

COMMISSION D'ENQUÊTE

SUR LA GESTION DE LA MODERNISATION
DES SYSTÈMES INFORMATIQUES DE LA
SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

SOUS LA PRÉSIDENCE DE :
L'HONORABLE DENIS GALLANT

AUDIENCE DU 20 JUIN 2025

JOUR 31

COMPARUTIONS :

Me MÉLANIE TREMBLAY
procureure de la Commission

Me TAMARA JEAN-JOSEPH
avocate du SFPQ et SPGQ

M. ÉRIC GAGNÉ
enquêteur de la Commission

Me SÉBASTIEN LAPRISE
Me AUDREY GAGNON
Me ISABELLE LEBLANC
Me JÉRÔME LECLERC
avocats de la SAAQ

Me PATRICIA BLAIR
Me PIERRE-LUC BEAUCHESNE
avocats du Procureur général du Québec

Me MARC-ALEXANDRE HUDON
avocat du témoin

Notes sténographiques réalisées par
Christophe Bolduc, s.o.

TABLE DES MATIÈRES

PROPOS PRÉLIMINAIRES.....	3
TÉMOIN : M. DENIS MARSOLAIS	
Interrogé (Me Tremblay).....	5
Contre-interrogé (Me Gagnon).....	85
ALLOCUTION DU PROCUREUR-CHEF.....	94
FIN DE L'AUDIENCE.....	102

LISTE DES ENGAGEMENTS

45_E-1	Fournir copie du contrat et de l'ensemble des factures en lien avec l'embauche de la firme TAC.....	65
45_E-2	Fournir copie de la ventilation des coûts relative au déploiement de la L2.....	71

LISTE DES PIÈCES

45_P-337	Document de reddition de comptes (Mme Francine Lépinay) au comité de direction du 25 octobre.....	6
----------	---	---

JOUR 31
20 juin 2025

PROPOS PRÉLIMINAIRES

9 h 00 – DÉBUT DE L'AUDIENCE

PROPOS PRÉLIMINAIRES

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Veillez vous lever, l'audience du 20 juin est maintenant ouverte.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bon matin.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Bonjour, Monsieur le commissaire.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bonjour, Madame la greffière.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Donc, identification des parties pour les besoins de l'enregistrement, s'il vous plaît.

Me MÉLANIE TREMBLAY :

Alors, bonjour, Monsieur le commissaire, bonjour, tout le monde, Mélanie Tremblay, pour la Commission.

M. ÉRIC GAGNÉ :

Éric Gagné, enquêteur à la Commission.

Me AUDREY GAGNON :

Bonjour, Monsieur le commissaire, bonjour, tout le monde, Audrey Gagnon, de chez Langlois, pour la Société.

1 **Me SÉBASTIEN LAPRISE :**

2 Sébastien Laprise, Langlois, pour la Société
3 également.

4 **Me ISABELLE LEBLANC :**

5 Bonjour, Monsieur le commissaire, Isabelle Leblanc,
6 pour la Société.

7 **Me JÉRÔME LECLERC :**

8 Bonjour, Monsieur le commissaire, Jérôme Leclerc,
9 pour la Société.

10 **Me TAMARA JEAN-JOSEPH :**

11 Bonjour, Monsieur le commissaire, Tamara Jean-Joseph,
12 pour le Syndicat de la fonction publique et le
13 Syndicat des professionnels du gouvernement.

14 **Me PATRICIA BLAIR :**

15 Bonjour, Monsieur le commissaire, Patricia Blair,
16 pour le Procureur général du Québec.

17 **Me PIERRE-LUC BEAUCHESNE :**

18 Bonjour, Monsieur le commissaire, Pierre-Luc
19 Beauchesne, pour le Procureur général du Québec.

20 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

21 Bonjour.

22 **Me MARC-ALEXANDRE HUDON :**

23 Bonjour, Monsieur le commissaire, Marc-Alexandre
24 Hudon, pour le témoin.

25

2	Oui.
---	------

4 Q. ... la documentation, alors j'aimerais qu'on dépose
5 sous la cote 45_P-337, c'est le document de reddition
6 de comptes fait par madame Lépinay et qui était
7 présenté dans le contexte du comité de direction du
8 25 octobre 2022.

10	Parfait.
----	----------

12 Alors, c'est le document qui est présenté à l'écran.

14 (PIÈCE 45_P-337)

16 Q. Alors, on peut peut-être juste le... le descendre,
17 là, pour voir de quoi il en retourne, mais c'était le
18 document qui était présenté.

21	R. Le 682 millions, oui.
----	--------------------------

23 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

25

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 **Me MÉLANIE TREMBLAY :**

2 Q. Donc, monsieur Marsolais, j'en suis maintenant rendue
3 au 27 janvier 2023, alors il y a une rencontre du
4 comité de direction. Alors, on peut retrouver le
5 document, c'est à votre onglet 2, pièce 45_P-303,
6 page 191.

7 R. C'est bon.

8 Q. Alors, on constate que c'est, bon, un procès-verbal
9 de cette séance, et dans les invités, on voit... on y
10 retrouve trois personnes de l'Alliance, comme on l'a
11 vu, là, précédemment, donc je comprends que c'est...
12 c'est monsieur Malenfant qui a pris l'initiative de
13 les inviter?

14 R. Oui, comme toujours.

15 Q. Donc, on comprend... j'aimerais maintenant qu'on
16 prenne le... le... la page 192 du document, donc la
17 page suivante, alors le point 3.1, comme on a
18 l'habitude de le voir, là, c'est « CASA ».

19 R. Hum hum.

20 Q. Alors, j'aimerais qu'on aille au deuxième paragraphe,
21 donc :

22 « D'entrée de jeu, monsieur Malenfant
23 précise que tous les éléments
24 nécessaires au déclenchement du
25 déploiement de la livraison 2 sont en

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAISS
Int. (Me Tremblay)

1 place. Ainsi, la période de
2 transition aura lieu du 27 janvier au
3 15 février inclusivement. »

4 C'est ce dont on a parlé hier, hein, monsieur
5 Marsolais?

6 R. Effectivement.

7 Q. Donc...

8 R. Est-ce que tout le monde m'entend bien? Je m'excuse.

9 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

10 Q. Oui, très bien.

11 **Me MÉLANIE TREMBLAY :**

12 Q. Oui, très bien.

13 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

14 Q. On vous entend très bien.

15 R. Parce que ma voix est un peu... je perds la voix,
16 alors je vais essayer de la maintenir, je m'en excuse
17 d'avance.

18 Q. Vous avez de l'eau, vous êtes correct?

19 R. Tout est là, j'ai des pastilles évidemment qui est
20 offerte par la greffière!

21 **Me MÉLANIE TREMBLAY :**

22 Q. Donc :

23 « Dès le 16 février, des validations
24 finales de la solution déployée
25 seront exécutées par les employés

1 partenaires, les services
2 patrimoniaux demeureront
3 disponibles. »

4 C'est également ce dont vous nous avez parlé :
5 « En lecture pendant la période de
6 transition. Monsieur Malenfant
7 mentionne aussi qu'une stratégie de
8 mitigation est en place afin de
9 pouvoir terminer certaines activités
10 telles que la correction d'anomalies
11 d'ici le 17 février. Il passe ensuite
12 la parole à madame Foldes-Busque pour
13 la présentation des indicateurs de la
14 porte 5. »

15 Et quand on arrive à la page suivante, au deuxième
16 paragraphe, bien, on indique :

17 « Tour à tour, les directrices
18 générales font état des indicateurs
19 reliés à leurs vice-présidences. Bien
20 que certaines activités demeurent à
21 réaliser pendant le grand
22 déménagement, les indicateurs sont
23 tous au vert.
24 Il est également partagé que le
25 niveau de confiance des équipes a

1 continué d'augmenter, notamment en
2 raison du déroulement de l'activité
3 intitulée "Une journée dans la vie de
4 la SAAQ" qui a permis aux employés de
5 VPASSR de tester la solution bout en
6 bout. Ce contrôle clé a également
7 permis de confirmer que la solution
8 fonctionne et que les utilisateurs
9 sont prêts. »

10 On va arriver maintenant à la page suivante, page
11 194. Alors, le troisième paragraphe de la page :

12 « Monsieur Dumas se dit emballé et
13 confiant tout en rappelant que tout
14 ne sera pas parfait. »

15 Monsieur Dumas étant un membre de l'Alliance :

16 « D'ailleurs, la période de
17 stabilisation est prévue pour ajuster
18 et corriger des anomalies qui seront
19 détectées. Il souligne le travail
20 colossal effectué par les équipes au
21 cours des cinq dernières années. Les
22 commentaires partagés ensuite par
23 monsieur Dubovets vont dans le même
24 sens que ceux de monsieur Dumas. »

25 Et maintenant, on arrive aux commentaires d'EY, qui

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 est aussi présent à la rencontre, j'en comprends?

2 R. Oui.

3 Q. Euh...

4 R. Je dis « Oui », attendez, là, je vais regarder la...
5 les invités. Oui, madame Herault et monsieur Gignac.

6 Q. Parfait. Alors, dans les commentaires d'EY,
7 j'aimerais qu'on aille au deuxième paragraphe,
8 trois... troisième ligne, au milieu :

9 « Ils soulignent toutefois qu'au
10 niveau -- et ça, c'est les
11 commentaires d'EY -- Ils soulignent
12 toutefois qu'au niveau de la
13 solution, beaucoup d'éléments
14 nécessitent encore du travail. Ils
15 rappellent l'importance de suivre
16 rigoureusement les processus de
17 niveau 3 requis pour le déploiement.
18 Ils nomment ensuite que le plus grand
19 risque résiduel semble concerner les
20 cinq portails. Ainsi, ils rappellent
21 l'importance de s'assurer que ces
22 derniers soient tous fonctionnels
23 compte tenu qu'il s'agit des portes
24 d'entrée pour l'écosystème de la
25 Société. Finalement, ils partagent

1 une mise en garde quant à l'effet que
2 pourrait avoir une affluence de la
3 clientèle sur la performance de la
4 solution. »

5 Alors, en lien avec ce qu'on vient de... de voir
6 ensemble, là, est-ce que, vous, vous êtes inquiet à
7 ce moment-là, parce que le... le déploiement est
8 imminent, là, il s'en vient, alors, vous, votre
9 niveau de confiance, c'est quoi?

10 R. C'est difficile de me demander mon niveau de
11 confiance aujourd'hui avec ce que je sais, je répète
12 la situation, c'est un peu même... ça me fait quand
13 même un peu drôle de lire ces résolutions-là ou ces
14 commentaires-là aujourd'hui, mais à cette époque-là,
15 oui, on avait encore confiance, tous les éléments
16 étaient autour de la table, EY, qui était l'auditeur,
17 l'Alliance, et l'équipe de TI, ce n'était pas
18 seulement l'équipe de TI, Monsieur le commissaire,
19 qui disait qu'elle était prête, mais c'était
20 l'auditeur, et c'était l'Alliance. Je ne pouvais pas
21 douter de... du fait qu'on n'était pas prêts, je
22 savais, par contre, qu'il y avait certains tests
23 finaux qui n'étaient pas terminés, et je répondrai à
24 vos questions à ce moment-là.

25 Q. Mais est-ce qu'à ce moment-là, EY met... est quand

1 même prudent dans ses commentaires?

2 R. Oui, oui.

3 Q. Mais vous, est-ce que les gens des TI vous rassurent
4 que ce sera fait à temps?

5 R. Oui. Sinon, on n'aurait pas déployé.

6 Q. Maintenant, je vous amène à la page suivante, qui est
7 « Confirmation du déploiement; résultat de la porte
8 5; suite », là, page... je m'excuse, la page 5 du
9 document, Madame la greffière adjointe, donc voilà,
10 je m'excuse, c'est moi qui vous ai fait devancer.

11 R. Donc, vous êtes à quelle page? Je m'excuse.

12 Q. On est à la page de votre document 195.

13 R. Ça va.

14 Q. Alors, on met... vous voyez, « Confirmation du
15 déploiement »...

16 R. Hum hum.

17 Q. ... et je vous amène au troisième « Attendu » avant
18 la fin :

19 « Attendu que la majorité des
20 critères ont atteint le statut prêt
21 pour le déploiement. »

22 Et on arrive... et j'aimerais qu'on arrive à la page
23 suivante. Alors, en bas :

24 « Attendu que les commentaires de EY
25 reçus et les réponses obtenues, Karl

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 Malenfant, vice-président à
2 l'expérience numérique et chef de
3 projet CASA, et Michel Dumas,
4 président de LGS, confirment au
5 comité de direction du 17 janvier
6 2023 le démarrage du plan de
7 transition le 26 janvier 2023 de même
8 que la tenue de la conférence de
9 presse le 19 janvier 2023. »

10 Donc, je comprends que la confirmation du plan...

11 R. De tout le monde.

12 Q. ... à venir se fait là?

13 R. Oui.

14 Q. Et vous, vous êtes confortable avec les explications
15 qui vous sont données à partir des... de ce que
16 monsieur Malenfant et monsieur Dumas de l'Alliance...

17 R. Oui, et j'avais en garde les mises en... les
18 avertissements de notamment EY de faire attention
19 jusqu'à la... au déploiement de certaines
20 dispositions, qui était normal. Alors, tout le monde,
21 écoutez, à ce que je me souviens, là, puis on ne
22 déploie pas une... un projet comme ça sans avoir une
23 certaine certitude, en fait, avoir une certitude,
24 tout le monde était non seulement confiant, mais
25 était d'accord pour le déployer, puis qu'on était

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 prêts pour le déploiement. Alors, moi, je me suis...
2 je ne peux pas faire autrement, là, je me suis fié
3 aux experts autour de la table pour dire que le
4 déploiement était prêt pour être commencé le 16
5 janvier, quoi, ou le 17 janvier -- le 27 janvier,
6 pardon.

7 Q. Oui, le 26 janvier.

8 R. 26.

9 Q. On fait également référence à une conférence de
10 presse, le 19 janvier, vous en avez parlé aussi dans
11 le cadre de votre témoignage, on a effleuré ce... cet
12 événement-là.

13 Alors, pouvez-vous nous dire, là, on... on nous dit
14 que c'est le 19 janvier, est-ce que, de mémoire,
15 c'est autour de la date à laquelle ce serait tenu?

16 R. Je pense que oui. Je n'ai pas...

17 Q. Ça fait du sens?

18 R. Oui, oui, ça a du sens.

19 Q. O.K. C'est quoi l'objectif de cette conférence de
20 presse-là?

21 R. C'est d'annoncer le lancement du projet qui va avoir
22 lieu de telle date à telle date. Ça a été une
23 opération aussi, évidemment, de communication, mais
24 aussi pour la population, pour aviser ce qui va se
25 passer à partir du... du 20 février ou du 21 février,

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 et je me souviens qu'à cette conférence de presse-là,
2 tous les VP ou la majorité étaient là pour expliquer
3 leurs bouts de responsabilité ou d'imputabilité dans
4 ce projet-là.

5 Q. Est-ce que... est-ce que, outre les VP, il y avait
6 d'autres personnes présents à titre de participants
7 de la conférence de presse?

8 R. Mémoriser la photo, là, il y a une photo de la
9 conférence de presse, il y avait assurément Karl
10 Malenfant, il y avait monsieur Leclerc, je ne suis
11 pas certain si madame Lépinay était là, il y avait
12 Jean-Philippe McKenzie, moi, je ne sais pas si madame
13 Busque était là.

14 Q. Et est-ce que, dans le cadre de cette conférence de
15 presse-là, on... on traite aussi, on parle aussi du
16 SAG, parce que dans le fond, je comprends qu'à partir
17 de... de SAAQclic, on initie, on introduit le SAG
18 également; est-ce que vous vous rappelez qu'on en
19 parle dans le cadre de cette conférence de presse-là?

20 R. Oui, on en parle, parce qu'il fallait informer la
21 population, c'était l'objectif de la conférence de
22 presse, qu'il y avait un préambule, il y avait un
23 passage obligé avant d'arriver à SAAQclic, et
24 c'était, je vous dirais, une des raisons principales,
25 au-delà d'annoncer le projet, de faire cette

1 conférence de presse-là, pour que les citoyens du
2 Québec, les clients, puissent être informés que :
3 n'oubliez pas qu'il faut passer par le SAG.
4 Comme c'était nous qui avons hérité d'un peu la
5 publicité du SAG, à la dernière minute, ça, je pense,
6 au début... fin décembre, je pense, et donc, c'était
7 une opération pour permettre d'informer les... les
8 citoyens adéquatement.
9 Q. Est-ce qu'il y a des gens du MCN qui...
10 R. Oui, il y a...
11 Q. ... sont présents à la conférence?
12 R. Oui, oui, vous avez raison. Il y avait une personne
13 du MCN, je ne me souviens plus de son nom, mais il y
14 avait une personne du MCN qui, lui, a parlé du SAG.
15 Q. O.K. Donc, ce n'est pas... ce n'est pas les
16 représentants de la SAAQ...
17 R. Non.
18 Q. ... mais plutôt un représentant du MCN...
19 R. Vous avez raison.
20 Q. ... qui en fait la...
21 R. Vous avez raison.
22 Q. O.K. Est-ce que, dans le cadre de cette conférence de
23 presse-là, vous parlez également, bon, des mesures
24 transitoires ou, en fait, durant le moment où on
25 va... on va diminuer ou on va avoir la... la

- 1 migration des données, est-ce que vous vous rappelez
2 qu'on... si on parle de... à la population, de... des
3 mesures mises en place?
- 4 R. Je ne me souviens pas encore le comment, de ce qui
5 s'est dit, mais c'était aussi l'occasion de dire
6 que... et je pense que c'est Jean-Philippe McKenzie
7 qui a parlé des mesures de mitigation, parce que lui,
8 c'est le service aux clients dans les points de
9 services, alors on a parlé, je présume, je ne me
10 souviens pas exactement encore, mais on a parlé de
11 qu'est-ce qui était pour se passer durant la période
12 de gel.
- 13 Ça aussi, c'était un objectif, pour informer
14 adéquatement les citoyens.
- 15 Q. Est-ce que, de mémoire, cette conférence de presse-là
16 a été bien reçue par la population?
- 17 R. Oui, oui.
- 18 Q. Oui?
- 19 R. Et des journalistes, il n'y a pas eu de... de... à ce
20 que je me souviens, il n'y a pas eu de commentaires
21 ou d'articles négatifs suite à cette conférence de
22 presse-là, puis vous comprendrez, vous parlez de
23 confiance, là, moi, je ne me présente pas à une
24 conférence de presse si je n'ai pas confiance au
25 projet, là. Alors, c'est sûr qu'on avait confiance

1 en... en la faisabilité du projet.

2 Q. Maintenant, j'aimerais qu'on aborde, bon, il y a un
3 CA spécial, on sait que les CA spéciaux, c'est pour
4 parler de CASA, c'est ce qu'on a mentionné dans le
5 cadre de votre témoignage.

6 J'aimerais qu'on prenne celui du 23 janvier, qui est
7 déposé sous 45_P-328, onglet 41.

8 Donc, si on descend un petit peu, Madame la greffière
9 adjointe, on pourra voir à la page suivante. Voilà,
10 « Présences; ordre du jour; CASA; informations ».

11 Alors, c'est un document de trois pages?

12 R. Hum hum.

13 Q. Donc, on voit qu'on fait le suivi de CASA. Alors,
14 « Suivi porte 5 », alors :

15 « Le vice-président à l'expérience
16 numérique... »

17 On parle encore là de monsieur Malenfant?

18 R. Toujours le même.

19 Q. Toujours?

20 « ... parcourt la présentation sur le
21 suivi du projet CASA, il revient sur
22 les dates importantes du plan de
23 transition et du plan de passage en
24 production, il souligne alors qu'en
25 date du 23 janvier 2023, tous les

1 éléments nécessaires au déclenchement
2 des activités de déploiement sont en
3 place. Il entretient brièvement les
4 membres de la stratégie de
5 finalisation des essais et de
6 correction des anomalies. Ensuite, il
7 présente les résultats de la porte 5
8 en précisant que l'actif CASA est
9 construit en fonction de la portée
10 convenu, que les activités
11 préparatoires au déploiement du
12 projet sont terminées. Il ajoute que
13 l'organisation est également prête à
14 recevoir CASA. Enfin, il conclut le
15 premier volet de sa présentation en
16 traitant des activités d'assurance
17 qualité. »

18 Alors, je comprends que ça semble positif quand on...
19 on voit le résumé qui est fait par monsieur
20 Malenfant?

21 R. Effectivement.

22 Q. Et quand on arrive au point 2.2, page suivante, on a
23 un suivi de la conférence de presse dont on vient de
24 discuter, alors :

25 « Le vice-président aux stratégies

1 marketing et de sécurité
2 routière... »

3 Est-ce que c'est monsieur McKenzie dont on parle ici?

4 R. Oui.

5 Q. Alors :

6 « ... revient sur la conférence de
7 presse tenue le 19 janvier, il
8 informe les membres de la présence
9 des médias nationaux et de 19
10 journalistes. Il ajoute que
11 l'information a par la suite été
12 retransmise avec justesse. Il
13 mentionne aussi que l'utilisation des
14 médias sociaux pour l'occasion a
15 permis de joindre 200 000 personnes.
16 Il informe également les membres
17 d'une campagne d'affichage prévue
18 pour appuyer les efforts
19 d'informations déployés et que
20 celle-ci se tiendra dans les centres
21 de services chez les mandataires. Il
22 termine en soulignant que son équipe
23 suit de près la situation entourant
24 le déploiement de SAAQclic et qu'elle
25 est prête à intervenir en matière de

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 communications, le cas échéant. »
2 R. Je m'excuse, c'est monsieur Leclerc.
3 Q. C'est monsieur Leclerc? Pardon.
4 R. Et non pas monsieur McKenzie.
5 Q. Pardon. Donc, à l'issue de ce CA spécial, votre
6 niveau de confiance, il est où?
7 R. Il est toujours à la même place, toujours au même
8 endroit. Je vous donnerai toujours la même réponse,
9 parce qu'à défaut d'avoir confiance, c'est peut-être
10 là où j'ai... j'ai prêché par la confiance, mais à
11 défaut d'avoir confiance, si je n'avais pas eu
12 confiance, on ne serait pas là.
13 Q. Mais les informations qui sont transmises...
14 R. Oui.
15 Q. ... ne vous laissent pas sous-entendre...
16 R. Pas du tout.
17 Q. ... qu'il peut y avoir une problématique?
18 R. Non, pas du tout.
19 Q. Alors, maintenant, allons au CA du 16 février 2023,
20 sous 45_P-329, onglet 42.
21 Alors, là, monsieur Marsolais, c'est un CA régulier,
22 donc on ne parle pas juste de CASA, on comprend, dans
23 cette rencontre-là.
24 Alors, là, je demanderais à prendre la page 5.
25 R. Oui.

1 Q. Et on peut y constater, bon, « Suivi du déploiement;
2 informations », donc on a quand même un bon... un bon
3 résumé. Si on va au troisième paragraphe, donc qui
4 commence par « Le vice-président à l'expérience
5 numérique », donc monsieur Malenfant :

6 « ... partage avec les membres une
7 présentation sur le suivi du
8 déploiement des services numériques
9 et il la parcourt. Il rappelle le
10 passage de 300 systèmes et de 10
11 milliards de données à une solution
12 intégrée permettant aux clients
13 d'avoir un dossier unique. Il ajoute
14 que cet exercice représente 15 500
15 étapes et implique 400 personnes à sa
16 vice-présidence. Puis il souligne que
17 la période d'arrêt de services
18 transactionnels se termine le jour
19 même et qu'ainsi, la reprise
20 graduelle des services débutera le
21 lendemain pour en arriver au
22 lancement officiel de SAAQclic le 20
23 février 2023. De plus, il rappelle
24 que la phase de stabilisation se
25 déroulera du 16 février au 19 mai

1 2023. Ensuite, il précise les trois
2 phases de ce qu'il appelle le grand
3 déménagement et présente les cinq
4 portraits de la présentation
5 électronique de services, soit les
6 commerçants, les partenaires, les
7 mandataires en vérification de
8 véhicules routiers, les entreprises
9 et les clients. Il conclut son volet
10 de la présentation en revenant sur le
11 SAG et l'information nécessaire pour
12 la création d'un compte. »
13 Je comprends qu'à ce moment-là, le SAG n'est pas...
14 on vous... c'est réglé, ça, ça devrait bien
15 fonctionner?
16 R. Sur l'opérationnalité du SAG, c'était réglé depuis le
17 13 décembre.
18 Q. Voilà.
19 R. Donc, ce n'était pas un enjeu sur l'existence du SAG;
20 l'enjeu, c'était l'adhésion au SAG.
21 Q. Et le paragraphe suivant, alors :
22 « Le vice-président à l'accès
23 sécuritaire au réseau routier prend
24 la parole et partage avec les membres
25 une présentation sur le plan de

1 reprise des services dans les points
2 de services à l'occasion du
3 déploiement de SAAQclic. »

4 Donc...

5 R. C'est monsieur McKenzie.

6 Q. C'est monsieur McKenzie?

7 R. Oui.

8 Q. Donc, là, on a vraiment... quand on re... quand le
9 tout redémarrera...

10 R. Redémarre, quels sont les moyens qui ont été pris
11 dans les points de services pour servir adéquatement
12 la population.

13 Q. Alors, il en fait état à ce moment. Donc :

14 « Il rappelle les services offerts en
15 mode alternatif pendant la période de
16 transition, soit du 27 janvier au 16
17 février 2023. Puis il informe les
18 membres de la reprise progressive des
19 services qui se fera à partir du 20
20 février. Il décline ceux-ci selon la
21 ligne verte et la ligne rouge. De
22 plus, il souligne que les
23 gestionnaires des points de services
24 auront une marge de manoeuvre pour
25 gérer localement l'achalandage, qu'il

1 y aura maintien de mesures
2 d'exception si nécessaire et qu'un
3 équilibre est recherché entre
4 l'accompagnement des employés qui
5 sont en apprentissage et leur
6 productivité. Il souligne que bien
7 que des rendez-vous aient été offerts
8 aux clients, une majorité d'entre eux
9 ne souhaitent pas en prendre,
10 préféreraient revenir à partir du 20
11 février, et qu'un achalandage
12 important est à prévoir. Il termine
13 son volet de la présentation en
14 abordant le sujet de
15 l'immatriculation par les
16 commerçants. Il souligne que les
17 partenariats entre la Société et
18 ceux-ci est un facteur déterminant
19 pour la période et que les échanges
20 sont réguliers. »

21 Donc, tout semble au baux fixe?

22 R. Tout semble bien fonctionner, et toutes les mesures
23 ont été prises pour faire en sorte de servir les
24 clients à partir de... durant la période tampon et
25 par la suite.

- 1 Q. Et justement, si on... on revient sur la période
2 tampon, là, qui est à partir du 27 février, on
3 comprend que les... c'est la migration qui débute,
4 comment ça se passe, cette période-là, entre le 27
5 février et le déploiement du 20 -- le 27 janvier,
6 pardon, et le déploiement du 20 février?
- 7 R. Écoutez, je pense que ça se passe assez bien, malgré
8 la situation où les... tous les services ne sont pas
9 disponibles, mais les mesures de mitigation qui
10 avaient été instaurées, qui étaient des mesures qui
11 touchaient le plus les activités précises, faisaient
12 en sorte que les citoyens qui n'avaient pas le choix
13 de transférer ou de... de faire une opération dans
14 nos points de services étaient en mesure de le faire.
15 Et donc, à cette période-là, il n'y a pas eu vraiment
16 d'enjeux, c'est par la suite, là, mais à cette
17 période-là, les gens avaient été avisés, on avait
18 fait une campagne de communication aussi pour aviser
19 de cette problématique-là.
- 20 Je vous avoue que trois semaines, ce n'est pas les
21 jours ouvrables, là, mais c'est une période longue
22 pour arrêter des services, mais comme je vous ai
23 expliqué hier, selon les experts, c'est qu'on n'avait
24 pas d'autres choix que de prendre cette période-là
25 pour transférer 10 milliards de données dans le

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 nouveau système.

2 Q. Donc, je comprends qu'à l'aube du déploiement, vous
3 n'aviez pas de... il n'y avait pas de lumières rouges
4 qui s'allumaient en lien avec le...

5 R. Non.

6 Q. ... l'arrêt de trois semaines?

7 R. Encore une fois, s'il y en avait eu, parce que le
8 système était exploitable encore, l'ancien système,
9 mais le jour où on mettait en fonction le nouveau
10 système, là, il n'était plus exploitable.

11 Q. J'aimerais maintenant qu'on prenne la pièce 45_P-330,
12 onglet 43.

13 J'ai dit « 330 », je m'excuse, ce n'est pas la bonne
14 cote. Je m'excuse, c'est moi qui a probablement
15 commis l'erreur. C'est 334.

16 Voilà.

17 Alors, monsieur Marsolais, c'est un échange texto.

18 Alors, Yves...

19 R. Yves Frenette.

20 Q. Si je vous suggérais que c'est plutôt Yves Ouellet,
21 alors c'est un... on est le 19 février 2023, donc on
22 est la veille du déploiement, alors « Denis », en
23 haut, c'est le... en fait, ça provient du... on
24 comprend que c'est... vous êtes le contact de
25 monsieur Ouellet en haut qu'on voit, là?

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 R. Oui.

2 Q. Et on a caviardé le reste, évidemment, Monsieur le
3 commissaire, pour des raisons évidentes, là, ce
4 n'était pas nécessaire.

5 Donc... alors, le texto que vous semblez... que vous
6 transmettez à 12 h 42 :

7 « Salut Yves, serais-tu disponible
8 pour un bref appel vers 18 heures à
9 la veille du lancement de SAAQclic?
10 Je te ferai un bref topo de la
11 situation, incluant les
12 communications à venir. En ce moment,
13 tous les signaux sont au vert. »

14 Alors, vous... il vous répond qu'il va vous appeler à
15 19 heures.

16 Donc, je comprends qu'à... encore là, qu'à l'aube...
17 à la lumière de votre témoignage, ça confirme qu'à la
18 veille, le 19, pour vous, tout semble beau?

19 R. Tout à fait, je l'ai même confirmé au secrétaire
20 général.

21 Q. Et ça dit « Je vous appelle à 19 heures », est-ce que
22 vous vous rappelez si cet appel-là a eu lieu?

23 R. Je me souviens de lui avoir parlé. Est-ce que cet
24 appel-là a eu lieu à 19 heures?

25 Q. Mais vous vous rappelez lui avoir parlé?

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 R. Oui, oui.

2 Q. Et est-ce que vous vous rappelez de... du contenu de
3 votre conversation, si c'était pour...

4 R. Si je me fie au libellé du texto, je lui ai fait
5 rapidement l'état de situation, que les transferts de
6 données ont bien été, qu'on est prêts à déployer, je
7 pense, c'était le lendemain, et que les... les points
8 de services sont... sont prêts à recevoir cette
9 transformation-là avec... suite à la formation qu'il
10 y a eu, il y avait des super utilisateurs qu'on
11 appelait, ceux qui étaient formés davantage que les
12 employés, qui étaient dans chacun des points de
13 services pour justement pallier à des questions qui
14 aurait pu y avoir auprès des employés. Alors, je lui
15 ai dit : « Toutes les équipes sont en place, et ce
16 qu'on me dit, tout est prêt. »

17 Q. Maintenant, j'aimerais qu'on arrive au jour J, au 20
18 février 2023.

19 R. Oui.

20 Q. Jour de déploiement...

21 R. Oui.

22 Q. ... tant attendu. Pouvez-vous nous expliquer comment
23 se passe cette journée?

24 R. Écoutez, ce genre d'événement-là qui, auprès des
25 équipes, à l'interne, qui travaillent depuis...

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 depuis 2015, 2016, 2017, là, donc après tant
2 d'années, il y a quand même beaucoup d'employés qui
3 travaillent sur ce projet-là, beaucoup d'employés
4 internes, mais aussi, beaucoup de ressources
5 externes, c'est sûr que c'est un moment de fébrilité
6 pour savoir qu'est-ce qui va se passer puis ça va-tu
7 fonctionner.
8 Tout le monde est confiant, tout le monde est prêt,
9 mais c'est quand ça part que c'est... puis les
10 premières journées, de mémoire, ça... les
11 premières... la première ou deuxième journée, ça a
12 été assez bien; ça a commencé à se gâter, je pense,
13 la troisième ou quatrième journée. Il y avait des
14 problématiques informatiques au début, mais qui
15 étaient, entre guillemets, si je peux m'exprimer
16 ainsi, des bugs qui sont normaux par rapport à un
17 projet comme ça.
18 Il y a eu un problème majeur, je pense, la troisième
19 ou la quatrième journée, et là, bien, c'est là que le
20 mot « fiasco » est apparu assez rapidement après le
21 déploiement, et c'est là que les... les citoyens ont
22 commencé à douter du système et à dire : « Bien, moi,
23 je vais me rendre dans les points de services, parce
24 que je veux avoir mon permis de conduire à temps. »
25 Si on ne se fie pas au dossier de la difficulté de...

1 ou pour certains, la difficulté d'aller chercher son
2 identification au SAG, bien, ça a fait... ce mélange
3 des deux choses-là, ça a fait en sorte que même s'il
4 y avait eu des employés, je pense qu'ils étaient 200
5 employés en surplus dans les différents points de
6 services, ça ne suffisait pas, et là, il y avait des
7 listes d'attente, vous savez la suite.

8 Q. Et quand vous dites qu'ils avaient de la difficulté à
9 aller chercher leurs identifications au SAG,
10 pouvez-vous être un peu plus précis, c'était quoi la
11 problématique en lien avec le SAG?

12 R. Le système fonctionnait bien.

13 Q. Donc, le SAG fonctionnait bien?

14 R. Le SAG fonctionnait bien, c'est les exigences pour
15 arriver au SAG qui étaient difficiles pour certains.
16 Je vous ai expliqué qu'il y avait quatre secrets,
17 dont un secret était le numéro d'identification
18 sur... pas sur le permis de conduire, mais sur le
19 rapport d'impôt, il y en a plusieurs citoyens que
20 j'ai découvert qui n'ont pas -- qui ne font pas de
21 rapports d'impôt pour toutes sortes de raisons, et
22 donc, ils n'ont pas de numéro d'identification.
23 Au début, le ministère du Revenu, si je ne m'abuse,
24 ces gens-là faisaient une demande, ça prenait deux
25 semaines, au début, deux semaines ou trois semaines.

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 Alors, vous comprendrez qu'un citoyen qui, même si
2 son permis est renouvelable dans un mois et demi, il
3 ne veut pas prendre la chance.
4 Ça fait que tout le monde de ces gens-là se sont
5 rendus aux points de services, ce qui était tout à
6 fait un... on a toujours attendu un peu aux permis,
7 il y a toujours eu une attente de... dépendant des
8 périodes, d'une demi-heure, d'une heure, ça dépend,
9 mais là, c'était... et j'avais dit dans les médias
10 qu'on a probablement mal -- sous-évalué l'effet du
11 nombre de personnes qui étaient pour se présenter
12 dans les points de services, ce qui donne cette
13 chose-là. Je n'ai pas... je n'ai pas essayé de ne pas
14 traiter de la question devant les médias, j'ai dit :
15 « On a probablement sous-évalué. » Évidemment qu'au
16 plan gouvernemental, on ne... on ne peut pas et je ne
17 voulais pas commencer à déblatérer sur le SAG, hein,
18 parce que de toute façon, c'est un système
19 incontournable pour...
20 Alors, tout ça a fait en sorte que plus on avançait,
21 plus c'était... plus c'était difficile, parce que là,
22 on avait...
23 Q. En fait, parce qu'il y avait des gens, comme les
24 systèmes avaient été interrompus pendant un certain
25 temps, des gens avaient attendu, alors quand on

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 déploie, il y a plusieurs personnes qui étaient en
2 ligne d'attente, et là, il y a un goulot
3 d'étranglement, là, si je...
4 R. Tout à fait, et...
5 Q. ... des files d'attente importantes?
6 R. ... et pour vous exprimer que les gens, leurs
7 réflexes, c'était d'aller dans les points de
8 services, parce qu'ils étaient habituellement...
9 habitués d'aller dans les points de services, il y en
10 a plusieurs qui étaient dans notre système, puis il y
11 avait un système numérique qui existait avant, et
12 pour vous démontrer comment il y a eu un espèce de
13 crainte du citoyen, c'est qu'il y a eu moins de
14 transactions sur le... qu'il y avait sur notre
15 système informatique avant qu'il y en avait avec le
16 nouveau système, alors il y avait vraiment un
17 problème, et pour vous démontrer davantage les
18 craintes des citoyens, moi, j'ai fait le tour des
19 points de services, à tout le moins à Québec, et j'ai
20 été au point de services notamment du boulevard
21 Hamel, je me souviens très bien, il y avait une liste
22 d'attente, et j'interpellais les gens pour leur
23 dire : « Vous venez ici pourquoi, à quelle
24 occasion? », et cetera, puis il y a une personne
25 notamment que je connais, un monsieur, qui me

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 disait : « Bien, mon... » J'étais au mois de mars, il
2 me disait : « Bien, je viens renouveler mon permis,
3 qui échet le mois de juin. » Bien, j'ai dit :
4 « Monsieur, allez... retournez chez vous, ça ne vous
5 donne rien d'attendre ici. »
6 Ça fait que ça démontre que les gens avaient...
7 anticipaient le délai plus long, puis je vous avoue
8 qu'il y avait une espèce de... j'allais dire
9 frénésie, mais ce n'est pas le bon terme, il y avait
10 une... une perception que dès le départ, c'était un
11 fiasco, dans les premiers jours, il y en a qui ont
12 déclaré dès les premiers jours que c'était un fiasco.
13 Je vous avoue qu'on se serait attendus peut-être avec
14 un peu plus d'aide dans les circonstances, mais on
15 était...

16 Q. Qu'est-ce que vous voulez dire par un peu plus
17 d'aide?

18 R. Un peu plus de support. Je vous ferai part dans
19 mes... si vous me permettez, Monsieur le commissaire,
20 à la fin, de certaines recommandations, parce que j'y
21 tiens, parce qu'on... on a quand même eu des leçons
22 de cette situation-là, en tout cas, moi, j'en ai
23 beaucoup. Et donc...

24 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

25 Q. Je pense qu'on va y revenir, là, j' imagine qu'il y a

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 eu une cellule de crise, j'imagine qu'il y a eu un
2 *post-mortem*... en tout cas, s'il n'y a pas eu de
3 *post-mortem*...

4 R. Oui.

5 Q. ... il y a un enjeu, là, dans votre boîte, là?

6 R. Non non, je peux vous dire qu'il y en a eu une
7 cellule de crise.

8 Q. Je vais laisser maître Tremblay aller...

9 R. Puis vous avez les...

10 Q. ... avec ses questions plus spécifiques, là, mais je
11 l'espère.

12 R. ... vous avez les résolutions, je pense, à cet
13 effet-là, dès le début mars, il y avait une cellule
14 de crise, qui ont envahi mes... mes endroits où je...
15 mes bureaux, et qui, presque 24 heures par jour, ces
16 gens-là... on avait déjà instauré ou fait en sorte de
17 créer des cellules de crise, donc ce n'était pas
18 improvisé, là, c'était structuré. On avait même fait
19 appel à une personne de la Sûreté du Québec qui avait
20 géré ce genre de situation-là pour nous donner une
21 formation adéquate. Donc, on était... on était fin
22 prêts pour la cellule de crise, mais il a beau y
23 avoir une cellule de crise, dans ces situations-là,
24 ça ne règle pas, et... et voilà.

25 Ce n'était pas une période très agréable.

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 **Me MÉLANIE TREMBLAY :**

2 Q. Et vous, au départ, là, quand vous... vous dites que
3 ça prend un... deux, trois jours avant qu'on réalise
4 un peu plus l'ampleur?

5 R. Assez rapidement. Assez rapidement.

6 Q. Parlez-vous avec monsieur Malenfant pour lui dire...

7 R. C'est sûr.

8 Q. ... « Voyons! C'était supposé tout marcher, cette
9 affaire-là »?

10 R. C'est ça. Je parle à monsieur Malenfant, puis la
11 meilleure preuve que je peux vous donner -- parce que
12 là, les médias couraient après nous, et c'est moi qui
13 a été pour défendre l'organisation, puis je pense que
14 je vous en ai parlé au début, mais à une entrevue
15 avec monsieur Arcand, j'en ai fait deux en l'espace
16 de deux semaines, je lui ai dit à la deuxième
17 entrevue, je crois : « Rassurez-vous, monsieur
18 Arcand, on m'a dit que d'ici trois mois, ce qui est
19 normal, les problèmes que le... que le logiciel
20 arrive vont être résorbés d'ici deux à trois mois. »
21 Encore là, je ne dis pas ça si... je ne l'invente
22 pas, ce n'est pas moi qui est l'expert.
23 Alors, on m'a affirmé que d'ici trois mois, les
24 problèmes étaient pour être réglés.

25

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

2 Q. Qui vous affirme ça?

3 R. Monsieur Malenfant.

4 Q. Monsieur Malenfant, puis je vais imager, je vais
5 imager ça, il vous vante la septième merveille du
6 monde, puis vous vous retrouvez avec une patente qui
7 ne fonctionne pas?

8 R. Écoutez, Monsieur le commissaire...

9 Q. Avec des listes -- pas des listes, mais des files
10 d'attente, des gens qui n'adhèrent pas au système, un
11 goulot d'étranglement, qui fait en sorte qu'il y a un
12 backlog d'accumulé, et cetera; vous avez encore
13 confiance en monsieur Malenfant?

14 R. Actuellement?

15 Q. Non, là là.

16 R. Là? Là, je commence à... ça commence à s'effriter
17 sérieusement. Écoutez, moi, dans toute ma carrière,
18 j'ai toujours eu des personnes qui étaient dans ma
19 garde rapprochée, des sous-ministres associés, des
20 vice-présidents, et cetera, j'ai toujours fait
21 confiance à ces gens-là, ces gens-là ont toujours été
22 loyaux envers moi, et ils n'ont jamais trahi ma
23 confiance.

24 Aujourd'hui, je suis obligé de vous dire, et je suis
25 fort désolé de la situation, ça m'affecte beaucoup,

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 je suis obligé de vous dire que la règle qu'il y a
2 une exception à la règle, là, je pense que je l'ai
3 vécue, puis j'ai... il y a moi, mais il y a aussi
4 l'effervescence de tous les gens -- pardon, tous les
5 gens qui étaient autour... là, je perds la voix,
6 parce que je suis un peu émotif, tous les gens qui
7 étaient autour de moi, le conseil d'administration,
8 le comité de gestion et tout, c'était un tourbillon,
9 là. Alors, c'est sûr que je suis fort désolé de la
10 situation, je ne peux pas vous dire plus que ça,
11 après la carrière que j'ai menée, je suis fort
12 désolé.

13 On apprend toujours jusqu'à la dernière journée de
14 notre vie, hein, j'en suis une preuve vivante, je
15 peux vous dire ça.

16 Q. Est-ce qu'il y a une conversation avec monsieur
17 Malenfant, de dire « Règle-moi ça, sinon, tu
18 sautes », là?

19 R. Bien...

20 Q. Parce que sur papier, vous êtes la personne
21 responsable?

22 R. Je le sais.

23 Q. Évidemment, on connaît l'histoire, vous avez sauté,
24 là?

25 R. Oui.

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 Q. Monsieur Malenfant est resté là, lui, par contre?
2 R. Bien oui. On m'a déjà demandé, deux semaines avant,
3 de faire comme... pour reprendre votre expression,
4 sauter monsieur Malenfant et monsieur Leclerc,
5 j'avais dit aux personnes qui m'ont demandé ça -- à
6 la personne qui m'a demandé ça, j'ai dit : « On ne
7 peut pas faire ça là, là. Alors, laissez-moi revenir
8 à la personne, puis je vais trouver des solutions. »
9 Je suis revenu, en fait, aux emplois supérieurs, vous
10 avez deviné, et je lui ai dit : « Monsieur Malenfant,
11 il prend théoriquement sa retraite au mois de
12 décembre. » On était au mois de mars, j'ai dit :
13 « Moi, j'en ai besoin, parce qu'on ne peut pas le
14 remplacer dans un... avec une échéance comme ça »,
15 même si la situation était dramatique, ça aurait été
16 encore plus dramatique de le changer là.
17 Alors, j'ai dit : « Donnez-moi jusqu'au mois de juin;
18 au mois de juin, il prendra sa retraite anticipée
19 puis c'est tout. »
20 Monsieur Leclerc, souvenez-vous que je lui avais
21 donné des responsabilités, communications, ressources
22 humaines, ressources matérielles, il n'avait pas
23 vraiment une entente très cordiale avec les
24 ministres, ça ne marchait pas.
25 Alors, j'avais dit en retournant, une journée après,

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 aux emplois supérieurs, j'avais dit : « Monsieur
2 Leclerc... » C'était surtout au niveau des
3 communications que ça ne marchait pas : « Je vais lui
4 enlever les communications », puis les
5 communications, comme dans tous les ministères,
6 relèvent du sous-ministre. Là, ça relevait d'une
7 vice-présidence, et j'engagerai une personne qui va
8 s'occuper des communications, mais qu'elle relèvera
9 de moi. Et donc, je laisserai les... ou le bât
10 blesse, c'était les communications.

11 Alors, je suis arrivé avec ces solutions-là deux
12 jours après, et une semaine et demie après, je crois,
13 je pense que ce n'était pas assez, c'est là, moi,
14 que... qu'on m'a invité à... à aller regarder dehors.

15 **Me MÉLANIE TREMBLAY :**

16 Q. Alors, je comprends que par votre tentative justement
17 de...

18 R. De sauver encore le monde.

19 Q. ... de sauver...

20 R. Oui.

21 Q. ... de sauver et d'essayer de trouver des solutions
22 pour régler...

23 R. Bien, je pensais à la Société, là.

24 Q. ... le déploiement qui ne fonctionnait pas bien...

25 R. Tout à fait.

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 Q. ... vous avez un peu sauvé l'emploi de monsieur
2 Malenfant?

3 R. En tout cas, c'est moi qui est parti, et je n'ai
4 jamais eu un appel après que je sois parti, pas un.
5 Alors, si...

6 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

7 Q. On va y revenir là-dessus, là, à votre départ.

8 **Me MÉLANIE TREMBLAY :**

9 Oui.

10 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

11 Q. Je veux juste qu'on continue, là.

12 **Me MÉLANIE TREMBLAY :**

13 Oui.

14 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

15 Q. Remarquez que c'est de ma faute, c'est moi qui vous a
16 amené là, là, mais...

17 R. Là, vous avez ouvert la porte...

18 Q. ... c'est le choix du chef!

19 R. ... puis comme je suis sensible sur ce sujet-là, je
20 n'ai pas été...

21 Q. Non, tout à fait, on va vous laisser vous exprimer
22 là-dessus.

23 **Me MÉLANIE TREMBLAY :**

24 Q. Oui, on va arriver à ce sujet-là, je veux juste qu'on
25 termine le... le déploiement raté, si vous me

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 permettez.

2 R. Oui.

3 Q. On a parlé, bon, vous avez parlé de cellule de crise,
4 là; pouvez-vous nous dire, là, concrètement,
5 qu'est-ce qui est mis en place, là, et à partir de
6 quand?

7 R. Écoutez, la date exacte, je pense, c'est le 2 ou 3...
8 ou 4 mars, là, tout près, là, on n'a pas retardé trop
9 trop. On a exactement suivi la procédure qu'on
10 s'était établie, alors il y avait des responsables
11 dans chacun des domaines, tout le monde était à mon
12 étage, dans la grande salle de conférence, tout le
13 monde était là, ils étaient une quinzaine de
14 personnes dans chacun des domaines, qui avaient... on
15 était des mitigations, on était dans tout ça, il y
16 avait une cellule de crise plus rapprochée qui était
17 dans mon bureau, les VP, et qui, à tous les jours, on
18 faisait le point, deux fois par jour, il y avait une
19 personne responsable dans la salle de conférence,
20 puis dans ma... mon bureau à moi, puis on a... on
21 faisait le point à tous les jours.

22 À ce moment-là, la ministre était très disponible,
23 elle nous appelait à tous les jours, on lui faisait
24 un rapport à tous les jours, et...

25

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

2 Q. On parle de madame Guilbault, là?

3 R. Oui, la ministre Guilbault, elle a pris en... en tout
4 cas, en charge le... le fait de voir comment qu'on
5 peut améliorer la situation, puis c'est
6 compréhensible, là, ce n'est pas une critique de
7 madame Guilbault, mais là, elle était là. Là, elle
8 était présente, puis une fois par jour, parfois deux,
9 il y avait beaucoup de communications à ce moment-là
10 entre... entre moi et madame Guilbault, par texto, et
11 il y avait un Teams à chaque jour avec madame
12 Guilbault et la cellule de crise rapprochée qu'on...

13 **Me MÉLANIE TREMBLAY :**

14 Q. Qui faisait partie de cette cellule de crise
15 rapprochée?

16 R. Les VP, les VP. Il y avait Marie-Ève, il y avait
17 Jean-Philippe McKenzie, il y avait... Karl Malenfant
18 n'était pas toujours là, parce qu'il était occupé à
19 régler les problèmes, là. Les gens les plus érudits,
20 c'était eux, parce qu'évidemment, Jean-Philippe
21 McKenzie, c'était lui qui était sur la ligne de front
22 au niveau des services à la clientèle. Alors, il lui
23 donnait à la ministre, par écrit, c'est lui qui
24 rédigeait les rapports, il lui donnait par écrit
25 l'état de situation, combien de personnes ont passé

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 par le... par le SAAQclic, combien de personnes
2 étaient dans chacune des... chacun des points de
3 services, et cetera, et cetera, et on était l'hiver,
4 encore l'hiver, et évidemment que... j'avais même dit
5 dans un média quelconque, je pense que c'était
6 Radio-Canada, qui me montrait des photos des
7 personnes qui étaient dehors, j'ai dit : « Ça n'a pas
8 de maudit bon sens, ce n'est pas acceptable. »
9 Écoute, c'était le premier, là, je ne suis pas... je
10 ne suis pas... je suis capable de dire les vraies
11 choses. J'avais exprimé : « Ça n'a pas de bon sens! »
12 Puis c'est là qu'on a loué des... on est rendus là,
13 je ne pensais pas de louer des roulottes à mon... à
14 mon stade, là, c'est moi qui s'est occupé de louer
15 des roulottes chauffées, on a installé des... dans
16 certains points de services, des... des postes pour
17 le SAG, ça aussi, ça n'a pas été... ça a été
18 compliqué avec le ministère du Numérique, parce que
19 c'était compliqué au niveau de la communication...
20 Q. Quand vous dites que vous louez des... des postes
21 pour le SAG, c'est...
22 R. Bien, ce n'était pas pour le SAG, les roulottes, mais
23 on a installé des personnes responsables, que les
24 citoyens pouvaient s'inscrire -- en fait, on les
25 inscrivait sur le SAG...

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 Q. Pour les aider à se brancher?
2 R. On le faisait avec eux, puis là, bien, ils
3 pouvaient... on leur montrait comment agir sur
4 SAAQclic, puis là, ils le faisaient eux-mêmes après.
5 Ça fait qu'on essayait de toutes les façons de... on
6 a instauré des rendez-vous aussi, il y avait des
7 personnes dans chacun des points de services qui
8 faisaient le... toutes les lignes d'attente, pour
9 leur dire : « Vous venez pourquoi, quelle date? »
10 Comme mon monsieur, là, s'il y avait eu ces
11 personnes-là à ce moment-là, bien, elles auraient
12 donné un rendez-vous à ce monsieur-là.
13 Ça fait que les rendez-vous, les gens attendaient 15,
14 20 minutes, là, parce qu'il y avait deux lignes, il y
15 avait des lignes sans rendez-vous puis des lignes
16 avec rendez-vous, les rendez-vous, ça a assez bien
17 fonctionné, je vous dirais, mais écoutez, tout le
18 monde était sur les dents, là, les employés les
19 premiers, là, c'était un peu décourageant.
20 Honnêtement, c'était un peu décourageant, mais on a
21 fait face à la machine, puis moi, j'ai... j'ai
22 toujours dit que je suis parti trop tôt, mais je
23 sentais... on était sur le bon côté, je suis parti le
24 4 avril ou le 5 avril, c'est le 4, je pense, on
25 était... on s'en allait de l'autre côté, à cette

1 période-là, tout n'était pas réglé, mais on s'en
2 allait sur le bon côté.
3 Bon, l'histoire a démontré que, finalement, le
4 semblant du bon côté a duré... n'a pas duré assez
5 longtemps, là, je l'ai constaté au même titre, puis
6 là, c'est monsieur Ducharme qui... qui suit le reste,
7 là, mais... non non, ça n'a pas été... ça n'a pas été
8 une période de ma vie bien agréable, pour moi, mais
9 aussi pour les citoyens, on oublie souvent les
10 citoyens, là, mais moi, je suis fort désolé que...
11 puis je l'ai dit devant les médias, je suis fort
12 désolé de ce que les citoyens ont... ont subi, ont
13 toléré durant... durant la période, puis encore
14 aujourd'hui, puis ça, il ne faut jamais l'oublier,
15 là.
16 On est là pour servir les citoyens, nous autres, on
17 n'est pas là pour... puis ça, bien, on a failli à la
18 tâche.
19 Q. Votre compréhension, là, peu de temps après, bon, que
20 vous réalisez la... que ça ne fonctionne pas bien,
21 les enjeux du... des dérapages, là, dans le fond,
22 est-ce que vous les compreniez, est-ce que vous êtes
23 en mesure de nous expliquer votre compréhension des
24 enjeux en lien avec l'interface SAAQclic, c'était
25 quoi le problème? Je comprends qu'on est dans un

1 enjeu un peu plus technique, mais est-ce que vous
2 êtes capable de vous rappeler...

3 R. Écoutez, on est vraiment dans le niveau du
4 branchement des fils, comme j'ai pu exprimer cette
5 semaine. Moi, l'important, ce n'était pas
6 nécessairement de comprendre les problèmes, mais de
7 les régler, et je mettais l'emphase pour dire :
8 « Réglez le problème. » Il y a eu une panne majeure à
9 un moment donné, bien, il vient d'où, le problème,
10 pourquoi c'est un problème, et cetera? Mais à un
11 moment donné, ça venait... il y avait beaucoup de
12 problèmes, puis « Ça va se régler, ça va se régler,
13 ça va être correct », là, je n'y croyais plus. Je n'y
14 croyais plus, parce que c'est moi, en bout de piste,
15 qui... qui essayais tout ça devant les médias, là.

16 Q. Peut-être, ne serait-ce que pour nous aider à nous
17 rappeler un peu et vous rafraîchir un peu la mémoire
18 aussi des différents échanges, je comprends qu'on est
19 dans le technique aussi, là, qu'il y a beaucoup
20 d'éléments, vous en... vous en gériez beaucoup, à
21 l'époque. J'inviterais à prendre la pièce P-303, donc
22 l'onglet 2, les fameux procès-verbaux de comités de
23 direction.

24 R. Je commence à connaître ce...

25 Q. Vous commencez à connaître la pièce, hein?

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 R. Monsieur le commissaire, j'ai toujours un doigt sur
2 l'onglet 2 pour...

3 Q. Page 221.

4 R. Oui.

5 Q. Alors, on fait un peu un résumé, là, je vous amène au
6 point 3.

7 R. À quelle date, le 28 février?

8 Q. On est le 28 février 2023, donc on est vraiment peu
9 de temps, là, il y a une... huit jours après le
10 déploiement. Si on prend « Processus pour
11 authentification SAG en points de services », alors
12 troisième... quatrième paragraphe :

13 « Le processus pour
14 l'authentification gouvernementale
15 SAG en points de services qui sera
16 effectif à compter du 13 mars 2023
17 présenté aux membres. Ainsi, les
18 clients pourront se présenter sans
19 rendez-vous et être authentifiés par
20 un employé de la Société... »

21 Alors, c'est ce que vous avez mentionné?

22 R. Oui.

23 « ... qui sera dédié à cette
24 fonction. Une fois inscrits au SAG,
25 les clients pourront effectuer leurs

1 transactions tout en étant
2 accompagnés d'un préposé en permis et
3 immatriculation.
4 Pour ce qui est des nouveaux
5 conducteurs, ces derniers pourront
6 prendre rendez-vous dans *booking* par
7 le biais de l'école de conduite pour
8 leurs examens théoriques ou
9 pratiques. Ils pourront par la suite
10 procéder à leur authentification
11 gouvernementale au centre de
12 services. »
13 Alors, c'est ce qui est... c'est ce qui est prévu à
14 ce moment-là, c'est ce qui est mentionné.
15 R. C'est ce qui est mis en place, dans le fond.
16 Q. C'est ce qui a été mis en place?
17 R. Pour atténuer la...
18 Q. Maintenant, vous dites que vous avez visité des
19 centres de services?
20 R. Oui, trois.
21 Q. Vous avez visité trois centres de services, et vous
22 avez fait les constats que vous nous...
23 R. En fait, quatre, j'ai été à Montréal aussi.
24 Q. O.K. Et ça, vous l'avez fait à peu près quand; vous
25 rappelez-vous?

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 R. Ah, dans les jours qui ont suivi le déploiement, là,
2 quand j'ai vu les files d'attente et... et je l'ai
3 fait assez rapidement, parce que je me souviens de...
4 d'avoir parlé, lorsque je donnais des entrevues dans
5 les médias, que... je me souviens très bien d'avoir
6 dit « Je suis débarqué dans les points de services,
7 j'ai été voir, j'ai constaté que ».

8 Q. J'aimerais...

9 R. Donc...

10 Q. Oui, allez-y, avez-vous une question? O.K. Je
11 m'excuse.

12 J'aimerais maintenant qu'on aille au... au
13 procès-verbal du CA du 9 mars, qui est sous P-331,
14 j'ai comme un doute, laissez-moi juste revérifier,
15 j'ai comme un doute de mon numéro de pièce. J'ai la
16 bonne. Alors, P-331, onglet 41. Oui, 41.

17 R. 41, c'est ça?

18 Q. Oui.

19 R. O.K. En fait, celui qu'on a regardé tantôt?

20 Q. Oui. Non, je me suis trompé d'onglet, je m'excuse,
21 44. C'est la fin de la semaine pour tout le monde!

22 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

23 Donc, c'est tenu par Teams le 6 mars 2023; c'est ça?

24 **Me MÉLANIE TREMBLAY :**

25 Voilà.

1 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

2 À midi.

3 **Me MÉLANIE TREMBLAY :**

4 Exact.

5 Q. Alors, c'est un CA spécial, on sait ce que ça
6 signifie. Alors, si on prend le point 2, page 2.
7 Alors, on constate, là, ce que vous nous avez
8 mentionné, c'est-à-dire que « Le défi actuel de la
9 Société... » On est... je suis au deuxième
10 paragraphe : « Le PDG remercie les membres et leur
11 disponibilité. »

12 Vous voulez faire le point. Vous soulignez que :

13 « Le défi actuel de la Société réside
14 davantage dans la gestion des files
15 d'attente aux points de services. Il
16 mentionne -- "il" étant vous --
17 mentionne que 50 % des gens qui
18 composent les files d'attente
19 auraient pu faire leurs transactions
20 en ligne s'ils présentent des
21 solutions mises en place pour
22 faciliter la création d'un compte. »

23 Ce qu'on a vu tout à l'heure.

24 Je poursuis un petit peu plus loin :

25 « Il ajoute de plus que dès le 13

1 mars, la création d'un compte pourra
2 se faire dans les succursales. »

3 Et un peu plus loin :

4 « Il ajoute que ces clients seront
5 également accompagnés pour faire
6 leurs transactions en ligne. Aussi,
7 il nomme d'autres mesures prises pour
8 diminuer les files d'attente que le
9 prolongement des heures d'ouverture
10 de certains points de services et
11 l'offre de services sur rendez-vous
12 les fins de semaine. »

13 Donc, je comprends...

14 R. Oui.

15 Q. ... que les fins de semaine aussi, on...

16 R. Oui.

17 Q. ... on ouvrirait?

18 R. On en demandait beaucoup aux employés, à cette
19 époque-là. Oui.

20 Q. « Par ailleurs, il informe les
21 membres de la location d'espaces
22 commerciaux pour éviter que les
23 personnes en attente soient à
24 l'extérieur. »

25 R. À l'extérieur.

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAI
Int. (Me Tremblay)

1 Q. Alors, c'est ce que vous nous avez mentionné?

2 R. Oui.

3 Q. Maintenant, j'aimerais qu'on prenne le... le CA
4 spécial suivant, du 9 mars, qui est l'onglet... à
5 l'onglet...

6 R. 45?

7 Q. ... à l'onglet 45, effectivement, pièce P-331.

8 R. Oui.

9 Q. Alors, on... si on prend la page 2 -- je vais
10 attendre que ce soit déployé. Alors, encore là, CA
11 spécial, qui ne porte que sur CASA, au point 2.
12 Alors, on comprend, au troisième paragraphe du point
13 2, qu'il y a deux enjeux. Alors :

14 « Le PDG mentionne que le principal
15 enjeu entourant le déploiement de
16 SAAQclic est d'avoir sous-estimé
17 l'achalandage en points de
18 services. »

19 Alors, il y avait plus de monde qu'anticipé?

20 R. Comme je vous l'ai expliqué tantôt, là, oui.

21 Q. « Aussi, il présente les facteurs
22 expliquant cet achalandage, dont la
23 prévision d'une plus grande adhésion
24 à SAAQclic. »

25 Vous revenez sur ce qu'on a mentionné, là, le SAG.

1 « Par la suite, il présente un
2 deuxième enjeu, soit des anomalies
3 informatiques survenues lors de la
4 première semaine du déploiement de
5 SAAQclic et la capacité de certains
6 serveurs qui s'est avérée
7 insuffisante.
8 Par ailleurs, il souligne que la
9 Société engagera des agents de
10 sécurité pour aller chez certains
11 mandataires afin de diriger les files
12 d'attente. »
13 Donc, je comprends que d'un point de vue plus
14 technique, on avait une problématique reliée avec les
15 serveurs; est-ce que, ça, vous vous rappelez...
16 R. Oui, il n'y avait pas seulement SAAQclic, là, loin de
17 moi la pensée de vous donner cette impression-là. Il
18 y avait aussi, évidemment, des problèmes
19 informatiques; s'il n'y avait pas eu de problèmes
20 informatiques aussi importants, probablement que
21 ça... ça n'aurait pas été aussi des files d'attente
22 que ça, mais il y avait un... il y avait deux enjeux,
23 il y avait un enjeu informatique, auquel... là, vous
24 me rappelez, là, qu'il y avait des serveurs qui
25 n'étaient pas... là, je ne rentrerai pas dans les

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 termes techniques, parce que vous allez me perdre,
2 qui n'étaient pas suffisants, là, je comprenais mal
3 pourquoi ça n'avait pas été évalué en conséquence,
4 là, mais bon!

5 Q. Avez-vous eu une réponse?

6 R. À cause du nombre de... de transactions qui s'est
7 fait tout en même temps, là, mais t'sais, c'est des
8 réponses faciles, ça. La réponse technique, je ne me
9 souviens pas d'avoir eu une réponse technique ou
10 s'ils m'en ont donné une, je ne suis pas en mesure de
11 vous la répéter.

12 Mais chose certaine, moi, mon constat, c'est que ça
13 n'allait pas, le système ne fonctionnait pas comme il
14 devait fonctionner. Est-ce normal avec un nouveau
15 système? Oui, jusqu'à une certaine limite, mais non,
16 dans les... la fréquence des problèmes qu'il y avait
17 au début. Au début, il y a une... la première
18 semaine, il y avait une certaine forme de tolérance
19 de ma part, parce que tous les... tous les experts,
20 et même les firmes d'audit externe, ont dit qu'un
21 grand projet comme ça, c'est normal qu'il y ait des
22 problèmes au début, c'est normal. Sauf qu'à un moment
23 donné, là, la normalité, c'est... ça a dépassé la
24 normalité.

25 Et là, donc, je soulignais... puis c'est important

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 d'informer les membres du CA, je soulignais qu'il y
2 avait continuellement -- c'était quoi les enjeux à
3 cette date-là, c'était ça, c'était le SAG puis le
4 fait que de pouvoir aider les citoyens à s'inscrire
5 pour qu'ils puissent... t'sais, notre... notre
6 objectif, nous, c'était le plus grand nombre de
7 citoyens qui puissent faire les transactions comme le
8 logiciel le prévoyait, eux-mêmes, par le biais de
9 SAAQclic. C'était ça notre objectif.
10 Alors, comme on savait que le SAG était un obstacle
11 pour un certain nombre, mais on a pris les mesures
12 nécessaires, mais ce n'est jamais assez suffisant,
13 là.
14 Et l'autre, bien, c'est les problèmes techniques,
15 alors je mentionnais aux gens -- les mandataires ne
16 sont pas sous la... les mandataires de la Société,
17 c'est des gens qu'on engage, mais les employés ne
18 sont pas nos employés. Alors, vous voyez souvent ça,
19 « mandataires de la SAAQ », là, il y en a au... à
20 Sainte-Foy, je pense, au Carrefour Sainte-Foy. Alors,
21 ces gens-là ont été formés aussi par nous, même si ce
22 n'était pas nos employés, mais il y avait des files
23 d'attente aussi.
24 Alors, c'est là qu'on a décidé d'engager des gardiens
25 de sécurité pour gérer les files d'attente. Il y en a

1 même, un mandataire, qui, lui, il en avait assez, il
2 fermait à 4 heures, c'est fini. Ça fait qu'il
3 laissait les files d'attente, les gens qui étaient
4 là, ça fait qu'on gérait ça aussi, et on a envoyé une
5 escouade, entre guillemets, gérer ce point de
6 services-là, je me souviens très bien,
7 (indiscernable), mais c'est ça.

8 Ça fait que des enjeux, là, puis des problématiques,
9 il y en avait de toutes sortes, et c'est ça, on les
10 gérait un après l'autre, la gestion -- la cellule de
11 crise faisait vraiment leur possible, mais il vient
12 qu'à un moment donné, on avait des rapports à faire à
13 la ministre à tous les jours, puis on avait... c'est
14 ça.

15 Q. Je vous amène maintenant à la page 3 du premier
16 paragraphe en haut, votre... donc :

17 « De plus, le PDG mentionne que la
18 prise des décrets de la veille
19 donnera de l'air à l'organisation,
20 mais que la résorption du retard
21 cumulé pourrait être un peu plus
22 longue qu'estimée initialement.
23 Il souligne que le délai de
24 résorption sera également influencé
25 par l'adhésion à SAAQclic. »

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 Pouvez-vous nous parler des décrets de la veille;
2 est-ce que vous vous rappelez?

3 R. Bien, il y en a eu quelques-uns décrets au fil du
4 mois qui s'est... dont un... dont un qui reportait la
5 date limite, je pense, puis je veux... il faudrait
6 que je les aie devant moi, là, pour avoir une mémoire
7 plus fraîche, mais...

8 Q. Date limite de?

9 R. Ces décrets-là étaient là pour donner de l'air, donc
10 pour faire en sorte de diminuer les gens qui se
11 présentent dans les... donc, pour... si ton permis
12 était renouvelable, je ne sais pas moi, en juin,
13 bien, ça permettait de renouveler -- comme les cartes
14 d'assurance-maladie, ça permet... ça permettait de
15 renouveler les... les cartes plus tard, il y avait un
16 délai prévu dans le décret, donc ça nous... ça
17 déplaçait le problème, mais ça l'étirait le problème,
18 donc ça libérait du temps au moment où ça devait être
19 fait.

20 Alors, ça, c'est à l'aide de la ministre, évidemment,
21 c'est la ministre qui présentait des décrets, qui, au
22 fil des discussions qu'on avait à tous les jours,
23 bien, on a établi certains décrets, qui nous a donné
24 un peu d'oxygène, j'avoue.

25 Q. Maintenant, j'aimerais qu'on prenne le procès... le

1 document du CA spécial du 15 mars 2023, qui est
2 45_P-332, sous l'onglet 46.

3 R. Oui.

4 Q. Donc, si on regarde au point 3, encore là, CA
5 spécial...

6 R. Hum hum.

7 Q. Bon, au troisième paragraphe, « Vice-président à
8 l'expérience numérique », alors on parle de monsieur
9 Malenfant?

10 R. Toujours.

11 Q. « ... est le premier invité à prendre
12 la parole. Il revient sur la
13 stratégie de conversion des données
14 prise il y a quatre ans. Ainsi, il
15 rappelle que les systèmes
16 patrimoniaux de la Société datent de
17 40 ans et que ces derniers ne
18 permettaient pas notamment de générer
19 des dossiers clients de manière
20 intégrée. Il ajoute que différentes
21 stratégies ont été étudiées pour
22 procéder à la transition entre les
23 anciens systèmes et le nouveau. Il
24 souligne notamment que la stratégie à
25 l'effet de modifier les anciens

- 1 systèmes pour créer une
2 fonctionnalité permettant le
3 parallélisme, par exemple, aurait
4 occasionné des coûts, généré des
5 risques importants et allongé les
6 délais du projet.
7 Ainsi, il conclut que force a été de
8 constater que le déploiement en mode
9 Big Bang, avec une fermeture des
10 services transactionnels, était la
11 seule option viable pour le
12 déploiement de la L2 de CASA. »
13 Ce que vous nous avez mentionné hier?
14 R. Tout à fait, qui a été confirmé dans un rapport de...
15 d'EY, je pense, dans les... dans le mois qui a suivi
16 mon départ.
17 Q. Et j'aimerais maintenant qu'on aille à la page
18 suivante, à la page 3, en haut, on dit :
19 « Le PDG -- c'est vous -- confirme
20 être accompagné en matière de
21 communications par la DGCRP... »
22 Donc, la... une division de votre... une
23 vice-présidence chez vous, « ainsi que par
24 l'agence ». Pouvez-vous nous dire c'est...
25 « l'agence », pouvez-vous développer un peu qui vous

1 accompagne?

2 R. C'est monsieur Jason... son nom de famille, je ne
3 l'ai pas, qui travaillait pour la firme TAC, et
4 qui... on a décidé à un moment donné qu'il fallait
5 avoir une vue d'un expert externe aussi pour les
6 communications, parce qu'à un moment donné, lorsqu'on
7 est trop près de l'arbre, on... on n'a pas la vue de
8 la forêt, alors je trouvais ça sage, là, qu'on ait
9 une firme externe, et monsieur Jason m'a... monsieur
10 Jason m'a accompagné tout le long des... des
11 communications et il faisait des commentaires sur...
12 sur mes entrevues que j'ai données pour corriger le
13 tir, non pas sur les propos, mais sur la manière, il
14 trouvait que j'avais un... une image sympathique et
15 empathique, donc ça passait bien dans les médias,
16 c'est ce qu'il me disait.

17 Q. Est-ce que vous savez combien la... la Société a dû
18 déboursier pour justement... en lien avec le...
19 l'embauche de cette firme?

20 R. Je ne me souviens plus du montant, mais ce n'était
21 pas un montant... tout est relatif, Monsieur le
22 commissaire, là, mais ce n'était pas un montant, là,
23 qui était... c'était acceptable. Je ne peux pas vous
24 dire le montant, ça fait trop longtemps.

25 Q. Est-ce que ce serait possible, Monsieur le

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 commissaire, parce que je n'ai pas été en mesure de
2 retrouver une facture ou les documents en lien avec
3 l'embauche et les frais, je pense que pour les
4 travaux de la Commission, ça peut être pertinent,
5 alors je peux demander à mes collègues...

6 R. Je sais qu'il a continué d'être là, de demeurer là
7 après que je sois parti.

8 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

9 On va faire un engagement, là.

10 **Me MÉLANIE TREMBLAY :**

11 Oui, si c'était possible de prendre en engagement de
12 nous transmettre les documents en lien avec
13 l'embauche de cette firme. Merci.

14 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

15 Pardon, c'est en lien avec l'embauche de?

16 **Me MÉLANIE TREMBLAY :**

17 De la firme TAC.

18 **M. DENIS MARSOLAIS :**

19 TAC.

20 **Me MÉLANIE TREMBLAY :**

21 T-A-C?

22 **M. DENIS MARSOLAIS :**

23 T-A-C, oui.

24 **Me MÉLANIE TREMBLAY :**

25 T-A-C.

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
2 Donc, le contrat et les factures.
3 **Me MÉLANIE TREMBLAY :**
4 Le contrat et les factures.
5 **M. DENIS MARSOLAIS :**
6 Hum hum.
7 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
8 C'est l'engagement.
9 **M. DENIS MARSOLAIS :**
10 Puis je précise aussi qu'il a continué après que je
11 sois parti, alors ça se peut que la facture...
12 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
13 Contrat et les factures.
14 **M. DENIS MARSOLAIS :**
15 C'est ça.
16 **Me MÉLANIE TREMBLAY :**
17 Oui, exact.
18 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**
19 Un engagement coté...
20 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
21 Oui, c'est un engagement coté.
22 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**
23 Sous 45_E-1.
24 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
25 Parfait.

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 **Me MÉLANIE TREMBLAY :**

2 Merci.

3
4 **(ENGAGEMENT 45_E-1)**

5
6 Q. En lien avec justement le déploiement... le
7 déploiement raté, est-ce que... je présume qu'il y a
8 eu plusieurs heures supplémentaires qui ont dû être
9 engagées pour... par les employés, par les différents
10 employés de la Société?

11 R. Oui, qui sont reflétées, je pense, davantage aussi
12 suite à mon départ, parce que ça a continué à faire
13 en sorte de mettre plus de personnes dans les points
14 de services puis tout ça. Donc, effectivement, il y a
15 eu du temps supplémentaire, mais auquel, moi, je n'ai
16 pas eu connaissance, parce qu'évidemment, je ne suis
17 pas resté assez longtemps après pour vous évaluer le
18 temps supplémentaire qui a été évalué, mais je peux
19 vous dire que dans la... dans la gestion de crise, il
20 y en a eu du temps, le monde était là jusqu'à 10, 11
21 heures, à tous les jours.

22 Q. J'aimerais qu'on revienne à la fameuse...

23 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

24 Q. J'ai une question, moi, en rétrospective, là, je sais
25 que vous partez, là, peut-être que je poserai la

1 question à votre successeur, mais est-ce qu'on a
2 chiffré, ça, ce... ce lancement raté-là et tous les
3 impacts, est-ce qu'on l'a chiffré, à votre... moi, si
4 j'avais été PDG, j'aurais peut-être demandé...

5 R. Je suis convaincu que oui. Je pense que mon
6 successeur va être en mesure de vous dire ça, parce
7 que ça s'est fait... comme je vous dis, je suis parti
8 le 4 avril, donc cette évaluation-là du mois de mars
9 s'est sûrement faite au courant du mois d'avril.

10 Q. Parfait. On posera les questions à votre successeur.

11 R. Oui, il sera plus en mesure que... que moi d'y
12 répondre.

13 Q. Parfait.

14 **Me MÉLANIE TREMBLAY :**

15 Q. Peut-être qu'on aura un début d'éclairage avec le...
16 la pièce 45_P-303, onglet... onglet 2, à la page 231.

17 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

18 Oui.

19 **Me MÉLANIE TREMBLAY :**

20 Q. Alors, on est dans un comité de direction du 29 mars
21 2023, et j'aimerais qu'on regarde le point 2, on est
22 là déjà, merci. Alors :

23 « Le président-directeur général --
24 alors, c'est vous -- mentionne ce
25 qu'il maintient la structure des

1 cellules de gestion mises en place
2 depuis le début du mois de mars et
3 réitère l'importance de maintenir la
4 rigueur et la planification. Il
5 mentionne également son intention de
6 poursuivre ses visites dans
7 différents centres de services et
8 auprès de l'équipe du siège social.
9 Madame Lépinay -- qui est aux
10 finances... »
11 R. Qui est la VP finances.
12 « ... partage les informations
13 suivantes avec les membres. Elle
14 partage les travaux sur les états
15 financiers 2022, mais plus
16 spécifiquement au deuxième point.
17 L'équipe des finances a procédé à
18 l'analyse de l'ensemble des fiches
19 produites dans les dernières semaines
20 afin d'évaluer et ventiler les coûts
21 reliés à la situation exceptionnelle
22 vécue depuis les dernières semaines.
23 Un tour de roue supplémentaire doit
24 également être réalisé quant aux
25 risques financiers qui avaient été

1 évalués en 2022. »

2 Est-ce que... je comprends que vous quittez peu de
3 temps... la semaine qui suit, là?

4 R. Oui.

5 Q. Est-ce que... je comprends que... est-ce que, vous,
6 vous avez vu une analyse, est-ce qu'il y a une
7 analyse qui a eu le temps d'être effectuée avant que
8 vous quittiez?

9 R. Bien, je... je vais me rapprocher du micro, il y
10 avait le budget, évidemment, de la SAAQ, puis il y
11 avait le budget... et le fonds d'assurance. Alors, le
12 budget de la SAAQ était déficitaire, et encore là, de
13 mémoire, je ne pourrais pas vous dire les chiffres,
14 mais il... c'était perceptible que dans la prochaine
15 année, il était pour y avoir un budget déficitaire de
16 façon plus importante.

17 Q. Je vous réfère peut-être plus, moi, au deuxième
18 point...

19 R. C'est...

20 Q. ... au deuxième point, qui est... on dit qu'on va
21 ventiler les coûts qui est relié à la situation
22 exceptionnelle.

23 R. Oui.

24 Q. Est-ce que, vous, vous savez si la ventilation des
25 coûts a été faite avant votre départ?

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 R. Non, je ne pense pas, je pense qu'il y avait une
2 volonté de ventiler les coûts pour isoler ce que vous
3 recherchez, Monsieur le commissaire...

4 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

5 Q. Oui.

6 R. ... et les opérations courantes, et donc, il doit y
7 avoir des... des tableaux, des statistiques, là, que
8 monsieur Ducharme pourra vous démontrer, qui vont
9 vous... qui vont vous faire plus sur un trimestre ou
10 sur un... mais assurément que... qu'on... je pense
11 qu'on voulait ventiler, évidemment, « ventiler », ce
12 n'est pas le bon terme, dans mon esprit, on voulait
13 isoler pour avoir un montant : qu'est-ce que ça
14 coûte, cette aventure-là?

15 Q. C'est parce que tantôt, vous avez dit, là, il y a des
16 gens qui sont rentrés, vous avez ouvert sept jours
17 sur sept...

18 R. Oui, c'est sûr.

19 Q. ... manifestement, ça l'a un impact sur les finances?

20 R. C'est clair, c'est clair, mais ce que je vous ai dit
21 du même souffle, c'est que je suis parti trop vite,
22 là, pour vous donner les montants, là.

23 **Me MÉLANIE TREMBLAY :**

24 Q. Oui.

25 R. C'est clair, mais on n'avait pas vraiment le choix,

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 je peux vous dire.

2 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

3 Q. Mais il y a une amorce à mon questionnement?

4 R. Oui.

5 **Me MÉLANIE TREMBLAY :**

6 Q. On peut le prendre en engagement immédiatement,
7 d'avoir cette ventilation des coûts-là, si ça existe
8 à la Société, d'avoir...

9 R. Je suis sûr que ça existe.

10 Q. ... cette ventilation des coûts-là, je pense que ça
11 pourrait être approprié à ce stade-ci.

12 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

13 Tout à fait, suite au déploiement...

14 **M. DENIS MARSOLAIS :**

15 Hum hum.

16 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

17 ... de la L2.

18 **Me MÉLANIE TREMBLAY :**

19 Si ça existe, là.

20 **Me AUDREY GAGNON :**

21 On va faire la vérification, on va vous...

22 **Me MÉLANIE TREMBLAY :**

23 Merci.

24 **Me AUDREY GAGNON :**

25 ... on va vous revenir dans les meilleurs délais.

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

2 45_E-2.

3 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

4 Oui.

5 **M. DENIS MARSOLAIS :**

6 Ça doit exister.

7 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

8 On va le savoir assez vite, les participants sont
9 très efficaces, je peux vous le dire.

10 **M. DENIS MARSOLAIS :**

11 Les témoins aussi!

12

13 **(ENGAGEMENT 45_E-2)**

14

15 **Me MÉLANIE TREMBLAY :**

16 Q. Alors, ça semble, selon les documents qu'on a, être
17 votre dernier comité de direction avant votre départ.
18 On pourrait peut-être terminer avec le document, à la
19 page 232...

20 R. L'onglet 4 toujours?

21 Q. Oui, le même document qu'on a regardé.

22 R. Oui.

23 Q. À la page 232, le troisième... en fait, on a monsieur
24 Pigeon, monsieur Simard et monsieur Malenfant.

25 Alors :

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 « Monsieur Malenfant partage les
2 informations suivantes avec les
3 membres. Les équipes du projet sont
4 mobilisées à régler les anomalies de
5 priorités 1 et 2, et ce, avant la fin
6 de la période de stablisation. Les
7 arrimages supplémentaires sont
8 également effectués avec l'Alliance.
9 Les sites d'Henri-Bourassa et de
10 Hamel ont été identifiés en
11 collaboration avec monsieur McKenzie
12 -- qui est de l'Alliance... »
13 R. Monsieur McKenzie, non, il est le vice-président.
14 Q. Oui, effectivement, je suis désolée.
15 « ... pour assurer l'assurance
16 qualité des solutions implantées. Un
17 état de situation complet sur la
18 sécurité de l'information sera déposé
19 au cours des prochains jours. »
20 Donc, ça, c'est le... c'est la situation, je
21 comprends qu'au 29 mars, là, on est encore dans la
22 résolution technique de problématiques, là?
23 R. Oui, ça s'est poursuivi par la suite, là.
24 Q. Parfait. Alors, on arrive maintenant à... au... à
25 votre départ, en fait, votre mandat prend fin...

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 R. Abruptement.

2 Q. ... abruptement en avril; pouvez-vous nous expliquer
3 les circonstances, comment ça se passe?

4 R. Bien, il n'y a pas grand-chose à dire sur ce
5 départ-là, j'ai été appelé par monsieur Ouellet,
6 sollicitant une rencontre avec moi.

7 Q. Est-ce que vous vous rappelez de la date?

8 R. Le 4 avril, je crois. Ça s'est fait la même journée,
9 là, dans ces choses-là, on ne traîne pas, là, dans
10 le... dans les corridors quand on est... on est
11 démissionné. J'avais toujours dit à monsieur Ouellet
12 que si jamais ça arrivait là, que je voulais le
13 savoir le premier, puis de ne pas traîner, parce que
14 je ne suis pas le genre à... à étirer, je lui avais
15 dit qu'il me... que dans les circonstances, il me
16 devait bien ça, d'être franc, parce que moi, j'ai
17 accepté d'aller là, alors qu'il savait très bien que
18 je n'avais pas le souhait d'y aller.
19 Alors, je pense qu'il a été correct, honnêtement, je
20 dois... je dois reconnaître que monsieur Ouellet a
21 été... même si ce n'est pas une... ce n'est pas une
22 annonce facile à faire à un employé, là, mais je
23 pense qu'il a dit : « Écoute, on est rendus là, on
24 n'a pas le choix. » Et c'est comme ça que c'est
25 arrivé, et quand j'ai été réengagé par le même

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 Conseil des ministres à l'Office, quand j'ai été
2 appelé, ils m'ont dit : « Denis, on le savait, de
3 toute façon, que tu n'étais pas responsable de tout
4 ça. » J'ai dit : « C'est le fun, j'ai dit, vous
5 auriez peut-être pu me dire ça avant. » Parce que
6 ça...

7 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

8 Q. Sauf que, monsieur, avec tout le respect que je vous
9 dois, vous êtes haut fonctionnaire de l'État, avec
10 une longue carrière, vous savez que vous êtes...

11 R. Imputable.

12 Q. ... imputable...

13 R. Oui.

14 Q. ... sur papier, peu importe, ça n'a pas... peu
15 importe ce soit la faute de qui...

16 R. Non non, j'assume ça.

17 Q. ... vous devez l'assumer?

18 R. Oui oui, j'assume ça. J'assume ça, je...

19 Q. Parce que le corollaire d'avoir un si haut poste
20 prestigieux, bien rémunéré, excellent fonds de
21 pension, c'est-à-dire que vous êtes toujours sur un
22 siège éjectable...

23 R. Tout à fait.

24 Q. ... pour les malheurs de votre entreprise?

25 R. Je suis entièrement d'accord avec vous, puis je ne me

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 dissocie pas de mon imputabilité, ça n'empêche pas,
2 pour moi, de vous exprimer que j'ai trouvé ça
3 difficile.

4 Q. Ah, le côté humain, là, je l'écoute, là, bien
5 évidemment, mais le côté froid...

6 R. Je comprends. Le siège éjectable du Conseil des
7 ministres à tous les mercredis.

8 Q. Tout à fait.

9 R. Je le sais.

10 Q. Le côté humain, je vais vous écouter, par contre. Je
11 vous le dis, là.

12 R. Hum. Bien, c'est... ça ne résout rien, ça ne règle
13 pas les problèmes, mais au-delà des postes
14 prestigieux que j'ai pu occuper, que plein d'autres
15 occupent aussi, je ne suis pas l'exception, là, on
16 oublie souvent des effets que ça peut donner, ces
17 situations-là, puis je ne veux pas faire pitié, là,
18 je veux juste vous faire état que ça a été difficile,
19 puis aujourd'hui, depuis trois jours, c'est difficile
20 aussi, là, difficile pour moi, puis ne serait-ce que
21 juste pour moi, bien, j'assume, mais pour la famille
22 aussi, ce n'est pas évident, mes amis, tous ceux qui
23 me connaissent dans la fonction publique m'envoient
24 des textos parce qu'ils savent très bien que... pour
25 avoir travaillé un peu à travers le gouvernement, ils

1 me connaissent, ils savent comment... qui je suis,
2 alors... mais ça n'excuse pas, et je réitère que...
3 d'ailleurs, je n'ai jamais donné d'entrevues ou quoi
4 que ce soit depuis que je suis parti, le 4 avril, à
5 quiconque. J'ai eu beaucoup de sollicitations :
6 « Monsieur Marsolais, si vous voulez laver votre
7 réputation, on sait que, on sait que, voulez-vous
8 donner entrevue? » J'ai toujours refusé. J'ai
9 toujours dit : « Je donnerai mon... ma version des
10 faits lorsque j'aurai des raisons de le faire
11 officiellement, mais pas devant les journalistes. »
12 Alors, j'assume, mais il reste que quand je vais
13 retourner chez moi, cet après-midi, bien, c'est ça.

14 **Me MÉLANIE TREMBLAY :**

15 Q. Est-ce que, dans toute cette aventure-là, monsieur
16 Marsolais, vous avez souvent dit... vous avez souvent
17 dit dans le cours de votre témoignage que c'est
18 difficile pour vous de vous replacer au moment où
19 vous prenez vos décisions, parce qu'aujourd'hui, bon,
20 c'est autre chose; justement, aujourd'hui, avec ce
21 que vous constatez, quand on fait la revue de... de
22 votre passage à la SAAQ, est-ce que vous avez
23 l'impression qu'on vous a donné toutes les
24 informations de l'interne pour pouvoir prendre les
25 décisions nécessaires, pour pouvoir remplir votre

1 mandat adéquatement; qu'est-ce que vous avez à dire
2 là-dessus?

3 R. Heureusement ou malheureusement, maître Tremblay,
4 vous n'êtes pas la première à m'avoir posé ces
5 questions-là, la vérificatrice générale m'a posé la
6 question, l'AMP m'a posé la question, tout le monde
7 m'a posé la question.

8 C'est clair qu'aujourd'hui, la confiance que nous
9 avons, je dis « nous », ça m'inclut, le conseil
10 d'administration, les VP qui sont là, a été
11 solidement ébranlée aujourd'hui.

12 Je suis toujours un peu prudent juridiquement, c'est
13 qu'on entend plein de choses depuis... moi, depuis
14 deux ans, on a entendu plein de témoignages, je ne
15 veux pas faire référence aux témoignages, mais quand
16 même, les médias, on lit plein d'articles de médias
17 qui dit que, qui dit que, ça demeure, au stade où on
18 en est aujourd'hui, ça demeure des allégations, qui
19 convergent, qui peut mettre en doute tout le monde,
20 mais...

21 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

22 Q. Il y a des allégations, mais là, il y a... depuis...
23 je m'excuse, depuis le 24 avril, il y a de la preuve,
24 là?

25 R. Oui.

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 Q. Que j'aurai à soupeser.

2 R. Oui, mais je vous ai répondu, au début de mon
3 témoignage, que j'ai de plus en plus de certitude
4 qu'on ne m'a pas tout dit, puis je vous répète, je
5 vous ai dit tantôt que peut-être que la confiance que
6 nous avons tous témoignée, comme je vous ai dit, ça
7 m'a toujours servi, parce que j'ai toujours eu du
8 monde avec moi, des gens qui m'ont... souvent
9 meilleurs que moi dans des domaines précis...

10 Q. Mais on... je m'excuse de vous interrompre, là, on ne
11 vous a pas tout dit, j'en suis, puis pas juste à
12 vous, là, de... moi, ce que j'entends des
13 témoignages...

14 R. Oui, oui.

15 Q. ... mais n'avez-vous pas été -- puis je pèse mes mots
16 -- imprudent, de ne pas avoir recherché plus de
17 réponses, j'en... je vous le dis, je suis encore
18 accroché, moi, à hier, là, quand vous voyez que vos
19 VP vous en ont passé une vite, et qu'ensuite de ça,
20 ils continuent à vous en passer des vites?

21 R. Imprudent, je ne le sais pas, mais assurément...

22 Q. Je ne suis pas meilleur qu'un autre, mais on m'aurait
23 fait ça une fois, moi, j'aurais lu toutes les
24 phrases, tous les mots, tous les points, tous les
25 points-virgules, là.

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 R. Mais je vois ça aujourd'hui, là, je constate ça
2 aujourd'hui, là, c'est clair que je ne suis pas
3 content, puis je vous l'ai dit hier, là, je ne suis
4 pas content.

5 Q. C'est des documents... c'est des documents, monsieur
6 Marsolais, puis on les a vus, que vous aviez entre
7 les mains?

8 R. Je le sais.

9 Q. Vous ne les avez pas appris hier, là, vous les avez
10 vus?

11 R. Je le sais, mais le poste que j'occupais, ça va vite,
12 c'est effervescent, puis je ne trouve pas des
13 excuses, là. Est-ce que, si c'était à refaire, je
14 ferais les choses autrement? Assurément, assurément.
15 Je ne me cherche pas des excuses, j'aurais...
16 j'aurais dû être plus vigilant, mais vous allez
17 m'excuser, à ma décharge, l'environnement de tout le
18 monde, il y avait des gens qui étaient là depuis
19 longtemps, mais encore là, c'était ma responsabilité
20 d'aller peut-être un petit peu plus loin, puis je ne
21 l'ai pas fait.

22 Q. Parce qu'au final, quand je regarde ça, là, je
23 regarde l'équipe qui reste en place et tout ça, c'est
24 vous qui avez payé, là?

25 R. C'est bien clair. C'est bien clair.

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 Q. C'est vous seul qui avez payé?

2 R. Oui, puis je paie encore.

3 Q. Ça, c'est en preuve, ça?

4 R. Puis je paie encore, puis... même si on assume qu'on
5 n'a peut-être pas été assez vigilant, il reste que
6 j'ai payé cher, puis je paie cher, en fin de
7 carrière, je paie cher.

8 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

9 Avez-vous d'autres questions, maître?

10 **Me MÉLANIE TREMBLAY :**

11 Q. Quand vous dites « On ne m'a pas tout dit, on ne nous
12 disait pas tout », à quoi vous faites référence, à
13 qui vous faites référence qu'on ne vous disait pas
14 tout?

15 R. Bien, quand la... les représentants de la
16 vérificatrice générale m'ont posé la question au mois
17 de février, il y a un an et demi, deux ans, je leur
18 ai dit, à l'époque, parce que c'est au tout début,
19 j'ai dit : « Écoutez, je ne peux pas vous dire ce
20 qu'il ne m'a pas dit ou ce qu'ils ne m'ont pas dit,
21 ils ne me l'ont pas dit. Ça fait que je ne peux pas
22 vous dire exactement ce qu'ils... », parce que
23 c'était au début, là.

24 Là, aujourd'hui, bien, c'est sûr que les tenants et
25 aboutissants puis l'heure exacte de... du projet, je

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 n'ai vraiment pas l'impression qu'on a... que j'ai eu
2 toute l'information au bon moment.

3 Q. De la part de qui?

4 R. De la part des TI. Ça me... ce n'est vraiment pas mon
5 genre de parler contre des personnes, mais je suis
6 obligé d'aller...

7 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

8 Q. On est dans une commission d'enquête, il faut qu'ils
9 répondent.

10 R. Pardon?

11 Q. On est dans une commission d'enquête, là, alors
12 répondez à la question : de la part de qui?

13 R. On parle de Karl Malenfant.

14 Q. Je ne veux pas revenir également, là, mais vous
15 l'avez dit dans votre témoignage, puis monsieur
16 Pelletier l'a dit également dans le sien, là,
17 qu'est-ce que vous faisiez avec l'information que
18 monsieur Pelletier vous... vous montait?

19 R. Bien, l'information que monsieur Pelletier nous
20 montait, le présentait au comité conjoint. Alors, le
21 comité conjoint, puis je n'étais pas là, alors
22 c'était à huis clos, et je n'ai jamais refusé
23 d'écouter ou d'entendre monsieur Pelletier et tous
24 les autres auditeurs...

25 Q. Il n'y a jamais de rencontres statutaires avec

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 monsieur Pelletier avant d'aller au comité conjoint;
2 en tout cas, il le faisait avec madame Tremblay de
3 façon religieuse, là?

4 R. Oui.

5 Q. Il ne le faisait pas avec vous?

6 R. Non, quelques occasions, parce qu'il... il donnait...
7 sa reddition de comptes, il la donnait haut, puis
8 moi, je ne voulais absolument pas faire en sorte
9 que... de dire à monsieur Pelletier : « Mais ça,
10 n'écris pas ça comme ça », parce que je le laissais
11 carte blanche de dire ce qu'il a à dire au comité, je
12 voulais... je ne voulais pas interférer dans son
13 rapport, parce que je trouvais que l'indépendance
14 jouait avec l'auditeur à ce moment-là. C'était ma
15 façon de faire, puis je pense qu'il respectait ça, je
16 ne vous dis pas ce qui s'est passé avant, je n'étais
17 pas là, mais moi, je ne voulais pas commencer à
18 opiner sur son rapport, c'était son rapport :
19 « Présente-le au comité qui... à qui tu es
20 responsable de présenter le rapport... »

21 Q. Puis quand il faisait des huis clos, j'imagine, vous,
22 vous n'étiez pas là?

23 R. Bien non.

24 Q. Il les faisait directement...

25 R. Bien oui.

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 Q. ... aux membres du CA?

2 R. Bien oui, bien oui. C'est ce que je dis, j'aurais
3 aimé ça être là, mais finalement, c'est peut-être moi
4 que je ne sois pas là, parce que ça l'aurait
5 peut-être mis mal à l'aise si j'avais été là, c'est
6 pour ça, les huis clos.

7 Q. C'est bon.

8 **Me MÉLANIE TREMBLAY :**

9 Q. Ça complète mes questions de mon côté. Je vous
10 remercie beaucoup.

11 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

12 Nous allons prendre une pause bien méritée pour vous,
13 là, je pense à vous, là, de 20 minutes, puis ensuite
14 de ça, je comprends qu'il va y avoir des questions
15 des participants; c'est exact?

16 **M. DENIS MARSOLAIS :**

17 Si vous me permettez, Monsieur le commissaire, avant
18 de prendre la pause, juste une minute, j'aurais quand
19 même une ou deux recommandations.

20 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

21 Je le fais toujours après. Moi, je scinde toujours
22 ça, une fois que votre preuve factuelle est finie, ça
23 inclut le contre-interrogatoire, je vous laisse votre
24 temps...

25

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 **M. DENIS MARSOLAIS :**

2 Je vous remercie.

3 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

4 ... de parole, bien évidemment...

5 **M. DENIS MARSOLAIS :**

6 Je vous remercie.

7 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

8 ... puis vous le prendrez, là, autant que vous
9 voulez.

10 Alors, ça va être un 20 minutes de pause pour tout le
11 monde, puis ensuite de ça...

12 **M. DENIS MARSOLAIS :**

13 Merci.

14 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

15 ... on ira avec les questions en
16 contre-interrogatoire.

17 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

18 Veuillez vous lever, 20 minutes de pause.

19

20 **(10 h 21 - SUSPENSION DE L'AUDIENCE)**

21 **(10 h 49 - REPRISE DE L'AUDIENCE)**

22

23 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

24 Vous pouvez vous asseoir.

25

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
Int. (Me Tremblay)

1 **Me PATRICIA BLAIR :**

2 Oui. Alors, Monsieur le commissaire, à la lumière des
3 questions déjà posées par la procureure de la
4 Commission, le Procureur général du Québec n'aura pas
5 d'autres questions pour le témoin.

6 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

7 Merci, maître Blair.

8 Est-ce que la SAAQ a des questions?

9 **Me AUDREY GAGNON :**

10 J'ai une question, Monsieur le commissaire, et avec
11 votre permission, pour éviter la logistique...

12 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

13 Posez-la assis.

14 **Me AUDREY GAGNON :**

15 ... je la poserais à ma place. Oui.

16 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

17 Allez-y, maître Gagnon.

18 **Me AUDREY GAGNON :**

19 Parfait. Alors, Madame la greffière adjointe, je vous
20 demanderais de prendre la pièce 45_P-303, c'est le PV
21 du comité de direction du 17 janvier 2023, à la page
22 193, et je vous demanderais de prendre le point 3.1.
23 Je vous remercie, on le voit à l'écran.

24 **CONTRE-INTERROGÉ PAR Me AUDREY GAGNON :**

25 Q. Donc, monsieur Marsolais, je vous réfère au deuxième

1 paragraphe, à la troisième ligne, en fait :

2 « Il est également partagé que le
3 niveau de confiance des équipes a
4 continué d'augmenter, notamment en
5 raison du déroulement de l'activité
6 intitulée "Une journée dans la vie de
7 la SAAQ", qui a permis aux employés
8 de la VPASRR de tester la solution
9 bout en bout. »

10 Écoutez, ça ne sera pas la question la plus
11 contentieuse de la journée, mais par curiosité, en
12 quoi consistait ces activités, monsieur Marsolais?

13 R. Bien, c'est de faire en sorte de vivre le logiciel,
14 donc SAAQclic, de bout en bout, pour voir s'il y
15 avait des accrocs, s'il y avait des anomalies. Je
16 pense qu'il y avait certaines anomalies qui ont été
17 détectées à ce moment-là, qui ont été corrigées pour
18 le déploiement, mais c'est ça, "Une journée dans la
19 vie", là, c'est un peu bizarre comme phrase, là, mais
20 une journée dans la vie, c'est une journée dans la
21 vie, dans le nouveau... dans le merveilleux monde de
22 CASA.

23 Q. Donc, c'était une simulation?

24 R. Oui.

25

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
C.-int. (Me Gagnon)

1 **Me AUDREY GAGNON :**

2 Je n'ai plus de questions, Monsieur le commissaire.

3 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

4 Merci, maître Gagnon.

5 **M. DENIS MARSOLAIS :**

6 C'est la question la plus difficile!

7 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

8 Alors, comme je fais, monsieur Marsolais, avec chacun
9 des témoins, je dissocie cette phase-là, malgré que
10 vous demeurez sous serment, là, mais ce n'est pas...
11 ce n'est pas l'objet, c'est-à-dire que je ne vous
12 pose pas des questions, je vous laisse la parole, de
13 un, et surtout, vous avez déjà annoncé que
14 possiblement que vous avez... possiblement des
15 recommandations à me faire, que je pourrais tenir
16 compte lorsque je serai dans ma phase
17 recommandations.

18 **M. DENIS MARSOLAIS :**

19 O.K. Merci, Monsieur le commissaire, ça va être assez
20 court, parce que je pense que tout le monde a hâte de
21 terminer, moi le premier.

22 Les événements que nous avons tous vécus, que j'ai
23 vécus de plus près que vous, m'a fait réfléchir et
24 m'amènent à amener une recommandation au
25 gouvernement.

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
C.-int. (Me Gagnon)

1 Vous savez, tous mes collègues sous-ministres et PDG
2 d'organismes ou de sociétés sont tous confrontés ou
3 ils le seront incessamment à faire une transformation
4 numérique.
5 La RAMQ était censée le faire avant nous, mais
6 finalement, ils sont en train de préparer ça.
7 Moi, je peux vous dire que l'ensemble de mes
8 collègues sont tous, suite à l'expérience CASA et ce
9 qui m'est arrivé, très nerveux d'entamer et de
10 participer à une transformation numérique.
11 Nous, on avait... on était le premier dossier
12 d'importance de transformation numérique, ça fait
13 qu'on a servi un peu de... c'est loin d'être un
14 projet pilote, mais de projet témoin pour la suite
15 des choses.
16 Moi, je pense que ça rassurerait tous mes collègues,
17 puis j'ai beaucoup de respect pour mes collègues, que
18 le gouvernement, je ne nomme personne en particulier,
19 pas de ministère, puisse établir une équipe d'experts
20 dans les trois volets, déploiement, système de
21 transformation numérique, informaticiens, pour être
22 là pour supporter les collègues qui ont à faire une
23 transformation numérique.
24 Vous savez, on a des directeurs TI dans chacune des
25 organisations, presque toujours, le haut dirigeant

1 n'a pas les connaissances fines pour poser les
2 questions précises concernant un projet informatique,
3 et je pense que s'il y avait une équipe volante, qui
4 émane d'un ministère, mais dont cette équipe-là n'est
5 pas là pour... est là vraiment pour supporter le haut
6 dirigeant et le dirigeant adéquatement dans un...
7 un... dans une transformation numérique qui, vous le
8 constatez, ce n'est pas simple, c'est complexe, il y
9 a beaucoup d'interventions, il y a beaucoup de... et
10 les connaissances informatiques des hauts dirigeants
11 sont limitées, à ce que je sache, il n'y a pas
12 beaucoup de... de... de sous-ministres qui ont une
13 maîtrise ou un doctorat, peu importe, en
14 technologies.

15 Alors, moi, je pense que... c'est vraiment la
16 recommandation que je fais, pas pour moi, parce que
17 je vous annonce que je ne ferai plus de
18 transformation numérique, mais que... pour mes
19 collègues, que pour... je pense que c'est le souhait
20 de tout le monde.

21 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

22 Est-ce que ça ne devrait pas... ça ne devrait pas
23 échoir de façon naturelle au MCN, d'être le... le
24 porte-étendard de toute la transformation numérique
25 au gouvernement du Québec?

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
C.-int. (Me Gagnon)

1 **M. DENIS MARSOLAIS :**

2 Comme vous me posez la question, je vais y répondre,
3 « Oui ». J'ai parlé du gouvernement, parce que je ne
4 voulais pas viser un ministère, mais tout
5 naturellement... je pense que le MCN ou le
6 gouvernement en général a un devoir de support aussi
7 auprès de ses hauts dirigeants puis auprès de ses
8 employés, puis ce support-là, moi, je ne l'ai pas...
9 je ne l'ai pas senti du tout.

10 Alors, je voudrais pas que mes collègues puissent...
11 j'aimerais ça qu'ils soient épaulés de façon plus...

12 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

13 Je vais être sarcastique, par contre, puis vous allez
14 m'excuser, là, je ne suis plus en interrogatoire, là,
15 mais encore faut-il pas écrire dans des documents que
16 tout va bien, là...

17 **M. DENIS MARSOLAIS :**

18 Monsieur le commissaire...

19 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

20 ... si on veut de l'aide, là!

21 **M. DENIS MARSOLAIS :**

22 Monsieur le commissaire, ce n'est pas nécessaire de
23 le répéter plusieurs fois, je vous ai bien entendu,
24 et j'ai dit que j'ai... j'ai mis un genou à terre
25 pour dire : je ne l'ai pas...

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
C.-int. (Me Gagnon)

1 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

2 Je comprends, mais je vous...

3 **M. DENIS MARSOLAIS :**

4 Je veux bien... puis je ne veux pas m'excuser de quoi
5 que ce soit, là...

6 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

7 Tout à fait, mais je ne suis plus là...

8 **M. DENIS MARSOLAIS :**

9 ... je l'ai revu...

10 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

11 ... mais je suis rendu... je suis rendu ailleurs
12 également, quand vous parlez également de... des
13 ministères, des organismes, est-ce que vous visez
14 également les agences, donc je pense à l'agence Santé
15 Québec, je pense à l'Agence du revenu du Québec...

16 **M. DENIS MARSOLAIS :**

17 Pourquoi pas, pourquoi pas? Parce que vous avez parlé
18 du ministère de la Sécurité -- de la Cybersécurité et
19 du Numérique, à ce que je sache, puis ce n'est pas un
20 reproche que je fais à ce ministère-là, il est en...
21 il est en construction presque, ce ministère-là.
22 C'est un peu leur responsabilité, au lieu de... ils
23 sont... ils sont des chiens de garde, ça, ça va, puis
24 c'est sain que ce soit comme ça, mais ils... à mon
25 avis, ils devraient aussi avoir un rôle de support,

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
C.-int. (Me Gagnon)

1 parce que ça ne les dessert pas, ce qui est arrivé
2 dans CASA, là, ça ne dessert... ça ne sert pas... ça
3 ne sert pas à personne, ce qui est arrivé dans CASA.
4 Alors, il me semble...

5 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

6 Pas...

7 **M. DENIS MARSOLAIS :**

8 ... puis je ne suis pas... je n'ai pas la vérité
9 absolue, là, mais par expérience, il me semble que...
10 je ne veux pas vous suggérer de recommandation,
11 Monsieur le commissaire, mais vous me demandez mon
12 opinion, il me semble que si la Commission arrivait
13 au moins à pointer ce qui n'a pas marché, c'est votre
14 premier rôle, mais aussi et surtout, à dire : pour ne
15 plus que ça se produise, on recommande telle telle
16 telle chose, je pense que ça devrait faire partie de
17 votre rôle, je vous dis ça en tout respect.

18 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

19 Parfait.

20 **M. DENIS MARSOLAIS :**

21 Voilà.

22 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

23 Parfait. Bien, il me reste à vous remercier, alors...
24 et bonne continuation, monsieur Marsolais.

25

JOUR 31
20 juin 2025

DENIS MARSOLAIS
C.-int. (Me Gagnon)

1 **M. DENIS MARSOLAIS :**
2 Parfait.
3 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
4 D'accord?
5 **M. DENIS MARSOLAIS :**
6 Ah, la vie continue, hein?
7 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
8 La vie continue!
9 **M. DENIS MARSOLAIS :**
10 Il y a la famille et le travail, mais maintenant,
11 c'est la famille en premier puis le travail en
12 deuxième.
13 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
14 Ça devrait être ça pour tout le monde.
15 **M. DENIS MARSOLAIS :**
16 Merci.
17 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
18 Parfait. Merci, monsieur, vous pouvez disposer, on
19 va...
20 **M. DENIS MARSOLAIS :**
21 Ah, O.K.
22 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
23 Oui, vous pouvez disposer, le procureur-chef va...
24 **M. DENIS MARSOLAIS :**
25 Je ne ferai pas exprès pour rester plus longtemps,

JOUR 31
20 juin 2025

ALLOCUTION DU PROCUREUR-CHEF
(Me Tremblay)

1 Monsieur le commissaire, même si je vous apprécie,
2 là.

3 - - - - -

4 **ALLOCUTION DU PROCUREUR-CHEF**

5 - - - - -

6 **Me SIMON TREMBLAY :**

7 Alors, Monsieur le commissaire, si vous me permettez,
8 donc chères consoeurs, chers confrères, mesdames et
9 messieurs, nous venons de terminer notre huitième
10 semaine d'audience lors de laquelle nous avons
11 entendu notre quarante-cinquième témoin, monsieur
12 Marsolais, ancien PDG de la Société.

13 Plus de 300 pièces ont été déposées et un nombre
14 substantiel d'engagements ont été souscrits dans le
15 cadre de ces témoignages.

16 Nous analyserons ces engagements cet été et nous
17 verrons à produire ceux qui sont pertinents à nos
18 travaux au retour.

19 Tout ceci est le fruit de notre enquête à ce jour et
20 qui nous a permis de rencontrer plus de... déjà plus
21 de 150 témoins et recueillir plus de 100 000
22 documents de la part de la Société de l'assurance
23 automobile du Québec et des cinq ministères qui ont
24 joué un rôle dans le dossier, on parle évidemment ici
25 du ministère de la Famille -- « de la Famille »,

1 pardon, on parlait de famille! -- du ministère des
2 Finances, le secrétariat au Conseil du trésor, le
3 ministère de la Cybersécurité et du Numérique, le
4 ministère du Conseil exécutif et, évidemment, le
5 ministère des Transports.

6 Je souligne que tout ce travail a été fait en moins
7 de trois mois depuis le décret nous constituant, le
8 24 mars 2025, c'est un accomplissement qui est digne
9 de mention, puisque c'est une première dans
10 l'histoire des commissions d'enquête, et je remercie
11 toute l'équipe de la Commission d'avoir réalisé un
12 tel exploit dans un si court délai.

13 Et je profite également de l'occasion pour souligner
14 le travail exceptionnel, là, des participants, parce
15 que eux aussi, v'là trois mois, ils n'avaient aucune
16 idée dans quoi ils s'embarquaient.

17 Je remercie également nos partenaires et
18 collaborateurs sans qui nous n'aurions pas pu réussir
19 tout cela.

20 Malgré toute la preuve entendue et les pièces
21 déposées, Monsieur le commissaire, notre enquête
22 n'est évidemment pas complétée.

23 La période estivale s'avère une contrainte imposante,
24 puisqu'il n'est pas réaliste d'y tenir des audiences
25 publiques.

JOUR 31
20 juin 2025

ALLOCUTION DU PROCUREUR-CHEF
(Me Tremblay)

1 Au-delà de savoir ce qui s'est passé et de déterminer
2 qui savait quoi, un constat s'impose déjà :
3 l'enveloppe budgétaire globale du projet a pris des
4 proportions incommensurables.
5 Nous devons trouver des moyens pour que plus jamais
6 une telle situation ne se reproduise au Québec. Les
7 recommandations seront donc cruciales et bien les
8 identifier demeure essentiel.
9 Comme vous l'avez affirmé replusieurs reprises,
10 Monsieur le commissaire, nous n'allons rien escamoter
11 et nous allons tout montrer ce qui est nécessaire
12 pour comprendre ce qui s'est passé conformément à
13 notre mandat.
14 C'est dans ce contexte que nous avons dû rendre -- dû
15 nous rendre, pardon, à l'évidence, il y a quelques
16 semaines, que le délai de six mois fixé par le
17 gouvernement du Québec ne serait pas suffisant pour
18 nous permettre non seulement de faire toute la
19 lumière et de répondre aux deux volets de notre
20 mandat, mais -- et surtout, dirais-je -- de faire
21 rapport et d'émettre des recommandations appropriées.
22 C'est dans ce contexte que nous avons requis du
23 gouvernement du Québec une prolongation de délai pour
24 le dépôt de notre rapport.
25 Tel qu'annoncé par le ministre de la Justice le 12

JOUR 31
20 juin 2025

ALLOCUTION DU PROCUREUR-CHEF
(Me Tremblay)

1 juin dernier, nous avons obtenu un délai additionnel
2 de deux mois et demi, soit jusqu'au lundi 15 décembre
3 2025.
4 Nous remercions le gouvernement pour la célérité avec
5 laquelle il a traité notre demande, et évidemment,
6 d'avoir acquiescé à celle-ci.
7 Ce délai nous permettra de compléter correctement
8 notre mandat dans l'intérêt public.
9 Nous allons faire tout ce qui est en notre pouvoir
10 pour déposer notre rapport avant l'échéance, mais la
11 tâche colossale qui nous a été confiée nous impose
12 une rigueur sans faille.
13 Plusieurs volets de notre enquête restent encore à
14 être démontrés et à être effectués, je pense
15 notamment ici au volet touchant le second point de
16 notre mandat : qui savait quoi?
17 On a eu un avant-goût cette semaine, mais évidemment,
18 c'est le début de cette partie.
19 Il faudra également traiter des fournisseurs et
20 interroger certains acteurs clés, comme monsieur
21 Ducharme, tel qu'on s'est engagés plus tôt cette
22 semaine, Nathalie Tremblay, qui était l'autre PDG au
23 moment des faits, ou encore, monsieur Malenfant.
24 Monsieur Malenfant, qui nous a d'ailleurs notifié une
25 demande de statut de participant à nos travaux

1 avant-hier, demande qui sera analysée dans les
2 prochains jours, et une décision s'ensuivra.
3 Nous estimons avoir besoin de sept à huit semaines
4 supplémentaires pour conclure les audiences
5 publiques. Après cela, nous nous affairerons sans
6 relâche à la rédaction de notre rapport.
7 N'oublions pas que nous devons faire face, Monsieur
8 le commissaire, à une contrainte supplémentaire
9 importante, en effet, l'article 46 de la Loi sur
10 l'Assemblée nationale prévoit ce qui suit :

11 « Un député est exempté de
12 comparaître comme témoin devant un
13 tribunal, un organisme ou une
14 personne ayant le pouvoir de
15 contraindre à témoigner --
16 c'est-à-dire nous -- lorsque
17 l'assemblée, une commission ou une
18 sous-commission à laquelle il
19 participe tient séance, de même que
20 pendant les deux jours qui la
21 précèdent ou les deux jours qui la
22 suivent. »

23 Comme vous savez, l'Assemblée nationale reprend le 16
24 septembre, mardi, cela signifie que tous les élus
25 devront avoir témoigné au plus tard vendredi le 12

1 septembre 2025. C'est pourquoi nous anticipons
2 reprendre les audiences dès lundi le 18 août 2025.
3 Cela dit, je profite de l'occasion pour inviter les
4 membres de la société civile intéressés à nous
5 soumettre leurs mémoires contenant les
6 recommandations et suggestions afin d'alimenter notre
7 réflexion sur les recommandations à émettre pour le
8 bénéfice de l'État québécois. Nous invitons les
9 personnes intéressées à nous les envoyer par
10 courriel, comme je disais, sous forme de mémoires ou
11 de notes écrites, il n'y a pas de forme imposée, par
12 courriel, donc, au greffe, à greffe@cesis.gouv.qc.ca.
13 Évidemment, vous pouvez aller sur notre site
14 Internet, l'adresse est là, mais je le répète une
15 deuxième fois : greffe@cesis.gouv.qc.ca, et ce, d'ici
16 mardi le 30 septembre 2025.
17 D'ici la reprise des audiences, nous ne chômerons
18 pas, puisque nos enquêteurs -- nos enquêtes, dis-je,
19 se poursuivent. Nous avons des dizaines de milliers
20 de documents à étudier et à analyser, plusieurs
21 témoins restent à être rencontrés.
22 Sur ce, Monsieur le commissaire, chers collègues,
23 mesdames et messieurs, je vous souhaite une bonne
24 saison estivale, et je vous convie à la reprise de
25 nos travaux publics le lundi 18 août à 9 heures, 9

1 heures, puisque dès la reprise, nous siégerons de 9 à
2 5, lundi au vendredi, je m'excuse, mais c'est
3 nécessaire, parce que oui, on a eu une prolongation
4 de délai, mais les délais sont quand même serrés,
5 donc de 9 à 5, du lundi au vendredi, dès le lundi 18
6 août.

7 Merci et bonne fête nationale à tous les Québécois!

8 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

9 Sans reprendre tout ce que maître Tremblay a dit,
10 effectivement, le 15 décembre, pour moi ainsi que mon
11 équipe, c'est demain matin. Alors... et je compte sur
12 justement l'ensemble de l'équipe, je vous remercie,
13 je remercie les procureurs, les enquêteurs, les
14 employés, Madame la greffière, Madame la greffière
15 adjointe, tout le monde, je le dis toujours : tu
16 es... la Commission s'appelle la Commission Gallant,
17 mais tu n'es jamais plus fort que ton équipe, et j'ai
18 une équipe qui est très forte.

19 Je présente également mes remerciements les plus
20 chaleureux aux participants, à la qualité des avocats
21 qui sont devant moi à tous les jours, votre caractère
22 facilitant, vous avez également, je dis toujours --
23 moi, c'est ma deuxième commission d'enquête, là, il
24 faut apprendre c'est quoi, cette bébitte-là, vous
25 êtes des avocats, des avocates de litige, ça paraît.

JOUR 31
20 juin 2025

ALLOCUTION DU PROCUREUR-CHEF
(Me Tremblay)

1 Alors, vous avez quand même su trouver vos bases
2 rapidement, la qualité de vos contre-interrogatoires,
3 de façon chirurgicale, merci, merci, continuez.
4 Et surtout, ce que je comprends, parce que bien
5 évidemment, mon procureur-chef étant mon alter ego,
6 me rapporte les relations avec les parties, et il me
7 souligne à quel point vous êtes agréables. Alors,
8 c'est vrai. Alors, c'est vraiment... et je vous en
9 demande beaucoup encore, alors on se voit... nous, on
10 continue à travailler, on va prendre quelques jours
11 de vacances chacun, là, puis je vous invite à faire
12 de même, je vous invite à faire de même, dans
13 l'ordre... dans la hiérarchie, pensez toujours
14 famille, travail, en tout cas, c'est ma façon de voir
15 les choses, et merci encore, merci pour votre
16 excellent travail, puis passez un bel été. 18 août.
17 Merci.

18 - - - - -

19 **11 h 08 - FIN DE L'AUDIENCE**

20 - - - - -

JOUR 31
20 juin 2025

ALLOCUTION DU PROCUREUR-CHEF
(Me Tremblay)

1 Je, soussigné, CHRISTOPHE BOLDUC, sténographe
2 officiel, déclare sous mon serment d'office que les
3 pages ci-dessus sont et contiennent la transcription
4 exacte et fidèle par la sténotypie informatisée des
5 débats entendus lors de l'écoute de l'enregistrement
6 numérique, le tout conformément à la loi.

7
8 
9

10 Christophe Bolduc, s.o.
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25

0	45_P-332 [1] - 60:2 45_P-337 [2] - 6:5, 14 46 [2] - 60:2; 98:9	affluence [1] - 12:2 agences [1] - 91:14 agents [1] - 55:9 agir [1] - 46:3 agréable [2] - 36:25; 47:8 agréables [1] - 101:7 aider [3] - 46:1; 48:16; 57:4 aie [1] - 59:6 aimé [1] - 83:3 ajoute [6] - 20:12; 21:10; 23:13; 52:25; 53:4; 60:20 ajuster [1] - 10:17 ALEXANDRE [1] - 4:22 Alexandre [1] - 4:23 aller.. [1] - 36:8 ALLOCUTION [1] - 94:4 allongé [1] - 61:5 allégations [2] - 77:18, 22 alter [1] - 101:5 alternatif [1] - 25:15 amis [1] - 75:22 amorce [1] - 70:3 amène [4] - 13:6, 17; 49:5; 58:15 améliorer [1] - 44:5 analyse [2] - 68:6 analyser [1] - 99:20 analyserons [1] - 94:16 analysée [1] - 98:1 ancien [1] - 94:12 anciens [2] - 60:23, 25 annonce [2] - 73:22; 89:17 annoncé [1] - 87:13 année [1] - 68:15 années [1] - 10:21 anomalies [6] - 10:18; 20:6; 55:2; 72:4; 86:15 anticipaient [1] - 35:7 anticipons [1] - 99:1 anticipée [1] - 40:18 août [4] - 99:2, 25; 100:6; 101:16 apparu [1] - 31:20	appel [5] - 29:8, 22, 24; 36:19; 42:4 appel-là [2] - 29:22, 24 appeler [1] - 29:14 appelé [2] - 73:5; 74:2 apprendre [1] - 100:24 apprentissage [1] - 26:5 approprié [1] - 70:11 appropriées [1] - 96:21 apprécie [1] - 94:1 appuyer [1] - 21:18 après-midi [1] - 76:13 Arcand [2] - 37:15, 18 arrimages [1] - 72:7 arrive.. [1] - 13:22 arriver [4] - 10:10; 23:21; 32:15; 42:24 arrivé [5] - 41:11; 73:25; 88:9; 92:1, 3 arrêter [1] - 27:22 asseoir [1] - 84:24 assermenter [1] - 5:3 assis [1] - 85:13 associés [1] - 38:19 assume [1] - 80:4 assurer [1] - 72:15 assurément.. [1] - 78:21 atteint [1] - 13:20 attendaient [1] - 46:13 attendre [1] - 54:10 attendu [6] - 13:17, 19, 24; 30:22; 33:6, 25 attendus [1] - 35:13 attente [2] - 33:7; 53:23 attention [1] - 14:18 atténuer [1] - 50:17 audiences [4] - 95:24; 98:4; 99:2, 17 AUDIENCIÈRE [9] - 3:5, 10, 14; 5:4;	63:14; 64:18, 22; 71:1; 84:17 auditeurs.. [1] - 81:24 AUDREY [8] - 3:22; 70:20, 24; 85:9, 14, 18, 24; 87:1 Audrey [1] - 3:24 aujourd'hui [11] - 12:11, 14; 38:24; 47:14; 75:19; 76:20; 77:11, 18; 79:1; 80:24 authentification [2] - 49:11; 50:10 authentifier [1] - 49:19 automobile [1] - 94:23 autour.. [1] - 39:5 avaient.. [2] - 35:6; 43:14 avant-goût [1] - 97:17 avant-hier [1] - 98:1 aventure [2] - 69:14; 76:15 aventure-là [2] - 69:14; 76:15 avertissements [1] - 14:18 avis [1] - 91:25 aviser [2] - 15:24; 27:18 avisés [1] - 27:17 avocates [1] - 100:25 avocats [2] - 100:20, 25 avoue [3] - 27:20; 35:7, 13 avril [7] - 46:24; 66:8; 73:2, 8; 76:4; 77:23 avérée [1] - 55:6
08 [1] - 101:19				
1	5			
150 [1] - 94:21 191 [1] - 7:6 192 [1] - 7:16 193 [1] - 85:22 194 [1] - 10:11 195 [1] - 13:12	50 [1] - 52:17			
	6			
	682 [1] - 6:21			
2	A			
2.2 [1] - 20:22 200 [2] - 21:15; 32:4 2015 [1] - 31:1 2016 [1] - 31:1 2022 [3] - 6:8; 67:15; 68:1 2023 [17] - 7:3; 14:6, 9; 19:25; 22:19; 23:23; 24:1; 25:17; 28:21; 30:18; 49:8, 16; 51:23; 60:1; 66:21; 85:21 2025 [5] - 95:8; 97:3; 99:1, 16 221 [1] - 49:3 23 [2] - 19:6, 25 231 [1] - 66:16 232 [1] - 71:23 232.. [1] - 71:19 24 [3] - 36:15; 77:23; 95:8	abondant [1] - 26:14 aborde [1] - 19:2 aboutissants [1] - 80:25 abruptement [2] - 73:1 absolue [1] - 92:9 acceptable [2] - 45:8; 62:23 accepté [1] - 73:17 accompagne [1] - 62:1 accompagné [2] - 61:20; 62:10 accompagnés [2] - 50:2; 53:5 accomplissement [1] - 95:8 accroché [1] - 78:18 accrocs [1] - 86:15 achalandage [2] - 26:11; 54:22 acquiescé [1] - 97:6 acteurs [1] - 97:20 activités [7] - 9:9, 20; 20:2, 10, 16; 27:11; 86:12 actuel [2] - 52:8, 13 additionnel [1] - 97:1 adhésion [1] - 54:23 adjointe [4] - 13:9; 19:9; 85:19; 100:15 adéquate [1] - 36:21 adéquatement [5] - 17:8; 18:14; 25:11; 77:1; 89:6 affaire [1] - 37:9 affairerons [1] - 98:5 affirme [1] - 38:2			
3				
3.. [1] - 43:7 3.1 [2] - 7:17; 85:22 330 [1] - 28:13 334 [1] - 28:15				
4				
400 [1] - 23:15 41 [4] - 19:7; 51:16 45_E-1 [2] - 64:23; 65:4 45_E-2 [2] - 71:2, 13 45_P-303 [3] - 7:5; 66:16; 85:20 45_P-328 [1] - 19:7 45_P-329 [1] - 22:20 45_P-330 [1] - 28:11			B	
			backlog [1] - 38:12 Bang [1] - 61:9 bas [1] - 13:23 bases [1] - 101:1 baux [1] - 26:21 beau [2] - 29:18; 36:22 BEAUCHESNE [1] - 4:17	

Beauchesne ^[1] - 4:19 besoin ^[2] - 40:13; 98:3 besoins ^[1] - 3:15 biais ^[2] - 50:7; 57:8 Big ^[1] - 61:9 bizarre ^[1] - 86:19 BLAIR ^[2] - 4:14; 85:1 Blair ^[2] - 4:15; 85:7 blanche ^[1] - 82:11 blesse ^[1] - 41:10 bonne ^[5] - 28:13; 51:16; 92:24; 99:23; 100:7 booking ^[1] - 50:6 boulevard ^[1] - 34:20 Bourassa ^[1] - 72:9 bout ^[7] - 10:5; 48:14; 86:9, 14 bouts ^[1] - 16:3 boîte ^[1] - 36:5 branchement ^[1] - 48:4 brancher ^[1] - 46:1 brèvement ^[1] - 20:3 budget ^[3] - 68:10, 12, 15 budget.. ^[1] - 68:11 budgetaire ^[1] - 96:3 bugs ^[1] - 31:16 bureau ^[2] - 43:17, 20 bureaux ^[1] - 36:15 Busque ^[2] - 9:12; 16:13 bât ^[1] - 41:9 bébitte ^[1] - 100:24 bébitte-là ^[1] - 100:24 bénéfice ^[1] - 99:8	21:17; 27:18 Canada ^[1] - 45:6 capable ^[2] - 45:10; 48:2 capacité ^[1] - 55:5 caractère ^[1] - 100:21 Carrefour ^[1] - 57:20 carrière ^[4] - 38:17; 39:11; 74:10; 80:7 carte ^[1] - 82:11 cartes ^[2] - 59:13, 15 cas ^[7] - 22:1; 35:22; 36:2; 42:3; 44:4; 82:2; 101:14 CASA ^[15] - 7:18; 14:3; 19:4, 10, 13, 21; 20:8, 14; 22:22; 54:11; 61:12; 86:22; 88:8; 92:2 caviardé ^[1] - 29:2 cellule ^[10] - 36:1, 7, 13, 22-23; 43:3, 16; 44:12, 14; 58:10 cellules ^[2] - 36:17; 67:1 censée ^[1] - 88:5 centre ^[1] - 50:11 centres ^[4] - 21:20; 50:19, 21; 67:7 certitude ^[3] - 14:23; 78:3 chaleureux ^[1] - 100:20 chance ^[1] - 33:3 changer ^[1] - 40:16 charge ^[1] - 44:4 chauffées ^[1] - 45:15 chef ^[4] - 14:2; 42:18; 93:23; 101:5 CHEF ^[1] - 94:4 cher ^[3] - 80:6 cherche ^[1] - 79:15 chercher ^[2] - 32:1, 9 chers ^[2] - 94:8; 99:22 chiens ^[1] - 91:23 chiffres ^[1] - 68:13 chiffré ^[2] - 66:2	chirurgicale ^[1] - 101:3 choix ^[5] - 27:12, 24; 42:18; 69:25; 73:24 chose ^[6] - 6:19; 33:13; 56:12; 73:4; 76:20; 92:16 chose-là ^[1] - 33:13 choses-là ^[2] - 32:3; 73:9 chères ^[1] - 94:8 chômeurs ^[1] - 99:17 CINQ ^[1] - 5:9 cinq ^[4] - 10:21; 11:20; 24:3; 94:23 cinquième ^[1] - 94:11 circonstances ^[3] - 35:14; 73:3, 15 citoyen ^[2] - 33:1; 34:13 citoyens ^[14] - 17:1, 8; 18:14; 27:12; 31:21; 32:19; 34:18; 45:24; 47:9, 12, 16; 57:4, 7 civile ^[1] - 99:4 clair ^[7] - 69:20, 25; 77:8; 79:2, 25 clients ^[10] - 17:2; 18:8; 23:12; 24:9; 26:8, 24; 49:18, 25; 53:4; 60:19 clientèle ^[2] - 12:3; 44:22 clos ^[3] - 81:22; 82:21; 83:6 clé ^[1] - 10:6 clés ^[1] - 97:20 collaborateurs ^[1] - 95:18 collaboration ^[1] - 72:11 collègues ^[8] - 88:1, 8, 16-17, 22; 89:19; 90:10; 99:22 collègues.. ^[1] - 63:5 colossal ^[1] - 10:20 colossale ^[1] - 97:11 comité ^[12] - 6:7;	7:4; 14:5; 39:8; 66:20; 71:17; 81:20; 82:1, 11, 19; 85:21 comités ^[1] - 48:22 commence ^[4] - 23:4; 38:16; 48:24 commencé ^[3] - 15:4; 31:12, 22 commentaires ^[9] - 10:22, 25; 11:6, 11; 12:14; 13:1, 24; 18:20; 62:11 commentaires-là ^[1] - 12:14 commerciaux ^[1] - 53:22 commerçants ^[2] - 24:6; 26:16 commis ^[1] - 28:15 COMMISSAIRE ^[61] - 3:8, 12; 4:20; 5:1; 6:1, 9, 23; 8:9, 13; 35:24; 38:1; 42:6, 10, 14; 44:1; 51:22; 52:1; 63:8; 64:1, 7, 12, 20, 24; 65:23; 66:17; 69:4; 70:2, 12, 16; 71:3, 7; 74:7; 77:21; 80:8; 81:7; 83:11, 20; 84:3, 7, 14, 23; 85:6, 12, 16; 87:3, 7; 89:21; 90:12, 19; 91:1, 6, 10; 92:5, 18, 22; 93:3, 7, 13, 17, 22; 100:8 commissaire ^[28] - 3:11, 18, 23; 4:5, 8, 11, 15, 18, 23; 12:18; 29:3; 35:19; 49:1; 62:22; 63:1; 83:17; 85:2, 10; 87:2, 19; 90:22; 92:11; 94:1, 7; 95:21; 96:10; 98:8; 99:22 commissaire.. ^[3] - 38:8; 69:3; 90:18 commission ^[5] - 81:8, 11; 98:17; 100:23 Commission ^[8] - 3:19, 21; 63:4;	85:4; 92:12; 95:11; 100:16 commissions ^[1] - 95:10 communication ^[2] - 15:23; 27:18 communication.. ^[1] - 45:19 communications ^[12] - 22:1; 29:12; 40:21; 41:3-5, 8, 10; 44:9; 61:21; 62:6, 11 comparaître ^[1] - 98:12 comparu ^[1] - 5:10 complet ^[1] - 72:17 complexe ^[1] - 89:8 compliqué ^[2] - 45:18 complète ^[1] - 83:9 compléter ^[1] - 97:7 compléter.. ^[1] - 5:25 complétée ^[1] - 95:22 composent ^[1] - 52:18 comprendre ^[2] - 48:6; 96:12 comprendrez ^[2] - 18:22; 33:1 compréhensible ^[1] - 44:6 compréhension ^[2] - 47:19, 23 compte ^[6] - 11:23; 24:12; 52:22; 53:1; 87:16; 100:11 compter ^[1] - 49:16 comptes ^[2] - 6:6; 82:7 concerner ^[1] - 11:19 conclure ^[1] - 98:4 conclut ^[3] - 20:14; 24:9; 61:7 concrètement ^[1] - 43:4 conducteurs ^[1] - 50:5 conduire ^[2] - 31:24; 32:18 conduite ^[1] - 50:7 confiance ^[18] -
C	CA ^[13] - 19:3; 22:5, 19, 21; 51:13; 52:5; 54:3, 10; 57:1; 60:1, 4; 83:1 cadre ^[6] - 15:11; 16:14, 19; 17:22; 19:5; 94:15 campagne ^[2] -			

9:25; 12:9, 11, 15; 18:23-25; 22:6, 9-12; 38:13, 21, 23; 77:8; 78:5; 86:3 confiant [3] - 10:13; 14:24; 31:8 confirmation [3] - 13:7, 14; 14:10 confirme [2] - 29:17; 61:19 confirmant [1] - 14:4 confirmer [1] - 10:7 confirmé [2] - 29:19; 61:14 confiée [1] - 97:11 conformément [1] - 96:12 confortable [1] - 14:14 confrontés [1] - 88:2 confrères [1] - 94:8 conférence [19] - 14:8; 15:9, 19; 16:1, 7, 9, 14, 19, 21; 17:1, 11, 22; 18:15, 21, 24; 20:23; 21:6; 43:12, 19 conjoint [3] - 81:20; 82:1 connaissance [1] - 65:16 connaissances [2] - 89:1, 10 connaissent [2] - 75:23; 76:1 conseil [2] - 39:7; 77:9 Conseil [4] - 74:1; 75:6; 95:2, 4 consoeurs [1] - 94:8 consommateur [1] - 5:13 constat [2] - 56:12; 96:2 constate [3] - 7:8; 52:7; 79:1 constater [2] - 23:1; 61:8 constatez [2] - 76:21; 89:8 constats [1] - 50:22	constaté [2] - 47:5; 51:7 constituant [1] - 95:7 construction [1] - 91:21 construit [1] - 20:9 conséquence [1] - 56:3 contact [1] - 28:24 contenant [1] - 99:5 content [2] - 79:3 contentieuse [1] - 86:11 contenu [1] - 30:2 contexte [3] - 6:7; 96:14, 22 continuation [1] - 92:24 continue [4] - 42:11; 93:6, 8; 101:10 continuellement [1] - 57:2 continuent [1] - 78:20 continuez [1] - 101:3 continué [5] - 10:1; 63:6; 64:10; 65:12; 86:4 contraindre [1] - 98:15 contrainte [2] - 95:23; 98:8 contrat [3] - 64:2, 4, 13 CONTRE [1] - 85:24 contre- interrogatoire [2] - 83:23; 84:16 contre- interrogatoires [1] - 101:2 CONTRE- INTERROGÉ [1] - 85:24 contrôle [1] - 10:6 convaincu [1] - 66:5 convenu [1] - 20:10 convergent [1] - 77:19 conversation [2] - 30:3; 39:16 conversion [1] - 60:13	convie [1] - 99:24 cordiale [1] - 40:23 corollaire [1] - 74:19 correct [3] - 8:18; 48:13; 73:19 correctement [1] - 97:7 correction [2] - 9:10; 20:6 corridors [1] - 73:10 corriger [2] - 10:18; 62:12 corrigées [1] - 86:17 cote [2] - 6:5; 28:14 coté [1] - 64:21 coté.. [1] - 64:19 couraient [1] - 37:12 courant [1] - 66:9 courantes [1] - 69:6 courriel [2] - 99:10, 12 cours [3] - 10:21; 72:19; 76:17 court [2] - 87:20; 95:12 coûte [1] - 69:14 coûts [7] - 61:4; 67:20; 68:21, 25; 69:2; 70:7, 10 coûts-là [2] - 70:7, 10 crainte [1] - 34:13 craintes [1] - 34:18 crise [12] - 36:1, 7, 14, 17, 22-23; 43:3, 16; 44:12, 14; 58:11; 65:19 critique [1] - 44:6 critères [1] - 13:20 croyais [2] - 48:13 cruciales [1] - 96:7 création [3] - 24:12; 52:22; 53:1 créer [2] - 36:17; 61:1 cumulé [1] - 58:21 curiosité [1] - 86:11 Cybersécurité [2] - 91:18; 95:3 célérité [1] - 97:4 côté [8] - 46:23, 25; 47:2, 4; 75:4, 10; 83:9	D d'accumulé [1] - 38:12 d'administration [2] - 39:7; 77:10 d'affichage [1] - 21:17 d'aide [2] - 35:14, 17 d'alimenter [1] - 99:6 d'aller.. [1] - 81:6 d'annoncer [2] - 15:21; 16:25 d'années [1] - 31:2 d'anomalies [1] - 9:10 d'arrêt [1] - 23:17 d'articles [2] - 18:21; 77:16 d'assurance [3] - 20:16; 59:14; 68:11 d'assurance- maladie [1] - 59:14 d'attendre [1] - 35:5 d'attente [15] - 32:7; 34:2, 5, 22; 38:10; 46:8; 51:2; 52:15, 18; 53:8; 55:12, 21; 57:23, 25; 58:3 d'audience [1] - 94:10 d'audit [1] - 56:20 d'augmenter [2] - 10:1; 86:4 d'avoir.. [1] - 70:8 d'avril [1] - 66:9 d'employés [2] - 31:2 d'engagements [1] - 94:14 d'engager [1] - 57:24 d'enjeux [1] - 27:16 d'enquête [4] - 81:8, 11; 95:10; 100:23 d'entamer [1] - 88:9 d'entendre [1] - 81:23 d'entrevues [1] - 76:3 d'espaces [1] - 53:21	d'exception [1] - 26:2 d'experts [1] - 88:19 d'EY [4] - 10:25; 11:6, 11; 61:15 d'Henri [1] - 72:9 d'Henri-Bourassa [1] - 72:9 d'identification [2] - 32:17, 22 d'importance [1] - 88:12 d'imputabilité [1] - 16:3 d'impôt [2] - 32:19, 21 d'informations [1] - 21:19 d'informer [2] - 17:7; 57:1 d'interventions [1] - 89:9 d'onglet [1] - 51:20 d'organismes [1] - 88:2 d'ouverture [1] - 53:9 d'oxygène [1] - 59:24 d'éclairage [1] - 66:15 d'écouter [1] - 81:23 d'éléments [2] - 11:13; 48:20 d'émettre [1] - 96:21 d'étrangement [2] - 34:3; 38:11 d'évaluer [1] - 67:20 d'événement [1] - 30:24 d'événement-là [1] - 30:24 date [11] - 15:15, 22; 19:25; 43:7; 46:9; 49:7; 57:3; 59:5, 8; 73:7 date-là [1] - 57:3 datent [1] - 60:16 dates [1] - 19:22 davantage [4] - 30:11; 34:17; 52:14; 65:11 demain [1] - 100:11 demandé [3] - 40:2,
---	--	---	--	---

5 demandé.. [1] - 66:4 demeure [3] - 77:17; 96:8 demeurent [1] - 9:20 demeurer [1] - 63:6 demeureront [1] - 9:2 demeurez [1] - 87:10 demi-heure [1] - 33:8 DENIS [30] - 5:6, 12; 63:18, 22; 64:5, 9, 14; 70:14; 71:5, 10; 83:16; 84:1, 5, 12; 87:5, 18; 90:1, 17, 21; 91:3, 8, 16; 92:7, 20; 93:1, 5, 9, 15, 20, 24 Denis [2] - 28:22; 74:2 dents [1] - 46:18 dernier [2] - 71:17; 97:1 derniers [4] - 5:22; 11:22; 50:5; 60:17 dernière [2] - 17:5; 39:13 descend [1] - 19:8 descendre [1] - 6:16 dessert [1] - 92:1 dessert.. [1] - 92:2 deux [21] - 32:3, 24-25; 37:3, 15-16, 20; 40:2; 41:11; 43:18; 44:8; 46:14; 54:13; 55:22; 77:14; 80:17; 83:19; 96:19; 97:2; 98:20 DEUX [1] - 5:9 deuxième [14] - 7:20; 9:15; 11:7; 31:11; 37:16; 52:9; 55:2; 67:16; 68:17, 20; 85:25; 93:12; 99:15; 100:23 devancer [1] - 13:10 deviné [1] - 40:10 devoir [1] - 90:6 DGCRP.. [1] - 61:21 difficile [8] - 12:10; 33:21; 75:3,	18-20; 76:18; 87:6 difficiles [1] - 32:15 difficulté [3] - 31:25; 32:1, 8 différentes [1] - 60:20 différents [4] - 32:5; 48:18; 65:9; 67:7 digne [1] - 95:8 diminuer [3] - 17:25; 53:8; 59:10 dirais-je [1] - 96:20 directement.. [1] - 82:24 directeur [1] - 66:23 directeurs [1] - 88:24 direction [7] - 6:7; 7:4; 14:5; 48:23; 66:20; 71:17; 85:21 directrices [1] - 9:17 dirigeant [3] - 88:25; 89:6 dirigeants [2] - 89:10; 90:7 diriger [1] - 55:11 dis-je [1] - 99:18 discussions [1] - 59:22 discuter [1] - 20:24 disponibilité [1] - 52:11 disponible [2] - 29:7; 43:22 disponibles [2] - 9:3; 27:9 disposer [2] - 93:18, 23 dispositions [1] - 14:20 dissocie [2] - 75:1; 87:9 division [1] - 61:22 dizaines [1] - 99:19 doctorat [1] - 89:13 document [11] - 6:5, 12, 18; 7:5, 16; 13:9, 12; 19:11; 60:1; 71:18, 21 documentation [1] - 6:4 documents [7] - 63:2, 12; 71:16; 79:5; 90:15;	94:22; 99:20 documents.. [1] - 79:5 doigt [1] - 49:1 dois.. [1] - 73:20 domaines [3] - 43:11, 14; 78:9 donnait.. [1] - 82:6 données [7] - 14:15; 18:1; 23:11; 27:25; 30:6; 60:13; 62:12 dossier [4] - 23:13; 31:25; 88:11; 94:24 dossiers [1] - 60:19 doute [3] - 51:14; 77:19 douter [2] - 12:21; 31:22 dramatique [2] - 40:15 drôle [1] - 12:13 DU [1] - 94:4 Dubovets [1] - 10:23 Ducharme [3] - 47:6; 69:8; 97:21 Dumas [5] - 10:12, 15, 24; 14:3, 16 duré [1] - 47:4 duré.. [1] - 47:4 DÉBUT [1] - 3:2 débarqué [1] - 51:6 déblatérer [1] - 33:17 déboursier [1] - 62:18 début [14] - 31:14; 32:23, 25; 36:13; 37:14; 56:17, 22; 66:15; 67:2; 78:2; 80:18, 23; 97:18 début.. [1] - 17:6 débutera [1] - 23:20 décembre [5] - 17:6; 24:17; 40:12; 97:2; 100:10 décharge [1] - 79:17 décidé [2] - 57:24; 62:4 décision [1] - 98:2 décisions [2] - 76:19, 25 déclaré [1] - 35:12 déclenchement [2]	- 7:24; 20:1 décline [1] - 25:20 décourageant [2] - 46:19 découvert [1] - 32:20 décret [2] - 59:16; 95:7 décrets [6] - 58:18; 59:1, 3, 9, 21, 23 décrets-là [1] - 59:9 dédié [1] - 49:23 défaut [2] - 22:9, 11 défendre [1] - 37:13 défi [2] - 52:8, 13 déficitaire [2] - 68:12, 15 délai [9] - 35:7; 58:23; 59:16; 95:12; 96:16, 23; 97:1, 7; 100:4 délais [3] - 61:6; 70:25; 100:4 démarrage [1] - 14:6 démisionné [1] - 73:11 démontrer [3] - 34:12, 17; 69:8 démontré [1] - 47:3 démontrés [1] - 97:14 déménagement [2] - 9:22; 24:3 départ [9] - 35:10; 37:2; 42:7; 61:16; 65:12; 68:25; 71:17; 72:25; 73:5 départ-là [1] - 73:5 dépassé [1] - 56:23 dépendant [1] - 33:7 déplaçait [1] - 59:17 déploie [2] - 14:22; 34:1 déploiement [31] - 7:25; 11:17; 12:7; 13:7, 15, 21; 14:19; 15:1, 4; 20:2, 11; 21:24; 23:1, 8; 25:3; 27:5; 28:2, 22; 31:21; 41:24; 42:25; 49:10; 51:1; 54:15; 55:4; 61:8, 12; 65:7;	86:18; 88:20 déploiement.. [3] - 30:20; 65:6; 70:13 déployer [2] - 14:25; 30:6 déployé [2] - 13:5; 54:10 déployée [1] - 8:24 déployés [1] - 21:19 dépose [2] - 5:16; 6:4 déposer [1] - 97:10 déposé [2] - 19:7; 72:18 déposées [2] - 94:13; 95:21 député [1] - 98:11 dépôt [3] - 5:24; 6:22; 96:24 dérapages [1] - 47:21 déroulement [2] - 10:2; 86:5 déroulera [1] - 23:25 désolé [5] - 38:25; 39:9, 12; 47:10, 12 désolée [1] - 72:14 détectées [2] - 10:19; 86:17 déterminant [1] - 26:18 déterminer [1] - 96:1 développer [1] - 61:25
E				
effectif [1] - 49:16 effectué [1] - 10:20 effectuée [1] - 68:7 effervescent [1] - 79:12 effet [2] - 36:13; 98:9 effet-là [1] - 36:13 effets [1] - 75:16 efficaces [1] - 71:9 effleuré [1] - 15:11 efforts [1] - 21:18 ego [1] - 101:5 emballé [1] - 10:12 empathique [1] - 62:15				

emplois [2] - 40:9; 41:1 employé [2] - 49:20; 73:22 employés [17] - 8:25; 10:4; 26:4; 30:12, 14; 32:4; 46:18; 53:18; 57:17, 22; 65:9; 86:7; 90:8; 100:14 endroit [1] - 22:8 endroits [1] - 36:14 engage [1] - 57:17 engagement [5] - 63:9, 11; 64:19, 21; 70:6 engagements [1] - 94:16 engagera [1] - 55:9 engagées [1] - 65:9 engagés [1] - 97:21 enjeu [6] - 24:19; 36:5; 48:1; 54:15; 55:2, 23 enjeux [6] - 47:21, 24; 54:13; 55:22; 57:2; 58:8 enlever [1] - 41:4 enquête [3] - 94:19; 95:21; 97:13 enquêtes [1] - 99:18 enquêteur [1] - 3:21 enquêteurs [2] - 99:18; 100:13 ensemble [1] - 12:6 entend [2] - 8:14; 77:13 entendre.. [1] - 22:15 entendu [3] - 77:14; 90:23; 94:11 entendue [1] - 95:20 entente [1] - 40:23 entièrement [1] - 74:25 entre.. [1] - 44:10 entreprise [1] - 74:24 entreprises [1] - 24:8 entretient [1] - 20:3 entrevue [3] - 37:14, 17; 76:8 entrevues [2] - 51:4; 62:12	envahi [1] - 36:14 envoyer [1] - 99:9 envoyé [1] - 58:4 es.. [1] - 100:16 escamoter [1] - 96:10 escouade [1] - 58:5 esprit [1] - 69:12 espèce [2] - 34:12; 35:8 essais [1] - 20:5 essayait [1] - 46:5 essayé [1] - 33:13 essentiel [1] - 96:8 essuyais [1] - 48:15 estimons [1] - 98:3 estimé [1] - 54:16 estivale [2] - 95:23; 99:24 exacte [2] - 43:7; 80:25 examens [1] - 50:8 excellent [2] - 74:20; 101:16 exception [1] - 39:2 exceptionnel [1] - 95:14 exceptionnelle [2] - 67:21; 68:22 excuse [1] - 8:16 excuses [2] - 79:13, 15 exemple [1] - 61:3 exempté [1] - 98:11 exercice [1] - 23:14 exigences [1] - 32:14 existe [3] - 70:7, 9, 19 exister [1] - 71:6 expert [1] - 62:5 experts [3] - 15:3; 27:23; 56:19 explications [1] - 14:14 expliquant [1] - 54:22 expliquer [4] - 16:2; 30:22; 47:23; 73:2 expliqué [3] - 27:23; 32:16; 54:20 exploit [1] - 95:12 exploitable [2] - 28:8, 10 expression [1] - 40:3	exprimer [4] - 34:6; 42:21; 48:4; 75:2 exprimé [1] - 45:11 expres [1] - 93:25 expérience [1] - 92:9 externe [3] - 56:20; 62:5, 9 externes [1] - 31:5 exécutif [1] - 95:4 exécutées [1] - 8:25 EY [4] - 12:16, 25; 13:24; 14:18	F	face [2] - 46:21; 98:7 facile [1] - 73:22 faciles [1] - 56:8 facilitant [1] - 100:22 faciliter [1] - 52:22 facteur [1] - 26:18 facteurs [1] - 54:21 factuelle [1] - 83:22 facture [1] - 63:2 facture.. [1] - 64:11 factures [3] - 64:2, 4, 13 faillie [1] - 97:12 failli [1] - 47:17 faisabilité [1] - 19:1 faits [2] - 76:10; 97:23 fameuse.. [1] - 65:22 fameux [1] - 48:22 famille [6] - 62:2; 75:21; 93:10; 95:1; 101:14 Famille [2] - 94:25 faute [2] - 42:15; 74:15 façons [1] - 46:5 fermait [1] - 58:2 fermeture [1] - 61:9 fiasco [3] - 31:20; 35:11 fiches [1] - 67:18 fil [2] - 59:3, 22 files [11] - 34:5; 38:9; 51:2; 52:14, 18; 53:8; 55:11, 21; 57:22, 25; 58:3	fil [1] - 48:4 FIN [1] - 101:19 fin [7] - 13:18; 17:6; 35:20; 36:21; 51:21; 72:5; 80:6 fin.. [1] - 72:25 final [1] - 79:22 finales [1] - 8:24 finalisation [1] - 20:5 Finances [1] - 95:2 finances [3] - 67:11, 17; 69:19 finances.. [1] - 67:10 financiers [2] - 67:15, 25 finaux [1] - 12:23 finés [1] - 89:1 fins [2] - 53:12, 15 firme [5] - 62:3, 9, 19; 63:13, 17 firmes [1] - 56:20 fixe [1] - 26:21 fixé [1] - 96:16 fié [1] - 15:2 Foldes [1] - 9:12 Foldes-Busque [1] - 9:12 fonction [5] - 4:12; 20:9; 28:9; 49:24; 75:23 fonctionnaire [1] - 74:9 fonctionnait [5] - 32:12-14; 41:24; 56:13 fonctionnalité [1] - 61:2 fonctionne [3] - 10:8; 38:7; 47:20 fonctionnels [1] - 11:22 fonctionner [4] - 24:15; 26:22; 31:7; 56:14 fonctionné [1] - 46:17 fond [3] - 16:16; 47:21; 50:15 fonds [2] - 68:11; 74:20 force [1] - 61:7 formation [2] - 30:9; 36:21 forme [3] - 56:18;	99:10 formés [2] - 30:11; 57:21 fort [6] - 38:25; 39:9, 11; 47:10; 100:17 forte [1] - 100:18 forêt [1] - 62:8 fournisseurs [1] - 97:19 Foy [2] - 57:20 frais [1] - 63:3 franc [1] - 73:16 fraîche [1] - 59:7 Frenette [1] - 28:19 froid.. [1] - 75:5 front [1] - 44:21 fruit [1] - 94:19 frénésie [1] - 35:9 fréquence [1] - 56:16 fun [1] - 74:4 fébrilité [1] - 31:5 février [19] - 8:3, 23; 9:11; 15:25; 22:19; 23:23, 25; 25:17, 20; 26:11; 27:2, 5-6; 28:21; 30:18; 49:7; 80:17 fête [1] - 100:7
G						
GAGNON [8] - 3:22; 70:20, 24; 85:9, 14, 18, 24; 87:1 Gagnon [4] - 3:24; 5:25; 85:17; 87:4 GAGNÉ [1] - 3:20 Gagné [1] - 3:21 Gallant [1] - 100:16 GALLANT [61] - 3:8, 12; 4:20; 5:1; 6:1, 9, 23; 8:9, 13; 35:24; 38:1; 42:6, 10, 14; 44:1; 51:22; 52:1; 63:8; 64:1, 7, 12, 20, 24; 65:23; 66:17; 69:4; 70:2, 12, 16; 71:3, 7; 74:7; 77:21; 80:8; 81:7; 83:11, 20; 84:3, 7, 14, 23; 85:6, 12, 16; 87:3, 7; 89:21; 90:12, 19; 91:1, 6, 10; 92:5, 18, 22;						

93:3, 7, 13, 17, 22; 100:8 garde [4] - 12:1; 14:17; 38:19; 91:23 gardiens [1] - 57:24 gel [1] - 18:12 genou [1] - 90:24 gens [28] - 13:3; 17:9; 27:17; 32:24; 33:4, 23, 25; 34:6, 22; 35:6; 36:16; 38:10, 21; 39:4-6; 44:19; 46:13; 52:17; 57:15, 17, 21; 58:3; 59:10; 69:16; 78:8; 79:18 gens-là [5] - 32:24; 33:4; 38:21; 57:21 gens-là.. [1] - 36:16 gestion [5] - 39:8; 52:14; 58:10; 65:19; 67:1 gestionnaires [1] - 25:23 Gignac [1] - 11:5 globale [1] - 96:3 goulot [2] - 34:2; 38:11 gouvernement [10] - 4:13; 75:25; 87:25; 88:18; 89:25; 90:3, 6; 96:17, 23; 97:4 gouvernemental [1] - 33:16 gouvernementale [2] - 49:14; 50:11 goût [1] - 97:17 graduelle [1] - 23:20 grand [6] - 9:21; 11:18; 24:2; 56:21; 57:6; 73:4 grande [2] - 43:12; 54:23 greffe [1] - 99:12 greffe@cesis.gouv.qc.ca [2] - 99:12, 15 GREFFIÈRE [9] - 3:5, 10, 14; 5:4; 63:14; 64:18, 22; 71:1; 84:17 GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE [9]	- 3:5, 10, 14; 5:4; 63:14; 64:18, 22; 71:1; 84:17 greffière [7] - 3:13; 8:20; 13:9; 19:8; 85:19; 100:14 Guilbault [5] - 44:2, 7, 10, 12 guillemets [2] - 31:15; 58:5 gâter [1] - 31:12 général [6] - 4:16, 19; 29:20; 66:23; 85:4; 90:6 générale [2] - 77:5; 80:16 générales [1] - 9:18 générer [1] - 60:18 général [1] - 61:4 gérer [3] - 25:25; 57:25; 58:5 gériez [1] - 48:20 géré [1] - 36:20	huitième [1] - 94:9 humain [2] - 75:4, 10 humaines [1] - 40:22 hâte [1] - 87:20 hérité [1] - 17:4	74:12 incessamment [1] - 88:3 incluant [1] - 29:11 inclusivement [1] - 8:3 incommensurable [1] - 96:4 incontournable [1] - 33:19 indicateurs [3] - 9:13, 18, 22 indiscernable [1] - 58:7 influencé [1] - 58:24 informaticiens [1] - 88:21 informations [6] - 19:10; 22:13; 23:2; 67:12; 72:2; 76:24 informatique [3] - 34:15; 55:23; 89:2 informatiques [5] - 31:14; 55:3, 19-20; 89:10 informe [4] - 21:8, 16; 25:17; 53:20 informer [2] - 16:20; 18:13 informés [1] - 17:2 initialement [1] - 58:22 initie [1] - 16:17 inquiet [1] - 12:6 inscrits [1] - 49:24 inscrivait [1] - 45:25 instauré [2] - 36:16; 46:6 instaurées [1] - 27:10 insuffisante [1] - 55:7 intention [1] - 67:5 interférer [1] - 82:12 internes [1] - 31:4 Internet [1] - 99:14 interrogatoire [3] - 83:23; 84:16; 90:14 interrogatoires [1] - 101:2 interroger [1] - 97:20 interrompre [1] - 78:10	interrompus [1] - 33:24 intervenir [1] - 21:25 intitulée [2] - 10:3; 86:6 introduit [1] - 16:17 intégrée [2] - 23:12; 60:20 intéressées [1] - 99:9 intéressés [1] - 99:4 inviter [2] - 7:13; 99:3 invitons [1] - 99:8 invité [2] - 41:14; 60:11 invités [2] - 7:9; 11:5 Isabelle [1] - 4:5 isoler [2] - 69:2, 13
I				
identification [2] - 3:15; 32:2 identifications [1] - 32:9 identifier [1] - 96:8 identifiés [1] - 72:10 idée [1] - 95:16 image [1] - 62:14 imager [2] - 38:4 immatriculation [1] - 50:3 imminent [1] - 12:8 immédiatement [1] - 70:6 impact [1] - 69:19 impacts [1] - 66:3 implantées [1] - 72:16 implique [1] - 23:15 important [2] - 26:12; 56:25 importante [2] - 68:16; 98:9 importantes [2] - 19:22; 34:5 importants [2] - 55:20; 61:5 importe [3] - 74:14; 89:13 imposante [1] - 95:23 impose [1] - 97:11 imposée [1] - 99:11 impression [1] - 55:17 impression-là [1] - 55:17 improvisé [1] - 36:18 imprudent [2] - 78:16, 21 imputabilité [1] - 75:1 imputable [1] - 74:11 imputable.. [1] -				
J				
habituellement.. [1] - 34:8 habitués [1] - 34:9 Hamel [2] - 34:21; 72:10 haut [9] - 28:23, 25; 58:16; 61:18; 74:9, 19; 82:7; 88:25; 89:5 hauts [2] - 89:10; 90:7 Herault [1] - 11:5 heure [2] - 33:8 heures [11] - 29:8, 15, 21, 24; 36:15; 53:9; 58:2; 65:8, 21; 99:25; 100:1 heureusement [1] - 77:3 hier [8] - 5:25; 8:4; 27:23; 61:13; 78:18; 79:3, 9; 98:1 hiérarchie [1] - 101:13 HUDON [1] - 4:22 Hudon [2] - 4:24; 5:2 huis [3] - 81:22; 82:21; 83:6 huit [2] - 49:9; 98:3				
j'assume [5] - 74:16, 18; 75:21; 76:12 j'aurais.. [1] - 79:15 j'engagerai [1] - 41:7 j'interpellais [1] - 34:22 j'inviterais [1] - 48:21 j'occupais [1] - 79:11 janvier [17] - 7:3; 8:2; 14:5, 7, 9; 15:5, 7, 10, 14; 19:6, 25; 21:7; 25:16; 27:5; 85:21 Jason [2] - 62:9 Jason.. [1] - 62:2 Jean [5] - 4:11; 16:12; 18:6; 44:17, 20 JEAN-JOSEPH [1] - 4:10 Jean-Joseph [1] - 4:11 Jean-Philippe [4] - 16:12; 18:6; 44:17, 20 jeu [1] - 7:22 joindre [1] - 21:15 JOSEPH [1] - 4:10 Joseph [1] - 4:11				

jouait [1] - 82:14 journalistes [3] - 18:19; 21:10; 76:11 journée [13] - 10:3; 30:23; 31:11, 13, 19; 39:13; 40:25; 73:8; 86:6, 11, 18, 20 journées [1] - 31:10 jours [22] - 27:21; 35:11; 37:3; 41:12; 43:17, 21, 23-24; 49:9; 51:1; 58:13; 59:22; 65:21; 69:16; 72:19; 75:19; 98:2, 20-21; 100:21; 101:10 joué [1] - 94:24 juin [7] - 3:6; 5:10; 35:3; 40:17; 59:12; 97:1 juridiquement [1] - 77:12 justement.. [1] - 62:18 justesse [1] - 21:12 Justice [1] - 96:25 JÉRÔME [1] - 4:7 Jérôme [1] - 4:8	l'Alliance [5] - 7:10; 10:15; 12:17, 20; 72:8 l'Alliance.. [2] - 14:16; 72:12 l'AMP [1] - 77:6 l'ampleur [1] - 37:4 L'AN [1] - 5:9 l'analyse [1] - 67:18 l'ancien [1] - 28:8 l'arbre [1] - 62:7 l'arrêt [1] - 28:6 l'article [1] - 98:9 l'assemblée [3] - 98:10, 17, 23 l'assumer [1] - 74:17 l'assurance [2] - 72:15; 94:22 l'aube [1] - 28:2 l'aube.. [1] - 29:16 L'AUDIENCE [4] - 3:2; 84:20; 101:19 l'audience [1] - 3:6 l'auditeur [3] - 12:16, 20; 82:14 l'authentification [1] - 49:14 l'eau [1] - 8:18 l'effervescence [1] - 39:4 l'effet [3] - 12:1; 33:10; 60:25 l'embauche [4] - 62:19; 63:3, 13, 15 l'emphase [1] - 48:7 l'emploi [1] - 42:1 l'engagement [1] - 64:8 l'enjeu [1] - 24:20 l'enregistrement [1] - 3:16 l'enveloppe [1] - 96:3 l'environnement [1] - 79:17 l'erreur [1] - 28:15 l'espace [1] - 37:15 l'espère [1] - 36:11 l'exception [1] - 75:15 l'existence [1] - 24:19 l'expert [1] - 37:22 l'extérieur [2] -	53:24 l'histoire [3] - 39:23; 47:3; 95:10 l'hiver [2] - 45:3 l'immatriculation [1] - 26:15 l'importance [3] - 11:15, 21; 67:3 l'important [1] - 48:5 l'impression [2] - 76:23; 81:1 l'indépendance [1] - 82:13 l'information [6] - 21:11; 24:11; 72:18; 81:2, 17, 19 l'initiative [1] - 7:12 l'interface [1] - 47:24 l'interne [2] - 30:25; 76:24 l'intérêt [1] - 97:8 l'invente [1] - 37:21 l'issue [1] - 22:5 l'objectif [2] - 15:19; 16:21 l'objet [1] - 87:11 l'occasion [5] - 18:5; 21:14; 25:2; 95:13; 99:3 l'Office [2] - 5:12; 74:1 l'offre [1] - 53:11 l'onglet [5] - 48:22; 49:2; 54:7; 60:2; 71:20 l'onglet.. [2] - 54:4 l'opérationnalité [1] - 24:16 l'ordre.. [1] - 101:13 l'organisation [3] - 20:13; 37:13; 58:19 l'oublier [1] - 47:14 l'utilisation [1] - 21:13 l'échéance [1] - 97:10 l'école [1] - 50:7 l'écosystème [1] - 11:24 l'écoute [1] - 75:4 l'écran [2] - 6:12; 85:23	l'époque [2] - 48:21; 80:18 l'équipe [7] - 12:17; 67:8, 17; 79:23; 95:11; 100:12 l'état [4] - 30:5; 44:25; 74:9; 99:8 l'étirait [1] - 59:17 l'évidence [1] - 96:15 L2 [2] - 61:12; 70:17 laisais [1] - 82:10 laissait [1] - 58:3 laissent [1] - 22:15 laisser [2] - 36:8; 42:21 lancement [4] - 15:21; 23:22; 29:9; 66:2 Langlois [2] - 3:24; 4:2 LAPRISE [1] - 4:1 Laprise [1] - 4:2 laver [1] - 76:6 LEBLANC [1] - 4:4 Leblanc [1] - 4:5 LECLERC [1] - 4:7 Leclerc [6] - 4:8; 16:10; 22:2; 40:4, 20 Leclerc.. [1] - 41:2 lecture [1] - 9:5 lendemain [2] - 23:21; 30:7 lever [2] - 3:6; 84:18 leçons [1] - 35:21 LGS [1] - 14:4 libellé [1] - 30:4 libérait [1] - 59:18 lien [9] - 12:5; 28:4; 32:11; 47:24; 62:18; 63:2, 12, 15; 65:6 lieu [5] - 8:2; 15:22; 29:22, 24; 91:22 ligne [8] - 11:8; 25:21; 34:2; 44:21; 52:20; 53:6; 86:1 lignes [4] - 46:8, 14 limite [3] - 56:15; 59:5, 8 limitées [1] - 89:11 lire [1] - 12:13 liste [1] - 34:21 listes [3] - 32:7;	38:9 lit [1] - 77:16 litige [1] - 100:25 livraison [1] - 7:25 localement [1] - 25:25 location [1] - 53:21 logiciel [3] - 37:19; 57:8; 86:13 logistique.. [1] - 85:11 Loi [1] - 98:9 loin [5] - 52:24; 53:3; 55:16; 79:20; 88:13 long [2] - 35:7; 62:10 longue [3] - 27:21; 58:22; 74:10 louer [2] - 45:13 louez [1] - 45:20 loué [1] - 45:12 loyaux [1] - 38:22 LUC [1] - 4:17 Luc [1] - 4:18 lumière [3] - 29:17; 85:2; 96:19 lumières [1] - 28:3 lundi [6] - 97:2; 99:2, 25; 100:2, 5 Lépinay [3] - 6:6; 16:11; 67:9
K				M
Karl [4] - 13:25; 16:9; 44:17; 81:13				
L				
l' accompagnement [1] - 26:4 l'accès [1] - 24:22 l'achalandage [2] - 25:25; 54:17 l'actif [1] - 20:8 l'activité [2] - 10:2; 86:5 l'adhésion [2] - 24:20; 58:25 l'adresse [1] - 99:14 l'agence [4] - 61:24; 91:14 l'aide [2] - 59:20; 90:20 l'air [2] - 58:19; 59:9 l'aise [1] - 83:5				m'affecte [1] - 38:25 m'amènent [1] - 87:24 m'avoir [1] - 77:4 m'entend [1] - 8:8 m'envoient [1] - 75:23 m'excuser [3] - 79:17; 90:14; 91:4 m'exprimer [1] - 31:15 m'inclut [1] - 77:9 m'ont.. [1] - 78:8 machine [1] - 46:21 Madame [6] - 3:13; 13:9; 19:8; 85:19; 100:14 madame [11] - 6:6; 9:12; 11:5; 16:11; 44:2, 7, 10-11; 67:9; 82:2

mai ^[1] - 23:25 mains ^[1] - 79:7 maintenir ^[2] - 8:16; 67:3 maintien ^[1] - 26:1 majeur ^[1] - 31:18 majeure ^[1] - 48:8 majorité ^[3] - 13:19; 16:2; 26:8 mal ^[3] - 33:10; 56:2; 83:5 maladie ^[1] - 59:14 Malenfant ^[26] - 7:12, 22; 9:6; 14:1, 16; 16:10; 19:17; 20:20; 23:5; 37:6, 10; 38:3, 13; 39:17; 40:1, 4, 10; 42:2; 44:17; 60:9; 71:24; 72:1; 81:13; 97:23 malheureusement ^[1] - 77:3 malheurs ^[1] - 74:24 mandat ^[7] - 5:22; 72:25; 77:1; 96:13, 20; 97:8, 16 mandataire ^[1] - 58:1 mandataires ^[6] - 21:21; 24:7; 55:11; 57:15, 19 manifestement ^[1] - 69:19 manière ^[2] - 60:19; 62:13 manoeuvre ^[1] - 25:24 MARC ^[1] - 4:22 Marc ^[1] - 4:23 MARC- ALEXANDRE ^[1] - 4:22 Marc-Alexandre ^[1] - 4:23 marchait ^[2] - 40:24; 41:3 marcher ^[1] - 37:8 marché ^[1] - 92:13 mardi ^[2] - 98:24; 99:16 marge ^[1] - 25:24 Marie-Ève ^[1] - 44:16	marketing ^[1] - 21:1 mars ^[15] - 35:1; 36:13; 40:12; 43:8; 49:16; 51:13, 23; 53:1; 54:4; 60:1; 66:8, 20; 67:2; 72:21; 95:8 Marsolais ^[15] - 5:3, 19; 6:20; 7:2; 8:5; 22:21; 28:17; 76:6, 16; 79:6; 85:25; 86:12; 87:8; 92:24; 94:12 MARSOLAIS ^[30] - 5:6, 12; 63:18, 22; 64:5, 9, 14; 70:14; 71:5, 10; 83:16; 84:1, 5, 12; 87:5, 18; 90:1, 17, 21; 91:3, 8, 16; 92:7, 20; 93:1, 5, 9, 15, 20, 24 matin ^[2] - 3:9; 100:11 matière ^[2] - 21:25; 61:20 matérielles ^[1] - 40:22 maudit ^[1] - 45:8 maître ^[10] - 5:2, 20, 24; 36:8; 77:3; 80:9; 85:7, 17; 87:4; 100:9 maîtrise ^[1] - 89:13 McKenzie ^[10] - 16:12; 18:6; 21:3; 22:4; 25:5; 44:17, 21; 72:11, 13 MCN ^[5] - 17:9, 13-14; 89:23; 90:5 MCN.. ^[1] - 17:18 meilleur ^[1] - 78:22 meilleure ^[1] - 37:11 meilleurs ^[2] - 70:25; 78:9 membre ^[1] - 10:15 membres ^[14] - 20:4; 21:8, 16; 23:6; 24:24; 25:18; 49:17; 52:10; 53:21; 57:1; 67:13; 72:3; 83:1; 99:4 mention ^[1] - 95:9 mentionné ^[7] - 19:4; 49:21;	50:14; 52:8; 54:1, 25; 61:13 menée ^[1] - 39:11 mercredis ^[1] - 75:7 merveille ^[1] - 38:5 merveilleux ^[1] - 86:21 mes.. ^[2] - 35:19; 36:14 mesdames ^[2] - 94:8; 99:23 messieurs ^[2] - 94:9; 99:23 mesure ^[6] - 27:14; 47:23; 56:10; 63:1; 66:6, 11 mesures ^[9] - 17:23; 18:3, 7; 26:1, 22; 27:9; 53:7; 57:11 met.. ^[2] - 12:25; 13:14 mettais ^[1] - 48:7 Michel ^[1] - 14:3 micro ^[1] - 68:9 midi ^[2] - 52:2; 76:13 migration ^[2] - 18:1; 27:3 milieu ^[1] - 11:8 milliards ^[2] - 23:11; 27:25 milliers ^[1] - 99:19 millions ^[1] - 6:21 ministre ^[8] - 41:6; 43:22; 44:3, 23; 58:13; 59:20; 96:25 ministres ^[6] - 38:19; 40:24; 74:1; 75:7; 88:1; 89:12 ministère ^[13] - 32:23; 45:18; 88:19; 89:4; 90:4; 91:18, 20-21; 94:25; 95:1, 3 ministère-là ^[2] - 91:20 ministères ^[3] - 41:5; 91:13; 94:23 minute ^[2] - 17:5; 83:18 minutes ^[4] - 46:14; 83:13; 84:10, 18 mise ^[1] - 12:1 mises ^[4] - 14:17;	18:3; 52:21; 67:1 mitigation ^[3] - 9:8; 18:7; 27:9 mitigations ^[1] - 43:15 mobilisées ^[1] - 72:4 mode ^[2] - 25:15; 61:8 modifier ^[1] - 60:25 mois ^[22] - 5:9, 22; 33:2; 35:1, 3; 37:18, 20, 23; 40:11, 17-18; 59:4; 61:15; 66:8; 67:2; 80:16; 95:7, 15; 96:16; 97:2 moment ^[24] - 12:7, 24-25; 17:24; 24:13; 25:13; 29:12; 31:5; 43:22; 44:9; 46:11; 48:9, 11; 50:14; 56:22; 58:12; 59:18; 62:4, 6; 76:18; 81:2; 82:14; 86:17; 97:23 monde ^[27] - 3:19, 24; 8:8; 14:11, 20, 24; 31:8; 33:4; 38:6; 41:18; 43:11, 13; 46:18; 51:21; 54:19; 65:20; 77:6, 19; 78:8; 79:18; 84:11; 86:21; 87:20; 89:20; 93:14; 100:15 monsieur ^[81] - 5:3, 19; 6:19; 7:2, 12, 22; 8:4; 9:6; 10:12, 15, 23-24; 11:5; 14:16; 16:10; 19:17; 20:19; 21:3; 22:2-4, 21; 23:5; 25:5; 28:17, 25; 34:25; 35:4; 37:6, 10, 15, 17; 38:3, 13; 39:16; 40:1, 4, 10, 20; 41:1; 42:1; 46:10, 12; 47:6; 60:8; 62:2, 9; 69:8; 71:23; 72:1, 11, 13; 73:5, 11, 20; 74:8; 76:6, 15;	79:5; 81:15, 18-19, 23; 82:1, 9; 85:25; 86:12; 87:8; 92:24; 93:18; 94:11; 97:20, 23 Monsieur ^[31] - 3:11, 18, 23; 4:5, 8, 11, 15, 18, 23; 12:18; 29:2; 35:19; 38:8; 49:1; 62:21, 25; 69:3; 83:17; 85:2, 10; 87:2, 19; 90:18, 22; 92:11; 94:1, 7; 95:21; 96:10; 98:7; 99:22 monsieur-là ^[1] - 46:12 montait ^[2] - 81:18, 20 montant ^[4] - 62:20, 22, 24; 69:13 montant.. ^[1] - 62:21 montants ^[1] - 69:22 montrait ^[2] - 45:6; 46:3 Montréal ^[1] - 50:23 mortem.. ^[2] - 36:2 mot ^[1] - 31:20 mots ^[2] - 78:15, 24 moyens ^[2] - 25:10; 96:5 MÉLANIE ^[32] - 3:17; 5:18; 6:3, 11; 7:1; 8:11, 21; 37:1; 41:15; 42:8, 12, 23; 44:13; 51:24; 52:3; 63:10, 16, 20, 24; 64:3, 16; 65:1; 66:14, 19; 69:23; 70:5, 18, 22; 71:15; 76:14; 80:10; 83:8 média ^[1] - 45:5 médias ^[11] - 21:9, 14; 33:9, 14; 37:12; 47:11; 48:15; 51:5; 62:15; 77:16 mélange ^[1] - 32:2 Mélanie ^[1] - 3:19 mémoire ^[6] - 15:14; 18:15; 31:10;
---	---	--	--	---

48:17; 59:6; 68:13 mémoires [2] - 99:5, 10 mémoriser [1] - 16:8 meritée [1] - 83:12	numérique [12] - 14:2; 23:5; 34:11; 60:8; 88:4, 10, 12, 21, 23; 89:7, 18, 24 numérique.. [1] - 19:16 numériques [1] - 23:8 numéro [3] - 32:17, 22; 51:15 nécessaire [6] - 24:11; 26:2; 29:4; 90:22; 96:11; 100:3 nécessairement [1] - 48:6 nécessaires [4] - 7:24; 20:1; 57:12; 76:25 nécessitent [1] - 11:14 négatifs [1] - 18:21	opération [3] - 15:23; 17:7; 27:13 opérations [1] - 69:6 ordre [1] - 19:10 organisations [1] - 88:25 organisme [1] - 98:13 organismes [1] - 91:13 oublie [2] - 47:9; 75:16 Ouellet [5] - 28:20, 25; 73:5, 11, 20 ouvert [2] - 42:17; 69:16 ouverte [1] - 3:7 ouvrables [1] - 27:21 ouvrait [1] - 53:17	92:19, 23; 93:2, 18 parfois [1] - 44:8 parler [3] - 19:4; 59:1; 81:5 parlez-vous [1] - 37:6 parlé [15] - 8:4; 9:4; 15:10; 17:14; 18:7, 9-10; 29:23, 25; 37:14; 43:3; 51:4; 90:3; 91:17 parole [5] - 9:12; 24:24; 60:12; 84:4; 87:12 part [7] - 31:9; 35:18; 56:19; 81:3, 12; 94:22 partage [5] - 23:6; 24:24; 67:12, 14; 72:1 partagent [1] - 11:25 partagé [2] - 9:24; 86:2 partagés [1] - 10:22 partenaires [3] - 9:1; 24:6; 95:17 partenariats [1] - 26:17 partez [1] - 65:25 parti [9] - 42:3; 46:22; 63:7; 64:11; 66:7; 69:21; 76:4 participant [1] - 97:25 participants [5] - 16:6; 71:8; 83:15; 95:14; 100:20 participe [1] - 98:19 participer [1] - 88:10 particulier [1] - 88:18 partie [3] - 44:14; 92:16; 97:18 parties [2] - 3:15; 101:6 partir [8] - 14:15; 15:25; 16:16; 25:19; 26:10, 24; 27:2; 43:5 passage [4] - 16:23; 19:23; 23:10; 76:22 passait [1] - 62:15	passe [5] - 9:11; 27:4, 7; 30:23; 73:3 passer [5] - 15:25; 17:3; 18:11; 31:6; 78:20 pastilles [1] - 8:19 patente [1] - 38:6 PATRICIA [2] - 4:14; 85:1 Patricia [1] - 4:15 patrimoniaux [2] - 9:2; 60:16 pause [4] - 83:12, 18; 84:10, 18 payé [3] - 79:24; 80:1, 6 PDG [8] - 52:10; 54:14; 58:17; 61:19; 66:4; 88:1; 94:12; 97:22 Pelletier [6] - 81:16, 18-19, 23; 82:1, 9 pense [42] - 15:16; 17:5; 18:6; 27:7; 30:7; 31:12, 18; 32:4; 35:25; 36:12; 37:13; 39:2; 41:13; 43:7; 45:5; 46:24; 57:20; 59:5; 61:15; 63:3; 65:11; 66:5; 69:1, 10; 70:10; 73:19, 23; 82:15; 83:13; 86:16; 87:20; 88:16; 89:3, 15, 19; 90:5; 91:14; 92:16; 97:14 pensez [1] - 101:13 pension [1] - 74:21 pensée [1] - 55:17 perceptible [1] - 68:14 perception [1] - 35:10 perdre [1] - 56:1 performance [1] - 12:3 permet.. [1] - 59:14 permettaient [1] - 60:18 permettait [2] - 59:13 permettant [2] - 23:12; 61:2 permettra [1] - 97:7
N	O	P		
n'adhèrent [1] - 38:10 n'allons [1] - 96:10 n'aurions [1] - 95:18 n'avez-vous [1] - 78:15 n'excuse [1] - 76:2 n'oublions [1] - 98:7 n'écrit [1] - 82:10 Nathalie [1] - 97:22 nationale [3] - 98:10, 23; 100:7 nationaux [1] - 21:9 naturelle [1] - 89:23 naturellement.. [1] - 90:5 nerveux [1] - 88:9 niveau [12] - 9:25; 11:10, 12, 17; 12:9; 22:6; 41:2; 44:22; 45:19; 48:3; 86:3 nom [2] - 17:13; 62:2 nombre [5] - 33:11; 56:6; 57:6, 11; 94:13 nomme [2] - 53:7; 88:18 nomment [1] - 11:18 normal [5] - 14:20; 37:19; 56:14, 21 normalité [2] - 56:23 normaux [1] - 31:16 notes [1] - 99:11 notifié [1] - 97:24 nouveau [5] - 28:1, 9; 34:16; 56:14; 60:23 nouveau.. [1] - 86:21 nouveaux [1] - 50:4 Numérique [3] - 45:18; 91:19; 95:3	objectif [3] - 18:13; 57:6, 9 obligé [4] - 16:23; 38:24; 39:1; 81:6 obstacle [1] - 57:10 obtenues [1] - 13:25 occasion [1] - 34:24 occasionné [1] - 61:4 occasions [1] - 82:6 occupent [1] - 75:15 occuper [1] - 75:14 occupé [2] - 44:18; 45:14 octobre [1] - 6:8 offerte [1] - 8:20 offerts [2] - 25:14; 26:7 officiel [1] - 23:22 officiellement [1] - 76:11 onglet [6] - 7:5; 19:7; 22:20; 28:12; 51:16; 66:16 onglet.. [1] - 66:16 opiner [1] - 82:18 opinion [1] - 92:12 option [1] - 61:11	P-303 [1] - 48:21 P-331 [3] - 51:13, 16; 54:7 page [25] - 7:6, 16-17; 9:15; 10:10; 13:6, 8, 11-12, 22; 19:9; 20:22; 22:24; 49:3; 52:6; 54:9; 58:15; 61:17; 66:16; 71:19, 23; 85:21 page.. [1] - 13:8 pages [1] - 19:11 paie [4] - 80:2, 4, 6 pallier [1] - 30:13 panne [1] - 48:8 papier [2] - 39:20; 74:14 paragraphe [12] - 7:20; 9:16; 10:11; 11:7; 23:3; 24:21; 49:12; 52:10; 54:12; 58:16; 60:7; 86:1 parallélisme [1] - 61:3 parcourt [2] - 19:20; 23:9 parfait [13] - 6:10, 24; 10:14; 11:6; 64:25; 66:10, 13; 72:24; 85:19;		

permettre [2] - 17:7; 96:18 permis [12] - 10:4, 7; 21:15; 31:24; 32:18; 33:2, 6; 35:2; 50:2; 59:11; 86:7; 94:20 permission [1] - 85:11 personne [12] - 17:12, 14; 34:24; 36:19; 39:20; 40:6, 8; 41:7; 43:19; 88:18; 92:3; 98:14 personnes [19] - 7:10; 16:6; 21:15; 23:15; 33:11; 34:1; 38:18; 40:5; 43:14; 44:25; 45:1, 7, 23; 46:7, 11; 53:23; 65:13; 81:5; 99:9 personnes-là [1] - 46:11 pertinent [1] - 63:4 pertinents [1] - 94:17 petit [3] - 19:8; 52:24; 79:20 phase [3] - 23:24; 87:9, 16 phase-là [1] - 87:9 phases [1] - 24:2 Philippe [4] - 16:12; 18:6; 44:17, 20 photo [2] - 16:8 photos [1] - 45:6 phrase [1] - 86:19 phrases [1] - 78:24 PIERRE [1] - 4:17 Pierre [1] - 4:18 PIERRE-LUC [1] - 4:17 Pierre-Luc [1] - 4:18 Pigeon [1] - 71:24 pilote [1] - 88:14 piste [1] - 48:14 pitié [1] - 75:17 PIÈCE [1] - 6:14 pièce [9] - 5:24; 7:5; 28:11; 48:21, 25; 51:15; 54:7; 66:16; 85:20 pièces [2] - 94:13; 95:20	place [13] - 8:1; 9:8; 18:3; 20:3; 22:7; 30:15; 43:5; 50:15; 52:21; 67:1; 79:23; 85:15 plan [5] - 14:6; 19:22; 24:25; 33:16 plan.. [1] - 14:10 planification [1] - 67:4 plaît [1] - 3:16 point [19] - 7:17; 20:22; 34:20; 43:18, 21; 49:6; 52:6, 12; 54:11; 55:13; 58:5; 60:4; 66:21; 67:16; 68:20; 85:22; 97:15; 101:7 point.. [1] - 68:18 pointer [1] - 92:13 points [26] - 18:8; 25:1, 11, 23; 27:14; 30:7, 12; 31:23; 32:5; 33:5, 12; 34:7, 9, 19; 45:2, 16; 46:7; 49:11, 15; 51:6; 52:15; 53:10; 54:17; 65:13; 78:24 points-virgules [1] - 78:25 population [5] - 15:24; 16:21; 18:2, 16; 25:12 portails [1] - 11:20 porte [5] - 9:14; 13:7; 19:14; 20:7; 54:11 porte-étendard [1] - 89:24 porte.. [1] - 42:17 portes [1] - 11:23 portraits [1] - 24:4 portée [1] - 20:9 pose [1] - 87:12 poser [1] - 89:1 posera [1] - 66:10 poserais [1] - 65:25 poserais [1] - 85:15 posez-la [1] - 85:13 positif [1] - 20:18 possible [3] - 58:11; 62:25; 63:11	post [2] - 36:2 post-mortem.. [2] - 36:2 poste [2] - 74:19; 79:11 postes [3] - 45:16, 20; 75:13 posé [5] - 77:4-7; 80:16 posées [1] - 85:3 pourront [4] - 49:18, 25; 50:5, 9 poursuis [1] - 52:24 poursuivent [1] - 99:19 poursuivi [1] - 72:23 poursuivre [1] - 67:6 pouvaient [1] - 45:24 pouvaient.. [1] - 46:3 pouvais [1] - 12:20 pouvoir [6] - 9:9; 57:4; 76:24; 97:9; 98:14 pratiques [1] - 50:9 premier [9] - 20:15; 45:9; 58:15; 60:11; 73:13; 87:21; 88:11; 92:14; 93:11 premiers [3] - 35:11; 46:19 première [5] - 31:11; 55:4; 56:17; 77:4; 95:9 premières [1] - 31:10 premières.. [1] - 31:11 prendrez [1] - 84:8 prenne [5] - 7:16; 19:6; 28:11; 54:3; 59:25 presse [16] - 14:9; 15:10, 20; 16:1, 7, 9, 15, 19, 22; 17:1, 23; 18:15, 22, 24; 20:23; 21:7 presse-là [8] - 15:20; 16:1, 15, 19; 17:1, 23; 18:15, 22	prestigieux [2] - 74:20; 75:14 preuve [6] - 37:11; 39:14; 77:23; 80:3; 83:22; 95:20 principal [1] - 54:14 principales [1] - 16:24 priorités [1] - 72:5 prise [2] - 58:18; 60:14 prises [2] - 26:23; 53:7 probablement [4] - 28:14; 33:10, 15; 55:20 problème [8] - 31:18; 34:17; 47:25; 48:8-10; 59:17 problèmes [11] - 37:19, 24; 44:19; 48:6, 12; 55:18; 56:16, 22; 57:14; 75:13 problématique [4] - 22:17; 27:19; 32:11; 55:14 problématique-là [1] - 27:19 problématiques [3] - 31:14; 58:8; 72:22 processus [3] - 11:16; 49:10, 13 prochains [2] - 72:19; 98:2 PROCUREUR [1] - 94:4 procureur-chef [2] - 93:23; 101:5 PROCUREUR- CHEF [1] - 94:4 procureurs [1] - 100:13 procès [3] - 7:8; 48:22; 51:13 procès-verbal [2] - 7:8; 51:13 procès-verbaux [1] - 48:22 procès.. [1] - 59:25 procéder [3] - 6:22; 50:10; 60:22 procédure [1] - 43:9 procédé [1] - 67:17	production [1] - 19:24 productivité [1] - 26:6 produire [1] - 94:17 produise [1] - 92:15 produites [1] - 67:19 professionnels [1] - 4:13 profite [2] - 95:13; 99:3 progressive [1] - 25:18 projet [19] - 14:3, 22; 15:21; 16:4, 25; 18:25; 19:1, 21; 20:12; 31:3, 17; 56:21; 61:6; 72:3; 80:25; 88:14; 89:2; 96:3 projet-là [2] - 16:4; 31:3 prolongation [2] - 96:23; 100:3 prolongement [1] - 53:9 proportions [1] - 96:4 PROPOS [1] - 3:3 propos [1] - 62:13 protection [1] - 5:13 prudent [2] - 13:1; 77:12 PRÉLIMINAIRES [1] - 3:3 préambule [1] - 16:22 précis [1] - 32:10 précis.. [1] - 78:9 précise [3] - 7:23; 24:1; 64:10 précises [2] - 27:11; 89:2 précédent [1] - 98:21 précédemment [1] - 7:11 préfèrent [1] - 26:10 préparatoires [1] - 20:11 préparer [1] - 88:6 préposé [1] - 50:2 présence [1] - 21:8 présences [1] -
--	--	---	--	--

19:10 présent [1] - 11:1 présentation [8] - 9:13; 19:20; 20:15; 23:7; 24:4, 10, 25; 26:13 présente [8] - 18:23; 20:7; 24:3; 44:8; 54:21; 55:1; 82:19; 100:19 présente-le [1] - 82:19 présentent [2] - 52:20; 59:11 présenter [3] - 33:11; 49:18; 82:20 présents [2] - 16:6; 17:11 présenté [4] - 6:7, 12, 18; 49:17 présidence [3] - 23:16; 41:7; 61:23 présidences [1] - 9:19 président [10] - 5:12; 14:1, 4; 19:15; 20:25; 23:4; 24:22; 60:7; 66:23; 72:13 président-directeur [1] - 66:23 présidents [1] - 38:20 présume [2] - 18:9; 65:7 prévision [1] - 54:23 prévoir [1] - 26:12 prévoit [1] - 98:10 prêché [1] - 22:10 prêt [4] - 13:20; 15:4; 30:16; 31:8 prête [3] - 12:19; 20:13; 21:25 prêts [6] - 10:9; 12:21; 15:1; 30:6, 8; 36:22 public [1] - 97:8 publicité [1] - 17:5 publics [1] - 99:25 publique [2] - 4:12; 75:23 publiques [2] - 95:25; 98:5 puissent [2] - 17:2;	57:7 puissent.. [2] - 57:5; 90:10 PV [1] - 85:20 pèse [1] - 78:15 période [21] - 5:21; 8:1; 9:5; 10:16; 18:11; 23:17; 25:15; 26:19, 24; 27:1, 4, 15, 17, 21, 24; 36:25; 47:1, 8, 13; 72:6; 95:23 période-là [5] - 27:4, 15, 17, 24; 47:1 périodes [1] - 33:8	quinzaine [1] - 43:13 quittez [1] - 68:2 Québec [12] - 4:16, 19; 17:2; 34:19; 36:19; 85:4; 89:25; 91:15; 94:23; 96:6, 17, 23 Québec.. [1] - 91:15 Québécois [1] - 100:7 québécois [1] - 99:8	88:16 rassurez [1] - 37:17 rassurez-vous [1] - 37:17 raté [2] - 42:25; 65:7 raté-là [1] - 66:2 re.. [1] - 25:8 recherchez [1] - 69:3 recherché [2] - 26:3; 78:16 recommandation [3] - 87:24; 89:16; 92:10 recommandations [8] - 35:20; 83:19; 87:15, 17; 96:7, 21; 99:6 recommande [1] - 92:15 reconnaître [1] - 73:20 recueillir [1] - 94:21 reddition [2] - 6:5; 82:7 redémarre [1] - 25:10 redémarrera.. [1] - 25:9 reflétées [1] - 65:11 refusé [2] - 76:8; 81:22 regarder [2] - 11:4; 41:14 regardé [2] - 51:19; 71:21 relatif [1] - 62:21 relations [1] - 101:6 relevait [1] - 41:6 religieuse [1] - 82:3 relié [1] - 68:21 reliée [1] - 55:14 reliés [2] - 9:19; 67:21 relâche [1] - 98:6 relèvent [1] - 41:6 relèvera [1] - 41:8 remarquez [1] - 42:15 remerciements [1] - 100:19 remercier [1] - 92:23 remercions [1] - 97:4 remplacer [1] -	40:14 remplir [1] - 76:25 rencontre [4] - 7:3; 11:1; 22:23; 73:6 rencontre-là [1] - 22:23 rencontrer [1] - 94:20 rencontres [1] - 81:25 rencontrés [1] - 99:21 rendez [10] - 26:7; 46:6, 12-13, 15-16; 49:19; 50:6; 53:11 rendez-vous [10] - 26:7; 46:6, 12-13, 15-16; 49:19; 50:6; 53:11 rendre [3] - 31:23; 96:14 rendu [1] - 91:11 rendu.. [1] - 91:11 rendue [1] - 7:2 rendus [3] - 33:5; 45:12; 73:23 renouvelable [2] - 33:2; 59:12 renouveler [3] - 35:2; 59:13, 15 rentrerai [1] - 55:25 rentrés [1] - 69:16 replacer [1] - 76:18 replusieurs [1] - 96:9 reportait [1] - 59:4 reprend [1] - 98:23 repandre [3] - 40:3; 99:2; 100:9 reprise [6] - 23:19; 25:1, 18; 99:17, 24; 100:1 REPRISE [1] - 84:21 reprises [1] - 96:9 reproche [1] - 91:20 reproduise [1] - 96:6 représentant [1] - 17:18 représentants [2] - 17:16; 80:15 représente [1] - 23:14 requis [2] - 11:17; 96:22
	Q	Radio [1] - 45:6 Radio-Canada [1] - 45:6 rafraîchir [1] - 48:17 raison [5] - 10:2; 17:12, 19, 21; 86:5 raisons [4] - 16:24; 29:3; 32:21; 76:10 RAMQ [1] - 88:5 rapidement [6] - 30:5; 31:20; 37:5; 51:3; 101:2 rappelant [1] - 10:13 rappeler [1] - 48:17 rappeler.. [1] - 48:2 rappelez-vous [1] - 50:25 rappelez.. [1] - 55:15 rappelle [4] - 23:9, 23; 25:14; 60:15 rappellent [2] - 11:15, 20 rapport [11] - 31:16; 32:19; 43:24; 61:14; 82:13, 18; 96:21, 24; 97:10; 98:6 rapport.. [1] - 82:20 rapporte [1] - 101:6 rapports [3] - 32:21; 44:24; 58:12 rapprocher [1] - 68:9 rapprochée [4] - 38:19; 43:16; 44:12, 15 rassurent [1] - 13:3 rassurera [1] -		

respect [3] - 74:8; 88:17; 92:17 responsabilité [3] - 16:3; 79:19; 91:22 responsabilités [1] - 40:21 responsable [4] - 39:21; 43:19; 74:3; 82:20 responsables [2] - 43:10; 45:23 ressources [3] - 31:4; 40:21 reste [6] - 29:2; 47:6; 76:12; 79:23; 80:5; 92:23 restent [2] - 97:13; 99:21 rester [1] - 93:25 retard [1] - 58:20 retardé [1] - 43:8 retour [1] - 94:18 retournant [1] - 40:25 retourne [1] - 6:17 retourner [1] - 76:13 retournez [1] - 35:4 retraite [2] - 40:11, 18 retransmise [1] - 21:12 retrouver [2] - 7:4; 63:2 revenant [1] - 24:10 revenez [1] - 54:25 revenir [6] - 26:10; 35:25; 40:7; 42:7; 70:25; 81:14 Revenu [1] - 32:23 revenu [2] - 40:9; 91:15 revienne [1] - 65:22 revu.. [1] - 91:9 revue [1] - 76:21 révérifier [1] - 51:14 reçue [1] - 18:16 reçus [1] - 13:25 rigoureusement [1] - 11:16 rigueur [2] - 67:4; 97:12 risque [1] - 11:19 risques [2] - 61:5; 67:25 roue [1] - 67:23 rouge [1] - 25:21	rouges [1] - 28:3 roulottes [3] - 45:13, 15, 22 routier [1] - 24:23 routiers [1] - 24:8 routière.. [1] - 21:2 règle [5] - 36:24; 39:1, 17; 75:12 règle-moi [1] - 39:17 réalise [1] - 37:3 réaliser [1] - 9:21 réalisez [1] - 47:20 réaliste [1] - 95:24 réalisé [2] - 67:24; 95:11 rédaction [1] - 98:6 rédigait [1] - 44:24 réengagé [1] - 73:25 réflexes [1] - 34:7 réflexion [1] - 99:7 réfléchir [1] - 87:23 réfère [2] - 68:17; 85:25 référence [4] - 15:9; 77:15; 80:12 régler [5] - 44:19; 48:7, 12; 72:4 régler.. [1] - 41:22 réglez [1] - 48:8 réglé [3] - 24:14, 16; 47:1 réglés [1] - 37:24 régulier [1] - 22:21 réguliers [1] - 26:20 réitère [2] - 67:3; 76:2 rémunéré [1] - 74:20 répond [1] - 29:14 répondent [1] - 81:9 répondrai [1] - 12:23 répondre [3] - 66:12; 90:2; 96:19 réponse [4] - 22:8; 56:5, 8 réponses [3] - 13:25; 56:8; 78:17 réputation [1] - 76:7 répète [3] - 12:11; 78:4; 99:14 répéter [2] - 56:11; 90:23 réseau [1] - 24:23 réside [1] - 52:13	résiduel [1] - 11:19 résolution [1] - 72:22 résolutions [2] - 12:13; 36:12 résolutions-là [1] - 12:13 résorbés [1] - 37:20 résorption [2] - 58:20, 24 résout [1] - 75:12 résultat [1] - 13:7 résultats [1] - 20:7 résumé [3] - 20:19; 23:3; 49:5 rétrospective [1] - 65:24 réussir [1] - 95:18 rôle [4] - 91:25; 92:14, 17; 94:24	57:20 saison [1] - 99:24 salle [2] - 43:12, 19 salut [1] - 29:7 Santé [1] - 91:14 sarcastique [1] - 90:13 sauter [1] - 40:4 sautes [1] - 39:18 sauté [1] - 39:23 sauver [2] - 41:18, 21 sauver.. [1] - 41:19 sauvé [1] - 42:1 savait [5] - 57:10; 73:17; 74:2; 96:2; 97:16 scinde [1] - 83:21 second [1] - 97:15 secret [1] - 32:17 secrets [1] - 32:16 secrétaire [1] - 29:19 secrétariat [1] - 95:2 sein [1] - 5:22 semaine [11] - 41:12; 48:5; 51:21; 53:12, 15; 55:4; 56:18; 68:3; 94:10; 97:17, 22 semaines [11] - 27:20; 28:6; 32:25; 37:16; 40:2; 67:19, 22; 96:16; 98:3 semblant [1] - 47:4 semble [8] - 11:19; 20:18; 26:21; 29:18; 71:16; 92:9, 12 semble.. [1] - 92:4 semblez.. [1] - 29:5 sens [5] - 10:24; 15:17; 45:8, 11 sensible [1] - 42:19 sentais.. [1] - 46:23 senti [1] - 90:9 sept [2] - 69:16; 98:3 sept.. [1] - 69:17 septembre [3] - 98:24; 99:1, 16 septième [1] - 38:5 serais [1] - 29:7 serais-tu [1] - 29:7	serait-ce [3] - 5:25; 48:16; 75:20 serment [1] - 87:10 serrés [1] - 100:4 serveurs [3] - 55:6, 15, 24 servi [2] - 78:7; 88:13 service [1] - 18:8 services [44] - 9:1; 18:9; 21:21; 23:8, 17, 20; 24:5; 25:1, 11, 14, 19, 23; 27:8, 14, 22; 30:8, 13; 31:23; 32:6; 33:5, 12; 34:8, 19-20; 44:22; 45:3, 16; 46:7; 49:11, 15; 50:12, 19, 21; 51:6; 52:15; 53:10; 54:18; 58:6; 61:10; 65:14; 67:7 services-là [1] - 58:6 servir [3] - 25:11; 26:23; 47:16 sien [1] - 81:16 signaux [1] - 29:13 signifie [2] - 52:6; 98:24 Simard [1] - 71:24 SIMON [1] - 94:6 simple [1] - 89:8 simulation [1] - 86:23 site [1] - 99:13 sites [1] - 72:9 situation [17] - 12:12; 21:23; 27:8; 29:11; 30:5; 35:22; 36:20; 38:25; 39:10; 40:15; 44:5, 25; 67:21; 68:21; 72:17, 20; 96:6 situation-là [2] - 35:22; 36:20 situations [2] - 36:23; 75:17 situations-là [2] - 36:23; 75:17 six [1] - 96:16 siège [3] - 67:8; 74:22; 75:6 siègerons [1] - 100:1
S				
s'allumaient [1] - 28:4 s'avère [1] - 95:23 s'effriter [1] - 38:16 s'embarquaient [1] - 95:16 s'ensuivra [1] - 98:2 s'impose [1] - 96:2 s'inscrire [2] - 45:24; 57:4 s'occuper [1] - 41:8 SAAQ [7] - 10:4; 57:19; 68:10, 12; 76:22; 85:8; 86:7 SAAQ.. [1] - 17:16 SAAQclie [16] - 16:17, 23; 21:24; 23:22; 25:3; 29:9; 45:1; 46:4; 47:24; 54:16, 24; 55:5, 16; 57:9; 58:25; 86:14 SAG [26] - 16:16; 17:3, 5, 14; 24:11, 13, 16, 19-20; 32:2, 9, 11, 13-15; 33:17; 45:17, 21-22; 49:11, 15, 24; 54:25; 57:3, 10 SAG.. [1] - 45:25 sage [1] - 62:8 sain [1] - 91:24 Sainte-Foy [2] -				

social ^[1] - 67:8 sociaux ^[1] - 21:14 Société ^[17] - 3:25; 4:2, 6, 9; 5:23; 11:25; 26:17; 41:23; 52:13; 55:9; 57:16; 60:16; 62:17; 65:10; 70:8; 94:12, 22 société ^[1] - 99:4 Société.. ^[2] - 49:20; 52:9 sociétés ^[1] - 88:2 sois ^[4] - 42:4; 63:7; 64:11; 83:4 solidement ^[1] - 77:11 sollicitant ^[1] - 73:6 sollicitations ^[1] - 76:5 solution ^[7] - 8:24; 10:5, 7; 11:13; 12:4; 23:11; 86:8 solutions ^[5] - 40:8; 41:11, 21; 52:21; 72:16 solutions-là ^[1] - 41:11 sorte ^[10] - 26:23; 27:12; 32:3; 33:20; 36:16; 38:11; 59:10; 65:13; 82:8; 86:13 sortes ^[2] - 32:21; 58:9 souffle ^[1] - 69:21 souhaite ^[1] - 99:23 souignais ^[1] - 57:1 souignais.. ^[1] - 56:25 souignant ^[1] - 21:22 souligne ^[11] - 10:19; 19:24; 23:16; 25:22; 26:6, 16; 55:8; 58:23; 60:24; 95:6; 101:7 souignent ^[2] - 11:9, 11 souigner ^[1] - 95:13 soulignez ^[1] - 52:12 soumettre ^[1] - 99:5	soupeser ^[1] - 78:1 sous-commission ^[1] - 98:18 sous-entendre.. ^[1] - 22:15 sous-estimé ^[1] - 54:16 sous-ministre ^[1] - 41:6 sous-ministres ^[3] - 38:19; 88:1; 89:12 sous-évalué ^[2] - 33:10, 15 souscrits ^[1] - 94:14 souvenez-vous ^[1] - 40:20 souvent ^[6] - 47:9; 57:18; 75:16; 76:16; 78:8 souvienn ^[2] - 14:21; 18:20 spécial ^[6] - 19:3; 22:5; 52:5; 54:4, 11; 60:1 spécial.. ^[1] - 60:5 spéciaux ^[1] - 19:3 spécifiquement ^[1] - 67:16 spécifiques ^[1] - 36:10 stabilisation ^[2] - 10:17; 23:24 stabilisation ^[1] - 72:6 stade ^[3] - 45:14; 70:11; 77:17 stade-ci ^[1] - 70:11 statistiques ^[1] - 69:7 statut ^[2] - 13:20; 97:25 statutaires ^[1] - 81:25 stratégie ^[4] - 9:7; 20:4; 60:13, 24 stratégies ^[2] - 20:25; 60:21 structure ^[1] - 66:25 structuré ^[1] - 36:18 subi ^[1] - 47:12 substantiel ^[1] - 94:14 successeur ^[3] - 66:1, 6, 10 succursales ^[1] - 53:2	suffisait ^[1] - 32:6 suffisant ^[2] - 57:12; 96:17 suffisants ^[1] - 56:2 suggestions ^[1] - 99:6 suggérais ^[1] - 28:20 suggérer ^[1] - 92:10 suite ^[14] - 13:8; 18:21; 21:11; 26:25; 27:16; 30:9; 32:7; 50:9; 55:1; 65:12; 70:13; 72:23; 88:8, 14 suivant ^[2] - 24:21; 54:4 suivante ^[8] - 7:17; 9:15; 10:10; 13:6, 23; 19:9; 20:22; 61:18 suivantes ^[2] - 67:13; 72:2 suivent ^[1] - 98:22 suivi ^[9] - 19:13, 21; 20:23; 23:1, 7; 43:9; 51:1; 61:15 suivre ^[1] - 11:15 sujet ^[3] - 26:14; 42:19, 24 sujet-là ^[2] - 42:19, 24 super ^[1] - 30:10 supplémentaire ^[4] - 65:15, 18; 67:23; 98:8 supplémentaires ^[3] - 65:8; 72:7; 98:4 support ^[4] - 35:18; 90:6, 8; 91:25 support-là ^[1] - 90:8 supporter ^[2] - 88:22; 89:5 supposé ^[1] - 37:8 supérieurs ^[2] - 40:9; 41:1 surplus ^[1] - 32:5 survenues ^[1] - 55:3 sympathique ^[1] - 62:14 Syndicat ^[2] - 4:12 système ^[15] - 28:1, 8, 10; 31:22; 32:12; 33:18;	34:10, 15-16; 38:10; 56:13, 15; 88:20 systèmes ^[5] - 23:10; 33:24; 60:15, 23; 61:1 SÉBASTIEN ^[1] - 4:1 séance ^[2] - 7:9; 98:19 Sébastien ^[1] - 4:2 sécuritaire ^[1] - 24:23 sécurité ^[4] - 21:1; 55:10; 57:25; 72:18 Sécurité ^[1] - 91:18 sérieusement ^[1] - 38:17 sûrement ^[1] - 66:9 Sûreté ^[1] - 36:19	69:12 termes ^[1] - 56:1 termine ^[4] - 21:22; 23:18; 26:12; 42:25 terminer ^[4] - 9:9; 71:18; 87:21; 94:9 terminées ^[1] - 20:12 terminés ^[1] - 12:23 terre ^[1] - 90:24 tester ^[2] - 10:5; 86:8 tests ^[1] - 12:22 texto ^[4] - 28:17; 29:5; 30:4; 44:10 textos ^[1] - 75:24 théoriquement ^[1] - 40:11 théoriques ^[1] - 50:8 Ti ^[5] - 12:17; 13:3; 81:4; 88:24 tiendra ^[1] - 21:20 tir ^[1] - 62:13 titre ^[2] - 16:6; 47:5 tolérance ^[1] - 56:18 toléré ^[1] - 47:13 topo ^[1] - 29:10 touchaient ^[1] - 27:11 touchant ^[1] - 97:15 tour ^[4] - 9:17; 34:18; 67:23 tourbillon ^[1] - 39:8 toutefois ^[2] - 11:9, 12 trahi ^[1] - 38:22 train ^[1] - 88:6 traite ^[1] - 16:15 traiter ^[2] - 33:14; 97:19 traité ^[1] - 97:5 transactionnels ^[2] - 23:18; 61:10 transactions ^[6] - 34:14; 50:1; 52:19; 53:6; 56:6; 57:7 transferts ^[1] - 30:5 transformation ^[9] - 30:9; 88:3, 10, 12, 21, 23; 89:7, 18, 24 transformation-là ^[1] - 30:9
T				
T-A-C ^[1] - 63:25 table ^[2] - 12:16; 15:3 tableaux ^[1] - 69:7 TAC ^[5] - 62:3; 63:17, 19, 21, 23 TAMARA ^[1] - 4:10 Tamara ^[1] - 4:11 tampon ^[2] - 26:24; 27:2 tard ^[2] - 59:15; 98:25 Teams ^[2] - 44:11; 51:23 technique ^[6] - 48:1, 19; 55:14; 56:8; 72:22 techniques ^[2] - 56:1; 57:14 technologies ^[1] - 89:14 temps ^[11] - 13:4; 31:24; 33:25; 47:19; 49:9; 56:7; 59:18; 65:15, 18, 20; 68:7 temps.. ^[2] - 68:3; 83:24 tenants ^[1] - 80:24 tenir ^[2] - 87:15; 95:24 tentative ^[1] - 41:16 terme ^[2] - 35:9;				

transférer [2] - 27:13, 25 transition [6] - 8:2; 9:6; 14:7; 19:23; 25:16; 60:22 transitoires [1] - 17:24 transmettre [1] - 63:12 transmise [1] - 5:24 transmises.. [1] - 22:13 Transports [1] - 95:5 travail [8] - 10:19; 11:14; 93:10; 95:6, 14; 101:14, 16 travaillait [1] - 62:3 travailler [1] - 101:10 travaillé [1] - 75:25 travaux [5] - 63:4; 67:14; 94:18; 97:25; 99:25 travers [1] - 75:25 traîne [1] - 73:9 traîner [1] - 73:13 TREMBLAY [33] - 3:17; 5:18; 6:3, 11; 7:1; 8:11, 21; 37:1; 41:15; 42:8, 12, 23; 44:13; 51:24; 52:3; 63:10, 16, 20, 24; 64:3, 16; 65:1; 66:14, 19; 69:23; 70:5, 18, 22; 71:15; 76:14; 80:10; 83:8; 94:6 Tremblay [7] - 3:19; 5:20; 36:8; 77:3; 82:2; 97:22; 100:9 tribunal [1] - 98:13 trimestre [1] - 69:9 trois [16] - 7:10; 19:11; 24:1; 27:20; 28:6; 32:25; 37:3, 18, 20, 23; 50:20; 75:19; 88:20; 95:7, 15 trois.. [1] - 11:8 troisième [9] - 10:11; 11:8; 13:17; 23:3; 31:13, 18; 54:12;	60:7; 86:1 troisième.. [2] - 49:12; 71:23 trompé [1] - 51:20 trouve [1] - 79:12 trouvé [1] - 75:2 trésor [1] - 95:2 tâche [2] - 47:18; 97:11 témoignage [6] - 15:11; 19:5; 29:17; 76:17; 78:3; 81:15 témoignages [3] - 77:14; 94:15 témoignages.. [1] - 78:13 témoigner [1] - 98:15 témoigné [1] - 98:25 témoignée [1] - 78:6 témoin [5] - 4:24; 85:5; 88:14; 94:11; 98:12 témoins [4] - 71:11; 87:9; 94:21; 99:21 tôt [2] - 46:22; 97:21	68:21; 69:2, 11 verbal [2] - 7:8; 51:13 verbaux [1] - 48:22 verrons [1] - 94:17 version [1] - 76:9 vert [2] - 9:23; 29:13 verte [1] - 25:21 veuillez [2] - 3:6; 84:18 viable [1] - 61:11 vice [12] - 9:19; 14:1; 19:15; 20:25; 23:4, 16; 24:22; 38:20; 41:7; 60:7; 61:23; 72:13 vice-présidence [3] - 23:16; 41:7; 61:23 vice-présidences [1] - 9:19 vice-président [7] - 14:1; 19:15; 20:25; 23:4; 24:22; 60:7; 72:13 vice-présidents [1] - 38:20 vie [9] - 10:3; 39:14; 47:8; 86:6, 19-21; 93:6, 8 vigilant [2] - 79:16; 80:5 VINGT [1] - 5:9 VINGT-CINQ [1] - 5:9 vingtième [1] - 5:9 virgules [1] - 78:25 viser [1] - 90:4 visez [1] - 91:13 visites [1] - 67:6 visité [2] - 50:18, 21 vites [1] - 78:20 vivante [1] - 39:14 vivre [1] - 86:13 voir [8] - 6:17; 7:18; 12:5; 19:9; 44:4; 51:7; 86:14; 101:14 voix [3] - 8:15; 39:5 volante [1] - 89:3 volet [4] - 20:15; 24:9; 26:13; 97:15 volets [3] - 88:20; 96:19; 97:13 volonté [1] - 69:2	VP [8] - 16:2, 5; 43:17; 44:16; 67:11; 77:10; 78:19 VPASRR [1] - 86:8 VPASSR [1] - 10:5 vrai [1] - 101:8 vraies [1] - 45:10 vus [2] - 79:6, 10 vécue [2] - 39:3; 67:22 vécus [2] - 87:22 véhicules [1] - 24:8 vérification [2] - 24:7; 70:21 vérificatrice [2] - 77:5; 80:16 vérité [2] - 5:16; 92:8	époque [2] - 12:14; 53:19 époque-là [2] - 12:14; 53:19 équilibre [1] - 26:3 équipe [7] - 21:22; 88:19; 89:3; 100:11, 17 équipe-là [1] - 89:4 équipes [6] - 9:25; 10:20; 30:15, 25; 72:3; 86:3 érudits [1] - 44:19 établi [1] - 59:23 établie [1] - 43:10 établir [1] - 88:19 étage [1] - 43:12 étapes [1] - 23:15 état [4] - 9:18; 25:13; 72:17; 75:18 états [1] - 67:14 étirer [1] - 73:14 étudier [1] - 99:20 étudiées [1] - 60:21 évaluation [1] - 66:8 évaluation-là [1] - 66:8 évaluer [1] - 65:17 évalué [2] - 56:3; 65:18 évalués [1] - 68:1 évident [1] - 75:22 évidentes [1] - 29:3 éviter [2] - 53:22; 85:11 événement [1] - 15:12 événement-là [1] - 15:12 événements [1] - 87:22
			Y	
			Yves [3] - 28:19; 29:7 Yves.. [1] - 28:18	
			É	
			ÉRIC [1] - 3:20 Éric [1] - 3:21 ébranlée [1] - 77:11 échange [1] - 28:17 échanges [2] - 26:19; 48:18 échoir [1] - 89:23 échut [1] - 35:3 échéance [1] - 40:14 échéant [1] - 22:1 écoute [2] - 45:9; 73:23 écouter [1] - 75:10 écrire [1] - 90:15 écrit [2] - 44:23 écrites [1] - 99:11 éjectable [1] - 75:6 éjectable.. [1] - 74:22 électronique [1] - 24:5 élus [1] - 98:24 éléments [3] - 7:23; 12:15; 20:1 émane [1] - 89:4 émettre [1] - 99:7 émotif [1] - 39:6 épaulés [1] - 90:11	