

**CANADA
PROVINCE DE QUÉBEC**

**COMMISSION D'ENQUÊTE SUR LA
GESTION DE LA MODERNISATION
DES SYSTÈMES INFORMATIQUES
DE LA SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE
AUTOMOBILE DU QUÉBEC**

Karl Malenfant, domicilié et résidant pour les fins des présentes au 200-1394, avenue Maguire, Québec, district judiciaire de Québec, G1T 1Z3;

**DÉCLARATION SOUS SERMENT DE KARL MALENFANT
(Suite de mon témoignage devant la CESIS)**

1. Je, Karl Malenfant, domicilié et résidant pour les fins des présentes au 200-1394, avenue Maguire, Québec, déclare sous serment ce qui suit.
2. Malgré mes 5 jours de témoignage devant la Commission CESIS, les thèmes ci-dessous n'ont pu être présentés. Ces thèmes me paraissent également importants pour clarifier ou rectifier certaines informations.
3. De manière à simplifier la lecture de la présente, j'aurais voulu faire référence aux numéros de pièces utilisés à la Commission lors de mon témoignage. Malheureusement, en date du 15 octobre 2025, l'ensemble des documents que j'ai remis à la Commission à l'occasion de mon témoignage et auxquels j'aurais voulu référer n'étaient toujours pas rendus disponibles au public sur le site de la Commission, un mois après mon témoignage. Vous trouverez donc en fin de ce document les pièces auxquelles je réfère, pièces qui sont, sauf exception, déjà en possession de la Commission.

Thème 1 - La gouvernance du programme CASA

Thème 1.1 - La gestion de projet

4. Lors de mon arrivée à la SAAQ, la gestion de projet du plan de pérennité se faisait au moyen de chiffriers Excel. Aucune intégration ni assurance qualité n'était possible pour le traitement de l'information. Le bilan de santé réalisé avec la firme Gartner en 2013 évaluait la gestion de projet à 2,5 (Pièce P1-1, p. 17). J'ai personnellement présenté cet élément à la

Commission lors de mon témoignage (Transcription du 17 septembre 2025, p. 167, ligne 2).

5. En 2017, lorsque nous avons démarré le programme CASA, une nouvelle analyse effectuée avec Gartner nous évaluait à 3,8 et nous positionnait donc largement au-dessus des organisations gouvernementales ainsi que de l'industrie de l'assurance (Pièce P1-1, p. 155). Cette amélioration a été rendue possible grâce à la mise en place du projet SGPE (Système de gestion de projet d'entreprise).
6. Grâce à SGPE, la gestion du projet CASA a pu être réalisée selon les meilleures pratiques. Bien que perfectibles, les processus et outils associés à SGPE ont permis à la CESIS de réaliser ses différentes analyses - ce qui aurait été impossible avec des centaines de fichiers Excel individuels. Il est important de le souligner.
7. En 2023, lors du troisième bilan de santé, la gestion du portefeuille et des programmes a été positionnée à 5, soit le maximum de l'échelle (Pièce P1-1, p. 203). Nous pouvons être fiers de ce qui a été mis en place au chapitre de la gestion de projet.
8. Il est également important de souligner que, sans la mise en place d'un processus rigoureux de gestion des demandes d'ajustement de portée (DAP) - processus documenté dans la reddition de comptes -, la CESIS n'aurait pas été en mesure d'effectuer un travail aussi précis.

Thème 1.2 - Modèle de gouvernance en technologies de l'information

9. Lors de mon interrogatoire du 17 septembre 2025, j'ai expliqué à la Commission qu'à la suite du Décret octroyé à la SAAQ en lien avec la loi 133 (Décret 245-2014, adopté le 5 mars 2014), et en plus de sa Politique convenue avec le Dirigeant principal de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor, la SAAQ a mis en place « un gabarit » associé à la gouvernance des projets. L'Engagement 74_E-1 avait été pris de déposer ledit « gabarit ». On retrouve donc le processus d'autorisation et de suivi des projets en TI et ledit gabarit à la pièce P1-2 (pages 18 à 24 ainsi qu'aux pages 60 à 72).
10. On retrouve également aux pages 36 à 58 de la pièce P1-2 l'évolution du modèle de gouvernance du comité des technologies de l'information de la Société. On peut voir que le modèle mis en place a été conçu suite à un balisage sérieux et est basé sur les bonnes pratiques de gouvernance en TI. Certains témoignages tenus à la Commission laissent sous-entendre qu'en tant que VPTI, j'agissais seul, que j'avais tous les pouvoirs et qu'aucun contre-pouvoir n'existait à la Société face à mes actions et décisions. La lecture de ce document démontre clairement qu'il n'en était rien et que ces affirmations sont non fondées.
11. On retrouve également, toujours à la pièce P1-2 aux pages 74 à 83, un exemple de suivi de l'analyse de la performance du portefeuille des projets TI présenté au comité du CA. On peut constater en page 76 du document que le cadre financier 2016 - 2020 associé aux

projets en TI a été respecté et est même favorable dégageant un peu plus de 28 millions de dollars. On y retrouve également, à la page 80, l'agilité mise en place au niveau de la gouvernance pour s'assurer que la fonction TI puisse s'adapter rapidement aux besoins de l'organisation et aux risques en ayant la capacité de réaliser des projets supplémentaires aux projets déposés en début d'année, tout en respectant les budgets accordés, le tout avec grande transparence au niveau de la reddition de comptes.

12. Lors de mon témoignage du 18 septembre 2025, j'ai expliqué que dans le cadre du plan de pérennité approuvé en 2011 par le CA, le modèle de gouvernance proposé en gestion contractuel était « le modèle de continuité actuel » (Transcription du 18 septembre 2025, p. 34, l.10). Lors de l'exercice du bilan de santé, cette façon de faire en termes de gestion des fournisseurs avait une cote de 2.5 sur 5 (Pièce P1-1, p. 27 - 29). Contrairement à un niveau de maturité de niveau 4, cette façon de faire ne permet pas de développer des stratégies d'approvisionnement optimisées et de mesurer en continu la performance des fournisseurs. D'ailleurs, dans mon témoignage (Transcription du 17 septembre 2025, p. 257, l.1), j'explique à la Commission que les façons de faire en 2013 en termes d'acquisition de consultants sont que chaque gestionnaire de plancher gérât ses propres contrats, faisant en sorte qu'au niveau exécutif, je n'avais aucun mécanisme permettant de développer des stratégies intégrées positives pour la Société. Faire le projet CASA avec un tel niveau de maturité aurait été catastrophique.
13. Grâce à un important travail au niveau de la gestion des fournisseurs, la VPTI a obtenu, lors du second bilan de santé en 2017 (Pièce P1-1, p. 155), la cote de 3.5 sur 5, devançant ainsi les organismes gouvernementaux et l'industrie de l'assurance. Cette gestion intégrée des fournisseurs a permis de modifier les façons de gérer l'ensemble des contrats de la VPTI (contrats parapluies gérés au niveau des directions générales et suivis au comité de direction de la VPTI). C'est également grâce à ce travail que la Société a pu mettre en place un contrat intégré en partage de risques permettant de responsabiliser les fournisseurs - façon de faire, rappelons-le, qui a servi la Société dans CASA, contrairement au modèle de gouvernance du plan de pérennité qui laissait l'ensemble des risques sous la responsabilité de la SAAQ.

Thème 1.3 - Témoignages de Mme Marie-Sylvie Le Rouzès et de M. André Laroche

14. Lors de son témoignage du 9 octobre 2025, Mme Marie-Sylvie Le Rouzès a indiqué, à tort à propos du PQP, au Commissaire et au public, que cet outil aurait permis de déterminer « qui doit travailler sur quel lot, combien d'heures, qu'est-ce qu'on attend comme résultat final ? Et là, on aurait eu une base pour venir comparer les heures réelles avec ce qui était supposé se faire » (Transcription du 9 octobre 2025, p.292, l. 24). Il est important de noter que ce n'était pas l'objectif du PQP, et que même la version finale du PQP ne couvre pas cet aspect (pièce P1-3). Avant la transaction, les bordereaux de prix au contrat faisaient foi; après la transaction, c'était le contenu de la transaction qui servait « en plus » de référence.

Par ailleurs, elle établit un lien entre les taux et le PQP (Transcription du 9 octobre 2025, p. 295, ligne 7 et suiv.). Sachant que le PQP ne vise AUCUNEMENT à remplacer le contrat et ne contient pas les taux, ce raisonnement de cause à effet est erroné. Les heures et les taux se trouvent dans les ententes de lots mises en place dès le début du projet. L'Alliance aurait aimé voir les taux apparaître dans le PQP (Pièce P1-4, page 49), et c'est pour cette raison que les avocats de la Société n'ont jamais voulu, avec raison, que je signe ce document qui serait venu remplacer le contrat.

15. Mme Le Rouzès présente également la méthodologie Agile comme un problème (Transcription du 9 octobre 2025, p. 293, ligne 10 et suiv.). Elle n'en explique toutefois jamais la raison. En fait, elle ne démontre aucune compréhension du mode Agile et ne fait aucune allusion au modèle SAFe utilisé dans le projet. Elle établit un lien complètement injustifié avec la surfacturation, qu'elle rattache ensuite à la compréhension contractuelle des parties, comme si cela incitait l'Alliance à surfacturer. Elle ne donne aucune explication du lien de cause à effet. Elle semble ignorer les rapports d'experts, notamment celui de PwC, qui présentent l'agilité comme un facteur clé de succès.
16. Il a été difficile, lors du démarrage du projet, de mettre en place l'agilité à grande échelle, tel que requis dans le devis d'appel d'offres. LGS n'avait pas l'expertise et elle a caché cette information. Lors de l'arrivée de Gleb Dubovet, IBM a fait venir sur le projet une équipe de PEPSICO des États-Unis. Grâce à cette impulsion, le projet a pu augmenter sa vélocité, tel que démontré à plusieurs reprises au conseil d'administration. Il est donc important de souligner, contrairement à ce qu'affirme madame Le Rouzès, que l'agilité à grande échelle (SAFe) utilisée à la société ne veut pas dire « bar ouvert ». Le contrôle des coûts se déplace (il ne disparaît pas) : en SAFe, on verrouille le temps et la capacité (équipes stables, cadence fixe) et on gère le périmètre en fonction de la valeur. Le coût devient prévisible par itération/PI (8-12 semaines) parce qu'il est essentiellement la somme des coûts fixes des équipes sur une période déterminée. C'est ce que nous avons été en mesure de gérer suite à la transaction et que nous aurions aimé avoir de l'Alliance dès le début. Soulignons également que le MCN (ministère de la Cybersécurité et du Numérique) a également mis en place ces façons de faire - comme d'autres organisations gouvernementales d'ailleurs.
17. Les contrats et les DAP encadrent l'adaptation : l'adaptabilité ne signifie pas improvisation. Les changements significatifs suivent un processus formel (ex. : demandes d'ajustement de portée), avec justification économique, impacts chiffrés et approbations. L'Agile offre la souplesse d'adapter, sous contrainte budgétaire explicite.
18. Si on compare avec le modèle en cascade, le modèle traditionnel cache les dérives jusqu'aux phases tardives (effet tunnel). SAFe raccourcit le cycle d'information, ce qui réduit les pertes : on arrête tôt ce qui ne paie pas et on réalloue vers le plus rentable.
19. Dans son analyse des risques et de la ségrégation des tâches, Mme Le Rouzès laisse entendre que le fait que j'aie été à la fois VPTI et DSI aurait accru les risques de contrôle.

Elle n'a manifestement pas pris en compte l'ensemble des témoignages devant la Commission démontrant que l'équipe de contrôle de 2^e niveau, relevant de Mme Francine Lépinay, analysait l'ensemble des informations financières du projet CASA. Elle omet également de rappeler que la livraison 2 du projet CASA était gérée par Mme Caroline Foldes-Busques (Pièce P1-4, page 18). Elle semble oublier que je détenais un rôle exécutif à la Société et qu'il est donc normal que j'assure l'intégration d'un ensemble d'activités. De plus, une reddition de comptes détaillée était transmise aux différents comités du CA. Je rejette donc l'étiquette de l'« homme-orchestre » que Mme Le Rouzès et que M^e Tremblay m'ont faussement accolée.

20. À la page 298 de son témoignage (Transcription du 9 octobre 2025, l. 11 et suiv.), elle juge incompréhensible que je n'aie pas saisi que mon travail consistait à suivre les coûts du projet. Elle amalgame mes propos, comme si j'avais déclaré que mon travail n'était pas de suivre les coûts. Je parlais évidemment des coûts détaillés de chacune des transactions du projet. De la même manière, ce n'était pas mon rôle de suivre tous les CV soumis par l'Alliance, ni de déterminer le rôle et le taux horaire associés à chaque candidat - et encore moins de valider à quel taux ceux-ci devaient être facturés. On parle quand même ici de plus de 1000 personnes.
21. Contrairement à ce qu'exprime Mme Le Rouzès, il semble évident qu'un exécutif comme moi, qui appose sa signature sur des documents qui ont été préalablement validés par plusieurs niveaux de gestion, ne peut-être LA SEULE personne imputable de la surfacturation de l'Alliance. La signature du vice-président en est une de conformité et de gouvernance; si aucun signal n'apparaît sur les bordereaux de signature, le vice-président ne peut être imputable de tout.
22. Enfin, Mme Le Rouzès reprend une expression utilisée par un témoin à mon endroit, soit « la sécheuse » (Transcription du 9 octobre 2025, p. 299, l. 3 à 10). Elle laisse entendre que ce processus servait à cacher de l'information financière dans la reddition de comptes. C'est tout à fait inexact. Premièrement, l'expression « passer à la sécheuse », aussi utilisée par d'autres dirigeants de la Société, signifie demander aux équipes de formuler les documents dans un langage exécutif et d'en retirer les détails inutiles. Deuxièmement, le format de reddition de comptes utilisé était celui demandé par le conseil d'administration au début du projet (Transcription du 9 octobre 2025, p. 309, l. 21). C'est donc le CA qui a défini ses besoins, et nous nous sommes gouvernés en conséquence. Par ailleurs, je le répète, l'assurance qualité de l'information financière était réalisée et présentée par la VP Finance, Mme Francine Lépinay.
23. Je suis préoccupé par les analyses proposées par Mme Le Rouzès et M. Laroche. Si l'Alliance a commis de la fraude dans la facturation des heures, c'est cet aspect qu'il fallait examiner - ce qui n'a pas été fait. Si l'Alliance a mené une « chasse aux heures non facturables » de manière inacceptable, tel que semble le présumer Mme Le Rouzès à la suite de la lecture du courriel interne de LGS de février 2018 (Transcription du 9 octobre 2025,

- p. 300, l. 13) il fallait également voir de ce côté avec eux. Que Mme Le Rouzès utilise ce courriel pour essayer de démontrer le manque de contrôle interne à l'égard des heures facturées ou une cause de temps supplémentaire est non appuyé. Elle n'a présenté aucune preuve à ce sujet suite au courriel.
24. En terminant, j'ai été stupéfait de voir qu'elle a fait un lien entre ce courriel de février 2018 et une lettre signée un an plus tard, soit le 27 février 2019 par Bernard Roy et moi-même (Pièce P1-5, page 171). Elle assimile la valeur du 56 % d'écart reconnu par Bernard Roy à la preuve qu'elle essaie de faire au paragraphe précédent (Transcription du 9 octobre 2025, p. 306, l. 24). En guise de rappel, cette lettre reconnaissait, au niveau de la planification « À VENIR » de la livraison 2, un écart entre la proposition de LGS à la suite de l'AO versus la planification des équipes à la suite de l'étape de conception. Cette lettre a été produite suite aux activités de replanification du Tiger Teams de janvier et février 2019. On se rappelle également que M. Roy ne voulait pas mettre une valeur monétaire dans cette lettre, tel que l'a démontré la Commission lors de mon témoignage. M. Roy voulait plutôt mettre une phrase plus souple en parlant de taux réduit (Pièce P1-5, page 166). C'est à la suite de mon insistance que la SAAQ a réussi à obtenir pour la première fois une métrique quantitative plutôt qu'une information qualitative sur les erreurs de planification de l'Alliance dans la livraison 2. Encore une fois, l'analyse de Mme Le Rouzès se passe de commentaire.
25. Pour ma part, je n'ai jamais été informé ni été témoin de fraude ou d'autres malversations, telles que présentées par ces témoins, qui tentent visiblement de me faire porter le chapeau d'un laxisme de gestion lors de leurs témoignages.
26. Enfin, il a été allégué qu'en conséquence des DAP 35, 84 et 132, une surfacturation de plusieurs millions de dollars aurait été générée indûment. Bien que cette affirmation soit fausse, on omet toutefois de dire qu'en contrepartie, l'Alliance a dû absorber près de 100 M\$ grâce au contrat à partage de risques. En gestion de projet, dans le feu de l'action, on prend les meilleures décisions possibles à partir de l'information disponible. Ces DAP ont permis, à l'époque, de poursuivre l'exécution du projet. On se rappellera que le « burn rate » se situait aux alentours de 9 à 10 M\$ par mois. En matière de gouvernance, il vaut mieux, sur douze décisions, en prendre onze bonnes et une mauvaise que d'hésiter ou de reporter les décisions et ainsi bloquer l'exécution, ce qui entraîne des coûts inutiles.

Thème 2 - La gestion exécutive du projet CASA et les FORUMS de collaboration

27. Le programme CASA est un programme de transformation organisationnelle qui faisait l'objet d'un suivi quasi hebdomadaire par l'ensemble des membres du comité de direction de la SAAQ. De plus, un suivi formel trimestriel était tenu avec les exécutifs de l'Alliance.
28. Pour chaque livraison, en tant que chef de projet CASA, je gérais au quotidien l'exécution du projet et les relations avec l'Alliance. Un parrain exécutif était également nommé pour

- cogérer la transformation, coordonner l'évolution de l'organisation et le déploiement organisationnel. Pour la livraison 1, le parrain exécutif était Yves Frenette. Pour la livraison 2, les parrains exécutifs furent Yves Frenette, puis Jean-Philippe McKenzie.
29. Afin d'assurer la gestion de la transformation et la coordination du volet « évolution de l'organisation » ainsi que du déploiement organisationnel, un suivi formel coprésidé par le parrain de la livraison et le chef de projet avait lieu le vendredi matin. Cette rencontre statutaire durait de 90 à 120 minutes. Une quinzaine de cadres y participaient et faisaient rapport des dossiers sous leur responsabilité. Des professionnels y présentaient également leurs dossiers. Il est donc faux de prétendre que le chef de projet était seul « à gérer » le projet CASA.
 30. Certaines recommandations présentées à la Commission, particulièrement par des membres de l'Alliance, laissent entendre que « les gens d'affaires » auraient dû assumer une part plus importante de responsabilité et ne pas « laisser toute la place » au chef de projet. En réalité, le parrain de la livraison était présent et assumait une responsabilité significative dans la gestion de la livraison.
 31. Les pièces P2-1 à P2-3 contiennent les fichiers avec les ordres du jour des FORUMS de collaboration (initialement appelés « FORUM Bureau Transformation ») pour les années 2021 à 2023. On peut y apprécier l'ensemble des travaux liés à la transformation organisationnelle qui y étaient suivis. On peut également constater que plusieurs thèmes relevaient directement du parrain, le chef de projet étant en appui. Des comptes rendus sont disponibles via la SAAQ.
 32. L'Alliance était invitée à ces rencontres au besoin. Au cours des six derniers mois, des représentants d'EY participaient à toutes les rencontres.
 33. Le narratif présenté par l'Alliance omet la présence du parrain et du FORUM, ce qui permet à l'Alliance de se déresponsabiliser et lui offre une occasion supplémentaire de me désigner comme principal responsable des difficultés du projet CASA.

Thème 3 - La portée de la livraison 2 et l'ajout de CRQ

Thème 3.1 - La portée de la livraison 2

34. Plusieurs témoins ne connaissant pas l'historique de la Société ont déclaré devant la Commission que la livraison 2 de CASA était trop importante et aurait dû être découpée en livraisons plus petites. Même des témoins de l'Alliance ont repris cette rhétorique.
35. Il est notoire que des livraisons plus petites comportent généralement moins de risques. Avec 38 années de métier, je le comprends très bien. Les experts de la Société le comprenaient également. Toutefois, ainsi que je l'ai expliqué à la Commission, les tentatives de découpage des fonctions de permis de conduire et d'immatriculation ont été

essayées lors du Plan de pérennité. Malheureusement, les problèmes de cohabitation et de vétusté des systèmes rendaient ce concept théorique impossible. Ces idées ont été présentées lors de la présentation du plan de Pérennité, du Bloc A et du Bloc Ben. J'ai moi-même déposé ces documents à la Commission (pièce 3-1 à 3-3).

36. Lors du dialogue compétitif, les experts techniques de la Société ont présenté aux firmes finalistes certains éléments qui les ont amenées à repenser leur stratégie de découpage et de déploiement. Le témoignage de certaines personnes, dont Mme Martine Gagné, selon lequel « il y avait eu une confrontation pendant le dialogue, ou à un moment donné, on s'est fait dire vraiment de façon très claire - Écouter, il faut que ça rentre entre 2016 et 2020... puis ça ne peut pas se faire autrement que par un Big Bang » (Transcription du 30 septembre 2025, p. 267, ligne 3). Elle a également souligné que IBM/LGS avait recommandé de faire ça en morceaux plutôt que tous azimuts (Transcription du 30 septembre 2025, p. 240, ligne 1). Finalement, j'aurais été personnellement directif à l'égard d'IBM/LGS sur ce sujet pendant le dialogue (Transcription du 30 septembre 2025, p. 271, ligne 22).
37. Lors du dialogue compétitif du 27 octobre 2016 (Pièce P3-4, p. 21 - 35), un échange sur « la détermination de la portée des livraisons de la stratégie de mise en œuvre » a eu lieu avec IBM/LGS. Ce thème était prescrit pour les deux Alliances. Mme Gagné ainsi que messieurs Lacroix et Aboutanos ont présenté la logique derrière leur plan de déploiement. Ils ont également expliqué l'ensemble des itérations faites du côté de IBM/LGS pour arriver à la proposition présentée par l'Alliance.
38. Du côté de la Société, M. Danny Shields et Mme Louise Savoie ont expliqué les contraintes technologiques du patrimoine de la Société (Pièce P3-4, p. 35 - 36). M. Shields souligne spécifiquement les enjeux reliés à IDMS, à la perception des droits et à l'encaissement soulignant comment technologiquement l'ensemble des calculs sont faits localement dans les terminaux des utilisateurs pour ensuite facturer les clients. À la suite des échanges, M. Shields confirme « que le système ne pourra être délesté à moins que tous les éléments soient migrés dans le nouveau programme et que le tout représente des enjeux en termes de livraison à connaître ».
39. À la suite des échanges, il est convenu de continuer la conversation sur ce thème lors d'une prochaine séance, permettant ainsi à IBM/LGS de valider sa stratégie de déploiement.
40. Lors de la séance du 1^{er} novembre 2016, (Pièce P3-4, p. 14 - 20), je parle effectivement du projet CASA en lien avec le plan stratégique 2016 - 2020 de la Société. J'exprime qu'il serait souhaitable que la conception (blueprint) soit faite à l'intérieur du cadre du plan stratégique. Toutefois, à aucun endroit dans la Transcription du dialogue compétitif on voit que la SAAQ, ou moi-même demandons à IBM/LGS de livrer l'ensemble de l'œuvre à l'intérieur de la fenêtre 2016 - 2020. On voit plutôt que nous essayons de comprendre la logique du plan présenté et que nous posons des questions à ce sujet. De côté de IBM/LGS, on voit qu'ils sont motivés à implanter rapidement des petits morceaux compte tenu de la gestion des bénéfices qui fait partie du TCO. On voit également que du côté de IBM/LGS

il reste beaucoup d'hypothèses à clarifier et que le plan proposé n'est pas très solide. Par la suite, je souligne que la Société n'est pas fermée au Big Bang ni à deux livraisons. Mme Gagné nous a posé la question de la fin du plan stratégique (page 19), mais je réponds que c'est à eux de voir la stratégie de 1 ou 2 go-live. M. Aboutanos (page 20) revient sur le sujet du Big Bang en l'associant à une stratégie par site, ou autre. Encore une fois, on répond que c'est leur responsabilité d'évaluer la balance des inconvénients.

Thème 3.2 - L'ajout de CRQ

41. Rappelons également, comme démontré devant la Commission, que les processus de Contrôle routier Québec (CRQ), initialement planifiés par les experts techniques de la Société pour être intégrés uniquement par des interfaces (pour une valeur estimée à 5 M\$), ont dû être revus en 2018 à la suite du travail conjoint des experts de la SAAQ et de l'Alliance. Ceux-ci ont démontré la non-faisabilité de la portée initiale telle que pensée par la Société et l'obligation d'intégrer CRQ à la livraison 2 (Pièce 3-7 à pièce 3-10). Cela démontre que leur plan initial, proposé dans leur offre, n'aurait également pas fonctionné. Il est regrettable que les représentants de l'Alliance n'aient pas dit la vérité à la Commission.
42. En conclusion, il arrive que, pour des raisons de haute complexité, certaines livraisons d'une transformation numérique ne puissent pas être découpées en morceaux plus petits. Durant ma présence à la Société, nous avons géré plus de 200 projets comportant plusieurs livraisons. Mes équipes et moi-même maîtrisons très bien ce concept - mais il ne s'applique pas en toutes circonstances.

Thème 3.3 - Note au conseil d'administration

43. Une note pour information déposée au conseil d'administration (P3-11) le 11 avril 2023 intitulée « Stratégies de transformation numérique et de mise en place (déploiement) » dresse, de façon exécutive, l'historique des décisions ayant mené au déploiement de la livraison 2.

Thème 4 - L'évolution des RICEFW de la livraison 2 et le concept de « vanille »

44. Un certain narratif s'est installé lors des interrogatoires et de certains témoignages de la Commission - notamment du côté de l'Alliance et de Michel Dumas - selon lequel la livraison 2 de CASA n'était pas « vanille » et qu'on n'aurait pas dû utiliser un PGI, en s'appuyant sur le nombre de RICEFW. Ces témoignages, qui relèvent d'opinions personnelles, n'ont pas été appuyés. Les paragraphes ci-dessous visent à rappeler et à rétablir certains faits.

45. Il est vrai que la solution contenait plusieurs RICEFW. Toutefois, malgré ce nombre, le PGI n'a pas été altéré ni modifié. Rappelons que les PGI sont faits pour accueillir des RICEFW; à défaut, cela reviendrait à supposer que toutes les entreprises de la planète partagent exactement les mêmes besoins et processus - ce qui est évidemment faux.
46. Les experts techniques de SAP, lors de chacune de leurs revues d'assurance qualité - dont les sommaires ont été présentés au conseil -, n'ont jamais souligné que le volume de RICEFW était inadéquat ou dénaturait le PGI. Leurs revues portaient notamment sur : a) l'utilisation optimale des produits SAP en fonction des processus d'affaires; b) la conversion des données issues du patrimoine; c) la gouvernance des données; d) les stratégies d'essais (tous types de tests); e) les stratégies de gouvernance de la sécurité; f) les revues de développement. Dans aucun de leurs rapports, l'affirmation voulant que la Société dénature l'utilisation du PGI n'a été formulée, et ce, malgré près de 61 revues et plus de 740 recommandations traitées (Pièce P4-1, p. 23).
47. La compréhension des catégories de RICEFW est également essentielle. Par exemple, les Rapports, les Interfaces qui interconnectent environ 140 types de partenaires externes (Pièce P5-2, p. 12), les programmes de Conversion des données (pour 139 objets de conversion), les Formulaires et les Workflows qui assurent le chaînage des processus n'ont rien à voir avec la notion de « vanille », mais représentent plutôt l'intégration du PGI dans l'environnement d'affaire de l'entreprise. Dans CASA L2, cela représente environ les deux tiers des RICEFW. Ces développements auraient autrement nécessité des progiciels spécialisés qu'il aurait fallu acheter, installer et intégrer entre eux. Le PGI intègre déjà ces capacités, que nous avons utilisées à cette fin. Quant aux renforcements/améliorations (Enhancement), plusieurs sont liés, par exemple, à la plateforme Web SAAQclic, propre à la Société, mais développés avec les outils du PGI.
48. Soulignons également l'apport des solutions évoluées en matière de sécurité de l'information (Pièce P4-1, page 31). On parle ici d'une dizaine de produits offrant un très haut niveau de sécurité numérique, comme l'a d'ailleurs démontré le témoin Steve Bolduc, directeur général de la sécurité numérique de la Société.
49. Au fil de l'exécution de la livraison 2, le nombre de RICEFW a diminué, signe d'une meilleure compréhension de l'intégration des activités de l'entreprise et du modèle d'affaires par les équipes et IBM/LGS. D'environ 1 800 au début, il est passé à 1 357 lors de la transaction pour se stabiliser autour de 1 174, avec 63 éléments décalés en L2.5 (Pièce P4-1, page 9).

Thème 5 - La gestion des partenaires

50. Le 5 septembre 2025, la Commission a entendu M. Michel Comeau, enquêteur pour la Commission. Ce dernier a été présenté comme « le porte-voix » des utilisateurs et

partenaires du système CASA. Compte tenu du nombre important de partenaires, il a indiqué avoir procédé par échantillonnage, notamment via la ligne de dénonciation.

51. L'enquêteur Comeau a amalgamé, de façon inadéquate, des populations d'utilisateurs dans son analyse. Celle-ci aurait dû comporter des segmentations appropriées afin de brosser un portrait fidèle de la situation, d'éviter un ton sensationnaliste et de donner l'heure juste à la population ainsi qu'au Commissaire.

Thème 5.1 - Les partenaires policiers

52. La SAAQ devait moderniser les liens (interfaces) avec environ 140 partenaires différents (Pièce P5-1, p. 10 - 13) représentant plus de 5 000 utilisateurs distincts (Pièce P5-2, p. 12 et 33). Étant donné qu'il s'agit d'interfaces entre deux entités (la SAAQ et son partenaire), des essais de fonctionnement devaient être réalisés par chacune des parties (Pièce P5-1, p. 15).
53. L'enquêteur Comeau a rencontré cinq organisations policières. Comme il s'agit de la même interface entre la SAAQ et les organisations policières, on comprend que ces cinq entités ont vécu des problèmes similaires.
54. Il est étonnant que l'enquêteur ait passé sous silence que le ministère de la Sécurité publique (MSP) a déployé, en même temps que la SAAQ, sa nouvelle application dans les véhicules des policiers du Québec, que cette application contenait ses propres anomalies de fonctionnement et proposait un nouveau design décrié par les policiers. Les policiers ont donc subi certaines anomalies provenant de CASA, mais d'autres étaient plutôt dues au nouveau système du MSP.
55. M. Comeau a également passé sous silence que des policiers - notamment ceux de la Ville de Québec qu'il a rencontrés - avaient souligné que le CRPQ, responsable de la formation et de l'information auprès des policiers, n'avait pas effectué son travail à leur endroit en ce qui concerne CASA (Pièce P5-1, p. 2 - 8).
56. Dans son diaporama, à la suite de sa rencontre avec l'ADPQ, l'enquêteur Comeau relève des problèmes de lenteur, de convivialité et d'absence de formation pour les policiers. Il les associe à CASA, ce qui est inexact : ces problèmes relèvent du nouveau système du MSP. L'interface de la SAAQ ne fait qu'acheminer des données vers le système du MSP. Il a également attribué à tort l'inopérabilité de lecteurs de plaques à CASA.
57. Sur l'ensemble des interfaces modernisées lors du déploiement de CASA, l'enquêteur n'en a retenu qu'une dans son échantillon. Il est regrettable qu'il n'ait pas mis son travail en perspective. Il a même souligné, avec insistance, l'événement du citoyen sortant de l'hôpital qui a été arrêté. Sans aucunement minimiser l'impact pour ce dernier, cela revient à faire un amalgame comparable à prétendre que tous les policiers seraient incompetents au motif qu'un seul aurait commis une bavure.

Thème 5.2 - Les partenaires concessionnaires automobiles

- 58. La SAAQ a déjà reconnu, depuis le rapport de PwC de 2023, que le portail de Prestation électronique de service (PES) destiné aux concessionnaires automobiles comportait de graves lacunes lors du déploiement. Contrairement à l'interface qui alimente en données le nouveau système du CRPQ, il s'agit ici d'une application Web fournie par la SAAQ.
- 59. Puisque tous les concessionnaires utilisent le même portail, il est évident qu'ils ont vécu les mêmes problèmes de fonctionnalités.
- 60. Une fois encore, l'enquêteur Comeau a amalgamé certaines situations qui n'avaient rien à voir avec CASA. À titre d'exemple, il a souligné comme problématiques « des cas client-acheteur (2) ne pouvant effectuer de transaction ». Il s'agit en réalité de cas de cotitulaires de véhicules, désormais non permis selon les pratiques d'affaires de la SAAQ. Ces clients doivent contacter la SAAQ pour régulariser leur dossier.

Thème 5.3 - Les contrôleurs routiers

- 61. Les contrôleurs routiers ne sont pas des partenaires, mais des employés de la SAAQ.
- 62. Leurs applications ont été développées par des équipiers issus du terrain, notamment des patrouilleurs et des gestionnaires de CRQ.
- 63. Il a été convenu par ces derniers que les données associées aux véhicules hors Québec devraient être ressaisies, en raison de la médiocre qualité des données hors Québec présentes dans les anciens systèmes. Il convient d'accueillir avec prudence les commentaires rapportés - ce qui n'a pas été fait par l'enquêteur Comeau.
- 64. Les contrôleurs routiers sont par ailleurs en conflit de travail (port d'armes). Il aurait été préférable de mettre ces commentaires en perspective en consultant également l'équipe corporative de CRQ.
- 65. Les temps de réponse applicatifs sont enregistrés et disponibles à la Société. Les temps de réponse rapportés par l'enquêteur Comeau paraissent relever d'un problème spécifique lorsqu'on les compare aux temps moyens documentés. Il aurait été souhaitable que l'enquêteur Comeau s'informe de cette information.

Thème 5.4 - SAAQclic et l'appréciation des clients

- 66. Dans son diaporama, l'enquêteur Comeau demeure assez générique concernant les citoyens utilisateurs. Il est vrai que certains clients ont vécu des problèmes avec la plateforme, mais il s'agit de cas isolés lorsqu'on les replace dans l'usage des millions d'utilisateurs de SAAQclic.

67. Les difficultés rencontrées étaient souvent liées à la qualité des données dans les dossiers des clients avant CASA, ou encore à des problèmes de connexion liés au SAG.
68. Il aurait été instructif, tant pour la Commission que pour le public, d'expliquer que le design de la plateforme SAAQclic a été conçu avec plus de 200 citoyens volontaires ayant participé à plusieurs ateliers, et que la plateforme a également été testée par des clients. Cet élément est abordé dans plusieurs suivis CASA, dont celui du 13 octobre 2021 (Pièce P5-3, p. 9 - 28). Les résultats détaillés sont disponibles à la SAAQ.

Thème 6 - La DVIEP et ses représentants

69. Lors de leurs témoignages à la Commission, des représentants de la DVIEP ont cherché à imposer un narratif indigne de leurs fonctions. Même l'ancienne PDG de la Société, Mme Nathalie Tremblay, a indiqué lors de son témoignage (Transcription du 16 septembre 2025, p. 303, l. 1) ne pas reconnaître M. Daniel Pelletier, directeur de la DVIEP, précisant qu'il y avait en quelque sorte deux » : celui avec lequel elle avait travaillé et celui entendu à la Commission.

Thème 6.1 - La « filière Malenfant »

70. Lors de son témoignage débutant le 26 mai 2025, M. Daniel Pelletier (et d'autres témoins) a évoqué une prétendue « filière Malenfant », parlant de consanguinité et laissant croire à un patronage, voire à une manigance pour truquer un appel d'offres afin de choisir le fournisseur SAP et de favoriser des « amis ». Ces allégations sont non seulement totalement fausses, mais à l'instar de bien d'autres affirmations, portent injustement atteinte à ma réputation.
71. On a même tenté de faire croire que mon frère, employé chez Deloitte, occupait un poste de directeur principal des technologies de l'information (et non pas concierge), et qu'il aurait pu être « de mèche » avec moi dans l'appel d'offres (Transcription du 27 mai 2025, p. 54, l. 11), avant d'enchaîner, avec la procureure Marie-Claude Sarrazin, sur les augmentations de coûts de la L2 - ce qui est tout aussi faux.
72. Ce n'est qu'au contre-interrogatoire de M^e Audrey Gagnon, le lendemain (Transcription du 28 mai 2025, p. 125, l. 11), que M. Pelletier a reconnu n'avoir jamais validé une information aussi importante, qu'il disait avoir « supposément reçue », à propos de mon frère. Cette « information supposée » lui a néanmoins servi, pendant des années, à bâtir un récit autour d'un simple ragot.
73. Bien que M^e Gagnon ait souligné que Deloitte avait mis un « mur de Chine » autour de mon frère, il est important que la Commission sache que Jean Malenfant n'a JAMAIS été directeur principal des technologies de l'information. Par conséquent, M. Pelletier ne

pouvait pas détenir l'information qu'il a avancée. La Commission peut prendre connaissance de la lettre d'embauche de Jean Malenfant datée du 12 février 2008 chez Deloitte (Pièce 6-1). On y constate que le poste mentionné par M. Pelletier ne correspond pas à la réalité. Jean Malenfant occupe d'ailleurs toujours le même poste. Notons également qu'il ne travaille pas pour la même entité du groupe Deloitte que celle ayant répondu à l'appel d'offres de la Société.

Thème 6.2 - Les RICEFW

74. M. Pelletier a affirmé que j'avais indiqué à la gouvernance qu'un RICEFW coûtait environ 500 000 \$ (Transcription du 27 mai 2025, p. 20, l. 23). C'est faux : je n'ai jamais tenu un tel propos. Maintenant que la Commission comprend ce qu'est un RICEFW, qu'elle a pris connaissance des travaux du Tiger Team et a examiné la transaction, elle est en mesure de voir qu'il est hasardeux de comparer des RICEFW très complexes à des RICEFW simples et d'en tirer une moyenne unique. Le coût du projet ne peut pas être « ramené » à une seule moyenne par RICEFW.
75. M. Pelletier a aussi soutenu (Transcription du 27 mai 2025, p. 21, l. 15) que nous « fermions » des RICEFW pour les « rouvrir » le lendemain afin d'effectuer des « rework » et ainsi tromper la gouvernance sur l'avancement. C'est également faux. Rappelons que les travaux d'analyse d'EY portant sur la valeur acquise associée aux RICEFW ont été présentés à plusieurs reprises au CA (Pièce P6-2, p. 37). Il a été démontré que la « valeur acquise » ne correspond pas au concept de travaux en cours en comptabilité. De plus, lorsque pertinents, les RICEFW en « rework » étaient présentés comme tels.

Thème 6.3 - La « fameuse » page 14

76. M. Pelletier a allégué dans son témoignage que j'avais volontairement induit en erreur le comité du conseil d'administration du 10 mars 2022 au sujet d'une rencontre tenue avec le VGQ le 12 novembre 2021 et qu'il avait officiellement demandé le retrait de la page 14 d'un document de reddition de comptes (Transcription du 27 mai 2025, p. 118, l. 14). Premièrement, il est inexact de qualifier cette rencontre de « normale » liée au suivi des états financiers.
77. La réalité est la suivante : j'ai d'abord formulé une demande verbale pour rencontrer le VGQ à M. Pelletier, restée sans suite, puis j'ai transmis une demande écrite formelle le 14 septembre 2021 (Pièce P6-3, p. 11). L'objectif était de proposer au VGQ, pour l'année 2022, une démarche particulière : intégrer son équipe à l'un des exercices de pratique du plan de passage en production du projet CASA. Cela aurait permis au VGQ d'apprendre la nouvelle réalité CASA et de pratiquer leurs travaux de vérification dans « le nouveau monde ». En contrepartie, l'équipe projet aurait bénéficié de leurs constats pour corriger

des contrôles absents ou des anomalies identifiées. Il s'agissait d'une démarche de collaboration gagnant-gagnant, dont les périodes étaient précisées dans cette lettre du 14 septembre 2021.

78. Une première rencontre a eu lieu le 21 novembre 2021 en présence du vérificateur général adjoint et de son équipe, de la firme BDO, de la DVIEP, ainsi que de mon équipe et moi-même. La vice-présidente Finance et certains membres de son équipe étaient également présents à titre de contrôleurs corporatifs (Pièce P6-3, p. 14).
79. Les pages 16 à 50 de la pièce P6-3 contiennent la présentation faite par l'équipe CASA. À la page 17, on rappelle le contexte de la demande (question posée au début de tout mandat de vérification), soulignant l'importance de la rencontre. Les pages 18 à 40 détaillent la transformation numérique, les changements organisationnels et le modèle d'agilité à grande échelle, afin d'aider le VGQ à se repérer dans les nouvelles responsabilités des équipes. À partir de la page 41, la présentation aborde le plan de passage en production et de transition. La page 44 présente le plan global de la Livraison 2, avec des zones encadrées en bleu représentant les périodes de collaboration proposées entre le VGQ et la SAAQ. À l'issue des échanges, il est convenu de se revoir en janvier 2022. Dans ce contexte, le VGQ adjoint, M. Jacques Hébert, s'est dit rassuré par la démarche.
80. La présentation du 2 décembre 2021 faite au comité conjoint du conseil (Pièce P6-3, p. 52) contient la « fameuse page 14 » dénoncée par M. Pelletier à la page 65 du document. À la page 66, on trouve une première esquisse de plan mentionnant la présence de la DVIEP, de la VP Finance et Contrôle ainsi que du VGQ. On y voit clairement qu'un plan est en élaboration et qu'il n'est nullement question de la vérification des états financiers 2022 ou 2023, tel que le témoignage de M. Pelletier le démontre (Transcription du 27 mai 2025, p. 120, l. 8).
81. Dans sa note du 10 mars 2022 (Pièce P6-3, p. 8), M. Pelletier laisse croire, à tort et sans fondement, que nous faisons allusion aux travaux associés à la vérification des états financiers du VGQ. Encore une fois, la DVIEP a monté une histoire autour d'un non-événement. Par ailleurs, M. Pelletier n'est jamais venu me rencontrer pour discuter d'éventuelles préoccupations du VGQ sur ce sujet, ce qui illustre encore une fois une culture de « non-collaboration » de la DVIEP. Comme il le dit si bien (Transcription du 27 mai 2025, p. 120, ligne 19) M. Pelletier ne fait pas de bruit, et informe les auditeurs externes de ce grave événement.
82. Le 27 janvier 2022, une deuxième rencontre a eu lieu avec le VGQ, BDO, la DVIEP et la VPFCO. Les membres de BDO nous ont présenté (Pièce 6-3, p. 94 - 104) ce dont ils auraient besoin pour réaliser l'audit des états financiers de l'exercice 2023, soit un an après le déploiement du projet. Ils ont souligné l'importance de compléter les recommandations issues du RRGD de 2020, ce qui a d'ailleurs été fait; le suivi final a été déposé au comité conjoint du conseil. Il a aussi été question d'ouvrir des périodes de collaboration. Une

proposition d'échéancier (diagramme de Gantt) a été soumise (Pièce 6-3, p. 106). Pour des raisons qui me sont inconnues, cette collaboration n'a finalement jamais eu lieu.

83. Lors de son témoignage du 16 juin 2025 devant la Commission, Mme Marie-Lyne Lalonde (Pièce 6-3, p. 109 et suiv.) laisse entendre que c'est le VGQ qui a « levé la main » et présente une version différente quant aux fondements des rencontres de décembre et de janvier.
84. Mme Lalonde confirme dans son témoignage (Pièce 6-3, p. 115) que l'équipe du VGQ n'est pas venue en 2022, comme le projet l'aurait souhaité. Elle évoque également la présentation de décembre 2021, en soulignant la complexité de cette dernière, et indique que je me suis toujours voulu rassurant. Elle laisse aussi sous-entendre (Pièce 6-3, p. 116, ligne 23) qu'en 2021 on leur aurait faussement affirmé que tout serait prêt (Pièce 6-3, p. 117, ligne 18).
85. En réponse à une question du Commissaire (Pièce 6-3, p. 118, ligne 11), Mme Lalonde mentionne qu'ils ont accompagné les auditeurs chez un concessionnaire automobile et qu'ils y ont constaté des anomalies.
86. Dans son témoignage, Mme Lalonde mélange les récits et les périodes temporelles (années 2021, 2022 et 2023). Le fait-elle volontairement ? Nous ne pouvons le savoir, mais il est justifié de se poser la question.
87. Je dois toutefois souligner que, si le VGQ avait accepté la proposition de collaboration de 2022, ses représentants auraient pu signaler les problèmes qu'ils auraient inévitablement identifiés et nous aurions, en conséquence, assurément repoussé le déploiement. L'objectif ici n'est pas d'imputer la faute au VGQ, mais de démontrer que, bien que le projet ait été proactif et ait recherché la collaboration des parties prenantes, il s'est souvent retrouvé seul face à la réalité gouvernementale, comme ce fut le cas dans l'aventure avec le MCN, le SAG et la CAI.

Thème 6.4 - La « SOFIL » et la collaboration de la DVIEP

88. Mme Lalonde a été questionnée au sujet de la SOFIL (Transcription du 16 juin 2025, p. 70, ligne 23). Elle a évoqué des anomalies liées à la SOFIL et laissé entendre que le projet - Mme Foldes-Busque - informait faussement la DVIEP des corrections « qui devaient être faites », et que « ça tournait en rond » (Transcription du 16 juin 2025, p. 79, ligne 2).
89. À la ligne 23 de son témoignage, on fait référence à la pièce 43_P-274 - échange de courriels entre Mme Lalonde et Mme Foldes-Busque (Pièce P6-4, p. 2). Ce courriel démontre que Mme Foldes-Busque tentait d'obtenir le plus de cas d'erreur possible afin que les équipes CASA ciblent mieux les problèmes SOFIL, alors que Mme Lalonde réclamait surtout l'accès aux outils de suivi des anomalies pour faire du contrôle. Il était difficile pour Mme Foldes-Busque d'obtenir des exemples d'anomalies de la part de la DVIEP.

90. Pendant le témoignage de Mme Lalonde, le Commissaire a demandé de lire le courriel de M. Pelletier (Transcription du 16 juin 2025, p. 85, ligne 10). Il a relevé dans la chaîne de courriels (Pièce P6-4, p. 2) la réponse de M. Daniel Pelletier (10 novembre 2023, 11 h 11) où l'on peut lire qu'« il n'est pas de la responsabilité de la DVIEP de fournir l'intégralité des cas en erreur ». C'est pourtant essentiel, pour permettre à l'équipe CASA de corriger efficacement les problèmes. En fait, la réponse de M. Pelletier était, du point de vue du projet et de l'urgence de la situation, inacceptable.
91. Ainsi, à 11 h 28 le même jour, j'ai moi-même fait un suivi auprès du PDG, M. Éric Ducharme (Pièce P6-4, p. 8), qui a pris le dossier en charge. À 15 h 43, Mme Lalonde, à la demande de M. Pelletier, a finalement transmis des cas « plus contemporains » (Pièce P6-4, p. 16); cas qui ont été acheminés aux équipes (Pièce P6-4, p. 19) et utiles pour faire un meilleur diagnostic.
92. Il est regrettable que, lors de l'interrogatoire, l'ensemble de la chaîne de courriels, incluant la portion après la réponse de M. Pelletier, n'ait pas été présenté à la Commission. Cela démontre la non-collaboration de la DVIEP avec le projet CASA et que tout devait être escaladé pour obtenir leur collaboration. Toute la vérité n'a donc pas été exposée au Commissaire.
93. De plus, Mme Lalonde a omis de rappeler qu'avec SAP, rien n'est perdu au niveau comptable - la traçabilité des corrections est complète. Tous les montants liés aux anomalies peuvent être redressés. Le document du 15 novembre 2023 (Pièce P6-4, p. 29) illustre bien le suivi présenté au comité de direction sur l'ensemble du dossier SOFIL ainsi que le suivi des redressements. Bien que le dossier « SOFIL » n'aurait pas dû arriver lors du déploiement, mais finalement, aucune perception ni remboursement au client n'a été perdu et l'ensemble des sommes a été remis à la SOFIL.

Thème 6.5 - Audit et surveillance du projet CASA par la DVIEP

94. Le mercredi 2 mars 2022 à 21 h 32 (Pièce P6-5, p. 9), M. Daniel Pelletier m'a transmis un rapport destiné au comité conjoint du CA pour « validation », en me demandant une réponse dans un délai d'environ 36 heures. Il m'indiquait que le contenu du rapport de 16 pages avait été validé au cours des semaines précédentes par des équipiers CASA internes et externes, et qu'il ne me restait qu'à « jeter un coup d'œil ». Le rapport avait aussi été présenté au PDG, M. Denis Marsolais. Cette façon de faire contrevient aux bonnes pratiques de vérification : j'aurais dû recevoir le rapport à l'avance pour en faire une revue adéquate avant sa diffusion.
95. En remontant la chaîne de courriels, on constate que, lorsque je demande si le rapport a été validé par Mme Caroline Foldes-Busque et M. Gleb Dubovet (Alliance), M. Pelletier répond que les externes ne voient pas le rapport et que Mme Foldes-Busque ne l'a pas vu

en entier. On constate à la lecture de la chaîne de courriels que malgré plusieurs relances, je n'ai jamais su qui avait réellement validé ce document.

96. Le jeudi 3 mars 2022 à 18 h 17 (Pièce P6-5, p. 11-13, 42-48), j'ai transmis le rapport à mon équipe de direction en leur demandant s'ils l'avaient validé. Tous m'ont répondu ne jamais avoir reçu ce document auparavant et ne pas l'avoir lu ni validé. Le propos initial de M. Pelletier était donc inexact.
97. J'ai donc moi-même analysé le rapport et répondu à M. Pelletier le 3 mars 2022 à 21 h 19 (Pièce P6-5, p. 15-17). J'ai aussi surligné en JAUNE mes points d'inconfort directement dans le document (Pièce P6-5 p. 18-33). À la demande de la présidente du comité de vérification, le rapport ne sera finalement pas déposé et sera remplacé par une note (Pièce P6-5, p. 35).
98. J'ai échangé avec M. Yves Frenette (Pièce P6-5, p. 39), ancien supérieur et collègue de M. Pelletier, qui m'a indiqué que M. Pelletier « a un défi de jeu de mots ». Cet épisode illustre, encore une fois, des façons de faire problématiques au sein de la DVIEP sous la gestion de M. Pelletier - ce qui n'était pas le cas sous la gestion précédente de Mme Hoda Abel-Malac.
99. Finalement, je dois souligner l'odieuse histoire racontée par M. Pelletier devant la Commission et le public au sujet des « 222 millions » et de l'affirmation selon laquelle j'aurais « bullshitté » M. Denis Marsolais (Transcription du 27 mai 2025, p. 140, ligne 8), évoquant même des remous au cabinet du ministre. Compte tenu de l'ensemble de la preuve déposée devant la Commission, il me semble inutile d'ajouter d'autres commentaires sur cet autre mensonge de M. Pelletier.

Thème 7 - La sonneuse d'alerte Pascale St-Hilaire

100. J'ai été choqué de voir les différents documents déposés à la Commission reliés à Mme Pascale St-Hilaire (Pièce P7-1, p. 1 - 9). J'avais d'ailleurs à ce moment exprimé que c'était pour moi « Au-delà du réel » que la Commission remette une autre fois en cause ma réputation.
101. Soyons clairs : je n'ai rien contre les lanceurs d'alerte - bien au contraire. Mais la prudence me semblait essentielle lorsqu'il est question de ce type de dossier, qu'on soit dans une Commission d'enquête publique ou non. Comme la Commission ne m'a posé aucune question sur ce sujet, je me dois malheureusement de revenir sur le sujet, puisque cette information a fait les manchettes pendant au moins deux semaines. Je ne m'y attarderai toutefois pas très longtemps.
102. J'ai embauché Mme St-Hilaire en 2015, dans le cadre d'un processus transparent, à titre de cadre niveau 2 (Directrice générale). C'était pour elle une promotion. Elle avait une place à mon comité de direction comme six autres DG.

103. Rapidement, des problèmes de gestion sont apparus dans son équipe : style autocratique, départ d'experts, climat délétère, etc.
104. Pendant plus de six mois, elle a bénéficié d'un accompagnement RH et d'un coaching externe, en plus de mon propre soutien.
105. Sans résultats probants, j'ai dû choisir entre elle et l'équipe. J'ai choisi de protéger l'équipe. Les ressources humaines ont pris en charge le dossier et ont procédé à sa relocalisation.
106. Dans sa lettre destinée à M. Pierre Moreau, elle a « gonflé » ses responsabilités au sein de ma vice-présidence. Elle n'était pas responsable des stratégies, de la gouvernance, du bureau de projets et programmes ainsi que de la gestion administrative dans son ensemble (Pièce P7-1 p. 11), bien qu'elle aurait aimé qu'il en soit ainsi. Elle était plutôt responsable de coordonner le processus de gestion des fournisseurs (Pièce P7-1, p. 13) qui découlait des travaux post bilan de santé de la vice-présidence (réf. paragraphe 5). Elle assumait également le rôle de gestion administrative de la vice-présidence, tel le suivi des postes vacants, les ratios d'encadrements, etc.
107. À la page 14 de la pièce P7-1 portant sur la gestion des contrats, elle exprime un ensemble d'éléments qui relève de la pure invention. Elle dit représenter la SAAQ dans un comité stratégique (alors qu'on parle d'un groupe de travail tactique). Elle invente une histoire voulant que j'aie voulu faire ouvrir les 3 soumissions du projet CASA en février et mars 2016, qu'elle m'a rencontrée trois fois pour me convaincre de ne pas le faire et de cesser de mettre de la pression et que, grâce à elle et un autre conseiller stratégique et leur vision concertée, cela n'a pas eu lieu. Cette histoire est une pure folie. Notons simplement que les soumissions du projet CASA ont été déposées le 4 avril 2016, donc après les présumées inventions de Mme St-Hilaire.
108. Aux pages 15 à 18, toujours dans la pièce P7-1, on retrouve d'autres allégations aussi saugrenues les unes des autres, allant même à mettre en garde le Gouvernement contre un « putsch politique » dont j'organisais l'orchestration. On peut lire mes commentaires dans la pièce P7-1 au côté de ses « idées imaginaires ».
109. La réalité, c'est que madame avait des problèmes comportementaux, qu'elle avait des idées de « grandeur » face au rôle qu'elle aurait pu jouer dans ma vice-présidence - au détriment de ses collègues -, qu'elle est même allée jusqu'à annoncer une réorganisation de sa direction générale sans mon autorisation, et j'en passe (Pièce P7-1 p. 19 - 40).
110. Je me suis assuré, en termes de management, d'accompagner en « mode développement » Mme St-Hilaire dès son arrivée. Par la suite, avec l'équipe RH de la Société, nous lui avons payé les services d'un coach externe qu'elle a elle-même choisi (Pièce P7-1, p. 18).
111. Je continue à penser que les difficultés personnelles de Mme St-Hilaire ne justifiaient pas une telle mise en scène publique et que le tout est d'une profonde tristesse.

Thème 8 - Maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage

112. Lors de son témoignage, Michel Dumas a tenté de se détacher des responsabilités qu'il devait assumer en jouant sur les concepts de maître d'œuvre, maître d'ouvrage, contrat en temps matériel et contrat forfaitaire (Témoignage du 24 septembre 2025, p. 239, ligne 2).
113. Tout au long de leurs témoignages, l'équipe d'IBM a tenté de vendre cette rhétorique à la Commission.
114. Pour la SAAQ, la distinction « maîtrise d'ouvrage (MOA) / maîtrise d'œuvre (MOE) » permettait d'organiser les responsabilités entre les parties (Qui exprime le besoin ? Qui réalise la solution ?) et de s'assurer des décisions finales associées à la transformation. Elle ne déterminait pas le type de contrat. De plus, le fait que la SAAQ conservait la notion de MOA / MOE dans le contrat ne transformait pas, à elle seule, la nature juridique de l'entente. La Société voulait s'assurer que les portées convenues au contrat étaient respectées. La qualification d'un contrat se fait au regard de ses clauses (mode de rémunération, périmètre, gouvernance, mécanismes de changement, jalons et obligations), pas au vocabulaire employé.
115. Également, pour nous, un contrat à partage de risques n'était pas seulement un garde-fou d'un contrat Temps et Matériel. Dans un montage à partage de risques, les parties bornent l'investissement, définissent un périmètre et des mécanismes de variation (changements approuvés), et conviennent d'incitatifs (gain / perte) alignés sur des résultats. L'Alliance n'a pas un « au bar ouvert » : elle opère dans une enveloppe budgétaire avec des garde-fous (plafonds, jalons décisionnels, critères d'acceptation) et supporte contractuellement une partie du risque de surcoût.
116. Le fait que l'Alliance ait proposé elle-même un volume d'heures pour établir son prix, sa capacité ou sa stratégie de réalisation ne convertit pas l'entente en temps et matériel. Ces heures relèvent de son estimation commerciale et engagent sa responsabilité : une fois l'offre acceptée, l'Alliance est tenue d'atteindre les résultats convenus dans le cadre budgétaire et calendaire fixé, sauf changement formel dûment approuvé. À défaut, la « sur dépense » qui n'est pas couverte par un changement approuvé reste à sa charge selon la logique de partage de risques.
117. La gouvernance prévue au contrat et au modèle d'exécution Agile / SAFe assure, au contraire, un contrôle proactif des coûts : budgets par période et capacité bornée des équipes, revues « inspect & adapt » et décisions stop / continue / adapter à intervalles fixes, tableaux de bord (burn-up, avancement, dérive de périmètre, rework). Tout ajustement de portée suit un processus de changement (DAP) avant d'autoriser une dépense additionnelle.
118. En synthèse, prétendre que notre contrat devait être compris comme un contrat en temps matériel, ou encore dire que le fait de le réaliser en mode Agile / SAFe impliquait également

un modèle en temps matériel, relève de la mauvaise foi ou d'une non-compréhension commerciale et technique du dossier. D'ailleurs, dans CASA, le partage de risques, les plafonds, les jalons, les critères d'acceptation et le change control par des DAP démontrent qu'il ne s'agit ni d'un chèque en blanc, ni d'un « bar ouvert », mais d'un cadre contractuel borné, incitatif et piloté par la valeur.

Thème 10 - Le rapport du VGQ de février 2025

119. Le temps étant compté, on ne m'a posé aucune question sur le rapport de la Vérificatrice générale, rapport qui a pourtant déclenché la CESIS à la suite de mon entrevue dans le journal *Le Devoir* du 26 février 2025. Je demeure convaincu de la pertinence de ma sortie médiatique en analysant l'ensemble de l'information rendue publique grâce à la CESIS. Toutefois, malgré l'écoute attentive de la Commission, j'ai encore plusieurs questions en regard du rapport de la VGQ. J'espère sincèrement que la Commission sera en mesure d'y répondre dans son rapport. Voici donc, en vrac, quelques-unes des questions qui pour moi, demeurent en suspens.
120. Pourquoi dans son rapport, la VGQ, au paragraphe 16, semble acquiescer à l'hypothèse de l'Alliance voulant que le dépassement de coûts « est principalement lié à l'importante complexité de cette livraison, qui aurait été sous-estimée lors de la planification du programme » alors que les témoignages entendus à la Commission parlent d'une qualité de document et d'un processus d'appel d'offres exceptionnels et qu'on sait également que Deloitte avait de son côté estimé adéquatement l'envergure des travaux dans sa soumission ?
121. Pourquoi aux paragraphes 16 et 34 à 38, la VGQ atteste que « cette situation n'est pas étrangère au fait que la SAAQ a terminé de documenter le fonctionnement de ses processus et l'interprétation des lois et règlements s'appliquant à la livraison 2 en 2018, soit plus d'un an après la signature de son contrat avec l'Alliance ». Ici encore, les témoignages de la Commission démontrent que la SAAQ a respecté adéquatement les façons de faire en ce qui concerne la documentation et la méthodologie.
122. Comment la VGQ a-t-elle pu affirmer, aux paragraphes 17 et 39 à 42, que « la SAAQ a effectué peu de démarches visant à examiner l'ensemble des solutions informatiques possibles avant de décider d'avoir recours à un PGI » ? La preuve déposée à la Commission démontre plutôt que des analyses ont eu lieu dès le début des années 2000. Elle démontre également que les PGI faisaient partie des stratégies proposées au conseil d'administration lors de l'adoption du plan de pérennité en 2011 et que, par la suite, plusieurs analyses, incluant celle du bloc H, ont eu lieu pour arriver à ce choix éclairé.
123. Comment la VGQ a-t-elle également pu affirmer, toujours au paragraphe 16 de son rapport, que la SAAQ « a grandement eu recours à l'éditeur faisant partie de l'Alliance ayant remporté l'appel d'offres pour documenter ses besoins et faire ses choix au moment de la

planification du programme ». Il me semble clair que l'ensemble de la preuve administrée ne va pas en ce sens.

124. Au niveau budgétaire, nous avons pu voir, lors des témoignages à la Commission, que la façon d'interpréter les éléments financiers pouvait être « divergentes ». Toutefois, comment la VGQ a-t-elle pu affirmer, à son paragraphe 24, qu'« À l'interne, la direction du programme a véhiculé comme information que les coûts prévus pour réaliser le programme CASA s'élevaient désormais à 682 millions de dollars, sans dépassement de coûts additionnels par rapport au contrat avec l'Alliance. Toutefois, ce montant correspondait à la nouvelle estimation des coûts de la phase de développement et n'incluait pas la phase d'exploitation, évaluée en 2017 à environ 263,9 millions de dollars » ? Jamais nous n'avons, à l'interne dans ma direction, pu cacher ou construire un narratif de la sorte. De la même façon, compte tenu de la preuve déposée, il est difficile de comprendre les affirmations de la VGQ au paragraphe 25 sur l'information incomplète véhiculée par ma direction.
125. Au paragraphe 26, la VGQ m'accuse (comme responsable de la direction du programme) de ne pas suivre les coûts d'exploitation. De plus, elle « assimile » le contrat avec l'Alliance au niveau de la récurrence comme un contrat « forfaitaire » au niveau de la phase exploitation, alors qu'on parle d'une enveloppe en termes de nombre d'heures, tel que démontré à la Commission. Pourquoi a-t-elle choisi ce narratif contraire aux normes gouvernementales portant sur les coûts de récurrence qui ne font JAMAIS partie des coûts de projet ?
126. Comment la VGQ a-t-elle pu affirmer, à son paragraphe 27, que « Même si la direction du programme détenait, depuis 2020, les informations lui permettant d'estimer les sommes nécessaires, notamment les dépenses en honoraires professionnels, pour terminer la phase de développement et réaliser la phase d'exploitation, que les travaux soient effectués par l'Alliance ou d'autres firmes, elle ne les a pas communiquées » ? La preuve a pourtant démontré que le CA a été informé de tous les enjeux de planification et de coûts associés à la livraison 2 dès février 2018.
127. Comment la VGQ a-t-elle pu affirmer au paragraphe 28 que « Ce n'est qu'en juin 2022, alors qu'ils estimaient que les 458,4 millions de dollars prévus au contrat avec l'Alliance seraient dépensés d'ici la fin de l'année, que des membres de la direction du programme ont communiqué l'ampleur des besoins contractuels supplémentaires requis au comité conjoint de suivi du programme CASA. La première demande totalisait 222 millions de dollars, mais elle n'a pas été acceptée par le comité, qui a demandé que l'information soit bonifiée » ? La preuve a clairement démontré que toute l'information était connue par l'ensemble de la direction de la Société en temps réel dès février 2019.
128. À la relecture des paragraphes 34 à 38 (Manque de connaissance du fonctionnement des processus et de l'interprétation des lois et règlement), je ne comprends toujours pas, nommément en termes de gouvernance, comment la VGQ a pu écrire ces constats. Et

surtout, imputer l'ensemble des responsabilités en découlant à la direction du programme, soit moi-même.

129. Dans son constat 2, la VGQ attribue à la direction du programme la responsabilité d'avoir mal géré les différents tests avant la mise en production. Elle passe complètement sous silence la responsabilité de l'Alliance, des équipes et de EY qui m'ont tous donné le « GO » lors du processus final de mise en production. Le CA de la Société a d'ailleurs été témoin de l'ensemble du processus et les différents acteurs de l'Alliance et de EY étaient à mes côtés et ont dit également « GO ». Suite aux travaux de la Commission, nous savons aujourd'hui que ce que décrit la VGQ est incomplet.
130. Dans son constat 3, la VGQ parle, à son paragraphe 77, de l'adhésion aux services en ligne. Pourquoi a-t-elle volontairement évité de parler du SAG ? Suite aux travaux de la Commission, on comprend que le SAG a été un inducteur important tant pour les retards de développement, des anomalies de la PES, qu'un frein pour l'adhésion en ligne des clients.
131. Dans son constat 4, la VGQ affirme que la direction du programme cachait de l'information de gestion au comité de direction et au conseil d'administration. Elle affirme que nous rendions des comptes que trimestriellement. Elle affirme également que nous disions au CA que le développement progressait comme prévu. Elle base ses analyses que sur deux indicateurs en omettant les différents indicateurs des différentes sections des documents de reddition de comptes présentés aux rencontres multiples, parfois presque mensuelles. L'ensemble de la preuve présentée à la Commission démontre, de mon point de vue, que l'analyse de la VGQ ne représente pas la réalité associée à la reddition de comptes qu'a effectuée le projet.
132. Tous les faits énoncés à la présente déclaration sous serment sont vrais.

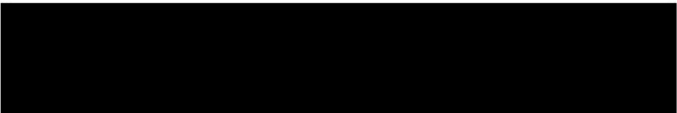
FAIT À QUÉBEC

Le 16 octobre 2025


Karl Malenfant

DÉCLARÉ SOUS SERMENT DEVANT MOI À QUÉBEC

Le 16 octobre 2025


Commissaire à l'assermentation pour le Québec



Liste des pièces

- P1-1 : Bilan de santé.pdf
- P1-2 : Gouvernance TI SAAQ.pdf
- P1-3 : KM-261_74_P-1425_Plan_de_Qualité_Programme_CASA_V2 2022.pdf
- P1-4 : KM-261_74_P-1425_Plan_de_Qualité_Programme_CASA_V2 2022.pdf
- P1-5 : Défis portée L2 - 2019.pdf
- P2-1 : Forums collaborations 2021.pdf
- P2-2 : Forums collaborations 2022.pdf
- P2-3 : Forums collaboration 2023.pdf
- P-3.1 : Pérennité - Suivi du plan.pdf
- P-3.2 : Risque 1-Bloc Ben.pdf
- P-3.3 : Risque 2-Bloc A.pdf
- P3-4 : Notes LD - 27 octobre - IBM - LGS
- P3-5 : Notes LD - IBM LGS 1er novembre PM
- P3-6 : Notes JBP - 3 novembre 2016 - IBM_LGS (2).pdg
- P3-7 : KM-308_DAP-021 CST - Ajout de portée L1B.pdf
- P3-8 : KM-304_CST-DDS_002_finale_RE 35_P-170.pdf
- P3-9 : KM-307_DAP-021 CST - Ajout de portée L1 A.pdf
- P3-10 : 2019-04-10 - CRQ - Cas d'affaire final SAAQ-IBM.pdf
- P3-11 : 2023-04-11 - 6d_Strategie_transition_Implantation_Big_Bang_L2_Vfinale.pdf
- P4-1 : 2022-03-10 - SAAQ0073SG00151_03.1 BP_STR_Suivi chantier CTIC-CAPV_2022-03-10 (Version finale).pdf
- P5-1: Partenaires.pdf
- P5-2: 2021-12-02_p.14_retiree_Suivi_chantier_CTI_CAPV_pdf.pdf
- P5-3: 2021-10-13 BP_STR_Suivi chantier CASA_CTICAPV
- P6-1: Deloitte Caviardé.pdf
- P6-2: 2021-06-10 SAAQ0073SG00142_3.1_CASA_Suivi du projet.pdf
- P6-3: VGQ.pdf
- P6-4: Sofil.pdf
- P6-5: Rapport DVIEP Mars 2022.pdf
- P7-1: Pascale St-Hilaire.pdf