveur. Une fois les documents déposés, ceux-ci étaient traités par l'équipe de la numérisation afin de les convertir en format PDF, de les renommer en ajoutant un numéro séquentiel en lot et de les filigraner en apposant le nom du fichier au bas de chaque page de ceux-ci. Enfin, les documents traités étaient transmis à la Commission.

La mise en place de solutions technologiques, en ayant recours à des partenaires gouvernementaux, s'est avérée salubre afin de résoudre certaines contraintes liées à la transmission d'un volume élevé de documents. En rappel, au début des travaux, la remise des documents aux enquêteurs s'effectuait par clés USB. Grâce à nos démarches et à la collaboration du ministère de la Justice (MJQ) et du ministère de la Cybersécurité et du Numérique (MCN), une solution de transfert sécurisé a été mise en place, permettant d'optimiser l'envoi massif de documents à la Commission.

...3

Également, le recours à l'AMP pour l'utilisation de leur licence du logiciel Axiom a permis d'exploiter le contenu de boîtes courriel, facilitant le travail de recherche de la Commission et minimisant les efforts demandés à la Société pour fournir ces masses documentaires.

À ce jour, la Société a reçu et traité plus de 210 demandes de renseignements pour lesquelles elle a produit un total de près de trois (3) millions de documents.

Confidentialité et sécurité de l'information

Dans un souci de préserver la confidentialité des interactions du BCSTC avec la Commission et des documents transmis, il a été déterminé que les gestionnaires des répondants n'avaient pas de droits de regard sur le traitement des demandes du BCSTC.

Outre les accès contrôlés au greffe centralisé, d'autres mesures ont été mises en place pour assurer la confidentialité et la sécurité de l'information.

Premièrement, l'équipe du BCSTC s'est installée dans un local à accès restreint au cœur du siège social de la Société. Seules les ressources de l'équipe y ont eu accès; d'autres membres du personnel ne pouvaient entrer qu'en compagnie d'un agent de sécurité ou d'un employé du BCSTC. Un autre local sécurisé a été aménagé pour la numérisation des documents papier.

Deuxièmement, tous les employés prêtés au BCSTC ont fait l'objet d'une enquête d'habilitation sécuritaire. Aussi, tous les employés impliqués dans le processus de traitement des demandes, y compris l'équipe du BCSTC, celle de la numérisation et les répondants, ont signé des engagements de confidentialité, lesquels étaient consignés dans un registre.

Mécanismes de suivi

Des suivis hebdomadaires étaient faits auprès du PDG et un rapport quotidien était produit pour lui permettre de suivre de près le déroulement des audiences.

Le BCSTC a eu aussi le souci d'effectuer un suivi des demandes en planifiant des rencontres hebdomadaires avec le directeur adjoint des enquêtes, M. Michel Forget, qui a agi comme agent de liaison. Les échanges en continu avec M. Forget ont permis de préciser les demandes reçues, de comprendre les enjeux et de favoriser ainsi une meilleure prise en charge pour répondre à celles-ci.

Leçons apprises

Au cours des derniers mois, nous avons vécu certains défis à travers lesquels nous avons tiré des apprentissages et que nous souhaitons vous partager, dans la mesure où cela pourrait être utile pour d'autres commissions d'enquêtes publiques.

En premier lieu, dans le cadre d'une enquête comme celle que nous avons vécue, laquelle devait se dérouler dans un court délai, il importe de tenir une rencontre initiale le plus rapidement possible afin de clarifier les attentes de part et d'autre, ainsi que les canaux de communication. Cela permet également d'installer la relation de confiance et de collaboration, essentielle au bon déroulement des travaux et à l'obtention de résultats. Notre expérience nous a permis de constater qu'il s'agissait d'un élément incontournable.

Toujours en lien avec les volumes de documents à traiter, nous avons compris qu'il aurait été utile de se doter des outils technologiques performants dès le départ; la réalité de la tenue d'audiences publiques sur une base quotidienne imposant des délais très courts pour trouver et

...4

produire l'information requise. Tout au long des travaux, nous avons exploité les outils disponibles jusqu'à leur limite, que ce soit pour la conversion des documents, la recherche (indexation, recherche dans le contenu), la consultation de certains types de fichiers, le caviardage, la transmission des documents électroniques, etc. L'investissement dans les technologies permet d'économiser dans les efforts humains. Néanmoins, comme mentionné, nous avons su obtenir le soutien de partenaires qui nous ont aidés à contourner ou amoindrir certaines contraintes technologiques.

Un autre défi que nous n'avions pas suffisamment anticipé avant le début des audiences de la Commission est celui de rendre publics des documents contenant des informations pouvant mettre à risque la sécurité informatique de l'organisation. Cette considération est d'actualité et le demeurera dans les prochaines années. Une sensibilité doit être portée à celui-ci, d'autant plus dans le cadre d'une enquête s'intéressant à un projet informatique. Il faut convenir rapidement de modes de fonctionnement pour protéger ces renseignements, ce que nous avons pu faire avec la Commission, notamment par le caviardage de certains mots identifiés.

Il ne faut également pas sous-estimer les impacts humains liés à l'expérience d'une commission d'enquête publique sur l'ensemble des équipes concernées. Nous vous soumettons qu'il y aurait eu lieu d'établir plus clairement les rôles respectifs de la Commission et de la Société en matière d'accompagnement et de soutien des témoins, et ce, selon les différents cas de figure.

Ce ne sont ici que quelques éléments appris qui nous apparaissent davantage importants. Il nous fera plaisir d'échanger plus amplement sur notre expérience, le cas échéant.

Avant de conclure, en mon nom personnel et au nom de toute l'équipe du BCSTC, je souhaite souligner la collaboration exceptionnelle de M. Michel Forget, qui a assuré la liaison de la Commission avec la Société. Au-delà de ses grandes compétences professionnelles, qui ont contribué à la pertinence des travaux d'enquête, et ce, dans un délai excessivement court, ce sont ses qualités humaines qui ont fait toute la différence pour nous. Sa sensibilité, son approche collaborative et sa capacité à comprendre nos enjeux ont permis d'établir des liens qui ont facilité notre travail et l'ont rendu plus agréable. Nous souhaitons remercier chaleureusement M. Forget, l'équipe des enquêtes, les procureurs de même que l'ensemble du personnel de la Commission pour leur collaboration offerte ces derniers mois.

En terminant, soyez assuré, Monsieur le Commissaire, que nous attendons avec grand intérêt votre rapport et vos recommandations. Par ailleurs, comme mentionné par Mme Dominique Savoie lors de son témoignage à la Commission, dans un souci de proactivité, notre équipe de coordination sera maintenue en place, afin notamment d'assurer le suivi de vos recommandations au sein de la Société.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Commissaire, mes salutations cordiales.



Julie Guillemette

Directrice

Bureau de coordination en soutien aux travaux de la Commission
Société de l'assurance automobile du Québec

c.c. Mme Annie Lafond, Présidente-directrice générale, par intérim, Société de l'assurance automobile du Québec
Mme Dominique Savoie, Présidente du conseil d'administration, Société de l'assurance automobile du Québec