

Déclaration – Dépôt du rapport

Mesdames et messieurs,

Aujourd'hui, directement de la salle du conseil de l'édifice Andrée-P.-Boucher, que nous occupons grâce à la générosité de la Ville de Québec, j'ai le plaisir de vous présenter le rapport de la commission sur la gestion de la modernisation des systèmes informatiques de la Société de l'assurance automobile du Québec.

Encore une fois, je dois reprendre mon souffle et après, je vous parlerai de la commission et du rapport.

Ce rapport a été déposé au gouvernement vendredi dernier, soit le 13 février, conformément au dernier décret de prolongation. Il identifie les causes et circonstances des problèmes de gestion et de réalisation du programme CASA, ainsi que le niveau de connaissance de ces problèmes qu'en avaient les personnes en autorité au sein de la Société de l'assurance automobile du Québec et dans les ministères concernés. Après avoir conclu à cet égard, le rapport formule 26 recommandations.

En ce moment même, le rapport est disponible sur le site de la commission et tous celles et ceux qui le souhaitent peuvent en prendre connaissance.

Notre rapport tient sur 586 pages et les annexes en font 243. Celui-ci étant fort volumineux, nous avons aussi produit un sommaire d'une cinquantaine de pages où vous trouverez l'essentiel. Je sollicite votre indulgence pour les petites erreurs typographiques qui pourraient s'y trouver. Vous comprendrez que produire un rapport de cette envergure en si peu de temps s'avère tout un tour de force.

Pour faciliter la lecture, le rapport est divisé en 5 parties. Dans la première partie : nous expliquons la mise sur pied et le fonctionnement de la commission en tant que telle. Dans la deuxième partie : l'environnement juridique et institutionnel. Quant à la troisième partie qui occupe environ 300 pages de notre rapport, elle s'intéresse à l'enquête sur les faits. La quatrième partie, ce sera les conclusions, donc nos constats. Et la cinquième partie, enfin, les recommandations.

Même si on m'a nommé commissaire unique en vertu de la *Loi sur les commissions d'enquête*, vous constaterez que le rapport ne parle pas au « je ». La commission s'adresse au public par le « nous ». Tout comme les travaux de la commission, ce document est le fruit d'un travail collectif et certains d'entre eux sont devant moi aujourd'hui. Je ne serais jamais venu à bout de l'important mandat que l'on m'a confié, sans l'aide et le soutien des personnes compétentes et extrêmement dévouées que j'ai eu la chance d'avoir avec moi.

La commission d'enquête que je préside a été constituée le 18 mars 2025. Quelques jours plus tôt, le 20 février, la vérificatrice générale du Québec a déposé son rapport d'audit de performance intitulé *CASA/SAAQclic : coûts, échéanciers et qualité*. Ce rapport met en lumière des enjeux majeurs liés à la gestion du programme CASA par la SAAQ et l'ampleur des révélations a soulevé des questionnements tant dans la sphère politique que dans la population québécoise.

C'est dans ce contexte que le gouvernement m'a confié un mandat très large, mais assez bien ciblé. Permettez que j'en dessine les contours pour que vous saisissiez bien l'ampleur de la tâche.

Il vaut la peine de rappeler les termes exacts du mandat à deux volets que le gouvernement a confié à la commission d'enquête. Sur le premier volet, nous devons enquêter et faire rapport sur

- les causes et circonstances des problèmes de gestion et de réalisation du programme CASA, tels que constatés par la Vérificatrice générale du Québec, notamment en ce qui concerne la planification du projet, l'attribution du contrat, les dépassements de coûts et la mise en service de la nouvelle plateforme transactionnelle connue sous le nom de SAAQclic;

Quant au deuxième volet de notre mandat, l'enquête devait porter sur

- le niveau de connaissance des personnes en autorité au sein de la Société de l'assurance automobile du Québec, de même que des ministères concernés, des problèmes de gestion relevés par la Vérificatrice générale du Québec et de leurs conséquences aux diverses étapes de réalisation du programme CASA, particulièrement en ce qui concerne la planification du projet, l'attribution du contrat, les dépassements de coûts et la mise en service de la nouvelle plateforme transactionnelle connue sous le nom de SAAQclic.

Il est apparu très vite que l'enquête devait porter sur des événements qui se sont produits sur plus d'une décennie, ce qui ajoutait à la volumétrie de l'exercice. La

courte durée qui nous était allouée nous a obligés à travailler dans l'urgence et ces impondérables ont coloré toutes les étapes de notre intervention.

Ce fut un défi quotidien et complexe pour toute l'équipe, mais elle a travaillé sans relâche et avec dévouement pour livrer ce produit que nous espérons à la hauteur de vos attentes. Toutes les pistes ont été explorées et toutes les pierres retournées, et ce, dans le respect des droits des personnes impliquées et de l'équité procédurale.

Une commission d'enquête est une entreprise engagée dans la recherche de la vérité et lorsqu'on couvre une aussi longue période que la nôtre, il faut cibler avec soin les informations essentielles à colliger.

Au jour 1 de notre existence, nous avons constitué une équipe multidisciplinaire et habile possédant des expertises complémentaires. Il fallait tenir compte de la complexité des enjeux du projet CASA particulièrement sur la gouvernance des sociétés, la gestion de projets d'envergure, les technologies de l'information et les infrastructures numériques. Il fallait aussi que notre équipe puisse posséder des connaissances juridiques appropriées en matière de contrats publics et une expertise particulière en matière de comptabilité.

Au jour 2, nous avons pu démarrer prestement la phase d'enquête pour solliciter les intervenants pertinents afin d'obtenir l'ensemble de la preuve nécessaire à la réalisation de notre mandat et peindre un portrait juste et complet du programme CASA. La commission a transmis plusieurs demandes documentaires aux personnes et organisations ciblées, ce qui a mis en lumière des enjeux de gestion de preuve : le volume de documents était pharaonique, certains ont même été numérisés avant transmission et des dizaines de boîtes courriel ont été extraites. La gestion de la preuve a présenté des contraintes importantes notamment en raison des objections basées sur la sécurité informatique ou les différents privilèges qui se sont modulés au cours de l'enquête, tel le privilège du secret professionnel ou celui du règlement et également l'absence de pouvoir de contrainte aux membres de mon équipe parce qu'en vertu de la loi québécoise, les seuls pouvoirs de contrainte appartiennent au commissaire. Tout cela a généré son lot de difficultés.

La SAAQ nous a transmis un nombre incommensurable de documents et j'en profite pour remercier l'équipe de liaison de la Société qui a abattu un boulot incroyable en matière d'identification, de transmission et de gestion de la preuve. Le gouvernement du Québec nous a aussi expédié des milliers de documents et certains témoins ont volontairement contribué à améliorer notre preuve documentaire sur le déroulement du programme CASA.

Plus l'enquête avançait, plus nous nous rendions compte de la complexité des enjeux sous-jacents. Loin de nous décourager, le défi stimulait notre entêtement à découvrir la vérité et à vous la montrer.

N'oublions pas que le but d'une commission d'enquête publique, particulièrement lorsqu'elle fonde son existence sur une période de crise, un scandale, une circonstance qui perturbe la quiétude de la population, est d'éviter qu'une situation semblable se produise à nouveau. Une enquête publique permet aux citoyens de faire des constats en temps réel, d'entendre des gens impliqués, de se faire une idée des rôles respectifs des personnes et organismes mis en cause. Cela a un effet cathartique sur eux. Elle leur permet surtout d'apprécier concrètement les solutions qui leur seront proposées au terme de l'exercice et d'y adhérer en pleine conscience.

En explorant les faits entourant une situation donnée, en les investiguant et en les reconnaissant, une commission d'enquête tente de comprendre ce qui s'est réellement passé. Cette démonstration doit se faire objectivement, avec neutralité et impartialité, sans idée préconçue, dans l'optique de tirer les constats qui en découlent. C'est lorsque les constats reposent sur la preuve qu'ils obtiennent la légitimité requise et qu'ils conduisent à des recommandations qui emportent l'adhésion du public et ultimement des décideurs.

Pour que le public se reconnaisse dans tout cela, il doit être convaincu que la démonstration se fait en toute transparence. Vous avez le droit de savoir et vous avez le droit de voir. C'est pourquoi, en plus des audiences entièrement publiques, j'ai demandé que toutes les pièces déposées à la commission soient en ligne rapidement. Il y a plus de trois mille pièces déposées au soutien de nos travaux et vous pouvez les consulter à votre guise sur le site internet de la commission.

Vous aurez assisté à nos soixante-quinze (75) jours d'audition devant public, en ligne ou en personne. Pour être plus précis : 360 heures, 30 minutes et 33 secondes de Webdiffusion au cours desquelles nous avons entendu 129 témoins (en fait 124 personnes, puisque, de ce nombre, certaines sont revenues deux fois). On peut d'ailleurs ajouter à ceux-ci 6 autres témoins qui ont témoigné en déposant une déclaration sous serment. Parmi toutes ces personnes, des représentants de la SAAQ et de différents ministères, de nombreux hauts fonctionnaires, d'anciens ministres, des membres actuels du conseil des ministres incluant le premier ministre du Québec. Le secteur privé n'a pas été oublié, puisque nous avons aussi entendu des représentants des principales entreprises avec qui la SAAQ était en relation contractuelle dans le cadre du projet CASA, notamment des représentants de SAP et de LGS/IBM.

L'enregistrement des audiences, la transcription de celles-ci ainsi que les trois milles (3 000) pièces déposées en preuve à la Commission sont disponibles sur le site de la commission et elles le seront pour les cinq prochaines années.

À la suite de la phase des audiences qui s'est terminée le 24 octobre dernier, nous avons analysé les éléments présentés devant la commission et ceux retenus dans le cadre de notre mandat. Ce travail substantiel vise l'examen du cadre juridique en vigueur et des faits établis ainsi qu'une évaluation de la crédibilité et du poids accordé à certains témoins et à certains éléments de preuve. Ce travail nous permet aujourd'hui de vous présenter notre évaluation de ce que certains ont appelé le *Fiasco SAAQclic* afin qu'on puisse en tirer des leçons utiles pour l'avenir.

La situation sous enquête était hautement complexe, mais nous avons réussi à répondre au mandat qui nous était confié, et ce, de manière rigoureuse, dans des délais extrêmement serrés. Le rapport reprend le fil des événements entourant la transformation numérique de la SAAQ et en fait une étude minutieuse, permettant aux dirigeants ainsi qu'à la population québécoise d'avoir réponse à leurs questions et surtout de les outiller pour empêcher de pareilles situations dans l'avenir.

Nous avons lu et analysé un très grand nombre de documents, de fichiers, de boîtes de courriel, de tableaux, de napperons. J'en profite pour faire un petit clin d'œil aux Québécoises et Québécois qui ont sûrement appris en même temps que moi, je l'avoue, un nouveau terme du jargon technique gouvernemental à savoir les fameux napperons.

Il y a quelques années, les ordinateurs étaient peu utilisés par les fonctionnaires au gouvernement du Québec. Pour avoir passé l'ensemble de ma carrière au gouvernement, je peux vous dire que nous n'en avons pas dans les années quatre-vingt-dix. Nous les avons obtenus dans les années 2000. En trente ans, les activités gouvernementales se sont informatisées et, aujourd'hui, il est impensable de fonctionner autrement qu'en mode numérique. L'informatique est rapidement devenue la norme. La transformation numérique s'impose de nos jours comme une nécessité à laquelle l'administration publique québécoise ne peut échapper. Un État moderne ne peut demeurer passif face à l'accélération de la révolution numérique sinon, il met à risque sa capacité à répondre aux besoins de sa population avec efficience.

Plusieurs projets récents de transformation numérique gouvernementale connaissent des déboires et minent la confiance de la population dans la capacité de l'État à se moderniser. Les exemples québécois et canadiens des dernières

années sont nombreux. Au gouvernement fédéral, la vérificatrice générale du Canada a constaté que le projet Phénix avait échoué à moderniser le système de paie en négligeant de mettre l'accent sur la fonctionnalité et la sécurité de la solution. Quelques années plus tard, les dépassements de coûts fulgurants du développement de l'application ArriveCAN et sa gouvernance déficiente ont fait scandale. Plus récemment, les médias rapportaient des dépassements de coût importants dans la plateforme Cúram qui doit remplacer les principaux systèmes de prestations fédérales. Le Québec n'est pas en reste. Il a eu aussi sa part de problèmes puisque quelques projets publics ont une mise en œuvre laborieuse, notamment des projets informatiques dont les coûts explosent.

Comme vous le savez, le mandat de la Commission ne concerne pas tous les chantiers informatiques du secteur public québécois. D'ailleurs, il n'aurait pas été possible de faire un examen de ce type, dans un temps aussi restreint. Notre analyse n'a porté que sur un projet dont les résultats n'ont pas été à la hauteur des attentes : celui du Carrefour des services d'affaires (CASA), l'ambitieux programme de transformation numérique de la SAAQ. Cette société d'État est pourtant un symbole de l'avant-gardisme québécois en matière de services publics. En 1978, le Québec a créé l'un des régimes les plus novateurs au Canada en matière d'indemnisation des victimes d'accidents d'automobile. La SAAQ est responsable d'un pan important des services publics de l'État, allant de la délivrance des permis de conduire à la surveillance et au contrôle du transport routier tout en conservant sa mission historique d'indemniser les personnes ayant subi un accident de la route.

Le rapport que nous avons remis au gouvernement vendredi dernier et que nous déposons sur le site de la commission aujourd'hui est le résultat de nos travaux et les cinq grandes parties se détaillent ainsi :

La première partie contextualise la création de la Commission et détaille le déroulement de ses travaux, tant sur sa préparation que sur les trois phases d'audiences publiques.

La deuxième partie expose ensuite des notions qui encadrent la réalisation du programme de transformation numérique au sein d'une société d'État. Elle aborde des enjeux de décentralisation administrative, présente un portrait juridique et institutionnel de la SAAQ, explore le cheminement d'un projet technologique dans l'Administration publique québécoise et l'encadrement des contrats signés dans le contexte d'un tel projet.

La troisième partie s'intéresse aux faits et elle a 300 pages. Elle se veut une autopsie approfondie du déroulement du programme CASA, de ses origines jusqu'à sa fin, en passant par sa planification, l'octroi du contrat et sa réalisation. Elle traite de la preuve que nous avons entendue et combine les témoignages recueillis pendant les audiences et les pièces déposées pour reconstituer les faits pertinents.

La quatrième partie présente les conclusions que la Commission tire de cet examen sur la base de 12 grands constats.

Le rapport se conclut par la **partie 5**, qui énonce 26 recommandations découpées en cinq thèmes que la Commission adresse au gouvernement afin de tirer des leçons et d'éviter qu'un tel dérapage ne se reproduise.

L'histoire de CASA mène à 12 constats que vous n'aurez aucun mal à comprendre. Sept constats portent sur le volet 1 à savoir les problèmes dans la gestion et la réalisation du programme CASA et les cinq derniers constats portent sur le volet 2 (Le niveau de connaissance des personnes en autorité quant aux problèmes du programme CASA).

En ce qui concerne le volet 1, soit les problèmes dans la gestion et la réalisation du programme CASA, la commission est d'avis que :

1. Le programme était trop vaste, trop ambitieux et devait être mis en œuvre trop rapidement;
2. La gouvernance du programme était trop centralisée et sa direction vouée à réaliser le programme à tout prix;
3. La SAAQ ne s'est pas assuré qu'un progiciel de gestion intégrée (PGI) était la solution technologique appropriée pour répondre à ses besoins;
4. Le processus d'acquisition n'a pas favorisé le libre marché et la recherche de la meilleure valeur dans l'intérêt public;
5. Le modèle contractuel a favorisé les dépassements de coûts;
6. Les coûts du programme ont augmenté de manière importante pour de multiples raisons;
7. Le déploiement n'a pas fait l'objet d'une préparation suffisante.

Quant au deuxième volet, le niveau de connaissance des personnes en autorité quant aux problèmes du programme CASA :

8. La SAAQ a manqué de transparence quant au niveau de préparation de la solution avant son déploiement;
9. La réallocation fréquente des sommes au sein du contrat a contribué à une reddition de comptes nébuleuse;

10. Malgré une reddition de comptes complexe, le conseil d'administration a quand même été en mesure de jouer son rôle à l'égard du programme CASA;
11. La direction de la SAAQ a sciemment menti au gouvernement et aux parlementaires sur le déroulement du programme;
12. Certaines personnes au gouvernement ont obtenu à certains moments des informations fiables dans le déroulement du programme.

À partir des écueils constatés dans l'examen de ce programme, la commission a formulé des recommandations utiles et facilement réalisables.

Avant de vous présenter nos recommandations, j'aimerais vous préciser que nous en arrivons à la conclusion que des gens ont délibérément menti. Que peut-on recommander dans un tel cas. Il est difficile de recommander d'être transparent et honnête puisque cela devrait être impérativement la norme pour les personnes œuvrant dans l'administration publique. Cela va de soi !

L'administration publique accomplit une mission d'intérêt public en rendant des services importants à la population et puisque ses services sont financés par l'ensemble de la collectivité, il est nécessaire que ses actions obéissent aux plus hauts standards de compétence, de loyauté, d'impartialité, mais surtout de respect et d'intégrité. Tous les travailleurs de l'État, qu'ils soient employés, gestionnaires, hauts fonctionnaires, ainsi que les élus, ont l'obligation d'incarner ces valeurs.

Deuxièmement, les déboires rencontrés dans la réalisation de ce programme ne doivent pas dissuader l'État de mettre en œuvre d'autres initiatives d'innovation numérique puisqu'elles demeurent essentielles pour gagner en efficience et maintenir la confiance du public à l'égard de nos institutions. Il est important de conserver des structures qui permettent cette innovation. Or, le rapport de force entre le secteur public et le secteur privé continue de faire des vagues dans un marché dominé par de grandes entreprises internationales. L'État doit renforcer ses compétences numériques et développer l'expertise pour mettre en œuvre nos propres projets informatiques et pour cela, il faut rétablir l'équilibre face au secteur privé.

Lors des audiences, vous avez entendu parler d'une équipe qui s'appelait le « Tiger Team » d'IBM. Je pense que le gouvernement devrait se doter d'un « Tiger Team » pour concurrencer le secteur privé.

Finalement, il faut éviter de répondre à chaque écueil rencontré par une nouvelle règle qui viendrait freiner l'innovation au sein de l'État. Il se dresse déjà un

encadrement réglementaire important en cette matière pourvu qu'il soit respecté et qui peut toujours être bonifié.

Pour faire honneur au mandat qui lui a été confié, la Commission a pris le temps nécessaire pour réfléchir, consulter et raffiner ses recherches afin de soumettre au gouvernement du Québec des recommandations visant à assurer que des remparts solides soient mis en place pour éviter de répéter une histoire de ce genre une autre fois.

Vous trouverez dans ce rapport 26 recommandations tangibles découlant des 12 constats et nous les avons regroupées sous 5 thèmes

Ces grands thèmes sont

- **Se doter d'une entité centralisée spécialisée en transformation numérique de l'État**
- **Resserrer les règles de gouvernance des sociétés d'État afin de renforcer leur responsabilité**
- **Faire évoluer les lois et règlements pour assurer le succès des projets numériques**
- **Favoriser la transparence et l'accès à une information fiable pour un gouvernement pleinement informé**
- **Bonifier les pouvoirs des remparts institutionnels de l'État québécois**

Je vais décortiquer chacun de ces thèmes.

Le thème 1 : Se doter d'une entité centralisée spécialisée en transformation numérique de l'État, la « Tiger Team »

Recommandation 1 : Mettre en place une entité centralisée spécialisée en transformation numérique qui dispose de l'expertise adéquate et de l'autorité requise.

À cet égard, comme nous l'expliquons de façon plus détaillée dans le rapport, il n'est peut-être pas nécessaire de créer une nouvelle structure. Si les structures existantes, notamment le ministère de la cybersécurité et du numérique, obtiennent le pouvoir d'avoir une influence structurante, ce sera adéquat.

Recommandation 2 : Obliger les organismes publics qui se lancent dans une transformation numérique, à obtenir un avis écrit de l'entité spécialisée en transformation numérique.

Recommandation 3 : Lui octroyer un financement suffisant, stable et prévisible pour qu'elle puisse accomplir son mandat.

Recommandation 4 : Rendre attrayants les emplois publics en technologie de l'information en révisant les classifications d'emploi de la fonction publique et en mettant en place des incitatifs au recrutement et à la rétention

Recommandation 5 : Rendre obligatoire l'utilisation d'un modèle d'évaluation de la maturité numérique incluant toutes les dimensions d'une transformation numérique

Le thème 2 : Resserrer les règles de gouvernance des sociétés d'État afin de renforcer leur responsabilité

Recommandation 6 : Inclure dans la loi la responsabilité du ou de la ministre à l'égard des activités des sociétés d'État sous sa tutelle.

Recommandation 7 : Préciser les rôles et responsabilités du conseil d'administration et de la personne qui le préside dans la reddition de comptes au ou à la ministre responsable d'une société d'État.

Recommandation 8 : Obliger le gouvernement à tenir compte du profil de compétences et d'expérience qu'établit le conseil d'administration d'une société d'État dans le cadre du processus de nomination de la personne qui le présidera.

Recommandation 9 : Prévoir que la personne qui occupe la présidence du conseil d'administration d'une société d'État soit choisie parmi celles y ayant préalablement siégé.

Recommandation 10 : Octroyer au conseil d'administration d'une société d'État un pouvoir de recommandation au gouvernement quant à sa présidence.

Recommandation 11 : Redéfinir les paramètres de l'autonomie des sociétés d'État en la préservant en lien avec la mise en œuvre de leur mission première et en l'encadrant davantage pour ce qui excède son cadre opérationnel.

Une transformation numérique, ce n'est pas ce qu'une société d'État fait tous les jours.

Le thème 3 : Faire évoluer les lois et règlements pour assurer le succès des projets numériques

Recommandation 12 : Intégrer pleinement dans les lois, règlements et politiques la notion de programme pour désigner un ensemble de projets afin que cela inspire la conception de plus petits projets et favorise ainsi la modularité.

Recommandation 13 : Introduire, dans les *Règles relatives à la gestion des projets en ressources informationnelles*, une limite de coût inférieure à 50 millions \$ pour les projets sauf disposition spéciale du conseil des ministres.

Recommandation 14 : Établir une limite en deçà de cinq ans pour la durée des contrats de services professionnels en technologies de l'information, également sauf dérogation.

Recommandation 15 : Permettre le recours aux contrats de partenariat, tels qu'ils sont prévus à la *Loi sur les contrats des organismes publics*, pour les projets en technologies de l'information, lorsque la situation le justifie.

Le thème 4 : Favoriser la transparence et l'accès à une information fiable pour un gouvernement pleinement informé

Recommandation 16 : Obliger les organismes publics à tenir un dossier centralisé suivant des normes précises.

Recommandation 17 : Afficher au Tableau de bord des projets en ressources informationnelles le suivi du respect des paramètres d'autorisation d'un programme en plus de ceux des projets qui le composent.

Recommandation 18 : Afficher les projets réalisés au Tableau de bord pendant une période d'au moins deux ans, et ce, jusqu'à ce que le programme auquel ils sont rattachés soit complètement réalisé.

Recommandation 19 : Afficher au Tableau de bord l'évolution des paramètres d'autorisation d'un projet de manière simple, s'ils changent.

Recommandation 20 : Modifier la *Loi sur les contrats des organismes publics* et ses règlements afin d'obliger la publication de toute dépense supplémentaire dans un contrat conclu à la suite d'un appel d'offres public excédant, selon la première éventualité, plus de 10% du montant initial ou 1 million de \$.

Recommandation 21 : Ajouter à la *Loi sur les contrats des organismes publics* et ses règlements pour obliger à publier l'existence, la date et la valeur d'une transaction intervenue dans le cadre d'un contrat conclu à la suite d'un appel d'offres public.

Recommandation 22 : Renforcer l'indépendance de l'audit interne dans les sociétés d'État en obligeant des compétences et de la formation pour les membres des comités d'audit.

Recommandation 23 : Établir des critères selon lesquels l'audit interne est obligatoire dans le cadre de projets majeurs des sociétés d'État

Et finalement, le thème 5 : Bonifier les pouvoirs des remparts institutionnels de l'État québécois

Recommandation 24 : Renforcer les pouvoirs de l'Autorité des marchés publics.

Recommandation 25 : Procéder à une refonte en profondeur de la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme*.

Recommandation 26 : Moderniser la *Loi sur les commissions d'enquête* qui remonte au siècle dernier.

Voici pour nos propositions qui visent à remettre le Québec sur la voie de la réussite en matière de transformation numérique. Le programme CASA n'était pas le premier programme de transformation numérique à vivre des difficultés, et, malheureusement, il ne sera pas le dernier.

Cela a pris quelques millénaires à nos sociétés pour apprendre à bâtir de complexes ouvrages de génie civil. De la même façon, la voie des programmes de transformation numérique gouvernementaux doit s'apprendre. Avant d'être pavée de belles réussites, elle sera probablement source de déceptions.

Ce risque que quelques revers surviennent à nouveau ne doit pas pousser le Québec à abandonner. Chaque projet en cette matière sera l'occasion pour le Québec d'améliorer ses façons de faire sans explosion de coûts et surtout sans gaspiller l'argent durement gagné par les Québécois.

L'apprentissage qui découle des échecs ne peut reposer que sur un fondement essentiel : celui de l'honnêteté de tous les acteurs publics. Ce courage de la transparence ne s'adopte pas dans une loi, ni ne se met en œuvre par une quelconque politique gouvernementale. Il s'impose par la décision consciente de chaque agente et agent de l'État de faire preuve de franchise non seulement dans ses accomplissements, mais aussi dans ses déconvenues. L'échec n'est pas une tare à cacher. Il est le moteur d'un changement futur.

Ainsi, si l'administration publique québécoise réussit à conjuguer audace et transparence, la Commission est persuadée que le Québec saura croître vers la maturité numérique.

Le respect des valeurs d'éthique et d'intégrité au sein même de l'État redonnera confiance à la population envers ses services publics.

Nous terminons ce mandat avec le sentiment du devoir accompli. Je remercie les membres de mon équipe. J'ai eu la chance de bénéficier d'un soutien de tous les instants et des meilleures ressources qui existent.

Je remercie le procureur en chef, Me Simon Tremblay, qui a coordonné l'équipe juridique avec brio et compétence.

Merci aux procureurs de la SAAQ et aux avocats représentant le Procureur général, qui sont avec nous aujourd'hui, pour leur attitude empreinte de collaboration. Œuvrer à une commission d'enquête, ce n'est pas la même chose que de participer à un procès. Il faut savoir s'adapter dans un esprit de collaboration puisque tout le monde est supposé être à la recherche de la vérité.

Bien qu'il puisse être confrontant de participer à une enquête publique, bon nombre des témoins ont contribué à leur façon à la recherche de la vérité et je les en remercie.

Merci tout spécialement à l'équipe de rédaction sous la direction rigoureuse de Me Vincent Ranger. Son travail minutieux me permet de vous présenter le présent rapport.

Je reprends dès maintenant mes fonctions de juge municipal du Québec avec le grand devoir de réserve qui vient avec cette charge. Je profite de l'occasion pour remercier à nouveau ma juge en chef, l'honorable Nathalie Duchesne, qui a accepté que je quitte temporairement mes fonctions afin d'occuper la charge de commissaire pendant les derniers mois.

Je souhaite sincèrement que l'exercice que nous avons réalisé ne soit pas inutile et que les constats que nous formulons et les recommandations que nous proposons soient retenus et appliqués.

Mais s'il y avait une seule chose que je veux que vous reteniez de l'exercice réalisé, c'est qu'au sein de l'État québécois, la grande majorité des personnes, y compris celles qui travaillent à la SAAQ, sont intègres, engagées, et surtout fondent leurs actions sur l'éthique et le respect du citoyen.

Naviguer à travers la tempête et les perturbations rend le capitaine et son équipage plus fort et plus prévoyant. Affronter l'adversité renforce la résilience et la capacité d'adaptation des organisations, mais la règle première pour y parvenir est de reconnaître la situation chaotique et d'y faire face.

Affronter l'adversité renforce la résilience et la capacité d'adaptation des organisations, mais la règle première pour y parvenir est de reconnaître la situation chaotique et d'y faire face.

J'emprunterai mes derniers mots à Franklin D. Roosevelt, président des États-Unis d'Amérique de 1933 à 1945, qui a déclaré que « Les mers calmes n'ont jamais fait un bon marin. »

Là-dessus, je vous souhaite une excellente journée. Merci à tous.

Lue à Québec, le 16 février 2026 par le Commissaire Denis Gallant