
Conseil d'administration

Procès-verbal de la séance n° 507
Tenue à Montréal, salle du conseil d'administration
500, rue Sherbrooke Ouest, 10^e étage
Montréal (Québec) H3A 3C6
Le 25 septembre 2025, 8 h
Adopté le 23 octobre 2025

SONT PRÉSENTS :

- M^{me} Dominique Savoie, présidente du conseil d'administration
- M^{me} Annie Lafond, présidente-directrice générale par intérim
- M. Michel Bouchard, membre
- M^{me} Louise Champoux-Paillé, membre
- M^{me} Corinne Charette, membre
- M. Christian Cyr, membre
- M. Jean-Marie De Koninck, membre
- M. Stéphan Deschênes, membre
- M^{me} Claudia Di Iorio, membre
- M. Olivier Normandin, membre
- M^{me} Ka Yan Lisa To, membre
- M^e Marie-Eve Beaulieu, vice-présidente aux affaires juridiques et corporatives et secrétaire générale (ci-après appelée « vice-présidente et secrétaire générale »)
- M^{me} Sylvie Drapeau, adjointe administrative du Secrétariat général
- M^{me} Véronique Pelchat, responsable du Secrétariat général
- M^{me} Geneviève Pouliot, secrétaire générale adjointe

EST PRÉSENTE PAR TEAMS :

- M^{me} Nancy Chahwan, membre

SONT INVITÉS :

- M. Luc LeBlanc, vice-président à l'expérience numérique
- M^{me} Lyne Pouliot, leader de la tribu Livraison des services numériques, employés, partenaires et projets majeurs (par Teams)
- M. Martin Simard, vice-président aux finances et à l'administration (par Teams)
- M^{me} Annie Larivière, directrice générale des finances (par Teams)
- M^{me} Marie-Hélène Malenfant, directrice générale de l'actuariat (par Teams)
- M. Sébastien Boiteux, directeur de la performance corporative (par Teams)

M^{me} Marie-Claude Lavigne, vice-présidente aux affaires publiques et aux stratégies de sécurité routière (par Teams)

SONT INVITÉS, DU CABINET DU MINISTRE DES TRANSPORTS ET DE LA MOBILITÉ DURABLE :

M. Jonatan Julien, ministre
M. Sébastien Lépine, directeur de cabinet
M^{me} Charlie-Laurence Simard, directrice adjointe de cabinet
M^{me} Mona-Kim Lechasseur, directrice des communications
M. Samuel Gamache, adjoint exécutif

EST INVITÉ DE LG2 :

M. Alexis Robin, associé, vice-président exécutif, croissance et marketing (par Teams)

RENCONTRE AVEC LE MINISTRE DES TRANSPORTS ET DE LA MOBILITÉ DURABLE, M. JONATAN JULIEN, ET LES MEMBRES DE SON ÉQUIPE

La présidente du conseil d'administration (PCA) souhaite la bienvenue au ministre des Transports et de la Mobilité durable (ci-après « Ministre ») ainsi qu'aux membres de son cabinet. Puis, elle invite les membres du conseil d'administration (CA) à se présenter.

Ensuite, le Ministre prend la parole. Il se présente aux membres et leur expose ses priorités. Il informe les membres notamment de son souhait de les rencontrer périodiquement selon un calendrier à convenir et de sa volonté de travailler en toute collaboration avec ceux-ci. Cet exercice est suivi d'une période d'échanges.

Les membres remercient le ministre pour les échanges et sa disponibilité.

La PCA remercie le Ministre et les membres de son cabinet. Ceux-ci quittent la rencontre.

1. PRÉSENCES

1.1 Présences, avis de convocation – Quorum

Le quorum est constaté pour la tenue de la présente séance du CA. La convocation à celle-ci est déposée au procès-verbal, sous la cote A-1 du 25.09.25.

2. HUIS CLOS DES MEMBRES

Les membres se réunissent à huis clos.

3. ORDRE DU JOUR

3.1 Ordre du jour : modifications, additions, adoption

L'ordre du jour est adopté par les membres sans modification. Il est déposé au procès-verbal, sous la cote A-3 du 25.09.25.

3.2 Procédure de délibérations en matière de conflit d'intérêts

Aucun membre ne s'est dit en conflit d'intérêts avec le sujet inscrit à l'ordre du jour de la présente séance.

4. ORDRE DU JOUR DE CONSENTEMENT

Sur proposition formulée, l'ordre du jour de consentement est adopté par les membres.

4.1 Adoption de procès-verbaux : 11, 19 et 20 juin ainsi que 8 juillet et 11 août 2025

Les procès-verbaux des séances des 11, 19 et 20 juin ainsi que du 8 juillet et du 11 août 2025 sont déposés au procès-verbal, sous la cote A-4 a) du 25.09.25.

M^e Marie-Eve Beaulieu, vice-présidente et secrétaire générale, informe les membres de demandes d'ajustements à certains projets de procès-verbal reçues précédemment. Elle précise que, si les commentaires devaient entraîner une modification du sens de l'information véhiculée à la documentation, elle veillerait à les en aviser.

4.2 Suivi du plan de travail

Le plan de travail 2025 du CA est déposé au procès-verbal, sous la cote A-4 b) du 25.09.25.

4.3 Tableau des suivis

Le tableau des suivis du CA est déposé au procès-verbal, sous la cote A-4 c) du 25.09.25.

4.4 Dépôt de documents

4.4.1 Traitement du sujet reporté – Charte des droits des conducteurs et des personnes accidentées – analyse d'opportunité

Le traitement de ce sujet est reporté à une séance ultérieure.

4.4.2 Liste des procès-verbaux adoptés

La liste des procès-verbaux adoptés est déposée au procès-verbal, sous la cote A-4 d) du 25.09.25.

4.5 Prochaine séance du conseil d'administration

La prochaine séance du CA se tiendra le 23 octobre 2025, à 8 heures, à Québec. Le calendrier 2025 des séances du CA et de ses comités est déposé au procès-verbal, sous la cote A-4 e) du 25.09.25.

5. RAPPORT DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La PCA informe les membres de son futur passage à la commission d'enquête sur les causes et circonstances des enjeux de gestion et de réalisation du projet CASA (Commission Gallant). En ce sens, elle partage les recommandations qu'elle prévoit y présenter, au moment où elle sera invitée à le faire, pour commentaires des membres. Elles recueillent également les suggestions de ceux-ci

Tout au long du rapport de la PCA, les membres échangent, notamment sur les sujets suivants :

- Le processus de nomination d'un président-directeur général et d'un président du conseil d'administration. Le rôle que joue le CA dans ces processus versus son imputabilité lié aux décisions qu'il rend.
- L'intérêt d'un rehaussement de l'indépendance de l'audit interne.
- L'importance de s'inspirer des meilleures pratiques à l'international.
- Le canal de communication entre le CA et le ministre des Transports et de la Mobilité durable.
- L'intérêt d'un troisième niveau d'assurance indépendant.

Les membres demandent de connaître le coût de la représentation juridique à la Commission Gallant.

6. RAPPORT DES COMITÉS

6.1 Rapport de la séance du comité de gouvernance et d'éthique du 15 septembre 2025

La présidente du comité de gouvernance et d'éthique (CGE), informe les membres des points discutés lors de la séance tenue le 15 septembre 2025. L'ordre du jour est déposé au procès-verbal, sous la cote A-6 a) du 25.09.25.

Aussi, elle souligne que l'information relative à la composition des comités, qui sera abordée au sous-point 8.3 de l'ordre du jour de l'actuelle séance, a été analysée et commentée par les membres du comité et que ceux-ci se disent favorables à l'adoption de la résolution proposée.

Tout au long du rapport, les membres échangent et posent des questions, notamment sur le processus de mise à jour du profil de compétence et le mandat de la Cellule de restructuration à cet égard.

Les membres demandent que soit :

- prévue, au CA, une discussion sur le profil de compétence.
- analysée la pertinence d'offrir une formation sur l'appareil gouvernemental et ses enjeux et défis.

6.2 Rapport de la séance du comité actif-passif, risques et audit du 16 septembre 2025

M^{me} Ka Yan Lisa To, ayant présidé la séance du comité actif-passif, risques et audit tenue le 16 septembre 2025, informe les membres des points discutés. L'ordre du jour de cette séance est déposé au procès-verbal, sous la cote A-6 b) du 25.09.25.

Tout au long de son rapport, les membres échangent et posent des questions, notamment sur les sujets suivants :

- Le plan d'audit des états financiers 2025 et l'importance de respecter les échéances pour le réaliser.
- L'importance de l'automatisation des contrôles généraux informatiques.
- La santé financière du Fonds d'assurance.

6.3 Rapport des séances du comité des technologies de l'information et de la cybersécurité des 15 juillet et 17 septembre 2025

La présidente du comité des technologies de l'information et de la cybersécurité (CTIC), informe les membres des points discutés lors de séances tenues les 15 juillet et 17 septembre 2025. Les ordres du jour sont déposés au procès-verbal, sous la cote A-6 c) du 25.09.25.

Aussi, elle souligne que l'information relative aux projets d'investissements en technologie de l'information (TI), qui sera abordée au point 10 de l'ordre du jour de l'actuelle séance, a été analysée et commentée par les membres du comité et que ceux-ci se disent favorables à l'approbation par le CA des recommandations de la direction.

Tout au long de son rapport, les membres échangent et posent des questions, notamment sur les sujets suivants :

- Les enjeux relatifs au contrat avec l'Alliance.
- La mitigation des risques en technologies de l'information, sa mise à jour et son suivi.

Les membres demandent d'être informés du moment

7. RAPPORT DE LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE PAR INTÉRIM

M^{me} Annie Lafond, présidente-directrice générale par intérim, dépose au procès-verbal, sous la cote A-7 du 25.09.25, les documents suivants :

- Une présentation sur le rapport de la présidente-directrice générale par intérim.
- Les données sur les principaux services de la Société.

M^{me} Lafond fait son rapport. Tout d'abord, elle informe les membres du retour de monsieur Guy Tremblay, vice-président au contrôle routier et à la sécurité des véhicules. Aussi, elle remercie M^e Marie-Eve Beaulieu, vice-présidente et secrétaire générale, d'avoir assuré l'intérim de M. Tremblay en son absence.

De plus, elle souligne l'arrivée de monsieur Luc LeBlanc, comme vice-président à l'expérience numérique, et de madame Geneviève Pouliot, comme secrétaire générale adjointe.

Puis, M^{me} Lafond présente des éléments d'intérêt depuis son entrée en fonction, à titre de présidente-directrice générale par intérim. Ainsi, elle nomme notamment la levée du secret professionnel sans réserve dans le cadre de toutes les enquêtes sur SAAQclic. Aussi, elle remercie les membres pour leur collaboration au dossier.

Puis, M^{me} Lafond présente quelques données des principaux services. Ainsi, elle souligne une hausse de l'utilisation des services en ligne SAAQclic ainsi qu'une baisse des plaintes reçues. Elle mentionne également une baisse du nombre d'interventions des contrôleurs routiers. Puis, elle invite M^e Marie-Eve Beaulieu, vice-présidente et secrétaire générale et, de façon intérimaire, vice-présidente au contrôle routier et à la sécurité des véhicules, à faire un suivi la décision du Tribunal administratif du travail (TAT), concernant le recours déposé par la Fraternité des constables du contrôle routier du Québec.

Ainsi, M^e Beaulieu souligne que, en réponse au jugement rendu par le TAT, des mesures ont été présentées à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). Elle souligne que ces mesures, au nombre de 27, couvrent l'entièreté des ordonnances émise par la juge du TAT. Elle souligne les efforts soutenus des équipes et ajoute que les différentes instances sont sensibles à l'importance de permettre un retour rapide des contrôleurs sur les routes, dans le respect des exigences de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*.

M^{me} Lafond poursuit son rapport en informant les membres de l'avancement de la mise en œuvre du plan d'action donnant une suite aux recommandations présentées du rapport d'audit de performance sur CASA, SAAQclic et ses composantes de la Vérificatrice générale du Québec. Elle fait également un suivi sur la consommation des contrats de services professionnels SAP et présente les enjeux relevés.

Puis, M^{me} Lafond termine son rapport en informant les membres de l'entrée en vigueur, le 15 décembre 2025, de la Formation obligatoire pour la conduite de véhicule lourd. Elle précise que le rôle de la Société est de former les formateurs, mais que la volonté de entreprises à devenir prestataires de formation tarde à se manifester. En ce sens, elle nomme les mesures de mitigation déployées pour joindre encore plus d'entreprises.

Tout au long du rapport, les membres échangent et posent des questions, notamment sur les sujets suivants :

Données sur les principaux services de la Société, services numériques

- L'intérêt d'établir des cibles et de déterminer les efforts à déployer pour les atteindre.
- L'intérêt d'obtenir les données sur les principaux services en termes de ratios. L'intérêt d'obtenir l'information par secteurs d'activités, par exemple le nombre de transactions en ligne versus celui en centres de service versus celui chez les mandataires.
- Le Service d'authentification gouvernementale. L'intérêt d'offrir la possibilité d'utiliser l'authentification bancaire pour créer son compte SAAQclic et s'y connecter.
- L'intérêt de permettre, avec la plateforme SAAQclic, le paiement par carte de crédit.

Contrats de services professionnels SAP

- Le nombre de ressources, notamment pour SAP. Les enjeux de la dépendance aux fournisseurs externes.
- [REDACTED]
- L'intérêt du plan d'investissement en TI; comment les projets s'y inscrivent et l'importance de prioriser ceux-ci.

Contrôleurs routiers

- L'importance d'accélérer les travaux permettant un retour complet aux activités des contrôleurs routiers pour assurer la sécurité routière. Les conditions de travail et la convention collective.
- La posture que doit adopter la Société pour encourager l'avancement des négociations.

Formation obligatoire pour la conduite de véhicule lourd

- La valeur ajoutée, pour les entreprises, d'offrir le cours. Les entreprises qui attendent l'entrée en vigueur du règlement rendant cette formation obligatoire avant d'y consacrer des ressources.

Les membres demandent d'obtenir les données sur les principaux services de la Société sous la forme de ratio et en fonction du bassin possible. Par exemple, le ratio de personnes ayant utilisé les services en ligne selon le nombre de permis émis.

8. CONSEIL D'ADMINISTRATION – ÉLÉMENTS DE GOUVERNANCE – DÉCISION

8.1 Création d'un comité

La PCA rappelle aux membres que la Société a entrepris la révision de son mode de gouvernance en matière de gestion intégrée des risques. Elle souligne que, en ce sens, la gestion intégrée des risques relèvera dorénavant de la présidente-directrice générale par intérim.

Puis, la PCA explique sa volonté de faire évoluer le mode de gouvernance du CA en matière de gestion intégrée des risques. En ce sens, elle mentionne son intérêt pour la mise en place d'une gouvernance intégrée des risques liés à la conduite des affaires de la Société. Ainsi, elle propose qu'un comité, composé des présidents des autres comités, suive les risques d'entreprise et en fasse rapport au CA. Il s'agit d'une évolution des fonctions du comité des projets majeurs.

Aussi, elle propose que le suivi des risques des projets d'investissements majeurs, identifiés en vertu de la *Politique de gestion intégrée des risques*, soit effectué par un ou plusieurs comités du CA. Dans cet ordre d'idées, elle souligne son intérêt pour que le risque réputationnel et communicationnel soit suivi par le CGE.

Les membres échangent sur les recommandations de la PCA. Puis, ils conviennent d'adopter la résolution ci-bas. Aussi, l'approbation de cette résolution est proposée par monsieur Olivier Normandin et appuyée par madame Louise Champoux-Paillé :

Résolution

ATTENDU QU'en vertu de la Politique de gestion intégrée des risques (« ci-après « Politique »), la Société de l'assurance automobile du Québec (ci-après « Société ») implante une culture, une gouvernance et des pratiques afin de favoriser une gestion intégrée des risques liée à la conduite de ses affaires, dans toutes ses activités et à tous les paliers de gestion ;

ATTENDU QUE conformément à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (ci-après « Loi »), le comité actif-passif, risques et audit (ci-après « CAPRA ») a notamment pour fonction de s'assurer que soit mis en place un processus de gestion des risques ;

ATTENDU QU'en vertu de la Politique, des projets d'investissements majeurs pour lesquels un suivi des risques est requis ont été identifiés par le CAPRA ;

ATTENDU QUE par la résolution AR-3135 du 28 mars 2024, un comité de suivi des projets majeurs (ci-après « CPM ») a été constitué pour suivre les risques de ces projets ;

ATTENDU QUE la Société a entrepris la révision de son mode de gouvernance en matière de gestion intégrée des risques ;

ATTENDU QUE ce nouveau mode de gouvernance suggère :

- que le suivi des risques des projets d'investissements majeurs identifiés en vertu de la Politique soit effectué par un ou plusieurs comités du conseil d'administration (ci-après « conseil ») ;
- qu'une gouvernance intégrée des risques liés à la conduite des affaires de la Société soit mise en place ;

ATTENDU QU'il convient de faire évoluer les fonctions et le nom du CPM et du CAPRA de même que les fonctions des autres comités, le cas échéant, afin de refléter ce nouveau mode de gouvernance ;

ATTENDU QUE le CPM aura désormais pour mandat d'assurer une gouvernance intégrée des risques d'entreprise de la Société ;

ATTENDU QUE dans le cadre de ce mandat, le comité aura notamment pour fonctions :

- de prendre connaissance de l'évaluation faite par la direction des risques d'entreprise de la Société et de s'assurer de la mise en place de mécanismes de contrôle internes pour prévenir, détecter et gérer ces risques ;
- de s'assurer que ces risques soient pris en charge par l'un ou l'autre des comités du conseil ;
- de suivre ces risques de manière intégrée et d'en faire rapport au conseil ;

ATTENDU QU'il y a lieu, en conséquence, de le renommer comité de gestion intégrée des risques et d'en revoir la composition ;

ATTENDU QUE les fonctions du CAPRA doivent être ajustées afin de tenir compte du mandat du comité de gestion intégrée des risques ainsi qu'afin de refléter la nouvelle répartition des fonctions en matière de gestion des risques au sein des comités du conseil, et ce dans le respect de la Loi ;

ATTENDU QU'il y a lieu, en conséquence, de le renommer comité actif-passif et audit ;

ATTENDU QU'un comité du conseil est composé d'au moins trois membres, y compris le président du comité, nommés par le conseil, sur recommandation de son président ;

ATTENDU QUE la présidente du conseil est membre d'office de tous les comités ;

ATTENDU QUE la présidente-directrice générale par intérim est membre de tous les comités ;

ATTENDU QUE le Règlement sur la gouvernance de la Société de l'assurance automobile du Québec et du Fonds d'assurance automobile du Québec doit être actualisé pour y ajuster les fonctions, le nom et la composition du CPM ainsi que les fonctions et le nom du CAPRA de même que les fonctions des autres comités le cas échéant ;

ATTENDU la recommandation favorable du comité de gouvernance et d'éthique ;

IL EST DÉCIDÉ :

QUE le suivi des risques des projets d'investissements majeurs identifiés en vertu de la Politique de gestion intégrée des risques soit effectué par un ou plusieurs comités du conseil d'administration ;

QUE le comité de suivi des projets majeurs soit renommé comité de gestion intégrée des risques et que son mandat soit d'assurer une gouvernance intégrée des risques d'entreprise de la Société ;

QUE ce comité soit composé du président des comités suivants, en plus de la présidente du conseil d'administration et de la présidente-directrice générale par intérim :

- Gouvernance et éthique ;
- Sécurité routière, clientèles et ressources humaines ;
- Actif-passif, risques et audit ;
- Technologies de l'information et de la cybersécurité ;

QUE le président ainsi que les membres de ce comité soient nommés par le conseil d'administration ;

QUE les fonctions de ce comité soient les suivantes :

- Prendre connaissance de l'évaluation faite par la direction des risques d'entreprise et s'assurer de la mise en place de mécanismes de contrôle internes pour les prévenir, les détecter et les gérer ;
- S'assurer que ces risques soient pris en charge par l'un ou l'autre des comités du conseil d'administration ;
- Suivre de manière intégrée ces risques et en faire rapport au conseil d'administration ;
- Accomplir toute autre fonction qui sera déterminée ultérieurement par le conseil d'administration ;

QUE le comité actif-passif, risques et audit soit renommé comité actif-passif et audit et que ses fonctions soient ajustées pour tenir compte du mandat du comité de gestion intégrée des risques ainsi qu'afin de refléter la nouvelle répartition des fonctions en matière de gestion des risques au sein des comités du conseil d'administration, et ce dans le respect de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État ;

QUE le Règlement sur la gouvernance de la Société de l'assurance automobile du Québec et du Fonds d'assurance automobile du Québec soit mis à jour en conséquence.

Résolution AR-3183 du 25.09.25

8.2 À venir

Le sujet devant s'inscrire à ce point de l'ordre du jour n'est plus d'actualité.

8.3 Composition des comités

La PCA présente sa recommandation ayant trait à la composition des comités. Elle rappelle que des postes d'administrateurs sont vacants et souligne qu'elle reverra cette composition lorsque le gouvernement aura pourvu ces postes.

Ainsi, l'approbation de la résolution suivante est proposée par monsieur Olivier Normandin et appuyée par madame Louise Champoux-Paillé :

Résolution

ATTENDU QUE le Règlement sur la gouvernance de la Société de l'assurance automobile du Québec et du Fonds d'assurance automobile du Québec (ci-après « Règlement ») prévoit que le conseil d'administration (ci-après « conseil ») nomme les membres des comités du conseil (ci-après « comité(s) ») et les présidents de ceux-ci sur recommandation de la présidente du conseil ;

ATTENDU QU'un comité est composé d'au moins trois membres, y compris le président du comité ;

ATTENDU QUE la présidente du conseil est membre d'office de tous les comités ;

ATTENDU QUE la présidente-directrice générale par intérim est membre de tous les comités ;

ATTENDU QUE trois membres ont quitté le conseil et qu'il y a lieu de revoir la composition des comités d'ici à ce que le gouvernement pourvoie les postes vacants ;

ATTENDU QU'il y aura lieu également de revoir la composition des comités lorsque le gouvernement aura pourvu ces postes ;

ATTENDU QUE par la résolution AR-3183 les fonctions et le nom du comité de suivi des projets majeurs et du comité actif-passif, risques et audit ont été ajustés afin de refléter un nouveau mode de gouvernance en matière de gestion intégrée des risques ;

ATTENDU la recommandation favorable du comité de gouvernance et d'éthique ;

IL EST DÉCIDÉ :

QUE le conseil d'administration nomme les membres des comités ainsi que leurs présidents à compter de ce jour et conformément à la recommandation de la présidente du conseil, soit :

Comité de gouvernance et d'éthique	Louise Champoux-Paillé, présidente Michel Bouchard Nancy Chahwan Claudia Di Iorio Olivier Normandin
Comité actif-passif et audit	Ka Yan Lisa To, présidente Nancy Chahwan Corinne Charette Christian Cyr Stéphan Deschênes
Comité de la sécurité routière, des clientèles et des ressources humaines	Christian Cyr, président Michel Bouchard Louise Champoux-Paillé Jean-Marie De Koninck Claudia Di Iorio
Comité des technologies de l'information et de la cybersécurité	Nancy Chahwan, présidente Corinne Charette Jean-Marie De Koninck Stéphan Deschênes
Comité de gestion intégrée des risques	Nancy Chahwan, présidente Christian Cyr Louise Champoux-Paillé Ka Yan Lisa To

QUE le conseil d'administration prenne acte qu'il devra revoir la composition des comités une fois que le gouvernement aura pourvu aux postes vacants du conseil.

Résolution AR-3184 du 25.09.25

8.4 Identification d'un remplaçant à la présidente du conseil d'administration en cas d'absence ou d'empêchement

Il est déposé au procès-verbal, sous la cote A-8 a) du 25.09.25, un projet de résolution sur l'identification d'un remplaçant à la PCA en cas d'absence ou d'empêchement de celle-ci.

La PCA informe les membres de sa volonté que soit désigné l'un des présidents de comité pour la remplacer en cas d'absence ou d'empêchement. Elle mentionne que sa recommandation repose sur le critère d'ancienneté, en faveur du président actuellement en poste depuis le plus longtemps.

Ainsi, l'approbation de la résolution suivante est proposée par madame Claudia Di Iorio et appuyée par monsieur Stéphan Deschênes :

Résolution

ATTENDU QUE le *Règlement sur la gouvernance de la Société de l'assurance automobile du Québec et du Fonds d'assurance automobile du Québec* prévoit que le conseil d'administration (ci-après « conseil ») désigne, selon

ses priorités, l'un des présidents des comités permanents du conseil (ci-après « comités ») pour remplacer le président du conseil en cas d'absence ou d'empêchement ;

ATTENDU QUE la personne ainsi désignée exerce les mêmes responsabilités et dispose des mêmes pouvoirs que ceux du président du conseil lorsqu'elle remplace celui-ci ;

ATTENDU QU'il y a lieu de désigner l'un des présidents des comités pour remplacer le président du conseil en cas d'absence ou d'empêchement ;

IL EST DÉCIDÉ :

QUE soit désigné le président du comité de la sécurité routière, des clientèles et des ressources humaines pour remplacer le président du conseil d'administration, en cas d'absence ou d'empêchement de celui-ci, à compter des présentes.

Résolution AR-3185 du 25.09.25

8.5 Rôle du comité de gouvernance et d'éthique dans l'identification de candidats aux postes d'administrateurs

Il est déposé au procès-verbal, sous la cote A-8 b) du 25.09.25, un projet de résolution sur l'ajout de nouvelles fonctions au comité de gouvernance et d'éthique.

La PCA recommande aux membres d'attribuer de nouvelles fonctions au CGE afin que les membres de ce comité puissent contribuer davantage au processus de recrutement des membres du conseil.

Ainsi, l'approbation de la résolution suivante est proposée par monsieur Christian Cyr et appuyée par madame Louise Champoux-Paillé :

Résolution

ATTENDU QUE le *Règlement sur la gouvernance de la Société de l'assurance automobile du Québec et du Fonds d'assurance automobile du Québec* (ci-après « Règlement ») prévoit que, le président du conseil d'administration (ci-après « conseil ») collabore avec le comité de gouvernance et d'éthique pour assurer une relève adéquate des membres du conseil et participe au recrutement de candidatures pour les postes vacants d'administrateurs de la Société ;

ATTENDU QU'en vertu du Règlement, un comité du conseil peut faire tout rapport ou toute recommandation qu'il juge utile sur les matières qui le concernent et exerce, en outre, toute fonction que lui confie le conseil ;

ATTENDU QU'il y a lieu d'attribuer de nouvelles fonctions au comité de gouvernance et d'éthique afin que ses membres puissent contribuer davantage au processus de recrutement des membres du conseil ;

IL EST DÉCIDÉ :

QUE les fonctions suivantes s'ajoutent à celles confiées au comité de gouvernance et d'éthique :

- examiner annuellement la composition du conseil d'administration en matière de compétences et d'expérience, en fonction des besoins et des priorités organisationnels et en faire rapport au président du conseil d'administration ;
- rechercher, identifier et évaluer des candidatures susceptibles de répondre aux besoins et priorités organisationnels et les proposer au président du conseil d'administration ;

QUE le *Règlement sur la gouvernance de la Société de l'assurance automobile du Québec et du Fonds d'assurance automobile du Québec* soit mis à jour en conséquence.

Résolution AR-3186 du 25.09.25

M^{me} Ka Yan Lisa To, membre, quitte la séance.

9. PRÉSENTATION DU VICE-PRÉSIDENT À L'EXPÉRIENCE NUMÉRIQUE – INFORMATION

Compte tenu de l'heure avancée de la séance, les échanges sur le plan de relance, prévus au point 12 de l'actuel ordre du jour, se tiennent dans l'immédiat. Une fois les échanges terminés, M. Luc LeBlanc, vice-président à l'expérience numérique, est invité à joindre les membres du conseil.

La PCA souhaite la bienvenue à M. LeBlanc et l'invite à se présenter et à partager ses premiers constats avec les membres du conseil.

M. LeBlanc prend la parole. Il se déclare très heureux de joindre l'équipe de la Société et exprime son enthousiasme à relever le défi qui lui a été confié, tout en demeurant conscient du contexte dans lequel celui-ci s'inscrit.

Puis, M. LeBlanc présente des constats observés, comme une équipe de gestion engagée et ouverte ainsi qu'un taux de mobilisation important, malgré le contexte exigeant.

Ensuite, M. LeBlanc présente des enjeux répertoriés. Ainsi, il mentionne que les équipes fonctionnent en mode urgence depuis février 2023, que les priorités sont nombreuses et qu'il y a lieu de les revoir avec la direction. D'ailleurs, il souligne l'importance qu'il accorde à l'implication de la direction dans l'exercice de planification des priorités en matière de TI. Puis, il mentionne la désuétude technologique ainsi que les tests automatisés insuffisants.

De plus, M. LeBlanc informe les membres des actions qu'il prévoit déployer à court terme, comme la stabilisation et la consolidation des actifs, l'analyse de l'enjeu de capacité ainsi que le renforcement de la gouvernance des projets en TI, avec les secteurs d'affaires de la Société.

Tout au long du rapport, les membres échangent et posent des questions, notamment sur les sujets suivants :

- Les compétences et les connaissances des équipes de la Vice-présidence à l'expérience numérique. Les enjeux de recrutement en TI. L'importance à l'effet que les postes stratégiques soient détenus par des personnes de l'interne.
- L'intérêt de partager les risques des projets avec les fournisseurs externes. L'imputabilité de ces derniers dans la réalisation de projets en leur confiant notamment davantage de travaux en mode forfaitaire. Les défis que présentent l'identification et l'énonciation des besoins.
- La priorité à accorder à la consolidation et à la stabilisation des systèmes dans une perspective de résilience opérationnelle.
- Les enjeux de réduction du nombre d'employés avec l'infrastructure actuellement en place. L'intérêt de considérer le recours à l'intelligence artificielle.
- La promotion de la plateforme SAAQclic auprès des clients. Les ajustements à y apporter pour augmenter le nombre d'adhérents. Les risques que représentent les partenaires de connexion. Les niveaux de sécurité de l'information à maintenir.
- L'intérêt de sonder la satisfaction des utilisateurs des cinq portails SAAQclic.
- La littératie numérique et la production de documents en format papier.
- Les initiatives pour encourager les communications électroniques avec les personnes indemnisées.

10. PROJETS D'INVESTISSEMENT EN TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION – DÉCISION

M^{me} Lyne Pouliot, leader de la tribu Livraison des services numériques, employés, partenaires et projets majeurs ainsi que M. Martin Simard, vice-président aux finances et à l'administration sont invités à se joindre aux membres.

10.1 Projet 12137 – Impression massive pour continuité de service

M. Luc LeBlanc, vice-président à l'expérience numérique, dépose au procès-verbal, sous la cote A-10 a) du 25.09.25, les documents suivants :

- Une note et un sommaire exécutif relatifs au projet d'impression massive pour continuité de service.
- Un projet de résolution.

Les membres ont pris connaissance de la documentation. M. LeBlanc présente la ventilation des coûts estimés du projet. Ainsi, il explique que le coût total du projet est inférieur au coût estimé de l'appel d'offres, car ce dernier couvre l'acquisition des équipements ainsi que leur entretien pour la durée totale du contrat de 12 ans, tandis que seuls les coûts associés à la première année de l'appel d'offres sont inclus dans le total du projet.

Il est rappelé que l'information pertinente a été présentée aux membres du CTIC du 17 septembre 2025 et que ces derniers sont favorables à la recommandation de la direction.

Ainsi, l'approbation de la résolution suivante est proposée par madame Corinne Charette et appuyée par monsieur Jean-Marie DeKoninck :

Résolution

ATTENDU QUE la Société de l'assurance automobile du Québec (ci-après « Société ») a revu le processus d'approbation des projets d'investissement, incluant les seuils d'autorisation et que le répertoire des pouvoirs délégués sera modifié en conséquence ;

ATTENDU QUE les seuils d'autorisation révisés prévoient que les nouveaux projets d'investissement de 2 M\$ ou plus doivent être soumis à l'autorisation du conseil d'administration (ci-après « conseil ») de même que le dépassement de leur coût s'il est de plus de 20 % ou de plus de 500 000 \$, selon le moindre des deux ;

ATTENDU QUE le coût global du projet 12137 – Impression massive pour continuité de services est d'au moins 2 M\$ et qu'il doit être soumis à l'autorisation du conseil ;

ATTENDU QUE le projet vise à réviser la solution d'impression massive afin d'assurer la continuité des services et soutenir les nouveaux besoins d'impression de la Société incluant :

- les équipements d'impression à haut volume ainsi que les équipements d'insertion en enveloppe ;
- l'ensemble des impressions massives de la Société, soit 53,3 M de feuilles annuellement, incluant l'impression des documents découlant des sanctions administratives pécuniaires (ci-après « SAP ») prévues débiter progressivement à partir de mai 2029 ;
- la mise en place d'un canal de communication et du mécanisme de traçabilité avec le centre gouvernemental de traitement massif de Revenu Québec (ci-après « CGTM ») pour la production des documents découlant des SAP ;

ATTENDU QUE bien que les scénarios étudiés prévoient d'accroître le taux d'adhésion aux services en ligne, le nombre de documents à imprimer annuellement demeurera significatif au cours des prochaines années, ce qui nécessite que la Société dispose une solution d'impression massive à haut volume ;

ATTENDU QU'à l'exception des SAP, le Centre gouvernemental de traitement massif (ci-après « CGTM ») de Revenu Québec n'est pas en mesure de répondre aux besoins de la Société ;

ATTENDU QUE les contrats d'entretien des équipements d'impression massive prendront fin en décembre 2027 ;

ATTENDU QU' [REDACTED]

ATTENDU QUE [REDACTED]

ATTENDU QUE la solution demeurera opérée par la Société ;

ATTENDU QUE [REDACTED]

ATTENDU QUE la phase Découvrir/Dossier d'opportunité du projet a été réalisée ;

ATTENDU QUE le démarrage de la phase Préparer/Explorer de ce projet a été autorisé par le vice-président à l'expérience numérique, avant l'entrée en vigueur du nouveau processus d'approbation des projets d'investissement instauré par la résolution AR-3165 du 23 avril 2025, selon les règles qui s'appliquaient alors ;

ATTENDU QUE la durée globale de ce projet est de 61 mois, incluant une phase Préparer/Explorer de 37 mois et une phase Réaliser/Déployer de 24 mois ;

ATTENDU QUE le [REDACTED]

- [REDACTED]
- [REDACTED]

ATTENDU QUE le coût pour l'année en cours du projet présenté est inclus dans le budget prévu au plan d'investissement 2025 approuvé par le conseil ;

ATTENDU la recommandation favorable du Comité des technologies de l'information et de la cybersécurité ;

IL EST DÉCIDÉ :

QUE le conseil d'administration autorise la publication de l'appel d'offres dans le cadre du projet 12137 – Impression massive pour continuité de services ;

QUE le conseil d'administration prenne acte que :

- le projet lui sera soumis pour autorisation de démarrage de la phase Réaliser/Déployer, avant la signature du contrat avec le prestataire ;
- le projet lui sera soumis de nouveau pour autorisation advenant un dépassement de son coût de plus de 20 % ou 500 000 \$ selon le moindre des deux.

Résolution AR-3187 du 25.09.25

10.2 Projet 12038 – Chaîne de production des pièces permis

M. Luc LeBlanc, vice-président à l'expérience numérique, dépose au procès-verbal, sous la cote A-10 b) du 25.09.25, les documents suivants :

- Une note et un sommaire exécutif relatifs au projet Chaîne de production des pièces permis.
- Un projet de résolution.

M. LeBlanc souligne que la durée du contrat de transition prévu au projet a été revue à la suite d'un commentaire d'un membre du CTIC. Aussi, il souligne qu'il a été demandé à la Direction générale de l'audit interne et de l'évaluation de programme de poser un regard sur l'historique du contrat actuel.

Les membres ont pris connaissance de la documentation. Il est rappelé que l'information pertinente a été présentée aux membres du CTIC du 17 septembre 2025 et que ces derniers sont favorables à la recommandation de la direction.

Ainsi, l'approbation de la résolution suivante est proposée par madame Louise Champoux-Paillé et appuyée par monsieur Stéphan Deschênes :

Résolution

ATTENDU QUE la Société de l'assurance automobile du Québec (ci-après « Société ») a revu le processus d'approbation des projets d'investissement, incluant les seuils d'autorisation et que le répertoire des pouvoirs délégués sera modifié en conséquence ;

ATTENDU QUE les seuils d'autorisation révisés prévoient que les nouveaux projets d'investissement de 2 M\$ ou plus doivent être soumis à l'autorisation du conseil d'administration (ci-après « conseil ») de même que le dépassement de leur coût s'il est de plus de 20 % ou de plus de 500 000 \$, selon le moindre des deux ;

ATTENDU QUE le coût global du projet 12038 – Chaîne de production des pièces officielles est d'au moins 2 M\$ et qu'il doit être soumis à l'autorisation du conseil d'administration ;

ATTENDU QUE le projet vise à assurer la continuité de la conception et de la production des pièces officielles par la Société ;

ATTENDU QUE, en vertu d'ententes ou de dispositions législatives, la Société produit, en plus du permis de conduire et du permis de chauffeur autorisé délivré en vertu de la Loi concernant le transport rémunéré de personnes par automobile les pièces officielles suivantes :

- La carte d'assurance maladie (Régie de l'assurance maladie (RAMQ))
- L'attestation d'inscription pour l'exemption fiscale des Premières Nations en matière de taxes (Revenu Québec (RQ)) ;

ATTENDU QUE la fin du contrat avec le prestataire actuel est prévue le 21 août 2026 ;

ATTENDU QUE ce contrat de gré à gré d'une durée de 3 ans a fait l'objet de 3 avenants depuis sa signature en 2019 :

- En 2021, à la suite du report de la livraison 2 à janvier 2022, un avenant de prolongation jusqu'en août 2024 a été conclu afin de maintenir le fournisseur en place pour la période de moratoire imposée par CASA ;
- En mars 2023, un 2^e avenant conclu afin de modifier certains aspects du visuel du permis de conduire ;
- En 2023, un 3^e avenant de prolongation jusqu'au 21 août 2026 incluant 2 options de 6 mois a été conclu ;

ATTENDU QUE, afin de ne pas avoir recours à un 4^e avenant avec incidence budgétaire au contrat actuel, la stratégie contractuelle retenue consiste à publier un appel d'offres public ;

ATTENDU QU'en raison de la date imminente de fin du contrat actuel et de l'envergure des efforts requis pour la réalisation de la portée initiale, cette stratégie permettra la transition sans bris de services pendant la révision du modèle d'affaires ;

ATTENDU QUE [REDACTED]

ATTENDU QUE la solution d'affaires retenue le 11 juin 2025 par la Société lors d'une rencontre avec le président-directeur général consiste à reconduire le modèle d'affaires actuel, soit de confier la fabrication du substrat (pièce vierge) au prestataire dans ses locaux, et la personnalisation par le prestataire avec ses équipements au siège social de la Société ;

ATTENDU QUE la phase Découvrir/Dossier d'opportunité du projet a été réalisée ;

ATTENDU QUE le démarrage de la phase Préparer/Explorer de ce projet a été autorisé par la vice-présidente à l'expérience numérique, avant l'entrée en vigueur du nouveau processus d'approbation des projets d'investissement instauré par la résolution AR-3165 du 23 avril 2025, selon les règles qui s'appliquaient alors ;

ATTENDU QUE la durée globale de ce projet est de 32 mois, incluant une phase Préparer/Explorer de 23 mois et une phase Réaliser/Déployer de 9 mois ;

ATTENDU QUE [REDACTED]

- [REDACTED]

ATTENDU QUE le coût pour l'année en cours du projet présenté est inclus dans le budget prévu au plan d'investissement 2025 approuvé par le conseil ;

ATTENDU la recommandation favorable du Comité des technologies de l'information et de la cybersécurité ;

IL EST DÉCIDÉ :

QUE le conseil d'administration autorise la publication de l'appel d'offres dans le cadre du projet 12038 – Chaîne de production des pièces officielles ;

QUE le conseil d'administration prenne acte que :

- Le projet présenté lui sera soumis pour autorisation de démarrage de la phase Réaliser/Déployer avant la signature du contrat avec le prestataire ;
- Le projet présenté lui sera soumis de nouveau pour autorisation advenant un dépassement de son coût de plus de 20 % ou 500 000 \$ selon le moindre des deux.

Résolution AR-3188 du 25.09.25

M. LeBlanc et M^{me} Pouliot quittent la séance.

11. SUJET REPORTÉ

Le sujet initialement prévu à ce point de l'ordre du jour est reporté à la séance du CA d'octobre.

12. ÉCHANGES – PLAN DE RELANCE

Ce sujet est traité à la suite du point 8 de l'actuel ordre du jour, soit les éléments de gouvernance du conseil d'administration.

M. Martin Simard, vice-président aux finances et à l'administration, ainsi que M. Alexis Robin, associé, vice-président exécutif, croissance et marketing de la firme Lg2, sont invités à joindre les membres du conseil.

M^{me} Annie Lafond, présidente-directrice générale par intérim, dépose au procès-verbal, sous la cote A-12 du 25.09.25, le document suivant :

- Un document de travail sur le plan de relance 2026-2027 de la Société (Plan de relance).

M^{me} Lafond mentionne que le document de travail sur le Plan de relance, tel que déposé, a été élaboré à la suite de rencontres tenues avec les membres du comité de direction et les directeurs généraux. Elle souligne également la collaboration avec la firme Lg2 au dossier.

Ensuite, elle présente les objectifs de la démarche, soit : réussir le virage numérique, rehausser l'expérience client et redresser la situation financière.

Puis, M^{me} Lafond reprend la parole pour souligner que la présente démarche se veut proactive. Elle souligne que les recommandations qui pourraient émaner des travaux de la Commission Gallant et de la Cellule de restructuration, entre autres choses, seront des intrants à la bonification du Plan de relance.

Ensuite, M^{me} Lafond invite les membres à s'exprimer sur le Plan de relance proposé.

Ainsi, les membres échangent, notamment sur les sujets suivants :

- L'importance d'élaborer des indicateurs relatifs au virage numérique. L'intérêt de produire de l'information sous la forme de ratios.
- L'importance de faciliter la compréhension du Plan de relance et de ses trois axes.

Aussi, les membres présentent des recommandations sur le Plan de relance :

- Utiliser des formules proactives.
- Exiger les plus hauts standards et définir le moyen d'évaluer s'ils sont atteints.
- Faire preuve de vigilance envers les engagements, notamment les engagements financiers.
- Valider les ambitions, évaluer les risques de ne pas les atteindre. Considérer qu'il y a des éléments sur lesquels la Société n'a pas de contrôle. Considérer la mémoire publique et le capital de sympathie.
- Évaluer la réalisation du Plan de relance en termes de coûts et d'efforts.
- Accorder une attention particulière aux employés.
- Considérer les priorisations à faire en matière de TI prioriser la stabilisation avant la bonification.
- Penser à la stratégie de communication et y considérer toutes les parties prenantes.
- Considérer les atouts de la Société, comme son régime public d'assurance automobile.

M^{me} Nancy Chahwan, membre, quitte la séance.

Les membres demandent à M^{me} Lafond de faire le point sur le Plan de relance de manière régulière au CA.

M. Robin quitte la séance.

13. PROJECTION ET RÉSULTATS FINANCIERS AU 30 JUIN 2025 (T2) – INFORMATION

M^{me} Annie Larivière, directrice générale des finances, ainsi que M^{me} Marie-Hélène Malenfant, directrice générale de l'actuariat, sont invitées à joindre les membres du conseil.

M. Martin Simard, vice-président aux finances et à l'administration, dépose au procès-verbal, sous la cote A-13 du 25.09.25, les documents suivants :

- Une note sur les résultats financiers et projection T2 de 2025.
- Une présentation sur les résultats financiers et projection T2 de 2025.
- Une présentation des résultats financiers trimestriels au 30 juin 2025 du Fonds d'assurance automobile du Québec et de la Société de l'assurance automobile du Québec.

Pour faciliter le déroulement de la séance, les sous-points ci-dessous sont abordés dans un même bloc d'information.

13.1 Présentation des résultats financiers et projection au 30 juin 2025

13.2 Dépôt des résultats financiers trimestriels au 30 juin 2025

M. Simard mentionne que les résultats financiers réels au 30 juin 2025 sont supérieurs à ceux prévus au budget pour le Fonds d'assurance et pour la Société. Il explique la situation par la diminution des frais d'administration et la hausse des revenus, notamment.

Les membres ayant pris connaissance de la documentation, ils adressent leurs questions dans l'immédiat. Celles-ci ont essentiellement trait aux frais occasionnés par la Commission Gallant. M. Simard informe les membres que ceux-ci sont, à ce jour, de 2 M\$ et qu'il s'agit principalement de frais d'avocats et de frais d'administration.

M. Simard et M^{mes} Larivière et Malenfant quittent la séance.

14. SUIVI DE LA PERFORMANCE AU 30 JUIN 2025 – INFORMATION

M. Sébastien Boiteux, directeur de la performance corporative, est invité à joindre les membres du conseil.

M^{re} Marie-Eve Beaulieu, vice-présidente et secrétaire générale, dépose au procès-verbal, sous la cote A-14 du 25.09.25, les documents suivants :

- Une note et un napperon sur le suivi de la performance des indicateurs stratégiques au 30 juin 2025.

M. Boiteux rappelle aux membres que le suivi des indicateurs de performance stratégiques est réalisé en droite ligne avec le plan stratégique de la Société 2024-2027.

Les membres ayant pris connaissance de la documentation, ils adressent leurs questions dans l'immédiat. Celles-ci portent, notamment, sur les sujets suivants :

- Le taux de croissance des frais d'administration pour le deuxième trimestre de 2025 de 4%. M. Boiteux explique celui-ci par l'embauche d'employés au service à la clientèle. Toutefois, il souligne qu'il s'agit d'une amélioration puisque le taux de croissance de l'an dernier était de 11%.
- La méthode d'évaluation pour obtenir le pourcentage de Québécois considérant que leurs comportements influencent le bilan routier. M. Boiteux souligne qu'il s'agit d'une question inscrite à un sondage qui n'est pas administré par la Société.

M. Boiteux quitte la séance.

15. POSITIONNEMENT DE LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE – INFORMATION

M^{me} Annie Lafond, présidente-directrice générale par intérim, dépose au procès-verbal, sous la cote A-15 du 25.09.25, les documents suivants :

- Une note sur le positionnement de la résilience organisationnelle.
- Une présentation intitulée Rattachement de la gestion des risques au PDG : Démonstration d'un engagement fort envers la gestion du risque.

M^{me} Lafond rappelle la volonté de positionner la résilience organisationnelle, et ainsi la Direction des risques et du contrôle organisationnel, sous la responsabilité directe de la présidente-directrice générale par intérim.

Les membres ayant pris connaissance de la documentation, ils échangent dans l'immédiat, notamment en ce qui a trait à :

- L'importance d'élaborer des indicateurs relatifs à ce changement de posture.
- L'importance de l'anticipation et de la proactivité en gestion de risques.

16. MÉDIAS ET RÉPUTATION – INFORMATION

M^{me} Marie-Claude Lavigne, vice-présidente aux affaires publiques et aux stratégies de sécurité routière, est invitée à joindre les membres du conseil.

M^{me} Lavigne revient sur la couverture médiatique des dernières semaines, avec la reprise des travaux parlementaires et la Commission Gallant. Elle souligne que le contexte rend difficile la correction des informations erronées, mais que son équipe de relationnistes y travaille.

Puis, M^{me} Lavigne informe les membres de la réalisation d'une analyse de la couverture par grands médias. Elle souligne que les résultats de celle-ci permettront à ses équipes d'ajuster ses interventions.

Par ailleurs, elle rappelle sa volonté de miser sur la sécurité routière pour rétablir la confiance des Québécois, mais que le moment n'est pas encore propice pour ce faire.

Tout au long du rapport, les membres échangent et posent des questions, notamment sur les sujets suivants :

- L'intérêt de recourir à un porte-parole en matière de sécurité routière.
- L'intérêt de produire des podcasts et de collaborer avec des influenceurs.

M^{me} Lavigne quitte la séance.

17. AUTRES SUJETS

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

18. HUIS CLOS DES MEMBRES, INCLUANT LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE PAR INTÉRIM

Les membres se réunissent à huis clos avec M^{me} Annie Lafond, présidente-directrice générale par intérim.

M^{me} Lafond quitte la séance.

19. HUIS CLOS DES MEMBRES

Les membres se réunissent à huis clos.

20. LEVÉE DE LA SÉANCE

La séance est levée à 15 h 15.



Présidente



Secrétaire générale