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 3 SEPTEMBRE 2025

JOUR 43

COMPARUTIONS :

Me SIMON TREMBLAY
procureur en chef de la Commission

Me VINCENT RANGER
procureur de la Commission

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

Me PIERRE-LUC BEAUCHESNE
Me MARIE-FRANCE LE BEL
avocats du Procureur général du Québec

Notes sténographiques réalisées par
Christophe Bolduc, s.o.

JOUR 43
3 septembre 2025

TABLE DES MATIÈRES

PROPOS PRÉLIMINAIRES..... 3

TÉMOIN : M. YVES OUELLET

Interrogé (Me Tremblay)..... 5

Contre-interrogé (Me Gagnon)..... 150

GESTION DE L'INSTANCE..... 162

TÉMOIN : M. CHRISTIAN LANGLOIS

Interrogé (Me Ranger)..... 172

TÉMOIN : Mme MARIE-CLAUDE LEMIRE

Interrogée (Me Ranger)..... 265

Contre-interrogée (Me Gagnon)..... 308

FIN DE L'AUDIENCE..... 322

LISTE DES PIÈCES

65_P-839.1 Ordre du jour de la rencontre du 7 septembre 2022 (non annoté)..... 83

- - - - -

9 h — DÉBUT DE L'AUDIENCE

PROPOS PRÉLIMINAIRES

- - - - -

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Veuillez vous lever, l'audience du 3 septembre est maintenant ouverte.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bonjour. Monsieur Ouellet.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Vous pouvez vous asseoir. Bonjour, Monsieur le commissaire.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bonjour, Madame la greffière. Alors, identification des participants.

Me SIMON TREMBLAY :

Bonjour, tout le monde, Simon Tremblay, pour la Commission.

M. FÉLIX HUOT-RICHER :

(Indiscernable – micro éteint).

Me PIERRE-LUC BEAUCHESNE :

Bonjour, Pierre-Luc Beauchesne, de Bernard Roy, pour le Procureur général du Québec.

Me MARIE-FRANCE LE BEL :

Marie-France Le Bel, de Bernard Roy, pour le

Procureur général du Québec.

Me AUDREY GAGNON :

Bonjour, tout le monde, Audrey Gagnon, de chez Langlois Avocats, pour la Société.

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Bonjour, tout le monde, Sébastien Laprise, Langlois Avocats, pour la Société également.

Me ISABELLE LEBLANC :

Bonjour, tout le monde, Isabelle Leblanc, pour la Société également.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bonjour. Alors, bonjour, monsieur Ouellet, bienvenue à la Commission.

M. YVES OUELLET :

Bonjour, Monsieur le commissaire.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

La greffière va vous faire prêter serment, et ensuite de ça, le procureur en chef va vous poser des questions.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Bonjour.

M. YVES OUELLET :

Bonjour.

- - - - -

L'AN DEUX MILLE VINGT-CINQ, ce troisième jour du mois

de septembre, a comparu :

YVES OUELLET, PDG de l'Autorité des marchés financiers;

LEQUEL, après avoir affirmé solennellement de dire la vérité, dépose et dit comme suit :

INTERROGÉ PAR Me SIMON TREMBLAY :

Q. Alors, bonjour, monsieur Ouellet, bienvenue à la Commission. Donc, on va poser quelques questions aujourd'hui en lien avec notre mandat, mais juste avant, parce qu'on n'est pas secrétaire général, ce n'est pas la chance qui est donnée à tout le monde, donc je comprends que vous avez une maîtrise et un baccalauréat en économie?

R. Exact.

Q. Mais peut-être nous expliquer votre cheminement professionnel qui vous a amené à la plus haute fonction dans l'administration gouvernementale québécoise.

R. D'accord. J'ai commencé comme jeune économiste au gouvernement du Québec, c'est en 2011, au ministère de la Main-d'oeuvre, responsable prévisions de marché du travail. Ensuite, en 1994, j'ai joint le ministère

des Finances, jusqu'en 2001, où j'ai commencé comme économiste, j'ai terminé comme directeur général par intérim. Au début, comme économiste, j'étais responsable des prévisions économiques, du suivi de l'économie, en particulier des marchés financiers. Par la suite, je suis devenu directeur des projets spéciaux et des investissements, puis j'ai terminé au ministère des Finances comme directeur général, responsable des projets spéciaux et des investissements.

2001, j'ai joint le ministère du Conseil exécutif pour une période de 10 ans, de 2001 à 2012, donc comme... j'ai commencé comme directeur général, responsable des activités courantes du ministère du Conseil exécutif et des projets stratégiques, et j'ai progressé tranquillement au sein du ministère pour terminer en 2011 comme sous-ministre responsable des priorités gouvernementales -- en 2012, 2012, 2001 à 2012.

À l'été 2012, j'ai été nommé sous-ministre responsable des ressources naturelles, ça a été un emploi d'été, ça a duré six semaines, c'était à la fin du mandat de monsieur Charest, donc j'avais fait les neuf années de monsieur Charest, et auparavant, j'avais fait les... les 18 mois de madame Marois au

Conseil exécutif. À la fin du mandat de monsieur Charest, je suis nommé sous-ministre aux ressources naturelles, à la fin de son mandat, donc ça a duré six semaines. 2012, je suis nommé secrétaire du Conseil du trésor, pour une durée de cinq ans, de 2012 à 2017.

En 2017, je suis nommé président de la Société québécoise des infrastructures, de 2017 à 2018; puis en 2018, je suis nommé secrétaire général du gouvernement, de 2018 à 2023; et depuis 2023, bien, je suis PDG de l'Autorité des marchés financiers.

Q. Je comprends également, là, que vous avez été DPI, directeur principal de l'information par intérim de 2014 à 2016?

R. Exact, 2014 à 2016.

Q. Avant d'aller... avant d'aller dans le coeur du sujet CASA, on a... est-ce que vous avez, premièrement, écouté les témoignages de monsieur Legault et de monsieur Koskinen?

R. Exact, oui.

Q. Parfait. Donc, on va faire un peu la même... la même façon de faire, c'est-à-dire de bien comprendre, on a vu d'un point de vue du premier ministre, d'un point de vue du directeur de cabinet, maintenant, on veut voir de votre point de vue, la dynamique, là, qui se

passe dans les hautes sphères du gouvernement. Mais juste avant, j'aimerais ça qu'on décrive certaines fonctions que vous avez occupées, donc ça va peut-être pouvoir nous éclairer.

Bon, un secrétaire général, pour commencer, c'est quoi le quotidien, c'est quoi les fonctions, dans votre vision, vous avez quand même occupé la fonction pendant cinq ans, donc peut-être nous expliquer un peu c'est quoi.

R. Exact. Essentiellement, secrétaire général, trois grandes fonctions, dans un premier temps, sous-ministre du premier ministre et responsable du ministère du Conseil exécutif. Donc, premier conseiller administratif du premier ministre et responsable des fonctions du ministère, donc des fonctions centrales au niveau de la coordination des activités, le greffe, les priorités, communications gouvernementales, les emplois supérieurs, et il y a également des fonctions plus sectorielles, le dossier autochtone, secrétariat aux affaires autochtones, les relations avec le gouvernement fédéral.

Deuxième responsabilité, responsable du processus décisionnel du Conseil des ministres, donc c'est un processus qui est très structuré, qui est très rigoureux, certains vont dire exigeant. Donc, la

responsabilité que les dossiers soient bien préparés, que les élus aient la bonne information pour être capable de prendre les bonnes décisions, puis s'assurer, lorsque les dossiers sont présentés au Conseil des ministres, les dossiers sont bien préparés.

Puis je vous dirais, troisième responsabilité, comme secrétaire général, on est le premier fonctionnaire, donc responsable... patron des sous-ministres, donc une des grandes responsabilités, c'est de s'assurer que le plan d'action du gouvernement est compris puis est réalisé par la fonction publique, puis également, la responsabilité d'informer les autorités politiques sur les activités administratives. Donc, c'est vraiment un rôle de coordination entre les activités de l'appareil public et les activités politiques du bureau du premier ministre.

Q. Parfait.

R. En cinq minutes, à peu près, là.

Q. Si on rajoute deux minutes, je comprends qu'il y a différents secrétaires associés?

R. Exact.

Q. Qui sont l'équivalent de sous-ministres associés ou adjoints, si on était... on utilisait un terme plus courant?

R. Exact. Il y a des sous-ministres associés qui vont avoir le statut de sous-ministres en titre, puis il y en a qui vont avoir le statut de sous-ministres associés.
Q. O.K. Et si on va au MCE, le ministère du Conseil exécutif...
R. Exact.
Q. ... il y a combien de secrétaires associés?
R. Vous avez environ, au niveau central, peut-être six à sept, ça dépend, des fois, ça va varier un peu, là, six à sept secrétaires associés, plus les fonctions sectorielles, deux à trois, des fois, il va y avoir des mandats spéciaux, donc sept, trois, à peu près une dizaine.
Q. Parfait. Et parmi ceux-ci, il y a les emplois supérieurs?
R. Exact.
Q. On en a parlé quand même beaucoup, là, notamment les nominations de PDG ou de PCD et de PCA; c'est quoi, vous, votre interaction avec le secrétariat aux emplois supérieurs en tant que secrétaire général?
R. D'accord. Bien, écoutez, ils sont sous ma responsabilité, c'est le rôle puis la responsabilité du secrétariat aux emplois supérieurs de préparer les dossiers de nomination, puis tout dépendant du

dossier de nomination, bien, il y a un processus spécifique qui doit être suivi. Donc, la nomination d'un sous-ministre, le processus va être différent de la nomination d'un président d'organisme, par exemple.

Q. O.K. Et votre rôle, est-ce que vous avez un rôle comme de conseil, est-ce qu'on vous informe, est-ce que... c'est quoi votre rôle, est-ce que vous êtes décisif, consultatif, de façon générale, puis s'il y a des nuances... on va évidemment venir, je ne vous ferai pas de cachette, on va venir à monsieur Marsolais, monsieur Sioui...

R. Je comprends.

Q. ... mais on veut comprendre, là, en introduction, vraiment la dynamique, là...

R. Je comprends.

Q. ... ce n'est pas tous les jours qu'on a la chance d'interroger un secrétaire général, donc, je ne vous demande pas de dévoiler de grands secrets d'État, mais que les gens comprennent un peu, là, c'est quoi la dynamique au niveau de la nomination aux emplois supérieurs?

R. Bon, premier rôle, c'est qu'il y a des processus qui sont prévus, c'est de m'assurer du respect des processus. Puis ensuite, c'est sûr que comme

secrétaire général, il y a des situations où on va jeter un coup d'oeil, puis tout dépendant des situations, on peut être appelés à intervenir puis à donner des avis, des recommandations, en général, c'est sûr qu'on est beaucoup plus impliqués au niveau des sous-ministres, nominations de sous-ministres, sous-ministres adjoints, qui sont directement sous la responsabilité du secrétaire général, alors que les présidents d'organisme, c'est différent, il y a un processus qui est différent, vous en avez déjà parlé, c'est le conseil d'administration qui a la responsabilité de faire des recommandations au ministre qui, lui, a la responsabilité de faire une recommandation au Conseil des ministres.

Q. Et quand qu'il y a un... quand qu'on rebrasse un peu les cartes, comme on a vu récemment, là, évidemment, c'est vos employés... bien, « vos employés », votre responsabilité directe, donc c'est logique, je comprends, qu'il y ait une plus grande implication de votre part?

R. Exact.

Q. Versus une société qui a une autonomie plus grande, on va dire ça...

R. Exact, surtout qu'il y a des processus qui sont prévus puis qu'on doit suivre.

Q. C'est ça, ce n'est pas arbitraire, il y a des processus, des...
R. Chacun des dossiers de nomination, il y a un dossier qui est préparé, en fonction du processus qui est prévu pour le type de nomination qu'on doit faire.
Q. Par exemple, avec l'utilisation de profils de compétences, des choses comme ça?
R. Exact.
Q. Vous avez aussi été DPI, directeur principal de l'information, dans... lorsque vous étiez secrétaire... secrétaire, pardon, au Conseil du trésor; c'est quoi le quotidien d'un DPI, est-ce que c'est des fonctions accessoires à votre réel quotidien ou c'est une fonction assez demandante?
R. Bien, il y a peut-être un mot important, puis je suis sûr que vous n'avez pas fait exprès pour l'oublier, mais c'était « par intérim ».
Q. Oui. Oui, mais pendant deux ans quand même ou un an et demi?
R. Oui, c'est un très bon point, on m'avait dit que ce serait très court terme, puis très court terme, bien, il a été plus long terme. Bon, contexte particulier où c'était difficile au niveau des dossiers technologiques, en particulier, il y avait eu trois DPI en un an. Donc, à l'époque, c'était le ministre

Coiteux qui m'avait demandé de prendre la responsabilité, même si, comme on l'expliquait d'entrée de jeu, je suis un économiste de formation, donc pas de problème, on est volontaire. Donc, pour une période de court terme, de 18 mois.
À l'époque, le DPI, c'était quand même un poste qui était assez récent, puis qui était en formation, qui... puis qui allait... il y avait une vision pour que ce poste-là prenne plus de responsabilités, plus de galon. Donc, c'est vraiment la... la connaissance puis l'expertise au niveau des technologies de l'information, donc c'était très... c'était très nouveau, le premier DPI, ça a été Marc Lacroix, qui était secrétaire, qui m'avait précédé, puis lorsque... moi, lorsque j'ai été nommé secrétaire, volontairement, on avait décidé de mettre un DPI en titre, ça fait qu'on montrait déjà l'importance du poste.

Q. O.K. C'est en quelle année que ce poste-là a été créé?

R. Écoutez...

Q. De mémoire, environ.

R. 2010, probablement avec la... la LGGRI, là...

Q. O.K.

R. ... autour de ça.

Q. Absolument.
R. Puis à l'époque, le premier DPI, c'était le secrétaire du Conseil du trésor, Marc Lacroix, puis déjà, la volonté, c'était d'avoir un poste avec toute la responsabilité et la capacité de faire travailler les acteurs gouvernementaux, donc d'avoir le poste de DPI.
Q. Avec un profil peut-être davantage axé sur le volet TI?
R. Un profil... un profil technologique plutôt qu'un profil économique.
Q. Quand vous avez dit, je ne l'avais pas souligné puis je m'en excuse, ce n'était pas intentionnel, mais que par intérim, donc je comprends que c'est en plus de toutes vos tâches de secrétaire?
R. Exact.
Q. Puis dernièrement, peut-être plus sommairement, parce qu'on a quand même eu d'autres secrétaires du Trésor, mais vous, là, quand vous êtes secrétaire du Trésor quand même pendant une période, bon, relativement, là, importante...
R. Cinq ans.
Q. ... oui, cinq ans...
R. Oui.
Q. ... comment vous voyez la fonction, vos

responsabilités, comment vous les décririez, là, en quelques minutes?

R. Bien, écoutez, c'est une grande responsabilité, c'est un peu le gardien des... des fonds publics, puis des budgets, puis du respect des budgets.

À mon arrivée au Conseil du trésor, à l'époque, il n'y avait pas de secrétariat qui était responsable des infrastructures, bâtiments et routes, c'était dans des équipes séparées, donc ça avait été un des premiers dossiers qu'on avait fait, au secrétariat, j'avais créé un secrétariat responsable des infrastructures, qui existe encore aujourd'hui, on avait mis en place les premiers tableaux de bord sur l'état des infrastructures.

Donc, préoccupation au niveau de... du PQI, puis de la connaissance, puis de l'information, ça, c'était avec monsieur Bédard, pas avec monsieur Coiteux, ça, ça avait été les 18 premiers mois. Par la suite, j'ai continué avec monsieur Coiteux, là, les priorités, c'était budgétaire, c'est la période qu'on a appelé de rigueur budgétaire, donc mise en place de contrôles par rapport aux budgets, aux effectifs. Donc, ça, ça a été une longue période.

Donc, en gros, responsable des ressources puis du respect des budgets dans les ministères.

Q. D'accord. Si on revient donc à votre rôle... puis je vous demandais peut-être de regarder le commissaire, là, quand vous répondez, je sais que ce n'est pas naturel, là, mais comme il le disait hier, c'est lui, qui doit, à la fin, décider et écrire le rapport, donc, c'est peut-être plus à propos, là.
R. Je comprends très bien.
Q. Cela étant, si on revient à votre rôle de secrétaire général, quelle est la dynamique, là, avec Monsieur le premier ministre et son directeur de cabinet au quotidien?
R. Excellent. Avec le premier ministre, rencontres statutaires, puis il l'a expliqué hier, là, qui se déroulent les lundis, où on fait le tour des dossiers prioritaires, je pense qu'il l'a dit aussi également, on commence la rencontre avec les priorités du premier ministre, puis par la suite, c'est une occasion pour moi de lui présenter les dossiers administratifs, en particulier les dossiers qui vont venir au Conseil des ministres, Conseil des ministres, je rappelle les dossiers de la semaine, et les dossiers qui précèdent.
Donc, rencontres de travail avec le premier ministre, le chef de cabinet est toujours présent, monsieur Koskinen, puis souvent, madame Laflamme va être

présente également.
Donc, avec le premier ministre, après ça, les autres rencontres, ça va être des rencontres qu'on va faire avec... avec des ministres et des sous-ministres sur des dossiers administratifs, évidemment, il y a des rencontres qui sont politiques où le premier ministre va rencontrer des ministres ou des rencontres protocolaires, lorsqu'il y a des enjeux ou des aspects administratifs, je vais être présent, quand qu'il n'y en a pas, bien, ils vont faire leurs activités politiques puis leurs discussions politiques.
Donc... puis évidemment, bien, ça dépend des contextes, ça dépend des contextes, quand qu'on est dans des situations qui sont différentes de la norme, il y a eu quelques périodes où c'était, disons, des... on pouvait qualifier de crises, là, quand vous avez une digue qui cède à Sainte-Marthe, quand vous avez un blocus ferroviaire, la pandémie, on n'y reviendra pas, c'est des conditions, t'sais, panne électrique à l'hiver 2022-2023, la plus grande panne électrique depuis le verglas, à la fin de mon mandat, c'était les feux de forêt les plus importants depuis qu'on avait des données sur la situation des forêts. Donc, ça, c'est des situations où, évidemment, le...

le travail change un peu, mais en général, très organisé, évidemment, le temps d'un premier ministre, c'est précieux, donc on s'assure qu'il ait l'information la plus précise, la plus exacte et la plus concise possible.

Q. Donc, ça, c'est le lundi?

R. Oui.

Q. Après ça, est-ce que vous revoyez le premier ministre... bien, j'imagine, au Conseil des ministres?

R. On se revoit au Conseil des ministres, puis après ça, bien, comme je vous disais, les jeudis, les vendredis, les mardis, il peut y avoir des rencontres avec... avec des ministres, où on va participer, des fois, on va... on peut rencontrer d'autres personnages politiques d'autres juridictions, je peux participer aussi également, des séances de travail particulières, là.

Q. Quand qu'il y a une rencontre avec le premier ministre et un ministre, est-ce qu'il est accompagné de son sous-ministre, si vous êtes là?

R. Oui.

Q. Est-ce qu'il y a une espèce de réciprocité?

R. Oui, exact.

Q. Donc, ça, c'est avec le premier ministre; avec

monsieur Koskinen, parce que c'est lui qui est directeur de cabinet tout à long de votre mandat, donc je vais référer nommément à lui, c'est quoi la dynamique que vous avez avec lui, là, dans une semaine sans crise?

R. Une semaine normale?

Q. Oui.

R. Au moins une rencontre par jour, au moins une rencontre par jour, très fluide, très réceptif. Monsieur Koskinen, c'est comme le premier ministre, tant le temps est précieux, beaucoup de décisions à prendre, assez extraordinaire, premier ministre puis monsieur Koskinen, leurs capacités de comprendre puis d'analyser les choses puis de prendre des décisions, notre responsabilité, bien, c'est de leur donner des dossiers qui sont bien montés.

Donc, avec monsieur Koskinen, c'était... évidemment, on... très très soucieux de son temps, mais en même temps, très disponible, prenait toujours mes appels, puis quand je lui disais « Martin, j'ai besoin de te rencontrer, je suis au caucus, ça peut-tu attendre? », des fois, c'était oui, des fois, c'était non, puis quand c'était non, on sortait du caucus puis on se parlait, puis quand c'était oui, bien, on se voyait à la fin du caucus, par exemple, ou il y

avait d'autres activités, peu importe, là.
Q. Puis quand vous parlez au premier ministre, monsieur Koskinen est toujours là, j'imagine?
R. La plupart du temps, oui.
Q. Sauf exceptions?
R. Sauf exceptions.
Q. Encore une fois, vous allez retrouver une certaine similarité avec mes lignes de questions, c'est quoi l'information que vous, secrétaire général, c'est quoi le filtre, je ne peux pas concevoir que vous montez 100 % de l'information qui vous est transmise, vous avez des responsabilités puis une haute fonction, donc c'est quoi la règle que vous donnez ou la ligne que vous tracez à savoir : ça, je monte ça à monsieur Koskinen, ça, je monte ça plutôt à monsieur Legault directement, puis je sais que ce n'est pas évident, c'est du cas par cas, vous allez me dire, puis bon jugement, mais me donner une idée, là?
R. Oui, oui oui, bien, c'est clair, vous avez raison, c'est du cas par cas, mais tous les dossiers qui concernent les priorités du premier ministre ou du gouvernement, c'est sûr qu'il va y avoir de l'intérêt.
Tous les dossiers où il y a un élément important d'urgence, ils vont avoir de l'intérêt. Puis après

ça, bien, quand que c'est des choses qui sont moins court terme ou les priorités, on va l'organiser, discussion avec le chef de cabinet, pour savoir quel est le meilleur moment pour rencontrer le PM, pour lui parler de tel tel tel dossier.

On organisait le plus possible les rencontres du premier ministre, puis ce n'était pas rare que pour organiser les rencontres du premier ministre, avec le cabinet, on faisait des rencontres politico-administratives, moi qui étais présent avec le chef de cabinet, puis sous-ministre qui était présent avec le chef de cabinet, puis souvent avec des ministres, pour préparer des dossiers, pour préparer des rencontres avec le premier ministre, pour s'assurer que c'est efficace, on parle des bonnes choses puis on est à la bonne hauteur.

Q. Et entre... encore une fois, on essaie de comprendre le portrait, là, la dynamique, et entre... parce que je comprends que vos... les gens sous vous, ce sont tous les sous-ministres des différents ministères, on a parlé qu'il y en avait 29 pas mal en tout temps pertinent, là, vous, la règle par rapport à qu'est-ce qu'ils doivent monter également, est-ce que c'est sensiblement le même principe ou c'est peut-être plus... c'est mieux circonscrit?

R. Une question qui est large.
Q. Oui, je sais.
R. Écoutez, les sous-ministres, je les rencontrais tous en groupe aux deux semaines, ce qu'on appelle le forum des sous-ministres, je rencontrais à chaque semaine le sous-ministre des finances avec le secrétaire du Trésor, puis après ça, en bilatéral ou en groupe, il y avait beaucoup de rencontres avec les sous-ministres, en fonction des dossiers qui devaient être présentés au Conseil des ministres, en fonction des priorités du gouvernement, des priorités du premier ministre, vous avez compris hier que le premier ministre était très studieux puis faisait le suivi de ses priorités, ça fait que lorsqu'on rencontrait le premier ministre, bien, il y avait un suivi systématique de... des dossiers qui étaient prioritaires pour lui.
Évidemment, très bonne mémoire, très bonne connaissance de ses dossiers, donc il fallait vraiment être très très bien préparé, puis c'est ce que je faisais durant... durant la semaine pour être en mesure de... de bien conseiller le chef de cabinet et le premier ministre.
Q. Donc, je comprends qu'on a... on a vu, là, on peut comprendre rendu à ce stade-ci qu'au niveau de la

société d'État, c'est la responsabilité du ministre et non du... de l'administration, donc est-ce que je me trompe de dire qu'un président de société, disons, bref, le PCD de la SAAQ, pour ne pas le nommer, le ou la, c'est l'équivalent d'un sous-ministre pour vous?

R. C'est différent, c'est différent, pour toutes les raisons qui vous ont été expliquées, par exemple, c'est moi qui fais l'évaluation des sous-ministres, je ne fais pas l'évaluation des présidents de sociétés d'État.

Q. Ce qui est laissé au conseil d'administration, j'imagine?

R. C'est fait par le conseil d'administration. Les nominations de sous-ministres, lorsqu'elles sont présentées au Conseil des ministres, sont portées par le premier ministre, donc je vais en parler avec le premier ministre puis on présente... les présidents d'organisme, c'est présenté par les ministres responsables.

Donc, regardez, je vous disais que je rencontrais les sous-ministres aux deux semaines, on vous a parlé beaucoup du G5, les cinq grandes sociétés d'État, qui sont différentes des sociétés d'État économiques, que le premier ministre a parlé hier, qui sont d'autres choses, celles-là aussi, on les rencontrait, mais

dans une autre forme, on les rencontrait souvent, mais le G5, je les rencontrais peut-être trois, quatre fois par année.

Q. Juste pour qu'on se comprenne, c'est la SAAQ, la CSST...

R. SAAQ, CNESST, RAMQ, Revenu puis Retraite.

Q. O.K.

R. Ça fait que ça, c'est un groupe... c'est des grandes sociétés d'État très opérationnelles auprès de la population, c'est ça, avec des grandes capacités, qui sont différentes des sociétés plus économiques.

Q. Puis corrigez-moi si je me trompe, mais je présume que dans ces rencontres-là du G5, on est plus dans les points communs qu'ils ont, on n'est pas dans les particularités de chacune des sociétés?

R. Exact. Par exemple, je vais leur parer des grandes priorités gouvernementales, où est-ce qu'on s'en va, ils vont me parler de leurs enjeux communs, exact.

Q. La nécessité d'avoir plus d'autonomie, est-ce que ça, c'est une revendication?

R. Ça... vous faites une bonne lecture.

Q. Donc, ça, pardon, vous avez dit que c'est à quelle fréquence?

R. Je dirais trois... quatre fois... trois fois... trois à quatre fois.

Q. O.K. Et les sociétés d'État en particulier, et là, on parle davantage de la SAAQ, vous pouvez donner une réponse de façon générale, mais la SAAQ, on la rencontre combien de fois par année de façon plus statutaire?
R. Bien, écoutez, tranquillement, j'imagine qu'on va arriver au sujet, mais avant le projet puis les rencontres, là, qu'on... qu'on risque de discuter, je n'avais pas rencontré le président de la... de la SAAQ en personne.
Q. Donc...
R. À part les rencontres...
Q. Avec le G5, là?
R. Exact.
Q. O.K. On va y venir, à savoir c'est quand, je vais vous... il y aura une question à savoir c'est quand la première fois que vous rencontrez madame Tremblay, mais on va... avant ça, je veux aller explorer un peu vos années au Trésor.
R. D'accord.
Q. Excusez-moi, on échange, je veux juste m'assurer que...
Encore quelques petites questions introductives avant d'y aller. Justement, vous l'avez un peu abordé : c'est quand la première fois qu'on entend parler de

la... CASA, puis là, je présume que puisque vous étiez au Trésor, ça ne s'appelait pas « CASA » à ce moment-là, mais vous, votre première connaissance de la transformation, de la modernisation numérique de la SAAQ, c'est à quel moment, je comprends que ça date quand même, là, donc approximativement?

R. Oui, 2013, 2014, autour de ça.

Q. O.K. Et là, c'est... la réponse pour vos deux chapeaux, la première fois qu'on... qu'on entend parler de dépassements de coûts au sens large du terme, je sais qu'hier, on a eu des échanges avec le premier ministre sur le 500 millions, 500 millions, j'en suis, là, je ne pense pas qu'il y a... en tout cas, on va continuer à faire la preuve, mais à date, il ne semble pas y avoir de messages qui ont dépassé de cette hauteur-là avant la VG, mais de dépassements de coûts au sens large du terme?

R. Je n'ai pas entendu parler de dépassements de coûts.

Q. Jamais jamais?

R. Non.

Q. O.K. Et de changements de portée?

R. Non plus.

Q. Non plus. Puis de reports d'échéances, ce n'est pas monté à vous, ça?

R. Non.

Q. O.K. Allons justement à vos années au Trésor, on va commencer... on a quelques pièces à passer aujourd'hui.
La première pièce, vous avez parlé que la première fois que vous entendez parler de la modernisation, la transformation, qui n'a pas encore le nom CASA, c'est en 2013-2014, et je vous réfère à l'onglet 1 de vos pièces, et qui est la pièce... c'est une pièce qu'on a déposée déjà il y a longtemps, la 24_P-56, c'est une demande de CT; est-ce que vous vous souvenez de cette demande-là?
Et là, je suis... on peut la mettre à l'écran, Monsieur le commissaire, c'est la demande qui vise à obtenir des dérogations par rapport aux règles relatives aux demandes d'autorisations de projet et aux outils de gestion en ressources informationnelles.
R. Oui.
Q. Qu'on va appeler les règles du Trésor pour les fins de la conversation, parce que le titre est un peu long, là, ça fait compétition au nom de notre commission, mais bref, c'est quand la première fois... est-ce que vous avez souvenir, dis-je?
R. Oui, écoutez, ça fait quand même une certaine période, là, mais le contexte plus général, c'était

la Société, là, qui avait des déficits au niveau de ses opérations, immatriculation, permis de conduire, Trésor qui leur demandait de régulariser la situation, proposition de la Société, c'était de moderniser ses systèmes informatiques, puis en même temps, il y avait des questions par rapport à des dépassements d'effectifs, là.

Q. Puis si on va à la page 2, est-ce qu'on... parce que là, on a toujours les considérants puis le contexte, contexte de la demande, problématique et la demande, et là, on a, à la fin, « il est demandé au Conseil du trésor », on va prévoir... on va demander deux choses, une dérogation à l'article 5, qui attire un peu moins notre attention, parce que ça, c'est le délai pour transmettre compte tenu des années financières du gouvernement et de la SAAQ, mais la première, est-ce que vous vous rappelez des discussions ayant mené à... parce que la demande a été acceptée, là, on le sait tous?

R. Oui.

Q. Mais est-ce que vous vous souvenez le pourquoi du comment, en tant que secrétaire du Conseil du trésor, qu'on a acquiescé à une demande de cette nature?

R. Bon, bien, on est au coeur de vos travaux, c'est tout l'équilibre entre des règles, la reddition de comptes

puis de la rigidité, versus plus d'autonomie, flexibilité, rapidité, puis vous allez voir, probablement que ça va revenir beaucoup, c'était une discussion qu'on... qu'on avait, à l'époque, qui... qui est encore contemporaine, c'est de savoir... je vous disais que le processus décisionnel du gouvernement, Conseil des ministres, est rigoureux, exigeant, c'est vrai, mais ça demande du temps. Donc, le principe des sociétés d'État, en particulier du G5, bien, c'est d'avoir des sociétés qui sont responsables d'activités très très opérationnelles, plus que les activités sont opérationnelles, plus qu'on veut que les décisions se prennent au bon niveau; est-ce qu'on veut remonter les dossiers pour décision dans la machine du Trésor? Bien, c'était l'argument qui était fait, c'est de dire : donnez-nous davantage d'autonomie, en contrepartie, on s'engage à se donner des bonnes pratiques, on s'engage à faire une reddition de comptes beaucoup plus légère que ce qui est normalement exigé, puis ça va être la trame de 2014, 2015, là, puis c'est... c'est ce qui va nous amener à donner la... l'autonomie demandée par la Société, c'était une des conditions de réussir la... la mise en place du projet, là.

Q. Une chose qui est... c'est pour ça vous avez comme une position privilégiée qu'on essaie de comprendre dans le cadre de nos travaux, c'est... puis vous n'êtes pas le... le premier témoin en a parlé, monsieur Morneau, qui était président du conseil d'administration à ce moment-là, explique que ça prend de la flexibilité, puis il nous rappelait même que dans le temps, acheter un ordinateur, ça prenait un CT, puis là, je ne sais pas s'il caricaturait, mais on comprenait le message qu'il voulait dire. Puis ici, on peut peut-être regarder ensemble, c'est l'onglet suivant, le 1.1, et c'est l'article... la pièce 24_P-57, à l'article 16, qui se trouve à être la page 9, là, du recueil de politiques, là, je n'en ferai pas la lecture, on l'a déjà lu à quelques reprises, mais sensiblement, ici, ce qu'on vient dire, c'est que s'il y a des dépassements de coûts, de changements de portée ou d'échéances, il faut aviser le DPI et le dirigeant d'organisme puis on va demander de désigner quelqu'un d'autre que le dirigeant d'organisme et le DPI. On essaie de comprendre puis peut-être que vous pouvez nous expliquer, de dire : je veux acheter un ordinateur sans CT, j'en suis, mais de dire : bien, si le problème... si le projet va mal, là, bien, à ce

moment-là, je n'aurai pas besoin d'aviser le Trésor, je vais pouvoir aviser quelqu'un que je vais désigner à l'interne; on essaie de comprendre le justificatif de dire : bien, on va enlever un peu le système d'alarme au Trésor puis on va mettre le système d'alarme à la SAAQ, qui gère son propre projet, est-ce que vous vous rappelez les motifs qui ont justifié...

R. Oui, oui.

Q. ... parce que comme je vous dis, l'ordinateur, le CT, la flexibilité, j'en suis, mais ici, c'est plus dire, si ça dérape, je vais avertir le Trésor, alors là, on n'a plus cette obligation-là, ça ne veut pas dire qu'on ne peut pas le faire volontairement, mais je n'ai plus l'obligation, est-ce que vous pouvez nous expliquer les motifs d'arriver avec cette solution-là, s'il vous plaît?

R. Bien, comme on vient de dire, on enlève une rigidité, une obligation de venir au Trésor, mais en même temps, on donne de l'imputabilité puis surtout du jugement, on leur dit : on vous donne de la marge de manoeuvre, vous allez pouvoir procéder plus rapidement, vous allez avoir la flexibilité que vous avez de besoin pour réaliser le projet; en parallèle, vous allez être imputable, mais surtout, vous allez

faire preuve de jugement. C'est ça qu'on fait.

Q. Dans ce CT...

R. Puis vous allez voir...

Q. Allez-y.

R. ... le pendule va se promener toujours, là. On veut... les attentes sont très très grandes, à juste titre, les gens veulent des services, on veut faire le plus rapidement possible, la pression est forte, ça, c'est un aspect, puis l'autre aspect, bien, on veut contrôler puis s'assurer que les processus sont respectés, puis c'est cet équilibre-là qui est... qui est difficile, puis on pourra peut-être parler un peu plus tard des... puis peut-être pour vos travaux, des... comment... comment... si c'est... je pense, sans précéder la... cet équilibre-là qu'il faut trouver, puis peut-être une façon d'avoir une vue de l'externe qui n'était pas prévue là, là.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Mais je reprends les paroles de monsieur Koskinen hier qui disait : « Il ne faut jamais oublier le contexte », donc il nous ramenait au contexte, moi, 2014, ça sonne un contexte... j'ai déjà joué dans ce film-là, ça sonne un contexte Charbonneau, là, alors on est dans les travaux, le rapport de la Commission Charbonneau va sortir en 2015, puis je suis un peu

dans la même lignée de questions du procureur-chef, c'est le pourquoi, c'est-à-dire alors qu'on s'attendait peut-être à plus de redditions de comptes, à ce que l'État soit encore plus vigilant avec les exemples du passé, là?

R. Vous allez voir les deux phénomènes en parallèle, puis avec le temps, puis je suis sûr que vous le voyez dans le cadre de vos travaux, c'est vrai pour les infrastructures, bâtiments, routes, c'est vrai pour les infrastructures technologiques, on a resserré le contrôle graduellement, on a... mais en même temps qu'on donnait de l'autonomie, on a développé des bonnes pratiques, bonnes pratiques contractuelles, bonnes pratiques... bon, on a développé ça, en plus, on a mis en place des chiens de garde, l'AMP, l'UPAC, le VG.

Ici, on avait une organisation qui avait réussi avec succès, c'était l'indemnisation, on leur avait dit : « Arrivez-nous... » Puis vous comprenez que c'était le Conseil du trésor, il y a des ministres, les dossiers qui étaient montés, ce n'était pas le secrétaire qui décidait, là, mais je fais juste vous rappeler un peu le contexte dans lequel on était, puis c'est une organisation qui avait réussi avec l'indemnisation, on leur avait dit : « Arrivez-nous

avec une stratégie très détaillée de comment vous allez gérer le projet à l'interne, avec l'escalade », puis manifestement, ils ont... ils ont convaincu les autorités.

Me SIMON TREMBLAY :

Q. Quand vous dites « convaincu les autorités », parce qu'ici, il y a quand même plusieurs acteurs, il y a le président du Conseil du trésor, il y a le ministre des Transports...

R. Bien, ça ici...

Q. ... il y a votre organisation aussi?

R. Ça, c'est une décision du Trésor, ça fait que c'est un dossier qui a été présenté au Conseil du trésor, ils vous l'ont expliqué comment ça fonctionnait, il y a la présidente, il y a un groupe de ministres, les dossiers sont présentés, puis ils vous ont sûrement mentionné, ici, on parle des règles de... d'autorisation puis de gestion d'un projet informatique, on parle des règles... des effectifs, le budgétaire ne vient pas... la Société était autonome au niveau des crédits, donc il n'y avait pas d'autorisations au niveau monétaire, qui est peut-être un élément de réponse par rapport au commissaire.

C'est sûr que l'argent, au gouvernement, c'est

important, ça fait que quand il... ici, les effectifs puis les TI, c'est très important aussi, mais là, il y a un volet financier pour lequel la Société n'a pas besoin de venir au Trésor.

Q. J'avais posé cette question-là à d'autres intervenants, qui ont... qui étaient un peu plus frileux, mais ma compréhension, parce qu'il y a toujours cette phrase-là, sans augmentation de tarif pour la clientèle, sans demande de crédits additionnels, je comprends de votre dernière réponse que ça pèse dans la balance, parce que vous, au niveau du gouvernement, vous n'avez pas besoin de dire : « Il faut que je mette de l'argent », puis là, venir jongler avec tout le volet budgétaire?

R. Bien, il y a deux volets importants, on n'a pas besoin de mettre de l'argent, mais ça sous-entend qu'ils le génèrent à l'interne.

Q. Parce qu'on ne refile pas la facture...

R. Écoutez, pour nous autres, c'est... quand qu'on voit la ligne « pas d'impacts pour les clientèles », c'est du gros bonus, puis ça sous-entend, puis on l'a vu souvent, là, ils vont générer des efficiences internes, puis ça, c'est intéressant, on veut encourager ça. Ça fait que oui, vous avez raison, puis en plus, probablement qu'on va le voir un peu

plus loin, mais le projet générait des bénéfices, le service qui était amélioré à la population, c'était mieux pour les mandataires, en tout cas, et cetera, et cetera.

Q. C'était à la fois quantitatif et qualitatif, les bénéfices?

R. Les deux volets, il y avait... puis c'est important pour votre commission, c'est votre mandat, vous avez un volet budgétaire important, il y a un volet technologique très important.

Q. Je vous invite à prendre le troisième onglet, qui est la pièce... excusez-moi, oui, troisième onglet, excusez-moi, qui est la pièce 65_P-823, puis on pourrait peut-être en profiter, Madame la greffière, avant que vous m'en... de coter la liste de pièces de monsieur Ouellet.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Donc, oui, dépôt en bloc des pièces 65_P-823 à 65_P-839.

Me SIMON TREMBLAY :

Merci beaucoup.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Parfait.

M. YVES OUELLET :

O.K. C'est pour ça qu'il y a plus qu'une pièce par

onglet? O.K., c'est bon.

Me SIMON TREMBLAY :

Q. Bien non, souvent, c'est les annexes, comme là, on a une lettre et la politique qui est annexée.

R. O.K.

Q. Petite question de précision, on voit que c'était destiné à Jean-Marie Lévesque, DPI, donc dirigeant principal de l'information, on a vu tout à l'heure que vous devenez DPI par intérim en 2014, donc est-ce que je dois comprendre que c'est suite au départ de monsieur Lévesque?

R. Non.

Q. Non, qu'est-ce que je dois comprendre?

R. Après monsieur Lévesque, il y a eu un autre DPI...

Q. Une dame?

R. Non.

Q. Non?

R. Non, dont le nom m'échappe, il est resté quelques semaines.

Q. C'était un emploi d'été pour lui aussi?

R. Je ne sais pas si je l'aurais qualifié comme ça, et c'est suite à un départ un peu dans des conditions difficiles, là, c'est...

Q. Ce n'est pas fondamental, là.

R. O.K. Puis c'est suite à ce départ-là que le président

du Conseil du trésor, monsieur Coiteux, m'a dit... parce que monsieur Jean-Marie Lévesque, ça avait quand même terminé un peu... un peu difficile, on nomme un nouveau DPI, ça fait quelques semaines, ça termine difficile, là, il m'a dit... monsieur Coiteux, c'est un économiste comme moi, les chiffres, la rigueur, c'est ça qu'on a de besoin, ça fait que « Veux-tu accepter pour un court mandat? », c'est ça.

Q. Il n'était pas si court?

R. Qui n'a pas été si court que ça.

Q. Est-ce que, comme secrétaire du Conseil du trésor, est-ce que monsieur Lévesque, là... le DPI relève directement de... c'est quoi la hiérarchie du DPI pour notre...

R. À cette époque-là?

Q. Oui, à cette époque-là, oui.

R. Il relevait directement du secrétaire, mais on avait commencé... il n'avait pas le titre de secrétaire...

Q. Associé?

R. Exact, il avait le titre... ça fait qu'on commençait déjà à positionner le poste, puis vous allez voir son évolution dans le temps.

Q. Parfait. Donc, est-ce que... bon, vous avez reçu les pièces à l'avance, là, est-ce que vous avez eu l'occasion de consulter la pièce...

R. Oui.
Q. ... et si oui, est-ce que... parce qu'on voit qu'en copie conforme, il y a... on peut descendre légèrement, Madame l'assistante-greffière, donc on a la politique, là, qui est annexée dans la pièce, et on a en copie conforme la présidente-cheffe de la direction, madame Tremblay, et monsieur Benoit Boivin, qui est secrétaire associé du DPI?
R. Exact.
Q. Est-ce que, vous, cette lettre-là, cette correspondance-là, elle a été portée à votre attention?
R. Contemporain?
Q. Oui, oui, contemporain.
R. Bien, je me souviens très bien que c'était une des exigences qu'on avait de la Société, puis on avait jugé qu'ils avaient fait un... un très bon travail, puis je pense, ils expliquaient... on leur avait dit : « Si vous voulez plus d'autonomie, ça nous prend absolument une politique interne », ce qu'ils ont fait.
Q. Est-ce que vous vous rappelez d'avoir discuté, lu la politique, de façon contemporaine, ça fait un certain temps, là, je ne vous en tiendrai pas rigueur, mais je me permets de vous poser la question quand même?

R. Bien, probablement que monsieur Lévesque m'en avait glissé un mot, là.
Q. Est-ce qu'on fait le lien, toujours de façon contemporaine, que la personne qu'on va désigner, là, pour venir modifier, entre guillemets, la portée de l'article 16, c'est-à-dire je remplace dirigeant de l'organisme et DPI par quelqu'un désigné par la Société, que ça va être le VPTI qu'on va nommer comme personne responsable, est-ce que ce lien-là est fait à ce moment-là?
R. Non, bien, en tout cas, pas à ma mémoire.
Q. Pas à votre mémoire. Dans la même veine, c'est-à-dire dans la même demande, on va demander, donc, un CT pour déroger à certaines règles du Trésor, les règles du Trésor se dérogent par CT, et aussi à la loi, et là, vu qu'on parle de loi, on va avoir besoin d'un décret gouvernemental, et là, je vous amène à l'onglet 2.
R. 2?
Q. Oui, 2, qui est la pièce 16_P-29.
R. Oui.
Q. Qui est le décret, là, le jour du déclenchement... même décret... même Conseil des ministres, vraisemblablement, qui a déclenché l'élection, et on dit... bien là, si on regarde le « concernant », là,

si on peut descendre un petit peu, Madame l'assistante-greffière, parfait, ici.
Donc, c'est un décret qui concerne la soustraction en partie de la Société de l'assurance automobile à l'application de la LGGRI, des organismes et des entreprises du gouvernement.
Donc, si je vous pose le même genre de questions, est-ce que vos réponses sont sensiblement les mêmes, parce qu'ici, on vient enlever des obligations de redditions de comptes, est-ce que c'est les mêmes raisons que vous nous avez données tout à l'heure?

R. Tout à fait.

Q. Oui. Une petite question sur la lettre précédente, là, on... monsieur Benoit Boivin...

R. Oui.

Q. ... c'est... c'est quelqu'un qu'on entend régulièrement parler, on voit qu'il est secrétaire associé du dirigeant principal de l'information; c'est quoi sa... l'interaction... parce que j'avais compris que secrétaire associé, ce n'est pas secrétaire adjoint, donc pouvez-vous nous expliquer un peu l'organigramme de monsieur Boivin par rapport au DPI et vous, juste pour qu'on se situe bien, s'il vous plaît?

R. Bien, le secrétaire, le DPI, qui a comme un statut

particulier, puis son bras droit, c'était monsieur Boivin, secrétaire associé du dirigeant principal.

Q. O.K.

R. Si vous voulez voir la structure.

Q. O.K. C'est juste le mot « secrétaire » qui donnait une petite confusion, là...

R. Oui, des fois, la... il y a beaucoup de secrétaires!

Q. Si on va maintenant à l'onglet numéro 4, et c'est la pièce 14_P-13, effectivement, on remonte dans le temps ce matin, donc 14_P-13, c'est un autre CT, celui-ci pour obtenir, là, des... un mode d'appel d'offres... ou des modalités plutôt d'appel d'offres différentes; est-ce que vous vous souvenez de ce CT-là et de son cheminement, au meilleur de votre mémoire, bien entendu?

R. Au meilleur de ma mémoire, oui, mais je pense, c'est le CT qui... qui venait justifier l'autonomie qu'ils avaient demandé, mais surtout, la façon dont ils allaient travailler le projet avec... je pense qu'on explique longuement les... les avantages d'un PGI, vraiment longuement, avec tous les impacts positifs, comment qu'on allait procéder avec les appels d'offres, donc c'est... c'était la mise en bouche de ce qui allait amener à la conclusion...

Q. Des contrats?

R. Exact.
Q. De 2017?
R. Exact.
Q. Mais vous n'avez pas de souvenirs particuliers sur... des...
R. Je me souviens qu'ils avaient fait une... t'sais, autant qu'ils avaient démontré le besoin d'autonomie, là, ils faisaient une démonstration très forte sur le PGI, puis leurs processus contractuels.
Q. Je comprends qu'au Trésor, il y a... là, corrigez-moi sur la terminologie, là, je n'ai pas la chance que vous avez eue de diriger le Trésor pendant cinq ans, mais il y a comme un secrétaire adjoint aux TI, là, il y a une branche TI qui analyse les dossiers TI?
R. Bien, là, c'est le DPI.
Q. C'est le DPI qui fait cette tâche-là?
R. Exact.
Q. O.K. Puis est-ce que vous savez si, dans ses tâches... puis là, à ce moment-là, je pense que c'est vous, le DPI, en 2015, par intérim?
R. Oui.
Q. O.K. Est-ce qu'il y a une analyse... puis là, ma question est... vous êtes économiste, donc, mais vous êtes entouré d'une équipe, est-ce qu'on fait l'analyse de la pertinence d'un PGI versus d'autres

solutions?

R. Par... ici, au niveau technologique, c'est fait par l'équipe du DPI. C'est clair. Ça fait que comme je vous dis, oui, on a regardé ça, il y a une démonstration, je comprends qu'à l'époque, les PGI, c'était une option intéressante. Ça fait que oui. Ici, la différence, vous avez raison, il y a une équipe au Trésor qui s'occupe des TI, il y a une équipe importante qui s'occupe du budgétaire, le volet budgétaire ici n'était pas vraiment présent, ça fait que c'est un autre... c'est un check qui ne se faisait pas, là.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Mais moi, je vois qu'effectivement, il y a toute la question informatique, donc c'est envoyé justement au DPI, mais il y a également toute la question de la Loi sur les contrats des organismes publics également, parce qu'on demande des modalités particulières; est-ce que le sous-secrétariat aux contrats publics a quand même vérifié le CT?

R. Oui oui oui, c'est clair.

Q. C'est clair? Parfait.

R. Puis on devine à la satisfaction.

Me SIMON TREMBLAY :

Q. Si on va à la page 4 du document dans le milieu...

R. Page 4...
Q. Vous dites qu'il n'y a pas nécessairement de grands enjeux budgétaires, on met quand même ici que la Société, on le voit dans le bas, la partie 4, là :

> « La Société signera un seul contrat de 10 ans avec l'Alliance pour la totalité du projet, la valeur de ce contrat est estimée... »

Puis je mets peut-être l'emphase sur le mot « estimée » :

> « ... à 125 millions et sera confirmée suite à l'appel d'offres... »

Parce qu'évidemment, on va aller tâter le marché, on va vérifier le marché pour voir exactement si notre estimé, il est bon, et on dit que ça va coûter 200 millions, parce que grosso modo, 125 millions à l'externe puis 75 millions à l'interne.
Est-ce que vous vous souvenez si vous avez accroché ou questionné ou vos équipes ont questionné cette évaluation-là, sur quoi elle se basait, parce que c'est quand même sur 10 ans, là, ce n'est pas rien?
R. Non... non, évaluation préliminaire, on est au début du processus. Manifestement, c'est beaucoup d'argent. Manifestement, c'est beaucoup d'argent, c'est un gros

projet, c'est une longue période; honnêtement, avec de l'expérience, on sait que ça ne sera pas ces montants-là.

Q. Mais on n'est pas rendus au stade d'octroi, c'est pour ça qu'on...

R. On n'est pas rendus au stade d'octroi.

Q. Est-ce que vous vous souvenez, encore une fois, à la fois comme DPI par intérim et comme secrétaire, s'il y a des discussions sur... parce qu'un enjeu, du moins, qui a été souligné par certains intervenants, c'est que 10 ans, c'est long, surtout quand on parle de TI, ça évolue à la vitesse grand V, donc est-ce qu'il y a des échanges, à votre souvenir, ou vous avez des rapports, sur le fait que 10 ans... est-ce qu'ils questionnent...

R. Oui, encore une fois, puis là, on n'a pas tout le détail, mais le 10 ans, ce n'était pas juste du développement, il y avait de l'opération là-dedans, ça fait que... puis là, on n'a pas le détail, puis c'était comme l'inverse, puis il y a des tendances, puis je ne veux pas utiliser le mot « mode », mais aujourd'hui, on ne ferait jamais ça comme on l'a fait à l'époque, mais il y avait des bénéfices à transférer la responsabilité ou d'avoir une firme qui... qui allait être présente pendant une aussi

longue période. Aujourd'hui, on le sait que c'est une très mauvaise façon de... ou en tout cas, ça prend une gestion du contrat qui est... qui est différente de ce qui avait été prévu.

Q. La façon de fonctionner du Trésor, est-ce que... donc, je comprends qu'il y a une demande qui rentre, là, elle ne rentre pas nécessairement à votre bureau, donc elle rentre... puis là, elle est traitée en fonction de la nature de la demande, si c'est contractuel, budgétaire, en matière de TI, elle va être envoyée, quoi, à chacun des... des sous-secrétariats pour qu'ils fassent chacun un rapport?

R. Oui, oui, et chacun des sous-secrétariats va le regarder, l'analyser, puis souvent, il y a un secrétariat qui est leader...

Q. Porteur du dossier?

R. C'est ça, porteur. Donc, les... les collègues vont contribuer, puis... moi, je regardais tous les CT, ça fait que... puis ça, c'est le genre de rencontres où tu fais venir tes deux ou trois collaborateurs, puis qu'est-ce qu'on en pense, où est-ce qu'ils sont, ils sont-tu capables, ils... c'est quoi leur track record? C'est ça, ça fait qu'on avait quand même... t'sais, on avait... on leur avait demandé un certain

nombre de choses, puis ça se présentait bien, ça fait que la Société semblait être en contrôle.

Q. Et pour notre gouverne, ce serait... c'était qui, si vous vous en souvenez, sinon, logiquement, ce serait qui le porteur de ballon dans un dossier comme ça, qui est transversal?

R. DPI. DPI.

Q. DPI, parce qu'on parle d'un contrat de TI d'abord et avant tout?

R. Oui. En général, au Trésor, budgétaire, c'est le gros secteur, mais les autres sont gros, t'sais, infrastructures, c'est rendu aussi gros que le budgétaire, les TI, là, c'est rendu un ministère en soi, ça fait que... mais je vous le dis, l'argent, c'est un paramètre qui est important.

Q. Parfait. On va... juste avant, donc madame Tremblay, on en a parlé tout à l'heure, vous ne l'avez pas vue nécessairement souvent au début, est-ce que pendant... soit pendant que vous étiez au Trésor ou, bref, avant l'arrivée comme secrétaire général, est-ce que vous la rencontrez?

R. Je l'ai probablement vue...

Q. À l'exception des G5, évidemment?

R. À l'exception des G5.

Q. Oui.

R. Au Trésor ou secrétaire?
Q. Au... bien, dans le fond, c'est vrai, il n'y a pas de G5 au Trésor, donc votre période au Trésor, est-ce que vous l'avez rencontrée?
R. Au Trésor, je l'ai probablement vue une ou deux fois pour ces dossiers-là.
Q. O.K. Elle vient les présenter, est-ce qu'elle vient... est-ce que, par exemple, elle avait une rencontre avec les sous-secrétariats?
R. Non... les deux, je vais rencontrer mes équipes, ils me font un débrief, on identifie les enjeux, là, madame Tremblay, avec son équipe, vient nous présenter les choses, mais après ça, c'est un processus, encore une fois, au Trésor, qui est très structuré, donc préparation de CT, les ministres qui présentent... qui signent les... les documents, les documents rentrent pour analyse, c'est présenté au Conseil du trésor, où il y a les cinq ministres plus la présidente.
Q. Donc, on va passer maintenant au prochain sujet, votre arrivée comme secrétaire général, peut-être y aller doucement, à la pièce... aux pièces 5 et 6, là, nous expliquer un peu, encore une fois, on essaie de comprendre, au-delà du projet CASA, le fonctionnement de l'environnement, et c'est une convocation... donc,

l'onglet 5, excusez-moi, l'onglet 5, c'est la pièce 65_P-824, c'est une convocation pour la rencontre de la haute fonction publique, et la pièce... l'onglet 6, c'est la pièce 65_P-825, c'est l'ordre du jour de la rencontre.

Encore une fois, pour qu'on comprenne, ce type de rencontre là, c'est... succinctement, là, je comprends qu'on est très accessoire à notre mandat, mais c'est pour comprendre encore une fois, là.

R. O.K. Bien, écoutez...

Q. C'est quoi le but de ces rencontres-là, qu'est-ce qui se passe, là, en quelques minutes?

R. Bien, là, ça, c'est une rencontre exceptionnelle où on invite tous les titulaires d'emplois supérieurs, donc, sous-ministres, présidents d'organisme, VP, sous-ministres adjoints. Donc, ici, évidemment, celle-là, c'est...

Q. Est-ce que c'est la première après l'élection?

R. Oui, c'est ça, c'est celle avec le premier... bien, il va y avoir des rencontres qu'on va faire sans le premier ministre, mais ça, c'est celle avec le premier ministre.

Q. Post-électoral, post-élection?

R. Exact, 2019.

Q. Oui, en mai, donc, j'imagine...

R. Parfait. Ça fait que le gouvernement, il vient d'être élu, puis là, on donne l'opportunité au premier ministre de venir présenter sa vision, son plan de match, à son équipe, sa grande équipe de direction.

Q. Mais on n'est pas... un peu à l'instar du G5, et même là, on n'est pas dans le micro, là, il n'y a pas de...

R. Non, là, c'est le premier ministre avec ses priorités, économie, éducation, identité, santé, puis c'est ça qu'il nous présente, là, c'est son... son plan de match, là.

Q. Le message que vous allez vous assurer qu'il soit livré puis que les gens...

R. Bien là, moi, ce que... vous avez entendu le premier ministre, le plan de match, il est clair, moi, c'est là-dessus que je vais vous suivre.

Q. On va aller à l'onglet 8, s'il vous plaît, et c'est la pièce 63_P-786.

Donc, on voit, à la première page, si on peut descendre un peu, on en a parlé hier avec monsieur Koskinen et monsieur Legault, donc on... ce qu'on comprend, là, c'est qu'il y a... on peut arrêter ici, s'il vous plaît. Merci.

On comprend qu'il y aura, là, que c'est la dernière version des documents sur la révision des programmes

en prévision d'une présentation au bureau du premier ministre, et là, on dit qu'il va y avoir différentes versions, mais ça va être la note... la version sans les notes de bas de page ou sans les pages de notes plutôt qui va être transmise au MCE, quand... puis là, madame LeBel est venue expliquer aussi l'objectif de ce tableau-là, c'est en prévision de sauver, là, un 2 milliards de dollars, donc si le projet ne fait plus de bénéfices, bien, à ce moment-là, on va peut-être le sortir parce qu'on va aller chercher le 2 milliards ailleurs ou la contribution au 2 milliards ailleurs.

Vous, est-ce que vous avez connaissance de... puis là, ça va être difficile, parce que j'imagine qu'il y avait un tableau semblable quand vous étiez au Trésor, mais comme secrétaire général, est-ce que vous vous souvenez avoir eu une présentation de cette nature-là et avoir vu le tableau, et là, ce qui m'intéresse davantage, là, c'est peut-être le tableau qu'on retrouve... excusez-moi, les pages ne sont pas numérotées, mais à la page...

R. Bien là, je comprends que vous cherchez le carré rouge, là.

Q. Oui, c'est ça.

R. Je comprends. Non, je ne me souviens pas d'avoir vu

le tableau.
Q. Quand qu'on dit « une présentation au... » t'sais, on essaie de démystifier, quand on dit « une présentation au bureau du PM », ça peut être à la fois le cabinet, c'est aux sous-ministres...
R. Le bureau du PM, c'est comme le Conseil exécutif, des fois, c'est... ça a le dos large, là.
Q. C'est un ou l'autre?
R. Bien, ça peut être un ou l'autre, ou des fois, on cherche c'est qui le bureau du PM ou on cherche c'est qui le Conseil exécutif, c'est clair ici qu'ils ont fait une présentation, mais à qui...
Q. Mais vous, vous n'avez pas de souvenirs de celle-ci?
R. Je n'ai pas de souvenirs, non.
Q. Toujours dans notre chronologie habituelle, on est au début février 2021, monsieur Bonnardel est venu nous expliquer, puis là, je comprends la dynamique, là, de la SAAQ, politique versus administratif, mais je pose quand même la question, est venu nous... nous dire, témoigner sous serment à l'effet qu'il a appris lors d'une rencontre, le 15 février 2021, que, bien, les coûts à l'interne étaient plus importants qu'il pensait, là, parce qu'il n'avait pas vraiment nécessairement mis de chiffre s dessus, là, il y avait un chiffre, puis en plus, on annonçait que ça

coûtait... ça allait coûter 45... 44 ou 45 millions de plus, pour passer de 638 à 682 millions, puis à partir de là, là, je cite son attaché politique, on a mis la *switch* à *on* de la suspicion, parce que le projet, tout allait bien, tout allait parfaitement, mais là, on a quand même un montant qui est rendu à 682 millions, alors qu'on parlait de 458 jusqu'à maintenant.

Est-ce que, en marge de cette rencontre-là de février, parce qu'il va recevoir le napperon détaillant ces chiffres-là le 5 mars de la même année, est-ce que c'est monté à vous, cette suspicion-là ou cette stupéfaction-là quant à cette information qui était neuve -- nouvelle, pardon...

R. Non.

Q. ... pour le cabinet de monsieur Bonnardel?

R. Non.

Q. D'aucune façon?

R. Aucune façon.

Q. Je vous invite à prendre l'onglet numéro 9, il s'agit d'une lettre de... c'est la lettre de... bien, de démission, de prise de retraite, là, mais bon, une lettre qu'elle quitte ses fonctions, qui est destinée au président du conseil d'administration, évidemment, que vous allez recevoir, là, une copie conforme comme

responsable de la remplacer, si on veut, avec l'aide, évidemment, du conseil d'administration, mais ça demeure la responsabilité des emplois supérieurs. Est-ce que vous avez souvenir de cet événement-là ou de cette information-là?

R. Oui.

Q. Qu'est-ce que vous faites quand vous recevez une démission d'un PDG, PCD, là, et plus particulièrement celle de madame Tremblay, qui est là depuis quand même plus de 10 ans?

R. Exact. Bien là, je comprends qu'il va y avoir un processus qui va être déclenché à la Société pour... pour la remplacer, je comprends qu'elle termine à l'automne, c'est ce que je comprends. Elle a terminé à l'automne 2021.

Q. Est-ce que... monsieur Marsolais est venu témoigner, là, puis là, je suis dans la bulle, si on veut, son processus de renouvellement, donc qui va terminer à l'automne, il va falloir la remplacer, et ça relève des emplois supérieurs, bien, je comprends que le CA va faire l'exercice, mais ultimement, la nomination, c'est par un décret du Conseil des ministres et avec l'aval des emplois supérieurs?

R. Non.

Q. Expliquez-nous... oui, oui.

R. Vous connaissez bien le processus, c'est la responsabilité du conseil d'administration de faire une recommandation au ministre, et le ministre recommande au Conseil des ministres. La contribution des emplois supérieurs, c'est le processus, il est fait par la société d'État, dans ce cas-ci, ils ont engagé même une firme de chasseurs de têtes, on a des capacités aussi du côté des emplois supérieurs, on connaît des candidats puis des profils. Ça fait que souvent, on va contribuer à proposer des noms en complément de ce qui est fait par des chasseurs de têtes.

Q. Puis dans ce dossier précis, est-ce que c'est arrivé?

R. Dans ce dossier précis, c'est précisément ce qui est arrivé.

Q. O.K. Puis votre... vous, votre contribution personnelle, parce que monsieur Marsolais est venu témoigner à l'effet que vous l'avez appelé, vous avez demandé de... vous aviez un besoin, un profil plus... puis là, je paraphrase, mais sensiblement qu'ils cherchaient un profil, puis qu'ils avaient de la misère à trouver le profil, j'imagine, les chasseurs de têtes et le conseil d'administration, est-ce que vous vous rappelez d'avoir...

R. Oui, oui oui.

Q. Peut-être nous expliquer votre version ou votre côté de l'histoire, là...
R. Oui, bien, je me souviens très bien, processus qui est fait par le conseil d'administration, il y avait trois candidats, trois très bons candidats, par contre, bon, peut-être certains éléments qui... qui auraient pu être un peu plus costauds, en parallèle, on regarde de notre côté s'il y a des profils qui peuvent être intéressants, puis... bien, on avait monsieur Marsolais, qui avait été coroner, sous-ministre aux Transports, sous-ministre à la Justice, sous-ministre à la Sécurité publique, il était curateur, il venait de terminer un mandat super important, monsieur Marsolais avait beaucoup... beaucoup d'énergie, il avait à coeur les services publics, puis il... il voulait continuer, tout le monde savait qu'il avait à coeur de travailler. Donc, c'est un profil qui était intéressant, on l'a soumis à la discrétion du conseil d'administration.
Q. Est-ce que vous vous rappelez de la conversation que vous avez eue avec lui, là, il parle notamment qu'il y avait deux conditions, il y a des... est-ce que vous vous rappelez le détail de...
R. Écoutez, des... des conditions avec le secrétaire général?

Q. Non, mais il disait « Je suis prêt à accepter », mais notamment, il a dit qu'il voulait passer une entrevue, puis c'était important pour lui de ne pas être parachuté là?
R. Bien, je pense... on a convenu qu'une entrevue, c'était absolument nécessaire, je pense que c'était correct, on l'a convenu ensemble, puis c'est ça, là, écoutez, les sociétés d'État, G5, c'est intéressant, c'est un grand défi, c'est une grande responsabilité, mais monsieur Marsolais avait déjà travaillé au ministère de la Justice notamment par rapport à des projets informatiques, donc il avait un profil qui était intéressant, qui a été soumis à la discrétion du conseil d'administration.
Q. Dans ses propos, il... puis là, c'est pour ça que je voulais votre version, parce qu'il semble comme dire : « Bien, on m'a appelé, puis on a besoin de toi », puis lui, il dit : « Moi, c'est correct, mais moi, je veux passer en entrevue, parce que je ne veux pas avoir l'air parachuté », donc, ça laisse comme sous-entendre, c'est pour ça que c'est important d'avoir votre version, qu'il était choisi, là, puis c'était... il fallait juste voir avec le CA, mais que ce n'allait pas être un enjeu...
R. Non.

Q. ... c'est quoi votre version de l'histoire de votre côté?
R. Bien, je pense, il était conscient que quand tu passes un processus, bien, il y a des probabilités que tu ne sois pas retenu, compte tenu de son profil, son expérience, les probabilités sont faibles, mais moi, ça m'est arrivé durant mes cinq années comme secrétaire général, des situations qui étaient similaires, une qui était très très similaire, où on... chasseur de têtes, sociétés... je ne parlerai pas des noms, chasseurs de têtes, sociétés d'État, qui ont des candidats, on regarde ça, on leur en soumet un, ils font l'entrevue tout ça, ils conviennent que ça ne convient pas, ils mettent fin au processus, puis ils en refont un deuxième, puis il y a une autre situation qui ressemble à celle de la SAAQ, où ils commencent leur processus, on leur soumet un bon candidat, à la fin du processus, le chasseur de têtes, il nous arrive avec vraiment un très très bon candidat.
Q. Autre?
R. Autre, bien, on a pris... on a pris l'autre candidat.
Q. Donc, de votre côté, monsieur... donc, de votre témoignage, je dois retenir qu'il n'est pas parachuté là, que c'est juste on soumet pour avoir...

R. Bien, les probabilités sont fortes qu'il soit retenu, mais comme je vous dis...
Q. Ça demeure la prérogative du CA?
R. ... bien, j'en ai vu qu'ils l'ont échappé devant le CA, je ne mentionnerai pas de noms, mais...
Q. Non, on ne veut... on n'en veut pas.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Mais on s'entend que le processus de nomination du... du PDG de la SAAQ, ce n'est pas prévu dans la loi, là, c'est-à-dire, il y a un respect qui se fait à l'égard du conseil d'administration pour faire le processus, minimalement, s'il y a un *fit*, là, on s'entend là-dessus...
R. Exact.
Q. ... mais en situation de crise, ça n'a pas été le cas de monsieur Ducharme, là, je pense, où c'est le gouvernement qui l'a nommé, là?
R. Voulez-vous qu'on en parle tout de suite?
Q. On peut l'ouvrir.
R. Bien, c'est clair.
Q. C'est clair?
R. C'est clair, situation de crise, les processus, situation normale...
Q. C'est ça.
R. ... situation de crise, solution de crise.

Q. C'est ça. Ce que vous ne pourriez pas faire nécessairement quand la loi prévoit un processus, là, je pense, il y a certaines lois, là, comme certains PDG, c'est dans la loi, là?
R. Oui, vous avez raison.
Q. L'Autorité des marchés publics, tu n'as pas le choix, là, ce n'est pas au bon vouloir du gouvernement, la même chose pour la Sûreté du Québec, la même chose pour le DPCP, et cetera?
R. Ça, c'est... il n'y a rien à faire.
Q. Voilà, mais le restant, quand qu'il arrive quelque chose, c'est au choix du chef, on s'entend, ce n'est pas au choix du CA, on le respecte, mais...
R. Mais même monsieur Ducharme, il y a quand même... même monsieur Ducharme, il y a eu une résolution du CA, du ministre, Conseil des ministres. Le processus, c'est important, c'est clair...
Q. Accéléré, mais important?
R. Exact, c'est en plein ça.
Q. Ça va.
Maître Tremblay.
Me SIMON TREMBLAY :
Q. Monsieur Sioui, il... pendant qu'on... parce que c'est monsieur Sioui qui envoie la lettre, là, qui va suggérer des candidats, donc ça nous permet

d'approcher sa candidature à lui, un président de conseil d'administration de société d'État, est-ce que c'est le même processus qu'un président et chef de direction au niveau de... de la sélection?

R. Non, c'est... c'est moins encadré.

Q. Est-ce que vous vous rappelez de la nomination de monsieur Sioui ou du processus ayant mené à la nomination de monsieur Sioui comme PCA?

R. Pas... c'est à quelle période que c'est arrivé? Avez-vous...

Q. C'est janvier 21.

R. Ah, O.K. Non, c'est pour ça, je n'ai pas beaucoup de...

Q. Bon.

R. Évidemment, je me souviens de monsieur... il y a un dossier qui a été préparé, je vous assure de ça, qui a suivi le processus, janvier 21, je ne me souviens pas des détails.

Q. Mais est-ce qu'il y a... parce que là, je comprends que le PCA, il n'est pas passé en entrevue, là, donc ça, à ce moment-là, quand vous dites que le processus est plus léger, c'est-à-dire que...

R. Bien, il a rencontré le ministre, c'est clair, ils ont eu un échange; après ça, on a préparé le dossier, puis on l'a amené au Conseil des ministres, où tout

le monde... le Conseil des ministres a apprécié le dossier, mais le détail des discussions, tout ça, honnêtement, là, je me...

Q. Vous ne vous souvenez pas?

R. Je ne me souviens pas.

Q. Est-ce que vous savez... puis bon, je pourrai faire mes recherches puis peut-être le trouver, mais vous êtes devant moi, je vais en profiter, bon, le président et chef de la direction, c'est une recommandation du ministre des Transports, suite à une recommandation barre oblique suggestion du conseil d'administration; le PCA, c'est directement le... c'est directement le...

R. Ministre.

Q. ... c'est le ministre également qui fait la recommandation au Conseil des ministres?

R. Oui, oui.

Q. Est-ce que vous vous souvenez si, à ce moment-là, il y avait plusieurs candidats pour... entre monsieur Sioui et...

R. Honnêtement, je ne peux pas... je ne peux pas vous dire.

Q. Donc, on revient, on est toujours à l'automne 2021, il y a... suite aux préoccupations, encore une fois, je me dois de passer la chronologie, vous poser

toutes les questions, même si j'ai une bonne idée de la réponse, compte tenu de la réponse précédente, là, mais en février 2021, monsieur Bonnardel, monsieur Généreux, son attaché... son conseiller politique responsable de la SAAQ apprennent, comme je vous dis, que la facture totale, c'est 682 millions, et il va y avoir certaines préoccupations qui vont aboutir, si on veut, à une rencontre à la fin septembre 2021, le 28 septembre 2021, lors duquel on va avoir un napperon à jour, la dernière revue de EY, et on aura à la table la haute direction de la SAAQ, la haute direction... bien, « la haute direction », la cheffe de cabinet et monsieur Rodrigue, le DPI, ainsi que du côté du MTQ, bien, toute l'équipe, là, le chef de cabinet, le conseiller politique, monsieur Bonnardel, entre autres; est-ce que cette rencontre-là, qui implique deux ministres -- deux ministères, pardon, et une société d'État, est-ce qu'elle est portée à votre connaissance?

R. Non.

Q. Ni le fruit de celle-ci, j'imagine?

R. Ni le fruit de celle-ci.

Q. Pour revenir à monsieur Marsolais, là, je suis toujours dans la chronologie, donc il va être nommé par le Conseil des ministres le 17 novembre 2021, et

il y aura... et c'est l'onglet 13, si ça peut légèrement vous rafraîchir la mémoire, là, mais... donc, l'onglet 13, qui se trouve à être, dans le fond, le... la convocation à une courte rencontre téléphonique, pièce 65_P-828, dans laquelle il y a d'autres personnes, mais principalement, là, on... Yves... on voit... Christiane Vachon, c'est une adjointe?

R. C'est mon adjointe.

Q. Qui a fixé la rencontre, c'est ce que je présume?

R. Oui.

Q. Il y a des gens de la SAAQ, du MSP, donc je présume que c'est une réunion introductive, puisque c'est deux semaines après sa nomination et plus d'un mois avant son entrée en fonction?

R. Exact.

Me PIERRE-LUC BEAUCHESNE :

Maître Tremblay, la pièce qu'on voit est de 2022.

Me SIMON TREMBLAY :

Oui, effectivement.

R. Ah, ça, ce n'est pas le même appel.

Q. Non, c'est ça. Bon, on va laisser tomber la pièce, mais je présume que... merci, maître Beauchesne. Il y a certainement une rencontre téléphonique qui a lieu avec monsieur Marsolais lors de... avant son

entrée en fonction...
R. Exact.
Q. ... ou un contact?
R. En général, tous ceux qui sont nommés, la journée du conseil ou le lendemain, je les appelle.
Q. O.K. Puis au-delà de les féliciter, est-ce qu'on a... est-ce qu'on donne un... peut-être pas une lettre-mandat, mais des orientations, on rappelle les priorités du gouvernement, des choses comme celles-ci?
R. Les grands paramètres puis « Va voir tel ministre ».
Q. « Ton ministre »?
R. « Ton ministre ».
Q. Si on va à l'onglet 15 cette fois-ci, c'est la pièce 45_P-314, il y aura une rencontre, là... là, on est rendus en juin 2022, il y a une rencontre, je dirais, là, c'est un peu avant les élections, il y a une rencontre avec les gens du MCN pour faire un état de situation du projet, et à laquelle participent également, là, certains représentants du MTQ, en tout cas, principalement monsieur Généreux, le conseiller politique; est-ce qu'il y a un... parce que là, toute l'équipe est là, là, si on voit, là, le nombre de personnes convoquées, est-ce qu'on vous fait état, on vous rapporte la tenue de cette rencontre-là,

celle-là ou peut-être celle de quelques jours au préalable avec le ministère des Transports?

R. Non.

Q. Pour le statut de la situation avant les élections, vous n'avez pas... non?

R. Non.

Q. Non, vous n'avez pas de souvenirs?

R. Ah, pas de souvenirs.

Q. Vous n'avez pas de souvenirs...

R. Non, et je ne suis pas informé.

Q. Non, non, c'est ça.

R. C'est ça.

Q. Je suis catégorique un peu, parfait, merci.

Ça nous mène à une rencontre qui a fait couler beaucoup d'encre et que je pense qu'on attend tous votre version, là, la rencontre du 7 septembre 2022. On met une petite mise en contexte avant d'entendre votre version.

Donc, je comprends, là, bon, ce que monsieur Marsolais va venir dire, j'ai lu hier lors de monsieur Legault, je ne vais pas le relire, mais sensiblement que, lui, il y a un avenant de 45 millions, même s'il a été sous-ministre aux Transports, on ne fait pas ça tous les jours, et il veut aller vous en informer, et il reconnaît qu'il y

a plusieurs points à l'ordre du jour, huit points, que la rencontre dure 45 minutes, une heure au maximum, qu'il ne vous passera pas page par page le document de stratégie contractuelle qu'on va regarder dans quelques instants, mais qu'il vous explique les grandes lignes, et là, je vous réfère à la pièce... on va commencer avec la seizième, donc l'onglet 16, ce qui est l'ordre du jour, on va y aller étape par étape. Est-ce que vous vous souvenez... est-ce que l'ordre du jour représente bien, là, ce qui s'est déroulé cette... bien, vous vous rappelez de la rencontre?

R. Je me rappelle de la rencontre.

Q. O.K. Est-ce que l'ordre du jour qu'on va voir... qu'on voit à l'écran, est-ce que ça vous donne... ça vous rappelle...

R. Non.

Q. ... vous n'avez pas de souvenirs particuliers de l'ordre du jour?

R. Je ne me souviens pas d'avoir vu l'ordre du jour.

Q. Même pas de l'avoir vu?

R. Non.

Q. Est-ce que vous vous souvenez de ces sujets-là qui étaient objet de discussions?

R. Je ne me souviens pas en détail de ces sujets-là, je

vous le dis, honnêtement, en tout cas, ce sera à la Commission d'apprécier, mais vous regardez le document, ça n'a pas l'air d'un ordre du jour final, mais bon... en tout cas, moi, je ne me souviens pas d'avoir vu l'ordre du jour, non, c'était plus... bien, peut-être comprendre la mise en contexte de la rencontre.

Q. Bien, allez-y de votre version, je poserai mes questions à ce moment-là après.

R. O.K. Bien, la première fois que j'ai rencontré monsieur Marsolais, c'est au mois d'août, avant la rencontre de septembre, puis c'était la première fois que je le rencontrais depuis qu'il était en fonction, puis c'était vraiment une rencontre pour faire le point, comment ça va les équipes, les opérations, puis deux éléments que j'avais retenus de cette rencontre-là, le premier élément, c'est qu'il m'a dit « Yves, je vais avoir besoin de te parler rapidement sur des questions de RH puis de coordination avec les ministères », j'ai dit « Pas de trouble », puis il dit « Je vais vouloir te reparler du 0.05, présentement, pour l'alcool au volant, on est à 0.8... »

Q. 0.05?

R. 0.05. 0.05... 0.08, 0.05... il dit : « Regarde, Yves,

il y a quelque chose à faire ça, puis... »
Je m'en souviens très bien, parce qu'il va m'en parler à chacune des rencontres.
Q. Le 0.05?
R. Le 0.05, il était très enthousiaste, très enthousiaste par rapport à cette... à l'idée qu'il avait ou de son équipe. Donc, je comprends qu'on va se revoir rapidement, RH, coordination ministérielle.
Q. Puis ça, vous dites, c'est en août 2021?
R. 22.
Q. Oui, 22, pardon, merci. Août 2022, et c'est dans quel contexte que vous le rencontrez?
R. Première rencontre, ça fait six mois qu'il est en poste, comment ça va, tu as-tu des surprises, c'est-tu comme tu pensais, les équipes, ton équipe, t'sais, comment ça va, là?
Q. En présentiel ou en personne?
R. En présentiel.
Q. En présentiel?
R. Oui.
Q. À vos bureaux, j'imagine?
R. Je pense qu'on était à Montréal, je pense qu'on était à Montréal.
Q. Mais vos bureaux de Montréal?
R. Peut-être plus un restaurant.

Q. O.K. Donc, là, il vous parle de ces dossiers-là, 0.05, ressources humaines, entre autres?
R. L'été, c'est vraiment à très haut niveau, comment ça va, je vais vouloir te parler de ressources humaines puis de coordination gouvernementale et du 0.08/0.05.
Q. Qu'est-ce qu'il entend de votre compréhension, quand qu'on parle de coordination gouvernementale?
R. Je ne le sais pas, je ne le sais pas, il va revenir me voir, ça fait que...
Q. O.K.
R. Ce qui est l'objet principal de la rencontre de septembre.
Q. Du 7 septembre?
R. C'est ça.
Q. Qui qui est présent à cette rencontre-là?
R. Monsieur Marsolais, madame Beaulieu, qui est responsable de la coordination gouvernementale, puis moi.
Q. Vous, vous êtes seul?
R. Je suis seul, exact.
Q. Donc, quels sont vos souvenirs de cette rencontre-là, ça l'a lieu à vos bureaux?
R. Ça, ça l'a lieu à mes bureaux, bon, il voulait me parler d'aspects RH, je ne savais pas avec qui il serait accompagné, des fois, ça peut être délicat. Ce

que je me rappelle de la rencontre, c'est une rencontre en trois temps à peu près, là. Premier temps, il veut me montrer qu'il est vraiment en contrôle puis que ça va bien à la SAAQ, donc premier dossier, il me parle de comment qu'il a résolu les difficultés de Kuujjuaq, il y avait des enjeux de permis, il me dit : « Regarde, Yves, le problème, je l'ai pris en charge. » Parfait, c'est intéressant. Deuxième chose qu'il me parle, il me parle de CASA, il me dit : « Regarde, Yves, on s'en vient avec le projet CASA », puis là, il me parle des fonctionnalités, t'sais, « Ça va être super bon, ça va changer nos façons de faire, ça va nous donner de la flexibilité », il est vraiment excité, là, t'sais puis, c'est vraiment une belle affaire. J'ai dit : « O.K., c'est intéressant, mais comment qu'il va le projet, là? » Il me dit : « Yves, ça va bien. » J'ai dit : « Parfait, j'ai dit, quand est-ce que tu déploies? » Bien, il dit : « À quelque part, t'sais, dans le temps des Fêtes ou autour de ça. » Ça fait que là, je me dis : O.K., tu déploies dans quatre mois, mais tu n'as pas un moment précis quand... il dit : « Non non, il dit, regarde, regarde, il dit, je ne suis pas avec mon équipe projet, je suis avec Marie-Ève, puis je veux te parler d'autres choses, je

vais te revenir puis on va parler du projet », je dis : « Parfait. »

Ça fait qu'on continue. Premier temps, ça fait qu'il dit : « Ça va bien, je suis en contrôle, je suis content à la Société. » Deuxième sujet, il m'explique par rapport à ses cibles d'effectifs, qu'il est déjà en dépassement, qu'il va avoir besoin davantage de ressources, puis que là il aurait... puis là, il va y avoir une discussion costaude avec le Trésor, puis qu'il aurait même besoin de primes pour la rétention de son personnel. Ça fait qu'il y a un gros volet RH. Là, je comprends c'est quoi son volet RH puis je comprends c'est quoi son volet coordination gouvernementale.

Q. Est-ce qu'il explique les raisons qu'il ne sera pas capable d'atteindre ses cibles?

R. Bien, parce qu'à cause de ses... à cause de ses opérations, t'sais, il... c'est ça, il y a beaucoup de mouvements de personnel, puis il avait besoin de primes pour retenir son monde, ça fait que... ça fait qu'évidemment, vous avez compris, je ne suis pas dans le processus décisionnel de la SAAQ, ça ne vient pas au Conseil des ministres, ça fait que ce qu'il me dit : « Je vais parler avec le secrétaire du Trésor puis je veux que tu sois au courant, parce que ça va

être une bonne discussion. » Ça fait que ça, c'est la raison principale de la rencontre, puis le troisième temps que je me souviens, bien là, je vous l'ai mentionné, il me reparle encore du 0.08/0.05 avec beaucoup d'enthousiasme.

Q. Qu'est-ce que vous voulez dire, il pense que c'est une bonne chose ou...

R. Oui, bien, c'est une bonne chose, il a une bonne idée, c'est une bonne initiative, pour la Société, ce serait bon, puis j'ai dit : « Regarde, pas de trouble, j'ai dit, prépare ton dossier puis tu en parleras avec ton ministre. » Il n'y a personne qui me parle de ça, c'est peut-être une très bonne idée, je ne veux vraiment pas commenter, là, je n'ai absolument aucune information puis aucun dossier pour me prononcer, mais j'ai dit : « Regarde, c'est correct, là, mais... » C'est bon, c'est...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Mais la discussion autour des cibles d'effectifs...

R. Oui.

Q. ... qui va s'avérer... il vous dit, il anticipe des... des discussions peut-être costaudes avec le Trésor, il vous demande quoi, votre approbation...

R. Non.

Q. ... votre aide, votre...

R. Non, la seule affaire, on ne veut pas avoir de surprises, ça fait que lui, ce qu'il me dit : « Je vais avoir une discussion costaude avec le Trésor, tu vas en entendre parler, je veux que tu aies entendu ma version, c'est important pour moi. ».
Q. O.K..
R. C'est ça qu'il me dit.
Q. Il va au-devant des coûts?
R. Exact. Bien, les effectifs, c'est ça, le niveau d'effectifs, là.
Q. Ma question, c'était sur les cibles d'effectifs.
R. Exact.
Q. Et est-ce que ça a... ça a été une rencontre de combien de temps, à peu près, monsieur Ouellet?
R. Écoutez, ça, c'est des rencontres qui sont planifiées 45 minutes, honnêtement, c'est rare qu'on le respecte. Je vais commencer en retard, je vais être interrompu durant la rencontre, j'apprécie quand qu'on me donne un peu de temps à la fin de la rencontre, ça fait que dites-vous entre 30 à 45 minutes.
Q. O.K. Merci.
R. Donc, ça, ça a été les trois... les trois temps de la rencontre.

Me SIMON TREMBLAY :

Q. Si ça dure 30, 45 minutes, on parle d'autres choses ou on détaille davantage?

R. Bien, c'est déjà... je vais vous dire, d'avoir eu ces discussions-là, c'est déjà pas mal.

Q. Vous nous expliquez en deux, trois minutes, c'est pour ça que je me pose la question...

R. Non non, mais exact, t'sais, prenez... bon, Kuujjuaq, il va peut-être me prendre, je ne sais pas moi, sept, huit minutes, il avait d'autres sujets, puis il avait des sujets, puis il défilait ses sujets, puis un après l'autre, ça fait que regardez, on va être généreux, 45 minutes, huit sujets, règle du pouce. Supposons, le sujet le plus important, là, tu mets huit minutes, ça va vite.

Q. Dans son témoignage, il a dit que Kuujjuaq... on lui a posé le même genre de questions, puis il a dit que pour CASA, il avait certainement mis plus de temps que Kuujjuaq, là, donc...

R. O.K. On va donner 10 minutes.

Q. Mais c'est ce qu'il dit, moi...

R. Non non non, mais regardez...

Q. ... j'essaie de savoir...

R. On va être généreux, on va... 10 minutes, le temps qu'il me parle de CASA, qu'il me parle de toutes les

fonctionnalités, comment que c'est intéressant, tout ça... puis là, moi, je dis : « Comment qu'il va, le projet? » Puis là, il me dit : « Ça va bien, il y a des équipes, tout le monde, les partenaires, tout le monde est mobilisé. — Parfait, quand est-ce que tu déploies? » Il me dit : « Bien, regarde, on vise à quelque part la période des Fêtes, décembre » O.K., quatre mois, puis on n'a pas une date précise. Là, on jase un peu là-dessus puis il me dit : « Regarde, Yves, je te reviens, je n'ai pas l'équipe projet, là, je vais te faire une présentation détaillée. ».

Q. Vous avez dit tantôt que dans vos fonctions, l'argent, c'est important, à aucun moment vous posez la question est-ce qu'on a respecté les budgets, sachant que, vous l'avez dit tout à l'heure, quand on parlait du 200 millions, on le sait que ça va être plus que ça, donc, est-ce qu'il y a une question, un questionnement de votre part à l'effet : en quatre mois, on a-tu respecté les budgets?

R. Bien, comment va ton projet, comment va l'échéancier, les budgets, je parle toujours de budgets.

Q. O.K.

R. Ce qui est clair, il n'a jamais parlé de 200 millions, les voyants rouge s auraient allumé, il n'a jamais parlé de dépassements de coûts, le tableau de

bord au complet aurait allumé, c'est une évidence, puis là, il n'y a plus de meeting, le meeting est fini, là, qu'est-ce qu'on fait, comment ça se fait qu'on est là, qui qui sait ça, tes autorités sont comment là-dedans, là, ça part, c'est une autre dynamique, c'est clair qu'il n'y a pas eu cette discussion-là.

Q. Quand vous dites dépassements de coûts, ce n'est pas tous les dépassements de coûts, je veux dire, s'il avait dit « On est correct, on a dépassé de 3, 4 millions », on s'entend...

R. Bien non.

Q. ... que là, le tableau de bord n'allume pas, à 200, il allume?

R. Tu allumes à pas mal plus bas que ça.

Q. Combien... puis là, je comprends que la question est très délicate, mais...

R. Bien là, on parle, écoutez, 450 millions, 200 millions, c'est facile, tu allumes. 2 millions, tu n'allumes pas; 20 millions, parle-moi s'en.

Q. 45?

R. Ça dépend, l'histoire, parle-moi s'en. À 200, il n'y a plus d'histoire.

Q. À 45, je questionne, à 200...

R. À 45, je veux savoir ce qui se passe.

Q. À 200, c'est le bouton panique, sans faire de mauvaises caricatures, là, mais...
R. Exact, mais tu fais quoi, qu'est-ce qui se passe, puis moi, je mobilise du monde, t'sais, je veux dire, écoute, tes autorités, il se passe quoi, qui qui est au courant de l'information, c'est gros, là, t'sais. Puis je... t'sais, honnêtement, t'sais, de penser... tu fais un ordre du jour à huit sujets avec une nouvelle aussi importante que ça : « *By the way*, Yves, ça », puis je continue mon ordre du jour, puis après ça, on s'en va, puis là, on comprend qu'on ne s'en reparlera plus jamais; il ne m'en a pas parlé au mois d'août, il m'en parle... ça va être important en novembre, là, on n'en parle pas en novembre...
Q. La rencontre de novembre où on voit que l'équipe des TI est avec lui?
R. Exact, un appel en décembre, une autre rencontre en janvier, puis on ne parle plus jamais de ça, puis il ne s'attend pas à ce que moi, je lui en reparle, il me parle de 200 millions, puis ça reste là? Monsieur le commissaire... peut-être, le point le plus important, puis j'imagine que le procureur va me le demander, là, mais il y a un suivi que j'ai fait de la rencontre.
Q. Oui, on va y venir, inquiétez-vous pas.

R. O.K.
Q. On cherche la vérité, donc, effectivement, ça peut donner des indices sur...
LE COMMISSAIRE GALLANT :
Maître Tremblay, voulez-vous prendre la pause matinale? Parce que nous, on a commencé un peu plus tard, mais tout le personnel ici sont là depuis 8 h 30.
Me SIMON TREMBLAY :
Me laissez-vous quelques petites minutes pour...
LE COMMISSAIRE GALLANT :
Allez, oui.
Me SIMON TREMBLAY :
Oui, mais on peut prendre la pause...
LE COMMISSAIRE GALLANT :
Quelques petites minutes.
Me SIMON TREMBLAY :
O.K. Bien, on peut prendre la pause tout de suite, on reviendra sur ce sujet-là dans quelques instants.
LE COMMISSAIRE GALLANT :
Ça va? Merci.
Me SIMON TREMBLAY :
On reprend quoi à... 11 heures et...
LE COMMISSAIRE GALLANT :
Bien, c'est 20 minutes de pause...

Me SIMON TREMBLAY :

11 h 05?

LE COMMISSAIRE GALLANT :

... Madame la greffière va me faire signe quand tout le monde est prêt. Parfait, merci.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Veuillez vous lever, 20 minutes de pause.

(SUSPENSION DE L'AUDIENCE)

(REPRISE DE L'AUDIENCE)

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Veuillez vous lever, reprise de l'audience. Vous pouvez vous asseoir.

Me SIMON TREMBLAY :

Q. Alors, on va poursuivre, c'est autour de la rencontre de septembre, c'est assez important, puis vos réponses éclairent sans doute le commissaire. Peut-être juste avant, là, tantôt, on a montré ce que j'appellerais plutôt un projet d'ordre du jour, parce qu'il y avait des notes, clairement des notes internes, des rappels, on a aussi également... on va l'exhiber à l'écran, ce qui semble être l'ordre du jour final, pour voir si ça vous dit davantage quelque chose, et là, je sais que mon collègue l'a

envoyé aux parties et à l'assistante-greffière, on peut l'afficher à l'écran puis on pourra le coter, Madame la greffière, je vais avoir besoin de votre aide ici, peut-être 814... non, 839.1, donc c'est l'ordre du jour sans annotation, 839.1, 65_P-839.1.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Ça va. Si elle est reliée à un numéro de pièce, vous pouvez mettre ce numéro de pièce là point 1.

Me SIMON TREMBLAY :

O.K. Oui. Donc, c'est la 16... donc, 45_P-316... ce n'est pas le même témoin, hein?

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

O.K. Non, c'est beau, laissez-la, on va la laisser 839.1.

(PIÈCE 65_P-839.1)

Me SIMON TREMBLAY :

Q. Je pose la question, là, je comprends votre réponse de tout à l'heure, mais je la repose quand même, là, est-ce que dans cette forme-là, l'ordre du jour vous dit davantage quelque chose?

R. Ça correspond davantage aux souvenirs, mais je ne me souviens pas précisément.

Q. De l'avoir vu physiquement?

R. C'est ça.
Q. Est-ce qu'il est d'usage, dans ce genre de rencontres là, que vos interlocuteurs arrivent avec, ce que monsieur Marsolais a appelé une pochette, là, ce que je comprends être un fichier avec des documents dedans, là?
R. Ça dépend toujours du type de rencontre. En général, quelqu'un que je ne vois pas souvent, qui va vouloir avoir une discussion, va nous envoyer les documents d'avance, les équipes vont en prendre connaissance, vont en discuter ensemble, pour préparer la rencontre. Ça va arriver que les gens vont arriver avec des documents séance tenante parce que j'ai demandé de les voir, t'sais, ou mes collaborateurs vont dire : « Demain matin, le secrétaire général veut te voir avec tel dossier », puis là, « O.K., O.K. », ils passent la nuit, puis ils arrivent le lendemain matin, ou des gens que... le ministre... le sous-ministre des Finances ou le secrétaire du Conseil du trésor, je les voyais à chaque semaine, je fais des suivis, t'sais, ça fait que les gens arrivaient avec les pochettes ou les documents séance tenante, mais ce genre de rencontres là, surtout si on est pour avoir une discussion, on va avoir les documents d'avance.

Q. Est-ce que vous avez le souvenir d'avoir... parce que c'est le témoignage de monsieur Marsolais à l'effet qu'il vous a... qu'il est arrivé avec une pochette qui a des documents, et là, je vous réfère à... à la première page de l'onglet 17, qui est la pièce 45_P-317, juste avant. Oui.

On voit que c'est un courriel de l'adjointe du président et chef de la direction et à maître Marie-Ève Beaulieu que vous avez dit était présente, en copie conforme à monsieur Marsolais :

> « Voici les documents reçus en vue de la rencontre prévue avec monsieur Ouellet demain après-midi, l'ordre du jour est également joint en dernière pièce jointe. Le document du point 4 est toujours en construction de mon côté, les équipes ont jusqu'à demain 10 heures pour me retourner leurs données. Par ailleurs, pour le sujet du 0.05, Denis souhaite pouvoir faire visionner nos pubs traitant de l'alcool au volant afin de mettre en contexte. Ces fichiers étant volumineux, je ne peux malheureusement pas les acheminer par

courriel, mais Denis les aura sur son téléphone pour un visionnement minimaliste. Merci, bonne fin de journée. »

Et là, on est en... on semble être en fin de journée, à 7 heures le soir. Est-ce que... donc, ça laisse sous-entendre que si pochette il y a, il y a... elle est assez volumineuse, on a huit documents, il semble y avoir un document par point à l'ordre du jour. Est-ce que ça vous dit... ça vous sonne... ça vous rappelle quelque chose d'avoir reçu une pochette, juste un des documents fait 20 pages, là, donc...

R. Bien, t'sais, c'est un peu... t'sais, écoutez, on... on dit qu'on va être généreux, une rencontre de 45 minutes, il amène des documents pour une rencontre de quatre heures, à sa face même, vous voyez la quantité de documents, on ne passe pas à travers ces documents-là. Je ne me souviens pas d'avoir gardé... d'avoir gardé une pochette.

Q. Puis est-ce que vous avez fait des vérifications suite à notre rencontre préalable, là, pour voir s'il y avait eu une... s'il existait à quelque part une pochette?

R. Oui, oui, oui. Bien, évidemment, je ne suis plus au Conseil exécutif, le Conseil exécutif a fait des

recherches, ils n'ont pas retrouvé les documents.
Q. Puis si... encore une fois, il faut voir le processus habituel, là, je fais abstraction de cette rencontre-là, si on vous remet une pochette, normalement, vous faites quoi avec cette pochette-là, prenant pour acquis que vous êtes seul à une rencontre, là?
R. Ce qui arrive rarement, mais oui, en général, je vais la donner à des collègues, ou si je vois que c'est un document pour consommation immédiate puis qu'il n'y a rien à faire avec, on va en disposer.
Q. On a parlé beaucoup du 200, du 222 millions...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Juste...

Me SIMON TREMBLAY :

Oui.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Je veux juste être sûr que je comprends, là, c'est-à-dire que ces documents-là, jamais vous ne les avez reçus par courriel d'avance?
R. Exact.
Q. O.K. Ça, c'est clair?
R. Ça, c'est clair.
Q. D'ailleurs, le courriel, il est adressé à la SAAQ, là, il n'est pas à vous, puis on dit : « Bien,

parfait, Denis les aura, là, sur son téléphone, là, pour... » puis ce qu'un autre témoignage nous dit, c'est qu'on vous aurait remis une pochette assez volumineuse, et de ce que je comprends de ce que vous venez de me dire, c'est que lors de la rencontre préalable avec mes procureurs, ça, je n'étais pas au courant, là, c'est-à-dire que vous avez fait des démarches pour retrouver la pochette?

R. Exact.

Q. Via...

R. J'ai demandé à l'exécutif de faire les démarches.

Q. Oui.

R. Ce qu'ils ont fait, ils n'ont pas retrouvé la pochette.

Q. Ils n'ont pas retrouvé la pochette, parfait, alors j'avais bien compris.

Me SIMON TREMBLAY :

Q. Donc, on a parlé du 200 ou 222 millions, vous semblez... en tout cas, si je me fie à ce que j'entends, assez catégorique que c'est non seulement aucun... vous n'avez aucun souvenir, mais que logiquement, ça accroche sur certaines conséquences préalables ou postérieures qu'il aurait pu y avoir?

R. Imaginez, s'il est pour me parler d'impacts budgétaires aussi significatifs, puis son VP finances

n'est pas là, c'est... en tout cas, c'est un peu tout ce que je vous ai expliqué tantôt, là.

Q. Dans son témoignage, il dit que... je l'ai mentionné tout à l'heure, ce n'est pas à tous les jours, là, qu'on va faire un avenant de 45 millions, lui, c'est sa première fois, même s'il a été sous-ministre aux Transports. Est-ce qu'il va vous parler d'un 45 millions ou d'un avenant, mais qu'il n'y aura pas de dépenses additionnelles?

R. Non.

Q. Est-ce qu'il y a de l'information... au meilleur de votre souvenir, est-ce qu'il y a quelque information ou discussion au sujet... et de sa part, tantôt, vous avez dit que vous le questionnez peut-être sur le budget, mais est-ce qu'il y a de l'information de la part de Denis Marsolais et ou de maître Marie-Ève Beaulieu, à cette rencontre-là, au meilleur de votre souvenir, qui parle de dépassements quelconques, que ce soit un avenant sans fixer le montant, un avenant de 45 millions ou aux environs ou encore une somme plus substantielle?

R. Non, non. Je pense, je vais être très très clair, le mot « dépassement de coûts », il n'a jamais été prononcé.

Q. Et s'il avait été prononcé?

R. Bien là, ça déclenche, on arrête le meeting, on veut comprendre ce qui se passe, là, puis « comment ça que tu n'es pas avec ton équipe de finances, là? » Puis je ne comprends pas qu'il... que tu arrives avec ça dans une rencontre avec huit sujets puis... bien, vous comprenez, on l'a expliqué tantôt, là.

Q. Oui, pour que ce soit clair, parce que comme je dis, c'est un moment assez charnière, là...

R. Parfait.

Q. ... de notre mandat, là.

Est-ce que vous avez pris connaissance... et c'est la... c'est toujours la même pièce, l'onglet 17, 45_P-317, évidemment, de façon... suite à la communication des documents qu'on a faite, la Commission, auprès de vos avocats, tout ce qu'ils appellent la stratégie contractuelle, là?

R. Oui, oui, oui, j'en ai pris connaissance.

Q. Puis, bon, hier, je l'ai passé en détail avec le premier ministre, on peut... on peut s'entendre que c'est assez... ça, c'est assez explicite?

R. On peut s'entendre que c'est assez explicite. Combien de temps ça vous a pris hier, juste parler au premier ministre?

Q. Pas loin de 10 minutes.

R. Puis il n'y a pas eu d'échanges?

Q. Bien, je pose des questions, je suis à la recherche de la vérité, mais je comprends votre réponse, je veux juste m'assurer...
R. Non, mais pour le bénéfice des gens qui nous écoutent, c'est un document de combien de pages?
Q. 20.
R. Puis c'est écrit gros?
Q. Le document est à l'écran, on l'a lu hier, ce qui était pertinent et frappant.
R. On ne refera pas la discussion d'hier, là, mais à sa face même, ça... ça exigeait de la préparation...
Q. Ma question, c'est plus que si on vous présente en détail ce document-là, là, on s'entend que les lumières allument?
R. C'est clair, mais c'est clair qu'on ne fait pas ça séance tenante.
Q. Mais ça, monsieur Marsolais a dit qu'il avait mentionné les grandes lignes, parce que ça...
R. O.K.
Q. ... je pense que c'est évident que dans le délai, puis le nombre de sujets, c'est impossible de passer à travers ce document-là, là?
R. Mais il est adressé à qui, le document?
Q. Au conseil d'administration?
R. Au conseil d'administration, on ne fait pas un

document pour le secrétaire général?
Q. C'est des questions... un questionnement légitime, j'en conviens.
R. Non, mais quand... quand qu'il va me rencontrer en novembre puis en janvier, c'est quoi qu'il y a sur la page couverture des documents?
Q. Le document parle par lui-même, là. Si vous me permettez, je vais poser les questions, mais je comprends très bien votre réponse.
R. D'accord.
Q. Puis j'imagine que c'est partagé. D'autres choses à ajouter sur cette rencontre-là? Je pense que tantôt, on a parlé de... on peut peut-être aller à l'onglet suivant, là, de suivi.
R. Mais je pense que ça va être ça...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Moi, ce qui est important pour moi, ce document-là de 20 pages, ce que je comprends de votre réponse, au-delà de... il ne vous l'a pas présenté?
R. C'est clair.
Q. O.K. C'est ce que vous nous dites sous serment aujourd'hui, là, il ne vous l'a pas présenté?
R. Ça ne peut pas être plus clair que ça.
Q. Vous a-t-il présenté les grandes lignes de ce document-là, ma question est très claire aussi, là,

vous a-t-il présenté... Denis Marsolais, le 7 septembre 2022, vous a-t-il présenté les grandes lignes de la stratégie contractuelle CASA?

R. C'est clair que non.

Q. C'est clair que non, parfait.

Prochaine question.

Me SIMON TREMBLAY :

Q. Onglet 18, pièce 65_P-830, c'est un document que vos avocats nous ont remis, là, suite à notre rencontre, donc je vais vous laisser contextualiser puis l'expliquer, que représente-t-il?

R. Bien, lorsque je quitte la rencontre avec monsieur Marsolais puis avec madame Beaulieu, je parle à la sous-ministre qui est responsable de la coordination gouvernementale au Conseil exécutif, puis je lui dis : « Voici les suivis de la rencontre. » Ça fait que monsieur Marsolais m'a parlé de l'adéquation avec CASA puis le SAG, il m'a surtout parlé des... oups! là, vous allez un petit peu vite, c'est beau. Il m'a surtout parlé qu'il allait parler avec Éric Ducharme, qu'il a besoin de primes, il veut retirer les techniciens de l'application du PL60, il veut des accommodements pour le télétravail, puis il veut parler avec la sous-ministre des Finances du rehaussement de la rémunération du PCA. Ça fait qu'il

me dit : « Yves, c'est des sujets que tu vas entendre parler, je veux que tu l'entendes de moi pour que tu comprennes que c'est important. » C'est ça que j'ai retenu de la rencontre puis des suivis que j'avais à faire.

Q. Ça, c'est un courriel daté du lendemain de la rencontre?

R. C'est un courriel du lendemain de la rencontre.

Q. Dans cette rencontre-là, donc on parle du déploiement, vous dites, dans quatre mois... allez-y, allez-y.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. J'ai encore une question là-dessus, là. On a chacun nos méthodes de travail, là, vous avez une réunion, là, O.K...

R. Oui.

Q. ... moi, je suis old school, là...

R. Oui.

Q. ... moi, c'est là-dedans, là.

R. Oui.

Q. Parfait. Vous, les suivis que vous avez à faire suite à une rencontre, vous faites ça comment, là, généralement?

R. Bien, s'il y a du monde qui sont avec moi, ils comprennent les suivis, je suis seul, je sors de la

rencontre...
Q. Vous dictez, vous...
R. Pardon?
Q. Vous dressez les grandes lignes à quelqu'un pour qu'il fasse ces suivis-là à votre agenda ou?
R. Oui, c'est ça. Exact, Marie-Pierre Langelier, tout le monde la connaît...
Q. Oui.
R. ... sous-ministre qui était responsable au Conseil exécutif de la coordination gouvernementale, je dis : « Regarde, Marie, voici les suivis que j'ai à faire, je risque d'être interpellé par Pierre Rodrigue, Éric puis Julie. »
Q. C'est ça.
R. Ça fait que je veux le noter, je veux m'en souvenir.
Q. Donc, l'important, vous, ce que je comprends, bon, « Pierre Rodrigue, fiabilité; Denis Marsolais va l'informer des primes qu'il entend verser; volonté de la SAAQ de retirer 163 techniciens de l'application du PL60 », qui était, PL60 était à l'ordre du jour?
R. Exact.
Q. De mémoire?
R. Exact.
Q. « Rétention de personnel; télétravail »?
R. Exact.

Q. Stratégie contractuelle CASA, c'est où ça?
R. Nulle part.
Q. Nulle part. O.K.

Me SIMON TREMBLAY :

Q. À cette...
R. Puis je suis sûr que vous l'avez noté, je ne veux pas le répéter, mais vous avez vu, dans le nouvel ordre du jour, il n'y a plus de stratégie contractuelle, c'est « Suivi CASA ».
Q. Là, je peux peut-être retourner, là, je vous corrigerais, avec tout respect, là, à la pièce 45_P-316, votre onglet 16, la page 3, c'est la... on peut peut-être l'exhiber à l'écran, juste... je ne fais aucune inférence, mais je veux quand même préciser cet élément-là, que ça, ici, on a « CASA suivi » -- non, c'est la pièce 316. Ça, c'est la 839.1. Page 3. On peut descendre, la distinction, c'est le suivi... il y a quand même « CASA suivi », c'est juste qu'on avait entre parenthèses la note interne, « apporter la dernière version de la stratégie », mais...
R. Monsieur le commissaire, si vous permettez...
Q. Oui, allez-y.
R. Monsieur le procureur, ça, c'est le document de travail.

Q. Oui.
R. L'ordre du jour... l'ordre du jour final, c'est juste « CASA suivi ».
LE COMMISSAIRE GALLANT :
Q. Oui, ça... on le comprend.
Me SIMON TREMBLAY :
Q. Oui, on comprend que c'est une note à l'interne, là.
LE COMMISSAIRE GALLANT :
Q. Non, ce bout-là, on le comprend. Moi, ce que je veux savoir : l'ordre du jour, techniquement, on vous l'a remis la journée même, là?
R. Exact.
Q. Papier, j'imagine, s'il y a une pochette?
R. Je ne me... je vous l'ai dit, je ne me souvenais pas de... mais je suis content, quand je le vois, je vois juste « CASA suivi ».
Q. O.K. Puis vous vous souvenez des autres points qui ont été abordés également à la rencontre?
R. Je vous l'ai dit, en fonction des trois thèmes, à peu près, là.
Q. Je comprends. Ça va.
Me SIMON TREMBLAY :
Q. À cette rencontre, donc il est question du déploiement et je comprends de votre témoignage qu'on va refixer, là, qu'on va se rencontrer avec toute

l'équipe...
R. Exact.
Q. ... puis cette rencontre-là, corrigez-moi, mais ça va avoir lieu le 3 novembre 2022?
R. Tout à fait.
Q. Pouvez-vous nous expliquer en vos mots le déroulement de cette rencontre-là en commençant par qui est présent?
R. D'accord. De mon côté, évidemment, je suis présent avec Karl Lessard, qui est responsable des priorités gouvernementales au Conseil exécutif; du côté de la SAAQ, il y a monsieur Marsolais, il y a monsieur Karl Malenfant, probablement au moins deux autres personnes, ils étaient quatre, peut-être cinq, mais quatre.
Q. Monsieur Malenfant, vous vous rappelez de lui parce que vous l'aviez déjà vu ou...
R. Je ne l'avais pas vu beaucoup, mais c'est lui qui... qui a fait l'essentiel de la présentation.
Q. C'est lui qui parle le plus?
R. Exact.
Q. Et on peut peut-être, là, pour suivre avec votre récit de la rencontre, aller à l'onglet 19, qui est la pièce 45_P-324. Est-ce que vous... on va attendre qu'elle soit à l'écran, vous l'avez dans vos... vos

onglets, le 19.
R. Oh, le titre de la présentation est intéressant.
Q. C'est-à-dire?
R. « Rencontre avec le secrétaire général ».
Q. C'est...
R. Contrairement à...
Q. O.K.
R. ... à celle de septembre.
Q. L'autre document qui était destiné au CA et non au secrétaire général?
R. Exact.
Q. Parfait. Donc, racontez-nous le déroulement de cette rencontre-là, je comprends que c'est monsieur Malenfant qui parle principalement?
R. Oui, monsieur Marsolais fait une mise en contexte, puis après ça, c'est monsieur Malenfant qui me présente les fonctionnalités du projet, leur niveau de préparation, qu'est-ce que ça va faire, et cetera, là, ce que vous avez dans... je ne sais pas si vous voulez dérouler les pages, là.
Q. On peut y aller une page à la fois, oui, vous me direz si vous voulez insister sur certaines choses.
LE COMMISSAIRE GALLANT :
Q. Moi, compte tenu que c'est un document, une présentation qui est faite carrément à l'attention du

témoin, je veux qu'on passe du temps dessus.

R. Parfait.

Q. C'est important pour moi.

R. Parfait.

Me SIMON TREMBLAY :

Q. Donc, on peut aller... bien, la page 1, c'est le titre, la date, je pense que ce n'était pas remis en question, donc une rencontre avec vous spécifiquement. Si on va à la page 2. Est-ce que, dans la rencontre, on passe page par page?

R. Bien, plus ou moins, on va aller sur certaines pages, là, mais c'est sûr que c'est plus une présentation *ad lib* de... de monsieur Malenfant, mais oui, regarde, ils viennent... ils viennent me présenter... quand qu'il me parle de ses équipes, il ne me parle pas des chiffres en détail, mais « Regardez mes équipes, comment qu'on est mobilisés, puis comment que ça l'a évolué dans le temps ». Ça fait qu'il me présente, là, les... ils sont... puis je ne reviendrai pas sur la posture, ils vous en ont parlé beaucoup, d'autres témoins, mais ils sont très fiers, ils sont très confiants, je vous dirais, ils sont très fiers du travail qui a été fait puis du résultat, puis c'est... t'sais, ils... ils viennent, puis c'était la même chose en septembre, ils viennent nous voir avec

un très haut niveau de confiance, ça fait que la posture est importante.

Q. Si on va à la page 4, on peut y aller une page à la fois, mais on peut arrêter à la page 4. Ça, c'est la page 2. Donc, à la page 4, là, ici, on voit le plan de match, on parle de la livraison 1...

R. Exact.

Q. ... « CRC », j'imagine...

R. On rappelle la livraison 1 qui avait été... qui a bien été.

Q. Est-ce qu'on fait un peu l'historique, ça a commencé en 2017 suite à...

R. Oui, un peu.

Q. Surtout que vous avez un historique de secrétaire du Conseil du trésor?

R. Exact, mais ils vont surtout aller sur ce que ça va changer, t'sais, puis la qualité de la solution.

Q. On va aller page par page, vous m'arrêtez s'il y a des commentaires, Monsieur le commissaire, sensiblement, on commence à connaître l'histoire un peu, là.

R. Ça fait que ça, c'est intéressant... mais écoutez... non non, mais t'sais, « Point de vue du client », ça fait que là, t'sais, « regarde ce que le client va voir, voici la... » t'sais, quand je vous dis, les

fonctionnalités de la solution, la valeur ajoutée pour le client, c'est de ça qu'on nous parle, là.

Q. On peut continuer. Encore une fois, vous nous arrêtez si...

R. « Point de vue du client ». Bon, là, on nous dit que les partenaires sont mobilisés, ils sont prêts, c'est important, puis on voit que c'est l'ensemble de l'écosystème, là, t'sais, tous les partenaires externes, là, ont été mobilisés.

Q. Donc, là, ça... là, je comprends que jusqu'à maintenant, c'était comme le point de vue client?

R. Exact.

Q. Et là, on y va une autre présentation à même la présentation, et on va voir la prochaine page que là on est plus de l'autre côté du miroir?

R. Exact. Donc, là, on est prêt comme organisation, le personnel est mobilisé, le personnel est informé, il a été formé, on est prêt comme organisation.

Q. On va continuer. Donc, la préparation du déploiement, les prochaines grandes étapes?

R. Exact.

Q. Un milliard de données, un grand déménagement, plan de transition. On peut aller à la prochaine page.

R. On continue. Ça, ça va.

Q. Sur les prochaines... ici, on voit, on a déjà vu ça

aussi, je pense que le ministère des Transports avait reçu relativement la même présentation, est-ce qu'il y a des échanges sur le... le jaune et les rouges qu'on voit, donc les retards puis l'absence de marge de manoeuvre?

R. C'est où vous voyez les rouges?

Q. Les blancs...

R. Les blancs? Les blancs, c'est les rouges?

Q. Oui, vous voyez en bas à droite, là, la légende...

R. Oui.

Q. ... il y a un carré rouge, blanc, « en retard avec plan d'action »?

R. Je comprends, je vous taquine un peu, là, mais il a fallu...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. C'est un encadré rouge.

R. ... il a fallu comprendre que c'était du rouge.

Q. Un carré rouge.

R. Oui, on a posé des questions sur le rouge.

Me SIMON TREMBLAY :

Q. Puis c'est quoi les réponses qu'on vous donne pour le rouge et le jaune?

R. « On est corrects. Oui, il y a un plan de retard, on est au... on est au... on a un plan, on est en retard, mais il y a un plan, puis on est très

transparents puis, Monsieur le secrétaire général, on vous donne l'information », je dis : « Il y a-tu un plan, on est prêts, là? » Ça fait que c'est ce qu'on nous dit.

Q. Est-ce que, avec vous, il y a quelqu'un avec un volet davantage de TI?

R. Non.

Q. Non?

R. Non, mon collègue, c'est quelqu'un qui a travaillé aux Finances et au Trésor. Un peu le même profil.

Q. Oui, c'est ça que j'allais dire, il vous suit?

R. Exact.

Q. Donc, parfait, on continue la page suivante.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Mais on est à deux mois, là, est-ce que l'interrogation que vous aviez déjà eue avant, là, est-ce que vous l'avez toujours?

R. Bien, il vient de mettre l'acétate, c'est celle-là que je voulais vous amener. Il y a deux acétates importantes, ça, c'est la première. Ça fait que là, on me dit : « Il y a deux scénarios de déploiement », je dis « Ayoye! On est à deux mois ». Ça fait que là, je dis... non, l'autre.

Q. Retournez à l'autre.

R. Oui.

Q. Celle-là.
R. Ça fait que c'est là qu'il y a eu la discussion par rapport : écoutez, SAAQ, c'est une société d'État qui est importante; CASA, c'est un projet informatique qui est important, mais ce n'est pas un projet qui est stratégique au niveau politique. On vient de finir une campagne électorale, personne n'en a parlé, aucune formation politique, et bon, tout le monde connaît le résultat de l'élection, la CAQ qui a été élue, pas un mot par rapport à ce projet-là.
Ça fait que moi, ce que je leur dis, je dis : « Écoutez, il n'y a aucune attente du point de vue des autorités pour une pression de livraison. La seule attente qu'on a, c'est une attente de résultats, il faut déployer avec succès. » Puis je comprends que si la période, c'est une condition de succès, bien, on choisit la meilleure période, puis si c'est la période des Fêtes, bien, on se revoit l'année prochaine, puis c'est ça la discussion qu'on a eue.

Me SIMON TREMBLAY :

Q. Puis c'est quoi les réponses qu'on vous donne?
R. « Regarde, Yves, il y a deux options, quand qu'on va... quand qu'on va être prêts à déployer, on va être corrects ». On se fait rassurer, là, ça fait

que... mais je leur répète : « La seule attente qu'on a, c'est vraiment une attente de résultats, il faut connaître du succès. » Même par la suite, je vais aller... là, je m'étais avancé un peu, là, mais je vais aller me valider avec le chef de cabinet : « Écoute, CASA, je t'explique un peu c'est quoi, dans vos schémas de priorité », il dit : « Regarde, Yves, c'est très opérationnel, très important, très opérationnel, tu es à la bonne place, il faut que ça connaisse du succès. »

Q. Monsieur Koskinen, quand vous dites...

R. Oui.

Q. O.K.

R. C'est quoi que j'ai dit?

Q. Bien, chef de cabinet, mais ça aurait pu être quelqu'un d'autre...

R. Oui, Martin Koskinen.

Q. ... que Koskinen, parfait. Est-ce qu'il y a des questionnements sur le fait que... parce que je vois ça, six jours... le scénario 1, c'est six jours dans le temps des Fêtes, puis le scénario 2, c'est 10 jours...

R. Oui.

Q. ... à la fin du mois de janvier; est-ce qu'il y a des questionnements pourquoi 6 versus 10?

R. Bien oui, mais c'est... c'est un peu... c'est les paramètres qui sont prévus au programme, puis bon, on nous explique, puis vous l'avez entendu, il y en a d'autres que... on dit : « Bien, on a-tu vraiment besoin de fermer? Pourquoi qu'on ne le fait pas par secteur, par région? », en tout cas, t'sais, est-ce qu'on s'enlève de la pression sur les volumes, mais on se fait... on se fait très rassurant.

Q. Si on va à la page... à moins que vous vouliez ajouter quelque chose sur cette page-là, j'irais à la page suivante, donc...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Qui parle le plus, même au niveau, là, du délai, et cetera, est-ce que c'est monsieur Marsolais ou c'est monsieur Malenfant?

R. Monsieur Malenfant.

Q. C'est monsieur Malenfant, qui se fait rassurant à votre égard?

R. Très rassurant.

Q. Parfait.

R. Il était très solide, il était très solide, il avait des bonnes réponses, il... il connaissait bien... il connaissait bien le projet.

Me SIMON TREMBLAY :

Q. En aucun moment il ne laisse sous-entendre un angle

mort ou une faiblesse ou un risque?
R. Ah, non, non non non.
Q. Si on va aux pages suivantes, donc on a le plan de communication.
R. Tous les volets étaient couverts : communicationnel, les partenaires, l'interne de l'organisation. Il avait des réponses à toutes les questions.
Q. Si on va à la page suivante, donc les différentes étapes?
R. Exact.
Q. Et la dernière, qui est la conclusion?
R. Qui est la plus importante.
Q. La plus importante pour quelqu'un à votre niveau, c'est-à-dire que si on résume, dans le fond...
R. Bien, écoutez, est-ce qu'on la lit, est-ce que vous voulez la lire?
Q. Oui, allez-y.
R. « Les clients et les employés apprécient la nouvelle solution et ont hâte à son arrivée. L'organisation est prête au changement. Les plans de communications sont élaborés. Les mesures de mitigation « services clients » sont en place pour la

période de transition. Les budgets confirmés en septembre 2020 sont respectés... »

Q. Là, je vous arrête ici, on l'a dit tout à l'heure, vous savez, le contrat a commencé en 2017, quand qu'on dit : « Les budgets confirmés en septembre 2020 », trois ans après le contrat, « sont respectés », est-ce que ça vous amène un questionnement sur le fait pourquoi qu'on a revisité les budgets trois ans après le contrat?

R. Honnêtement, non. Et je vais répondre à votre question puis je vais amener la mienne après.

Q. Allez-y.

R. Non, parce que bon, les choses peuvent avoir peut-être évoluées un peu, mais on est deux ans après, avoir un respect des budgets de 2020, c'est très fort, c'est très fort, puis oui, j'ai... O.K., on est corrects au niveau des budgets...

Q. Mais ils parlaient des budgets de 2020...

R. Oui.

Q. ... alors que le contrat est signé en 2017?

R. Exact, exact. Mais bon, de 2017 à 2020, est-ce qu'il y a eu des évolutions, est-ce qu'il y a eu des ajustements, je n'ai pas eu ce genre de discussion là, là.

Q. Vous n'avez pas posé de questions non plus en ce sens-là?
R. Bien, vous aurez compris qu'on n'était vraiment pas là, puis c'est moi qui ai parlé des budgets, puis le plus important, imaginez s'il m'avait parlé d'un dépassement de 200 millions en septembre, j'arrive en novembre, je lis cette ligne-là, ça ne marche pas, ça ne fait pas de sens.
Q. Donc...
R. Là, je finis...
Q. ... on ne vous parle pas... parce que là, l'histoire, on le sait maintenant, encore une fois, c'est plus facile de regarder dans l'oeil d'aujourd'hui, mais 15 jours plus tard, deux semaines plus tard, on a un avenant de 45 millions; est-ce qu'il est... parce que là, le 200 millions a été écarté par le CA, à ce stade-ci, on est à un avenant de 45 millions, est-ce qu'il y a quelque mention, référence que ce soit de la part des intervenants de la SAAQ lors de cette rencontre?
R. Pas du tout.
Q. Est-ce que vous voulez terminer la lecture?
R. Oui, après ça :

« Présentation du dossier au ministre de la Cybersécurité »

Qui a été faite le 31 octobre.

« Présentation du dossier à la vice-première ministre »

Qui a été fait le deux novembre.

« La date de déploiement reste à confirmer »

C'est ça qui retenait mon attention.

Q. Finalement, pour le document, bon, il y a les annexes, là, on peut les passer une à une, mais vous me dites s'il y a des enjeux particuliers ou des choses que vous voulez souligner?

R. Non, non, ça va. Je pense, la conclusion est...

Q. Donc, on a cette présentation-là; est-ce qu'à ce moment-là, quand qu'on parle de coût, du budget, tel que...

R. Budget respecté?

Q. Oui, respecté, pardon, est-ce que vous le savez, c'est quoi le budget?

R. Moi, ça a toujours été autour de... on va arrondir, là, 450 millions.

Q. Ça, vous le savez depuis un certain temps?

R. Écoutez, quand que j'ai quitté le Trésor, c'était... c'était dans ces ordres de grandeur là.

Q. O.K. Est-ce que vous savez... est-ce que vous vous souvenez comment vous avez eu cette information-là,

est-ce que c'est en votre qualité de secrétaire?
R. Exact, et c'est sûr que ça s'est finalisé après mon départ, mais si ça se discutait, on... ils arrivaient à la fin de leur processus, c'est un ordre de grandeur.
Q. Donc, on se laisse à cette rencontre-là, on va réévaluer, le 30 novembre, si les tests sont concluants?
R. Exact.
Q. C'est quand la prochaine fois que vous entendez parler de ce dossier-là ou vous en discutez avec un collègue, peu importe qui il est?
R. La prochaine fois que je vais en discuter avec monsieur Marsolais, c'est l'appel du mois de décembre.
Q. Qu'on a vu tout à l'heure?
R. Exact, exact, puis c'est à ce moment-là qu'il me dit...
Q. Qui est le 1er décembre?
R. Qui est le 1er décembre.
Q. Donc, le lendemain de notre date butoir d'évaluation, si on...
R. Exact.
Q. ... c'est un go-live ou non?
R. Ça fait que là, il me dit : ils ont fait le tour du

dossier, ils ont parlé au conseil, puis c'est la deuxième option qui va être retenue. Je comprends, mais je dis... là, je réitère puis je répète mon histoire de... on a eu une attente de résultats, puis là, je prends l'exemple de la fusée ou la navette spatiale, c'est un petit peu la même chose, je dis : « Regarde, Denis, il faut absolument que tous tes voyants soient au vert, il faut que tous tes indicateurs soient au vert, il n'y a pas de gestion de risques, on n'a pas de risques à gérer, il n'y a pas de pression, ça fait qu'assure-toi que ton tableau de bord, tout est au vert, pour que la fusée décolle. Toi, tu es à Houston, on est à Washington, quand tu vas regarder ton tableau, assure-toi que tout est au vert. ».

Q. Est-ce qu'il acquiesce, est-ce qu'il...

R. Oui oui oui.

Q. ... reçoit le message?

R. Bien...

Q. Qu'est-ce qu'il vous dit?

R. Il dit : « Je vais revenir te voir puis je vais te confirmer qu'on est on track », j'ai dit « Parfait ».

Q. Puis est-ce qu'il y a des discussions sur le fait que là, on ne lance plus dans la période des Fêtes ou qu'il y a un achalandage logiquement plus tranquille

qu'à la fin janvier?

R. Oui, bien, je refais la même chose, je dis : « Regarde, si, sur la piste critique du succès de l'opération, vous avez besoin de la période des Fêtes -- c'est là ma phrase classique -- j'ai dit, on se revoit l'année prochaine, il n'y en a pas... il n'y a aucune attente, il n'y a pas de gestion de risques ».

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Est-ce qu'il vous parle des coûts d'un report du projet, parce que moi, j'ai entendu ça à un moment donné dans un témoignage, là, des coûts faramineux de reporter d'une année encore, est-ce que ça, ça a été adressé au secrétaire général par le PDG?

R. Non, mais ça aurait été la discussion que j'aurais été prêt à faire, tu me dis que si tu te mets à risque, ça va nous coûter 10, 20 millions, ayons la discussion, monte un dossier, on va en parler, donne-moi du matériel, mais oui, on aurait été prêts à faire la discussion. On ne va pas mettre à risque ce genre d'opération là, on n'aime pas ça, là, dépenser 10 millions, mais entre 10 millions puis un échec, on peut avoir la discussion.

Me SIMON TREMBLAY :

Q. Donc, après le 1er décembre, il vous... éventuellement, il va vous rappeler?

R. Après, on va se revoir.
Q. Revoir; à quel moment?
R. En janvier.
Q. Est-ce que vous vous souvenez la date?
R. Il faudrait voir la... il y a une autre présentation.
Q. Oui, si je vous suggère qu'on... le trio d'onglets, là, donc le 20, 21 et 22. Donc, pour les fins de l'enregistrement, là, ce sont les pièces 65_P-831, 65_P-832 et 833.
R. C'est ça, 6 janvier.
Q. Donc, juste... on va peut-être aller directement à la troisième pièce, Madame l'assistante-greffière, l'onglet 22 de la 833, les deux premières, dans le fond, ce sont, d'une part, la convocation pour une rencontre le 18 janvier à 14 h 30, pour 20 minutes, et le second courriel, c'est la présentation en question qu'on va regarder à l'écran.
Donc, on a encore... ça ressemble un peu le même modèle qu'on a vu, là, sauf qu'on change la date?
R. Exact.
Q. On peut peut-être la parcourir, parce que c'est assez important.
R. Oui.
Q. Donc, on peut aller page par page, vous nous arrêtez s'il y a des choses que vous voulez souligner.

R. Oui, là, il rappelle le scénario initial.
Q. Le scénario initial.
R. Après ça, le nouveau scénario qui est retenu.
Q. L'autre page?
R. C'est exact.
Q. Si on peut aller à la page suivante. Parfait. Donc, pas besoin de passer, on sait ce que ça...
R. Exact.
Q. Mais je comprends que les nouvelles dates sont là, ce sera le scénario retenu?
R. Exact, puis après ça, les pages suivantes, bien, c'est là qu'ils sont rassurants sur le niveau de préparation, puis là, ils nous...
Q. On peut revenir juste d'une page, Madame l'assistante-greffière.
R. Oui. Ça fait que c'est là qu'ils nous expliquent : « Écoute, on a évalué la volumétrie, on l'a fait par service », essentiellement, « on est prêts ».
Q. Est-ce qu'à cette rencontre, il y a une discussion de coût d'un report?
R. Non.
Q. Monsieur Caire et monsieur Marsolais sont venus dire qu'on en a discuté puis que ça coûtait, je crois, une vingtaine de millions, là, puis monsieur Marsolais n'était pas trop chaud à l'idée de dépenser peut-être

de l'argent supplémentaire, est-ce que ça vous dit quelque chose?
R. Ça ne me dit rien du tout.
Q. Ça ne vous dit rien du tout. Donc, vous voyez ces données-là, vous voyez les tableaux?
R. Exact.
Q. C'est quoi l'ambiance de la rencontre, qui est présent, monsieur Marsolais, bien entendu?
R. Monsieur Marsolais, monsieur Malenfant.
Q. Monsieur Malenfant, est-ce que c'est encore lui qui prend principalement la parole?
R. Oui.
Q. Et qu'est-ce que vous retenez, là, bon, ça fait quand même quelques années, mais moins qu'au début de votre témoignage, donc qu'est-ce que vous retenez des propos de Malenfant à ce moment-là?
R. « On est prêts, on est prêts ».
Q. Est-ce qu'il vous mentionne qu'il reste d'autres tests à faire, parce qu'on... là, on parle de... on est le 18, puis on parle d'un lancement... mercredi le 18, on parle d'un lancement la semaine d'après, le vendredi 27; est-ce qu'on vous dit : « Ah, il reste encore certains tests, mais on va être corrects pour le 27 », ou tout est au vert?
R. Le tout est au vert va venir plus tard.

Q. O.K.
R. Ça fait que là, on me rassure, c'est plus technique, on y va par service, par volumétrie. monsieur Malenfant qui, encore une fois, maîtrisait très très bien son dossier, là.
Q. Est-ce que vous sortez de cette rencontre-là avec certaines craintes, certaines préoccupations?
R. On est bâti un peu craintif, hein, t'sais, toujours un peu, mais c'est toujours très rassurant, mais je... j'ai encore une fois réitéré : « Vous avez toute la marge de manoeuvre si vous estimez que vous ne serez pas prêts. »
Q. Donc, la fin de la... la conclusion de la rencontre, c'est « Go »?
R. Bien, de toute façon, vous aurez compris, je ne suis pas dans le processus décisionnel...
Q. On vous informe que...
R. On m'informe, j'ai des préoccupations, mais il y a des équipes techniques, il y a l'équipe de direction, le conseil d'administration, ils n'ont pas d'autorisations à me demander. C'est sûr, vu que c'est important, je m'y intéresse...
Q. Ils n'ont pas d'autorisations légales, mais si vous aviez dit : « On n'y va pas, il n'est pas question », moralement, peut-être que...

R. Écoute, si j'avais dit ça, ça aurait fait des vagues, là, t'sais.
Q. Oui, c'est ça, mais je comprends que vous n'avez pas l'équipe de TI avec vous...
R. Non non, mais là, t'sais, supposons que je dis que ça ne marche pas, les ministres m'appellent, tout le monde m'appelle, ça monte au cabinet du PM : « Voyons, le secrétaire général, il fait quoi, il est-tu tombé sur la tête? Qu'est-ce qu'il fait de se mêler... », non non, ça aurait été une grosse affaire.
Q. Est-ce que vous vous souvenez si à cette rencontre-là, il y a des représentants du MCN?
R. Non.
Q. Non, il n'y en a pas, ou non, vous ne vous en souvenez pas?
R. Il n'y en a pas.
Q. Il n'y en a pas. Est-ce que c'est un questionnement, ça, parce que monsieur Caire est venu dire que ce qui l'importe, c'est le volet TI, pas tant le volet budgétaire, mais donc, qu'on vient dire techniquement, on est prêts, le fait qu'il n'y ait personne du MCN?
R. Oui, bien, écoutez, je n'ai pas eu de rencontres formelles officielles avec monsieur Rodrigue et

monsieur Caire, monsieur Caire, je le croisais au Conseil des ministres, monsieur Rodrigue, je le croisais à d'autres occasions, et quand je leur parlais de CASA, technique, ils me disaient... t'sais : « Les gars, avez-vous des préoccupations? », « Regarde, Yves, on a posé des questions », ils ont de l'air en contrôle, ça fait qu'ils... il n'y a pas de préoccupations de ce côté-là.

Q. Si on va à l'onglet suivant, le 23 de votre cahier... donc, je comprends que... excusez-moi, là, j'ai assumé... après cette rencontre-là, il n'y a plus d'autres rencontres, parce qu'on a dit qu'on faisait le go-live, donc...

R. Exact.

Q. Et là, le prochain signe de vie que vous avez de la part de la SAAQ relativement au lancement, est-ce que je me trompe de dire que c'est à l'onglet 23, la pièce 45_P-334?

R. C'est en plein ça.

Q. Pouvez-vous nous dire de quoi il en est?

R. Je veux juste être sûr de l'avoir à l'écran. Je devine c'est quoi qui s'en vient.

Q. On me dit qu'il y a un petit problème technique.

R. O.K. Mais c'est correct. Je vais juste prendre mon document. Bien, c'est un texto que monsieur Marsolais

m'envoie...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Quelle date?

R. On est à la veille de la... du lancement :

> « Salut Yves, serais-tu disponible pour un bref appel vers 18 heures à la veille du lancement de SAAQclic... »

Me SIMON TREMBLAY :

Q. Attendez, on le voit à l'écran, il est un peu plus gros.

R.

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

Donc, la fusée, là, quand je disais, je veux... t'sais, je ne veux rien, là, mais assure-toi que tout est au vert, bien, manifestement, tout est au vert la veille.

Q. Donc...

R. Je dis : « Bonjour Denis, excellent », je l'appelle un peu plus tard.

Q. On voit deux documents qu'on n'a pas pu obtenir, pour différentes raisons, mais est-ce que vous vous souvenez c'est quoi les deux documents qu'il vous envoie?
R. Non, mais probablement la stratégie de communication.
Q. O.K. Et ça, est-ce que c'est... O.K., c'est en prévision de la rencontre téléphonique; c'est quoi la teneur de la rencontre téléphonique?
R. Ah, c'est... « On est prêts, on est super mobilisés », probablement qu'ils avaient fait leur point de presse, ça avait super bien été, ils sont... ils sont gonflés à bloc.
Q. Et donc, après ça, c'est le go-live?
R. Après ça, c'est le go-live.
Q. Qu'est-ce qui se passe dans votre vie à ce moment-là ou du moins dans les jours qui s'ensuivent?
R. Ça a pris quelques jours, je vous dirais, à la fin février, puis là, il y a Denis qui va m'écrire des textos, il me fait un petit peu des topos au début, assez rassurant sur ce qu'ils font, les volumétries, mais là, rapidement, fin février, mais surtout début mars, on commence à voir que ça ne fonctionne pas dans les centres de services, il y a des files, puis... bien, évidemment, une fois que ça commence à avoir une couverture médiatique, ce n'est pas long,

là... là, ça déclenche... on vous a parlé du troisième étage, là.

Q. Oui.

R. Nous autres, moi, je commence à dire : qu'est-ce qui se passe, mais le troisième étage, ça n'a pas été long, là, qu'est-ce qui se passe. Ça fait que c'est là qu'on comprend que...

Q. Ça devient important puis urgent?

R. Ah, là, ça devient important puis urgent. Là, t'sais, j'ai un bouton de crise sur mon bureau, là, bien là, on pèse sur le bouton de crise.

Q. Qu'est-ce qui s'est... si vous nous résumez le mois de mars 2023, du point de vue du secrétaire général?

R. Bien là, c'est : qu'est-ce qu'on peut faire pour aider la Société qui, manifestement, est en très grandes difficultés.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Mais juste avant d'arriver, moi, je trouve ça important, on l'a peut-être escamoté, là, 24 février, on est en crise, là.

R. Oui.

Q. Alors, Yves, ça, c'est Denis Marsolais :

« Considérant que la première semaine du déploiement de SAAQclic... »

R. Je ne l'ai pas devant moi, Monsieur le commissaire.

Q. Pardon?

Me SIMON TREMBLAY :

On peut le remettre.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Regardez complètement à gauche.

Me SIMON TREMBLAY :

Q. En haut à gauche.

R. O.K., O.K.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Oui, à gauche, il y a une bulle, là.

R. O.K.

Q. « Yves, considérant que la première semaine du déploiement de SAAQclic tire à sa fin, permets-moi de te dresser un bilan des derniers jours. Depuis le 17 février... »

Je n'ai pas la suite, là. À ce moment-là, j'imagine que... excusez-moi l'expression très québécoise, vous lui parlez dans le...

R. Pas encore.

Q. Pas encore?

R. Non, c'est ça qui est terrible -- bien, qui est terrible, le 24, ils me disent « Ça va bien », c'est ça, là, c'est ça qu'il me dit.

Q. Première semaine de déploiement?

R. Première semaine de déploiement, ça va bien, des petits glitchs à gauche puis à droite, mais rien d'inhabituel par rapport...
Q. O.K.
R. C'est ça qu'il me dit, là.
Q. Puis là arrive mars?
R. Là arrive mars.
Q. Bien, il y a 28 jours, je ne sais pas si cette année-là, il y en avait 29, là, mais...
R. Bien, c'est ça, ça, c'est le 24, autour du 28, 29, mais mars, c'est sûr, là.
Q. O.K.
R. 2, 3 mars, là, ça pète, là.
Q. O.K. Donc, allez-y de votre perspective, à partir de mars...
R. Bon, c'est ça.
Q. ... expliquez-nous...
R. Bon, là, comment qu'on peut aider la Société à réaliser son mandat, t'sais, il y a trois aspects importants, là, il y a l'aspect communication, il y a l'aspect technologique pur, il se passe quoi avec l'application, puis il y a l'aspect opérationnel, il se passe quoi dans les bureaux, puis les trois volets sont en difficultés. Ça fait que là, on a une VPEN qui est extraordinaire en communications, prend ça en

charge, évidemment, on l'appuie, tout ça, mais bon, tout le monde a vu ce qu'elle a fait, puis elle s'est vraiment impliquée, puis c'est devenu la face de la gestion de la crise.

Du côté techno, là, je mets en place une cellule de crise avec, bon, des gens de la SAAQ, des gens du MCN, puis là, c'est là que je dis à Pierre Rodrigue : « T'sais, vous allez me regarder ça, qu'est-ce qui se passe », puis surtout, on les aide, là, t'sais, on trouvera les... les coupables puis les responsables, là, on peut-tu donner des services à la population?

Me SIMON TREMBLAY :

Q. Ça, c'est la priorité numéro 1?

R. Priorité numéro 1. Écoute, on ne veut plus voir de files d'attente, on veut surtout que les gens aient droit... c'est un service de base, puis c'est un service qui est important, puis c'est un service qui touche beaucoup de monde. Ça fait que communications, solutions technologiques puis opérations sur le territoire, ça fait qu'on travaille les trois volets.

Q. Et donc, au niveau opérationnel, je comprends que les gens du MCN vont parler avec les gens des TI et de la SAAQ pour essayer de régler le problème?

R. Exact. Ça fait que t'sais, bon, communications, je vous ai dit, pris en charge, VPEN, travail

extraordinaire; là, qu'est-ce qu'on peut faire pour avoir les employés. Ça fait que là, parle avec le Trésor, on peut-tu donner des bonis, des primes? Regarde, Yves, c'est compliqué un peu, convention collective, tout le kit, mais il me dit : « Regarde -- Éric Ducharme -- je m'en occupe. — Parfait, merci, Éric. ».

Q. Éric Ducharme au Trésor?

R. Éric Ducharme au Trésor. Après ça, on parle avec les sociétés d'État, on peut-tu donner du staff, on peut-tu prendre des appels, Services Québec, êtes-vous capables de prendre un premier niveau, après ça, on parle avec Christine Tremblay à Revenu Québec, il y a peut-être des petits enjeux avec le SAG, on peut-tu simplifier ça, on va tout faire ce qu'on peut pour s'aider.

Après ça, on se dit : prise de photos, c'est-tu vraiment nécessaire, une photo, ça peut durer plus longtemps, les gens qui devaient renouveler leurs permis, on va leur donner un *break*, pour ne pas que les gens... t'sais, vous voyez comment je diminue la pression sur les volumes, comment je m'aide avec des employés, tout ça. Ça fait qu'évidemment, on travaille ça avec la SAAQ...

Q. C'est ça que j'allais dire...

R. Oui oui.
Q. ... c'est main dans la main avec la SAAQ?
R. Oui oui oui, on... puis c'est eux autres, on ne peut pas passer à côté, là, t'sais, on est tous... puis on fait attention pour ne pas avoir trop de mains dans le sac de chips, là, mais à un moment donné, ça nous prend nos... nos champions, là, qui... bon, on... c'est ça. Ça fait que ce... ça fait que ça, ça nous mobilise totalement, là.
Q. Et... donc, finalement, ça va... ça va s'améliorer tranquillement pas vite?
R. Ça va s'améliorer tranquillement pas vite.
Q. Et là, madame Guilbault est venue témoigner sur ce qu'elle fait, et là, on... j'essaie de résumer, puis corrigez-moi, mais on réalise qu'il y a peut-être un enjeu au niveau de la direction?
R. Bien, c'est clair que... t'sais, on se pose la question, on a-tu confiance, puis ils sont-tu capables de gérer la situation? T'sais, gestion de crise, c'est d'autres choses que des opérations courantes. Ça fait que... puis je ne répéterai pas ce qui a été dit hier, là, mais assez rapidement, on s'est posé des questions, puis en même temps, ça devient une pression terrible, là, terrible pour le premier dirigeant, t'sais, qui va faire au mieux de

ce qu'il peut, mais c'est... écoutez, c'est une crise comparable à toutes les autres crises que je vous ai mentionnées, là, t'sais, c'est... c'est l'épisode le plus malheureux de... de prestations de services publics, t'sais, qu'on a tous connu, là, c'est... c'est une catastrophe, t'sais, on est tous un peu... un mot catholique, là, quand qu'on regarde l'image que ça donne des services publics, là, puis c'est loin d'être fait, puis je lis les journaux à tous les jours, mais quand même, à ce point-là, c'est dur, vraiment.

Ça fait qu'on... c'est ça, on se mobilise totalement pour... pour aider la Société, puis là, il faut s'assurer de faire une transition dans l'ordre.

Q. Une transition de direction?

R. Une transition de direction.

Q. Vous l'avez effleuré avant la pause, là, donc le choix de monsieur Ducharme, celui-là, c'est un choix... comment je pourrais dire, qui suit les... pas les processus habituels?

R. Non.

Q. Compte tenu de la crise?

R. Exact. Écoutez, comme je... je ne sais pas si... mais t'sais, quand j'ai demandé à Éric de joindre le Conseil du trésor, oui, c'est tough, c'est exigeant,

c'est un beau poste, c'est intéressant; quand j'ai demandé à Éric : « T'sais, on a besoin de toi, t'sais, à la SAAQ », ce n'est pas un cadeau, là, t'sais, c'est vraiment... il a accepté de rendre service, t'sais, à l'État québécois, là, c'est ça qui est arrivé, là, puis t'sais, quand qu'on a des mandats comme ça, bien, le secrétaire général te le demande, tu l'acceptes.

Q. Tu n'as pas trop le choix -- bien, on a toujours le choix, mais...

R. Tu as toujours le choix, mais...

Q. Tu es un serviteur de l'État, l'État a besoin de toi?

R. Bien, t'sais, c'est ça qu'on fait, on est bâtis comme ça, puis t'sais, on te demande d'être DPI pendant une courte période, bien, tu y vas, là, puis... puis à sa face même, tout le monde voyait qu'on avait besoin de ça, puis il n'y a personne qui avait un meilleur profil qu'Éric pour aller là, il était...

Q. Pourquoi?

R. Bien, il était au Trésor, avant le Trésor, il était à Retraite Québec, la plus grosse société du G5, il avait fait des projets informatiques, il avait gagné des prix. C'est important, la complicité, c'est quelqu'un que je connaissais très bien, avec qui je travaillais très bien, puis on se comprenait bien, ça

fait que... puis le mandat était très très clair, là, t'sais, Éric, gros bordel, service à la population, il faut rétablir le service. Ça fait que c'est comme ça que ça s'est fait.

Q. Le... je vous invite à prendre l'onglet 39, c'est la pièce 63_P-683, c'est un courriel de monsieur Caire à monsieur Koskinen du 10 mars, et on dit... monsieur Caire, dans le bas :

> « Martin, voici ce que la SAAQ nous donnait comme compte-rendu du projet CASA au mois de juin dernier. As-tu eu l'occasion de parler à monsieur Ouellet? »

Première question : est-ce que... et on peut aller à la page 3 du document, qui est le napperon de la rencontre du 13 juin 2022 dont vous n'avez pas eu état, là, suite à mes... selon votre témoignage, suite à mes questions un peu avant la pause, est-ce que, premièrement, ce document-là vous a été acheminé par monsieur Koskinen?

R. Non.

Q. Est-ce que vous... pardon, est-ce que vous en avez parlé, là, du fait que, bon, l'état de situation de la SAAQ, bref, sans vous montrer le napperon, est-ce que vous avez des discussions au sujet de son

contenu?

R. Le... bien, vous dire, ici, ce qui est important dans ce napperon-là, la discussion, c'est le ministre Caire, qui n'est vraiment pas content, parce qu'on lui dit que la Société est prête à déployer, il sait que j'étais sur la même préoccupation, puis il dit : « En as-tu parlé avec monsieur Ouellet? », puis là, ce que je comprends, puis je n'ai pas vu le document, là, mais ce qui est important ici, c'est que la Société dit qu'ils vont être prêts à déployer.

Q. Mais ma question, c'est : est-ce que... au-delà de ce qu'on peut constater aujourd'hui, là, parce qu'on... moi, je pourrais insister sur d'autres parties aussi, mais j'en conviens qu'il est écrit cela, est-ce que vous en discutez avec monsieur Koskinen du contenu de ce napperon-là?

R. Non.

Q. Quand, dans le courriel à monsieur Caire, il demande... à monsieur Koskinen, monsieur Caire demande est-ce que tu es... en s'adressant à monsieur Martin Koskinen : « As-tu eu l'occasion de parler à monsieur Ouellet? », est-ce que vous avez une idée de quel sujet il est question?

R. Bien oui, c'est ça, il dit parle à Yves de l'échec total de la mise en service, c'est là qu'on est, puis

ici, ce qui est écrit :

« Confirme la faisabilité de la mise en production de CASA pour le 3 janvier tel que prévu. »

C'est ça que le ministre veut dire au chef de cabinet, il dit : « Regarde, moi, j'ai eu une confirmation qu'ils étaient prêts, regarde ce qu'ils m'ont donné comme info », puis on sait que monsieur Ouellet s'est fait rassurer aussi, « En as-tu parlé avec monsieur Ouellet? Ça n'a pas de bons sens ». Je n'ai pas vu le document, là.

Q. O.K., mais c'est ça que vous présumez qu'il veut dire, le fait que moi, je me suis fait rassurer...

R. Bien oui.

Q. ... monsieur Ouellet aussi?

R. Écoutez, là, on est quelle date?

Q. 10 mars 23.

R. Ah, écoute, 10 mars, on est en plein milieu du chaos, là, comment que ça... t'sais, après toutes les informations qu'on a eues par rapport au niveau de préparation, honnêtement, c'est incompréhensible d'avoir ce niveau de difficulté là, puis ce n'est plus de la difficulté, là, c'est... c'est un échec, là.

Q. Donc, on peut... on va aller... on peut enlever la

pièce de l'écran.
Je reviens à monsieur Ducharme, là, lui, il va rentrer en fonction, de mémoire, le 4 avril, après le mois de mars mouvementé que vous avez pu avoir, vous dites que son mandat, lui, c'est rétablir le service à la clientèle?
R. Exact.
Q. Est-ce qu'il a un mandat au niveau du cadre financier, de la stratégie contractuelle, bref, du volet, là, budget de la chose?
R. « Éric, tout ce que tu as de besoin pour rétablir la clientèle à partir d'aujourd'hui, là, c'est ça qu'il faut ».
Q. Comme en bon français, *make it happen*?
R. *Make it happen*, puis ce que tu as besoin pour le faire, puis surtout, on a confiance, tu ne peux pas avoir plus confiance en quelqu'un qu'en Éric, là, ça fait que pas besoin de le suivre à tous les jours, il a bien compris son mandat puis il l'a très bien exécuté.
Q. Donc, je reviens dans le mois de mars, là, donc, c'est une période qui se chevauche, mais le président du conseil d'administration...
R. Oui.
Q. ... on a parlé beaucoup de monsieur Marsolais,

maintenant, monsieur Ducharme est à la tête ou va le devenir quelques semaines après le prochain document; qu'en est-il de monsieur Sioui? Et là, je vous réfère entre autres à l'onglet 40 de votre cahier, la pièce 63_P-802, on l'a vu avec messieurs Legault et Koskinen, c'est la lettre que monsieur Sioui a écrite en tant que président du conseil d'administration au premier ministre lui-même, bon, en mentionnant plusieurs choses, on l'a vu hier, mais sensiblement, il dit que : « Nous, on a fait nos devoirs, mais on reçoit bien, on accueille favorablement... » Et je suis à la page 2, troisième paragraphe : c'est pourquoi, donc, là, il a expliqué tout ce qu'ils ont fait, puis il dit :

> « C'est pourquoi nous accueillons favorablement votre décision d'effectuer une analyse des travaux de notre conseil d'administration. »

Est-ce que vous êtes impliqué, vous, dans... d'une part, dans cette lettre-là, et dans cette analyse-là ou ce projet ou cette... cette analyse-là?

R. La date, parce que...

Q. 16 mars.

R. Selon ce que je me souviens, la première... peux-tu descendre un petit peu encore?

Q. Oui, vous l'avez, mais...
R. Attends un petit peu, je vais la trouver.
Q. 16 mars.
R. 16 mars, c'est ça?
Q. Oui.
R. Première suite qu'on donne à ça, c'est Éric Ducharme.
Q. O.K. On envoie un nouveau PCD?
R. Exact. Eux, c'est sûr qu'ils entendent l'insatisfaction du gouvernement, là. Ça fait que là, ils écrivent une lettre pour dire qu'ils sont conscients puis que... on dit qu'il va falloir qu'il se passe des choses, ça fait que le premier geste concret, pour donner suite à ça, ça va être la nomination de monsieur Ducharme.
Q. Mais quand qu'on parle... donc, l'analyse va être faite par monsieur Ducharme, en d'autres termes?
R. Oui.
Q. Il n'y aura pas de gestes particuliers supplémentaires de la part du MCE?
R. Après ça, il va y avoir des consultants qui vont venir faire...
Q. PricewaterhouseCoopers, qui va venir faire...
R. Exact, un bilan de... t'sais, ça va s'inscrire dans cette démarche-là, t'sais, on dit... ça fait juste commencer, là, on va vouloir comprendre ce qui se

passe.

Q. O.K. Donc, nouveau PCD, PwC qui... est-ce qu'il y a d'autres choses qui nous échappent, qui sont faites par votre ministère afin de voir un peu... de comprendre qui est responsable, qu'est-ce qui a pu se passer?

R. Non.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Puis moi, je décode plein de choses là-dedans, là, c'est-à-dire... je lis, là, je vous écoute, je suis capable de faire deux choses en même temps, je lis en même temps, alors il tente de se justifier également comme CA :

> « À la lumière des informations qui nous ont été transmises, nous avons appuyé solidairement la direction dans sa recommandation de lancer le déploiement de SAAQclic. »

Alors, parfait, on est là :

> « Le conseil d'administration est d'avis que tout au long de ce processus qui a duré plusieurs années, il a exercé pleinement son rôle conformément à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, qui

vise à la fois l'efficacité, la transparence et l'imputabilité des diverses composantes de leur direction. C'est pourquoi nous accueillons favorablement votre décision d'effectuer une analyse des travaux de notre conseil d'administration. »

Est-ce que... est-ce que ça aboutit, qu'est-ce qui s'est passé? Parce que minimalement, là, on soulève à ce moment-là, là, un problème de gouvernance, est-ce qu'il y a quelque chose qui a été fait outre renvoyer monsieur Ducharme?

R. Bien, écoutez, on va connaître des... je...

Q. Bien, on...

R. Oui, c'est ça.

Q. ... c'est parce qu'on commence par la fin, nous, là.

R. Oui, c'est ça, mais c'est sûr qu'à ce moment-ci, c'est clair, puis question de confiance, que... mais l'urgence, rétablir vraiment les services à la population, après ça, on...

Q. On verra?

R. On s'occupera de qui qui est... qui aurait dû être... qui qui était responsable, puis bon, le mandat de la Commission aussi, là.

Q. Non, mais je... c'est parce qu'effectivement, j'ai entendu d'autres témoignages, notamment celui de madame Guilbault, là, qui avait... elle, elle avait, à un moment donné, pendant la crise, une perte de confiance et dans le PDG et dans le PCA également?
R. Exact.
Q. Et ce qu'elle disait, ce n'est pas normal, là, je communiquais directement avec madame Guilbault, je les enlevais de l'équation, là. Alors, bien évidemment, est-ce que le gouvernement à ce moment-là, vous êtes le secrétaire général du gouvernement, oui, il y a une crise, mais pas mal plus profonde que les... les lignes d'attente, c'est grave, là, mais on va aller au fond, là.
R. Exact.
Q. Oui, il y a une commission d'enquête, mais on est en 2025.
R. Oui, oui oui, non, je suis d'accord, je suis d'accord avec vous.
Q. Vous êtes d'accord avec moi, hein?
R. Tout à fait.
Q. Parfait.

Me SIMON TREMBLAY :

Q. Est-ce que vous vous souvenez que monsieur Ducharme, lui, est-ce qu'il va vous faire un état de situation,

parce que je comprends qu'il est un peu envoyé là pour faire le... bien, pas le ménage, mais pour rétablir le service, puis là, sa priorité numéro 1, puis bon, ça va ce coûter ce que ça va coûter, parce qu'on n'a pas le choix, pour reprendre mon expression à laquelle vous avez acquiescé, *make it happen*...

R. Oui.

Q. ... il faut régler ça?

R. Oui.

Q. Est-ce qu'il va vous faire quand même une reddition de comptes au niveau des enjeux ou...

R. Bien, ça ne sera pas une reddition de comptes, là, mais peut-être une semaine après son arrivée, on va se parler, puis il va me faire état de... l'état des lieux, après une semaine.

Q. Puis c'est quoi, l'état des lieux?

R. Ce n'est pas beau.

Q. Pouvez-vous élaborer un peu?

R. Bien, écoutez, on... on voit que... ce qu'il y avait... il n'y avait pas de plan, ça fermait trop longtemps, pas de contingence, c'est très très compliqué, puis il faisait juste commencer, ça faisait une semaine, il voyait le début, là. Ça fait qu'après, on va voir que c'est encore pire qu'on pouvait penser, là.

Q. Est-ce qu'à un certain moment jusqu'à votre départ, là, le 5, 10 juillet, on va y revenir tout à l'heure, est-ce qu'il vous fait un état des lieux au niveau financier, dépassements de coûts ou des avenants?
R. Non.
Q. Vous rappelez-vous qu'il vous a fait état quand même d'enjeux avec l'Alliance?
R. Oui.
Q. On peut peut-être regarder la pièce 45 ensemble -- l'onglet 45.
R. Oui.
Q. Donc, la pièce 59_P-713.
R. Oui.
Q. Vous vous souvenez d'avoir reçu cette correspondance...
R. Oui.
Q. Première page :

> « Bonjour Yves, en suivi de nos échanges d'hier après-midi, je me permets de te partager l'état de situation de notre partenariat d'affaires avec l'Alliance, plus particulièrement en ce qui concerne la période post-implantation de le livraison 2. »

Vos échanges d'hier après-midi, donc du 18 mai, sont à... de quoi parlez-vous?

R. Bien, moi, je me rappelle vraiment du téléphone avec monsieur Ducharme, bon, vous avez vu monsieur Ducharme il y a une semaine, ce n'est pas le genre à être très émotif, là, ça fait quoi, trois semaines qu'il est en place, c'est peut-être...

Q. Bien, un mois et demi, là.

R. Oui, c'est ça.

Q. Oui.

R. C'est peut-être... ça faisait peut-être trois semaines que je ne lui avais pas parlé, là, je lui ai peut-être parlé deux, trois fois durant cette période-là, je vous ai dit le premier appel au début, c'est vraiment le chaos, mais là, on se reparle, puis là, il me dit : « C'est pire que tout ce qu'on aurait pu imaginer », puis t'sais, monsieur Ducharme, il en a vu, on en a vu ensemble, puis la désorganisation, puis là, même, la détresse, les employés, monsieur Ducharme, il n'est pas resté dans son bureau, il est descendu, il est allé voir les équipes, ça fait que c'est un appel qui se passe en deux temps, t'sais, il me dit : « Regarde, Yves, aujourd'hui, là, ça nous prend tout notre petit change pour garder notre prestation de services », puis là, ça fait six

semaines qu'il est là, là. Bien, il a vraiment les deux mains dedans, puis c'est vraiment compliqué, puis il ne m'appelait pas pour des décisions, mais je sentais que c'était... notre relation, puis il avait besoin de jaser puis...

Q. Il ventile?

R. Il ventile, puis il... il se demande, t'sais, l'organisation, les... t'sais, les gens qui sont autour de lui, tout ça, puis je vous dirais, la vraie... bien, la vraie discussion, une des discussions, c'est que tous les deux, on est en beau... même mot d'église, de dire : comment qu'on peut être là comme fonction publique, comment qu'on peut arriver avec un échec aussi important?

Puis t'sais, on... puis encore une fois, je vous le dis, je lis les journaux à tous les matins, puis on sait c'est quoi, il y a des défis, tout ça, mais quand même, t'sais, c'est important, le gouvernement puis la fonction publique pour le Québec, là, puis d'avoir un échec comme ça, c'est... ça ternit l'image, puis c'est... ça va prendre des années à récupérer.

Ça fait que vous voyez un peu, puis je vous l'ai dit, vous avez vu monsieur Ducharme, il n'est pas le genre émotif, ça fait qu'on est un peu dans ce registre

–là, ça fait que je comprends très bien, puis tu sens un peu la responsabilité, hein, c'est... c'est moi qui lui a demandé d'aller occuper le poste, puis il me dit : « Bien, ce n'est pas fini. » J'ai dit « O.K. », il me dit : « Regarde, il dit, je veux valider avec toi, là, mais il dit, notre partenaire, il m'a écrit une lettre, là, qui est infernale, puis là, il nous menace quasiment de mettre fin à leur collaboration. » Ça fait que là, il dit : « Moi, je veux leur écrire une lettre qui va être très tough, mais il dit, inquiète-toi pas, on va garder la relation d'affaires, là, mais je vais écrire une lettre qui est très tough. » Ça fait qu'il ne me demande pas mon autorisation, mais en même temps, je comprends, je dis : « Regarde, tu as mon appui, Éric, tu fais la bonne chose, tu es à la bonne place. » Ça fait que... ça fait que c'est... c'est là-dessus qu'on est, mais là, t'sais, tu te dis : une chance qu'on l'a, puis t'sais, totalement en confiance avec lui, ça fait que je sais que si ça ne fonctionne pas, il va me revenir, mais je le sais qu'il comprend les enjeux stratégiques, il va être tough, mais il va faire ce qu'il faut pour ne pas qu'il y ait de bris de services.

Q. Est-ce que vous prenez connaissance de la

documentation qu'il vous envoie?
R. Écoutez, il m'a envoyé ça le lendemain, la discussion est fermée, il m'envoie des documents le lendemain, beaucoup de respect pour les avocats, des lettres d'avocat, je comprends que vous allez me dire qu'il y a une fiche qui vient avec, là, mais...
Q. Ils ne font pas de cachette.
R. ... la vérité, puis je n'utiliserai pas beaucoup les prétextes de « On a d'autres choses à faire », mais lire des documents pour lesquels il n'y a pas de suites à donner, je ne prendrai pas ce temps-là, là. Ça fait qu'on... t'sais, j'ai fait descendre les lettres probablement avec un collègue puis dire : regarde, si jamais ça revient, on aura du matériel, mais honnêtement, je n'ai pas pris de temps pour regarder la documentation.
Q. Quand qu'il vous dit « Ça ne va pas bien, ce n'est pas fini », est-ce qu'il est question de budget, parce qu'on va le voir, là...
R. Écoutez, je dis : « Regarde, Éric, ce qu'il faut dépenser, on... », t'sais, pas dans le cadre de l'Alliance, parce que là, dans le cadre de la discussion tough, c'est : « Ils ont un engagement, t'sais, puis fais valoir ton point, puis assure qu'ils livrent dans le contrat puis qu'ils font ce

qu'ils ont à faire », mais en dehors de ça, c'est clair qu'au niveau budgétaire, on est... il faut nettoyer le dégât, là.

Q. Donc, il ne vous parle pas spécifiquement d'un premier avenant qui a été publié en novembre, un peu à votre insu, alors que vous avez des rencontres, puis on ne vous parle pas de budget, puis on ne parle pas du fait qu'on s'apprête à... pas publier, mais à octroyer un avenant de 45 millions?

R. Écoutez, on a de l'eau jusqu'aux oreilles, on a un problème immédiat de livraison de service, un avenant qui a été pris il y a six mois, on... peut-être plus tard, il aurait pu me faire la genèse...

Q. On est peut-être dans l'important, mais pas dans l'urgent?

R. Exact, exact, puis c'est ça, on... c'était vraiment la prestation de services.

Q. Est-ce qu'à un moment donné, là, une fois que la prestation est... puis là, je comprends que vous quittez... j'ai vu que le décret pour vous envoyer comme PDG de l'AMF est du 5 juillet qui est un mercredi, je présume?

R. Exact.

Q. Vous travaillez jusqu'au vendredi ou ça finit le mercredi même?

R. Non, ça finissait... il y avait une petite zone, une petite période de transition.
Q. Vous finissez la semaine puis madame Savoie rentre en fonction le 10?
R. Exact.
Q. Puis votre nomination... par curiosité, votre nomination prend effet le 21 août, de mémoire, qu'est-ce qui se passe entre le 10 juillet puis le 21 août?
R. On prend des vacances.
Q. O.K. C'est ça, on se demandait si on prenait des vacances ou on assistait madame Savoie?
R. Ah, on fait les deux!
Q. J'imagine qu'il n'y a jamais de vacances pour un secrétaire général?
R. Bien, encore une fois, t'sais, puis c'est peut-être le fil conducteur de mes cinq ans, mais quand je termine, justement durant l'appel de monsieur Ducharme, le Québec brûle, les feux...
Q. Les feux de forêt?
R. Les feux de forêt historiques, les plus importants depuis qu'on a des données sur les feux de forêt, ça fait qu'on est là-dedans.
Q. Deux petites secondes. Donc, vous quittez le 10 juillet; est-ce qu'entre le 18 mai et le 10 juillet,

il y a un état de situation au niveau des finances, de ce qu'on... et je vais paraphraser monsieur Ducharme, là, on avait une voiture, changement d'huile, changement de freins, changement de tout pendant 10 ans, puis on se ramasse avec une voiture trois roues, plus de services...

R. Non.

Q. ... est-ce qu'on vous fait un état de cette situation-là, peut-être pas aussi caricaturale, mais...

R. Non.

Q. ... en totalité ou en partie, du fait qu'il va manquer d'argent si on veut finir la job?

R. On n'a pas eu cette discussion-là.

Q. Est-ce que, avec madame, on a vu, là, dans le cadre du témoignage de madame Guilbault, qu'en... à la fin juin, je n'ai pas la date, mais dans la vingtaine de juin, monsieur Ducharme, lui, il fait un état de situation avec le tableau, trois colonnes, puis là, on a comme un... des avenants, un appel d'offres qui sera nécessaire, bref, on n'a pas mal l'état de la situation, en aucun temps monsieur Ducharme ne vous fait l'état de situation qu'il fait à sa ministre responsable?

R. Non.

Q. Est-ce que vous... avant votre départ, est-ce que vous le questionnez à cet effet-là, dire : « Eille, tu as le temps de regarder un peu qu'est-ce que ça a de l'air sur le budget? »?
R. Non, non, on est... ce n'est pas une excuse, là, mais on... on est dans les feux de forêt.

Me SIMON TREMBLAY :

Ça ferait le tour de mon côté.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Mais on s'entend, là, puis on est carrément dans l'hypothétique, là, mais... puis je ne prête aucune... je ne suis pas à l'évaluation des témoignages maintenant, celui de monsieur Ducharme, et cetera, par contre, j'ai une preuve matérielle, on s'entend pour dire que quand monsieur Ducharme arrive, on n'a plus le même genre d'information que du temps de monsieur Marsolais? À votre niveau, là, est-ce que...
R. Ça ne peut pas... ça ne pas être plus clair que ça.
Q. Ça ne peut pas être plus clair que ça, là?
R. C'est clair.
Q. O.K. Monsieur... je pense, c'est une relation d'à peu près 20 ans avec monsieur Ducharme, vous?
R. On s'est connus au ministère des Finances.
Q. Alors, ça, c'est un monsieur qui se rapporte, là?

R. Oh! Oui.
Q. O.K.
R. Puis... oui.
Q. Parfait. Parfait.
Je vais demander aux parties s'ils pensent s'il y a des questions, sinon, bien, on... j'aurai quelques... peut-être... ou je voudrais vous entendre sur certains aspects. Le Procureur général?
Me PIERRE-LUC BEAUCHESNE :
Pas de questions de notre côté.
Me AUDREY GAGNON :
J'aurais peut-être quatre, cinq questions pour le témoin.
LE COMMISSAIRE GALLANT :
La Société, allez-y.
CONTRE-INT. PAR Me AUDREY GAGNON :
Q. Alors, bonjour, monsieur Ouellet.
R. Bonjour.
Q. J'aimerais qu'on revienne sur la rencontre de septembre 2022 tenue avec monsieur Marsolais et maître Beaulieu, j'ai compris de votre courriel récapitulatif du lendemain que le sujet du SAG avait été abordé?
R. Oui.
Q. Quel est votre souvenir des représentations que

monsieur Marsolais vous faisait à ce moment-là?
R. Le système CARRA va procéder à l'intérieur du SAG, c'est important que la collaboration puis... oui, exact.
Q. Que ça s'arrime, là?
R. Oui.
Q. O.K. Donc, c'est nommé comme enjeux...
R. Oui.
Q. ... comme préoccupations de la Société?
R. Oui.
Q. Est-ce que vous avez entendu le témoignage de monsieur Caire et de monsieur Rodrigue à la Commission sur cette question?
R. Honnêtement, pas au complet.
Q. Je comprends. Mais donc, c'est à votre connaissance que... du moins à l'automne 2022, la Société soulève des préoccupations quant au SAG lors de votre rencontre à tout le moins?
R. Préoccupations, l'importance de la collaboration.
Q. O.K. Est-ce que, vous, vous avez fait un suivi auprès de monsieur Caire ou de monsieur Rodrigue concernant les préoccupations ou l'importance de la collaboration, je vais prendre vos termes?
R. Oui.
Q. Qu'est-ce que vous leur avez dit?

R. Bien : « Comment ça va, c'est quoi votre compréhension de... de CASA? »
Q. Qu'est-ce qu'ils vous ont répondu?
R. Qu'ils n'avaient pas de préoccupations particulières.
Q. En relation avec la coordination, de l'importance de la coordination, parce qu'on s'entend, c'est dans la preuve, là, le SAG, c'est la porte d'entrée, là, de...
R. Exact, exact.
Q. Donc...
R. Moi, c'était plus sur CASA.
Q. Je comprends, mais est-ce que monsieur Rodrigue ou monsieur Caire vous rassurent sur le degré de préparation du SAG en regard du déploiement de CASA?
R. Oui, oui oui oui.
Q. O.K.
R. Oui.
Q. Madame Tremblay, puis c'est peut-être un... un bout qui m'a échappé, vous l'avez rencontrée au début, là, lors des premiers balbutiements du projet, et j'imagine que vous l'avez rencontrée par la suite, là, dans le cadre de vos fonctions de secrétaire général et elle à titre de PDG, mais ma question est plus précise : est-ce que vous l'avez rencontrée précisément au sujet du projet CASA entre 2019 et

2021, au moment de son départ?

R. Non.

Me AUDREY GAGNON :

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

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Vous avez été efficace! On m'avait promis quatre questions, vous avez eu quatre questions, voilà.

Q. Effectivement, je vais... je vais vous entendre, mais moi, j'aurais... je ne vous cacherai pas, je suis assez transparent, là, je ne vous cacherai pas que j'ai... j'ai... je regarde... je regarde ce qui s'est passé, et cetera, puis là, je veux l'avoir du secrétaire général, qui était, entre guillemets, le patron du sous-secrétariat aux emplois supérieurs. La nomination des... puis tantôt, j'ai fait état, là, il y a des lois qui prévoient vraiment, là... qui prévoient vraiment un mécanisme, puis c'est dans la loi, on doit le respecter, avec des gens de justice, des gens... tout dépendant des secteurs, du municipal, et cetera, je me suis même déjà prêté à l'exercice, là, je sais un peu de quoi je parle, et on laisse, là, la SAAQ, là, ce n'est pas Hydro-Québec, on s'entend, là, ce n'est pas la Caisse de dépôt, mais c'est quand même un gros organisme, et cetera. J'aimerais vous entendre là-dedans, justement

sur le processus de nomination, sur le profil de compétences, s'il y a quelque chose à améliorer, en tout cas, moi, j'ai le goût d'écrire là-dessus, je vous le dis d'avance, là, et j'aimerais avoir vos lumières là-dessus, là, pour avoir occupé le poste, là, vous étiez en lien direct avec les emplois supérieurs.

R. Excellent. Écoutez, il y a eu beaucoup de travail pour professionnaliser les nominations au niveau du secrétariat aux emplois supérieurs, il y a eu beaucoup de travail pour les profils de compétences, connaître les candidats, la relève, et cetera, côté sous-ministres.

Côté des sociétés d'État, on le voit, t'sais, avant, il n'y avait pas de chasseurs de tête, maintenant il y en a, les conseils d'administration sont beaucoup plus impliqués, ils sont beaucoup plus formés, il y a le Collège des administrateurs d'État associé à l'Université Laval, qui travaille beaucoup à développer l'expertise des membres de CA, ça fait que je pense qu'il y a du chemin encore à faire, mais quand on regarde les grosses sociétés d'État, puis les sociétés d'État en général, les conseils d'administration se sont beaucoup professionnalisés, puis c'est la même chose, quand vous regardez toutes

les étapes qui ont été mises en place, il y a eu des gestes importants; est-ce qu'on peut en faire plus? C'est possible. Vous allez toujours être confronté au même défi de jusqu'à quel point on met en place une structure qui peut rendre les nominations plus compliquées. Il y a certains postes où la structure de nomination est complexe, qui fait qu'on est avec des intérims très longtemps. Ce n'est peut-être pas souhaitable non plus.

Ça fait que ce n'est pas facile comme mandat à apprécier, mais c'est une bonne question.

Q. Effectivement, il y a eu une commission d'enquête sur le mode de nomination des juges, là, on est arrivé avec un système dans lequel ça reste toujours la prérogative du ministre de la Justice de soumettre au gouvernement un nom, mais parmi, excusez-moi l'anglicisme, une short list de trois faite par un comité de sélection; est-ce qu'il n'y a peut-être pas des pistes effectivement pour aller chercher les meilleures personnes?

R. Ça peut être une piste, ou ça peut être... il y a des entités qui existent déjà; est-ce qu'on veut s'appuyer encore davantage sur ces entités-là, les imputabiliser puis les professionnaliser davantage.

Q. Je comprends. Puis est-ce que... ça, je vais faire

écho au premier ministre hier qui parlait d'imputabilité, quand... moi, j'ai toujours dit, là, ça ne peut pas être le faute des autres quand tu es le capitaine sur un bateau, là, en tout cas, et cetera, là, donc le fait que des hauts fonctionnaires aient une sécurité d'emploi, qu'on peut les envoyer ailleurs, ça alimente le cynisme de la population, là, vous pouvez être d'accord, est-ce que, ça aussi, c'est travaillable ou c'est peine perdue? C'est une méchante question que je vous pose là, là.

R. Non, mais non, c'est sûr que c'est une question qui a fait l'objet de beaucoup de réflexions, puis il y a beaucoup de gens qui ont travaillé là-dessus. C'est sûr, plus qu'on s'approche d'activités opérationnelles, plus que l'imputabilité est simple à établir. Lorsqu'on est proche du politico-stratégique, ça peut être un peu plus compliqué, puis encore une fois, il y a beaucoup de gens qui ont écrit là-dessus, mais c'est... écoutez, puis je ne répéterai pas ce que le premier ministre a dit hier, là, mais il était vraiment à la bonne place, à un moment donné, il y a des mandats qui sont clairs, il y a des responsabilités, une organisation qui est venue chercher cette imputabilité-là, exact.

Q. Parfait. Le mot de la fin vous appartient, donc...

R. Bien, écoutez, évidemment, on va lire avec beaucoup d'intérêt votre rapport, on est très conscients du... du défi, du mandat qui vous attend, ça va être vraiment très important.

J'en ai parlé un peu, je pense que... c'est vraiment important pour vous, l'équilibre, parce que c'est au coeur de votre mandat, entre autonomie, contrôle, peut-être un des éléments qui aurait été stratégique, sans trop alourdir les processus, mais d'avoir des gens qui avaient des pieds puis des yeux dans l'organisation, peut-être pour certains projets, à un certain niveau, on peut demander de l'information, on peut demander... mais vous le savez, quand tu as les deux bottines sur le plancher, ce n'est pas pareil, pas besoin d'être là tout le temps, mais d'aller demander des choses...

Il ne faut pas oublier qu'il y a beaucoup d'institutions qui existent, l'AMP qui a été ajoutée, l'UPAC, ça fait qu'il y a peut-être des choses à faire aussi autour de ces mandats-là puis de ces responsabilités-là puis ces capacités d'intervention, un secteur que vous connaissez bien.

Ça fait que je pense que, ça, ça peut être vraiment des... des pistes intéressantes.

Au niveau de la technologie, on est... ce n'est

jamais parfait, ça aussi, ça s'est beaucoup amélioré, mais il reste que c'est un grand défi pour les organisations publiques, mais également, pour le secteur privé, encore une fois, ça a été bien documenté, mais il y a quelque chose à faire de ce côté-là, mais le coeur, t'sais, puis vous l'avez mentionné, il y a eu deux grands problèmes, un problème d'argent, un problème d'exécution. Ce serait intéressant d'entendre, vous l'avez répété, qui savait quoi, quand...

Q. Hum hum.

R. ... mais comment qu'on peut être aussi clair et affirmatif, puis là, on n'était même plus proche, là, t'sais, on est passés de 100 % à un échec total, on a encore des questions, là, t'sais, on... on veut comprendre ça.

Ça fait que j'arrêterais là-dessus, Monsieur le commissaire.

Q. Bien, merci, il me reste à vous remercier.

R. Ça fait plaisir.

Q. Alors, vous êtes libéré.

R. Merci beaucoup.

Q. Merci, merci, vous pouvez y aller, je pense que le procureur-chef veut s'adresser...

Me SIMON TREMBLAY :

Simplement vous dire qu'on reprend à 2 heures, on aura une légère intendance, puis après ça, on poursuivra...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Vous voulez faire l'intendance au retour à 2 heures...

Me SIMON TREMBLAY :

Oui.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

... pas maintenant?

Me SIMON TREMBLAY :

Non.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Parfait, bon appétit, tout le monde. Merci.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Veuillez vous lever, pause jusqu'à 2 heures.

(SUSPENSION DE L'AUDIENCE)

(REPRISE DE L'AUDIENCE)

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Veuillez vous lever, reprise de l'audience.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bonjour.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Vous pouvez vous asseoir.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bonjour, monsieur.

Me SIMON TREMBLAY :

Je crois qu'il y a des nouveaux procureurs, peut-être procéder à l'identification.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui, on va procéder à l'identification des participants.

Me SIMON TREMBLAY :

Alors, Simon Tremblay, pour la Commission.

Me VINCENT RANGER :

Bonjour, Monsieur le commissaire, Vincent Ranger, pour la Commission.

Me AUDREY GAGNON :

Bonjour, Monsieur le commissaire, Audrey Gagnon de chez Langlois Avocats pour la Société.

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Bonjour, Monsieur le commissaire, Sébastien Laprise, Langlois Avocats, pour la Société également.

Me ISABELLE LEBLANC :

Bonjour, Monsieur le commissaire, Isabelle Leblanc, pour la Société également.

Me PHILIPPE CLÉMENT :

Bonjour, Monsieur le commissaire, Philippe Clément, Bernard Roy, pour le Procureur général du Québec.

Me MARIE-FRANCE LE BEL :

Marie-France Le Bel de Bernard Roy pour le Procureur général du Québec.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bonjour.

M. CHRISTIAN LANGLOIS :

Alors, Christian Langlois, employé pour la Société de l'assurance automobile du Québec.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Parfait. Donc, je vais attendre...

Me SIMON TREMBLAY :

Quelques petits commentaires.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

... quelques petits commentaires sur la suite des choses, ensuite de ça, Madame la greffière va vous faire prêter serment.

Me SIMON TREMBLAY :

Effectivement. Dans la suite logique des choses, Monsieur le commissaire, nous aurions entendu en ce moment Dominique Savoie, qui a pris la relève de monsieur Ouellet.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui.

Me SIMON TREMBLAY :

Sauf, comme vous le savez, madame Savoie a occupé plusieurs chapeaux qui relèvent une pertinence à nos travaux, donc on a fait un choix de la mettre un peu plus tard dans le cadre de nos travaux, d'ici quelques semaines, mais sachez qu'il y aura évidemment des questions sur la relève qu'elle a prise de monsieur Ouellet le 10 juillet 2023.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui.

Me SIMON TREMBLAY :

Premièrement.

Deuxièmement, j'aimerais déposer, j'en ai parlé la semaine passée, il y a eu des petits délais de transmission, mais ça a bel et bien été transmis, j'inviterais Madame la greffière adjointe à exposer la pièce 747_61, P-747, Madame la greffière?

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

60_P-47.

Me SIMON TREMBLAY :

60_P-747, c'est la déclaration sous serment du sénateur Pierre Moreau, qui occupait les fonctions de président du Conseil du trésor, et c'était en lien

avec la lettre de la lanceuse d'alertes, madame Saint-Hilaire, et donc, on a rencontré, avec des enquêteurs, monsieur... maître Moreau, monsieur le sénateur Moreau, pour voir s'il allait se souvenir, évidemment, dans un cycle de s'assurer du cheminement de la lettre, et il était assez catégorique qu'il n'avait pas de souvenirs, donc on lui a demandé, pour sauver le temps de tout le monde, de faire une simple déclaration sous serment, qui confirme qu'il n'a personnellement aucun souvenir.

Donc, on le voit à l'écran, il rappelle, là, c'est très succinct, que du 16 janvier au 11 octobre 2017, il a été président du Conseil du trésor et ministre responsable de l'administration gouvernementale...

Me MARIE-FRANCE LE BEL :

Pouvez-vous enlever la déclaration? On voit la signature.

Me SIMON TREMBLAY :

Ah, oui. Pouvez-vous la descendre... O.K. On peut peut-être l'afficher sans les signatures.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui, puis éventuellement... aussi, éventuellement, ce sera caviardé, là, pour ne pas avoir les signatures sur Internet.

Me SIMON TREMBLAY :

Merci beaucoup de votre vigilance.

Donc, bon, bref, il dit qu'il a été président du Conseil du trésor et ministre responsable de l'administration gouvernementale et la révision permanente des programmes, que le 19 août, il a pris connaissance de la lettre du 13 mars 2017 qu'on a déposée dans le cadre du témoignage de monsieur Lessard et qu'il ne se souvient pas d'avoir vu cette lettre avant cette date-là, c'est-à-dire avant v'là deux semaines, et il ne se souvient pas non plus d'avoir eu de discussions concernant cette lettre avant la même date du 19 août 2025.

Donc, écoutez, pour faire le portrait complet de cette lettre-là, on va déposer la déclaration sous serment, j'ai personnellement rencontré monsieur Moreau, donc cette déclaration-là me satisfait, et je vous invite donc à la considérer dans le cadre de votre rapport.

Cela étant, à moins qu'il y ait d'autres commentaires, et on va s'assurer de caviarder la signature, bien entendu, tant de monsieur Moreau que du commissaire à l'assermentation.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui.

Me SIMON TREMBLAY :

Aujourd'hui, on passe à une autre étape, donc on termine le bloc des élus et leur garde rapprochée, ça ne veut pas dire qu'il n'y aura pas d'autres employés de l'État, parce qu'en fait, il va y en avoir, donc ce sera notamment le Conseil du trésor et le ministère des Finances, certains fonctionnaires, employés de l'État, qui viendront nous expliquer notamment toute la question des ETC et également la question du régime d'emprunt et autres questions connexes. Donc, on se réserve le droit, on est en train de compléter ce volet-là.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui.

Me SIMON TREMBLAY :

Mais quant aux élus, à moins de révélations exceptionnelles qu'on n'a pas présentement, ça clôt ce volet-là de nos travaux.

Ça fait en sorte, comme je l'avais annoncé à la reprise des travaux le 18 août dernier, que nous retournons aux témoins de la Société pour les deux à trois prochaines semaines, nous entendrons notamment, je dis le mot notamment, parce qu'on est toujours en enquête, donc, des fois, on découvre des témoins intéressants, et aussi, des fois, on approfondit et

on réalise que peut-être certains changements s'imposent, mais à l'heure où on se parle, nous entendrons notamment cette semaine Christian Langlois, qui s'est présenté tout à l'heure...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui.

Me SIMON TREMBLAY :

... Marie-Claude Lemay, vraisemblablement cet après-midi également, demain, on entendra Nadia Fournier, Jean-Philippe McKenzie, et vendredi, possiblement que monsieur McKenzie terminera son témoignage, et on entendra Michel Comeau, qui est enquêteur ici à la Commission, et qui a rencontré plusieurs intervenants, plusieurs partenaires de la Société en lien avec le lancement de la L2, donc notamment les différents enjeux qu'on a pu voir dans les cours municipales, auprès des mandataires, auprès des contrôleurs routiers, des services de police, donc, évidemment, au lieu d'entendre différents témoins, de prendre du temps d'audience, il y a un enquêteur qui va venir résumer son enquête des dernières semaines, des derniers mois, dans un souci d'efficacité, Monsieur le commissaire.

Donc, ce sera le menu de cette semaine.

La semaine prochaine, comme on l'a annoncé, nous

déménageons nos pénates à Québec et nous entendrons, évidemment, sous réserve de délais... d'interrogatoires plus longs, mais on commence à bien maîtriser les délais, donc je vous dirais qu'on entendra madame Francine Lépinay, madame Élodie Hudon-Chabot, Marc-André Toupin, ainsi que maître Marie-Ève Beaulieu.

Dans la seconde semaine à Québec, donc dans deux semaines de maintenant, la semaine du 15 septembre, nous entendrons Nathalie Tremblay et Karl Malenfant. Suite à ce bloc de témoins de la Société, nous irons au niveau des fournisseurs externes, vraisemblablement dans la semaine du 22 septembre, à Montréal.

Il y a eu un communiqué de presse... dans un autre ordre d'idée, Monsieur le commissaire, il y a eu un communiqué de presse de la Société, je crois, samedi dernier, qui faisait suite notamment... en ce qui nous concerne, parce que le communiqué de presse ne vise pas seulement les travaux de la Commission, mais en ce qui concerne la Commission, levait, suite à une demande en ce sens, le secret professionnel.

Donc, je vais inviter ma collègue, Audrey Gagnon, à nous entretenir sur cette résolution-là du conseil d'administration.

Me AUDREY GAGNON :

Alors, merci, maître Tremblay.

Oui, Monsieur le commissaire, en fait, je tiens à le réitérer, là, depuis les premiers instants de la Commission, je l'ai dit à plusieurs reprises, j'espère que vous avez été à même de le constater, la volonté de collaborer de façon pleine et entière de la Société à vos travaux dans l'optique que vous puissiez formuler les meilleures recommandations possible.

Effectivement, le 28 août dernier, maître Tremblay avait formulé une demande qui visait à lever le secret professionnel, mais sur trois objets précis, et maintenant, c'est dans la sphère publique depuis le 30 août que la Société a pris une décision d'élargir la demande à plus... plus grande, c'est-à-dire plus vaste, et à lever le secret professionnel pour tous les avis juridiques qui pourraient concerner, en ce qui nous concerne, vos travaux. Et pour formaliser le tout, j'ai obtenu la résolution du conseil d'administration qui entérine sans réserve cette position, et je l'ai transmise à maître Tremblay, qui l'a en sa possession et qui pourra, j'imagine, vous la soumettre, elle est même biffée et caviardée au niveau des signatures.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Elle va faire partie des annexes de tous les documents qui ont été reçus...

Me AUDREY GAGNON :

Parfait.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

... bien évidemment, lorsqu'on va déposer le rapport avec les annexes.

Me AUDREY GAGNON :

Parfait. Par souci de transparence, nous tenions à faire l'allocution, parce qu'un communiqué de presse, ça ne fait pas partie de votre preuve, donc la résolution, elle est transmise, elle sera annexée, et si vous avez des questions, évidemment, je demeure disponible, sinon, ça terminerait les représentations en ce sens, Monsieur le commissaire.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Parfait.

Me SIMON TREMBLAY :

Je tiens, Monsieur le commissaire, à remercier la Société de son ouverture, parce que c'est un volet important de nos travaux, évidemment, on ne rentrera pas dans une étude du juridique, sauf qu'il y a certains considérants, notamment lorsqu'on parle de stratégie contractuelle, de transactions,

d'interprétation du contrat qui seront certainement pertinents. Bon, ça nous rajoute encore du travail, mais évidemment, ce n'est pas ça qui nous effraie. Et je souligne, pour éviter toute ambiguïté, la collaboration exceptionnelle de tous les procureurs, notamment ceux de la Société, en audience, dans la préparation de celles-ci, parce que c'est une tâche très importante que nous avons à faire avec toute l'équipe de la Commission, mais sans l'excellente collaboration des procureurs de la Société et du Procureur général du Québec, ce serait une tâche très difficile, donc je les remercie, je profite de l'occasion pour les remercier sincèrement.

Me AUDREY GAGNON :

Merci, maître Tremblay.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Effectivement, puis je réitère mes propos de juin dernier, vous savez, j'ai octroyé les statuts de participants, le statut de participant, je le réitère pour le public qui nous écoute, il n'y a pas de litige ici, je n'ai pas à trancher un litige, mais on est... on est à la recherche de la vérité, effectivement, de voir ce qui s'est passé, et suite à ça, faire des constats, et une fois que les constats seront rendus, de faire des recommandations

appropriées.
Donc, je souligne également l'extraordinaire travail des procureurs, qui travaillent énormément d'heures, je suis un témoin privilégié, parce que je parle à mes procureurs, je parle à mes équipes, et mes équipes me parlent également de la collaboration... moi, je n'ai pas d'interactions, à part ici, là, avec vous, mais je tiens à le souligner, vous comprenez vraiment le rôle de procureurs, de participants, puis je vous remercie pour votre travail, c'était vrai le printemps dernier, puis c'est encore aussi vrai aujourd'hui, alors, et ce, jusqu'à la fin.
Merci beaucoup. Merci à tout le monde.

Me SIMON TREMBLAY :

Donc, ces petits points d'intendance là étant complétés, Monsieur le commissaire, j'inviterais mon collègue maître Vincent Ranger à poursuivre l'interrogatoire...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Qui va faire l'interrogatoire de monsieur Langlois?

Me SIMON TREMBLAY :

Oui, effectivement.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Parfait.

- - - - -

L'AN DEUX MILLE VINGT-CINQ, ce troisième jour du mois de septembre, a comparu :

CHRISTIAN LANGLOIS, analyste en informatique à la Société de l'assurance automobile du Québec;

LEQUEL, après avoir affirmé solennellement de dire la vérité, dépose et dit comme suit :

INTERROGÉ PAR Me VINCENT RANGER :

Q. Bonjour, monsieur Langlois, vous allez bien cet après-midi?
R. Très bien, merci, monsieur Ranger, et vous?
Q. Alors, je vais vous poser quelques questions, évidemment, en lien avec nos travaux, je vous demanderais de répondre aux questions, même si ça peut paraître bizarre, au commissaire, même si c'est moi qui vais vous les poser.
Peut-être pour commencer, nous parler un peu de votre formation, qu'est-ce que vous avez fait comme études?
R. Moi, je suis un diplômé d'un baccalauréat à l'Université Laval en 1987 en informatique, mathématique. Avant la fin de mon bac, j'ai été engagé au gouvernement comme occasionnel à la Régie

des rentes du Québec, j'ai travaillé plus de 20 ans à la Régie des rentes du Québec qui, aujourd'hui, est Retraite Québec. Par la suite, j'ai fait plus de 15 ans à la Société d'assurance automobile du Québec. Mon domaine d'expertise, c'était trois champs spécifiques, c'était ce qu'on appelle de l'infrastructure technologique, quand on parle de la plateforme centrale, c'était l'installation des... des logiciels de la plateforme centrale, quand on parle d'une plateforme intermédiaire, c'était tout ce qui était serveurs Windows et les logiciels serveurs qui rendent les services, mais ma principale expertise est dans ce qu'on appelle l'infrastructure de développement ou l'environnement de développement. Ça veut dire quoi? Ça veut dire de fournir au développeur tous les outils, toutes les méthodes, tous les composants qu'ils ont besoin pour bien faire leur travail. Ça inclut quoi? Ça inclut une méthodologie, donc c'est-à-dire les documents qu'ils ont à produire, des normes, comment on nomme nos choses, comment on doit les vérifier, en plus des modules communs, exemple, de la gestion d'erreurs. Donc, ça, ça fait partie de mon expertise à moi, et c'est dans cet esprit-là que j'ai été engagé à la SAAQ en 2009. Puis quand je suis arrivé à la SAAQ, ce

qu'on m'a mis... le premier mandat qu'on m'a donné, c'est le dossier d'affaires de la rénovation de l'ARR, de l'accès au réseau routier...

Q. On va y aller étape par étape, monsieur Langlois.

R. O.K., parfait.

Q. Je vous ai demandé votre formation, puis vous êtes déjà rendu à votre arrivée à la SAAQ, mais c'est bien, on va tout couvrir ça, il n'y a aucun...

R. Parfait.

Q. ... il n'y a aucun souci.

R. Je m'excuse.

Q. Donc, vous l'avez dit, vous êtes arrivé à la SAAQ en 2009?

R. Oui.

Q. Peut-être avant de rentrer sur ce que vous avez fait pendant votre passage à la SAAQ, peut-être nous dire votre statut actuel, vous êtes toujours à la SAAQ; c'est bien le cas?

R. C'est ça. Moi, j'ai pris ma retraite à l'automne 2021, puis à l'hiver 2022, donc en février 2022, la SAAQ m'a redemandé de les aider pour le go-live, et ensuite, pour la suite, puis ça fait quatre ans que, dans le fond, je suis à la retraite, mais que je travaille pour la SAAQ, pour les aider à redresser la situation.

Q. Donc, je comprends que vous avez eu une vraie retraite de quatre mois avant d'être relancé dans...
R. Quatre mois, tout à fait.
Q. Ce n'est peut-être pas une retraite comme vous le souhaitiez, mais je présume que vous faites ça volontairement, maintenant?
R. Si j'ai dit « Oui », c'est parce que je voulais le faire!
Q. Et votre statut, actuellement, est-ce que vous êtes consultant pour la SAAQ, est-ce que vous êtes contractuel, c'est quoi votre statut?
R. Bon, je suis un occasionnel, donc à l'emploi de la SAAQ, on m'avait proposé d'être contractuel, j'ai toujours refusé d'être contractuel, que ce soit à mon compte ou pour une firme, parce que rendu à la retraite, je jugeais que la SAAQ devait continuer à me payer comme elle me payait de toute façon, elle était en mesure de le faire, elle pouvait m'engager. Donc, j'ai décidé, puis mon supérieur immédiat peut vous le confirmer, j'ai toujours refusé d'avoir un contrat de gré à gré ou d'aller dans une firme, parce que moi, je suis un payeur de taxes, puis c'est les services que j'utilise aussi, la SAAQ. Donc, si j'ai été 35 ans au service du gouvernement, je peux l'être encore pendant quatre ans, c'est dans cet esprit-là

que je le prends, puis moi, je le fais aussi pour servir la population, là, c'est pour ça qu'on travaille pour le gouvernement.

Q. Et donc, si je reviens à votre... à votre arrivée à la SAAQ en 2009, je comprends que vous avez, au départ, travaillé dans ce qu'on appelle le plan de pérennité; c'est bien ça?

R. Au départ, ça s'appelait la rénovation ARR, la rénovation de l'accès au réseau routier, qui incluait le permis, l'immatriculation. Par la suite, c'est devenu le... le plan de pérennité, puis par la suite, c'est devenu CASA.

Q. Et donc, vous avez travaillé... peut-être nous dire les premières années, là, juste... si on reste dans le plan... dans la rénovation ARR puis dans le plan de pérennité, qu'est-ce que vous faisiez dans... dans ce... ce projet-là?

R. Bon, dans le dossier d'affaires, moi, dans mon champ d'expertise, qui était l'infrastructure de développement ou environnement de développement, les deux termes se... s'utilisent, c'était d'évaluer les coûts pour passer... faire la transition de la plateforme centrale à une autre plateforme, donc faire en sorte qu'on n'ait plus la plateforme central e. Donc, je devais regarder comment on allait

modifier les méthodes, quels modules communs on devait avoir, comment on devait supporter les... les développeurs et leur donner les bons outils pour faire le travail dans un autre monde que le monde qu'ils connaissaient depuis des années, c'était mon travail.

Puis vraiment, cette partie-là, et non pas le développement, puis il y avait d'autres équipes qui, eux, évaluaient les coûts pour faire la transition des systèmes eux-mêmes, les systèmes de permis et immatriculation, c'était les experts du terrain qui faisaient ces études-là, moi, je m'occupais vraiment de la partie environnement de développement, parce qu'habituellement, c'est un peu transversal d'un organisme à l'autre, ça se ressemble.

Q. Et là, vous avez dit que vous étiez responsable, mais vous étiez responsable uniquement des coûts ou de penser aussi cet environnement de développement là?

R. À y penser, quelles sont les activités à faire et les coûts.

Q. Et là, si je ne me trompe pas, est-ce que c'était ce qu'on appelait le bloc BEN dans le plan de... ce qu'on a appelé le bloc BEN dans le plan de pérennité?

R. Oui, c'est devenu par la suite le bloc BEN, BEN, pourquoi, c'est bloc, EN, environnement de

développement, c'était la signification du bloc BEN.

Q. Et si on reste dans ces années-là, peut-être 2009 à 2013, comment ça se passait, ce projet-là de créer un nouvel environnement de développement?

R. On ne le créait pas, on le définissait tout simplement pour voir quels étaient les activités et les coûts, donc on était un ensemble d'experts qui se consultaient pour voir comment on allait faire, puis on le faisait en collégialité, donc il y avait autant les gens qui étaient responsables des banques de données, les gens de traitement, les gens d'infrastructures technologiques, tous ces gens-là, on se consultait pour dire : bien, si, moi, je dois faire ça, c'est quoi les impacts chez toi? Ça fait qu'on se consultait l'un l'autre, on définissait toutes les activités que l'on devait faire, toutes les dépendances qu'il y avait entre ces activités-là. Si je demandais, exemple, d'avoir un outil qui me permettait de conserver le code source des développeurs, bien, ça me prend de l'infrastructure technologique en arrière de ça, donc on le faisait toujours ensemble, puis on s'assurait que nos dépendances étaient prises en considération, que lorsqu'on allait le réaliser plus tard, bien, on le faisait dans la bonne séquence.

Q. Là, j'y viendrai à la suite, mais bon, l'histoire nous montre que le plan de pérennité n'a pas été mené à terme dans la façon dont il était conçu au départ, mais est-ce que vous diriez qu'à ce moment-là, ça... dans... dans votre division, dans vos tâches, ça se déroulait bien, le plan de pérennité, est-ce qu'on progressait, est-ce qu'il y avait des obstacles majeurs, comment ça se déroulait?

R. Le plan de pérennité, dans notre partie, le bloc BEN, on avançait, on avançait bien, d'ailleurs, on avait fait ce qu'on appelle un portail dans lequel toutes les applications devaient être disponibles, et ce portail-là existe toujours aujourd'hui, c'est le fonds d'assurance qui l'utilise actuellement, donc il existe, il est là, il fonctionne.

Donc, on avançait au rythme... comment je pourrais dire, au rythme où on était dans un mode de développement cascade, c'est-à-dire quand on faisait une étape, on passait à la prochaine seulement si la première était terminée, là, dans ce rythme-là, avec la méthodologie du temps de la Société.

Q. Et là, il semblait y avoir un... peut-être un sous-entendu dans votre présentation, c'était long, ça, ce mode-là cascade ou non, c'était des étapes normales?

R. Bien, un, le mode cascade, c'est quand on... c'est toujours on fait une étape, ensuite, on passe à la prochaine, on passe à la prochaine, c'est le mode... c'est long dans la mesure où les gens vont plus ou moins vite dans leurs étapes. Donc, si, moi, je suis rendu à la troisième étape, bien, c'est sûr, je trouvais toujours que les autres, c'était plus long, même si moi, je pouvais être long, les autres diraient la même chose, mais ce n'est pas une méthode comme une méthode agile, où on se mettait plus en groupe, on pouvait réaliser en même temps qu'on y pense; là, on pensait d'abord, ensuite, on repensait, on repensait, puis ensuite, on réalisait, parce qu'il y avait plusieurs étapes, il y avait, exemple, des analyses préliminaires, des architectures, des analyses fonctionnelles, puis ensuite, on pouvait réaliser, tandis que dans un mode agile, bien, on se met ensemble puis on réalise en même temps qu'on y pense.

Donc, c'est... en cascade, pour moi, là, personnellement, c'est plus réfléchi, c'est plus long, puis ça peut... ça peut paraître plus long, ça peut paraître plus coûteux, mais en finalité, il y a moins de surprises.

Q. On y reviendra peut-être ultérieurement, là, sur le

mode agile auquel vous avez fait référence.
Donc, ça, vous travaillez dans le plan de pérennité, puis ensuite, c'est quoi la... la première information que vous avez que le plan de pérennité va... va changer drastiquement, là, d'orientation, comment vous apprenez ça?

R. O.K. Le plan de pérennité, c'était des blocs, A, B, C, le bloc H, c'était le bloc financier, financier, c'est clair qu'on ne développe pas un financier; d'ailleurs, dans le patrimoine, sur la plateforme centrale, c'est un produit qu'on avait acheté aussi. Je ne me souviens pas du nom, mais on avait un produit pour le financier.
Donc, au bloc H, on s'attendait, on a dit : maintenant, on est rendus au bloc H, on a besoin de savoir quels produits qu'on va avoir, parce que moi, en tant que responsable de l'environnement de développement, il faut que je sache comment on interagit avec ce morceau-là, ce nouveau morceau, quelles vont être les règles pour l'appeler, comment on va l'appeler, je dois faire des modules communs qui vont faciliter le travail pour ne pas que chaque équipe reproduise la même chose, mais qu'on le fasse une seule fois.
Donc, on attendait le bloc H, puis il est arrivé des

présentations dans la grande salle, puis les présentations, on s'assoit, des fournisseurs, il y avait SAP, il y avait Microsoft, il y avait Oracle, il y en avait un autre dont je ne me souviens pas le nom, puis ce qu'on voit à l'écran, c'est un permis de conduire. Là, moi, je ne comprenais pas, j'ai dit : pourquoi je suis ici pour regarder la présentation d'un fournisseur qui va me montrer son financier, comment je vais l'intégrer dans nos choses, puis je vois comment je peux émettre un permis de conduire avec son produit? C'est là que j'ai commencé à dire : O.K., ça vient de changer.

Q. Et là, est-ce que je me trompe ou on serait, à ce moment-là, au printemps 2014; est-ce que ça se peut?

R. Les dates, je ne peux pas vous dire, mais vous avez sûrement raison.

Q. Mais est-ce que vous vous souvenez, donc, c'est dans le cadre du bloc H, là, qu'on vous fait ces présentations-là?

R. Oui, oui, parce que nous, au bloc H, les questions qu'on avait, vu qu'on travaillait tous ensemble, je veux connaître le produit, puis je veux connaître les... pas nécessairement le produit, mais les possibilités d'intégration, puis qu'est-ce que je dois fournir aux gens qui vont développer pour bien

réussir cette intégration-là avec un... nous, on appelait ça un service, un service, qui va être le financier. C'était ça, moi, mon intérêt dans... dans la présentation; le financier, ce n'est pas moi qui allais s'en occuper, là, ce n'est pas mon équipe. Nous, on était responsables de dire : « O.K., toi, tu dois développer le permis de conduire, tu dois envoyer l'information au financier, comment tu vas le faire », ça, c'était notre travail à nous.

Q. Et là, si je résume un peu, vous avez dit « J'étais surpris de voir un permis de conduire », donc vous comprenez à ce moment-là que les fournisseurs... puis là, je ne veux pas vous mettre des mots dans la bouche, là, mais que les fournisseurs proposent davantage que simplement un module financier, là, pour le plan de pérennité?

R. Oui, c'est ce que je comprends à ce moment-là, puis je n'étais pas le seul à comprendre ça, les gens qui étaient avec moi aussi, on ne comprenait pas au départ, mais là, on a fini par comprendre. Quand chacun des fournisseurs, après ça, nous présentait comment ils allaient émettre un permis de conduire avec son produit, là, on commence à comprendre, puis ce n'était pas seulement SAP, c'était Oracle, Microsoft, là, c'était ceux dont je me souviens.

Q. Et ça se déroulait... ça a été toute la même journée, ces présentations-là, ou ça s'est fait sur plusieurs...
R. Je ne me rappelle pas, j'ai l'impression que c'est plusieurs journées, on devait avoir une journée avec Microsoft, une journée avec SAP, une journée avec Oracle, mais je ne me souviens plus exactement. Je me souviens d'avoir vu minimum trois présentations.
Q. Et là, par la suite, c'est quoi vos discussions avec vos collègues ou avec vos supérieurs, j'imagine qu'on vous... parce que là, ce que je comprends, c'est que vous n'êtes pas au courant nécessairement qu'il y a un positionnement PGI au moment de cette présentation-là, mais vous devez le savoir ultérieurement, on doit vous en informer?
R. Bien, on commence à soupçonner des choses, parce qu'on voit que le plan de pérennité, ça ralentit, on voit des nouveaux visages qui arrivent, quand on... on les connaît, nos consultants, là, moi, ça fait presque 40 ans que je travaille au gouvernement, si je vois un consultant d'une certaine firme, je vois très bien que c'est un spécialiste de tel domaine. Quand on voit des consultants puis on ne les connaît pas, bien là, il ne passe quelque chose, on le sait, sur le plancher, c'est ce qu'on se dit, là, il est en

train de se passer quelque chose, on ne comprend pas encore tout à fait tout ce qui se passe, parce que ce n'est pas à notre niveau, puis c'est correct que ce ne soit pas à notre niveau, là, on n'est pas des décideurs, mais on commence à voir qu'il se passe quelque chose, puis on est arrivés, une bonne fois, le plan de pérennité, il a été arrêté.

Q. Je vais reprendre ce que vous avez dit... puis essayez peut-être de parler...
Je ne sais pas si vous entendez bien, Monsieur le commissaire?

LE COMMISSAIRE GALLANT :

J'entends très bien.

Me VINCENT RANGER :

Bon, pas de problème.

Q. Là, vous avez dit deux choses, bon, le plan de pérennité ralentit, puis les consultants externes, donc je vais peut-être commencer par le deuxième, donc vous voyez des consultants externes, et là, vous faites des déductions par le bagage de ces consultants-là, est-ce que... c'est quoi le bagage de ces consultants-là ou qu'est-ce que vous en connaissez, quelle déduction vous faites?

R. Bien, c'est sûr qu'après ça, on a commencé à rapprocher les consultants près de nous, là, je me

souviens de madame Savoie, qui...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Juste être plus précis, là, je prends des notes aussi, le « on » puis le « nous », c'est qui, c'est votre équipe, c'est les gens à l'interne de la SAAQ?

R. C'est notre équipe.

Q. Qui est quoi, à l'époque?

R. Les internes à la SAAQ, c'est notre équipe.

Q. Parfait, donc qui travaillent au niveau des TI?

R. Oui, tout à fait.

Q. Parfait.

R. Quand je disais tout à l'heure « on se parlait », bien, on était comme un trio, moi, je m'occupais de l'environnement de développement, il y en avait un autre qui s'occupait des banques de données, puis l'autre de l'infrastructure. Quand je dis « nous », souvent, c'est ces personnes-là, puis après ça, moi, j'avais mon équipe d'environnement de développement sur lequel on se posait aussi des questions.

Q. C'était une équipe de combien de personnes, à peu près, là?

R. Je ne me souviens plus, c'est peut-être une équipe d'une dizaine de personnes, là, ce n'est pas des grosses équipes, ça.

Q. À l'intérieur de la vice-présidence aux technologies

de l'information?
R. Oui.
Q. C'est ça?
R. Oui.

Me VINCENT RANGER :

Q. Et j'aurais peut-être dû vous poser la question au départ, mais donc, la hiérarchie au-dessus de vous, qui sont vos supérieurs, si on remonte peut-être immédiatement au-dessus de vous puis peut-être après?
R. Bien, au moment du plan de pérennité, mon supérieur immédiat, c'était Yves Sicard, c'était mon supérieur immédiat, c'est sûr que ça a évolué par la suite, il y a d'autres gestionnaires qui ont... qui ont été remplacés, mais à ce moment-là, c'était Yves Sicard.
Q. Puis Yves Sicard, est-ce qu'il est sous Alain Dubé aux projets spéciaux?
R. Non, Alain Dubé, il n'était pas du tout dans la lignée de l'environnement de développement. Alain Dubé, à ce moment-là, il était plus du côté du fonds d'assurance.
Q. O.K.
R. Donc, moi, je ne travaillais pas du tout avec le fonds d'assurance, sauf pour les méthodes de développement, mais en termes affaires, Alain Dubé, il était de ce côté-là. Alain Dubé, il est apparu

plus tard dans mes choses.
Q. Et donc, au-dessus de monsieur Sicard, ce serait qui, est-ce que vous avez un souvenir?
R. On a eu Pierre Marois, c'est ce que je me souviens, là, après ça, tous les noms, là, je ne me souviens plus, là.
Q. Pas de problème. Donc, je vous laisse poursuivre peut-être avec votre réponse, les consultants externes, qu'est-ce que vous comprenez qui est l'orientation qu'on prend, là, quand vous faites des déductions?
R. En parallèle de mon travail que j'avais en... dans l'environnement de développement, on m'a fait participer aussi à ce qu'on appelle l'architecture d'entreprise, puis dans l'architecture d'entreprise, il y avait un volet aussi d'environnement de développement, donc je donnais mes... mes recommandations au niveau de l'architecture d'entreprise pour l'environnement de développement, puis dans l'architecture d'entreprise...
Q. Je vais vous arrêter là, monsieur Langlois. L'architecture d'entreprise, je suis certain que c'est limpide pour vous, mais j'aimerais ça qu'on prenne une petite minute pour que vous expliquiez qu'est-ce que c'est, l'architecture d'entreprise.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Et on a le temps, on va prendre le temps, faites-vous-en pas.

R. O.K. L'architecture d'entreprise, c'est vraiment l'architecture dans l'entreprise de la SAAQ, donc c'est à l'intérieur de ça qu'on décide ce qu'on appelle les grands processus d'affaires, puis à la SAAQ, il y en a quelques-uns. Donc, ce qu'on a appelé le... contrôler et surveiller les personnes, CSIP, que vous avez peut-être déjà entendu, qui inclut plus la partie permis, puis à l'intérieur du permis, bien, il y a la partie du médical, la partie des examens, la partie du comportemental, les infractions, les sanctions, il y a aussi contrôler et surveiller les véhicules, il y a toute la partie immatriculation puis les véhicules, contrôler et surveiller les personnes, qui est le contrôleur routier, puis toute la gestion et la relation avec les utilisateurs. Donc, ça, c'est les grands domaines d'affaires de la SAAQ, qui sont découpés en processus qu'on appelle d'entreprise, de très très grands processus, de très haut niveau, exemple, on va savoir là-dedans qu'on doit délivrer un permis.

Ensuite, on descend puis on... on a les processus plus opérationnels, quand on délivre un permis, après

ça, il y a plusieurs étapes, il faut identifier notre client avant de pouvoir délivrer un permis. Donc, l'architecture d'entreprise décrit tous ces grands processus-là de l'organisation au complet, parce qu'avant, on n'en avait pas, on avait juste des architectures un peu plus détaillées, ça comprenait le permis, puis on détaillait le permis, mais on ne voyait pas tous les grands liens de haut niveau à l'intérieur de ça.

Me VINCENT RANGER :

Q. Est-ce que, si je vulgarise un peu vos propos, l'architecture d'entreprise, c'est un peu la structure du fonctionnement technologique ou l'agencement entre tous les processus technologiques d'une entreprise, est-ce que c'est...

R. Technologiques et affaires aussi.

Q. Donc, ça inclut aussi... pourquoi vous rajoutez le « et affaires »?

R. Bien, parce que tout ce qu'on fait n'est pas nécessairement technologique, on peut avoir des processus qui sont des études, des études concernant la sécurité routière, qui ne sont pas nécessairement supportées par des outils informatiques, à part de Word puis Excel, mais il n'y a pas de systèmes en tant que tels, mais ça fait partie d'un grand

processus d'entreprise qui dit : ici, on s'occupe de la sécurité routière. Donc, on définit les règles de sécurité routière, ça fait partie de l'entreprise.

Q. O.K. Donc, l'architecture d'entreprise, ce n'est pas uniquement une architecture technologique?

R. Non, ce n'est pas uniquement technologique. C'est affaires, c'est technique, technologique, c'est tout l'ensemble de l'organisation, puis moi, j'avais ma partie là-dedans, qui était l'environnement de développement.

Q. Bon, je vous laisse poursuivre avec...

R. O.K.

Q. ... votre conversation sur les consultants externes.

R. Donc, quand on faisait l'architecture d'entreprise, madame Savoie est apparue, elle est venue nous aider, puis c'est là qu'on a... on a commencé à nous introduire à un PGI, parce que l'architecture d'entreprise va être supportée par des solutions plus tard, donc... puis madame Savoie, elle a fait un très bon travail en nous expliquant qu'est-ce que c'était, un PGI, à quoi ça servait, puis elle nous a tout bien formés dans ce monde-là.

Donc, c'est sûr que quand on est en architecture d'entreprise, on fait du travail, puis on voit quelqu'un qui a de l'expertise en PGI, puis elle nous

explique comment ça fonctionne, bien, on finit par comprendre ce qui est en train de se passer.

Q. Et donc, si je résume vos propos, vous comprenez que par l'arrivée de consultants externes spécialisés en PGI, bien, implicitement, il y a une orientation de la direction d'aller vers un PGI?

R. Oui.

Q. Et est-ce que vous constatez qu'il y a une expertise pour un produit en particulier, que ces personnes-là ont une expertise envers un produit particulier?

R. C'était... de ma... de mon souvenir, c'était des personnes qui connaissaient bien SAP. Est-ce qu'ils en connaissaient d'autres? Ça, je ne peux pas le dire, mais ils connaissaient SAP, puis à la SAAQ, on avait déjà SAP dans l'organisation pour le système de taxation des municipalités, on avait déjà un sous-ensemble du produit de SAP.

Q. Et outre ce que vous nous avez mentionné, quelle est votre participation dans ce processus-là du positionnement PGI?

R. Je... pour moi, c'est flou, la partie du positionnement, puis une des raisons, c'est que moi étant expert en environnement de développement, c'est... c'est devenu clair que mon domaine d'expertise, c'est le logiciel qui le couvre, je n'ai

pas vraiment de travaux à faire vraiment spécifiques en lien avec un PGI, parce que si je vous donne un exemple, ce qu'on a, c'est qu'on a des outils pour conserver le code source puis garder les différentes versions, bien, le progiciel, il a ça dans son produit; on a des produits qui nous permettaient de... de déployer nos... nos solutions, parce que quand on développe, on développe dans un environnement, puis ensuite, ça va dans un autre, dans un autre, jusqu'à aller en production, donc il faut déployer les applications, le PGI, c'est ce qu'il fait. Donc, ça, c'est mon domaine d'expertise. Moi, je deviens moins pertinent dans un cadre de PGI. Quand je dis « moi », je parle de mon équipe, là, ce n'est pas personnellement, là.

Q. Et donc, plus directement, est-ce que vous êtes impliqué dans le processus de positionnement PGI où on fait des visites de clients, on fait des réflexions, est-ce que vous participez à ça?

R. La partie où j'ai participé au... puis c'est... ça me revient, c'est les visites chez les clients, c'est... on a fait des visites à des clients de SAP à Montréal et à Ottawa. Donc, on est parti s 12 personnes, puis on est allés à Montréal, on... ils avaient identifié quelques clients, on les a rencontrés, on leur a posé

des questions, puis on est allés à Ottawa. Ça, j'ai participé à cette partie-là, puis quand j'expliquais ce que je faisais aux clients, ils ne comprenaient pas pourquoi... pourquoi on avait besoin de ce que, nous, on faisait, c'est-à-dire des outils de gestion de source, c'est-à-dire des modules communs, ils ne comprenaient pas ça, parce que les produits font ça en particulier.

Q. Donc, tous les clients que vous visitez n'ont pas d'environnement de développement comme ce que vous... sur lesquels vous travaillez, parce que c'est pris en charge par le PGI?

R. C'est ça.

Q. Et outre cet aspect-là, est-ce que vous pouvez nous décrire un peu comment se déroulent ces visites-là, qu'est-ce qu'on vous présente, quelle est l'ambiance, vous êtes peut-être un... une des quelques personnes à avoir participé à ces visites-là, on aimerait en savoir un peu plus, là, sur leur déroulement?

R. O.K. Les clients de SAP qui étaient identifiés, nous, on se présentait chez ces clients-là, SAP nous introduisait, puis les gens de SAP sortaient complètement de la salle, ils n'étaient plus du tout présents, puis nous, on posait toutes les questions sans aucune contrainte, il n'y en avait pas... il n'y

avait aucun problème. Puis tous les clients ont tous dit la même chose, il dit : « Il faut absolument vous défaire de la dépendance des consultants, il faut s'organiser pour ne pas que vous soyez dépendants des consultants », ils nous ont tous dit ça.

Puis il y a un client en particulier que moi, j'avais posé une question plus particulière, c'est Postes Canada, parce que Postes Canada, il y a quelque chose qui ressemble à ce que la SAAQ a, qui est le poste photo, quand on va dans un centre de services prendre une photo, il y a un... un poste de travail dans lequel il y a un appareil photo, il y a un petit... un petit dispositif pour capter notre signature, puis Postes Canada, ils ont un peu l'équivalent, ils ne prennent pas la photo, mais ils prennent notre signature quand on se présente au comptoir puis on veut avoir notre colis, il faut signer, puis la question que j'ai posée, parce qu'une de mes préoccupations que j'avais, c'est... le PGI, ça ne peut pas tout faire, là, j'ai dit : « Est-ce que votre poste pour lequel il capte les signatures des clients, c'est en SAP? », Postes Canada, il dit : « Non, c'est complètement du développement maison, cette chose-là. » Ça fait que là, moi, j'ai pris ça, parce que je me suis dit : on a le même problème, on

ne peut pas refaire le poste photo avec SAP, ça ne se fait pas, puis un client nous l'a confirmé aussi. Donc, ça, ça m'a interpellé beaucoup, cette partie-là.

Q. Et outre, bon, cet exemple-là de la signature, de la dépendance aux consultants externes, est-ce qu'il y a d'autres éléments marquants de ces visites-là, au niveau de l'ambiance, de la satisfaction des clients que vous visitez, de d'autres conseils qu'ils vous donnent ou qu'ils donnent à la SAAQ?

R. Bien, principalement, c'est ce que j'ai retenu, parce que moi, je représentais le... le domaine d'expertise que j'avais, c'est sûr que souvent, on... on nous avait aussi promis qu'on avait besoin de moins en moins de personnes TI, puis des questions qu'on posait, c'est : comment vous remplacez vos personnes TI, bien, c'était des personnes affaires plus plus, mais ils disaient que les personnes affaires, eux, n'étaient pas autant structurés que les gens TI, mais les gens TI, des fois, étaient trop techniques pour être dans un PG, donc, ça prenait un mélange des deux.

C'est l'autre chose que je me souviens, là, en termes d'expertise qu'il fallait avoir sur le terrain pour pouvoir travailler avec un PGI.

Q. Puis si je reviens...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. On se situe en 2014?

R. Probablement, là, je... je ne me souviens plus des dates, là, mais c'est...

Me VINCENT RANGER :

Q. Je pense que c'est en preuve que ces visites-là ont eu lieu en octobre... en octobre 2014.

Puis est-ce que... si je reviens à la... au conseil qu'on vous donne de limiter les consultants externes, est-ce qu'il y avait une insatisfaction de la part des clients, c'est un conseil général, ou ça venait du vécu de la transition PGI, de dire : « On a un problème de dépendance, là, aux consultants externes »?

R. Bien, le problème de dépendance, c'est parce qu'on veut... ils veulent être de plus en plus autonomes, puis ils veulent que ça coûte le moins cher, des consultants SAP, ce n'est pas donné, ça coûte beaucoup plus cher un consultant SAP qu'un consultant ou un développeur qui développe des choses sur Microsoft, qui est plus commun sur le marché, mais c'est d'être autonome, entre autres.

Q. Suite à ces visites-là, est-ce que vous faites une... une recommandation, est-ce qu'on vous consulte,

est-ce qu'il y a des discussions de l'équipe qui ont... qui a fait les visites, là, est-ce qu'on vous demande votre point de vue sur... sur le... l'utilisation d'un PGI pour remplacer le plan de pérennité?

R. Pas à ce que je me souvienne.

Q. Je présume qu'on vous informe à un moment que la décision est prise de procéder par un PGI?

R. Oui, bien, on informe l'organisation qu'on s'en va dans un PGI, parce qu'on nous présente des... on nous fait des présentations disant qu'on s'en va vers du prêt-à-porter et non plus du sur mesure, là, donc c'est les présentations qu'on voit, donc on devrait être dans du prêt-à-porter, c'est l'avenir, puis ça devrait coûter moins cher, puis on va avoir besoin de moins de gens pour supporter nos systèmes.

Q. Quand vous dites... donc, prêt-à-porter, peut-être juste expliquer l'allusion à laquelle vous faites référence, là, dans un PGI?

R. Bien, c'est l'image qu'on avait dans les présentations, il y avait une image d'un client qui s'achète un habit, est-ce qu'on achète l'habit prêt-à-porter ou on achète l'habit qui est fait par un couturier, puis qui le fait sur mesure. Donc, on faisait la comparaison avec : je suis dans un PGI ou

je fais du développement maison. C'est un peu l'allusion qu'on... qu'on nous faisait, là.

Q. Donc, par la suite viendra l'appel d'offres pour sélectionner l'éditeur du PGI et l'intégrateur; est-ce que vous êtes impliqué dans la... dans la préparation de cet appel d'offres là?

R. L'appel d'offres, on devait... on devait écrire... on devait écrire un petit document, présenter ça à madame Madeleine Chagnon, qui le regardait, puis après ça, voir si on allait plus loin. Moi, j'avais produit mon document, je lui ai remis, elle a regardé ça, elle dit : « Ce que tu fais comme travail ou ton domaine d'expertise n'est pas pertinent pour nous dans l'appel d'offres », donc, c'est ma seule implication que j'ai eue au niveau de l'appel d'offres pour la rédaction et aussi pour l'évaluation, parce que je n'avais aucun... aucun critère qui concernait mon équipe dans... dans l'appel d'offres.

Q. Toujours pour la même raison que vous nous avez déjà expliquée, c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'environnement de développement à faire dans le cadre d'un PGI; c'est ça?

R. C'est ça.

Q. Et qu'est-ce que vous faites, donc, pendant ce

temps-là, où on a décidé d'aller vers un PGI, vous ne participez pas à l'appel d'offres, j'imagine que vous occupez vos journées à d'autres choses?

R. Je travaille tout aussi fort, ce sur quoi...

Q. Je n'en doute pas.

R. ... ce sur quoi je me concentre, c'est... dans le plan de pérennité, il y avait une partie du bloc BEN, moi, j'avais défendu le fait qu'on avait encore besoin de certaines parties à l'intérieur du bloc BEN pour le fonds d'assurance, parce que le fonds d'assurance, il était en conversion automatisée de la plateforme centrale vers la plateforme intermédiaire, qui était Windows, on avait encore des systèmes qui allaient vivre un certain temps sur la plateforme, on avait déjà des... des applications qui roulaient, là, sur... sur Windows, là, qu'on avait développées maison, puis on avait déjà nos transactions Web qu'on avait sur le... sur Internet, on n'en avait pas aussi évoluées que ce qu'on a aujourd'hui, mais on en avait, puis ça, il faut que ça continue à vivre, on ne peut pas arrêter le temps, puis dire : « Bien, on reprendra ça, on gérera ça dans cinq ans », il faut continuer à évoluer, parce que les fournisseurs, eux, évoluent, ils changent les versions, il y a des choses qui peuvent ne plus fonctionner, donc il faut

continuer à faire évoluer.
Donc, moi, j'avais des travaux que je continuais du plan de pérennité dans l'environnement de développement pour m'assurer que ces équipes-là puissent continuer à travailler.

Q. Et là, vous avez mentionné la plateforme centrale, la plateforme intermédiaire, je profiterais encore peut-être de votre présence pour nous expliquer la différence entre les deux, ces deux plateformes-là.

R. O.K. La plateforme centrale, c'est l'ordinateur central dans lequel on a... moi, je suis quand même assez vieux, là, si vous vous souvenez des écrans verts juste avec des caractères, ça, c'est la plateforme centrale qu'on avait, c'est là-dedans qu'on a des vieux logiciels, on faisait du COBOL puis ces affaires-là, ça, c'est la plateforme centrale.

Q. Est-ce que c'est ce qu'on appelle les systèmes patrimoniaux?

R. Les systèmes patrimoniaux, c'est ça, ils étaient à l'intérieur de ça.
Ensuite, la plateforme intermédiaire, la SAAQ avait choisi Windows, donc on avait des serveurs Windows et on avait des postes de travail Windows, on développait des applications en Windows pour nos clients.

Q. Et là, l'interaction entre les deux, là, la plateforme centrale, plateforme intermédiaire, parce que vous avez dit « On va passer de l'un à l'autre » ou...

R. O.K. Quand on a fait des... des applications sur la plateforme Windows, on appelait la plateforme centrale, parce que les données étaient sur la plateforme centrale, elles n'étaient pas ailleurs, donc il y a des modules d'intégration qui permettent, à partir de programmes Windows, d'interroger les banques de données qui sont sur la plateforme centrale. Donc, on pouvait faire ça, puis l'objectif, c'était de... d'éliminer la plateforme centrale, parce que l'expertise COBOL était de moins en moins présente, puis les technologies qu'on avait, qui étaient IDMS, bien, IDMS, de plus en plus, le fournisseur nous disait : bien, tu devrais... t'sais, nous, on va arrêter ça, puis on demandait à des grandes firmes comme Gartner qu'est-ce que... c'est quoi l'avenir de ça, puis ils nous disaient toujours : « Sortez d'IDMS puis allez sur une autre plateforme », c'était ça le discours des grandes firmes de veille comme Gartner, puis ça, ces études-là avaient été faites dans le temps de monsieur Léveillé, entre autres.

Q. Puis ça, comme personne qui a beaucoup d'expérience en informatique, est-ce que c'était le constat que vous faisiez aussi notamment sur la difficulté de trouver des programmeurs ou des développeurs en COBOL, est-ce que vous le constatiez, ça aussi?
R. Oui, tout à fait. Avant même que j'arrive à la Société d'assurance automobile, la Régie des rentes avait fait une entente avec l'Université Laval pour faire un programme spécial en COBOL, il y en avait... je me souviens, une fois, on en avait engagé une vingtaine comme ça de finissants, puis au bout d'un an, il n'en restait plus un, ils ne voulaient pas faire de COBOL, les gens.
Donc, c'est sûr que l'aspect expertise de ça, bien, les gens ne voulaient pas en faire, les développeurs, les jeunes, ce n'est pas ce qu'ils voulaient faire.
Q. Donc, on a parlé de ce que vous faisiez, donc, pendant l'appel d'offres; est-ce que vous êtes impliqué à la suite de l'appel d'offres, dans le choix du... de l'éditeur et de l'intégrateur?
R. Non, d'aucune façon.
Q. Est-ce qu'on vous consulte sur la solution qui est proposée, sur le devis qui a été sélectionné par la suite?
R. Pas pendant le processus d'appel d'offres et

d'évaluation. Par contre, on m'a demandé de regarder certaines parties de la proposition pendant la livraison 1. Monsieur Dubé m'a dit : « Regarde donc ça voir, parce que tu... tu peux peut-être détecter des choses », puis j'avais détecté une couple de choses, effectivement, dans leur proposition, avec les connaissances que j'avais à ce moment-là. J'avais détecté que le poste photo, bien, ils voulaient réutiliser celui qu'on avait, alors qu'il était fait en Windows avec des liens très forts avec la plateforme centrale, j'ai dit : « Ça, on ne peut pas faire ça, on ne peut pas réutiliser ça, il faut le refaire », puis il manquait aussi tout un pan de mur, qui était la gestion des petites caisses dans les centres de services, ça, je l'avais soulevé, c'est sûr que c'est en regardant rapidement toute la proposition, parce que la proposition, c'était quelque chose d'assez volumineux.

Q. Et ça, vous en informez, j'imagine, monsieur Dubé?

R. Oui, tout à fait, puis ensuite, ils ont déclenché des travaux, faire des évaluations, combien ça coûterait de le faire, puis d'ailleurs, on a refait le poste photo dans un autre... dans un autre langage, qui est Java, là, donc il y a une équipe qui a pris en charge ça, ils ont fait un projet, puis le poste photo a été

refait, puis ils en ont profité aussi pour moderniser les appareils photo puis tout l'ensemble qui va avec ça.

Q. Ça, dans le cadre de la livraison 1?

R. Je ne sais pas le budget venait... est-ce qu'il venait de la... de CASA ou c'était un projet à part, ça, je n'ai aucune idée, là, moi, je n'étais pas dans ces discussions-là.

Q. Êtes-vous impliqué d'une autre façon dans la livraison 1?

R. La livraison 1, j'ai... j'étais... parce que la... quand on m'a engagé pour CASA, on m'a engagé pour mon expertise que j'avais avec la plateforme centrale puis les systèmes patrimoniaux, donc comment ça fonctionnait, puis dans la livraison 1, il y avait beaucoup d'échanges avec des partenaires, que ce soit des banques, que ce soit Revenu Québec, puis on m'avait... on m'avait demandé de regarder puis d'aider les gens qui... de l'Alliance de ce côté-là. En parallèle, je... j'apprenais aussi comment ça fonctionnait, SAP, puis je regardais comment on allait définir des normes, des façons de faire, ça fait que j'ai... j'ai été plus un... un apprenant qu'un exécutant dans la livraison 1.

Q. Parce que SAP... SAP, c'était nouveau pour vous, là?

R. Ah, complètement. Moi, quand ils sont arrivés, je le disais à mes collègues, moi, je ne reconnais plus les personnes, je ne reconnais plus les édifices, je... quand ils me parlent, je ne comprends rien de ce qu'ils me disent, là, je suis complètement dans un autre pays. Donc, pour moi, c'était... c'était ça, là, qui arrivait, puis on retombait... on retombait au début de notre carrière, on ne connaissait pas grand-chose. Après 30 ans d'expérience, c'est ce qui nous arrive, là, puis on avait beaucoup ce sentiment-là, les internes, là, mais là, il fallait réacquérir ces... ces connaissances-là, mais il reste que notre expertise qu'on a acquise pendant les 10, 15, 30 ans qu'on avait, ça demeure, là, les concepts puis les façons de faire, là, ça reste les mêmes, c'est juste le monde qui a changé. C'est comme si on nous a pris puis on nous a envoyés dans un autre pays, qui ne parle pas notre langue, puis ce n'est pas du tout les mêmes personnages qui sont autour de nous, là, puis ce n'est pas les mêmes édifices.

Q. Quand vous parlez de « personnages », vous parlez vraiment des... de vos collègues ou des...

R. Bien, mes collègues, tout à fait, il arrive une armée de consultants, nous, quand on avait des consultants, bien, quand c'est des consultants de CGI, de Fujitsu,

DMR, on les connaissait, ces gens-là, on savait c'était qui, là, on n'a plus de points d'attache, parce qu'on forme beaucoup de liens avec les gens avec qui on travaille, là, mais ces gens-là, on ne les connaît pas, c'est tout du nouveau monde pour nous, puis ce n'est pas du monde qui viennent nécessairement de la province de Québec, c'est du monde qui venaient d'un peu partout, là. Mon voisin, il venait de l'Inde, il est arrivé ici en plein hiver, puis il n'avait rien, son appartement, il n'avait même pas de matelas, puis mon voisin de bureau, c'était une personne qui vient de l'Inde. Là, après ça, il y avait du monde du Honduras, il y avait du monde d'un peu partout, là, dans le monde, qui arrivaient chez nous, là.

Q. Donc, je comprends que les consultants de l'Alliance, on viendra peut-être un peu plus tard sur les... les personnes qui travaillaient hors Québec, mais je comprends que beaucoup, il y a l'arrivée de ressources hors Québec pour venir travailler sur place à la SAAQ...

R. Oui.

Q. ... sur le... sur le langage SAP, là?

R. Oui.

Q. Et je présume -- je ne sais pas si vous en avez... si

vous connaissez un peu le milieu, mais je présume, c'est parce qu'il n'y a pas assez de ressources humaines disponibles au Québec pour un projet de cette envergure-là, SAP; est-ce que c'est exact?

R. Tout à fait, c'est énorme, ce qu'on a fait, là, donc il n'y avait pas assez... parce que sinon, on allait cannibaliser tous les clients de SAP à Montréal, puis aux environs, puis partout au Québec, là, il n'y a pas assez de monde pour faire ce qu'on avait à faire.

Q. Bon, venons-en à... au travail important, donc, à la livraison 2. Là, je comprends que vous n'avez pas été impliqué directement dans la livraison 1, ou en tout cas, très à la marge; est-ce que vous avez été impliqué dans la livraison 2?

R. La livraison 2, au départ, encore une fois, nous, quand on regardait la proposition, les gens techniques de la SAAQ, on était responsables de modifier des... des éléments sur... dans les systèmes patrimoniaux pour bien faire fonctionner la livraison 2, puis ensuite, notre travail, quand je parle des... c'est les gens techniques, c'était d'apprendre. Donc, on devait apprendre des gens pour pouvoir prendre la relève par la suite, les gens d'affaires, c'est autre chose, mais nous, c'était notre travail.

Q. Je comprends, donc, juste sur ça, que les... quand

vous parlez des gens de TI de la SAAQ, vous n'êtes pas impliqué directement dans CASA ou est-ce que... donc, peut-être nous expliquer un peu le fonctionnement ou la dynamique entre les consultants, CASA -- les consultants de l'Alliance, l'expertise TI à l'intérieur de la SAAQ, comment tout ça s'arrime, là?

R. O.K. Les gens qui avaient l'expertise affaires, la connaissance des processus, savoir comment qu'on délivre un permis, comment qu'on remplace un permis, ça, c'était des gens de la SAAQ, ce n'est pas... ce n'était pas nécessairement des gens TI, ce n'est pas nécessairement des gens TI non plus qui ont cette connaissance-là.

Ensuite, il y avait des... un groupe de gens qui, eux, ils avaient la connaissance du produit SAP, donc toute la connaissance; nous, on ne l'avait pas, on ne pouvait pas travailler là-dessus, on ne voulait pas être des apprentis sorciers non plus, là, on ne voulait pas faire... on ne voulait pas faire ce travail-là, on ne le connaissait pas, tout ce qu'on allait faire, c'est des erreurs dans ce monde-là.

Puis ensuite, il y avait des développeurs.

Donc, en gros, c'était toujours une partie -- une personne affaires, une partie... une personne SAP, un

développeur. Nous, en tant que développeurs, on ne pouvait pas être là, un, on ne connaissait pas ça, on devait apprendre, donc quand il arrivait que le... le domaine d'affaires disait : « J'ai besoin de produire un permis », la personne de SAP, bien, elle dit : « Pour produire un permis dans SAP, ça se fait de cette façon-là, puis ce qu'il manque, c'est le développeur qui va le faire, puis c'est un développeur... c'est un développeur qui connaît SAP ». Donc, dans notre situation, c'était souvent une personne en Inde.

Mais nous, on ne pouvait pas faire ça, parce qu'on ne savait pas comment faire, on était là au départ pour apprendre, puis quand on apprenait, bien, après ça, on pouvait peut-être prendre le... le prendre au vol, mais ce n'était pas l'esprit non plus de la proposition, nous, on ne devait pas nécessairement intervenir directement dans le développement.

Q. Et... et donc, là, au fur et à mesure de vos apprentissages, comment votre implication évolue dans la livraison 2?

R. Bon, il est arrivé un moment où ils ont commencé à livrer des... des fonctions qui ont été développées par des gens de l'Alliance, ils ont fait les tests, ça ne fonctionnait pas. Ça ne fonctionnait pas.

Donc, je vais dire que... prenons un exemple...

Q. N'hésitez pas à y aller avec des exemples pour nous... simplement, des fois, en informatique, ça nous aide quand on met des fonctions précises là-dessus.

R. Un exemple simple, si l'application devait donner 26, elle ne donnait pas 26, je simplifie, là, on s'entend que ce n'est pas ça, un permis, là. Donc, là, ce qu'ils disaient aux gens, bien, ça ne donne pas 26, ce qui arrivait, ça retournait au développeur en Inde, ça revenait, ça donnait 26. O.K. On fait un autre test, ça doit donner 27, ça donne toujours 26. Ça fait que là, les... les gens de la SAAQ, les gens affaires ont commencé à venir me voir, puis ils ont dit : « On ne comprend pas, ça ne marche pas, quand on leur demande de modifier, ça ne marche toujours pas; peux-tu regarder? » Parce que moi, j'avais une expertise environnement de développement, mais j'étais quand même capable de voir qu'est-ce qui se passait.

Ce que je m'étais aperçu, dans le fond, c'est... ils n'implantaient pas la logique d'affaires qui était demandée, puis c'était compréhensible qu'ils ne pouvaient pas l'implanter, parce que de la façon dont ça marchait, c'est qu'on avait notre analyste

d'affaires qui décrivait le besoin, il écrivait son document en français, on avait l'analyste SAP qui, lui, traduisait le besoin d'affaires en fonctionnalités SAP, puis il y avait des choses à développer, il envoyait ça... il ne pouvait pas l'envoyer en Inde tout de suite, il fallait que le document soit traduit en anglais, à ce moment-là, c'était des traducteurs, qui n'ont aucune connaissance technique. Donc, ça donne des documents un peu bizarres, puis on le demande à un développeur en Inde : « Maintenant, base-toi là-dessus pour développer ce que j'ai besoin que ça fasse. » Il ne comprenait pas, là, ce qui se passait, donc il développait ce qu'il avait compris puis il le faisait, c'est tout, ça revenait puis c'était tout croche. Quand on lui disait : « Bien, maintenant, il faut que ça donne 26 », lui, il comprend il faut que ça donne 26, je vais m'organiser pour que ça donne 26, c'est ça qui se passait.

Quand, moi, j'ai vu ça, il y a une équipe, la première équipe, c'est l'équipe du comportemental, ce qu'on appelle CSP4, les infractions, les sanctions, je me rappellerai toujours, elle m'a dit : « Ça ne marche pas »...

Q. Peut-être juste, encore là, monsieur Langlois,

qu'est-ce que c'est, le CSP4 dans les fonctions d'affaires?

R. O.K. Revenons dans l'architecture d'entreprise, CSP, c'est contrôler et surveiller les personnes, donc c'est tout ce qui est en lien avec le permis, puis il y a quatre grands domaines dans surveiller et contrôler les personnes du permis, le premier, qui est CSPM, c'est la partie médicale, donc on s'assure que la personne a les conditions médicales pour être en mesure de conduire, si la personne fait une démence profonde, bien, c'est sûr qu'on ne lui donnera pas un permis, CSP2, c'est les examens théoriques et pratiques, CSP3, c'est la délivrance du permis lui-même, remplacement puis tout ça, puis CSP4, c'est quand... c'est le comportement du client, s'il commet une infraction, on lui enlève ses... on lui met des points de démérite, on lui donne des sanctions, ça, c'est CSP4. Donc, il y a une progression pour... il faut que médicalement, tu puisses passer tes examens, quand tu as passé tes examens, tu peux avoir ton permis, quand tu as ton permis, après ça, tu es sur la route, bien, on peut te sanctionner. Donc, il y a une gradation, c'est pour ça que ça s'appelle CSP1, CSP2, CSP3, CPS4, ça, c'est ce qui est permis.

Q. Je vous laisse poursuivre avec votre implication dans le CSP4.

R. O.K. CPS4 étant dans le comportemental, ça a été les premiers qui m'ont interpellé, bien, moi, ce que j'ai fait, c'est que j'ai lu le document... ce qu'on appelle une spécification fonctionnelle, j'ai regardé puis j'ai regardé ce qu'ils avaient écrit comme code, j'ai comparé les deux, parce que là, ils n'ont pas compris, ils n'ont pas compris c'est quoi la logique pour arriver à donner 26. Encore une fois, je simplifie mon 26, là, donc ils n'ont pas compris. Donc, là, j'ai demandé -- parce que moi, je n'étais pas supposé de travailler là-dessus, parce qu'on ne devait pas s'impliquer, donc la personne responsable du comportemental me demande : « Bien, comment on peut résoudre le problème? » Moi, j'ai lu la spécification, j'ai commencé à faire des diagrammes, j'ai dit : « Ce que tu exprimes, ça doit être découpé de cette façon-là pour que ça donne un programme à la fin. » Ça fait que j'ai commencé à faire des diagrammes, ce que moi, j'ai appelé après des diagrammes techniques, donc j'en ai fait pour CSP4. Ensuite, il y a une autre équipe qui a eu le même problème, CSP1, qui est le médical, ils m'ont dit la même chose, ils disent : « On est en train de faire

le RICEFW sur la réception des rapports », parce que le médical, comment ça fonctionne, on demande au client... on lui envoie un gabarit de... un formulaire médical sur l'état de santé, son médecin le complète, on le retourne, il est analysé, puis ensuite, soit qu'on met les diagnostics, on met des conditions sur son permis, ou tout simplement, il n'y a aucune contrainte, tu peux conduire.

Donc, ça, c'était la fonction qui permettait de recevoir le... le formulaire médical complété par le médecin. C'est la même chose, je regarde ce qui avait été décrit dans la spécification fonctionnelle, c'était bien décrit, puis j'ai fait la même chose, j'ai commencé à faire un diagramme, puis j'ai dit : « Maintenant, ce diagramme-là, c'est ce qu'il faut suivre pour faire maintenant le programme. ».

Plus ça avançait comme ça, je développais... je développais ces diagrammes-là, puis j'ai fini par prendre ma place, entre guillemets, dans la livraison 2, c'est-à-dire pour la partie permis, tout ce qui est CSP, j'ai commencé à faire les diagrammes de plusieurs des fonctions principales surtout, puis ensuite, ce que je faisais, c'est... plutôt que d'envoyer ça directement à la personne en Inde, au développeur, je communiquais avec la personne. Là,

j'établissais une relation avec cette personne-là, puis la personne, moi, j'ai fini par comprendre, ce qu'elle faisait, elle disait « Oui oui oui », elle ne posait pas de question, eux, ils ont comme une hiérarchie dans leur culture qui dit que si quelqu'un te demande de quoi, tu le fais, tu ne poses pas de questions, mais moi, ils me disaient : « Tu es mon boss », non, je ne suis pas ton boss, je suis ton collègue de travail, je te montre comment ça devrait être fait, si je me trompe, tu me le dis à moi que ce n'est pas correct, puis on négocie ensemble, puis on essaie de comprendre. Mais ils ne comprenaient même pas c'était quoi la SAAQ à la base, ça fait que ce que j'ai fait, je suis allé sur le site Web, je suis allé chercher les pages en anglais, je suis allé chercher les diagrammes qui expliquent les classes de permis, il y a un beau PDF qui explique tout ça, la classe 1, la classe 2, j'envoyais tout ça aux gens en Inde, je disais : « Vous lisez ça, si vous ne comprenez pas, vous parlez... il faut que vous compreniez qu'est-ce qu'on fait comme travail à la SAAQ, là, vous allez être en mesure de bien développer ».

Pour moi, c'était inconcevable qu'on demande à des gens de développer quand ils ne connaissent pas

qu'est-ce que fait la business, pour moi, ça ne faisait pas de sens.
Ça fait que je prenais beaucoup de temps avec les gens en Inde de leur expliquer qu'est-ce que c'était la SAAQ, comment ça fonctionne, ce qu'on te demande présentement, c'est de faire ça, puis la façon de faire ça, tu devrais le découper comme ça.
Puis là, j'ai établi des relations, puis ma routine, après ça, dans la livraison 2, c'était quoi, c'est... l'après-midi, je faisais mes diagrammes, parce que les gens de l'Inde, eux, ils dormaient, je faisais mes diagrammes, je préparais mes courriels, je leur envoyais les instructions pour qu'ils puissent travailler, eux, l'équivalent du matin, c'est-à-dire nous la nuit, le lendemain matin, on se reparlait, on vérifiait tous ensemble puis on corrigeait, puis je recommençais, je faisais ça à tous les jours, sans arrêt, avec des gens en Inde, puis comme ça, on a commencé à avoir des choses qui fonctionnent, mais il a fallu qu'une personne de la SAAQ interne, technique, s'implique pour que ça se fasse. Si on n'avait pas ça, il n'y a pas grand-chose qui aurait fonctionné, en tout cas, c'est mon avis.

Q. Là, vous avez ouvert un peu nos yeux sur le fonctionnement quotidien de votre vie pendant la L2.

R. Hum hum.
Q. Vous avez donc été aux premières loges de... du... de la lenteur ou, en tout cas, des délais qui ont été dans la L2; qu'est-ce que vous constatez, là, dans ce rythme-là de développement pendant la livraison 2?
R. Bon, il y a plusieurs choses. Quand on a fait la L2, on n'a pas pensé... les gens de l'Alliance n'ont pas pensé qu'il allait y avoir autant de développement, parce que quand on écoute les gens puis on se met dans leur position, ils ont tous raison. Quand on se met dans la position des gens de l'Alliance qui disent : « SAP, ça fait des permis », ils ont raison, ça fait des permis à la saveur SAP.
Quand la SAAQ dit : « Bien, ça ne marche pas, ça ne fait pas tout à fait des permis », ils ont raison aussi, parce qu'un permis, ce n'est pas juste de produire le... l'élément dans SAP, il y a toute une logique en arrière. Quand je veux délivrer un permis, il faut que je m'assure que... quand on se présente au comptoir, on peut passer un examen visuel, on a un petit questionnaire médical, ensuite, il y a... as-tu fait tes examens pratiques, les as-tu réussis, il y a tous des préalables qui fait en sorte que maintenant, on délivre un permis.
SAP tout court, ça ne fait pas ça, là, il faut

implanter toute cette logique-là, puis cette logique-là, elle est basée sur quoi? Sur des lois et règlements, c'est le Code de la sécurité routière puis c'est le Règlement sur la santé des conducteurs, mais ça, il n'y a aucun logiciel sur la planète qui contient ces règles-là, donc il faut les développer, ces règles-là.

Puis SAP, je peux créer un permis dans SAP sans tout ça, mais je n'ai pas ma logique, puis mes écrans, ça ne sera pas des écrans de permis, ça va être des écrans de SAP dans le langage SAP, ça s'appelle des équipements puis des contrats, là. Ça fait qu'on n'est pas pour demander à nos préposés aux comptoirs, quand un client se présente, crée-moi un équipement, puis crée-moi un contrat, puis le contrat va avoir une durée d'un an, puis à tous les ans, il faut qu'il se renouvelle. Ça fait qu'il faut tout développer ces parties-là de notre côté, qui fait en sorte que la traduction de ce qu'il y a dans SAP, ça devient à l'écran un permis.

Donc, ce qui a été, selon moi, sous-estimé, c'est tout le développement de la logique et des écrans qui viennent supporter cette logique-là pour utiliser SAP dans un contexte de la SAAQ. Ça, pour moi, c'est... c'est clair que ça a été sous-estimé.

Autre chose qui est arrivée, c'est qu'on a... on a listé tout l'ensemble des choses qu'on devait développer, on savait très bien qu'il y avait un permis... la délivrance de permis, le remplacement, l'annulation, on... on savait tout ça, puis on les voyait, puis ce qui est arrivé, quand on est partis, le développement, c'est qu'on a dit : « On part tous ensemble sur la ligne de départ, puis on part ensemble », mais ce qu'on n'a pas pensé, c'est... quand je fais un permis, j'ai besoin de l'information de mon client, quand je fais un permis, j'ai besoin de l'information médicale, j'ai besoin de l'information comportementale, donc il y a des dépendances, il y a un ordre dans lequel on doit faire ça. Puis encore une fois, si je me mets du côté de l'Alliance SAP, cette dépendance-là, c'est le logiciel qui les fait, je ne développe pas un logiciel, moi, il le fait, le logiciel, les dépendances ont déjà été pensées par SAP, je n'ai pas à penser ça, mais quand on se met du côté de la puis les gens plus près du terrain, bien, nous, on dit : « Non non, il faut que tu y penses à tes dépendances ».

Ils ont réalisé ça le jour où ils ont commencé à faire le BRP, le *big room planning*, parce qu'avant,

chacun planifiait ses choses puis on les faisait, mais tout le monde s'attendait. Quand ils ont fait le *big room planning*, bien là, c'était : « Bien, moi, il faut que je passe en premier, toi, tu vas attendre », ça fait que là, ils ont commencé à faire une organisation un peu plus censée, mais ça ne s'est pas fait le jour 1, ça, ça s'est fait avec essais et erreurs. Ça, c'est une autre chose qui est arrivée.

Q. Je vais peut-être juste vous arrêter là pour qu'on entre un peu plus en détail.

R. Oui.

Q. Donc, là, dans le fond, ce que je comprends, vous nous parlez de ce qu'on appelle les RICEFW...

R. Oui.

Q. ... donc de tout ce développement-là qu'il y a à faire pour adapter le PGI à la SAAQ?

R. Oui.

Q. Et là, si je reviens avec votre image du début, le prêt-à-porter ou le sur mesure, comment vous... vous découvrez cette réalité-là du prêt-à-porter ou du sur mesure quand on développe les... les RICEFW pendant la L2, là?

R. Bien là, on s'aperçoit que c'est une combinaison des deux, on a une partie qui est du prêt à porter, puis il fait ça très bien, mais ça nous prend une partie

du sur mesure, on n'a pas le choix, parce qu'il ne fait pas tout, c'est ça qu'on s'aperçoit. Quand on pense à la partie infractions, sanctions et médical, de base, ça ne venait pas dans SAP, mais dans l'appel d'offres, on avait prévu ce qu'on appelle un CDP, un *custom development program*, donc, SAP a développé la partie que nous, on a... notre acronyme, c'est ISM, on aime les acronymes au gouvernement, vous le savez, là, c'est ISM, pour infractions, sanctions, médical, ils nous ont développé cette partie-là qui fait partie, dans le fond, d'une version de SAP de la SAAQ, quand ils mettent à jour SAP, bien, ils vont mettre à jour aussi ce bout -- ce morceau-là.
Mais ce qu'on a découvert avec ce morceau-là, c'est qu'on n'avait pas d'écrans, on n'avait pas de logique, on n'avait rien; tout ce qu'on avait, c'est une banque de données pour laquelle on peut déposer des données puis des modules pour pouvoir interroger puis mettre des données dedans, mais notre logique à nous, elle n'était toujours pas à l'intérieur, puis on n'avait toujours pas d'écrans qui permettaient de travailler avec le module ISM. Donc, ça aussi.
Ça fait que là, on avait aussi ça, qui était du sur mesure, du sur mesure fait en partie par SAP encore, mais toute l'autre partie, c'est nous qui devions la

faire, là, la SAAQ puis l'Alliance, donc c'est ce qu'on constate, là.

Les gens de l'Alliance sont très forts à configurer puis à bien comprendre comment fonctionne SAP pour répondre à notre besoin pour dire : « Il faut que SAP nous produise un permis », ils sont très très forts là-dessus, là. Par contre, de faire du sur mesure, ils sont moins présents, ils sont moins forts, parce que ces gens-là, ils ont été... je vais le dire comme ça, ils ont été drillés à configurer un logiciel, puis à faire fonctionner ce logiciel-là, ils n'ont pas été formés à développer des applications presque complètes avec le langage de SAP pour faire des écrans puis tout ça. Eux, ce qu'ils font, habituellement, comme développement, c'est qu'ils ajustent un petit peu leurs logiciels selon les besoins d'un client, mais là, ce n'est plus ça, là, on développe beaucoup de choses, beaucoup.

Q. Bien, c'est ce qui ressort, c'est ce que je comprends de votre témoignage, là. Est-ce qu'on... à votre avis, au niveau de la SAAQ ou de l'Alliance, on a bien estimé l'ampleur du développement ou du sur mesure, là, peu importe le terme qu'on prend, le développement qu'il y a à faire dans la livraison 2?

R. C'est clair qu'on ne l'a pas bien estimé, puis c'est

clair que c'est difficile de l'estimer au niveau où ils étaient pour faire l'estimation.

Si on reprend de ce que je parlais tout à l'heure, l'architecture d'entreprise, c'est des gens de très très haut niveau, bien souvent, si on regarde, c'est probablement beaucoup de ces gens-là qui ont participé à l'appel d'offres, mais eux, ils ne connaissent pas le détail sur le plancher, ils ne connaissent pas toutes les dépendances, ils ne connaissent pas toute la complexité qu'il y a en dessous, parce qu'avant, quand on était en mode cascade, moi, je n'ai jamais vu un contrat qui contenait, du début jusqu'à la fin de la réalisation, puis on a estimé les coûts, puis on arrive avec ces coûts-là; ce qu'on faisait, c'est qu'on faisait une partie, soit des analyses préliminaires ou autres, puis ces analyses-là, nous, on avait des barèmes, plus ou moins 50 % d'estimation. Ça fait que là, après ça, on faisait approuver notre budget, O.K., à plus ou moins 50 %, on connaît notre fourchette de prix, on vous permet de continuer.

Après ça, on allait plus dans une architecture un petit peu plus détaillée, puis là, on tombait dans des estimations de plus ou moins 30 %, c'était le deuxième palier, là, encore une fois, on regarde,

plus ou moins 30 %, est-ce qu'on est dans la bonne fourchette, si on dépassait trop, bon, il y avait deux choix : soit qu'on augmentait le budget, soit qu'on changeait la portée. Puis après ça, on avait une autre étape, là, on était plus ou moins 10 %, c'était le même exercice, à plus ou moins 10 %, si je dépassais beaucoup, qu'est-ce que je fais, je t'en donne plus, ou on joue sur la portée, puis après ça, là, on faisait les contrats de réalisation puis on continuait.

Mais là, on essayait de dire : « Bien, ça va nous coûter tant », puis moi, je ne vois pas comment on peut estimer tout ça, alors que sur le plancher, on sait très bien que c'est plus complexe que ce que les gens... puis même les gens sur le plancher, ils savent que même... c'est complexe ce qu'ils ont connu, ils ont connu une partie de la complexité, pas l'ensemble, parce que si le système a 40 ans, les gens qui sont dans les 10 dernières années, bien, s'il y a 20 ans, il y a des choses qui étaient complexe puis ils n'ont jamais eu à les modifier, ils ne la connaissent pas, cette complexité-là, c'est seulement quand on va retomber dedans qu'on va le savoir, on ne peut pas deviner ça, là, tant qu'on n'a pas touché à ça, on ne peut pas le savoir.

Q. Et donc, si je vous dis... là, on l'a... c'est déjà en preuve, on en a parlé au printemps, qu'on avait fait ce travail-là d'appariement, à savoir est-ce que le PGI était... avait un niveau d'appariement avec ce que... ce qui était nécessaire du côté de la SAAQ, puis là, il y a différents chiffres qui sont sortis, 45, 55 %, jusqu'à 90 % pour certains domaines d'affaires; vous, sur le terrain, lors de la livraison 2, qu'est-ce que vous constatez au niveau de l'appariement, là, si vous êtes capable de nous donner... peut-être pas un ordre de grandeur en chiffres, là, mais au moins en mots, de ce qu'un PGI peut... pouvait répondre au niveau d'un paramétrage simple par rapport à un développement?

R. Là où ils ont tout à fait raison, c'est l'appariement au niveau des données, parce que quand on fait un développement standard, on doit développer notre modèle de données puis faire toute cette définition-là; on n'en a pas développé de modèle de données, on a pris les données de SAP, puis dans le fond, la configuration fait en sorte qu'on reconnaît, dans les données de SAP, que c'est un permis, c'est un véhicule, on reconnaît tout ça.

Il y a une partie de SAP qu'on n'a pas eu à développer, quand on parle de la gestion de données

d'un client, d'un nom, d'un prénom, d'une adresse et tout ça, ça fait partie du produit, si on avait fait un développement maison, il aurait fallu faire toutes ces choses-là.

Donc, la partie données, oui, c'est vrai que l'appariement est très fort, est très élevé.

Quand on tombe dans la partie logique d'affaires et écrans, c'est là qu'on commence à se détacher, de dire : « Bien là, le progiciel ne... ne fait pas ça », puis on a juste à s'imaginer qu'on est basés sur des lois, bien, les lois ne sont jamais implantées dans un progiciel, donc c'est... il y a du vrai, mais il faut doser.

Comment l'appariement a été fait? Moi, je n'étais pas présent, je n'ai aucune idée, mais moi, quand... si on me dit que le progiciel est capable de faire un permis, la réponse, c'est « Oui », il est capable d'en faire un permis. Est-ce qu'il en fait un avec la logique puis tout ce qu'on a besoin? C'est « Non », puis c'est là qu'on... qu'on développe.

Q. Au niveau de la gestion des... des échéances, qu'est-ce que vous constatez, vous, sur le terrain, au niveau de la livraison 2, ça se passe bien, ça se passe mal?

R. Bien, les échéances, ça ne se passe pas

nécessairement bien. Quand on parle d'un RICEFW puis quand on se met dans la peau des gens de SAP puis de l'Alliance, pour eux, un RICEFW, ça prend trois semaines, un mois à faire, puis c'est normal, ils sont habitués de faire des petits développements, des petits ajustements dans un produit.

Nous, ce n'est pas des choses de trois semaines, un mois, c'est des choses de plusieurs mois, puis des fois même années. Quand je parle de la réception du... du... du formulaire médical, bien, ça a pris... ça pourrait prendre jusqu'à six mois à développer, cette chose-là. Puis quand on est tombés en mode agile, la règle, c'est qu'on avait une... on appelait ça une itération, on avait trois semaines; la première semaine, c'était l'analyse, donc comprendre le besoin d'affaires, écrire les spécifications; la deuxième semaine, on développait; puis la troisième semaine, on testait.

Bien, il y a beaucoup de RICEFW comme ça, ça ne se fait pas en trois semaines.

Puis ce qui est arrivé souvent, c'est qu'au bout du trois semaines, on ne continuait pas celui-là, on sautait à un autre, celui-là, il allait peut-être nous revenir un mois, deux mois plus tard, puis c'était peut-être même une autre équipe qui allait le

continuer. Donc, on... on voyait bien que ça... c'était difficile, là; nous, on ne comprenait pas pourquoi on lâchait ce qu'on venait de faire, on n'avait pas fini, il fallait passer à autre chose, mais on nous parlait toujours : « Bien, il faut faire de la valeur ajoutée », on a donné de la valeur ajoutée, c'est ce qu'on essayait de mesurer, mais pour nous, il... ça ne faisait pas de sens, là, au bout de trois semaines, de dire : O.K., on passe à autre chose. On n'était pas habitués de travailler comme ça.

Q. Quand vous dites « On veut de la valeur ajoutée », pouvez-vous... qu'est-ce que c'est, on veut de la valeur ajoutée?

R. Bon, exemple, prenons l'exemple du... je veux délivrer un permis de conduire, ma première valeur ajoutée, c'est peut-être d'avoir produit l'écran qui permet d'afficher le permis, je ne suis pas encore dans délivrer, mais je vais afficher les permis que le client a présentement, j'ai réussi ça en trois semaines, j'ai une valeur ajoutée, je ne l'avais pas avant, j'ai ajouté l'écran qui me permet de consulter les permis, je ne peux pas en délivrer. Dans un autre trois semaines, je vais peut-être être capable de délivrer un permis d'apprenti conducteur, peut-être

pas un permis probatoire ni un permis de conduire, mais au moins un apprenti conducteur. J'ai encore une valeur ajoutée.

Donc, l'idée, c'était d'en ajouter comme ça au fur et à mesure, puis là, on avait de la valeur ajoutée à toutes les fois qu'on avançait comme ça.

Q. Mais par rapport à d'autres façons de fonctionner, je ne comprends pas trop la différence entre... je veux dire, on... on progresse tous quand on travaille, dans le fond, on l'espère, là, qu'on amène tous un peu de progression dans... dans le produit du travail?

R. Oui, mais quand on était en mode cascade, ce qu'on faisait, c'est qu'on faisait un document, une spécification fonctionnelle complète de tout. Donc, je veux voir tes permis, je veux que tu le délivres, puis je veux que tu délivres un apprenti conducteur, un permis probatoire, un permis de conduire, de classe promenade... tout est écrit d'abord avant qu'on commence à développer, donc il n'y a pas encore une valeur ajoutée concrète, on a un document qui nous dit qu'on va avoir ça à faire, tandis qu'agile, on l'a à l'écran à la fin, on le voit, le permis, on le voit apparaître, on fait une démonstration, on peut le voir, mais en arrière, il manque encore

beaucoup de pans de mur, là, mais on a quelque chose. C'est ça, la différence.

Q. Et avec le recul, est-ce qu'il y a un des deux modes de travail que vous avez plus apprécié dans votre carrière?

R. Pas nécessairement. Les deux... les deux sont... les deux méthodes sont intéressantes, mais il faut qu'elles soient adaptées dans le bon contexte.
Je fais toujours allusion à... c'est comme faire un casse-tête, quand j'ai l'image à la fin, puis je connais un peu mes pièces, je suis capable de reproduire l'image facilement. Là, on bâtissait morceau par morceau, sans avoir l'image de la fin; l'image de la fin, c'est la spec fonctionnelle complète, je l'ai, là, je peux faire mes morceaux, puis ça correspond à ce qu'on m'a demandé. Là, on me demande de quoi, je fais tout de suite le morceau, on me demande autre chose, je fais un autre morceau, on me demande autre chose, je fais un autre morceau, je ne vois pas l'ensemble.
Donc, il y a des situations où c'est correct de le faire en cascade puis il y a d'autres situations où c'est correct de le faire de façon agile, mais il faut bien cibler les choses, il faut... il faut y penser d'abord.

Pour moi, ce n'est pas... ce n'est pas tout un, tout l'autre, là, quand on fait des analyses, quand on fait des... des architectures, bien, on ne fait pas ça en itération, on veut voir l'ensemble, justement, le but d'une architecture, c'est de voir ton ensemble, ce n'est pas de voir des morceaux, puis quand tu as vu ton ensemble, là, tu peux dire : « Bien là, je vais m'attaquer à ce morceau-là, puis lui, ce morceau-là, je le sais, lui, je peux peut-être le faire en agile », mais là, on a essayé de tout faire en agile.

Q. Et est-ce qu'à la fin, ce mode-là vous permettait d'atteindre une certaine qualité du produit, dans ce que vous avez constaté?

R. Bien, la qualité vient avec les tests que l'on effectue puis le temps qu'on se donne pour faire les tests, parce que c'est difficile d'avoir un niveau de qualité quand on fait des morceaux puis qu'on essaie de les replacer après, c'est les tests qui nous disent si le morceau qu'on vient de faire, c'est correct, parce qu'on n'a pas... on n'a pas l'image finale. Quand on fait un casse-tête, on le fait, on le regarde, puis on dit mes morceaux sont bien placés, ça ressemble à l'image que j'ai sur la boîte, là, je ne l'ai pas l'image, ça fait que c'est

difficile de dire qu'est-ce que j'ai fait, c'est-tu de qualité ou pas, c'est le test à la fin qui va nous le dire, c'est la personne affaires qui va dire : « Oui, ça répond vraiment à mon besoin », entre-temps, c'est difficile de le savoir, même si elle fait son petit morceau, c'est difficile de le voir, là, cette partie-là.

Ce qu'on peut faire, c'est regarder qu'est-ce qui a été codé à la limite, aller regarder, c'est-tu correct, mais encore une fois, c'est des tests qui vont nous... qui vont nous le confirmer, parce qu'on n'a pas toute l'histoire, on a qu'une partie de l'histoire.

Q. Là... et là, vous parlez des tests, est-ce que c'est plus au niveau des tests unitaires plus qu'au niveau des tests finaux, intégrés finaux, ou...

R. Ce serait plutôt les tests fonctionnels, parce que normalement, on fait des tests unitaires, unitaires, c'est-à-dire qu'on fait... le développeur fait ses tests, il dit : « Bon, moi, j'ai codé ça, je m'assure que ce que j'ai codé, ça fonctionne selon ma compréhension à moi », après ça, on le donne à une autre équipe, qui sont les fonctionnels, il dit : « Moi, je vais tester la fonction, je vais vérifier que la fonction correspond à mon besoin », puis il y

a d'autres niveaux de tests après ça, il y a des tests interfonctions, là, si je fais un permis, puis après ça, je veux m'assurer que ça fonctionne avec le médical, puis le médical, il faut qu'il fonctionne avec le permis.

Donc, il y a plusieurs niveaux de test qu'on fait, mais ces tests-là peuvent être réalisés seulement si l'ensemble de mes morceaux est fait.

Puis à un moment donné, ça n'allait tellement pas bien qu'on a eu la consigne d'avoir ce qu'on appelle le parcours ensoleillé, donc, là, c'était le discours, donc, parce que les gens, le moral était bas, on faisait des choses, ça ne marchait pas; pour que ça marche, on a dit : « Faites le parcours ensoleillé ».

C'est quoi le parcours ensoleillé, c'est le cas du client où il n'y en a pas de problèmes, il a son permis, tout est beau, il n'a pas de problèmes de santé, il n'a pas de problèmes de vision, on lui donne son permis, puis il n'y a jamais d'erreurs qui arrivent, donc tu fais ton système puis il n'y en aura pas d'erreurs, tout va marcher. Ça a du bon, parce que ça a comme fait en sorte que quand les gens, quand ils ont appliqué le parcours ensoleillé, bien, il y avait des résultats plus positifs

qu'avant, parce que là, des fois, quand on travaille un système, on pense toujours au pire cas, puis on veut régler le pire cas, mais le cossin, il faut le faire aussi, là; le pire cas, le client, il a... il a cinq maladies, il a 12 sanctions, puis il n'arrive pas à passer ses examens pratiques ou théoriques. Ça fait que des fois, on s'attarde à ça, on veut que le système fonctionne dans cette situation-là, mais la situation simple d'un client sans problème, c'est ça qu'on nous demandait au départ de tester puis de s'assurer que ça fonctionne, mais ça, ça encourageait les gens, parce que, enfin, ils voyaient que ça pouvait marcher.

Donc, on a eu... on a eu cette période-là aussi du parcours ensoleillé, mais on a dit aussi : « Il n'y a jamais d'erreurs », donc on n'a pas introduit dans nos développements ce qu'on appelle la gestion des messages et des erreurs. Donc, même s'il y avait un problème, on continuait pareil, donc on... on ne s'apercevait pas qu'il y avait une erreur. À la fin, ça donnait quelque chose d'un peu bizarre, là, mais après ça, on a commencé à introduire la gestion d'erreurs puis arrêter les programmes quand il y a une erreur.

Donc, tout ça, ça contribue aussi à faire en sorte

que les coûts augmentent, là, c'est toutes des choses qu'on essaie, qu'on n'est pas certain, parce que... comment je pourrais dire? Les gens de la SAAQ le savaient, les gens techniques le savaient comment faire ça, parce que c'était leur expertise, ça fait 40 ans que les gens de la SAAQ font du développement maison; les gens de SAP ou de l'Alliance, on ne peut pas leur demander d'avoir toutes ces connaissances-là, ce n'est pas leur expertise. Moi, je pense qu'il y a eu un manque de combinaison d'expertises, parce qu'on voulait aussi changer la culture.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. À un moment, est-ce qu'il y a une limite à mettre des gens avec de l'expertise, là, est-ce qu'on... est-ce qu'on vide... on vide les ressources de la SAAQ qui sont nécessaires à d'autres endroits pour les amener dans le projet ou je l'ai peut-être tout faux, là, mais si je suis votre logique, là?

R. Bien, quand on parle de l'expertise technique, non, on ne vide pas la SAAQ, parce que ces gens-là, ils n'ont pas été... ils ont été sous-exploités, si je peux employer le terme...

Q. Pendant un bout?

R. Pendant la livraison 2.

Q. Oui.
R. Mais aujourd'hui, non, ils sont à plein dedans...
Q. Ils sont dedans?
R. ... on corrige toutes les choses tous ensemble, là, puis on a beaucoup de travail à corriger tout ça.
Q. Encore aujourd'hui?
R. Mais on aurait dû, moi, je pense, là, encore là, c'est une opinion, c'est ma vision à moi, puis c'est ma perception, c'est... quand tu as des gens, ça fait 10, 20, 30, 40 ans qu'ils supportent des systèmes, puis qu'on n'a pas fait tant que ça les journaux puis les problèmes, parce qu'on n'a pas eu tant que ça de problèmes à la SAAQ, on aurait dû aussi des fois le... utiliser cette expertise-là, pas dans les conditions de comment j'utilise SAP puis je le configure, c'est : je dois faire du développement, je dois faire du sur mesure, vous connaissez ça, on peut-tu s'asseoir ensemble, puis discuter, puis voir comment on peut le faire avec, nous, nos connaissances SAP, et vous, les connaissances du sur mesure, puis comme ça, on fait équipe.
Mais l'appel d'offres n'était pas fait dans ce sens-là non plus, là, puis ça, je pense que ça l'a manqué beaucoup, puis ça l'a... ça l'a déteint sur la qualité finale de ce qu'on a livré. Puis c'est sûr

que les gens de la SAAQ, voyant qu'ils n'étaient pas plus considérés, entre guillemets que ça, bien, il y en a qui ont quitté le bateau, là, ils ont dit : « Moi, je vais aller travailler ailleurs, parce que je fais ça depuis des années, puis on ne considère pas mon expertise ». Je parle des gens de terrain, là, toujours, là.

Me VINCENT RANGER :

Q. Puis si je compare, encore là, corrigez-moi si je me trompe, mais à ce que je comprends de ce que vous nous racontez de la L2, il y avait beaucoup de ce qu'on pourrait appeler du développement maison dans la L2, qui était ce que faisait aussi, dans le fond, la SAAQ depuis des années, là, est-ce que je me trompe?

R. Non, c'est exactement ça, il y avait beaucoup... la plupart des RICEFW, je ne me souviens plus combien qu'il y en avait, c'est autour de 2 000, là, c'est du... la plupart, c'est du développement maison, puis ce n'est pas du développement maison... pour un RICEFW, ce n'est pas trois semaines, c'est des mois, puis il y a des fois plusieurs mois de travail, puis on avait... la SAAQ aussi avait l'expertise, là, on parle d'écrans, mais on parle aussi des travaux en lots le soir qui roulent, on avait cette expertise-là

aussi.

Parce qu'en parallèle de CASA, je ne sais pas si vous vous souvenez, dans les systèmes patrimoniaux, on les a modifiés pour pouvoir supporter tout ce qui est Uber puis... ce qu'on a appelé TRPA, transport... je ne me souviens plus, là, personne autorisée, transport rémunéré par personne autorisée, là, ça s'appelle TRPA.

Q. Les changements législatifs?

R. Les changements législatifs, ils ont été introduits dans le patrimoine, on n'en a pas entendu parler, il y avait des dates butoirs à ça, la loi arrivait à telle date, ils l'ont fait, le patrimoine, puis ça, on n'en a pas entendu parler, mais ça, encore une fois, c'est du sur mesure, mais il était hors de question de livrer CASA sans mettre ce changement-là dans CASA, ça ne faisait pas de sens. On offrait le service dans le patrimoine, donc il fallait aussi l'introduire dans... dans CASA, cette partie-là, ça aussi, c'est un autre aspect.

Quand on... quand ça fait des années qu'on travaille au gouvernement, on sait très bien que si un projet dure 5 ou 10 ans, il y a des changements législatifs, puis il faut en tenir compte, la Terre n'arrête pas de tourner parce qu'on est en train de développer

quelque chose, là.

Q. Si je reviens avec vos commentaires, là, sur les... les gens à l'interne qu'on n'utilisait peut-être pas à pleine capacité, est-ce qu'il y avait quand même une bonne dynamique entre les gens externes ou internes, comment ça se déroulait pendant cette période-là de CASA?

R. Ça dépendait des personnes, il y a des personnes du côté de l'Alliance que c'était un charme de travailler avec eux, puis ils étaient là pour nous montrer comment ça fonctionne, puis ils n'étaient pas avares de leur temps ou de leurs connaissances, puis il y en a d'autres... puis ça, c'est dans n'importe quel métier puis dans n'importe quelle compagnie, il y a des gens qui vont vouloir nous aider, puis il y en a d'autres que : « Non, moi, j'ai mon travail à faire, puis il faut que je le fasse, puis j'ai de la presse, tasse-toi », mais il y en a d'autres, au contraire, c'est... mais ça, pour moi, c'est... ça fait partie d'une compagnie, on a plusieurs profils d'employés, puis ce n'est pas... ce n'est pas pire puis ce n'est pas mieux qu'une autre compagnie.

Q. Je vous poserais peut-être après des questions sur plus la période de 2023, du go-live et ce qui s'en est suivi après, est-ce que vous avez d'autres

commentaires sur la L2?

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Vous en avez pour combien de temps?

Me VINCENT RANGER :

J'en ai pour une dizaine de minutes, Monsieur le commissaire.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Est-ce qu'il y aura des questions...

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Je souhaiterais prendre le temps de la pause pour y réfléchir, mais quelques-unes.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Parfait, je vais laisser maître Ranger terminer, ensuite de ça, on prendra la pause, puis vous nous aviserez. Parfait.

Me VINCENT RANGER :

Q. Donc, avant d'aller vers le go-live, est-ce qu'il y a d'autres commentaires que vous souhaitez faire sur les raisons des dépassements de coûts, des délais, de la difficulté du développement de la L2, je pense que je vous avais coupé la parole tout à l'heure sur vos pistes de réflexion?

R. Non, je pense que ça fait quand même le tour.

Q. Puis avez-vous, donc, été impliqué dans le go-live?

R. Ah, bien, c'est sûr que moi, quand je suis revenu de

ma retraite, on m'a demandé de venir les aider, donc c'est...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. C'est le petit bout qui me manque, c'est-à-dire que vous prenez votre retraite, mais on vous rappelle parce qu'on a besoin de votre expertise, peut-être nous parler, là, de ces circonstances-là, ce qui va nous aider à comprendre...

R. Oui.

Q. ... de façon chronologique après.

R. C'est ça. Moi, quand j'ai pris ma retraite, mon supérieur immédiat m'a dit : « Bien, ça se peut que je t'appelle, tu peux-tu me laisser ton numéro de téléphone? », j'ai dit : « Il n'y a pas de problème ». Donc, il me rappelle...

Me VINCENT RANGER :

Q. Donc, juste en... donc juste rappeler, vous partez en plein milieu de la L2?

R. Je suis parti à l'automne 2021.

Q. C'est ça, O.K.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Donc, on est...

R. À peu près un an, un an quelques mois du go-live.

Q. Parfait.

R. Donc, c'est ça, on me rappelle à la fin janvier puis

début février de 2022, donc à un an du go-live, on me dit : « On aurait peut-être besoin que tu viennes nous aider, on aurait peut-être besoin de toi pour deux, trois mois », pour vous donner une idée, ça fait quatre ans.

Donc, avant le go-live, la personne qui a levé la main, c'est la personne de CSP1, la personne du médical, elle a dit : « J'ai besoin de toi, il n'y a rien qui fonctionne de mon côté ». Moi, je dois ouvrir des suivis médicaux, ils ne s'ouvrent pas, je dois suspendre des permis parce qu'ils n'ont pas remis leurs rapports, je ne suspends pas les bonnes personnes.

Donc, l'année avant le go-live, tout ce que j'ai fait, j'ai dit : « Dis-moi les fonctions principales que tu as besoin minimales pour que ça fonctionne pour le go-live », ce que j'ai fait, je les ai réécrits au complet, donc j'ai réécrit la partie qui analyse les dossiers de client pour voir si on ouvre les suivis médicaux, donc on envoie les rapports pour voir s'ils sont en mesure de conduire. J'ai réécrit... puis quand je dis « j'ai », je ne suis pas tout seul, là, on est une équipe, parce que c'est à mon initiative, je regardais ça, j'ai dit : « Ta seule solution, c'est de réécrire, on n'a pas le

choix, ça va coûter moins cher réécrire que d'essayer de patcher puis de faire marcher la patente ».
Puis toute la transaction qui sert aux agents du médical de prendre une décision voir si on permet la personne de conduire.
Donc, là, on est au moins en mesure de... puis les suspensions de... de permis, quand tu ne fournis pas les rapports, je n'ai pas touché à la partie réception de rapports, parce qu'on n'avait pas le temps. Donc, en un an, je ne me souviens plus combien d'heures j'ai mis là-dessus, on a tout réécrit cette partie-là, j'avais une personne avec moi qui était excellente pour refaire tous les écrans, ça fait que là, on a pu livrer au go-live une partie du médical qui fonctionnait, puis je leur ai dit : « Moi, j'ai l'expérience, je sais, quand on fait un go-live, il y a des choses qui ne fonctionnent pas », puis le pain puis le beurre du médical, c'est la lettre qu'on envoie au client; quand on fait les permis, c'est la facture, le médical, c'est la lettre, c'est de dire : « Bien, donne-moi un rapport, tu es suspendu », puis ces choses-là.
J'ai dit : « On va se développer une fonction, parce que si jamais on n'est pas capables de produire les lettres, on va être capables de les reprendre avec

les informations du dossier du client ».
Ça fait que j'avais eu l'initiative de créer ça. Ça fait que quand le go-live est arrivé puis que les lettres ne sortaient pas, bien, au moins les agents du médical pouvaient se retourner vers cette fonction-là pour reproduire les lettres puis les envoyer aux clients, puis après ça, après le go-live, bien là, ça a été la course à régler les problèmes, puis il y en avait des problèmes, tellement qu'on mettait des... des fonctions à jour en production à peu près tous les deux jours, c'était ça notre rythme, là. Donc, on avait des... on avait des incidents, ça arrivait, ça arrivait, on les corrigeait, on les envoyait, c'était très essoufflant pour les ressources.
Une bonne fois, ça s'est calmé, puis après ça, il restait un gros morceau, qui était la réception des rapports, j'ai dit : « Je vais vous le faire, mais on va vous le faire tranquillement, parce que là, le rythme est trop élevé », puis jusqu'à aujourd'hui, moi, je vais retourner à la retraite, là, toute la partie du médical, elle a toute été réécrite, puis je termine avec l'équipe que j'ai actuellement de réécrire toute la partie des vignettes de stationnement.

Me VINCENT RANGER :

Q. Peut-être juste avant d'aller plus en profondeur sur ce que vous avez... ce que vous faites maintenant de nos jours. Donc, pendant le go-live, est-ce que vous avez des commentaires sur pourquoi on a eu autant de problèmes, là, avec le lancement, vous nous dites que ça... c'est usuel, mais est-ce que c'est usuel d'avoir cette ampleur de problèmes là dans le lancement d'un nouveau... d'une nouvelle plateforme?

R. C'est usuel d'avoir des problèmes; de cette ampleur-là, c'est parce que ce qu'on a fait, les gens ont peut-être l'impression que c'est juste un site Web qu'on fait, non non, on a refait la SAAQ au complet, là, moi, quand je parle du médical, c'est peut-être un centième de tout ce qu'on a fait. Donc, si, habituellement, on fait une implantation d'un système X qui représente un centième ou un cinquantième de tout ce qu'on fait, on a les problèmes qui viennent avec, mais là, c'est énorme, donc on a des problèmes partout : on a des problèmes de performance, on a des problèmes d'intégrité, on a des problèmes parce que ça ne répond pas du tout aux besoins d'affaires, il y en a partout des problèmes. Entre-temps, même s'il y a des problèmes, il y a des arrêtés ministériels qui tombent, qui disent : « Bien

là, maintenant, ton permis de conduire, c'est huit ans, mais la photo, on va la réutiliser », mais le système n'a pas été conçu pour ça à la base, là, donc il faut répondre à cet arrêté ministériel là. Pendant qu'on fait ça, on ne corrige pas les incidents qui s'accumulent, puis après l'arrêté ministériel, bien, il y a la formation obligatoire des véhicules lourds, il y en a, ça s'ajoute, ça s'ajoute comme ça, puis ça, je parle du permis, mais je n'ai pas connaissance de tous les autres domaines d'affaires. Mais quand on demande ça, bien, on ne travaille pas sur les problèmes qu'on a, puis ces problèmes-là, ils s'accumulent, puis les problèmes, on en avait des milliers, là, ce n'est pas un ou deux, là.

Ça, c'est le go-live, c'est usuel d'avoir des problèmes; cette ampleur-là, c'est parce que c'est l'ampleur du changement qu'on a fait, donc...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Parce que comme vous avez dit, c'est partout?

R. Partout.

Q. Ce n'est pas « j'ai un secteur qui est problématique, bien, je vais travailler sur le secteur, je vais avoir des bogues pendant quelques mois, mais j'ai un secteur »; là, ce que je comprends, c'est que vous dites : tout le domaine d'affaires de la SAAQ était

impacté?
R. Oui.
Q. Je...
R. Oui, le seul...
Q. Oui.
R. Pardon, le seul domaine d'affaires qui n'a pas été touché, c'est le fonds d'assurance.
Q. Oui, parce qu'il n'est pas là.
R. C'est ça, ça fait que le contrôle routier, tout le reste, ça a tout été touché, là, les véhicules, les concessionnaires, les commerçants recycleurs, les mandataires, tout le monde a été touché.
C'est sûr que si on fait juste... exemple, on aurait dit : bien, on refait la partie du médical puis on ne touche pas à rien du côté du patrimoine, bien, tout le reste aurait fonctionné, comme ça a toujours fonctionné, il y a juste lui qui aurait été problématique.
Si on se souvient des plaques personnalisées, ça n'a pas été beau non plus quand ça a été livré, mais c'est juste lui qui a eu des problèmes, mais là, on touchait à toute la maison au complet, puis on a jeté tout à terre, puis on a recommencé, donc, l'ampleur des problèmes est multipliée par l'ampleur des changements qu'on a faits.

Me VINCENT RANGER :

Q. Alors, je vous laisse poursuivre avec ce que vous avez fait depuis le go-live, là, jusqu'à aujourd'hui, parce que vous êtes...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Mais moi, je ne sais pas si vous alliez là, peut-être, je ne sais pas si vous alliez là, mais le avant le go-live, là, c'est genre à deux mois, là, vous êtes là, là, vous, là...

R. Oui.

Q. ... est-ce que, ça, c'était anticipé, tout ça?

R. Bien, quand on testait, on...

Q. T'sais, il y en a un qui est venu témoigner ici, qui m'a dit : « Moi, je savais qu'on allait vers les feux d'artifice Benson & Hedges, », je me rapporte à ce qu'il a dit, là, mais vous, est-ce que...

R. Bien, ça dépend des secteurs, moi, j'étais dans le secteur médical, concentré à ça, puis la partie que j'ai modifiée, on l'a testée, ça fonctionnait, on savait que probablement la réception des rapports, ça allait être difficile, puis de toute façon, on n'a pas reçu... fait de la réception de rapports tout de suite, parce qu'on avait un backlog de 60 000 rapports à recevoir, parce qu'on avait arrêté la réception en décembre, là.

Q. Mais je ne veux pas mettre des paroles dans votre bouche, mais est-ce que vous travaillez en silos fermés?
R. Bien, quand on travaille 60, 70 heures semaine...
Q. Ce n'est pas un reproche, là.
R. Non non, mais c'est pour ça, c'est sûr qu'on entend les autres qui ont des problèmes, mais on ne le sait pas tant qu'on ne va pas dans leur secteur puis voir comment ça se passe.
Q. Je comprends.
R. Nous, on est concentrés à faire ce qu'on a à faire, ce n'est pas qu'on est en silos, c'est ça ne marche pas, il faut que ça marche. Quand je regarde une transaction du médical, qui s'appelle prendre une décision médicale, là-dedans, ce qu'on gère, c'est les rapports qu'on a demandés, c'est les diagnostics, c'est les conditions qu'on met sur le permis, c'est les interdictions de conduire, c'est les pouvoirs discrétionnaires, déjà ça, là, juste cette partie-là, c'est énorme.
Quand on est concentrés là-dessus, puis nous, on a nos propres problèmes, on n'a pas le temps d'aller voir : « O.K., finances, toi, comment ça va? ». Moi, je n'avais pas le temps du tout de regarder ça, j'étais concentré à faire fonctionner ce qu'on me

demandait de faire fonctionner, puis à la base, ce n'était pas mon travail, c'était la job de l'Alliance, cette chose-là. Ça fait que là, nous, on s'est relevé les manches puis on l'a fait, là.

Me VINCENT RANGER :

Q. Donc, je vous reviens avec votre opportunité de nous dire ce sur quoi vous travaillez depuis le go-live, qu'est-ce qui se fait dans CASA depuis... depuis le go-live, là, ou depuis les mois suivant le go-live?

R. Bien, les mois suivant le go-live, bien, c'est sûr qu'on est... on s'attarde à corriger tous les incidents qu'on a, puis c'est sûr qu'on... on a comme repoussé les demandes d'amélioration, là, les améliorations, c'est des nouvelles choses que les gens veulent avoir, bien, ça, on les repousse le plus possible, parce qu'on veut régler nos problèmes. L'équipe de médical, nous, on s'en est bien sorti, parce qu'on a réécrit des choses, mais il y a des équipes aujourd'hui qui ont encore beaucoup de problèmes, puis comme monsieur Ducharme a dit, on nous a livré une voiture à trois roues, mais pas juste une voiture à trois roues, je n'ai pas mon guide de ma voiture puis je n'ai pas ma documentation qui permet à mes mécaniciens de l'entretenir, ma voiture. Ça fait qu'on avait presque pas de

documentation non plus, puis habituellement, quand on fait un développement comme ça, puis c'est... c'est... c'est urgent, bien, la première chose qu'on escamote, c'est la documentation. Donc, il faut... la première chose, il faut que ça fonctionne.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. C'est ça.

R. Puis ça, ce n'est pas la première fois, là, ce n'est pas propre à CASA, c'est plusieurs projets que c'est comme ça, souvent, ils vont nous faire ça après.

Me VINCENT RANGER :

Q. Donc, vous travaillez sur de la documentation et de la réécriture de codes?

R. Oui, oui. Exemple, moi, j'ai écrit en partie l'architecture du médical, donc c'est quoi tous les morceaux dont c'est composé, ce que j'ai fait, c'est que j'ai refait le dessin qu'on doit avoir sur la boîte de casse-tête, c'est ce que j'ai fait, puis ensuite, j'expliquais comment le casse-tête doit fonctionner puis comment on doit l'entretenir, ce casse-tête-là.

Q. Ça, vous avez fait ça depuis 2023?

R. Oui, en plus de toute la réécriture, oui.

Q. Et je termine avec le mot de la fin : pourquoi vous prenez votre retraite prochainement?

R. C'est des contrats d'occasionnel de... d'un an moins un jour, normalement, on a le droit à deux, puis la SAAQ m'en a donné quatre. En janvier passé, on m'avait demandé : « Es-tu prêt de faire une autre année? », j'ai dit « Oui », puis ce qui fait que je ne peux pas continuer, c'est que le Conseil du trésor a tout bloqué, donc... puis ce que je me dis, bien, s'il l'a bloqué, c'est peut-être le message qu'on me donne de dire, bien, il faut que tu arrêtes, ça fait que c'est... c'est la raison pourquoi j'arrête.

J'aurais probablement donné encore peut-être une année à temps partiel ou six mois, là, pour être certain que tous mes collègues de travail avec qui je travaille étroitement sont bien à l'aise avec ce qu'ils ont, là, mais je pense qu'aujourd'hui, on est peut-être à 90 %, là... je suis 90 % à l'aise avec ce que j'ai donné avec mes collègues.

Ça a peut-être de l'air prétentieux, là, mais c'est ce que j'ai fait, là.

Q. Puis est-ce que vous pourriez continuer comme contractuel ou...

R. Bon, on m'a proposé d'être un contrat gré à gré ou d'avoir un contrat avec la firme LGS, j'ai refusé complètement, parce que pour moi, c'est contre mes valeurs, je suis un fonctionnaire de carrière, je

vais rester un fonctionnaire, puis le prix qu'il doit payer pour mes services, bien, si c'est le prix d'un occasionnel, c'est le prix d'un occasionnel, c'est... pour moi, c'est mes principes, là, je suis un payeur de taxes. Donc, pour moi, c'est... c'est correct de me faire payer encore comme un occasionnel, puis je suis à l'aise avec ça, puis je donne les services qui vont avec ça.

Me VINCENT RANGER :

Je n'ai pas d'autres questions, Monsieur le commissaire.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Parfait. J'en aurai sûrement au... vous allez prendre la pause pour y penser?

Parfait. Donc, on va prendre une pause de... on revient à 4 heures, puis il y aura possiblement des questions, là, des participants; sinon, moi, j'aurais peut-être deux, trois questions à vous poser. Ça va?

M. CHRISTIAN LANGLOIS :

Oui, merci.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Donc, à tantôt, à 4 heures.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Veuillez vous lever, 20 minutes de pause.

(SUSPENSION DE L'AUDIENCE)

(REPRISE DE L'AUDIENCE)

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Veuillez vous lever, reprise de l'audience.

Vous pouvez vous asseoir.

Me VINCENT RANGER :

Monsieur le commissaire, fidèle à mon habitude, j'ai oublié de déposer les pièces.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Ah.

Me VINCENT RANGER :

Donc, en fait, je ne m'en suis pas servi, mais je souhaiterais qu'on les dépose quand même pour les fins du rapport.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Tout à fait.

Me VINCENT RANGER :

Donc, je demande le dépôt en bloc des pièces 67_P-841 à 67_P-859.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Parfait, donc dépôt en bloc.

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Nous n'aurons pas de questions pour le témoin, Monsieur le commissaire.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Pas de questions? Parfait.

Q. Moi, des petites questions, pendant que je vous ai, d'éclaircissement. Vous avez parlé, bon des deux modes, waterfall, cascade et agile, bon, avec le temps, j'ai appris c'était quoi, j'aimerais, moi... je suis plus dans l'opinion, là, le projet, là, vous l'avez vu, là, l'envergure du projet, est-ce que le mode agile, en fonction d'un projet de cette envergure-là, était un mode approprié, selon vous?

R. Bien, c'est certain que j'ai un biais, parce que la majorité de ma carrière, c'est en mode cascade...

Q. Mais si vous enlevez le biais?

R. Si j'enlève le biais, si c'est une opinion, moi, j'aurais préféré y aller en mode cascade.

Q. O.K. Et pourquoi?

R. Pourquoi, parce qu'on a notre... on a notre image de casse-tête au départ, on sait où est-ce qu'on s'en va, on est capables de réajuster le tir, de dire que cette fonctionnalité-là, on ne devrait pas la donner, parce que normalement, on devrait évaluer chaque morceau qu'on est en train de faire, normalement, on les évalue, puis on dit : bon, là, on est rendus là, ça donne ça, celui-là, ce n'est peut-être pas une pièce essentielle au go-live, donc on pourrait

l'escamoter un peu ou donner des fonctions un peu moindres pour l'instant, puis on le fera par la suite. Ça, ça nous permet de faire ça.
Agile, on n'a pas le temps de voir ça, on ne peut pas...

Q. Vous ne voyez pas l'ensemble?

R. On ne voit pas l'ensemble, donc on se concentre sur un morceau, on le fait. L'agile, où ça peut très bien fonctionner, c'est les incidents, quand on a un incident, ça fonctionne très bien, parce que l'incident, je n'ai pas à créer de quoi de nouveau, on a un problème, j'ai l'utilisateur avec moi, j'ai la personne fonctionnelle, la personne de SAP qui connaît, puis on dit : « Regarde, on a un incident, puis à la gang, on va regarder ça ensemble, on va le régler, puis on va le régler vite ».
Concevoir, c'est plus difficile, parce qu'il faut prendre le temps d'y penser et de le concevoir, ça l'a ses avantages, mais dans un contexte comme on avait, c'est plus difficile, parce qu'on refaisait tout au complet.

Q. Je comprends.

R. Je dirais qu'après le go-live, quand on fait du agile, c'est merveilleux, parce que là, la personne nous disait : « Bien, c'est ça qui ne marche pas, tu

peux-tu regarder » ça fait que je lui montrais : « O.K., c'est ça qui ne fonctionne pas, comment tu veux qu'on le corrige? », « On va le corriger comme ça, O.K., on fait ça, on continue », ça, ça va bien.

Q. Mais dans la phase de conception, ça amène toute la problématique...

R. Bien, si l'agilité, on aurait pu l'appliquer plus vers la fin de la réalisation, c'est-à-dire commencer par faire notre morceau de casse-tête, décider quel morceau du casse-tête que l'on fait, puis après ça, là, maintenant, on le fait en mode agile, là, on aurait pu le faire, mais je ne suis pas un expert en agile. Mais je trouve ça difficile de faire de la conception par morceau, c'est difficile de dire : je vais construire une maison puis je n'ai pas tout vu ma maison, à quoi elle va ressembler, mais je vais quand même faire un solage, puis on va voir si ça va fitter.

Q. Parfait. Ça, c'est ma première question.
Ma deuxième question, en termes, là, de... en termes de RICEFW, est-ce que vous aviez... je ne sais pas moi, des... comment expliquer, là, des... des commandes, effectivement, d'en sortir le plus possible, t'sais, en termes de vélocité, est-ce qu'il y avait ça dans les équipes?

R. Je n'ai pas senti qu'il fallait... bien, pas senti, c'est plus ou moins vrai. Ce qu'on essayait d'atteindre, c'est de connaître notre vélocité, c'était quoi notre vélocité, est-ce que, avec l'équipe que l'on a, l'expertise que l'on a, était-on capable de livrer, je ne sais pas moi, je dis n'importe quoi, 100 RICEFW par mois, puis avec ça, on va l'atteindre. C'est sûr que les gens qui font la gestion de projet, ils regardent le nombre d'années ou le nombre de mois qu'il y a à faire, ils regardent le nombre de RICEFW, ils divisent tout ça, puis ils disent : « Idéalement, si on en a deux mille, bien, il faut en faire tant par mois pour arriver ».

Q. Parce qu'il y a une date de fin à quelque part?

R. Oui, il y a une fin, ça fait qu'il y a quelqu'un qui les a faits, ces calculs-là, mais la personne, elle le savait très bien qu'on n'avait pas encore la capacité ou l'expertise pour le faire à cette vitesse-là, il fallait l'atteindre, mais c'était quoi la vraie vélocité de l'équipe, on ne pouvait pas le savoir, parce que les gens n'avaient pas encore toute la connaissance de la complexité de chacun des RICEFW aussi.

On avait ce qu'on appelait les... les grandeurs de gilet, les t-shirts sizes, on disait, c'est un small,

un médium, un large, un extra large, mais ça, c'était basé sur des barèmes connus plus par l'Alliance que des barèmes de la SAAQ sur 40 ans d'expérience, parce que la SAAQ, elle a un outil qui s'appelle estime SAAQ, qui dit : bien, tu as un écran, il y a 12 champs dedans, il y en a cinq que tu dois mettre à jour, donc d'après notre expérience qu'on a depuis X années, ça va coûter tant, cette chose-là, mais ça, on ne l'avait pas, puis c'était difficile de l'avoir, on ne peut pas prédire ces choses-là, parce que c'est la première fois qu'on le fait.

Q. O.K. Je comprends. Vous avez... vous avez parlé en début de témoignage puis même en conclusion de témoignage sur le fait que vous avez eu une carrière au gouvernement du Québec en tant que fonctionnaire, ensuite, on a besoin de votre expertise, on vous demande de sortir de votre retraite, et on vous offre différents scénarios, et notamment, vous dites : « Regarde, moi, je reviens occasionnel ou je ne reviens pas du tout, là », c'est ce que j'ai saisi de votre témoignage, mais est-ce que ça, c'est courant, ça, ou vous êtes l'exception, c'est-à-dire : « Moi, je vais revenir, mais je vais charger, je vais être à contrat, ou je vais aller travailler pour le fournisseur », est-ce que vous avez remarqué que

c'était courant, ça?
R. Je n'ai pas vu beaucoup de gens... non, je n'en ai pas vu vraiment de gens revenir, exemple, à la SAAQ, sous l'étiquette...
Q. LGS, mettons?
R. LGS, non, j'en ai... il y en a probablement, là, mais moi, personnellement, je n'en connais pas.
Q. Ce n'est pas un modèle d'affaires...
R. Non.
Q. ... pour des anciens fonctionnaires?
R. Non. Moi, je n'ai pas... je n'en ai pas vu de ça. Il faut faire attention, je ne pourrais pas en voir non plus, parce que moi, ma condition, quand je suis revenu à la retraite, c'est : je ne me présente pas au bureau, je travaille...
Q. En télétravail.
R. ... en télétravail, c'était une de mes conditions que j'avais données à mon gestionnaire, j'ai dit : « Je suis prêt à le faire, mais je ne veux pas être dans le trafic, ça fait 35 ans que je fais ça, là, c'est... », je me suis concentré plutôt à...
Q. Je voulais juste m'assurer que ce ne soit pas systémique, c'est-à-dire, s'il y en a, c'est l'exception, c'est ce que je comprends de votre témoignage?

R. Bien, moi, c'est mon constat à moi, c'est ce que j'ai vu, je ne le sais pas avec la directive du Conseil du trésor, si ça va s'accentuer, là, parce que je ne suis pas le seul qui est à la retraite, puis qui revient, puis qui veut aider la SAAQ, je ne suis pas le seul.

Q. Parfait. En terminant, vous avez suivi nos travaux, vous avez peut-être des recommandations, justement, moi, ça m'intéresse beaucoup, là, quelqu'un qui a passé sa carrière notamment dans le domaine dont on étudie, là, présentement...

R. Hum hum.

Q. ... si vous avez quelque chose...

R. Bon, la première recommandation, c'est : il ne faut pas négliger l'expertise, l'expérience, la connaissance des gens qui sont là depuis 10, 20, 30 puis 40 ans. Donc, ma recommandation, c'est quand on fait ça, oui, des fois, on veut faire un changement organisationnel...

Q. Hum hum.

R. ... on veut, j'ai entendu, « dépoussiérer l'organisation », oui, il faut le faire des fois, mais il faut aussi écouter les gens qui sont là depuis des années, puis il y a des raisons des fois pourquoi on est dans cette situation-là, puis prendre

le bon de ce qu'on a fait depuis 40 ans, quand on refait comme ça, là, c'est écoutons les gens, on dit, ça, ce n'est pas tout mal, ce qu'il a fait, la poussière, là, elle est là, puis des fois, c'est correct aussi d'avoir de la poussière, mais en dessous de la poussière, il y a du bon, puis il faut regarder ce bon-là, puis si on avait eu une bonne... pas nécessairement collaboration, mais un bon mélange de prêt-à-porter avec du sur mesure, je ne suis pas sûr qu'on en serait là aujourd'hui, on aurait eu moins de problèmes, parce que l'expertise du sur mesure était là, elle a prouvé au cours des années qu'elle a fonctionné à la SAAQ, puis c'est correct de dire qu'on ne veut plus avoir ça, ça, c'est une décision d'organisation puis de ressources, mais il ne faut pas négliger que pendant qu'on l'a fait, il y a eu du succès, puis s'il faut le refaire ou il faut en refaire une partie, écoutons les gens qui ont l'expertise. Ça, c'est une des recommandations que moi je... je ferais.

L'autre, c'est... ça l'a un lien, il y a toujours des dépendances entre les morceaux, quand il y a des dépendances, bien, il faut les identifier au départ, parce qu'avant, quand on faisait un projet, on avait un architecte à qui on demandait : c'est quoi la

liste des travaux qu'il y a à faire, puis d'après toi, qu'est-ce qu'on devrait faire avant, puis après, puis il y a un chargé de projet qui alignait ça, puis qui faisait de la planification, puis qui faisait les études de coûts, puis tout ça, puis là, on a... pas qu'on les a ignorés, c'est qu'on n'était pas conscients qu'il y en avait, parce qu'on était dans du prêt-à-porter, mais même si on a du prêt-à-porter, prenons le temps de réfléchir : a-t-on des dépendances, est-il possible d'en avoir, puis ces dépendances-là sont identifiées par des gens qui sont sur le terrain.

Q. Je comprends.

R. En gros, c'est ça.

Q. Merci beaucoup, vous êtes... t'sais, on a parlé de casse-tête aujourd'hui, bien, vous faites partie des morceaux que j'ai de besoin pour faire ce gros casse-tête-là.

R. Ça m'a fait plaisir, puis vous avez une belle équipe en passant, puis c'est une belle équipe qui m'ont rencontré avant, là, je suis très content des gens que j'ai rencontrés.

Q. Bien, c'est... je vais leur... bien, vous l'avez dit live, là, mais je vais leur passer le message en coulisse.

R. O.K.
Q. Merci, monsieur Langlois.
R. Merci.
Q. Bonne journée.
R. Bonne journée.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bonjour. Madame a baissé son banc, ça fait que j'imagine que le micro va baisser aussi?
Parfait. Parfait. Donc, on va vous assermenter, puis ensuite de ça, maître Ranger va vous poser des questions.

- - - - -

L'AN DEUX MILLE VINGT-CINQ, ce troisième jour du mois de septembre, a comparu :

MARIE-CLAUDE LEMIRE, responsable de produit SAAQclic pour la Société de l'assurance automobile du Québec;

LAQUELLE, après avoir affirmé solennellement de dire la vérité, dépose et dit comme suit :

INTERROGÉE PAR Me VINCENT RANGER :

Q. Bonjour, madame Lemire. Vous allez bien?
R. Bonjour.
Q. Peut-être nous présenter rapidement votre parcours

professionnel pour commencer.
R. Professionnel, je commence-tu avec mes études ou juste professionnel?
Q. Oui, allez-y avec les études aussi.
R. Moi, j'ai un bac en histoire de l'Université Laval, un bac en traduction de l'Université Laval, un certificat en administration des affaires de l'Université Laval, j'ai commencé en gestion de projet en ingénierie minière dans les années 2010, et j'ai travaillé pendant plusieurs années en ingénierie minière, et ensuite, j'ai transféré vers gestion de projet TI, où j'ai été PCO pour la firme R3D, et ensuite, j'ai été transférée, à partir de 2019, chez... sur le projet CASA, parce qu'ils avaient besoin des PCO seniors pour suivre les travaux, et je... j'ai resté PCO quelques années, jusqu'à tant qu'on tombe dans un mode agile plus accéléré, là, à partir du... ce qu'on appelle le cycle 6, là, ça se trouve, début 2020, je suis devenue SCRUM master, donc c'est une personne qui, dans l'équipe agile, travaille sur la livraison de la valeur, que monsieur Langlois a parlé tout à l'heure, et à partir de 2023, je me suis internalisée, en octobre 2023, je me suis internalisée à la SAAQ, je suis... puis je suis devenue responsable de produit sur SAAQclic.

Q. Donc, juste pour revenir sur votre... votre arrivée chez R3D, vous avez dit que vous avez été PCO à partir de 2019, et donc, avant 2019, vous étiez chez R3D sans être à la SAAQ, c'est ça?
R. Exactement.
Q. Et vous étiez dans quel domaine?
R. J'étais gestion de portefeuille TI.
Q. À l'interne de R3D?
R. Non, non, pour un autre ministère.
Q. Pour un autre ministère; quel ministère?
R. Le ministère de la Justice.
Q. Peut-être nous expliquer d'abord qu'est-ce que ça fait, un PCO et un SCRUM master éventuellement?
R. Un PCO, c'est... c'est un contrôleur de projet, dans le fond, ça suit les indicateurs de budget et d'échéancier d'un projet. Dans le cadre de CASA, on avait plus des échéanciers que des budgets, on en avait aussi, on était aussi responsables de monter les plans... les plans de projet avec les ressources, de les suivre et puis de faire des recommandations... bien, d'aider les gestionnaires à naviguer dans toute la donnée, là. Donc, moi, je montais des outils de gestion pour ma cliente, et ensuite, je suis devenue SCRUM master, parce que quand qu'on est tombé s dans un mode plus agile, on a changé d'outil de gestion,

au début, on était sur MS Project, puis après ça, l'outil qui a été surtout utilisé pour suivre le travail, ça a été Azure DevOps, qui est un outil plus agile, avec les cartons et les... les... les itérations, les cycles.

À partir de là, le PCO a perdu beaucoup d'importance sur le projet, le PCO est devenu plus comme un gestionnaire de feuilles de temps qu'autre chose, t'sais, on s'assurait que les gens remplissaient leurs feuilles de temps, et moi, j'ai évolué vers SCRUM master. Au début, j'étais le SCRUM master de rechange pour les... les SCRUM masters en place dans l'équipe, puis après, j'ai été attribuée à une équipe, deux équipes, puis j'ai évolué comme ça.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Et SCRUM master, c'est quoi?

R. Oui, un SCRUM master, c'est... dans l'équipe agile, il y a plusieurs rôles, le SCRUM master, c'est celui qui sert à faciliter le travail de l'équipe, c'est celui qui va aider quand qu'il y a des bloquants, qui va aider à trouver des solutions avec les équipiers, c'est celui qui va aider le PO aussi à prioriser le carnet de produit, le responsable de produit, là, le PO, c'est... le SCRUM master aussi va faire un peu... va aider l'équipe en étant comme un peu un coach,

moi, je vois vraiment le rôle du SCRUM master comme un coach dans une équipe, si on voit qu'il y a un problème à gauche, bien, on essaie de recentrer, puis aussi, on était aussi dans l'application de l'agilité, là, on aidait les équipiers à monter en compétence agile.

Me VINCENT RANGER :

Q. Et donc, dans les deux cas, vous êtes vraiment dans un volet de planification, là...

R. Gestion de projet et planification, oui.

Q. Gestion de projet et planification. Et dans les deux cas, vous n'êtes pas ni une gestionnaire ni une experte en TI, à ce que je comprends?

R. Non.

Q. Bien, peut-être... vous avez entendu le témoignage de monsieur Langlois, peut-être nous parler de comment vous l'avez vécu, ce mode agile là, la transition, là, dont vous nous avez parlée dans le mode agile au cours de 2020?

R. Bien, il faut comprendre une chose, c'est qu'on a toujours été dans un mode agile, mais ça a toujours été un mode agile hybride, les gestionnaires suivaient toujours avec des méthodes traditionnelles, donc on avait des RICEFW, qui étaient des livrables puis on suivait avec un nombre de livrables qu'on

livrait. On n'était pas dans un mode agile avec livraison de valeur comme c'est venu un peu plus tard.

Au début, même que les plans de projet qu'on montait, quand qu'on était SGPE, les plans de projet, il y avait des phases de réalisation qui étaient très waterfall, très cascade, on avait la conception du RICEFW, on avait l'évaluation des règles d'affaires du RICEFW, on avait le... la rédaction des specs fonctionnelles, les spécifications fonctionnelles, la rédaction des TU, on avait le développement, les tests unitaires du développement puis les tests fonctionnels, ça marchait comme ça, puis on avait des pourcentages, comme dans un mode traditionnel waterfall, d'avancement. Le problème est venu que quand qu'on tombait en test, souvent, comme monsieur Langlois l'a dit plus tôt, on réalisait qu'il n'y a rien qui marchait. Ça fait que là, on était à 80 % d'avancement, puis on retombait à 20 % d'avancement ou 40 % d'avancement.

Ça s'est avéré vite un mode de suivi qui nous mentait. Même à l'interne, on avait de la difficulté à suivre, puis on a commencé à partitionner les RICEFW pour faire différents morceaux, puis ça ne marchait pas, c'est pour ça qu'on a adhéré au Azure

DevOps, qui est un outil qui nous permet d'avoir une plus grande flexibilité dans ce type de suivi là. On a... on a un peu cassé les barrières entre les développeurs et les... monsieur Langlois l'a bien expliqué, là, il y a un fonctionnel, il y a un analyste fonctionnel, qui était souvent un spécialiste SAP de LGS, il y avait un analyste d'affaires, qui était souvent quelqu'un qui venait du domaine des affaires concerné de la SAAQ, et il y avait des développeurs, puis c'est ce qu'on appelait les trios. Quand qu'on est tombés avec le mode Azure DevOps, on a cassé un peu les barrières de ça puis on a amené les gens à parler ensemble dès le début de la conception, c'est-à-dire que les développeurs, on a amené... on a essayé d'amener les développeurs à comprendre le produit avant qu'on leur envoie le spec fonctionnel.

Puis on a aussi ce qu'on appelait des spikes, les spikes, c'était qu'on ouvrait la boîte, on regardait ce qu'on avait à développer. Là, je parle... ma réalité et celle de monsieur Langlois étaient un peu différentes, parce qu'on était dans des équipes différentes, et l'agilité, elle a été introduite puis elle a été acceptée d'une façon... une géométrie variable, il y a des gens qui étaient réticents à

l'agilité, il y a des gens qui étaient proagilité, c'est deux mentalités de gestion de projet complètement différentes, mais qui peuvent... qui ne sont pas nécessairement opposées ou inadaptables, là, j'avais une coach agile qui disait : « Il faut être agile dans son agilité », puis c'est ce qu'on essayait de faire.

Q. C'est tout un niveau d'agilité?

R. Oui, bien, c'est important, parce qu'une agilité pure, ça n'existe pas, c'est toujours un niveau hybride, puis c'est toujours... l'agilité vient toujours de l'équipe, c'est-à-dire c'est un mode de travail que l'équipe vote un peu ses règles internes pour répondre... t'sais, qui s'adaptent à l'équipe, puis chaque équipe est différente, t'sais, moi, je disais tantôt, je vois ça un peu comme un coach, moi, j'ai été coach au basket, j'ai coaché plusieurs équipes, je n'ai jamais coaché la même équipe deux fois, puis ils ne jouaient pas de la même façon sur le terrain, puis ils n'avaient pas les mêmes forces, puis ils n'avaient pas les mêmes faiblesses, puis dans l'agilité, c'est comme ça, on se sert de la force des gens pour contrebalancer les faiblesses, puis il y a des projets sur lesquels l'agilité ne marche pas du tout. Si on parle d'un projet en

infrastructure, entre autres, l'agilité... où là tu as vraiment des étapes très définies qu'il faut qu'elles soient un après l'autre, sinon, il n'y a rien qui marche, l'agilité ne fonctionnera jamais probablement, mais si tu... si on va dans un projet où c'est très flou, où on ne sait pas trop... on est dans l'abstrait, bien là, l'agilité prend toute sa force, parce que l'équipe va travailler ensemble à trouver la solution.

Je ne me rappelle plus de la question.

Q. Bien, moi non plus, mais ce n'est pas... c'est très intéressant, ce que vous dites, vous avez mentionné notamment la différence entre le... peut-être le mode traditionnel d'évolution d'un RICEFW au niveau de la complétion et la livraison de valeur, j'aimerais ça comprendre la différence entre les deux.

R. La livraison de valeur, ça signifie qu'on livre quelque chose qui est fonctionnel, ça signifie... ça ne signifie pas qu'on ferme une boîte parce qu'on a travaillé dessus, ça signifie... quand qu'on dit... parce que nous, quand qu'on partait un RICEFW, moi, j'ai travaillé à l'époque surtout avec l'équipe de diffusion, on avait, disons, un diffusion à transmettre. On se disait : bien...

Q. Qu'est-ce que c'est, l'équipe de diffusion?

R. L'équipe de diffusion, c'est celle qui va créer tous les documents qui va sortir de la SAAQ, tous les types de documents puis tous les types d'informations qui vont sortir de la SAAQ, parce qu'il faut comprendre que parfois, les diffusions ne sont pas tangibles, elles sont intangibles, on envoie des données à des systèmes de nos partenaires, et c'est... nous, on travaillait sur différents RICEFW de diffusion qu'il fallait créer, et quand qu'on ouvrait la boîte, on disait, bien, dans un premier temps, on va créer le formulaire, dans un deuxième temps, on va... t'sais, là, nous, le gros danger aussi, c'est que nous on était en fin de chaîne, tantôt, monsieur Langlois parlait du permis, les données du permis, il fallait que le... l'objet permis soit complètement créé avant que nous on puisse le consommer en diffusion.
Mais une diffusion, ce n'est pas juste le permis, c'est aussi le client, c'est aussi son véhicule, c'est aussi son dossier de conduite, c'est... ça devenait difficile de, nous, commencer à dire : « Bien, on peut tout livrer en même temps », parce qu'on n'avait pas les données. Ça fait que ce qu'on avait compartimenté, c'est à telle époque, on va avoir... selon le plan, le permis va nous donner ces

données-là, on va rentrer le volet permis de notre diffusion, t'sais, nous, on avait monté notre plan de projet comme ça. On travaillait en agile, donc on savait que ce morceau-là, on pouvait aller le chercher, on allait livrer la valeur en trois semaines, six semaines, on parlait des itérations de trois semaines, c'est ce qu'on faisait, c'est qu'on jugeait... bien, on peut livrer cette valeur-là. Ça fait que quand qu'on avait la première, bien, on se disait, on met la boucle sur la première partie, mais ça ne signifiait pas qu'on ne savait pas où est-ce qu'on allait. C'est un mythe de croire que dans l'agilité, il y a plein de planification puis qu'on construit l'avion en vol, même si on l'a fait sur CASA, là, ça, je ne le nie pas, mais dans l'agilité, il y a plus de planification. Puis nous, dans l'intégration de l'agilité, pendant le... le feu roulant d'activité de CASA, ça a été difficile. Je vous dirais qu'on s'est beaucoup améliorés depuis à la SAAQ.

Q. Mais je ne suis pas encore certain de comprendre la différence au niveau de la livraison de valeur, qu'est-ce que c'est, avez-vous un...

R. La livraison de valeur, c'est vraiment... c'est comme je disais, dans une diffusion, si ma valeur, c'est de

créer le formulaire, c'est-à-dire de l'amener à un niveau où je peux l'imprimer en PDF, il est vide, il n'y a pas de données, il n'y a rien, mais quand j'ai terminé, j'ai livré cette valeur-là.

Après ça, mon deuxième étape, puis là, je donne un exemple encore sur la diffusion, j'ai les données permis, il y a... dans mon formulaire, j'ai un volet permis de conduire, je vais avoir populer ces données-là, ma valeur, elle va être là, puis t'sais, j'ai peut-être six sections dans ma diffusion, puis là, je dis ça, moi, je rappelle que je suis une personne plus gestion de projet, si on avait six sections, on avait mis sept RICEFW, la coquille plus les six sections, puis à chaque fois qu'on arrivait à livrer une section, on livrait de la valeur, puis la fin du RICEFW, c'était quand tout était fonctionnel.

Q. Pour moi, là, maintenant, c'est très clair; si on l'oppose à un mode plus traditionnel de gestion de projet, vous le... vous donneriez quel exemple, si on prend ce formulaire-là?

R. Dans un mode traditionnel, il aurait fallu qu'on s'assure que toutes les données de tous les systèmes soient livrées avant qu'on puisse commencer à travailler sur la diffusion, parce qu'il aurait fait... ça aurait été une dépendance que toutes les

données, avant qu'on commence à travailler sur le formulaire qu'on parle, toutes les données soient disponibles, puis après ça, ça aurait été comme la gate, les données sont disponibles, on peut commencer à travailler sur le formulaire.

Q. Donc, ce n'est pas tant que dans le mode traditionnel, on n'évalue pas en fonction de la valeur, mais qu'on attend peut-être à un point plus éloigné de...

R. Oui.

Q. ... de la réalisation?

R. Oui, exactement. C'est qu'en mode traditionnel, puis ce n'est pas... je ne dis pas que c'est une mauvaise chose, en mode traditionnel, on finit quelque chose avant de commencer la prochaine étape, mais parfois, il y a du parallélisme qui peuvent se faire, surtout dans des projets aussi gros que CASA, là, on parlait... Christian parlait d'environ 2 000 RICEFW, quand tu as 2 000 RICEFW, tu ne peux pas les mettre un à la suite de l'autre puis les faire un après l'autre, il faut que tu en fasses en même temps, puis il faut que tu essaies, puis c'est ce qui était difficile, c'est qu'on était une trentaine d'équipes à travailler chacun sur nos morceaux, puis Christian l'a dit, on ne voyait pas nécessairement le gros, la

finalité, puis le bout en bout, parce que nous, on avait un concept de bout en bout, c'est-à-dire que pour qu'un RICEFW soit terminé, il fallait qu'il fonctionne de bout en bout, puis ça, ça avait été peut-être mal interprété, parce que pour qu'un RICEFW fonctionne de bout en bout, pour nous, l'équipe de GRU, qui est la gestion des relations usagers -- utilisateurs ou la diffusion, c'était... il fallait que le client fasse une demande, peu importe quelle... que ce soit par SAAQclic, que ce soit par le CIC, qui est notre outil interne, que ce soit par une demande de diffusion, qui est un autre outil interne, ça, c'est le point de départ, puis la fin, c'est de créer le PDF ou créer l'envoi d'informations. Ça, c'était notre bout en bout.
Par contre, les autres équipes qui faisaient plus travailler sur des objets, eux, le bout en bout, c'est mon objet fonctionne, ça fait qu'on n'avait pas la même conception du bout en bout.
Maintenant, puis là, je fais un parallèle à ce qu'on fait maintenant, aujourd'hui, le bout en bout est beaucoup mieux compris, ce qui fait que quand qu'on commence à développer un nouveau produit, puis Christian a parlé de la nouvelle loi, quand qu'on commence à développer ce nouveau produit-là, toutes

les équipes se rencontrent, puis on fait le plan de projet, puis on fait un suivi de : bien, moi, je vais travailler sur ce morceau-là pendant que toi, tu vas travailler sur ce morceau-là, puis là, on fait un plan de projet beaucoup plus défini et on comprend beaucoup plus le principe du bout en bout.

Puis quand, nous, dans l'équipe GRU, nos apports sont souvent plus vers la fin, parce qu'on attend la donnée, à un certain moment, quand que la donnée est prête, on peut commencer à développer. On ne développe pas quand la donnée est prête, on développe un peu avant, parce qu'on sait qu'on peut commencer à monter nos maquettes, on sait qu'on peut commencer à travailler sur l'expérience utilisateur, puis cette acquisition de savoir là, au niveau de la SAAQ, ça, c'est un héritage de CASA, mais qui a été très difficile à apprendre, t'sais, je ne sais pas si ça répond à votre question.

Q. Oui, tout à fait. Difficile à apprendre dans quel sens, dans... que c'est un gros changement ou il y a eu d'autres écueils ou...

R. C'est énorme comme changement, un changement de mentalité, c'est toujours... c'est... ce n'est pas une méthodologie qui dit qu'est-ce que tu dois faire, c'est une façon de penser, donc c'est... c'est

difficile, puis il y a des gens qui étaient habitués de travailler d'une certaine façon puis refusent de travailler d'une autre certaine façon, t'sais, si tu es bien dans tes souliers, tu ne changeras pas de souliers, mais à un moment donné, quand ton soulier est percé, il faut que tu... tu dises, bien, il faut le changer, puis ça, ça a été très difficile, puis il y a des équipes, même encore aujourd'hui, qui... il y a des équipes qui sont plus évoluées en agilité que d'autres, mais par contre, la mentalité globale a beaucoup évolué dans ce sens-là, puis il y a encore des choses qui se font en waterfall, là, t'sais, je ne dis pas que parce qu'on a pris l'agilité, puis t'sais, monsieur Langlois l'a dit plus tôt, maintenant qu'on est après le go-live, l'agilité est beaucoup... prend beaucoup plus de sens, on est beaucoup plus réactifs, on travaille... on travaille plus, puis c'est... l'agilité aussi amène les développeurs, les fonctionnels puis les analystes avec les architectes à se parler dès le début, dès la conception, puis ça, c'est vraiment un gain qu'on a fait, là, pour ce qui est du développement de CASA et dans mon cas de SAAQclic.

Q. Vous avez été aux premières loges de la gestion de la... de la L2, au niveau de son déroulement;

qu'est-ce que vous avez... qu'est-ce que vous identifiez comme étant les... les principaux problèmes auxquels on a fait face dans la L2, là, outre... vous nous avez mentionné peut-être l'apprentissage du mode de gestion, mais est-ce qu'il y en a d'autres?

R. Le projet, il était très abstrait quand qu'on a commencé, c'était difficile... c'était tellement un monstre, c'était tellement gros qu'on ne pouvait pas commencer à faire : bon, bien, on va faire déjà le... l'arrimage entre le permis de conduire puis le véhicule, il fallait monter les objets au début, ce qui a fait qu'on a... puis vous l'avez mentionné, Monsieur le commissaire, on a siloté les équipes, et ça, ça a été... mais on n'avait pas le choix jusqu'à un certain point au début, parce qu'il fallait monter les objets pour après, les intégrer.

Par contre, quand qu'on a... on aurait peut-être pu désiloter plus tôt, puis après ça, aller vers du bout en bout plus fluide, mais ça, ça a été très difficile, là, parce qu'il y a des équipes qui sont restées en silos longtemps, puis même, on en a vu... on a vu beaucoup de problèmes dus au fait que l'intégration avec... la pensée de dire ce que moi je modifie dans mon objet a peut-être un effet sur les

autres équipes, puis nous, on a mis des mécanismes en place, des tables en place depuis le go-live, qui permet à tous les responsables de produit d'être dans une même pièce, puis d'entendre les changements des autres puis de dire : « Écoutez, moi, je pense que ton changement, il y a peut-être un effet sur moi, on peut-tu se parler? » On a mis des mécanismes en place pour régler ça, mais ces mécanismes-là auraient peut-être dû... auraient peut-être pu arriver plus tôt.

Q. Mais moi, ce qui m'intéresse aussi, c'est de voir, dans la planification de la L2 au départ, on prévoyait que ce serait peut-être une livraison sur deux ans, finalement, ça a pris quoi, quatre, cinq ans, vous qui gériez ça au quotidien, ces échéances-là, comment on fait pour planifier un projet sur deux ans, puis réaliser, finalement, que ça en prend cinq, là?

R. Moi, je suis arrivée en cycle 2, je suis arrivée un peu... je suis arrivée en février 2019, le projet de la livraison 2 a commencé en octobre 2018, je crois, puis quand je suis arrivée, le plan de projet était déjà là, puis il avait été bâti avec LGS, l'Alliance, et aussi des experts, SAP, qu'on appelait le Tiger Team. Il avait été pris sur une... une montée en

compétence, puis moi, quand que j'ai été introduit au projet, ils m'ont montré le plan de montée en compétence, et c'était juste déjà... juste à voir la montée en compétence qu'on devait faire au niveau des ressources, t'sais, parce que même si on dit qu'on aurait eu les... bien, qu'on avait d'excellents spécialistes SAP, il faut quand même qu'ils s'approprient le dossier, on avait les meilleurs analystes affaires, il fallait quand même qu'ils s'approprient la solution.

La montée en... la montée en régime était vertigineuse, puis ça se voyait dès le début que... moi, c'est mon opinion, dès le début, ça se voyait qu'on n'aurait pas été capables de livrer ça en six cycles. L'équipe GRU...

Q. Peut-être juste nous dire, la montée en compétence ou la montée, juste nous expliquer un peu de quoi... à quoi vous faites référence?

R. Bien, c'est... quand qu'on commence à développer dans quelque chose, bien, c'est comme quand qu'on fait n'importe quoi, la première fois qu'on fabrique un gâteau, ça prend du temps, on dose avec plus de précision, on ne sait pas trop comment ça va réagir, la température du four, on est plus prudents, plus on avance en compétence, plus on prend de la vitesse

puis on prend de l'expertise puis on devient rapide, on devient meilleur, on sait... on connaît mieux nos paramètres, puis ça, c'est ce qu'on s'attend à quelqu'un... quand qu'on commence un projet, il y a toujours une montée, mais là, la montée, elle n'arrêtait pas, parce que d'habitude, on prend un plateau, là, la montée, elle n'arrêtait pas.

Q. Pouvez-vous nous donner des exemples, mettons, en termes de RICEFW, ce que ça peut représenter?

R. En RICEFW, moi, je me rappelle, puis là, je dis des chiffres par souvenir, là, je me rappelle quand qu'on m'avait présenté le plan de GRU, GRU avait à peu près 600 RICEFW à lui seul, *give or take*, là, et on était supposés dans le cycle 2, parce que dans le cycle 1, il n'y avait pas de livraison, on... on montait en compétence de base, on montait les processus, on était supposés de livrer quatre ou cinq RICEFW dans le cycle 2.

Dans le cycle 3, on était supposés d'en monter 24. Après ça, c'était 67; après ça, c'était 127; puis après ça, c'était 300; puis ça... ça ne se pouvait pas, là, tu ne peux pas doubler à chaque cycle, là, t'sais, puis moi, je suis arrivée, puis je me rappelle, puis j'avais demandé, O.K., on était deux semaines avant la fin du cycle, j'ai dit : « O.K. On

est deux semaines avant la fin du cycle, sur les cinq, on en livre combien? — Zéro. — Parfait, et il reste deux semaines, on va en livrer combien? — Zéro. — Mais on fait quoi? — On va les faire au prochain cycle, on va les finir au prochain cycle. »

Ça fait que là, on repoussait toujours le travail sans jamais faire le compromis après, ça fait que t'sais, quand qu'on dit qu'on pelletait vers l'avant, c'est ce qu'on faisait, on ne poussait pas l'échéancier, on ne dégraissait pas la portée, et on poussait. Puis t'sais, GRU, c'était un exemple, moi, j'avais vu... je crois que c'était CSP, à l'époque, qui, lui, ce n'était pas cinq qu'il avait en premier cycle, c'était 60, puis il en livrait zéro sur 60, puis il poussait, puis au deuxième cycle, déjà, il devait en livrer 180. T'sais, je dis des chiffres de mémoire, là, puis ça, c'est ma première semaine sur CASA, là, t'sais, c'est... ça fait de cela quelques années, puis t'sais, ça s'est vu rapidement aussi qu'on ne prenait pas la vélocité qu'on devait prendre, qu'on... ça fait que c'était assez évident, là, dès le départ, là, que le projet avait été... bien, disons, on avait été gourmands, bien, pas « on », mais la conception avait été... mais t'sais, en même temps, c'était du jamais vu, puis je pense

que même au niveau SAP, c'était un des plus gros projets au monde, là, ça fait que ce n'était pas... il n'y avait pas de métrique pour nous aider à réellement... puis t'sais, quand qu'on parlait du t-shirt size, le t-shirt size nous venait d'expériences du genre Pepsi Co et compagnie qui eux étaient dans un domaine d'affaires, dans un mod;le d'affaires assez connu, tandis que la SAAQ, monsieur Langlois l'a bien expliqué, là, les règles d'affaires, il y en avait des centaines de milliers, là, c'était immense comme produit, c'était immense comme projet, puis c'est ce qu'on a livré, mais ça a été... ça a été un long chemin ardu.

Q. Ça fait que donc, dès que vous rentrez, début 2019, c'est assez clair pour vous que les échéanciers sont irréalistes?

R. Pour moi, oui.

Q. Et est-ce que ça a changé au cours du projet, ce caractère, selon vous, là, irréaliste de la planification et des échéanciers?

R. Oui, je crois qu'il y a eu... il y a eu une ouverture sur le... bien, déjà, quand qu'on a fait la première replanification, on est allés chercher... t'sais, on avait déjà une certaine expérience, quelques mois, peut-être une année d'expérience, puis on est allés

chercher, dire : bien, t'sais, les RICEFW, c'est plus gros, les t-shirt size, on les a montés, on les a requalifiés, on a... t'sais, tel... il y avait un RICEFW qu'on considérait que c'était un médium ou un petit, on l'a mis large, le large, ce n'était plus 200 jours-personnes, c'était 400 jours-personnes, t'sais, on a... on a réadapté la chose pour donner de l'air, je pourrais dire, pour que ce soit plus réaliste, puis là, bien là, la montée en compétence n'était plus sans fin, là, il y avait comme une montée en compétence, puis on allait la tenir jusqu'au bout, là.

Par contre, c'est... c'était tellement... c'était tellement gros que même au plancher, il y a plein de choses qu'on pensait voir venir puis qu'on ne savait pas venir. Moi, quand je rentrais une nouvelle ressource sur le projet, je lui disais : « N'essaie pas de tout comprendre au premier jour, tu ne comprendras pas rien, écoute... ouvre tes oreilles, écoute, après quelques semaines, tu vas penser avoir compris quelque chose, puis six mois plus tard, tu vas comprendre que tu n'avais rien compris. » C'était à ce point-là que le projet était complexe.

C'est... c'était... ça fait que c'était juste impossible de conceptualiser, monsieur Langlois l'a

dit, là, sur trois ans, sur deux ans, sur un an, qu'est-ce qu'on allait faire, parce qu'au bout du compte, on savait... il n'y avait personne qui savait comment on allait arranger les choses pour que ça fonctionne au bout du compte, là.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Le fait qu'il y a eu une pandémie mondiale, là, est-ce que... comment ça a joué dans la balance, est-ce que c'est... c'est plus petit ou plus grand, parce que moi, je vous écoute, là, puis c'est... c'est la complexité du... c'est la complexité qui a fait en sorte d'augmenter le temps et tout ça plus que la pandémie, là?

R. La pandémie a eu un effet dévastateur.

Q. Aussi?

R. Aussi. Moi, je me rappelle qu'en mars 2020, on s'est dit « au revoir »...

Q. Oui.

R. ... on se dit « au revoir » pour trois mois, les infrastructures de la SAAQ n'étaient pas montées pour avoir l'entièreté du personnel en télétravail. Là, on ne parlait pas d'une portion du personnel en télétravail...

Q. L'ensemble?

R. ... on parlait de 6 000 employés, les... le serveur,

le réseau, tout n'était pas monté pour ça, il a fallu qu'on monte les infrastructures, ça l'a ralenti énormément pendant plusieurs... ils ont fait un excellent travail, là, puis là, c'était titanesque, là, les outils aussi à l'époque n'étaient pas aussi développés qu'aujourd'hui, la pandémie a vraiment aidé à développer les outils de télécommunications. C'est... c'était exponentiel, le Teams de mars 2023 puis le Teams sur lequel on travaille aujourd'hui, c'est deux mondes, les fonctionnalités ont explosé, et dans la réalité des choses aussi, quand qu'on est allés en télétravail, moi, j'étais... à l'époque, j'étais consultante, il y avait une insécurité, est-ce que j'allais perdre mon contrat, j'avais plein de mes collègues qui perdaient leurs contrats, il y avait une insécurité sur qu'est-ce qui va se passer, est-ce que je vais la pogner, la COVID? Il y a des gens qui ont bloqué complètement, il y a des gens qui n'était plus capables de travailler. Ça, ça l'a... ça l'a eu eu un effet humain, là, la COVID, tout le monde l'a vécue, là, ce n'est pas... t'sais, ce n'est parce qu'on était sur CASA qu'on était immunisés, là, ça aurait été le fun, mais on l'a tous pognée, la COVID. Puis.... bien, c'est ça, c'est... ça fait que oui, la COVID a eu un effet, puis ça l'a... je ne dis

pas que c'est 50 % de la raison de, mais il y a clairement eu un effet, puis aussi, il y a un autre effet que les gens se parlaient, là, les gens, il faut qu'ils s'appellent pour se parler, on ne s'entend plus dans le corridor, on ne s'entend plus parler. Quand qu'on est revenus au travail après la COVID, moi, je me rappelle un incident où j'ai deux... deux équipiers qui parlent d'un problème puis un troisième qui se lève en disant : « Bien oui, moi, j'ai eu tel problème dans tel environnement de test, c'est telle chose », en 15 secondes, on a fait l'analyse, versus qu'en télétravail pur, ça aurait pris aux deux autres équipiers, peut-être deux, trois jours à trouver le problème.

Ça fait que ça aussi, ça l'a eu un effet sur la réalisation du projet, là, t'sais, puis aussi, bien, la télécommunication, on sait très bien que parler comme là on se parle, on peut s'interrompre, on peut... quand qu'on parle en télétravail, il faut attendre que l'autre termine, puis des fois, tu as raté ton idée, puis là, tu... c'est aussi beaucoup moins... c'était beaucoup moins efficace, là, comme communication, même dans les réunions, là, t'sais, puis ça, ça l'a eu aussi un effet, là, mais ça, je pense que ce n'est pas juste CASA qui a eu cet

effet-là, là, je pense que tout le monde est pas mal au courant qu'on a eu la COVID pendant deux ans.

Me VINCENT RANGER :

Q. Mais si je ne me trompe pas, la SAAQ, sur ça, a été quand même extrêmement rapide, là, vous parlez des serveurs qui étaient au départ peut-être pas suffisants, mais je pense qu'assez rapidement, en quelques semaines, la SAAQ a été capable de... de s'adapter, là, pour le télétravail?

R. Point de vue technologique, ils ont fait un... un travail titanesque, pour vrai, là, ils ont réalisé en peu de temps, ils ont changé complètement les infrastructures pour permettre que l'organisation au complet soit en télétravail, parce que les services aux... même aux... les services aux citoyens continuaient aussi, là, ce n'était pas juste CASA qui continuait, là, tout continuait, là, et ils ont fait vraiment un bon travail, puis technologiquement parlant, on est retournés dans, on va dire, une normalité assez rapidement, ce n'est pas là qu'il y a eu le plus gros effet, ce n'est pas technologiquement parlant qu'il y a eu l'effet.

Q. Si je reviens à vos constats que vous faites au niveau de la vélocité qui n'est pas au rendez-vous puis qu'on reporte des échéances, quelle reddition de

comptes vous faites à vos supérieurs ou est-ce que c'est connu de la part de vos supérieurs, ce problème-là de vélocité des RICEFW assez rapidement?

R. Je pense que personne n'était... bien, personne ne le savait pas, dans le sens que c'était visible, là, puis je pense que personne ne se mentait, tout le monde voyait que la fin n'était pas assez... t'sais, elle était trop proche, puis tout ce qu'on pouvait faire, c'est de continuer à pelleter, puis continuer à pelleter, puis moi, je travaillais... moi, je travaillais juste avec une gestionnaire, je travaillais dans... sous... dans ma tribu qu'on appelait, là, c'est... maintenant, on appelle ça des services, c'est... on appelait ça des tribus puis des chapitres, ça fait que c'était sur le modèle Spotify d'agilité, et puis, je faisais ma reddition à ma cliente, à ma cheffe de tribu qui, elle, voyait très bien, là, puis elle essayait de trouver des solutions pour accélérer, on essayait, t'sais... on essayait de trouver... de motiver l'équipe, t'sais, mais en même temps, on voyait, là, que c'était comme trop gros, puis ça montait... ça montait à son supérieur, puis je pense que tout... toutes les tribus étaient dans le même... dans la même réalisation, puis il y avait beaucoup de pression au plancher, là, il y a toujours

eu... tout le long de CASA, il y a toujours eu beaucoup de pression au plancher.

Q. Puis est-ce qu'il y avait un certain optimisme qu'on allait réussir à finir par livrer quand on faisait la reddition de comptes ou est-ce qu'on... est-ce que vous avez assisté à ça, un optimisme un peu trop débordant dans la vélocité?

R. Je ne pense pas qu'il y a eu d'optimisme débordant.

Q. Ou prudent?

R. Peut-être prudent, peut-être quand qu'on avait... après la première... je pense que dans le premier, dans la première mouture de planification, je pense qu'à un moment donné, il n'y a personne... t'sais, tout le monde voyait, là, la fin était demain, là, c'était presque impossible. Puis quand qu'on a eu la première replanification, je crois qu'il y a eu comme « On va y arriver, on va prendre une vélocité », on s'améliorait, les objets, comme monsieur Langlois en a parlé, monsieur Langlois était pour CSP, mais il y en avait d'autres dans les autres équipes, des Christian Langlois, là, qui venaient aider la communication entre les affaires puis le fonctionnel, parce que c'est ça qui manquait, c'est un morceau de l'engrenage qui nous manquait au début de CASA, qu'on a réussi par des gens comme Christian Langlois à

combler, puis il y en avait dans pratiquement toutes les équipes, puis quand qu'on a eu ça, on arrivait à livrer des produits qui fonctionnaient, des produits... puis là, s'il y a eu... il y a eu une... monsieur Langlois l'a dit, il y a eu un optimisme, là, qui s'est créé, parce qu'on avait enfin quelque chose qu'on était capables de faire, bien, je pèse sur le piton, puis le résultat, t'sais, il fonctionne, là, je pèse sur le piton puis j'ai un PDF à la fin, puis mon PDF, il est dans le format que je le voulais, là. Puis ça, c'est... puis... monsieur Langlois a parlé aussi de la journée ensoleillée, la journée ensoleillée, c'est un concept de 80-20 en gestion de projet, la journée ensoleillée va répondre à 80 % de tes clients puis va te prendre 20 % du temps, puis après ça, il va falloir que tu fasses tes journées orageuses puis tes... tes journées nuageuses puis tes journées orageuses, qui représentent 20 % de tes clients, mais qui vont prendre 80 % du temps. Mais souvent, ta journée ensoleillée, c'est la base de ton processus, c'est-à-dire quand tout va bien, voici, puis après ça, tu greffes sur cette ligne-là les messages, les erreurs, les bloquants, puis c'est comme ça que nous on a développé les choses, à partir de... ça, c'était le pilote de Pepsi Co, ça fait que

c'est à partir du cycle 7 qu'on a commencé à travailler comme ça, donc le cycle 7, c'est grosso modo début 2020.

Q. Et ce... ce pelletage en avant des... des RICEFW, est-ce que vous avez constaté si ça l'avait un impact sur la qualité de ce qui était livré?

R. Ce n'est pas nécessairement le pelletage en avant que la pression que la fin s'en venait. C'est toujours la pression. Puis je pense qu'au plancher, nous, on travaillait aussi vite et aussi bien qu'on le pouvait, il n'y avait pas de : je vais fermer ça parce qu'il faut que je le ferme, t'sais, puis dans mon équipe, c'était comme ça, là, nous, on prônait la transparence, puis quand qu'il y a quelque chose qui n'allait pas bien, bien, on... on disait « Ça ne va pas bien », ça arrivait qu'on pensait que ça allait bien, puis comme je l'ai expliqué tantôt, là, on arrive au développement, on est sûrs que ça va super bien, on prend un test puis on réalise... t'sais, on a fait 80 % des tests, puis là, dans le 20 % qui reste, on découvre qu'il y a une logique au complet qui n'a pas été comprise, puis il faut tout retourner. Ça fait que là, t'sais, ça, ça pouvait arriver aussi, là, il y avait... il y avait l'idée que... il y avait un optimisme de : on va le finir,

on va le finir, on y est presque, puis ah, on a... on recommence tout, puis ça, c'est... ça, c'est à l'échelle unitaire des RICEFW. Quand qu'on a commencé à intégrer les RICEFW en eux, quand qu'on a fait le bout en bout, il y a eu encore plus d'accrochages qui se sont faits, là, parce que le bout en bout, l'intégration des différents systèmes, ça, ça a fait très mal vers... plus vers la fin du projet, bien sûr, là, parce qu'il fallait... comme je disais, il fallait avoir monté les modules pour pouvoir les imbriquer, là.

Q. À moins que vous ayez d'autres observations sur la livraison 2, j'aimerais transiter sur un autre thème, mais si vous avez d'autres observations sur les échéances, les coûts, les... la livraison 2, je passerais au Service d'authentification gouvernementale, si...

R. On peut y aller avec le Service d'authentification gouvernementale.

Q. Oui? Donc, vous avez été responsable, en tout cas, en partie, de l'arrimage entre CASA et le Service d'authentification gouvernementale; c'est bien ça?

R. Oui, le... le projet SQIN qu'il s'appelait, à l'origine, donc le système québécois d'identification, il a été... il a été mis sous giron

de ma tribu, donc j'ai été PCO au début...
Q. Je vais vous demander d'y aller étape par étape. Donc, le SQIN, peut-être définir qu'est-ce que...
R. Le SQIN, c'était...
Q. ... qu'est-ce que c'est, le SQIN?
R. ... le projet gouvernemental d'identification unique, dans le fond, c'est que le... le gouvernement du Québec voulait mettre en place une authentification unique sécurisée, moderne, pour tous les ministères et organismes.
Je n'ai pas les détails complets du projet, mais le SAG est une partie du SQIN.
Ça a changé de nom, là, c'est... nous, on avait le projet SQIN, puis c'est devenu le projet SAG.
Q. Puis c'est quoi la différence entre le SQIN et le SAG?
R. Je crois que le SQIN était plus large, parce qu'il couvrait le registre national, il y avait un registre qui devait être créé à partir des différentes organisations, à partir des différents registres des grosses organisations comme la SAAQ, la RAMQ, Revenu Québec et... puis après ça, on devait avoir un registre qui rentrait tous les citoyens québécois, puis qu'après ça, le SAG devait authentifier les gens à partir de ce registre-là.

Q. Le SQIN étant la banque de données et le SAG étant le portail?
R. C'est ce que moi j'en ai compris. C'est... dans le fond, le projet SQIN, ça devait être plus gros à l'époque, ils ont... le SAG, c'était la... c'était la... l'authentification, le module d'authentification du SQIN.
Quand qu'on est rentrés, le SQIN, dans le projet, moi, c'est ça que je disais, j'ai été mis PCO sur ce projet-là, parce que ma cliente voulait que je suive le projet au même titre que je suivais les autres équipes, et au début, c'était très difficile, là, la conception a été très difficile, on n'avait pas l'expertise interne pour... on a dû faire venir de nouveaux spécialistes pour développer l'authentification puis pour faire l'arrimage des authentifications, parce que la SAAQ n'était plus propriétaire de son authentification, c'était... l'authentification venait du SQIN, bien, du SAG, nous, ce qu'on faisait, c'est qu'on ouvrait une porte vers le SAG, et le SAG nous envoyait l'information client pour rentrer sur notre plateforme.
Il y a eu plusieurs phases, il y a eu plusieurs chargés de projet, j'ai été le cinquième chargé de projet, parce qu'après... vers... je pense, c'est en

mai 2022, on était vers la fin, on était supposés de livrer en décembre à ce moment-là, rentrer quelqu'un de nouveau puis remonter en compétence quelqu'un de nouveau devenait une perte de temps, ça fait que moi, j'ai été... on m'a demandé de prendre la charge de projet de... du SAG, et j'ai travaillé avec les équipes, là, pour développer l'authentification des cinq portails puis de faire l'arrimage avec le SAG.

Q. Et est-ce qu'il y avait un plan B à ce moment-là à la SAAQ, si le SAG... parce qu'on sait que le SAG n'était pas prêt à ce moment-là, en 2022, est-ce qu'il y avait un plan B pour... si CASA ne réussissait pas à s'arrimer au SAG?

R. Non, il n'y avait aucun plan B. Il y avait... nous, on avait proposé un plan B, on avait proposé un genre de simulateur au SAG, on va dire, en attendant que le SAG soit livré, et on s'est fait dire que non, on ne pouvait pas faire ça, que le SAG livrerait.

Q. À quel moment, ça, vous vous faites dire ça?

R. À peu près quand je suis rentrée chargée de projet, là, peut-être mi-deux mille... milieu de l'année 2022.

Q. Si on revient à l'étape suivante, donc 2023, vous avez... vous étiez toujours à l'emploi de la SAAQ au moment du go-live?

R. Deux... au moment du go-live, je n'étais pas à l'emploi de la SAAQ, j'étais encore... j'étais encore consultante.
Q. Vous étiez chez R3D, mais affectée à...
R. Oui, j'étais chez Alithya, mais affectée à...
Q. À la SAAQ?
R. Formalité! Oui!
Q. Selon votre perception de ce qui a été fait à ce moment-là, est-ce que la SAAQ ou l'Alliance a fait assez de tests avant le go-live?
R. Moi, je crois qu'on a fait tout ce qu'on pouvait, et puis je vais m'expliquer là-dedans. On aurait pu tester encore cinq ans, puis on n'aurait pas testé assez, puis aussi, quand qu'on teste puis qu'on a conçu un système, on teste avec un biais, il y a des choses qu'on ne pense pas. Sur les équipes, t'sais, il y avait... au gros du projet, on était à peu près 600 équipiers, là-dessus, il y avait les développeurs, il y avait les... il y avait des gens qui ne pouvaient pas tester, il y avait comme moi, les gestionnaires, bien, tout ce qui est gestion de projet ne testait pas, donc on peut dire qu'il y avait peut-être, quoi, 200 individus qui testaient, 200 individus sur un système aussi gros, qui pensent à tout ce qu'ils peuvent penser, n'agissent pas comme

1 million d'individus qui ne pensent pas systémique, qui ne pensent pas de : c'est vrai, on a mis ça, ça fait que ce n'est pas logique que je pèse là-dessus, parce que même si tu essaies quand tu testes puis que tu essaies de ne pas penser à la logique, tu as un biais, il est là, puis il y a plein de choses que tu te dis : bien, voyons, il n'a jamais personne qui va faire ça. Puis t'sais, tu ne peux pas penser aux mille facteurs.

Puis la... ce que moi, j'ai... j'ai vu, ce dont j'ai été témoin, c'est que les tests se sont accélérés environ six mois avant le go-live, et quand qu'on a commencé les tests intégrés, là, vraiment les tests de bout en bout, puis qu'on a vu qu'il y a beaucoup de choses qui ne marchaient pas, on a tout de suite vu au plancher qu'il fallait retarder le projet, puis je pense que la recommandation qui avait été faite, c'est de retarder en décembre 2023, et la raison était que le projet, on devait le livrer à Noël, c'était... c'était janvier 2021 -- c'était décembre 2021, bien, janvier 2021, mais on passait décembre 2021, décembre 2022, puis si on repoussait, c'était décembre 2023, parce qu'il fallait prendre les deux semaines où la SAAQ était naturellement fermée pour éviter l'impact.

Et quand qu'ils ont déplacé le plan de passage à février 2023, ils n'ont pas déplacé... ils n'ont pas rééquilibré l'impact client, puis quand, nous, on est arrivés en, mettons, octobre, un peu avant ça, peut-être août, qu'on voyait il faut qu'on repousse les recommandations...

Q. Août 2022?

R. Août 2022, là, on s'attendait à, si c'est repoussé, ça va être repoussé à 2023, puis là, quand qu'on s'est dit... on a réussi à avoir un... de repousser, mais de six semaines, là, l'urgence de vivre est arrivée à un niveau incroyable, les gens ont fait des tests puis des tests, on a tellement... on sortait des anomalies, à l'époque, ce n'était pas des incidents, après le go-live, on a appelé ça des incidents, avant, c'était des anomalies de système, et on sortait des anomalies, moi, je sais que mon équipe en sortait une quinzaine par jour, puis on en réglait une trentaine par jour, il y avait un... c'était fou, là, c'était... puis on les réglait bien, mais c'était la date butoir, puis je pense que si on avait repoussé à janvier 2024, dans le fond, là, si on avait repoussé à décembre la livraison, je pense que l'urgence de vivre aurait quand même pris environ six mois avant, parce que ça aurait été... t'sais, ce

sentiment-là de... le mur est là, il faut tout faire, puis je pense qu'au go-live, il y a beaucoup de systèmes qui fonctionnaient pour nous, mais quand que les usagers, autant les usagers utilisateurs de la SAAQ que les usagers sur SAAQclic que du public, il y a plein de choses qu'on n'avait pas vues venir, mais en même temps, monsieur Langlois l'a bien exprimé, moi, je disais souvent à mes équipiers : « Bien, si on ne parle pas de nous dans les journaux au lendemain du lancement, c'est qu'on n'aura pas lancé », c'était inévitable qu'à la grosseur du projet qu'on livrait, qu'il allait y avoir des bévues, aussi grosses que ça, je ne pense pas qu'on... on s'attendait à quelque chose de beaucoup moins intense, puis aussi, comme je dis, là, l'impact du deux semaines de moins de... bien, du trois semaines de fermeture plutôt que deux, ça, ça s'est fait ressentir, là, de façon monumentale.

Q. Comment se déroulait la relation entre les internes et les externes dans le projet, est-ce que ça se passait bien?

R. Moi, j'ai eu une très belle expérience. J'ai... la... l'harmonie qui existait dans les équipes, nous autres, on appelait ça des équipes naturelles, donc tu avais des gens qui étaient de l'Alliance, tu avais

des gens qui étaient de la SAAQ, tu avais des spécialistes, ça... il n'y avait pas de différences interne-externe, l'équipe était accueillante, pour mon équipe, c'est une expérience que moi j'ai trouvée très positive, puis j'ai vécu moins positif.

Q. Puis si vous comparez, là, vous venez du privé, vous nous avez dit au départ, là, de l'industrie minière, par rapport à la... le... votre expérience au public, est-ce qu'il y a des différences culturelles entre le privé et le public?

R. C'est sûr que... c'est sûr qu'il y a des différences. Il y a des différences au niveau... bien, de l'intégration des internes et externes d'habitude, il y a des différences... moi, je parle de mon expérience globale, là, le rythme de travail est généralement plus rapide au privé qu'au public, mais sur CASA, ce n'était pas vrai.

Sur CASA, on avait un feeling beaucoup plus privé, c'était... nous autres, on avait une expression -- bien, t'sais, on avait une... sur CASA, c'était tellement intense que les gens qui intégraient CASA, on disait : c'est la règle de trois; trois jours, trois semaines, trois mois, s'ils ne sont pas capables de suivre, ils vont sortir après trois jours, peut-être qu'ils vont sortir avec trois

semaines, peut-être qu'ils vont sortir à trois mois, puis si tu toughes ton trois mois, tu vas faire trois ans, ça fait que tu vas faire le projet, puis c'était vraiment la règle qu'on avait, parce qu'il y a plein de monde qui sont rentrés dans CASA, qui ont mis le pied dans CASA, qui ont trouvé que le rythme était effréné, il faut imaginer que quand qu'on rentre dans CASA, avec tous les acronymes, parce que les acronymes, c'est un monde, là...

Q. On le découvre nous aussi.

R. Puis c'était vrai pour nous aussi, là, les couleurs, au début, c'était les couleurs d'équipe, c'était... t'sais, puis de faire le point là-dessus, mon expérience de traductrice a beaucoup aidé, mais faire le point là-dessus, d'essayer de contextualiser ce qui se passe autour de toi, c'est quelque chose, puis il y en a qui ont eu peur de ça, parce que tout va vite, les gens parlent vite, les gens se comprennent à mots réduits, il y a beaucoup de gens qui, sont sortis après trois jours, il y a des gens qui après trois semaines, ont dit : « Moi, je ne serai jamais capable de m'adapter », il y en a qu'après trois mois ont dit : « Je ne comprends toujours rien, je M. En vais », mais quand tu toughais le trois mois, tu restais sur CASA, puis ça, c'était le rythme CASA,

puis c'est... c'était une culture CASA d'une certaine façon, on était une grande famille aussi, c'est... t'sais, on était plusieurs tribus, là, mais on était tous ensemble.

Q. Peut-être pour terminer, vous faites quoi depuis... depuis le go-live à la SAAQ?

R. Mon gros possible! Moi, je suis responsable de produit SAAQclic, ça fait que je suis... oui?

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Non, c'est beau.

R. Je suis responsable de produit SAAQclic, donc, moi, ce que je fais, c'est qu'on améliore la plateforme, bien, les plateformes, il y a cinq plateformes SAAQclic, on travaille avec... on travaille toute l'équipe à chercher comment améliorer l'expérience client, on a vraiment travaillé sur des réflexes, on s'est vraiment améliorés, je crois, et c'est ce qu'on continue à faire, puis moi, je veux mentionner que j'ai une équipe formidable, moi, puis malgré la tempête médiatique, malgré tout, on garde le moral, on continue, puis on continue à garder l'idée qu'on veut livrer de la qualité puis que le service aux clients est important, puis on sait qu'on a fait des erreurs, on le sait que ça n'a pas été parfait au jour 1, on s'est améliorés, on va continuer à

s'améliorer, puis on va continuer à développer des nouveaux services, puis là, on intègre vraiment plus l'idée de l'expérience client dans nos produits, on va chercher à la base dans la conception, on va chercher l'opinion du client sur : si on vous livre tel service, est-ce que ça répond à votre besoin? Ce qui a été un manque, je crois, sur CASA, là, d'intégrer... on n'aurait pas pu le faire dès le début, parce que comme on disait, là, comme on parlait du silo et tout, au début, c'était tellement abstrait que ça aurait été impossible de faire ce qu'on fait maintenant, mais aujourd'hui, on s'est beaucoup améliorés, tant au niveau de la compréhension de l'outil, au niveau de notre expertise interne, t'sais, je veux dire, entre le... entre le 20 février 2023 et aujourd'hui, là, on n'a pas du tout la même... on n'a plus le même rythme de travail, là, l'atterrissage, la stabilisation, ça a été chaotique, là, t'sais, ce n'est pas juste pour le public, là, que ça a été chaotique, nous, on était les petite pattes en dessous de l'eau qui runnaient bien bien bien vite, là, ce n'était pas... t'sais, quand Christian parlait tantôt, monsieur Langlois parlait tantôt d'une livraison aux deux jours, nous, on avait des livraisons par jour, puis on testait

jusqu'à souvent 1 heure, 2 heure du matin pour livrer à 5 heures, là, c'était... t'sais, c'était une période complètement... c'était un... c'était vraiment... je dis à la blague que j'ai un an de ma vie que je ne me rappelle plus, là, de septembre 2022 à septembre 2023, mes souvenirs sont très flous, là, puis ce n'est pas tout à fait une blague, c'était intense, très intense.

Me VINCENT RANGER :

Je n'ai pas d'autres questions, Monsieur le commissaire.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

À la blague, vous êtes mûre pour venir travailler à une commission d'enquête.

Me VINCENT RANGER :

Je voulais le faire le commentaire, je me suis dit...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Moi, j'ai le droit de le faire. Des questions?

Me AUDREY GAGNON :

Oui, quelques questions.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Allez-y, maître Gagnon.

CONTRE-INT. PAR Me AUDREY GAGNON :

Q. Alors, bonjour, madame Lemire, quelques questions pour vous concernant le SAG, vous l'avez abordé un

peu avec maître Ranger, mais je ne suis pas certaine d'avoir bien saisi, vous, vous étiez sur le terrain, là, au niveau de l'impact du SAG sur le déploiement de la solution, pouvez-vous expliquer davantage à Monsieur le commissaire, s'il vous plaît?

R. La perception de la solution a été très impactée par le SAG. Nous, on avait des commentaires... je vais appeler ça des critiques constructives de la part de notre clientèle, qui disait que ça ne marchait pas parce que c'était vraiment impossible de s'authentifier, que c'était... c'était une plateforme de marde, parce qu'ils demandaient mille secrets, mais les gens n'ont pas fait la distinction, parce que le SAG a été positionné avant SAAQclic, mais SAAQclic était la première organisation majeure, là, à l'utiliser, qui touchait beaucoup plus une... bien, beaucoup plus de Québécois, ce qui fait qu'il y a beaucoup de gens qui ont associé les deux, puis je parle souvent avec les gens du MCN, là, qui sont responsables du SAG, puis eux, ils ont le même problème, le SAG et SAAQclic a eu comme dans le... la tourmente, ont comme été associés dans l'idée des gens, puis nous, ça l'a eu vraiment un effet très négatif sur notre plateforme.

Q. Merci. Autre chose que je vais tenter de démystifier

avec vous en utilisant vos talents de traductrice : SAAQclic versus CASA, parce qu'il y a une perception possiblement erronée dans la population que le projet CASA, qui fait l'objet de la commission d'enquête, c'est simplement un site Web; vous, avec vos compétences, pouvez-vous tenter de nous démystifier le tout?

R. C'est... c'est blessant comme... comme comparaison, ce n'est pas un site Web déjà, SAAQclic est une plateforme transactionnelle, puis SAAQclic, moi, je fais souvent la comparaison à... est-ce qu'il y a déjà des gens qui ont pensé qu'AccèsD, la plateforme AccèsD est Desjardins, bien, SAAQclic, ce n'est pas la SAAQ, ce n'est pas CASA, c'est... moi, je qualifie à peu près 5 % du projet, puis je suis probablement généreuse, quand j'ai vu Christian dire 1 % avec CSP, je me dis peut-être qu'on est... mais c'est... c'est un appendice de CASA, puis moi, je le dis, c'est... on aurait pu livrer CASA sans SAAQclic, mais on n'aurait pas pu livrer SAAQclic sans CASA, parce que SAAQclic, c'est vraiment un portail sur les données de CASA, sur les transactions de CASA.

SAAQclic, c'est une coquille qui donne une vision de ce qui existe dans ton dossier à la SAAQ. La donnée que tu vois sur SAAQclic, ce n'est pas un site

Internet, c'est la donnée de la base de données de la SAAQ.

Q. Merci. Toujours dans une perspective d'éducation publique, là, il a été question également de dépassements de coûts, c'est un euphémisme, alors... et une comparaison avec le... le fait de creuser un tunnel?

R. Oui.

Q. En transformation numérique, pouvez-vous faire le parallèle en ce qui concerne la visibilité sur les dépassements de coûts?

R. Bien, je pense que quand qu'on est dans le numérique, quand qu'on est dans l'informatique, dans les technologies de l'information, les gens voient ça comme de l'abstrait, ils ne sont pas capables de se faire une idée concrète de ce qui se passe réellement. Quand qu'on parle d'un tunnel, les gens comprennent, quand qu'on dit : « Le béton était plus magané, il y avait de l'infiltration d'eau », les gens sont capables de se dire : O.K., je sais c'est quoi, de l'infiltration d'eau, je sais c'est quoi, un béton qui pleume.

Quand qu'on tombe dans... on dit : « Les données étaient de moins bonne qualité qu'on pensait », les gens ne comprennent pas qu'il peut y avoir un effet,

mais nous, t'sais, c'est l'équivalent de la... moi, j'ai fait l'équivalent avec la moisissure, là, à un moment donné, t'sais, la donnée qui n'était pas d'une belle qualité, c'était comme de la moisissure dans notre système, il fallait l'enlever, il fallait la retravailler, quand qu'elle est arrivée au go-live, il y a de la donnée qui a complètement contaminé le système, là, t'sais, il y a des gens qui ont fait du redressement pendant des mois parce que la donnée était contaminée, mais ça, ce n'est pas concret pour les gens.

Quand qu'on dit que c'était plus compliqué qu'on le pensait, sur un tunnel, ils vont dire : « Ah, O.K., oui, c'était plus compliqué »; dans un système informatique, ils vont moins pardonner, parce que c'est juste un système informatique, c'est facile. T'sais, ce n'est pas... je pense que les gens ont moins... ont plus de difficulté à... à concrétiser dans leur tête ce que ça signifie réellement, des millions de lignes de code, des centaines de milliers de règles d'affaires à intégrer. Puis t'sais, la SAAQ, c'est une transformation complètement de l'organisation, là, du jour au lendemain, les gens sont tombés d'un téléphone cellulaire *flip* à un iPhone 16, les gens aux comptoirs, là. Ça fait que

même si on leur avait présenté le iPhone, du jour au lendemain, ils ne pouvaient pas s'en servir comme ils se servaient de leurs *flip* avant, là, t'sais, ils sont complètement... ils ont été complètement subjugués par la nouvelle plateforme, là, pour eux, là.

Ça fait que ça, ça a été un effet aussi, puis t'sais, les préposés, ils ont eu la pire job dans toute l'histoire, là, ceux qui étaient aux comptoirs, là, ceux qui se sont fait ramasser par la clientèle, là, nous, on est de tout coeur avec eux, puis le fait qu'ils aient tenu cette ligne-là, là, c'est extraordinaire, là, il y en a qui sont... il y en a qui ont craqué, il y en a qui sont partis, mais il y en a qui sont encore là, qui l'ont vécu, puis qu'aujourd'hui, ils sont deux ans plus tard, puis ils font : « C'était l'enfer », là, mais c'est ça, t'sais, c'est...

Q. Dernière question sur l'optimisation des services, il a été question des bénéfices intangibles, là, du...

R. Oui.

Q. ... de la transformation numérique. Vous, qu'est-ce que vous êtes à même de constater?

R. Bien, premièrement, le fait qu'on ait centralisé la donnée puis qu'on l'ait mis dans un système intégré,

ça fait en sorte que la donnée véhicule beaucoup plus rapidement que dans les anciens systèmes. On est dans une donnée moderne, qu'on est capable de faire évoluer, on est dans une plateforme moderne, qu'on est capable de faire évoluer, alors que l'ancien système était d'une technologie désuète, était d'une technologie qui avait atteint ses limites technologiques.

Ça, c'est le premier... le premier apport tangible. Au niveau du service en ligne, sur l'ancienne plateforme, les services en ligne qu'on a développés puis qu'on est en train de développer étaient juste impossibles, dans ce sens que la donnée n'aurait pas pu véhiculer comme elle véhicule maintenant, on n'aurait pas pu faire les ponts qu'on fait avec la donnée, parce que la donnée aurait été disparate sur les différents écrans, sur les différentes règles d'affaires qui existaient dans le système patrimonial.

Puis aussi, moi, une chose que SAAQclic apporte, puis que je pense que peu de gens réalisent, c'est qu'avant, les Québécois n'avaient aucun... avaient beaucoup moins de facilité à accéder à leurs propres dossiers. Le dossier SAAQclic te permet de voir en temps réel tes acquis, il y a des gens qui ont

découvert qu'ils avaient encore des voitures qu'ils avaient vendues depuis 10 ans dans leur système, puis ce n'est pas une erreur du système, c'est que la voiture n'a jamais été vendue, la personne n'avait jamais acheté la voiture légalement, là, t'sais, elle avait... elle ne s'était jamais rendue à la SAAQ pour payer ses taxes, il y a plein de choses comme ça qu'astheure, les clients peuvent le voir, puis il y a des services qui sont... avant, il fallait faire des demandes de service, attendre plusieurs jours, plusieurs semaines qu'on envoie les documents par la poste, c'est imprimable directement, on parle du certificat d'immatriculation, on parle du dossier de conduite, ça, c'est des avantages de SAAQclic que les gens ont tendance à balayer de la main puis se dire, t'sais, que tout ce qu'on a livré, c'est de la marde, mais non, on a livré des choses qui marchaient au jour 1, *by the way*, puis moi, je trouve très... nous, on le prend très personnel, là, on est l'équipe SAAQclic, le fiasco SAAQclic, un fiasco, ça signifie un échec complet, je ne pense pas que SAAQclic soit un échec complet, puis aussi, on a démystifié tantôt que SAAQclic n'est pas CASA, ce n'est pas SAAQclic qui a coûté aussi cher, c'est l'ensemble de la transformation de la SAAQ, puis qui était nécessaire,

parce que notre Société a besoin de moderniser ses systèmes informatiques, on a besoin de monter nos performances, puis monter les performances avec des systèmes que ça prend un nouvel employé trois ans à maîtriser, il n'y a pas grands employés qui vont rester trois ans astheure pour maîtriser un programme informatique.

Q. Merci, madame Lemire.

Me AUDREY GAGNON :

Ça compléterait, Monsieur le commissaire.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Autres questions?

Me VINCENT RANGER :

Non merci.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Non.

Q. Moi, j'en ai quelques-unes, surtout des questions de précision. Alors, vous êtes toujours... vous faites toujours partie des effectifs de la SAAQ, est-ce qu'il reste encore beaucoup beaucoup de consultants dans le projet, à l'heure où on se parle?

R. Oui, il en reste beaucoup.

Q. En pourcentage, êtes-vous capable de me donner un ordre de grandeur?

R. Je ne suis pas... pas précise, mais je dirais

qu'on... peut-être 40 %. Moi, dans mon équipe, j'ai la chance de ne pas en avoir beaucoup, je suis... j'ai une équipe qui a beaucoup de personnel interne, même notre... un de nos fonctionnels SAP est un interne de la SAAQ, on est en montée en compétence auprès des ressources internes toujours, encore et toujours, comme Christian, il y en a d'autres, comme je disais, puis il y en a qui ne sont pas à la retraite! Mais c'est ça, mais il y a encore un fort pourcentage de... de consultants.

Q. Puis vous me faites un peu peur quand vous me dites... bon, probablement, c'est un peu passé, là, mais effectivement, il y a une... vous m'avez parlé du trois jours, trois mois...

R. Ah, ça, ça n'existe plus, là.

Q. Ça, ça n'existe plus?

R. Ah, non non non, là, on parlait de CASA, là, on est rendus...

Q. On parlait de CASA, maintenant, quand on a des gens des ressources, puis là, je parle des ressources internes de la SAAQ...

R. Ils restent d'habitude.

Q. Les gens demeurent maintenant...

R. Ils sont motivés puis ils évoluent... on est en contrôle aussi, on est beaucoup plus en contrôle de

notre solution qu'on l'était sur CASA, les choses bougent beaucoup moins vite aussi. Sur CASA, c'était un rythme, là, effréné, là, purement et simplement. Maintenant, on est plus posés, on... on a... on a le temps de faire de la conception, on a le temps de s'assir puis de dire : bien, comment on va faire intégrer ça?

Christian parlait tout à l'heure d'avoir des architectes qui faisaient l'intégration dans les systèmes, maintenant, on les a les architectes qui font l'intégration dans les systèmes, qui voient l'impact, on a des outils qui nous permettent de voir si on travaille sur cette donnée-là, l'impact dans le système, sur quelle donnée. Tout ça, on a évolué ça, ça fait que non, ce n'est plus... ce n'est plus, genre, quelqu'un qui rentre, on espère qu'il va rester, là, c'est quelqu'un qui rentre, on... généralement, on l'encadre.

Puis dans mon équipe,j'ai encadré depuis le go-live quatre ressources puis elles sont toutes très heureuses, du moins, la dernière fois que je leur ai parlé.

Q. Tout à fait. Et le système, parce qu'effectivement, la technologie évolue et tout ça, est-ce qu'on est capable s de le faire évoluer à l'interne ou il

devient obsolète dans quelques années?
R. Ah, non non, on évolue, on le fait évoluer.
Q. Vous le faites évoluer à l'interne?
R. À l'interne, avec les consultants SAP qui sont avec nous...
Q. Tout à fait.
R. ... mais oui oui, écoute, il y a eu une livraison ce matin, là, c'est... il y a des livraisons à toutes les semaines ou presque, on fait évoluer des parties du système, qu'on répare des bogues, qu'on fait de l'optimisation, qu'on livre des nouveaux services, c'est une évolution continue. C'est ça, on est dans une plateforme comme les autres plateformes modernes...
Q. Hum hum.
R. ... qu'on a la possibilité de faire évoluer. CASA, ce n'est pas la fin, c'est le début, c'est le début du système de la SAAQ qui va évoluer pendant plusieurs années.
Q. Parfait. Alors, bien, ça, ça répond à mes questions. Je vous remercie, puis je remercie également monsieur Langlois, parce qu'effectivement, comme vous l'avez dit, au bout de tout ça, il y a des humains, hein, puis il y a des humains qui... qui... effectivement, ont travaillé très fort, puis qui ont peut-être

injustement... en tout cas, je vais me limiter, là, mais je suis content d'avoir ces témoignages-là cet après-midi, moi, ça me rassure, en tout cas, un peu, là.

R. Une de mes gestionnaires dit souvent : sur CASA, en arrière de CASA, sur le projet, il y a comme... il y a plein de petits coeurs qui battent, puis ça, il ne faut jamais l'oublier, parce qu'au bout du compte, c'est ça, là, en arrière, c'est des humains, en arrière, c'est... puis se faire ramasser dans les journaux, il n'y a personne qui aime ça, même si on essaie de ne pas lire, même si on essaie... on est quand même affectés, puis il y en a que ça affecte plus que d'autres, c'est normal, c'est humain, là, mais c'est ça.

Q. Dans tous les cas, vous êtes une digne représentante, merci, et si vous avez effectivement des... peut-être des idées pour la suite de nos travaux, recommandations, bien, vous êtes la bienvenue à m'en faire part.

R. Moi, je dirais que pour la suite de l'évolution, là, des transformations numériques, parce que celle de la SAAQ, elle est... elle est faite, elle n'est pas parfaite, on continue à la... à la répare r, Christian en a parlé, il y a encore des équipes qui

ont encore de la difficulté, on est en optimisation, on est en amélioration, mais les autres organisations vont avoir besoin de transformation numérique, puis je pense que la SAAQ a développé une... une expérience qui devrait... on a fait des bons coups, on a fait des mauvais coups, mais les gens devraient s'en inspirer puis ne pas avoir peur de faire leur transformation numérique, parce que je pense qu'on a besoin dans l'État québécois de faire notre transformation numérique. Il y a d'autres organisations à travers le Canada qui nous font déjà des coucous à l'occasion pour... moi, j'ai le Manitoba qui est en train de faire... de mettre en place une plateforme, puis qui nous appellent presque mensuellement, puis il y a la Saskatchewan qui refait son modèle... les équivalents de la SAAQ dans les autres provinces canadiennes, et je pense que... ce que j'ai peur, c'est que la Commission va ralentir le changement numérique du Québec, puis ça, il ne faudrait pas.

Ça, c'est... si je peux faire la recommandation, la suggestion, c'est qu'il faut s'inspirer de nos erreurs puis de nos bons coups puis ne pas freiner ce qui est, d'après moi, nécessaire.

Q. Mais je comprends de ce que vous me dites, ce que je

décode, c'est-à-dire qu'on ne le referait peut-être pas de la même façon?

R. Ah, si on avait à le refaire aujourd'hui, on le referait beaucoup mieux, mais c'est... on connaît la cible.

Q. Voilà.

R. On a fait le gâteau tantôt, si on avait à refaire le gâteau, on serait tellement meilleurs, puis il serait meilleur, le gâteau aussi.

Q. On l'espère. Merci beaucoup.

R. Merci.

Q. Alors, bonne journée, bonne journée à tous, demain 9 heures.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Veuillez vous lever, ajournement demain, 9 heures.

- - - - -

17 h 12 – FIN DE L'AUDIENCE

- - - - -

Je, soussigné, CHRISTOPHE BOLDUC, sténographe officiel, déclare sous mon serment d'office que les pages ci-dessus sont et contiennent la transcription exacte et fidèle de mes notes sténographiques, prises en cette cause au moyen de la sténotypie informatisée, le tout conformément à la loi.

Christophe Bolduc, s.o.

Éditrices : Tamara Provost, s.o.

Brigitte Deschênes

~ INDEX ~

0

0.05 [7] - 70:21, 24-25; 71:4; 72:2; 85:20
0.05.. [2] - 70:25
0.08 [1] - 70:25
0.08/**0.05** [2] - 72:5; 75:4
0.8.. [1] - 70:23
05 [1] - 82:2

1

1.. [1] - 101:6
1.1 [1] - 31:12
127 [1] - 284:20
14_P-13 [2] - 43:9
16.. [1] - 83:10
16_P-29 [1] - 41:20
180 [1] - 285:16
1987 [1] - 172:23

2

200 [15] - 46:17; 78:16, 23; 79:13, 18, 22; 80:1, 20; 87:12; 88:18; 110:6, 16; 287:6; 300:23
200.. [1] - 79:24
2013-2014 [1] - 28:7
2015 [3] - 30:21; 33:25; 44:20
2016 [2] - 7:14
2019 [7] - 51:24; 152:25; 266:13; 267:3; 282:20; 286:14
2020 [8] - 109:2, 7, 16, 22; 266:19; 269:19; 288:16; 295:3
2020.. [1] - 109:19
2021 [16] - 54:16, 21; 56:15; 64:23; 65:3, 8-9, 25; 71:9; 153:1; 174:20; 242:19; 301:20
2022 [19] - 66:18; 67:16; 68:16; 71:11; 93:2; 98:4; 131:16; 150:20; 151:16; 174:20; 243:1; 299:1, 11, 22; 301:22; 302:7; 308:5
2022-2023 [1] - 18:21
2023 [16] - 7:10; 123:13; 162:10; 240:24; 252:22; 266:22; 289:8; 299:23; 301:18, 23; 302:2, 9; 307:16; 308:6
2024 [1] - 302:22
2025 [2] - 139:17; 164:13
222 [2] - 87:12; 88:18
23 [3] - 120:9, 17; 133:17
24 [4] - 123:19; 124:23; 125:10; 284:19
24_P-56 [1] - 28:9
24_P-57 [1] - 31:13

3

316 [1] - 96:16

4

4.. [1] - 46:1
400 [1] - 287:6
45.. [1] - 55:1
450 [2] - 79:18; 111:20
458 [1] - 55:7
45_P-314 [1] - 67:15
45_P-316 [1] - 96:12
45_P-316.. [1] - 83:10
45_P-317 [2] - 85:6; 90:13
45_P-324 [1] - 98:24
45_P-334 [1] - 120:18

5

50 [3] - 224:18, 20; 290:1
55 [1] - 226:7
59_P-713 [1] - 141:12

6

600 [2] - 284:13; 300:18
60_P-47 [1] - 162:21
60_P-747 [1] - 162:23
638 [1] - 55:2
63_P-683 [1] - 131:6
63_P-786 [1] - 52:18
63_P-802 [1] - 135:5
65_P-823 [2] - 37:13, 18
65_P-824 [1] - 51:2
65_P-825 [1] - 51:4
65_P-828 [1] - 66:5
65_P-830 [1] - 93:8
65_P-831 [1] - 115:8
65_P-832 [1] - 115:9
65_P-839 [1] - 37:19
65_P-839.1 [2] - 83:5, 16
67 [1] - 284:20
67_P-841 [1] - 255:19
67_P-859 [1] - 255:20
682 [3] - 55:2, 7; 65:6

7

70 [1] - 250:4
747_61 [1] - 162:19
75 [1] - 46:18

8

814.. [1] - 83:4
833 [2] - 115:9, 13
839.1 [4] - 83:4, 14; 96:17

A

abordés [1] - 97:18
aboutir [1] - 65:7
aboutit [1] - 138:9
abstraction [1] - 87:3
abstrait [2] - 281:7; 307:11
accepter [2] - 39:8; 59:1
accepté [1] - 130:4
acceptée [2] - 29:19; 271:24
accessoire [1] - 51:8
accessoires [1] - 13:13
accommodements [1] - 93:23
accompagné [2] - 19:20; 72:25
accroche [1] - 88:22
accroché [1] - 46:19
accueillante [1] - 304:3
accueille [1] - 135:11
accueillons [2] - 135:15; 138:5
AccèsD [1] - 310:13
accéder [1] - 314:23
accélérer [1] - 292:19
accéléré [2] - 62:18; 266:17
accélérés [1] - 301:11
achalandage [1] - 113:25
acheminer [1] - 85:25
acheminé [1] - 131:19
acheter [2] - 31:8, 23
acheté [2] - 181:11; 315:5
achète [2] - 198:22
acquiesce [1] - 113:16
acquiescé [2] - 29:23; 140:6
acquis [2] - 87:6; 314:25
acquise [1] - 206:13
acquisition [1] - 279:15
acronyme [1] - 222:7
acronymes [3] - 222:8; 305:8
acteurs [2] - 15:6; 35:7
activités [12] - 6:14; 8:17; 9:14-16; 18:11; 21:1; 30:12; 177:19; 178:6, 16
activités-là [1] - 178:17
actuel [1] - 174:17
acétates [1] - 104:19
adapter [1] - 221:16
adaptées [1] - 231:8
additionnelles [1] - 89:9
additionnels [1] - 36:10
adhéré [1] - 270:25
adjoint [2] - 42:21; 44:13
adjointe [3] - 66:8; 162:18
adjoints [3] - 9:24; 12:7; 51:16
administrateurs [1] - 154:18
administratif [2] - 8:14; 54:18
administratifs [3] - 17:19; 18:5, 9
administration [1] - 266:7
administratives [2] - 9:14; 22:10
adresse [1] - 227:1
affaire [3] - 73:15; 76:1; 119:11
affaires [16] - 8:20; 187:24; 190:16, 18; 191:7; 196:17; 201:16; 209:8, 25; 211:14; 233:3; 266:7; 271:9; 283:9; 293:22
affecte [1] - 320:13
affectée [2] - 300:4
affectés [1] - 320:13
afficher [1] - 229:19
affirmatif [1] - 158:13
agenda [1] - 95:5
agents [2] - 244:3; 245:4
agile [27] - 180:10, 17; 181:1; 228:13; 231:23; 232:10; 256:5, 9; 257:4, 24; 258:11, 13; 266:17, 20; 267:25; 268:4, 17; 269:6, 17-18, 21-22; 270:1; 272:5; 275:3
agilité [3] - 272:6, 9; 280:9
aidait [1] - 269:5

~ INDEX ~

aide [4] - 75:25; 83:4; 126:9; 211:4
aider [17] - 123:15; 125:18; 129:13; 174:21, 24; 191:15; 240:15; 242:1, 8; 243:3; 262:5; 268:20-22, 25; 286:3; 293:21
aidé [2] - 289:7; 305:14
aies [1] - 76:4
aime [2] - 222:8; 320:11
ajournement [1] - 322:15
ajouter [3] - 92:12; 107:10; 230:4
ajouté [1] - 229:22
ajoutée [11] - 102:1; 157:18; 229:6, 12, 14, 17, 21; 230:3, 5, 21
ajustements [2] - 109:24; 228:6
ajustent [1] - 223:16
Alain [5] - 187:15, 17-18, 24
alignait [1] - 264:3
alimente [1] - 156:7
Alithya [1] - 300:5
allait.. [1] - 14:8
aller.. [3] - 100:6; 106:4; 133:25
allume [1] - 79:14
allument [1] - 91:14
allumes [2] - 79:15, 19
allumé [2] - 78:24; 79:1
allusion [1] - 231:9
alourdir [1] - 157:9
ambiguïté [1] - 170:4
ampleur [3] - 246:8, 11; 247:16
ampleur-là [2] - 246:11; 247:16
amène [6] - 41:17; 86:15; 109:8; 230:10; 258:5; 280:18
amélioration [1] - 321:2
améliorations [1] - 251:14
améliore [1] - 306:12
améliorer [2] - 154:2; 306:15
amélioré [2] - 37:2; 158:1
améliorés [4] - 275:19; 306:17, 25; 307:13
analyse [7] - 44:14; 50:17; 135:17, 20-21; 138:6; 243:19
analyse-là [2] - 135:20
analyse.. [1] - 44:22
analyses [5] - 180:15; 224:16; 232:2
analyses-là [1] - 224:17
analyste [4] - 172:5; 211:25; 271:6
analystes [2] - 280:19; 283:9
analysé [1] - 215:5
anciens [2] - 261:10; 314:2
André [1] - 167:6
anglais [2] - 212:7; 216:15
angle [1] - 107:25
annexes [4] - 38:3; 111:9; 169:2, 8
annexée [3] - 38:4; 40:5; 169:13
annoncé [2] - 165:19; 166:25
annonçait [1] - 54:25
annotation [1] - 83:5
année [9] - 14:19; 25:3; 26:4; 55:12; 114:12; 125:9; 253:5, 12; 286:25
année-là [1] - 125:9
années [25] - 6:24; 26:19; 28:1; 29:15; 60:7; 117:14; 137:23; 143:21; 176:14; 177:5; 178:2; 225:19; 228:9; 238:5, 14; 239:21; 260:8; 262:24; 263:12; 266:9, 16; 285:19; 319:1, 19
années-là [1] - 178:2
anomalies [3] - 302:14, 16
anticipe [1] - 75:21
anticipé [1] - 249:11
août [12] - 71:9, 11; 147:7, 9; 164:6, 13; 165:20; 168:11, 15; 302:5, 7
aperçu [1] - 211:21
apparaître [1] - 230:24
appareil [1] - 195:12
appareils [1] - 205:2
appartement [1] - 207:10
appartient [1] - 156:25
apparu [1] - 187:25
apparue [1] - 191:15
appel [8] - 66:21; 80:17; 121:6, 13; 142:14, 22; 148:20; 199:6
appeler [3] - 28:19; 238:12; 309:8
appellent [2] - 90:16; 321:14
appels [3] - 20:19; 43:22; 127:11
appelé [9] - 16:20; 57:18; 59:17; 84:4; 177:23; 189:8; 214:21; 239:5; 302:15
appelés [1] - 12:3
appendice [1] - 310:18
applications [6] - 179:12; 193:11; 200:15; 201:24; 202:5; 223:12
appliqué [1] - 234:24
apport [1] - 314:9
apporte [1] - 314:20
apporter [1] - 96:20
apports [1] - 279:7
apprenait [1] - 210:14
apprenant [1] - 205:23
apprendre [5] - 208:22; 210:3, 14; 279:17, 19
apprennent [1] - 65:5
apprenti [2] - 230:2, 17
apprentis [1] - 209:19
apprentissages [1] - 210:20
approbation.. [1] - 75:23
approfondit [1] - 165:25
approprié [1] - 256:10
appropriées [1] - 171:1
approuver [1] - 224:19
approximativement [1] - 27:6
apprécient [1] - 108:19
apprécier [1] - 155:11
apprécié [2] - 64:1; 231:4
appui [1] - 144:15
appuyé [1] - 137:16
appétit [1] - 159:15
après-midi [6] - 85:13; 141:19; 142:1; 166:9; 172:13; 320:3
arbitraire [1] - 13:1
architecte [1] - 263:25
architectes [3] - 280:20; 318:9
architecture [4] - 191:5, 23; 224:22; 232:5
architectures [3] - 180:15; 190:6; 232:3
ardu [1] - 286:13
armée [1] - 206:23
ARR [2] - 176:8, 15
arranger [1] - 288:4
arrivaient [3] - 84:22; 112:3; 207:15
arriver [9] - 26:7; 84:12; 143:14; 214:10; 259:13; 282:9; 293:17; 295:24
arrives [1] - 90:4
arrivez-nous [1] - 34:25
arrivez-nous.. [1] - 34:19
arrivé [15] - 57:13, 15; 60:7; 63:9; 85:3; 130:6; 155:13; 173:25; 174:12; 181:25; 207:9; 210:22; 220:6; 228:21; 245:3
arrivée [16] - 16:6; 50:21; 108:20; 140:13; 174:7; 176:4; 220:1; 221:8; 267:1; 282:19, 22; 284:23; 302:12; 312:6
arrivés [3] - 185:6; 206:1; 302:4
arrière [6] - 178:21; 218:18; 230:25; 320:6, 9
arrondir [1] - 111:19
arrêt [1] - 217:18
arrête [2] - 90:1; 109:4
arrêter [7] - 52:22; 101:4; 188:21; 200:21; 202:18; 221:9; 235:23
arrêtes [1] - 253:9
arrêté [3] - 185:7; 247:4; 249:24
arrêtés [1] - 246:25
aspect [4] - 33:9; 194:14; 239:20
aspect-là [1] - 194:14
aspects [3] - 18:9; 125:19; 150:8
asseoir [4] - 3:11; 82:14; 160:2; 255:6
assermenter [1] - 265:9
assistait [1] - 147:12
assisté [1] - 293:6
associé [7] - 39:19; 40:8; 42:18, 20; 43:2; 154:18;

309:18
associés [7] - 9:21, 23; 10:1, 4, 8, 11; 309:22
assumé.. [1] - 120:11
assure [4] - 63:16; 113:14; 121:20; 145:24
assure-toi [2] - 113:14; 121:20
assurer [1] - 52:12
attaché [1] - 55:3
attaché.. [1] - 65:4
atteint [1] - 314:7
attendait [1] - 181:25
attendant [1] - 299:16
attendre [5] - 20:22; 98:24; 221:4; 290:20; 315:10
attendre.. [1] - 161:13
attente [7] - 105:12, 14; 106:1; 113:4; 114:7
attentes [1] - 33:6
attention [5] - 29:14; 40:12; 111:7; 128:5; 261:12
attire [1] - 29:13
attribuée [1] - 268:13
au-devant [1] - 76:8
audience [1] - 170:6
AUDIENCIÈRE [15] - 3:5, 10; 4:20; 37:17; 82:6, 12; 83:6, 12; 159:16, 22; 160:1; 162:20; 254:23; 255:4; 322:14
AUDREY [12] - 4:2; 150:11, 16; 153:3; 160:16; 168:1; 169:4, 9; 170:14; 308:19, 23; 316:9
Audrey [3] - 4:3; 160:17; 167:23
augmentait [1] - 225:3
augmentation [1] - 36:8
augmentent [1] - 236:1
aujourd'hui [26] - 5:12; 16:12; 28:3; 47:22; 48:1; 92:22; 132:12; 142:23; 165:2; 171:12; 173:2; 179:13; 200:19; 237:2, 6; 245:20; 249:3; 251:19; 263:10; 264:16; 278:21; 280:8; 289:9; 307:12, 16; 322:3
aura.. [1] - 66:1
aurai [1] - 254:13
aurions [1] - 161:22
authentification [2] - 297:8; 298:18
authentifications [1] - 298:17
authentifier [1] - 297:24
autochtone [1] - 8:20
autochtones [1] - 8:20
automatisée [1] - 200:11
automobile [6] - 42:4; 161:11; 172:6; 173:4; 203:7; 265:17
autonome [2] - 35:21; 197:23
autonomes [1] - 197:17
autonomie [2] - 12:22; 157:7
autorisation [1] - 144:14
autorisée [2] - 239:6
autorités [6] - 9:13; 35:4, 6; 79:4; 80:5; 105:13
avance [1] - 283:25
avancé [1] - 106:4
avantages [3] - 43:20; 257:19; 315:14
avares [1] - 240:12
avenant [10] - 68:22; 89:5, 8, 19; 110:15, 17; 146:5, 9, 11
avenants [2] - 141:4; 148:20
avertir [1] - 32:12
avez-vous.. [1] - 63:10
avis [4] - 12:4; 168:18; 217:23; 223:21
aviser [2] - 31:19; 32:2
aviserez [1] - 241:15
avocats [3] - 90:15; 93:9; 145:4
Avocats [4] - 4:4, 7; 160:18, 21
avril [1] - 134:3
avéré [1] - 270:21
axé [1] - 15:8
ayons [1] - 114:16
ayoye [1] - 104:22
Azure [3] - 268:3; 270:25; 271:11

B

bac [3] - 172:24; 266:5
baccalauréat [2] - 5:16; 172:22
backlog [1] - 249:23
bagage [2] - 185:20
baisser [1] - 265:8
baissé [1] - 265:7
balance [2] - 36:11; 288:8
balayer [1] - 315:15
balbutiements [1] - 152:20
ballon [1] - 49:5
banc [1] - 265:7
banque [2] - 222:17; 298:1
banques [4] - 178:10; 186:15; 202:11; 205:17
barre [1] - 64:11
barrières [2] - 271:3, 12
barèmes [3] - 224:17; 260:2
bas [6] - 46:4; 53:4; 79:15; 103:9; 131:8; 234:13
basait [1] - 46:21
base [10] - 126:16; 212:11; 216:13; 222:4; 247:3; 251:1; 284:16; 294:20; 307:4; 311:1
base-toi [1] - 212:11
basket [1] - 272:17
basé [1] - 260:2
basée [1] - 219:2
basés [1] - 227:10
bateau [2] - 156:4; 238:3
battent [1] - 320:7
beau [8] - 83:13; 93:19; 130:1; 140:17; 216:17; 234:18; 248:20; 306:10
beau.. [1] - 143:12
BEAUCHESNE [3] - 3:21; 66:17; 150:9
Beauchesne [2] - 3:22; 66:23
beaucoup.. [3] - 58:14; 238:16; 280:16
Beaulieu [6] - 72:16; 85:9; 89:17; 93:13; 150:21; 167:7
BEL [3] - 3:24; 161:4; 163:15
belle [5] - 73:15; 264:19; 303:22; 312:4
BEN [8] - 177:22-24; 178:1; 179:9; 200:7, 9
Benoit [2] - 40:7; 42:14
Benson [1] - 249:15
Bernard [4] - 3:22, 25; 161:3, 5
besoin [59] - 20:20; 32:1, 24; 36:4, 12, 16; 39:7; 41:16; 44:7; 57:19; 59:17; 70:18; 74:7, 10, 19; 83:3; 93:21; 107:5; 114:4; 116:7; 130:2, 12, 16; 134:11, 15, 18; 143:5; 157:15; 173:17; 181:15; 194:4; 196:14; 198:15; 200:9; 210:4; 212:1, 3, 12; 220:10-12; 223:5; 227:19; 228:16; 233:4, 25; 242:6; 243:2, 8, 16; 260:16; 264:17; 266:15; 307:6; 316:1; 321:3, 9
besoins [2] - 223:17; 246:23
beurre [1] - 244:18
biais [5] - 256:11, 13-14; 300:15; 301:6
bienvenue [3] - 4:12; 5:10; 320:19
biffée [1] - 168:25
big [2] - 220:25; 221:3
bilan [2] - 124:15; 136:23
bilatéral [1] - 23:7
bizarre [2] - 172:18; 235:21
bizarres [1] - 212:10
blague [3] - 308:4, 7, 13
blanc [1] - 103:11
blancs [2] - 103:8
blancs.. [1] - 103:7
blessant [1] - 310:8
bloc [21] - 37:18; 122:12; 165:3; 167:11; 177:22-25; 178:1; 179:9; 181:8, 14-15, 25; 182:18, 20; 200:7, 9; 255:19, 22
blocs [1] - 181:7
blocus [1] - 18:19
bloquants [2] - 268:20; 294:23
bloqué [3] - 253:7; 289:18
bogues [2] - 247:23; 319:10
Boivin [3] - 40:8; 42:22; 43:2
Boivin.. [1] - 42:14
bon-là [1] - 263:7
bonis [1] - 127:3
Bonnardel [4] - 54:16; 55:16; 65:3, 15
bonne [28] - 9:2; 22:16; 23:18; 25:21; 65:1; 75:1, 7-9, 13; 86:3;

106:9; 144:16; 155:11; 156:21; 178:25; 185:6; 225:1; 240:5; 245:16; 265:4; 311:24; 322:12
bonne.. [1] - 263:7
bonnes [8] - 9:3; 22:16; 30:18; 34:13; 107:22; 243:12
bonus [1] - 36:21
bord [4] - 16:13; 79:1, 13; 113:12
bordel [1] - 131:2
boss [2] - 216:8
bottines [1] - 157:14
bouche [3] - 43:23; 183:14; 250:2
boucle [1] - 275:10
bougent [1] - 318:2
bout [39] - 97:9; 152:18; 203:11; 222:13; 228:21; 229:9; 236:24; 242:4; 278:1, 4, 6, 15, 17, 19, 21; 279:6; 281:19; 287:12; 288:2, 5; 296:5; 301:14; 319:23; 320:8
bouton [3] - 80:1; 123:10
boîte [5] - 232:24; 252:18; 271:19; 273:19; 274:10
branche [1] - 44:14
bras [1] - 43:1
break [1] - 127:20
bris [1] - 144:23
BRP [1] - 220:25
brûle [1] - 147:19
budget [12] - 89:15; 111:14, 16, 18; 134:10; 145:18; 146:7; 149:4; 205:5; 224:19; 225:3; 267:15
budgets [15] - 16:5, 22, 25; 78:14, 19, 21; 109:1, 6, 10, 16, 19; 110:4; 267:17
budgets.. [1] - 109:18
budgétaire [12] - 16:20; 35:20; 36:14; 37:9; 45:9; 48:10; 49:10, 13; 119:21; 146:2
budgétaires [2] - 46:3; 88:25
bulle [2] - 56:17; 124:10
bureau [10] - 9:17; 48:7; 53:1; 54:4, 6, 10; 123:10; 142:20; 207:12; 261:15
bureaux [5] - 71:21, 24; 72:22; 125:23
business [1] - 217:1
butoir [2] - 112:21; 302:21
butoirs [1] - 239:12
bâti [2] - 118:8; 282:23
bâtiments [2] - 16:8; 34:9
bâtis [1] - 130:13
bâtissait [1] - 231:12
Bédard [1] - 16:17
bénéfice [1] - 91:4
bénéfices [5] - 37:1, 6; 47:23; 53:9; 313:20
béton [2] - 311:18, 22
bévues [1] - 303:13

C

CA [10] - 56:20; 59:23; 61:3, 5; 62:13, 16; 99:9; 110:16; 137:13; 154:20
cabinet [17] - 7:24; 17:10, 24; 20:2; 22:3, 9, 11-12; 23:22; 54:5; 55:16; 65:13, 15; 106:5, 15; 119:7; 133:6
cacherai [2] - 153:9
cachette [2] - 11:11; 145:7
cadeau [1] - 130:3
cadre [15] - 31:3; 34:8; 134:8; 145:21; 148:15; 152:22; 162:7; 164:8, 18; 182:18; 193:13; 199:23; 205:4; 267:16
cahier [1] - 135:4
cahier.. [1] - 120:9
Caire [12] - 116:22; 119:19; 120:1; 131:6, 8; 132:4, 18-19; 151:12, 21; 152:13
Caisse [1] - 153:23
caisses [1] - 204:14
calculs [1] - 259:16
calculs-là [1] - 259:16
calmé [1] - 245:16
campagne [1] - 105:7
Canada [5] - 195:8, 14, 22; 321:11
canadiennes [1] - 321:17
candidat [3] - 60:18, 20, 22
candidats [7] - 57:9; 58:5; 60:12; 62:25; 64:19; 154:12
candidature [1] - 63:1
cannibaliser [1] - 208:7
capable [16] - 9:3; 74:16; 137:11; 211:19; 226:10; 227:16; 229:24; 231:11; 259:6; 291:8; 305:22; 314:3, 5; 316:23; 318:25
capacité [3] - 15:5; 240:4; 259:18
capacités [4] - 20:13; 25:10; 57:8; 157:21
capitaine [1] - 156:4
capte [1] - 195:21
capter [1] - 195:13
CAQ [1] - 105:9
caractère [1] - 286:19
caractères [1] - 201:13
caricaturait [1] - 31:9
caricaturale [1] - 148:9
caricatures [1] - 80:2
carnet [1] - 268:23
CARRA [1] - 151:2
carrière [6] - 206:8; 231:5; 253:25; 256:12; 260:14; 262:10
carré [3] - 53:22; 103:11, 18
carrément [2] - 99:25; 149:10
cartes [1] - 12:16
cartons [1] - 268:4
cas [33] - 21:17, 20; 27:14; 37:3; 41:11; 48:2; 57:6; 61:15; 67:21; 70:1, 4; 88:19; 89:1; 107:6; 154:3; 156:4; 174:18; 208:13; 217:23; 218:3; 234:16; 235:2-4; 269:8, 12; 280:23; 296:20; 320:1, 3, 16
cas-ci [1] - 57:6
CASA [80] - 7:17; 27:1; 28:6; 50:24; 73:9, 11; 77:18, 25; 93:3, 18; 96:1, 9, 15, 18; 97:3, 16; 105:4; 106:6; 120:4; 131:11; 133:3; 152:2, 11, 14, 25; 176:12; 205:6, 12; 209:2, 5; 239:2, 16-17, 19; 240:7; 251:8; 252:9; 266:14; 267:16; 275:15, 18; 277:17; 279:16; 280:22; 285:18; 289:22; 290:25; 291:16; 293:1, 24; 296:21; 299:12; 304:17, 20-21; 305:5, 8, 25; 306:1; 307:7; 310:2, 4, 14, 18-20, 22; 315:23; 317:17, 19; 318:1; 319:16; 320:5
cascade [10] - 179:18, 24; 180:1, 20; 224:12; 230:13; 231:22; 256:5, 15; 270:7
cascade.. [1] - 256:12
casse [10] - 231:10; 232:22; 252:18, 21; 256:18; 258:9; 264:16, 18
casse-tête [8] - 231:10; 232:22; 252:18; 256:18; 258:9; 264:16
casse-tête-là [2] - 252:21; 264:18
cassé [2] - 271:3, 12
catastrophe [1] - 129:6
catholique [1] - 129:7
catégorique [3] - 68:13; 88:20; 163:6
caucus [3] - 20:21, 23, 25
caviarder [1] - 164:21
caviardé [1] - 163:23
caviardée [1] - 168:25
CDP [1] - 222:5
celles-ci [2] - 67:10; 170:7
cellulaire [1] - 312:24
cellule [1] - 126:5
censée [1] - 221:6
centaines [2] - 286:10; 312:20
centième [2] - 246:15, 17
central [3] - 10:9; 176:24; 201:11
centrale [16] - 173:8; 176:23; 181:11; 200:12; 201:6, 10, 14, 16; 202:2, 7-8, 12-13; 204:11; 205:13
centrales [1] - 8:16
centralisé [1] - 313:24
centre [1] - 195:10
centres [2] - 122:23; 204:15

certificat [2] - 266:7; 315:13
CGI [1] - 206:25
Chabot [1] - 167:6
Chagnon [1] - 199:9
champ [1] - 176:18
champions [1] - 128:7
champs [2] - 173:5; 260:6
chance [5] - 5:14; 11:17; 44:11; 144:18; 317:2
change [3] - 19:1; 115:19; 142:24
changement [12] - 108:22; 148:3; 239:16; 247:17; 262:18; 279:20, 22; 282:6; 321:19
changement-là [1] - 239:16
changements [8] - 27:21; 31:18; 166:1; 239:9, 23; 248:25; 282:4
changer [6] - 73:13; 101:17; 181:5; 182:12; 236:11; 280:7
changeras [1] - 280:4
changé [5] - 206:16; 267:25; 286:18; 291:12; 297:13
chaos [2] - 133:18; 142:15
chaotique [2] - 307:19
chapeaux [2] - 27:9; 162:5
chapitres [1] - 292:15
Charbonneau [2] - 33:23, 25
Charest [3] - 6:23; 7:2
charge [6] - 73:8; 126:1, 25; 194:12; 204:24; 299:5
charger [1] - 260:23
chargé [2] - 264:3; 298:24
chargée [1] - 299:20
chargés [1] - 298:24
charme [1] - 240:9
charnière [1] - 90:8
chasseur [2] - 60:10, 19
chasseurs [5] - 57:7, 11, 22; 60:11; 154:15
chaud [1] - 116:25
chaîne [1] - 274:13
check [1] - 45:11
chef [16] - 4:18; 17:24; 22:3, 11-12; 23:22; 34:1; 62:12; 63:3; 64:9; 65:14; 85:8; 106:5, 15; 133:5; 158:24
cheffe [3] - 40:6; 65:12; 292:17
chemin [2] - 154:21; 286:13
cheminement [3] - 5:18; 43:14; 163:5
cher [5] - 197:18, 20; 198:15; 244:1; 315:24
cherchaient [1] - 57:21
cherche [3] - 54:10; 81:2
chercher [10] - 53:10; 155:19; 156:24; 216:15; 275:5; 287:1; 306:15; 307:4
chercher.. [1] - 286:23
cherchez [1] - 53:22
chevauche [1] - 134:22
chez.. [1] - 266:14
chiens [1] - 34:15
chiffre [2] - 54:24
chiffres [7] - 39:6; 55:11; 100:16; 226:6, 12; 284:11; 285:16
chiffres-là [1] - 55:11
chips [1] - 128:6
choisi [2] - 59:22; 201:22
choix [14] - 62:6, 12-13; 129:18; 130:9-11; 140:5; 162:6; 203:20; 222:1; 225:3; 244:1; 281:15
choix.. [1] - 129:19
chose [67] - 31:1; 62:8, 12; 71:1; 73:9; 75:7; 82:25; 83:22; 86:11; 100:25; 107:10; 113:6; 114:2; 117:2; 134:10; 138:12; 144:16; 154:2, 25; 158:5; 180:9; 181:23; 184:24; 185:1, 6; 195:2, 8, 24; 196:23; 204:18; 206:9; 208:24; 214:25; 215:11, 13; 217:22; 220:1; 221:8; 228:12; 229:4, 10; 231:1, 18-19; 235:21; 240:1; 251:3; 252:3, 5; 260:8; 268:8; 269:20; 273:18; 277:14; 283:20; 287:7, 21; 290:11; 294:7; 295:14; 303:14; 305:16; 309:25; 314:20
chose-là [4] - 195:24; 228:12; 251:3; 260:8
chose.. [1] - 262:13
choses-là [3] - 227:4; 244:22; 260:10
CHRISTIAN [3] - 161:9; 172:5; 254:19
Christian [12] - 161:10; 166:3; 277:18, 24; 278:24; 293:21, 25; 307:23; 310:16; 317:7; 318:8; 320:25
Christiane [1] - 66:7
Christine [1] - 127:13
chronologie [3] - 54:15; 64:25; 65:24
chronologique [1] - 242:10
cible [1] - 322:5
cibler [1] - 231:24
cibles [4] - 74:6, 16; 75:19; 76:11
CIC [1] - 278:11
cinq [23] - 7:5; 8:8; 9:19; 15:22; 24:22; 44:12; 50:18; 60:7; 98:14; 147:17; 150:12; 200:22; 235:5; 260:6; 282:14, 18; 284:17; 285:2, 13; 299:8; 300:13; 306:13
CINQ [3] - 4:25; 172:2; 265:13
cinquantième [1] - 246:18
cinquième [1] - 298:24
circonscrit [1] - 22:25
circonstances [1] - 242:7
circonstances-là [1] - 242:7
cite [1] - 55:3
citoyens [2] - 291:15; 297:23
clair [37] - 21:19; 45:3, 21-22; 52:15; 54:11; 61:20-22; 63:23; 78:23; 79:6; 87:22; 89:22; 90:7; 91:15; 92:20, 23; 93:4; 128:17; 131:1; 138:19; 146:2; 149:19-21; 158:12; 181:9; 192:24; 219:25; 223:25; 224:1; 276:17; 286:15
clair.. [1] - 62:17
claire [1] - 92:25
clairs [1] - 156:23
classe [3] - 216:18; 230:19
classes [1] - 216:16
classique [1] - 114:5
Claude [1] - 166:8
client [28] - 101:23; 102:2, 5, 11; 190:2; 195:6; 196:2; 198:21; 213:15; 219:14; 220:11; 223:17; 227:1; 229:20; 234:17; 235:4, 9; 243:19; 244:19; 245:1; 274:19; 278:9; 298:22; 302:3; 306:16; 307:3, 5
client.. [1] - 215:3
cliente [3] - 267:23; 292:17; 298:10
clients [21] - 108:18, 25; 193:18, 21-22, 25; 194:3, 9, 20-21; 195:1, 22; 196:8; 197:12; 201:25; 208:7; 245:7; 294:15, 19; 306:23; 315:8
clients-là [1] - 194:21
clientèle [5] - 36:9; 134:6, 12; 309:9; 313:10
clientèles [1] - 36:20
Clément [2] - 161:1
clôt [1] - 165:17
CNESST [1] - 25:6
Co [2] - 286:6; 294:25
coach [5] - 268:25; 269:2; 272:5, 16
coaché [2] - 272:17
COBOL [5] - 201:15; 202:14; 203:5, 9, 13
code [4] - 178:19; 193:4; 214:7; 312:20
Code [1] - 219:3
codes [1] - 252:13
codé [3] - 233:9, 20
coeur [7] - 7:16; 29:24; 58:15, 17; 157:7; 158:6; 313:11
coeurs [1] - 320:7
Coiteux [5] - 14:1; 16:17, 19; 39:1, 6
colis [1] - 195:17
collaborateurs [2] - 48:21; 84:14
collaboration [7] - 144:9; 151:3, 19, 23; 170:5, 10; 263:8

collaboration.. [1] - 171:6
collaborer [1] - 168:7
collective [1] - 127:5
Collège [1] - 154:18
collègue [7] - 82:25; 104:9; 112:12; 145:13; 167:23; 171:17; 216:9
collègues [9] - 48:18; 87:9; 184:10; 206:2, 22-23; 253:13, 17; 289:15
collégialité [1] - 178:9
colonnes [1] - 148:19
combien.. [1] - 79:16
combinaison [2] - 221:23; 236:10
combler [1] - 294:1
Comeau [1] - 166:12
comité [1] - 155:18
commandes [1] - 258:23
commence [18] - 17:16; 101:20; 122:22, 24; 123:4; 138:17; 167:3; 183:23; 184:16; 185:5; 227:8; 230:20; 266:2; 277:1; 278:23, 25; 283:19; 284:4
commence-tu [1] - 266:2
commencer.. [1] - 28:2
commencé [26] - 5:22; 6:1, 13; 81:6; 101:11; 109:5; 182:11; 185:24; 191:16; 210:22; 211:14; 214:17, 20; 215:14, 21; 217:19; 220:24; 221:5; 235:22; 266:8; 270:23; 281:8; 282:21; 295:1; 296:3; 301:13
commencé.. [1] - 39:18
commentaire [1] - 308:16
commentaires [8] - 101:19; 161:15, 17; 164:21; 240:2; 241:1, 18; 246:5
commentaires.. [1] - 309:7
commenter [1] - 75:14
commençant [1] - 98:7
commerçants [1] - 248:11
commet [1] - 213:16
COMMISSAIRE [83] - 3:8, 13; 4:11, 16; 33:18; 37:22; 45:13; 61:7; 75:18; 81:4, 11, 15, 20, 24; 82:3; 87:13, 17; 92:16; 94:12; 97:4, 8; 99:23; 103:15; 104:14; 107:12; 114:8; 121:2; 123:17; 124:4, 9; 137:8; 149:9; 150:14; 153:5; 159:5, 10, 14, 24; 160:3, 8; 161:7, 12, 16; 162:1, 11; 163:21; 164:24; 165:13; 166:5; 169:1, 6, 17; 170:16; 171:19, 23; 185:12; 186:2; 189:1; 197:2; 236:13; 241:2, 7, 12; 242:3, 21; 247:18; 249:5; 252:6; 254:12, 21; 255:10, 16, 21; 256:1; 265:6; 268:15; 288:6; 306:9; 308:12, 17, 21; 316:11, 15
commissaire [34] - 3:12; 4:15; 17:2; 28:13; 35:24; 82:18; 96:22; 101:19; 123:25; 153:4; 158:18; 160:14, 17, 20, 23; 161:2, 22; 164:23; 166:23; 167:16; 168:3; 169:16, 20; 171:16; 172:18; 185:11; 241:6; 254:11; 255:8, 25; 281:14; 308:11; 309:5; 316:10
commissaire.. [1] - 80:21
commission [6] - 28:22; 37:8; 139:16; 155:12; 308:14; 310:4
Commission [16] - 3:18; 4:13; 5:11; 33:24; 70:2; 90:15; 138:25; 151:13; 160:12, 15; 166:13; 167:20; 168:5; 170:9; 321:18
commun [1] - 197:22
communication [6] - 90:14; 108:4; 122:5; 125:20; 290:23; 293:22
communicationnel [1] - 108:5
communications [6] - 8:17; 108:23; 121:16; 125:25; 126:18, 24
communiquais [2] - 139:8; 215:25
communiqué [4] - 167:15, 17, 19; 169:11
communs [6] - 25:14, 18; 173:22; 177:1; 181:21; 194:6
compagnie [4] - 240:14, 20, 22; 286:6
comparable [1] - 129:2
comparaison [4] - 198:25; 310:8, 11; 311:6
compare [1] - 238:9
comparez [1] - 304:6
compartimenté [1] - 274:24
comparu [3] - 5:1; 172:3; 265:14
comparé [1] - 214:8
complet [12] - 79:1; 151:14; 164:14; 190:4; 243:18; 246:14; 248:22; 257:21; 291:14; 295:21; 315:21
complets [1] - 297:11
complexe [5] - 155:7; 225:14, 16, 21; 287:23
complexité [5] - 224:10; 225:17; 259:22; 288:11
complexité-là [1] - 225:22
complicité [1] - 130:23
compliqué [6] - 127:4; 140:22; 143:2; 156:18; 312:12, 14
compliquées [1] - 155:6
complète [3] - 215:5; 230:15; 231:15
complètement.. [2] - 308:3; 313:4
complètes [1] - 223:13
complément [1] - 57:11
compléter [1] - 165:12
compléterait [1] - 316:10
complétion [1] - 273:15
complété [1] - 215:10
complétés [1] - 171:16
comportement [1] - 213:15
comportemental [4] - 189:13; 212:21; 214:3, 15
comportementale [1] - 220:13
composantes [1] - 138:3
composants [1] - 173:17
composé [1] - 252:16
comprenaient [3] - 194:3, 7; 216:12
comprendras [1] - 287:19
comprendre [33] - 7:22; 11:14; 20:13; 22:17; 23:25; 31:2, 22; 32:3; 38:10, 13; 50:24; 51:9; 70:6; 90:2; 103:17; 136:25; 137:5; 158:16; 183:18, 20, 23; 192:2; 216:2, 12; 223:4; 228:15; 269:20; 271:16; 273:16; 274:5; 275:21; 287:18, 22
comprennent [5] - 11:20; 94:25; 305:18; 311:18, 25
comprennes [1] - 94:3
compris [17] - 9:11; 23:12; 42:20; 74:21; 88:16; 110:3; 118:15; 134:19; 150:21; 212:14; 214:9, 11; 278:22; 287:21; 298:3
comprise [1] - 295:22
compromis [1] - 285:7
compréhensible [1] - 211:23
compréhension [5] - 36:7; 72:6; 152:2; 233:22; 307:14
compte [11] - 29:15; 60:5; 65:2; 99:24; 129:22; 131:10; 175:15; 239:24; 288:3, 5; 320:8
compte-rendu [1] - 131:10
comptes [8] - 29:25; 30:19; 34:4; 42:10; 140:11; 292:1; 293:5
comptoir [2] - 195:16; 218:20

comptoirs [3] - 219:13; 312:25; 313:9
compétence [11] - 269:6; 283:1, 3-4, 16, 25; 284:16; 287:9, 11; 299:3; 317:5
compétences [4] - 13:7; 154:2, 11; 310:6
compétition [1] - 28:21
concentre [2] - 200:6; 257:7
concentré [3] - 249:18; 250:25; 261:21
concentrés [2] - 250:11, 21
concept [2] - 278:2; 294:13
conception [10] - 258:5, 14; 270:7; 271:14; 278:19; 280:21; 285:24; 298:13; 307:4; 318:5
concepts [1] - 206:14
conceptualiser [1] - 287:25
concerne [6] - 42:3; 141:23; 167:19, 21; 168:19; 311:10
concerner [1] - 168:19
concerné [1] - 271:9
concessionnaires [1] - 248:11
concevoir [3] - 21:10; 257:17
concise [1] - 19:5
concluants [1] - 112:8
conclusion [4] - 108:11; 111:12; 118:13; 260:13
conclusion.. [1] - 43:24
concret [2] - 136:13; 312:10
concrète [2] - 230:21; 311:16
concrétiser [1] - 312:18
condition [2] - 105:16; 261:13
conditions [10] - 18:20; 30:24; 38:22; 58:22, 24; 213:9; 215:7; 237:15; 250:17; 261:17
conducteur [4] - 147:17; 229:25; 230:2, 17
conducteurs [1] - 219:4
conduire [17] - 29:2; 182:6, 10; 183:7, 11, 22; 213:10; 215:8; 229:16; 230:1, 18; 243:21; 244:5; 247:1; 250:18; 276:8; 281:11
conduite [2] - 274:20; 315:14
confiance [7] - 101:1; 128:18; 134:16; 138:19; 139:5; 144:19
confiants [1] - 100:22
configuration [1] - 226:21
configure [1] - 237:16
configurer [2] - 223:3, 10
confirmation [1] - 133:7
confirme [2] - 133:2; 163:9
confirmer [4] - 111:6; 113:22; 175:20; 233:11
confirmé [1] - 196:2
confirmée [1] - 46:12
confirmés [2] - 109:2, 6
conforme [4] - 40:3, 6; 55:25; 85:10
conformément [1] - 137:24
confronté [1] - 155:3
confusion [1] - 43:6
connaissaient [4] - 177:5; 192:12
connaissance [19] - 14:10; 16:16; 23:19; 27:3; 53:13; 65:19; 84:10; 90:17; 144:25; 151:15; 164:7; 209:9, 14, 16-17; 212:9; 247:9; 259:22; 262:16
connaissance-là [1] - 209:14
connaissance.. [1] - 90:11
connaissances [6] - 204:7; 206:12; 236:9; 237:20; 240:12
connaissances-là [2] - 206:12; 236:9
connaisse [1] - 106:10
connaissent [5] - 216:25; 224:8-10; 225:22
connaît.. [1] - 95:7
connexes [1] - 165:11
connus [2] - 149:24; 260:2
conscient [1] - 60:3
conscients [3] - 136:11; 157:2; 264:7
Conseil [53] - 6:11, 15; 7:1, 5; 8:13, 23; 9:5; 10:5; 12:14; 13:11; 15:3; 16:6; 17:20; 19:9, 11; 23:10; 24:15; 29:11, 22; 30:7; 34:20; 35:8, 13; 39:1, 11; 41:23; 50:18; 54:6, 11; 56:22; 57:4; 62:16; 63:25; 64:1, 16; 65:25; 74:23; 84:20; 86:25; 93:15; 95:9; 98:11; 101:15; 120:2; 129:25; 162:25; 163:13; 164:4; 165:6; 253:6; 262:2
conseil [29] - 11:7; 12:11; 24:11, 13; 31:5; 55:24; 56:2; 57:2, 23; 58:4, 19; 59:14; 61:11; 63:2; 64:12; 67:5; 91:24; 113:1; 118:20; 134:23; 135:7, 18; 137:20; 138:7; 167:24; 168:21; 197:9, 12
conseiller [5] - 8:14; 23:22; 65:4, 15; 67:21
conseils [3] - 154:16, 23; 196:9
conserver [2] - 178:19; 193:4
considérant [2] - 123:23; 124:12
considérants [2] - 29:9; 169:24
considération [1] - 178:23
considérer [1] - 164:18
considérés [1] - 238:2
consigne [1] - 234:10
consommation [1] - 87:10
consommer [1] - 274:17
constat [2] - 203:2; 262:1
constate [1] - 223:2
constater [3] - 132:12; 168:6; 313:23
constatez [4] - 192:8; 218:4; 226:9; 227:22
constatiez [1] - 203:5
constats [3] - 170:24; 291:23
constaté [2] - 232:14; 295:5
construction [1] - 85:16
constructives [1] - 309:8
construire [1] - 258:15
construit [1] - 275:14
consultaient [1] - 178:8
consultant [4] - 175:10; 184:21; 197:20
consultante [2] - 289:13; 300:3
consultants [26] - 136:20; 184:19, 23; 185:17, 19, 21-22, 25; 188:8; 191:13; 192:4; 195:3, 5; 196:6; 197:10, 14, 19; 206:24; 207:16; 209:4; 316:20; 317:10; 319:4
consultants-là [2] - 185:21
consultatif [1] - 11:9
consulte [2] - 197:25; 203:22
consulter [2] - 39:25; 229:22
conséquences [1] - 88:22
contact [1] - 67:3
contaminé [1] - 312:7
contaminée [1] - 312:10
contemporain [2] - 40:13
contemporaine [3] - 30:5; 40:23; 41:4
content [5] - 74:5; 97:15; 132:4; 264:21; 320:2
contenu [2] - 132:1, 15
contexte [16] - 13:22; 28:25; 29:9; 33:21, 23; 34:23; 68:17; 70:6; 71:12; 85:23; 99:15; 219:24; 231:8; 257:19
contexte.. [1] - 33:22
contextes [2] - 18:14
contextualiser [2] - 93:10; 305:15
contient [1] - 219:6
contingence [1] - 140:21
continuaient [1] - 291:16

~ INDEX ~

continuais [1] - 201:2
continuait [5] - 225:10; 228:22; 235:19; 291:17
continue [11] - 74:3; 80:10; 102:24; 104:13; 200:20; 258:4; 306:18, 21; 319:12; 320:24
continuer [16] - 27:14; 58:16; 102:3, 19; 175:16; 200:23; 201:1, 5; 224:21; 229:1; 253:6, 20; 292:9; 306:25; 307:1
continué [1] - 16:19
contractuel [5] - 48:10; 175:11, 13-14; 253:21
contractuelle [7] - 69:4; 90:16; 93:3; 96:1, 8; 134:9; 169:25
contractuelles [1] - 34:14
contractuels [1] - 44:9
contrainte [2] - 194:25; 215:8
contraire [1] - 240:19
contrairement [1] - 99:6
contrat [18] - 46:5, 8; 48:3; 49:8; 109:5, 7, 10, 21; 145:25; 170:1; 175:21; 219:15; 224:12; 253:22; 260:24; 289:14
contrats [7] - 43:25; 45:17, 20; 219:12; 225:9; 253:1; 289:15
CONTRE [2] - 150:16; 308:23
CONTRE-INT [2] - 150:16; 308:23
contrebalancer [1] - 272:23
contrepartie [1] - 30:17
contribue [1] - 235:25
contribuer [2] - 48:19; 57:10
contribution [3] - 53:11; 57:4, 16
contrôle [9] - 34:11; 49:2; 73:4; 74:4; 120:7; 157:7; 248:9; 317:25
contrôler [6] - 33:10; 189:9, 14, 16; 213:4, 7
contrôles [1] - 16:22
contrôleur [2] - 189:17; 267:14
contrôleurs [1] - 166:18
convaincu [2] - 35:3, 6
convention [1] - 127:4
convenu [2] - 59:5, 7
conversation [3] - 28:20; 58:20; 191:13
conversion [1] - 200:11
conviens [2] - 92:3; 132:14
convient [1] - 60:14
convocation [3] - 51:2; 66:4; 115:14
convocation.. [1] - 50:25
convoquées [1] - 67:24
conçu [3] - 179:3; 247:3; 300:15
coordination [12] - 8:16; 9:15; 70:19; 71:8; 72:5, 7, 17; 74:13; 93:14; 95:10; 152:5
copie [4] - 40:3, 6; 55:25; 85:10
coquille [2] - 276:13; 310:23
coroner [1] - 58:10
correct [14] - 59:7, 18; 75:17; 79:10; 120:24; 185:3; 216:11; 231:21, 23; 232:21; 233:10; 254:5; 263:5, 13
corrects [4] - 103:23; 105:25; 109:18; 117:23
correspond [3] - 83:23; 231:16; 233:25
correspondance [1] - 40:11
correspondance-là [1] - 40:11
correspondance.. [1] - 141:15
corridor [1] - 290:5
corrige [3] - 237:4; 247:5; 258:3
corrigeait [2] - 217:16; 245:14
corriger [3] - 237:5; 251:11; 258:3
corrigerais [1] - 96:11
corrigez [5] - 25:12; 44:10; 98:3; 128:15; 238:9
corrigez-moi [5] - 25:12; 44:10; 98:3; 128:15; 238:9
cossin [1] - 235:3
costaude [2] - 74:9; 76:3
costaudes [1] - 75:22
costauds [1] - 58:7
coter [2] - 37:15; 83:2
coucous [1] - 321:12
couler [1] - 68:14
couleurs [2] - 305:11
coulisse [1] - 264:25
coup [1] - 12:2
coupables [1] - 126:10
couple [1] - 204:5
coups [3] - 321:5, 23
coupé [1] - 241:21
courant [8] - 9:25; 74:25; 80:6; 88:7; 184:12; 260:21; 261:1; 291:2
courantes [2] - 6:14; 128:21
courriel [10] - 85:7; 86:1; 87:20, 24; 94:6, 8; 115:16; 131:6; 132:18; 150:21
courriels [1] - 217:12
cours [4] - 166:17; 263:12; 269:19; 286:18
course [1] - 245:8
court [8] - 13:21; 14:5; 22:2; 39:8-10; 218:25
courte [2] - 66:4; 130:15
couturier [1] - 198:24
couverts [1] - 108:5
couverture [2] - 92:6; 122:25
couvre [1] - 192:25
couvrir [1] - 174:8
COVID [6] - 289:17, 20, 24-25; 290:7; 291:2
coût [2] - 111:14; 116:20
coûtait.. [1] - 55:1
coûte [2] - 197:18
coûter [9] - 46:16; 55:1; 114:16; 140:4; 198:15; 225:12; 244:1; 260:8
coûterait [1] - 204:21
coûteux [1] - 180:23
coûts [26] - 27:10, 17-18; 31:17; 54:22; 76:8; 78:25; 79:8; 89:23; 114:9, 11; 141:4; 176:22; 177:9, 17, 20; 178:7; 224:14; 236:1; 241:19; 264:5; 296:15; 311:5, 11
coûts-là [1] - 224:15
coûté [1] - 315:24
CPS4 [2] - 213:24; 214:3
craintes [1] - 118:7
craintif [1] - 118:8
craqué [1] - 313:14
CRC [1] - 101:8
creuser [1] - 311:6
crise [15] - 20:5; 61:15, 22, 25; 123:10, 20; 126:4, 6; 128:20; 129:1, 22; 139:4, 12
crises [2] - 18:17; 129:2
critique [1] - 114:3
critiques [1] - 309:8
critère [1] - 199:18
croche [1] - 212:16
croire [1] - 275:12
croisais [2] - 120:1, 3
créait [1] - 178:5
crédits [2] - 35:21; 36:9
crée-moi [2] - 219:14
créer [10] - 178:3; 219:8; 245:2; 257:11; 274:1, 9, 11; 276:1; 278:14
CSIP [1] - 189:9
CSP [5] - 213:3; 215:21; 285:12; 293:19; 310:16
CSP1 [3] - 213:24; 214:24; 243:7
CSP2 [2] - 213:12, 24
CSP3 [2] - 213:13, 24
CSP4 [6] - 212:22; 213:1, 15, 18; 214:2, 22
CSPM [1] - 213:8
CSST.. [1] - 25:5
CT [12] - 28:10; 31:9, 24; 32:10; 41:13, 15; 43:10, 14, 17; 45:20; 48:19; 50:15
CT-là [1] - 43:14
CT.. [1] - 33:2
culture [3] - 216:5; 236:12; 306:1
culturelles [1] - 304:9
curateur [1] - 58:13
curiosité [1] - 147:6
custom [1] - 222:6
Cybersécurité [1] - 110:25
cycle [16] - 163:5; 266:18; 282:19;

284:14, 18-19, 22, 25; 285:1, 5, 14-15; 295:1
cycles [2] - 268:5; 283:15
cynisme [1] - 156:7
côté [24] - 57:8; 58:1, 8; 60:2, 23; 65:14; 85:17; 98:9, 11; 102:15; 126:5; 128:4; 149:8; 150:10; 154:12, 14; 187:19; 219:18; 220:15, 20; 226:5; 240:9; 243:9; 248:15
côté-là [4] - 120:8; 158:6; 187:25; 205:19

D

d'accrochages [1] - 296:5
d'action [2] - 9:11; 103:12
d'activité [1] - 275:18
d'activités [2] - 30:11; 156:14
d'administration [25] - 12:11; 24:11, 13; 31:6; 55:24; 56:2; 57:2, 23; 58:4, 19; 59:14; 61:11; 63:2; 64:12; 91:24; 118:20; 135:7, 18; 137:20; 138:8; 154:16, 24; 167:25; 168:21
d'administration.. [1] - 134:23
d'affaires [26] - 141:22; 144:12; 174:2; 176:18; 189:7, 19; 208:23; 210:4; 211:22; 212:1, 3; 213:2; 226:8; 227:7; 228:16; 246:23; 247:10, 25; 248:6; 270:8; 271:8; 286:7, 10; 312:21; 314:18
d'affaires.. [1] - 261:8
d'afficher [1] - 229:18
d'agilité [2] - 272:8; 292:16
d'aider [2] - 205:19; 267:21
d'alarme [2] - 32:5
d'alertes [1] - 163:1
d'aller.. [1] - 7:16
d'amener [1] - 271:15
d'amélioration [1] - 251:13
d'analyser [1] - 20:14
d'années [1] - 259:9
d'août [2] - 70:11; 80:13
d'appariement [2] - 226:3
d'appel [3] - 43:11; 203:25
d'apprendre [1] - 208:21
d'apprenti [1] - 229:25
d'approcher [1] - 63:1
d'apprécier [1] - 70:2
d'argent [4] - 46:24; 148:13; 158:8
d'artifice [1] - 249:15
d'assez [1] - 204:18
d'assurance [8] - 173:4; 179:14; 187:20, 23; 200:10; 203:7; 248:7
d'attache [1] - 207:2
d'atteindre [3] - 74:16; 232:13; 259:3
d'attente [2] - 126:15; 139:13
d'audience [1] - 166:20
d'augmenter [1] - 288:12
d'aujourd'hui [2] - 110:13; 134:12
d'authentification [4] - 296:16, 18, 22; 298:7
d'autonomie [5] - 25:19; 30:1, 17; 40:19; 44:7
d'autorisation [1] - 35:18
d'autorisations [4] - 28:15; 35:22; 118:21, 23
d'autre.. [1] - 106:16
d'avancement [4] - 270:15, 19
d'avis [1] - 137:21
d'aviser [1] - 32:1
d'avocat [1] - 145:5
d'avoir.. [2] - 57:24; 85:1
d'effectifs [4] - 29:7; 74:6; 76:10
d'effectifs.. [1] - 75:19
d'effectuer [2] - 135:17; 138:6
d'efficacité [1] - 166:23
d'emploi [1] - 156:6
d'emplois [1] - 51:14
d'employés [1] - 240:21
d'emprunt [1] - 165:10
d'encre [1] - 68:15
d'enjeux [1] - 141:7
d'enquête [4] - 139:16; 155:12; 308:14; 310:4
d'entendre [4] - 68:17; 158:9; 166:19; 282:4
d'enthousiasme [1] - 75:5
d'entreprise [16] - 188:15, 19, 22, 25; 189:4, 21; 190:3, 12; 191:1, 4, 14, 18, 24; 213:3; 224:4
d'entreprise.. [1] - 188:20
d'environnement [4] - 186:18; 188:16; 194:10; 199:22
d'envoyer [1] - 215:24
d'erreurs [5] - 173:22; 234:20, 22; 235:16, 23
d'estimation [1] - 224:18
d'excellents [1] - 283:6
d'expertise [7] - 173:5; 176:19; 192:25; 193:12; 196:12, 24; 199:13
d'expertises [1] - 236:11
d'experts [1] - 178:7
d'expérience [4] - 203:1; 206:9; 260:3; 286:25
d'expériences [1] - 286:6
d'exécution [1] - 158:8
d'habitude [3] - 284:6; 304:13; 317:22
d'heures [2] - 171:3; 244:11
d'hier [3] - 91:10; 141:19; 142:1
d'histoire [1] - 79:23
d'huile [1] - 148:4
d'identification [2] - 296:25; 297:6
d'IDMS [1] - 202:21
d'idée [1] - 167:16
d'immatriculation [1] - 315:13
d'impacts [2] - 36:20; 88:24
d'importance [1] - 268:6
d'imputabilité [1] - 156:2
d'individus [1] - 301:1
d'information [1] - 149:16
d'informations [2] - 274:3; 278:15
d'informer [1] - 9:13
d'infrastructures [1] - 178:12
d'inhabituel [1] - 125:3
d'institutions [1] - 157:18
d'intendance [1] - 171:15
d'interactions [1] - 171:7
d'interprétation [1] - 170:1
d'interrogatoires [1] - 167:3
d'interroger [2] - 11:18; 202:10
d'intervention [1] - 157:21
d'intégration [2] - 182:24; 202:9
d'intégrer.. [1] - 307:8
d'intégrité [1] - 246:21
d'intérêt [1] - 157:2
d'occasionnel [1] - 253:1
d'octroi [2] - 47:4, 6
d'oeil [1] - 12:2
d'oeuvre [1] - 5:24
d'offres [16] - 43:12, 23; 148:20; 199:3, 6-7, 14, 16, 19; 200:2; 203:18, 25; 222:5; 224:7; 237:22
d'offres.. [2] - 43:12; 46:13
d'onglets [1] - 115:6
d'optimisme [1] - 293:8
d'opération [1] - 114:20
d'ordre [1] - 82:20
d'organisation [1] - 263:15
d'organisme [6] - 11:4; 12:9; 24:18; 31:19, 21; 51:15
d'orientation [1] - 181:5
d'outil [1] - 267:25
d'urgence [1] - 21:25
d'usage [1] - 84:2
d'échanges [2] - 90:25; 205:16
d'échéances [2] - 27:23; 31:18
d'échéancier [1] - 267:16
d'éclaircissement

~ INDEX ~

[1] - 256:4
d'écrans [3] - 222:15, 21; 238:24
d'écrire [1] - 154:3
d'éducation [1] - 311:3
d'église [1] - 143:12
d'élargir [1] - 168:16
d'éliminer [1] - 202:13
d'énergie [1] - 58:15
d'équipe [1] - 305:12
d'équipes [1] - 277:23
d'État [20] - 11:19; 24:1, 10, 22-23; 25:9; 26:1; 30:9; 57:6; 59:8; 60:11; 63:2; 65:18; 105:3; 127:10; 137:25; 154:14, 18, 22
d'été [2] - 6:22; 38:20
d'évaluation [2] - 112:21; 204:1
d'évaluer [1] - 176:21
d'évolution [1] - 273:14
dame [1] - 38:15
danger [1] - 274:12
date [17] - 27:6, 14; 78:8; 100:7; 111:5; 112:21; 115:4, 19; 121:3; 133:16; 135:22; 148:17; 164:10, 13; 239:13; 259:14; 302:21
date-là [1] - 164:10
dates [4] - 116:9; 182:15; 197:5; 239:12
daté [1] - 94:6
davantage [14] - 15:8; 26:2; 30:17; 53:19; 74:7; 77:3; 82:24; 83:22; 104:6; 155:23; 183:15; 309:4
dedans.. [1] - 237:2
degré [1] - 152:13
demain [6] - 85:13, 17; 166:9; 293:14; 322:12, 15
Demain [1] - 84:15
demandante [1] - 13:14
demande-là [1] - 28:11
demande.. [1] - 132:19
demander.. [1] - 157:13
demandé [20] - 14:1; 29:11; 43:18; 48:25; 57:19; 84:14; 88:11; 129:24; 130:2; 144:3; 163:7; 174:6; 204:1; 205:18; 214:12; 231:16; 242:1; 253:4; 284:24; 299:5
demandée [2] - 30:23; 211:23
demandés [1] - 250:16
demeure [4] - 56:3; 61:3; 169:14; 206:14
demeurent [1] - 317:23
Denis [10] - 85:20; 86:1; 88:1; 89:16; 93:1; 95:17; 113:7; 121:24; 122:18; 123:22
dernier [6] - 131:11; 165:20; 167:18; 168:11; 170:18; 171:11
derniers [2] - 124:15; 166:22
dernière [8] - 36:10; 52:24; 65:10; 85:14; 96:20; 108:11; 313:19; 318:21
dernièrement [1] - 15:17
descend [1] - 189:24
descendre [6] - 40:3; 42:1; 52:20; 96:17; 135:25; 145:12
descendre.. [1] - 163:19
descendu [1] - 142:21
Desjardins [1] - 310:13
dessin [1] - 252:17
destiné [2] - 38:7; 99:9
destinée [1] - 55:23
DEUX [3] - 4:25; 172:2; 265:13
deux [88] - 9:20; 10:12; 13:18; 23:4; 24:21; 27:8; 29:12; 34:6; 36:15; 37:7; 48:21; 50:5, 10; 58:22; 65:17; 66:14; 70:16; 77:6; 98:13; 104:15, 19, 21-22; 105:23; 109:15; 110:14; 111:4; 115:13; 122:1, 3; 137:11; 142:13, 22; 143:2, 11; 147:13, 24; 157:14; 158:7; 164:11; 165:21; 167:8; 176:21; 185:16; 196:22; 201:9; 202:1; 214:8; 221:24; 225:3; 228:24; 231:3, 6-7; 243:4; 245:11; 247:14; 249:8; 253:2; 254:18; 256:4; 259:12; 268:14; 269:8, 11; 272:2, 18; 273:16; 282:14, 17; 284:24; 285:1, 3; 288:1; 289:10; 290:8, 13; 291:2; 299:21; 301:23; 303:16; 307:24; 309:18; 313:16
deux.. [3] - 231:6; 290:8; 300:1
deuxième [11] - 8:22; 60:15; 73:9; 113:2; 185:18; 224:25; 228:17; 258:20; 274:11; 276:5; 285:15
Deuxième [1] - 74:5
deuxièmement [1] - 162:15
development [1] - 222:6
devenu [8] - 6:6; 126:3; 176:11; 177:24; 192:24; 268:7; 297:14
devenue [3] - 266:19, 25; 267:23
deviens [1] - 193:13
devine [2] - 45:23; 120:22
devions [1] - 222:25
devis [1] - 203:23
devoirs [1] - 135:10
DevOps [3] - 268:3; 271:1, 12
devrais.. [1] - 202:17
diagnostics [2] - 215:6; 250:16
diagramme [2] - 215:14
diagramme-là [1] - 215:15
diagrammes [8] - 214:17, 21-22; 215:18, 21; 216:16; 217:10, 12
diagrammes-là [1] - 215:18
dictez [1] - 95:2
difficile [28] - 13:23; 33:12; 39:3, 5; 53:14; 170:12; 224:1; 229:2; 232:17; 233:1, 5-6; 249:21; 257:17, 20; 258:13; 260:9; 274:21; 275:18; 277:23; 279:17, 19; 280:1, 7; 281:21; 298:12
difficile.. [1] - 281:8
difficiles [1] - 38:23
difficulté [7] - 133:22; 203:3; 241:20; 270:22; 312:18; 321:1
difficultés [3] - 73:6; 123:16; 125:24
diffusion [14] - 273:23, 25; 274:1, 9, 17-18; 275:2, 25; 276:6, 10, 24; 278:8, 12
diffusions [1] - 274:5
différence [8] - 45:7; 201:9; 230:8; 231:2; 273:13, 16; 275:22; 297:15
différences [4] - 304:2, 9, 11
différences.. [1] - 304:14
différent [5] - 11:3; 12:9; 24:6
différente [2] - 48:3; 272:15
différentes [13] - 18:15; 24:23; 25:11; 43:13; 53:2; 108:8; 122:2; 193:4; 271:22; 272:3; 297:19; 314:17
différents [11] - 9:21; 22:20; 166:16, 19; 226:6; 260:18; 270:24; 274:8; 296:7; 297:20; 314:17
digne [1] - 320:16
digue [1] - 18:18
diminue [1] - 127:21
diplômé [1] - 172:22
diraient [1] - 180:9
direct [1] - 154:6
directe [1] - 12:18
directement [14] - 12:7; 21:16; 39:13, 17; 64:12; 115:11; 139:8; 193:16; 208:12; 209:2; 210:18; 215:24; 315:12
directeur [9] - 6:2, 6, 8, 13; 7:13, 24; 13:9; 17:10; 20:2
direction [14] - 40:7; 52:4; 63:4; 64:9; 65:11; 85:8; 118:19; 128:16; 129:15; 137:16; 138:4; 192:6
direction.. [1] - 65:12
directive [1] - 262:2

~ INDEX ~

diriez [1] - 179:4
dirigeant [7] - 31:19, 21; 38:7; 41:6; 42:18; 43:2; 128:25
diriger [1] - 44:12
dis-je [1] - 28:23
dis-moi [1] - 243:15
dis.. [4] - 61:2; 104:23; 113:3; 226:1
discours [2] - 202:22; 234:12
discrétion [2] - 58:19; 59:13
discrétionnaires [1] - 250:19
discussion [24] - 22:3; 30:4; 74:9; 75:1, 19; 76:3; 79:7; 84:9, 24; 89:13; 91:10; 105:2, 19; 109:24; 114:14, 17, 19, 22; 116:19; 132:3; 143:10; 145:2, 23; 148:14
discussion-là [2] - 79:7; 148:14
discussions [14] - 18:11; 29:18; 47:9; 64:2; 69:24; 75:22; 77:5; 113:23; 131:25; 143:11; 164:12; 184:9; 198:1; 205:8
discussions-là [2] - 77:5; 205:8
discutait [1] - 112:3
discuter [4] - 26:8; 84:11; 112:13; 237:18
discutez [2] - 112:11; 132:15
discuté [2] - 40:22; 116:23
dises [1] - 280:6
disparate [1] - 314:16
disponible [4] - 20:19; 121:5, 12; 169:15
disponibles [4] - 179:12; 208:3; 277:3
disposer [1] - 87:11
dispositif [1] - 195:13
distinction [2] - 96:17; 309:13
diverses [1] - 138:3
divisent [1] - 259:11
division [1] - 179:5
dizaine [3] - 10:14; 186:23; 241:5
DMR [1] - 207:1
document [32] - 45:25; 69:4; 70:3; 85:15; 86:9; 87:10; 91:5, 8, 13, 22-23; 92:1, 7, 17, 25; 93:8; 96:24; 99:9, 24; 111:8; 120:25; 131:15, 19; 132:8; 133:11; 135:2; 199:8, 11; 212:2, 7; 230:14, 21
document-là [5] - 91:13, 22; 92:17, 25; 131:19
document.. [1] - 214:5
documentation [6] - 145:1, 16; 251:23; 252:1, 4, 12
documents [29] - 50:16; 52:25; 84:5, 9, 13, 22, 25; 85:4, 11; 86:8, 12, 15, 17-18; 87:1, 19; 90:14; 92:6; 122:1, 3; 145:3, 10; 169:3; 173:19; 212:9; 274:2; 315:11
documents-là [2] - 86:18; 87:19
documenté [1] - 158:5
dollars [1] - 53:8
domaine [13] - 173:5; 184:22; 192:24; 193:12; 196:12; 199:13; 210:4; 247:25; 248:6; 262:10; 267:6; 271:9; 286:7
domaines [4] - 189:19; 213:6; 226:7; 247:10
Dominique [1] - 161:23
donne-moi [2] - 114:18; 244:21
donner.. [1] - 226:11
donnée [18] - 5:14; 267:22; 279:9, 11; 310:24; 311:1; 312:3, 7, 9; 313:25; 314:1, 3, 13, 16; 318:13
donnée-là [1] - 318:13
données [36] - 18:24; 42:11; 85:19; 102:22; 117:5; 147:22; 178:11; 186:15; 202:7, 11; 222:17-19; 226:16, 18, 20, 22, 25; 227:5; 261:18; 274:7, 15, 23; 275:1; 276:3, 6, 9, 22; 277:1, 4; 298:1; 310:21; 311:1, 23
données-là [3] - 117:5; 275:1; 276:9
dormaient [1] - 217:11
dos [1] - 54:7
dose [1] - 283:22
doser [1] - 227:13
dossier [30] - 8:19; 11:1; 13:3; 22:5; 35:13; 48:17; 49:5; 57:13; 63:16, 24; 64:2; 73:5; 75:11, 15; 84:16; 110:24; 111:2; 112:11; 113:1; 114:17; 118:5; 174:2; 176:18; 245:1; 274:20; 283:8; 310:24; 314:24; 315:13
dossier-là [1] - 112:11
dossiers [28] - 9:1, 4-5; 10:25; 13:3, 23; 16:10; 17:14, 18-19, 21-22; 18:5; 20:16; 21:20, 24; 22:13; 23:9, 16, 19; 30:14; 34:21; 35:16; 44:14; 50:6; 72:1; 243:19; 314:24
dossiers-là [2] - 50:6; 72:1
doubler [1] - 284:22
doucement [1] - 50:22
doute [2] - 82:18; 200:5
DPCP [1] - 62:9
DPI [31] - 7:12; 13:9, 12, 25; 14:6, 13, 16; 15:2, 7; 31:19, 21; 38:7, 9; 39:4, 12-13; 40:8; 41:7; 42:23, 25; 44:15, 20; 45:3, 16; 47:8; 49:7; 65:13; 130:14
DPI.. [1] - 38:14
drastiquement [1] - 181:5
dresser [1] - 124:15
dressez [1] - 95:4
drillés [1] - 223:10
droit [4] - 43:1; 165:11; 253:2; 308:18
droit.. [1] - 126:16
droite [2] - 103:9; 125:2
Dubé [7] - 187:15, 17, 19, 24-25; 204:3, 19
Ducharme [28] - 61:16; 62:14; 93:20; 127:6, 8-9; 129:18; 134:2; 135:1; 136:6, 14, 16; 138:13; 139:24; 142:4, 17, 20; 143:24; 147:19; 148:3, 18, 22; 149:13, 15, 23; 251:20
dur [1] - 129:10
dure [3] - 69:2; 77:2; 239:23
durer [1] - 127:18
duré [3] - 6:22; 7:3; 137:22
durée [2] - 7:5; 219:16
dus [1] - 281:23
dynamique [10] - 7:25; 11:15, 21; 17:9; 20:4; 22:18; 54:17; 79:6; 209:4; 240:5
DÉBUT [1] - 3:2
débordant [2] - 293:7
débrief [1] - 50:11
début [34] - 6:3; 46:23; 49:18; 54:16; 117:14; 122:19, 21; 140:23; 142:14; 152:19; 206:8; 221:18; 224:13; 243:1; 260:13; 266:19; 268:1, 11; 270:4; 271:13; 280:20; 281:12, 16; 283:12; 286:14; 293:24; 295:3; 298:12; 305:12; 307:9; 319:17
début.. [1] - 297:1
décembre [14] - 78:7; 80:17; 112:15, 19-20; 114:24; 249:25; 299:2; 301:18, 20-23; 302:23
décidait [1] - 34:22
décideurs [1] - 185:5
décidé [3] - 14:16; 175:19; 200:1
décisif [1] - 11:9
décision [9] - 30:15; 35:12; 135:16; 138:6; 168:15; 198:8; 244:4; 250:15; 263:15
décisionnel [3] - 8:23; 30:6; 74:22
décisionnel.. [1] - 118:16
décisions [5] - 9:3; 20:11, 14; 30:13; 143:3
déclaration [5] - 162:23; 163:9, 16; 164:15, 17
déclaration-là [1] - 164:17
déclenche [1] - 90:1
déclenche.. [1] -

123:1
déclenchement.. [1] - 41:22
déclenché [3] - 41:24; 56:12; 204:20
décode [2] - 137:9; 322:1
décolle [1] - 113:13
découper [1] - 217:7
découpé [1] - 214:18
découpés [1] - 189:20
découvert [2] - 222:14; 315:1
découvre [3] - 165:24; 295:21; 305:10
découvrez [1] - 221:20
décret [5] - 41:17, 22; 42:3; 56:22; 146:20
décret.. [1] - 41:23
décrire [1] - 194:15
décririez [1] - 16:1
décrit [3] - 190:3; 215:12
décrivait [1] - 212:1
décrive [1] - 8:2
déduction [1] - 185:23
déductions [2] - 185:20; 188:11
défaire [1] - 195:3
défendu [1] - 200:8
défi [4] - 59:9; 155:4; 157:3; 158:2
déficits [1] - 29:1
défilait [1] - 77:11
défini [1] - 279:5
définies [1] - 273:2
définir [2] - 205:22; 297:3
définissait [2] - 178:5, 15
définit [1] - 191:2
définition [1] - 226:19
définition-là [1] - 226:19
défis [1] - 143:17
dégraissait [1] - 285:10
dégât [1] - 146:3
délai [3] - 29:15; 91:20; 107:13
délais [4] - 162:16; 167:4; 218:3; 241:19
délais.. [1] - 167:2
délicat [1] - 72:25
délicate [1] - 79:17
délivrance [2] - 213:13; 220:4
délivre [3] - 189:25; 209:10; 218:24
délivrer [7] - 189:23; 190:2; 218:18; 229:16, 19, 23, 25
délivres [2] - 230:16
démarche [1] - 136:24
démarche-là [1] - 136:24
démarches [2] - 88:8, 11
démence [1] - 213:11
démission [2] - 55:22; 56:8
démonstration [3] - 44:8; 45:5; 230:24
démontré [1] - 44:7
démystifier [3] - 54:3; 309:25; 310:6
démystifié [1] - 315:22
déménagement [1] - 102:22
déménageons [1] - 167:1
démérite [1] - 213:17
départ [23] - 38:10, 22, 25; 112:3; 141:1; 149:1; 153:1; 176:6, 8; 179:3; 183:20; 187:7; 208:15; 210:13; 220:8; 235:10; 256:18; 263:23; 278:13; 282:12; 285:22; 291:6; 304:7
départ-là [1] - 38:25
dépassais [1] - 225:7
dépassait [1] - 225:2
dépassement [3] - 74:7; 89:23; 110:6
dépassements [13] - 27:10, 16, 18; 29:7; 31:17; 78:25; 79:8; 89:18; 141:4; 241:19; 311:5, 11
dépassé [2] - 27:15; 79:10
dépendait [1] - 240:8
dépendance [6] - 195:3; 196:6; 197:14, 16; 220:16; 276:25
dépendance-là [1] - 220:16
dépendances [10] - 178:17, 23; 220:14, 19, 23; 224:9; 263:22; 264:10
dépendances-là [1] - 264:11
dépendant [3] - 10:25; 12:2; 153:19
dépendants [1] - 195:4
dépenser [3] - 114:21; 116:25; 145:21
dépenses [1] - 89:9
déplacé [1] - 302:1
déplacé.. [1] - 302:2
déploiement [12] - 94:10; 97:24; 102:19; 104:21; 111:5; 123:24; 124:13, 25; 125:1; 137:18; 152:14; 309:3
déploies [3] - 73:19, 21; 78:6
déployer [6] - 105:15, 24; 132:5, 10; 193:7, 11
dépose [4] - 5:7; 172:9; 255:14; 265:20
déposer [5] - 162:15; 164:15; 169:7; 222:17; 255:9
déposée [2] - 28:9; 164:8
dépoussiérer [1] - 262:21
dépôt [4] - 37:18; 153:24; 255:19, 22
dérape [1] - 32:12
dérogation [1] - 29:13
dérogations [1] - 28:14
dérogent [1] - 41:15
déroger [1] - 41:14
déroulait [4] - 179:6, 8; 240:6; 303:19
déroulait.. [1] - 184:1
déroulement [4] - 98:6; 99:12; 194:19; 280:25
déroulent [2] - 17:14; 194:15
dérouler [1] - 99:20
déroulé [1] - 69:11
désigner [3] - 31:20; 32:2; 41:4
désigné [1] - 41:7
désiloter [1] - 281:19
désorganisation [1] - 142:18
désuète [1] - 314:6
détacher [1] - 227:8
détail [10] - 47:17, 19; 58:23; 64:2; 69:25; 90:18; 91:13; 100:16; 221:10; 224:8
détaillait [1] - 190:7
détaillant [1] - 55:11
détaille [1] - 77:3
détaillée [3] - 35:1; 78:11; 224:23
détaillées [1] - 190:6
détails [2] - 63:18; 297:11
détecter [1] - 204:4
détecté [2] - 204:5, 8
déteint [1] - 237:24
détresse [1] - 142:19
dévastateur [1] - 288:14
développais [1] - 215:18
développais.. [1] - 215:17
développait [3] - 201:24; 212:14; 228:17
développe [10] - 181:9; 193:8; 197:21; 220:17; 221:21; 223:18; 227:20; 279:11
développement [50] - 47:18; 173:14; 176:20; 177:8, 13, 18; 178:1, 4; 179:18; 181:18; 186:14, 18; 187:18, 24; 188:13, 17, 19; 191:10; 192:23; 194:10; 195:23; 199:1, 22; 201:4; 210:18; 211:18; 218:5, 8; 219:22; 220:7; 221:15; 223:15, 22, 24; 226:14, 17; 227:3; 236:6; 237:16; 238:12, 19-20; 241:20; 252:2; 270:11; 280:22; 295:18
développement-là [1] - 221:15
développements [2] - 228:5; 235:17
développer [27] - 154:20; 182:25; 183:7; 212:5, 12; 216:23, 25; 219:6, 17; 220:3; 223:12; 226:17, 25; 228:11; 230:20; 239:25; 244:23; 271:20; 278:23, 25; 279:10; 283:19; 289:7; 298:15; 299:7; 307:1; 314:12
développeur [9] - 173:16; 197:21; 210:1, 8-9; 211:10; 212:10; 215:25; 233:19
développeur.. [1] -

210:9
développeurs [12] - 177:3; 178:20; 203:4, 15; 209:23; 210:1; 271:4, 10, 14-15; 280:19; 300:19
développé [7] - 34:13, 15; 222:6, 10; 226:19; 294:24; 321:4
développées [2] - 200:16; 210:23
développés [2] - 289:6; 314:11
dévoiler [1] - 11:19
dû.. [1] - 282:9

E

effectifs [5] - 16:22; 35:19; 36:1; 76:9; 316:19
effectue [1] - 232:16
effet [16] - 147:7; 149:2; 281:25; 282:6; 288:14; 289:20, 25; 290:2, 15, 24; 291:1, 21; 309:23; 311:25; 313:7
effet-là [2] - 149:2; 291:1
efficace [3] - 22:15; 153:6; 290:22
efficiences [1] - 36:22
effleuré [1] - 129:17
effraie [1] - 170:3
effréné [2] - 305:7; 318:3
emploi [2] - 6:22; 38:20
emplois [13] - 8:18; 10:15, 21, 24; 11:21; 56:3, 20, 23; 57:5, 8; 153:14; 154:6, 10
employer [1] - 236:23
employé [2] - 161:10; 316:4
employés [9] - 12:17; 108:18; 127:2, 23; 142:19; 165:4, 8; 288:25; 316:5
employés.. [1] - 12:17
EN [1] - 177:25
encadré [3] - 63:5; 103:16; 318:19
encore.. [2] - 115:18; 300:2
encourageait [1] - 235:11
encourager [1] - 36:24
endroits [1] - 236:17
engagement [1] - 145:23
engagé [6] - 57:7; 172:25; 173:24; 203:10; 205:12
enjeu [2] - 47:9; 128:16
enjeu.. [1] - 59:24
enjeux [10] - 18:8; 25:18; 46:3; 50:11; 73:6; 111:10; 127:14; 140:11; 144:22; 166:16
enjeux.. [1] - 151:7
enlevais [1] - 139:9
enlever [4] - 32:4; 42:9; 133:25; 163:16
enlevez [1] - 256:13
enlève [2] - 32:18; 213:16
enquête [2] - 165:24; 166:21
enquêteur [2] - 166:13, 21
enquêteurs [1] - 163:3
ensemble [22] - 31:11; 59:7; 84:11; 141:9; 142:18; 178:7, 22; 180:18; 182:21; 192:17; 216:11; 217:16; 220:8; 232:6; 237:4, 18; 257:15; 271:13; 273:8; 306:4
ensoleillé [5] - 234:11, 15-16, 24; 235:15
ensoleillée [4] - 294:12-14, 20
entend [8] - 26:25; 27:9; 36:16, 21; 42:16; 72:6; 95:18; 250:6
entendent [1] - 136:8
entendre [8] - 59:21; 76:4; 86:7; 94:1; 107:25; 150:7; 153:8, 25
entendrons [4] - 165:22; 166:3; 167:1, 10
entendu [17] - 27:18; 43:15; 52:14; 76:4; 107:3; 114:10; 117:8; 139:2; 151:11; 161:22; 164:22; 179:23; 189:10; 239:11, 14; 262:21; 269:15
entente [1] - 203:8
enthousiaste [2] - 71:5
entités [2] - 155:22
entités-là [1] - 155:23
entière [1] - 168:7
entouré [1] - 44:24
entre-temps [2] - 233:5; 246:24
entre.. [3] - 22:17; 230:8
entreprise [1] - 190:15
entreprises [1] - 42:6
entretenir [1] - 167:24
entrevue [4] - 59:3, 5, 19; 63:20
entrée [2] - 66:15; 67:1
entérine [1] - 168:21
envergure [2] - 208:4; 256:10
envergure-là [2] - 208:4; 256:10
environnement [9] - 176:20; 177:13, 18, 25; 178:4; 192:23; 193:9; 211:18; 290:10
environs [2] - 89:20; 208:8
envoyais [1] - 217:13
envoyer [5] - 84:9; 146:20; 156:6; 183:8; 245:7
envoyé [4] - 45:15; 83:1; 140:1; 145:2
envoyée [1] - 48:11
envoyés [1] - 206:17
erreur [3] - 235:20, 24; 315:3
erreurs [6] - 209:22; 221:8; 235:18; 294:23; 306:24; 321:23
erronée [1] - 310:3
es.. [1] - 132:20
escamote [1] - 252:4
escamoté [1] - 123:19
esprit [2] - 173:24; 175:25
esprit-là [2] - 173:24; 175:25
espèce [1] - 19:23
espère [1] - 318:16
essaie [11] - 22:17; 31:2, 21; 32:3; 50:23; 54:3; 216:12; 232:18; 236:2; 269:3; 320:12
essaie.. [1] - 320:12
essaies [3] - 277:22; 301:4
essais [1] - 221:7
essayait [7] - 225:11; 229:7; 259:2; 272:7; 292:18
essayez [1] - 185:9
essayé [2] - 232:10; 271:15
essentielle [1] - 256:25
essoufflant [1] - 245:14
estimations [1] - 224:24
estime [1] - 260:4
estimer [1] - 225:13
estimez [1] - 118:11
estimé [6] - 46:16; 219:21, 25; 223:22, 25; 224:14
estimée [1] - 46:10
estimée.. [1] - 46:8
ETC [1] - 165:9
euphémisme [1] - 311:5
exacte [1] - 19:4
examen [1] - 218:20
examens [6] - 189:12; 213:12, 20-21; 218:22; 235:6
Excel [1] - 190:24
excellent [4] - 17:12; 121:24; 154:8; 289:4
excellente [1] - 244:13
exceptionnelle [2] - 51:13; 170:5
exceptionnelles [1] - 165:17
exceptions [2] - 21:5
excité [1] - 73:14
excuse [2] - 15:13; 149:5
exemple [20] - 11:5; 13:6; 20:25; 24:7; 25:16; 50:8; 173:22; 178:18; 180:14; 189:22; 193:3; 196:5; 211:6; 229:15; 248:13; 252:14; 261:3; 276:6, 19; 285:11
exemple-là [1] - 196:5
exemple.. [1] - 211:1
exemples [3] - 34:5; 211:2; 284:8
exercice [1] - 225:6
exercé [1] - 137:23
exigeait [1] - 91:11
exigeant [3] - 8:25; 30:8; 129:25
exigences [1] - 40:16
exigé [1] - 30:20
existaient [1] - 314:18
existe [4] - 16:12; 179:13, 15; 310:24

expert [2] - 192:23; 258:12
experte [1] - 269:13
expertise [16] - 173:13, 23; 192:8, 10; 203:14; 205:13; 206:13; 211:18; 236:5, 9; 237:14; 238:6, 25; 242:6; 260:16; 307:15
expertise-là [2] - 237:14; 238:25
experts [2] - 177:11; 282:24
explicite [2] - 90:20
expliquaient.. [1] - 40:18
expliquant [1] - 191:20
explique [7] - 31:6; 43:20; 69:5; 74:15; 107:3; 192:1; 216:17
expliquent [2] - 116:16; 216:16
expliquer [19] - 5:18; 8:8; 31:23; 32:16; 42:21; 50:23; 53:6; 54:17; 58:1; 98:6; 165:8; 198:18; 201:8; 209:3; 217:4; 258:22; 267:12; 283:17; 309:4
expliquez-nous.. [2] - 56:25; 125:17
expliquiez [1] - 188:24
expliqué [8] - 17:13; 35:14; 89:2; 90:6; 135:13; 271:5; 286:9; 295:17
expliquée [1] - 199:21
expliquées [1] - 24:7
exploités [1] - 236:22
explorer [1] - 26:18
explosé [1] - 289:10
exponentiel [1] - 289:8
exposer [1] - 162:18
expression [2] - 140:5; 304:19
exprimes [1] - 214:18
exprimé [1] - 303:7
exprès [1] - 13:16
expérience [9] - 60:6; 260:7; 286:24; 303:22; 304:4, 8, 15; 305:14; 321:5
externe [1] - 304:3
externes [13] - 102:9; 167:12; 185:17, 19; 188:9; 191:13; 192:4; 196:6; 197:10, 15; 240:5; 303:20; 304:13
extra [1] - 260:1
extraordinaire [4] - 20:12; 125:25; 127:1; 313:13
extrêmement [1] - 291:5
exécutant [1] - 205:24
exécutif [11] - 6:11, 15; 7:1; 8:13; 54:6, 11; 86:25; 93:15; 95:10; 98:11
exécutif.. [1] - 10:6
exécuté [1] - 134:20
EY [1] - 65:10

F

fabrique [1] - 283:21
face [5] - 86:16; 91:11; 126:3; 130:16; 281:3
facile [4] - 79:19; 110:13; 155:10; 312:16
facilement [1] - 231:12
faciliter [2] - 181:22; 268:19
facilité [1] - 314:23
facteurs [1] - 301:9
facture [2] - 65:6; 244:20
facture.. [1] - 36:18
faibles [1] - 60:6
faiblesse [1] - 108:1
faiblesses [2] - 272:21, 23
faisabilité [1] - 133:2
faites-vous-en [1] - 189:3
faits [3] - 248:25; 259:16; 296:6
fallu.. [1] - 103:14
famille [1] - 306:2
faramineux [1] - 114:11
fasses [2] - 277:21; 294:16
faute [1] - 156:3
faux [1] - 236:18
favorablement [2] - 135:16; 138:5
favorablement.. [1] - 135:11
façons [4] - 73:13; 205:22; 206:15; 230:7
fermait [1] - 140:20
ferme [2] - 273:19; 295:12
fermer [2] - 107:5; 295:11
fermeture [1] - 303:17
fermée [2] - 145:3; 301:24
fermés [1] - 250:3
ferroviaire [1] - 18:19
feu [1] - 275:17
feuilles [2] - 268:8, 10
feux [6] - 18:23; 147:20-22; 149:6; 249:14
feux.. [1] - 147:19
fiabilité [1] - 95:17
fiasco [2] - 315:20
fiche [1] - 145:6
fichier [1] - 84:5
fichiers [1] - 85:23
fidèle [1] - 255:8
fiers [2] - 100:21
fil [1] - 147:17
files [2] - 122:23; 126:15
film [1] - 33:23
film-là [1] - 33:23
filtre [1] - 21:10
fin [54] - 6:23; 7:1, 3; 17:5; 18:22; 20:25; 29:11; 60:14, 18; 65:8; 76:19; 86:3, 5; 106:24; 112:4; 114:1; 118:13; 122:17, 21; 124:14; 138:17; 144:8; 148:16; 156:25; 171:12; 172:24; 214:20; 224:13; 230:23; 231:10, 13-14; 232:12; 233:2; 235:20; 242:25; 252:24; 258:8; 259:14; 274:13; 276:16; 278:13; 279:8; 284:25; 285:1; 287:10; 292:7; 293:14; 294:10; 295:8; 296:8; 299:1; 319:17
FIN [1] - 322:17
final [3] - 70:3; 82:24; 97:2
finale [2] - 232:22; 237:25
finalisé [1] - 112:2
finalité [2] - 180:23; 278:1
Finances [7] - 6:1, 8; 84:19; 93:24; 104:10; 149:24; 165:7
finances [5] - 23:6; 88:25; 90:3; 148:1; 250:23
financier [12] - 36:3; 134:9; 141:4; 181:8, 13; 182:8; 183:3, 8, 15
financiers [3] - 5:4; 6:5; 7:11
financières [1] - 29:16
finaux [2] - 233:16
finir [6] - 105:7; 148:13; 285:5; 293:4; 295:25; 296:1
finis.. [1] - 110:10
finissait.. [1] - 147:1
finissants [1] - 203:11
finissez [1] - 147:3
finit [3] - 146:24; 192:1; 277:14
fins [3] - 28:19; 115:7; 255:15
firme [7] - 47:24; 57:7; 175:15, 21; 184:21; 253:23; 266:12
firmes [2] - 202:19, 23
fit [1] - 61:12
fitter [1] - 258:18
fixer [1] - 89:19
fixé [1] - 66:10
flexibilité [6] - 30:2; 31:7; 32:11, 23; 73:14; 271:2
flip [2] - 312:24; 313:3
flou [2] - 192:21; 273:6
flous [1] - 308:6
fluide [2] - 20:9; 281:20
fonction [25] - 5:20; 8:7; 9:12; 13:4, 14; 15:25; 21:13; 23:9; 48:9; 51:3; 66:15; 70:13; 97:19; 134:3; 143:13, 19; 147:4; 215:9; 233:24; 244:23; 245:6; 256:9; 277:7
fonction-là [1] - 245:6
fonction.. [1] - 67:1
fonctionnaient [2] - 294:3; 303:3
fonctionnaire [4] - 9:8; 253:25; 254:1; 260:15
fonctionnaires [3] - 156:5; 165:7; 261:10
fonctionnait [7] - 35:14; 205:15, 21; 210:25; 244:15; 249:19
fonctionnalité-là [1] - 256:20
fonctionnalités [6] - 73:12; 78:1; 99:17; 102:1; 212:4; 289:10
fonctionne [23] - 122:22; 144:20; 179:15; 192:1; 215:2; 217:5;

223:4; 233:21; 234:3; 235:8, 11; 240:11; 243:9, 16; 252:5; 257:10; 258:2; 278:4, 6, 18; 288:5; 294:9
fonctionnel [6] - 271:5, 17; 273:18; 276:16; 293:22
fonctionnelle [5] - 214:6; 215:12; 230:15; 231:14; 257:13
fonctionnelles [3] - 180:16; 270:10
fonctionnels [5] - 233:17, 23; 270:13; 280:19; 317:4
fonctionnement [4] - 50:24; 190:13; 209:4; 217:25
fonctionner [9] - 48:5; 200:25; 208:19; 223:11; 230:7; 250:25; 251:1; 252:20; 257:9
fonctionnera [1] - 273:4
fonctionné [4] - 217:23; 248:16; 263:13
fonctions [19] - 8:3, 6, 11, 15-16, 19; 10:11; 13:13; 55:23; 78:12; 152:22; 162:24; 210:23; 211:4; 213:1; 215:22; 243:15; 245:10; 257:1
fond [15] - 50:2; 66:4; 115:14; 139:14; 174:23; 211:21; 221:12; 222:11; 226:21; 230:10; 238:13; 267:15; 297:7; 298:4; 302:22
fond.. [1] - 108:14
fondamental [1] - 38:24
fonds [7] - 16:4; 179:14; 187:19, 23; 200:10; 248:7
force [2] - 272:23; 273:8
forces [1] - 272:20
formaliser [1] - 168:20
formalité [1] - 300:7
format [1] - 294:10
formation [6] - 14:3, 7; 105:8; 172:21; 174:6; 247:7
forme [3] - 25:1; 83:21; 207:3
forme-là [1] - 83:21
formelles [1] - 119:25
formidable [1] - 306:19
formulaire [9] - 215:4, 10; 228:10; 274:11; 276:1, 7, 20; 277:2, 5
formulaire-là [1] - 276:20
formuler [1] - 168:9
formulé [1] - 168:12
formé [1] - 102:18
formés [3] - 154:17; 191:22; 223:12
fort [6] - 109:17; 200:4; 227:6; 317:9; 319:25
forte [2] - 33:8; 44:8
fortes [1] - 61:1
forts [4] - 204:10; 223:3, 6, 8
forum [1] - 23:5
forêt [5] - 18:23; 147:20-22; 149:6
forêts [1] - 18:24
fou [1] - 302:20
four [1] - 283:24
fourchette [2] - 224:20; 225:2
Fournier [1] - 166:10
fournir [2] - 173:15; 182:25
fournis [1] - 244:7
fournisseur [3] - 182:8; 202:17; 260:25
fournisseurs [5] - 167:12; 182:2; 183:14, 21; 200:23
fournisseurs.. [1] - 183:12
FRANCE [3] - 3:24; 161:4; 163:15
France [2] - 3:25; 161:5
Francine [1] - 167:5
français [2] - 134:14; 212:2
frappant [1] - 91:9
freiner [1] - 321:23
freins [1] - 148:4
frileux [1] - 36:7
fruit [2] - 65:21
fréquence [1] - 25:23
Fujitsu [1] - 206:25
fun [1] - 289:23
fusée [3] - 113:5, 12; 121:19
FÉLIX [1] - 3:19
fédéral [1] - 8:21
féliciter [1] - 67:6
février [12] - 54:16, 21; 55:10; 65:3; 122:18, 21; 123:19; 174:20; 243:1; 282:20; 302:2; 307:16
février.. [1] - 124:16
Fêtes [6] - 73:20; 78:7; 105:18; 106:21; 113:24; 114:4

G

G5 [11] - 24:22; 25:2, 13; 26:13; 30:10; 49:23; 50:3; 52:5; 59:8; 130:21
gabarit [1] - 215:3
GAGNON [12] - 4:2; 150:11, 16; 153:3; 160:16; 168:1; 169:4, 9; 170:14; 308:19, 23; 316:9
Gagnon [4] - 4:3; 160:17; 167:23; 308:22
gagné [1] - 130:22
gain [1] - 280:21
GALLANT [83] - 3:8, 13; 4:11, 16; 33:18; 37:22; 45:13; 61:7; 75:18; 81:4, 11, 15, 20, 24; 82:3; 87:13, 17; 92:16; 94:12; 97:4, 8; 99:23; 103:15; 104:14; 107:12; 114:8; 121:2; 123:17; 124:4, 9; 137:8; 149:9; 150:14; 153:5; 159:5, 10, 14, 24; 160:3, 8; 161:7, 12, 16; 162:1, 11; 163:21; 164:24; 165:13; 166:5; 169:1, 6, 17; 170:16; 171:19, 23; 185:12; 186:2; 189:1; 197:2; 236:13; 241:2, 7, 12; 242:3, 21; 247:18; 249:5; 252:6; 254:12, 21; 255:10, 16, 21; 256:1; 265:6; 268:15; 288:6; 306:9; 308:12, 17, 21; 316:11, 15
galon [1] - 14:10
gang [1] - 257:15
garde [3] - 34:16; 165:3; 306:20
gardien [1] - 16:4
gardé [1] - 86:19
gardé.. [1] - 86:18
gars [1] - 120:5
Gartner [2] - 202:19, 23
gate [1] - 277:4
gauche [5] - 124:5, 7, 10; 125:2; 269:3
gens [135] - 11:20; 22:19; 33:7; 66:12; 67:18; 84:12, 18, 21; 91:4; 126:6, 15, 22; 127:19; 143:8; 153:18; 156:13, 19; 157:10; 178:10-12; 180:4; 182:25; 183:18; 186:5; 194:22; 196:19; 198:16; 203:13, 15; 205:19; 207:1, 3-4; 208:16, 21-23; 209:1, 8, 11-13, 15; 210:24; 211:9, 13; 216:18, 25; 217:4, 11, 18; 218:7, 9, 11; 220:21; 223:3, 9; 224:4, 6; 225:15, 19; 228:2; 234:12, 24; 235:12; 236:3, 6-7, 15, 21; 237:9; 238:1, 6; 240:3, 5, 15; 246:11; 251:15; 259:8, 21; 261:3; 262:16, 23; 263:2, 18; 264:11, 21; 268:9; 271:13, 25; 272:1, 23; 280:1; 289:18; 290:3; 293:25; 297:24; 300:19; 302:12; 303:25; 304:1, 21; 305:18-20; 309:13, 18-19, 23; 310:12; 311:14, 17, 20, 25; 312:8, 11, 17, 23, 25; 314:21, 25; 315:15; 317:19, 23; 321:6
gens-là [6] - 178:12; 207:1, 4; 223:9; 224:6; 236:21
gens.. [5] - 52:13; 127:21; 153:19; 225:15; 261:2
genèse.. [1] - 146:13
geste [1] - 136:12
gestes [2] - 136:18; 155:2
gestion [31] - 28:16; 35:18; 48:3; 113:9; 114:7; 126:4; 128:19; 173:22; 189:18; 194:5; 204:14; 226:25; 227:21; 235:17, 22; 259:9; 266:8, 11; 267:7, 23, 25; 269:10; 272:2; 276:12, 18; 278:7; 280:24; 281:5; 294:14; 300:21
gestionnaire [4] - 261:18; 268:8; 269:12; 292:11
gestionnaires [5] -

187:13; 267:21; 269:22; 300:21; 320:5
gilet [1] - 259:25
giron [1] - 296:25
glissé [1] - 41:2
glitchs [1] - 125:2
globale [2] - 280:10; 304:15
go-live [38] - 112:24; 120:13; 122:13; 174:21; 240:24; 241:17, 24; 242:23; 243:1, 6, 14, 17; 244:14, 16; 245:3, 7; 246:4; 247:15; 249:3, 8; 251:7, 9-10; 256:25; 257:23; 280:15; 282:2; 299:25; 300:1, 10; 301:12; 302:15; 303:2; 306:6; 312:6; 318:19
gonflés [1] - 122:12
gourmands [1] - 285:23
gouvernance [2] - 137:25; 138:11
gouverne [1] - 49:3
gouvernement [29] - 5:23; 7:10; 8:1, 21; 9:11; 21:22; 23:11; 29:16; 30:7; 35:25; 36:12; 42:6; 52:1; 61:17; 62:7; 67:9; 136:9; 139:10, 12; 143:18; 155:16; 172:25; 175:24; 176:3; 184:20; 222:8; 239:22; 260:15; 297:7
gouvernemental [2] - 41:17; 297:6
gouvernementale [11] - 5:20; 72:5, 7, 17; 74:14; 93:15; 95:10; 164:5; 296:17, 19, 22
gouvernementale.. [1] - 163:14
gouvernementales [4] - 6:18; 8:18; 25:17; 98:11
gouvernementaux [1] - 15:6
goût [1] - 154:3
gradation [1] - 213:23
graduellement [1] - 34:11
grand [8] - 47:12; 59:9; 102:22; 158:2; 190:25; 206:9; 217:22; 288:9
grande [10] - 12:19, 22; 16:3; 18:21; 52:4; 59:9; 168:16; 182:1; 271:2; 306:2
grandes [16] - 8:11; 9:10; 24:22; 25:8, 10, 16; 33:6; 69:6; 91:18; 92:24; 93:2; 95:4; 102:20; 123:16; 202:19, 22
grandeur [4] - 111:23; 112:5; 226:11; 316:24
grandeurs [1] - 259:24
grands [11] - 11:19; 46:2; 67:11; 158:7; 189:7, 19, 21; 190:3, 8; 213:6; 316:5
grave [1] - 139:14
greffe [1] - 8:17
greffes [1] - 294:22
GREFFIÈRE [15] - 3:5, 10; 4:20; 37:17; 82:6, 12; 83:6, 12; 159:16, 22; 160:1; 162:20; 254:23; 255:4; 322:14
GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE [15] - 3:5, 10; 4:20; 37:17; 82:6, 12; 83:6, 12; 159:16, 22; 160:1; 162:20; 254:23; 255:4; 322:14
greffière [13] - 3:14; 4:17; 37:14; 40:4; 42:2; 82:4; 83:1, 3; 115:12; 116:15; 161:18; 162:18
gros [30] - 16:24; 36:21; 46:25; 49:10-12; 74:11; 80:6; 91:7; 121:11; 131:2; 153:24; 209:24; 245:17; 264:14, 17; 274:12; 277:17, 25; 279:20; 281:9; 286:1; 287:2, 14; 291:21; 292:21; 298:4; 300:17, 24; 306:7
grosse [2] - 119:10; 130:21
grosses [4] - 154:22; 186:24; 297:21; 303:13
grosseur [1] - 303:11
grosso [2] - 46:17; 295:2
groupe [5] - 23:4, 8; 35:15; 180:11; 209:15
groupe.. [1] - 25:8
GRU [5] - 278:7; 279:7; 284:12; 285:11
GRU.. [1] - 283:15
gré [4] - 175:21; 253:22
guide [1] - 251:23
Guilbault [4] - 128:13; 139:3, 8; 148:16
guillemets [4] - 41:5; 153:13; 215:19; 238:2
gâteau [4] - 283:22; 322:7
gère [2] - 32:6; 250:15
génèrent [1] - 36:17
générait [1] - 37:1
général [47] - 3:23; 4:1; 5:13; 6:2, 8, 13; 7:9; 8:5, 10; 9:8; 10:21; 11:18; 12:1, 4, 8; 17:9; 19:1; 21:9; 28:25; 49:10, 20; 50:21; 53:16; 58:25; 60:8; 67:4; 84:7, 15; 87:8; 92:1; 99:4, 10; 104:1; 114:13; 119:8; 123:13; 130:7; 139:11; 147:15; 150:8; 152:23; 153:13; 154:23; 161:3, 6; 170:11; 197:12
générale [2] - 11:9; 26:3
générer [1] - 36:22
généreuse [1] - 310:16
généreux [3] - 77:13, 24; 86:14
Généreux [2] - 65:4; 67:21
géométrie [1] - 271:24
gérer [3] - 35:2; 113:10; 128:19
gériez [1] - 282:15

H

habit [1] - 198:22
habitude [1] - 255:8
habituel [1] - 87:3
habituelle [1] - 54:15
habituellement [3] - 223:15; 246:16; 252:1
habituels [1] - 129:20
habitués [3] - 228:5; 229:10; 280:1
happen.. [1] - 140:6
haut [6] - 72:3; 101:1; 124:7; 189:22; 190:8; 224:5
haute [6] - 5:19; 21:12; 51:3; 65:11
hautes [1] - 8:1
hauteur [2] - 22:16; 27:16
hauteur-là [1] - 27:16
hauts [1] - 156:5
Hedges [1] - 249:15
heure [3] - 69:2; 308:1
heures [14] - 81:23; 85:18; 86:6, 16; 121:6, 13; 159:2, 17; 250:4; 254:16, 22; 308:2; 322:13, 15
heures.. [1] - 159:7
heureuses [1] - 318:21
hier [14] - 17:4, 13; 23:12; 24:24; 33:20; 52:20; 68:20; 90:18, 22; 91:8; 128:22; 135:9; 156:1, 21
Hilaire [1] - 163:2
histoire [2] - 113:4; 266:5
historique [1] - 101:14
historiques [1] - 147:21
hiver [1] - 207:10
hiérarchie [3] - 39:13; 187:7; 216:5
Honduras [1] - 207:13
hors [3] - 207:18, 20; 239:15
Houston [1] - 113:13
Hudon [1] - 167:6
Hudon-Chabot [1] - 167:6
huit [8] - 69:1; 77:10, 13, 15; 80:8; 86:8; 90:5; 247:1
humain [2] - 289:20; 320:14
humaines [3] - 72:2, 4; 208:3
humains [3] - 319:23; 320:9
HUOT [1] - 3:19
HUOT-RICHER [1] - 3:19
hybride [2] - 269:22; 272:11
Hydro [1] - 153:23
Hydro-Québec [1] - 153:23
hâte [1] - 108:20
héritage [1] - 279:16

I

identification [1] - 3:14
identifie [1] - 50:11
identifier [2] - 190:1; 263:23

identifiez [1] - 281:2
identifié [1] - 193:24
identifiés [1] - 194:20
identité [1] - 52:9
IDMS [2] - 202:16
idéalement [1] - 259:12
idée [10] - 21:18; 65:1; 75:9, 13; 132:22; 205:7; 227:15; 243:4; 290:21; 311:16
idées [1] - 320:18
ignorés [1] - 264:6
image [3] - 198:21; 221:18; 256:17
imaginer [2] - 142:17; 305:7
imaginez [2] - 88:24; 110:5
imbriquer [1] - 296:11
immatriculation [3] - 29:2; 177:11; 189:15
immense [2] - 286:11
immunisés [1] - 289:22
immédiat [5] - 146:11; 175:19; 187:11; 242:12
immédiate [1] - 87:10
immédiatement [1] - 187:9
impact [1] - 295:5
impacts [2] - 43:21; 178:14
impacté [1] - 248:1
impactée [1] - 309:6
implantation [2] - 141:24; 246:16
implanter [1] - 219:1
implantées [1] - 227:12
implication [4] - 12:19; 199:15; 210:20; 214:1
implicitement [1] - 192:5
implique [1] - 65:17
impliqué [9] - 135:19; 193:17; 199:5; 203:19; 205:9; 208:12, 14; 209:2; 241:24
impliquée [1] - 126:3
impliqués [2] - 12:5; 154:17
important [44] - 13:15; 21:24; 36:1; 37:7, 9-10; 49:15; 58:14; 59:3, 21; 62:17; 76:5; 77:14; 78:13; 80:13, 22; 82:17; 92:17; 94:3; 100:3; 102:7; 105:5; 106:8; 110:5; 115:22; 118:22; 123:8, 19; 126:17; 130:23; 132:2, 9; 143:14, 18; 151:3; 157:4, 6; 169:22; 208:10; 272:9; 306:23
importante [7] - 45:9; 80:9; 101:2; 105:4; 108:12; 170:8
importante.. [1] - 15:21
importantes [1] - 104:20
importants [6] - 18:23; 36:15; 54:22; 125:20; 147:21; 155:2
importe [4] - 21:1; 112:12; 223:23; 278:9
impossible [5] - 91:21; 287:25; 293:15; 307:11; 309:10
impossibles [1] - 314:13
imprimable [1] - 315:12
imputabiliser [1] - 155:24
imputabilité-là [1] - 156:24
imputable [1] - 32:25
inadaptables [1] - 272:4
incident [3] - 257:10, 14; 290:7
incidents [6] - 245:13; 247:5; 251:12; 257:9; 302:15
incluant [1] - 121:16
incompréhensible [1] - 133:21
inconcevable [1] - 216:24
incroyable [1] - 302:12
Inde [8] - 210:11; 211:11; 212:6, 11; 215:24; 216:19; 217:4, 18
indicateurs [2] - 113:9; 267:15
indices [1] - 81:3
indiscernable [1] - 3:20
individus [2] - 300:23
infernale [1] - 144:7
info [1] - 133:8
information [7] - 9:2; 55:14; 56:5; 75:15; 89:12; 111:25; 181:4
information-là [2] - 56:5; 111:25
informationnelles [1] - 28:17
informations [3] - 133:20; 137:14; 245:1
informatique [10] - 35:19; 45:15; 105:4; 172:5, 23; 203:2; 211:3; 312:15; 316:7
informatiques [5] - 29:5; 59:12; 130:22; 190:23; 316:2
informe [4] - 11:7; 118:17; 198:7, 9
informer [2] - 68:25; 184:15
informé [2] - 68:10; 102:17
infraction [1] - 213:16
infractions [4] - 189:13; 212:22; 222:3, 9
infrastructure [1] - 273:1
infrastructures [10] - 7:8; 16:8, 12, 14; 34:9; 49:12; 288:20; 289:2; 291:13
inférence [1] - 96:14
ingénierie [2] - 266:9
initial [2] - 116:1
initiative [2] - 75:9; 243:24
injustement.. [1] - 320:1
inquiète [1] - 144:11
inquiète-toi [1] - 144:11
inquiétez [1] - 80:25
inquiétez-vous [1] - 80:25
insatisfaction [1] - 197:11
insister [2] - 99:22; 132:13
inspirer [1] - 321:7
instants [3] - 69:5; 81:19; 168:4
instructions [1] - 217:13
insu [1] - 146:6
insécurité [2] - 289:13, 16
INT [2] - 150:16; 308:23
intangibles [2] - 274:6; 313:20
intendance [1] - 159:3
intense [4] - 303:15; 304:21; 308:8
intentionnel [1] - 15:13
interaction [1] - 10:20
interagit [1] - 181:19
interdictions [1] - 250:18
interfonctions [1] - 234:2
interlocuteurs [1] - 84:3
intermédiaire [5] - 173:10; 200:12; 201:7, 21; 202:2
internalisée [2] - 266:23
interne [10] - 40:20; 96:20; 217:20; 278:11, 13; 298:14; 304:3; 307:15; 317:3, 5
interne-externe [1] - 304:3
internes [10] - 36:23; 82:22; 186:8; 206:11; 240:6; 272:13; 303:19; 304:13; 317:6, 21
Internet [3] - 163:24; 200:18; 311:1
interpellé [3] - 95:12; 196:3; 214:4
interprété [1] - 278:5
interroger [1] - 222:18
INTERROGé [1] - 172:11
INTERROGéE [1] - 265:22
interrompu [1] - 76:18
intervenants [4] - 36:6; 47:10; 110:19; 166:14
intervenir [2] - 12:3; 210:18
introduction [1] - 11:14
introductive [1] - 66:13
introductives [1] - 26:23
introduire [2] - 191:17; 235:22
introduisait [1] - 194:22
introduit [2] - 235:16; 283:1
introduite [1] - 271:23
introduits [1] - 239:10
intègre [1] - 307:2
intégraient [1] - 304:21
intégration [1] - 183:1
intégration-là [1] -

183:1
intégrer [4] - 281:17; 296:4; 312:21; 318:7
intégré [1] - 313:25
intégrés [2] - 233:16; 301:13
intéressant [11] - 36:23; 58:18; 59:8, 13; 73:8, 16; 78:1; 99:2; 130:1; 158:9; 273:12
intéressant.. [1] - 101:22
intéressante [1] - 45:6
intéressantes [2] - 157:24; 231:7
intéressants [2] - 58:9; 165:25
intéresse.. [1] - 118:22
intérim [7] - 6:3; 7:13; 13:17; 15:14; 38:9; 44:20; 47:8
intérims [1] - 155:8
intérêt [1] - 183:3
investissements [2] - 6:7, 10
inviter [1] - 167:23
inévitable [1] - 303:11
iPhone [2] - 312:25; 313:1
irons [1] - 167:11
irréaliste [1] - 286:19
irréalistes [1] - 286:16
Isabelle [2] - 4:9; 160:23
ISM [3] - 222:7, 9, 22
itération [2] - 228:14; 232:4
itérations [2] - 268:5; 275:6

J

j'appellerais [1] - 82:20
j'apprécie [1] - 76:18
j'arrête [1] - 253:10
j'aurais.. [1] - 153:9
j'enlève [1] - 256:14
j'envoyais [1] - 216:18
j'expliquais [2] - 194:2; 252:19
j'inviterais [2] - 162:18; 171:16
j'utilise [2] - 175:23; 237:15
j'établissais [1] - 216:1
janvier [16] - 63:11, 17; 80:18; 92:5; 106:24; 114:1; 115:3, 10, 15; 133:4; 163:12; 242:25; 253:3; 301:20; 302:22
jase [1] - 78:9
jaser [1] - 143:5
jaune [2] - 103:3, 22
Java [1] - 204:24
Jean [3] - 38:7; 39:2; 166:10
Jean-Marie [2] - 38:7; 39:2
Jean-Philippe [1] - 166:10
jeter [1] - 12:2
jeté [1] - 248:22
jeu [1] - 14:3
jeudis [1] - 19:12
jeune [1] - 5:22
jeunes [1] - 203:16
job [3] - 148:13; 251:2; 313:8
joindre [1] - 129:24
joint [3] - 5:25; 6:11; 85:14
jointe [1] - 85:15
jongler [1] - 36:14
jouaient [1] - 272:19
joue [1] - 225:8
jour.. [1] - 97:2
journaux [5] - 129:9; 143:16; 237:11; 303:9; 320:11
journée [16] - 67:4; 86:4; 97:11; 184:1, 5-6; 265:4; 294:12-14, 20; 322:12
journées [5] - 184:5; 200:3; 294:17
jours [24] - 11:17; 68:1, 24; 89:4; 106:20; 110:14; 122:16; 124:15; 125:8; 129:10; 134:18; 217:17; 245:11; 246:4; 287:6; 290:14; 304:22, 25; 305:20; 307:24; 315:10; 317:14
jours-personnes [2] - 287:6
jours.. [2] - 106:20, 22
joué [2] - 33:22; 288:8
jugeais [1] - 175:16
jugeait.. [1] - 275:8
jugement [3] - 21:18; 32:21; 33:1
juges [1] - 155:13
jugé [1] - 40:17
juillet [6] - 141:2; 146:21; 147:8, 25; 162:10
juin [6] - 67:16; 131:11, 16; 148:17; 170:17
Julie [1] - 95:13
juridictions [1] - 19:16
juridique [1] - 169:23
juridiques [1] - 168:18
justice [1] - 153:18
Justice [4] - 58:12; 59:11; 155:15; 267:11
justificatif [1] - 32:3
justifier [2] - 43:17; 137:12
justifié.. [1] - 32:8

K

Karl [3] - 98:10, 12; 167:10
kit [1] - 127:5
Koskinen [19] - 7:19; 17:25; 20:1, 10, 13, 17; 21:3, 15; 33:19; 52:21; 106:11, 17-18; 131:7, 20; 132:15, 19, 21; 135:6
Kuujjuaq [3] - 73:6; 77:8, 19
Kuujjuaq.. [1] - 77:16

L

l'absence [1] - 103:4
l'abstrait [2] - 273:7; 311:15
l'acceptes [1] - 130:8
l'accès [2] - 174:3; 176:9
l'acétate [1] - 104:18
l'adjointe [1] - 85:7
l'administration [4] - 5:20; 24:2; 163:14; 164:5
l'adéquation [1] - 93:17
l'afficher [2] - 83:2; 163:20
l'agencement [1] - 190:14
l'agile [1] - 257:8
l'agilité [15] - 258:7; 269:5; 271:23; 272:1, 11, 22, 24; 273:4, 7; 275:13, 15, 17; 280:13, 15, 18
l'agilité.. [1] - 273:1
l'aide [1] - 56:1
l'air [6] - 59:20; 70:3; 120:7; 149:4; 253:18; 287:8
l'aise [3] - 253:14, 16; 254:7
l'ait [1] - 313:25
l'alcool [2] - 70:22; 85:22
l'Alliance [22] - 46:6; 141:7, 22; 145:22; 205:19; 207:16; 209:5; 210:24; 218:7, 11; 220:16; 223:1, 3, 21; 228:3; 236:7; 240:9; 251:3; 260:2; 282:23; 300:9; 303:25
l'allocution [1] - 169:11
l'allusion [2] - 198:18; 199:2
l'ambiance [3] - 117:7; 194:16; 196:8
l'amener [1] - 276:1
l'AMF [1] - 146:21
l'AMP [2] - 34:16; 157:18
l'ampleur [4] - 223:22; 247:17; 248:23
L'AN [3] - 4:25; 172:2; 265:13
l'analyse [4] - 44:25; 136:15; 228:15; 290:12
l'analyser [1] - 48:15
l'analyste [1] - 212:2
l'ancien [1] - 314:5
l'ancienne [1] - 314:10
l'anglicisme [1] - 155:17
l'annulation [1] - 220:5
l'année [4] - 105:19; 114:6; 243:14; 299:21
l'appareil [1] - 9:16
l'appariement [4] - 226:10, 15; 227:6, 14
l'appel [14] - 46:12; 112:14; 147:18; 199:3, 7, 14-15, 19; 200:2; 203:18; 222:4; 224:7; 237:22
l'appeler [2] - 181:20
l'application [6] - 42:5; 93:22; 95:19; 125:22; 211:6; 269:4
l'appliquer [1] - 258:7
l'apprentissage [1] - 281:5
l'appuie [1] - 126:1
l'après [1] - 217:10
l'après-midi [1] - 217:10
l'architecture [16] - 188:14, 18, 20, 22, 25; 189:4;

190:3, 12; 191:4, 14, 17; 213:3; 224:4; 252:15
l'argent [6] - 35:25; 36:13, 16; 49:14; 78:13; 117:1
l'argument [1] - 30:16
l'ARR [1] - 174:3
l'arrimage [4] - 281:11; 296:21; 298:16; 299:8
l'arrivée [3] - 49:20; 192:4; 207:19
l'arrêté [1] - 247:6
l'article [3] - 29:13; 31:13; 41:6
l'article.. [1] - 31:12
l'aspect [4] - 125:20-22; 203:14
l'assermentation [1] - 164:23
l'assistante [5] - 40:4; 42:2; 83:1; 115:12; 116:15
l'assistante-greffière [5] - 40:4; 42:2; 83:1; 115:12; 116:15
l'assurance [4] - 42:4; 161:11; 172:6; 265:17
l'atteindre [2] - 259:8, 19
l'attention [1] - 99:25
l'atterrissage [1] - 307:18
L'AUDIENCE [8] - 3:2; 82:9; 159:19; 255:1; 322:17
l'audience [4] - 3:6; 82:13; 159:23; 255:5
l'authentification [4] - 298:6, 16, 19; 299:7
l'automne [7] - 56:14, 19; 64:23; 151:16; 174:19; 242:19
l'autonomie [3] - 30:23; 34:12; 43:17
l'Autorité [3] - 5:3; 7:11; 62:6
l'aval [1] - 56:23
l'avance [1] - 39:24
l'avant [1] - 285:8
l'avenir [2] - 198:14; 202:20
l'avion [1] - 275:14
l'eau [2] - 146:10; 307:21
l'effet [5] - 54:20; 57:18; 78:18; 85:2; 291:22
l'efficacité [1] - 138:1
l'emphase [1] - 46:9
l'emploi [3] - 175:12; 299:24; 300:2
l'encadre [1] - 318:18
l'enfer [1] - 313:17
l'engrenage [1] - 293:24
l'enlever [1] - 312:5
l'enregistrement [1] - 115:8
l'entendes [1] - 94:2
l'entièreté [1] - 288:21
l'entreprise [2] - 189:5; 191:3
l'entretenir [2] - 251:24; 252:20
l'entrevue [1] - 60:13
l'envergure [1] - 256:8
l'environnement [9] - 50:25; 173:14; 181:17; 186:14; 187:18; 188:13, 19; 191:9; 201:3
l'envoi [1] - 278:14
l'envoyer [1] - 212:6
l'escalade [1] - 35:2
l'escamoter [1] - 257:1
l'esprit [1] - 210:16
l'espère [2] - 230:10; 322:10
l'essentiel [1] - 98:19
l'estimation [1] - 224:2
l'excellente [1] - 170:9
l'exception [4] - 49:23; 260:22; 261:24
l'exemple [2] - 113:5; 229:15
l'exercice [2] - 56:21; 153:21
l'exhiber [2] - 82:23; 96:13
l'expertise [16] - 14:11; 154:20; 191:25; 202:14; 209:5, 8; 236:15, 20; 238:23; 259:5, 18; 262:15; 263:11, 19; 284:1; 298:14
l'expliquait [1] - 14:2
l'expliquer [1] - 93:11
l'expression [1] - 124:18
l'externe [2] - 33:17; 46:18
l'extraordinaire [1] - 171:2
l'exécutif [1] - 88:11
l'habit [2] - 198:22
l'harmonie [1] - 303:23
l'heure.. [1] - 166:4
l'histoire [9] - 58:2; 60:1; 79:22; 101:20; 110:11; 179:1; 233:12; 313:9
l'historique [1] - 101:11
l'hiver [2] - 18:21; 174:20
l'hypothétique [1] - 149:11
l'identification [2] - 160:7, 9
l'idée [7] - 71:6; 116:25; 230:4; 295:24; 306:21; 307:3; 309:22
l'image [10] - 129:7; 143:21; 198:20; 231:10, 12-14; 232:21, 24
l'immatriculation [1] - 176:10
l'impact [6] - 301:25; 302:3; 303:15; 309:3; 318:12
l'implanter [1] - 211:24
l'importance [4] - 14:17; 151:19, 22; 152:5
l'important [2] - 95:16; 146:14
l'importe [1] - 119:20
l'impression [2] - 184:4; 246:12
l'imprimer [1] - 276:2
l'imputabilité [3] - 32:20; 138:2; 156:15
l'incident [1] - 257:11
l'Inde [3] - 207:9, 12; 217:11
l'indemnisation [2] - 34:18, 25
l'industrie [1] - 304:7
l'infiltration [2] - 311:19, 21
l'information [20] - 7:13; 13:10; 14:12; 16:16; 19:4; 21:9, 11; 38:8; 42:18; 80:6; 89:15; 104:2; 157:12; 183:8; 187:1; 220:10, 12-13; 298:21; 311:14
l'information.. [1] - 89:11
l'informatique [1] - 311:13
l'informer [1] - 95:18
l'infrastructure [5] - 173:7, 13; 176:19; 178:20; 186:16
l'initiative [1] - 245:2
l'insatisfaction [1] - 136:9
l'installation [1] - 173:8
l'instant [1] - 257:2
l'instar [1] - 52:5
l'intendance [1] - 159:6
l'interaction [1] - 202:1
l'interaction.. [1] - 42:19
l'interne [14] - 32:3; 35:2; 36:17; 46:18; 54:22; 97:7; 108:6; 186:5; 240:3; 267:8; 270:22; 318:25; 319:3
l'interrogation [1] - 104:16
l'interrogatoire [1] - 171:20
l'interrogatoire.. [1] - 171:18
l'introduire [1] - 239:19
l'intégrateur [2] - 199:4; 203:20
l'intégration [6] - 275:17; 281:24; 296:7; 304:13; 318:9, 11
l'intégrer [1] - 182:9
l'intérieur [9] - 151:2; 186:25; 189:6, 11; 190:9; 200:9; 201:20; 209:6; 222:20
l'intérêt [2] - 21:23, 25
l'inverse [1] - 47:20
l'objectif [2] - 53:6; 202:12
l'objet [4] - 72:11; 156:12; 274:15; 310:4
l'obligation [1] - 32:15
l'occasion [5] - 39:25; 131:12; 132:21; 170:13; 321:12
l'oeil [1] - 110:13
l'onglet [23] - 28:7; 31:12; 41:18; 43:8; 51:1, 3; 52:17; 55:20; 66:1, 3; 67:14; 69:7; 85:5; 90:12; 92:13; 98:23; 115:13; 120:9, 17; 131:5; 135:4; 141:10
l'opinion [2] - 256:7; 307:5
l'opportunité [1] -

52:2
l'oppose [1] - 276:18
l'optimisation [2] - 313:19; 319:11
l'optique [1] - 168:8
l'opération [2] - 47:18; 114:4
l'ordinateur [2] - 32:10; 201:10
l'ordre [18] - 51:4; 69:1, 8, 10, 14, 19-20; 70:5; 82:23; 83:5, 21; 85:13; 86:9; 95:20; 97:2, 10; 129:14
l'organigramme [1] - 42:22
l'organisation [11] - 108:6, 21; 143:8; 157:11; 190:4; 191:8; 192:15; 198:9; 262:22; 291:13; 312:23
l'organiser [1] - 22:2
l'organisme [1] - 41:7
l'orientation [1] - 188:10
l'origine [1] - 296:24
l'oublier [2] - 13:16; 320:8
l'outil [2] - 268:2; 307:14
l'ouvrir [1] - 61:19
l'Université [6] - 154:19; 172:23; 203:8; 266:5, 8
l'UPAC [2] - 34:16; 157:19
l'urgence [3] - 138:20; 302:11, 24
l'urgent [1] - 146:15
l'utilisateur [1] - 257:12
l'utilisation [2] - 13:6; 198:4
l'utilise [1] - 179:14
l'utiliser [1] - 309:16
l'échec [1] - 132:24
l'échelle [1] - 296:3
l'échéancier [2] - 78:20; 285:10
l'économie [1] - 6:5
l'écosystème [1] - 102:8
l'écran [17] - 28:12; 69:15; 82:23; 83:2; 91:8; 96:13; 98:25; 115:17; 120:21; 121:10; 134:1; 163:11; 182:5; 219:20; 229:17, 22; 230:23
l'éditeur [2] - 199:4; 203:20
l'égard [1] - 61:11
l'élection [3] - 41:24; 51:18; 105:9
l'élément [1] - 218:17
l'épisode [1] - 129:3
l'époque [14] - 13:25; 14:6; 15:2; 16:6; 30:4; 45:5; 47:23; 186:7; 273:22; 285:12; 289:5, 12; 298:5; 302:14
l'équation [1] - 139:9
l'équilibre [2] - 29:25; 157:6
l'équipe [33] - 45:3; 65:14; 67:23; 78:10; 80:15; 118:19; 119:4; 170:9; 198:1; 212:21; 245:23; 251:17; 259:5, 20; 266:20; 268:13, 17, 19, 25; 272:12-14; 273:8, 22, 25; 274:1; 278:6; 279:7; 283:15; 292:20; 304:3; 306:15; 315:19
l'équipe.. [1] - 98:1
l'équivalent [6] - 9:23; 24:5; 195:14; 217:14; 312:1
l'était [1] - 318:1
l'étape [1] - 299:23
l'état [15] - 16:14; 34:4; 130:5, 12; 131:23; 140:14, 16; 141:20; 148:21, 23; 165:5, 8; 215:4; 321:9
l'étiquette.. [1] - 261:4
l'été [2] - 6:20; 72:3
l'évaluation [5] - 24:8; 149:12; 199:17; 270:8
l'évolution [1] - 320:21
l'être [1] - 175:24
L2 [13] - 166:15; 217:25; 218:4, 6; 221:22; 238:11, 13; 241:1, 20; 242:18; 280:25; 281:3; 282:12
Lacroix [2] - 14:13; 15:3
Laflamme [1] - 17:25
laisser [5] - 66:22; 83:13; 93:10; 241:13; 242:13
laissez-la [1] - 83:13
laissé [1] - 24:11
lance [1] - 113:24
lancement [9] - 117:21; 120:16; 121:4, 7, 14; 166:15; 246:6, 9; 303:10
lancement.. [1] - 117:20
lancer [1] - 137:17
lanceuse [1] - 163:1
lancé [1] - 303:11
langage [4] - 204:23; 207:23; 219:11; 223:13
Langelier [1] - 95:6
Langlois [30] - 4:4, 6; 160:18, 21; 161:10; 166:4; 171:20; 172:12; 174:4; 188:21; 212:25; 265:2; 266:22; 269:16; 270:17; 271:4, 21; 274:14; 280:14; 286:9; 287:25; 293:18, 21, 25; 294:5, 12; 303:7; 307:23; 319:22
LANGLOIS [3] - 161:9; 172:5; 254:19
langue [1] - 206:18
Laprise [2] - 4:6; 160:20
LAPRISE [4] - 4:5; 160:19; 241:9; 255:23
LAQUELLE [1] - 265:19
large [9] - 23:1; 27:10, 17; 54:7; 260:1; 287:5; 297:17
Laval [6] - 154:19; 172:23; 203:8; 266:5, 8
leader.. [1] - 48:16
LeBel [1] - 53:6
LEBLANC [2] - 4:8; 160:22
Leblanc [2] - 4:9; 160:23
lecture [3] - 25:21; 31:15; 110:22
Legault [5] - 7:18; 21:16; 52:21; 68:21; 135:5
Lemay [1] - 166:8
LEMIRE [1] - 265:16
Lemire [3] - 265:23; 308:24; 316:8
lendemain [12] - 67:5; 84:18; 94:6, 8; 112:21; 145:2; 150:22; 217:15; 303:10; 312:23; 313:2
lenteur [1] - 218:3
Lessard [2] - 98:10; 164:9
lettre [22] - 38:4; 40:10; 42:13; 55:21, 23; 62:24; 67:8; 135:6, 20; 136:10; 144:7, 10, 13; 163:1, 6; 164:7, 10, 12, 15; 244:18, 20
lettre-là [3] - 40:10; 135:20; 164:15
lettre-mandat [1] - 67:8
lettres [5] - 145:4, 13; 244:25; 245:4, 6
levait [1] - 167:21
lever [10] - 3:6; 82:7, 13; 159:17, 23; 168:12, 17; 254:24; 255:5; 322:15
levé [1] - 243:6
LGGRI [2] - 14:23; 42:5
LGS [5] - 253:23; 261:5; 271:7; 282:23
lib [1] - 100:13
libéré [1] - 158:21
lien [10] - 5:12; 41:3, 9; 154:6; 162:25; 166:15; 172:16; 193:2; 213:5; 263:21
lien-là [1] - 41:9
liens [3] - 190:8; 204:10; 207:3
lieu [6] - 66:25; 72:22; 98:4; 166:19; 197:8
lieux [3] - 140:15; 141:3
ligne [8] - 21:14; 36:20; 110:7; 220:8; 294:22; 313:12; 314:10
ligne-là [3] - 110:7; 294:22; 313:12
lignes [8] - 21:8; 69:6; 91:18; 92:24; 93:3; 95:4; 139:13; 312:20
lignée [2] - 34:1; 187:18
limite [2] - 233:9; 236:14
limiter [2] - 197:10; 320:1
limites [1] - 314:7
limpide [1] - 188:23
lire [4] - 108:16; 145:10; 157:1; 320:12
list [1] - 155:17
liste [2] - 37:15; 264:1
listé [1] - 220:2
lit [1] - 108:15
litige [2] - 170:21
live [39] - 112:24; 120:13; 122:13; 174:21; 240:24;

241:17, 24; 242:23; 243:1, 6, 14, 17; 244:14, 16; 245:3, 7; 246:4; 247:15; 249:3, 8; 251:7, 9-10; 256:25; 257:23; 264:24; 280:15; 282:2; 299:25; 300:1, 10; 301:12; 302:15; 303:2; 306:6; 312:6; 318:19
livrables [2] - 269:24
livraison [38] - 101:6, 9; 105:13; 141:25; 146:11; 204:3; 205:4, 10-11, 15, 24; 208:11, 14-15, 19; 210:21; 215:19; 217:9; 218:5; 223:24; 226:9; 227:23; 236:25; 266:21; 270:2; 273:15, 17; 275:22, 24; 282:13, 21; 284:15; 296:13, 15; 302:23; 307:24; 319:7
livraisons [2] - 307:25; 319:8
livrait [4] - 270:1; 276:15; 285:14; 303:12
livre [4] - 273:17; 285:2; 307:5; 319:11
livrent [1] - 145:25
livrer [20] - 210:23; 239:16; 244:14; 259:6; 274:22; 275:5, 8; 276:15; 283:14; 284:17; 285:3, 16; 293:4; 294:3; 299:2; 301:19; 306:22; 308:1; 310:19
livrerait [1] - 299:18
livré [10] - 52:13; 237:25; 248:20; 251:21; 276:4; 286:12; 295:6; 299:17; 315:16
livrées [1] - 276:23
loges [2] - 218:2; 280:24
logiciel [7] - 192:25; 219:5; 220:17; 223:10
logiciel-là [1] - 223:11
logiciels [4] - 173:9, 11; 201:15; 223:16
logique [18] - 12:18; 161:21; 211:22; 214:9; 218:18; 219:1, 9, 22-23; 222:16, 19; 227:7, 19; 236:19; 295:21; 301:3, 5
logique-là [3] - 219:1, 23
logiquement [3] - 49:4; 88:22; 113:25
Loi [2] - 45:17; 137:24
loi [8] - 41:15; 61:9; 62:2, 4; 153:18; 239:12; 278:24
loin [4] - 37:1; 90:24; 129:9; 199:10
lois [5] - 62:3; 153:16; 219:2; 227:11
long [15] - 13:22; 20:2; 28:21; 47:11; 122:25; 123:6; 137:21; 179:23; 180:4, 7-8, 22; 286:13; 293:1
longs [1] - 167:3
longue [3] - 16:23; 47:1; 48:1
longuement [2] - 43:20
lorsqu'elles [1] - 24:14
lots [1] - 238:25
lourds [1] - 247:7
LUC [3] - 3:21; 66:17; 150:9
Luc [1] - 3:22
lumière [1] - 137:14
lumières [2] - 91:14; 154:5
lundi [1] - 19:6
lundis [1] - 17:14
là-dessus.. [1] - 61:13
lâchait [1] - 229:3
légalement [1] - 315:5
légales [1] - 118:23
légende.. [1] - 103:9
léger [1] - 63:22
législatifs [3] - 239:9, 23
légitime [1] - 92:2
légère [2] - 30:20; 159:3
légèrement [2] - 40:4; 66:2
Lépinay [1] - 167:5
Léveillé [1] - 202:25
Lévesque [6] - 38:7, 11, 14; 39:2, 12; 41:1

M

m'adapter [1] - 305:22
m'appellent [1] - 119:6
m'arrêtez [1] - 101:18
m'assure [2] - 218:19; 233:20
m'assurer.. [1] - 91:3
m'attaquer [1] - 232:8
m'avait.. [1] - 205:18
m'envoie [1] - 145:3
m'envoie.. [1] - 121:1
m'occupais [2] - 177:12; 186:13
m'organiser [1] - 212:18
m'échappe [1] - 38:18
m'écrire [1] - 122:18
machine [1] - 30:15
madame [31] - 6:25; 17:25; 26:17; 40:7; 49:16; 50:12; 53:6; 56:9; 72:16; 93:13; 128:13; 139:3, 8; 147:3, 12; 148:15; 152:18; 161:18; 162:4; 163:1; 167:5; 186:1; 191:15, 19; 199:9; 265:7, 23; 308:24; 316:8
Madame [10] - 3:14; 37:14; 40:4; 42:1; 82:4; 83:3; 115:12; 116:14; 162:18
Madeleine [1] - 199:9
magané [1] - 311:19
mai [4] - 51:25; 142:1; 147:25; 299:1
main [4] - 128:2; 243:7; 315:15
Main [1] - 5:24
Main-d'oeuvre [1] - 5:24
mains [2] - 128:5; 143:2
maintenant.. [1] - 317:23
maison [10] - 195:23; 199:1; 200:17; 227:3; 236:7; 238:12, 19; 248:22; 258:15
maison.. [1] - 238:20
majeure [1] - 309:15
majeurs [1] - 179:8
majorité [1] - 256:12
mal [11] - 22:21; 31:25; 77:5; 79:15; 139:12; 148:21; 227:24; 263:3; 278:5; 291:1; 296:8
maladies [1] - 235:5
Malenfant [13] - 98:13, 16; 99:14, 16; 100:13; 107:15-17; 117:9, 16; 118:4; 167:10
malheureusement [1] - 85:25
malheureux [1] - 129:4
manches [1] - 251:4
mandat [22] - 5:12; 6:23; 7:1, 3; 18:22; 20:2; 37:8; 39:8; 51:8; 58:13; 67:8; 90:10; 125:19; 131:1; 134:5, 8, 19; 138:24; 155:10; 157:3, 7; 174:1
mandataires [3] - 37:3; 166:17; 248:12
mandats [4] - 10:13; 130:7; 156:22; 157:20
mandats-là [1] - 157:20
manifestement [5] - 35:3; 46:24; 121:21; 123:15
Manitoba [1] - 321:13
manoeuvre [3] - 32:22; 103:5; 118:11
manque [5] - 210:7; 230:25; 236:10; 242:4; 307:7
manquer [1] - 148:13
manqué [1] - 237:24
maquettes [1] - 279:13
Marc [3] - 14:13; 15:3; 167:6
Marc-André [1] - 167:6
marchaient [2] - 301:15; 315:17
marchait [6] - 211:25; 234:13; 270:13, 18, 25; 309:9
marche [12] - 110:7; 119:6; 211:15; 212:24; 218:14; 234:14; 250:12; 257:25; 272:25; 273:4
marcher [3] - 234:22; 235:13; 244:2
marché [4] - 5:24; 46:14; 197:22
marchés [4] - 5:3; 6:5; 7:11; 62:6
marde [2] - 309:12; 315:16
mardis [1] - 19:13
marge [5] - 32:21; 55:9; 103:4; 118:11; 208:13
MARIE [4] - 3:24;

161:4; 163:15; 265:16
Marie [7] - 3:25; 38:7; 39:2; 95:6, 11; 161:5; 166:8
Marie-Claude [1] - 166:8
MARIE-CLAUDE [1] - 265:16
MARIE-FRANCE [3] - 3:24; 161:4; 163:15
Marie-France [2] - 3:25; 161:5
Marie-Pierre [1] - 95:6
Marie-Ève [4] - 73:25; 85:9; 89:16; 167:7
Marois [2] - 6:25; 188:4
marquants [1] - 196:7
mars [18] - 55:11; 122:22; 123:13; 125:6, 11, 13; 131:7; 133:17; 134:4, 21; 135:23; 136:3; 164:7; 288:16; 289:8
mars.. [1] - 125:15
Marsolais [34] - 11:12; 56:16; 57:17; 58:10, 14; 59:10; 65:23; 66:25; 68:20; 70:11; 72:16; 84:4; 85:2, 10; 89:16; 91:17; 93:1, 13, 17; 95:17; 98:12; 99:15; 107:14; 112:14; 116:22, 24; 117:8; 120:25; 123:22; 134:25; 149:17; 150:20; 151:1
Marthe [1] - 18:18
Martin [4] - 20:20; 106:17; 131:9; 132:21
master [10] - 266:19; 267:13, 24; 268:11, 16-18, 24; 269:1
masters [1] - 268:12
match [4] - 52:4, 11, 15; 101:6
matelas [1] - 207:11
mathématique [1] - 172:24
matin [7] - 43:10; 84:15, 18; 217:14; 308:1; 319:8
matinale [1] - 81:6
matins [1] - 143:16
matière [1] - 48:10
matériel [2] - 114:18; 145:14
matérielle [1] - 149:14
mauvais [1] - 321:6
mauvaise [2] - 48:2; 277:13
mauvaises [1] - 80:2
maximum [1] - 69:3
maître [18] - 62:21; 66:18, 23; 81:5; 85:8; 89:16; 150:21; 163:3; 167:6; 168:2, 11, 23; 170:15; 171:17; 241:13; 265:10; 308:22; 309:1
maîtrisait [1] - 118:4
maîtrise [1] - 5:15
maîtriser [3] - 167:4; 316:5
MCE [3] - 10:5; 53:5; 136:19
McKenzie [2] - 166:10
MCN [6] - 67:18; 119:13, 23; 126:7, 22; 309:19
meeting [3] - 79:2; 90:1
meilleur [8] - 22:4; 43:14, 16; 89:11, 17; 130:17; 284:2; 322:9
meilleure [1] - 105:17
meilleures [2] - 155:20; 168:9
meilleurs [2] - 283:8; 322:8
membres [1] - 154:20
menace [1] - 144:8
mensuellement [1] - 321:15
mentait [2] - 270:22; 292:6
mentalité [2] - 279:23; 280:10
mentalités [1] - 272:2
mention [1] - 110:18
mentionnant [1] - 135:8
mentionner [1] - 306:18
mentionnerai [1] - 61:5
mentionné [10] - 35:17; 75:4; 89:3; 91:18; 158:7; 192:18; 201:6; 273:12; 281:4, 13
mentionnées [1] - 129:3
menu [1] - 166:24
mené [3] - 29:18; 63:7; 179:2
mercredi [3] - 117:20; 146:22, 25
merveilleux [1] - 257:24
mes.. [2] - 131:17; 188:17
message [5] - 31:10; 52:12; 113:18; 253:8; 264:24
messages [3] - 27:15; 235:18; 294:23
messieurs [1] - 135:5
mesure [23] - 23:22; 175:18; 180:4; 198:12, 24; 210:19; 213:10; 216:22; 221:19, 21; 222:1, 24; 223:7, 23; 230:5; 237:17, 21; 239:15; 243:21; 244:6; 263:9, 12
mesurer [1] - 229:7
mesures [1] - 108:24
met [14] - 46:3; 68:17; 155:4; 180:18; 211:4; 213:17; 215:6; 218:9, 11; 220:20; 228:2; 250:17; 275:10
mette [1] - 36:13
mi [1] - 299:21
mi-deux [1] - 299:21
Michel [1] - 166:12
micro [3] - 3:20; 52:6; 265:8
Microsoft [4] - 182:3; 183:25; 184:6; 197:22
midi [7] - 85:13; 141:19; 142:1; 166:9; 172:13; 217:10; 320:3
milieu [4] - 133:18; 208:1; 242:18; 299:21
milieu.. [1] - 45:25
milliard [1] - 102:22
milliards [3] - 53:8, 11
milliers [3] - 247:14; 286:10; 312:20
million [1] - 301:1
millions [34] - 27:12; 46:11, 17-18; 55:1, 7; 65:6; 68:23; 78:16, 24; 79:11, 18-20; 80:20; 88:18; 89:5, 8, 20; 110:6, 15-17; 111:20; 114:16, 21; 116:24; 146:9; 312:20
millions.. [1] - 87:12
minimalement [2] - 61:12; 138:10
minimales [1] - 243:16
minimaliste [1] - 86:3
minimum [1] - 184:8
ministre [81] - 6:17, 20; 7:2, 23; 8:12, 14; 9:17; 11:3; 12:13; 13:25; 17:10, 12, 17, 23; 18:2, 6; 19:2, 20-21, 25; 20:10, 12; 21:2, 21; 22:7, 11, 14; 23:6, 12-13, 15, 23; 24:1, 5, 16-17, 24; 27:12; 35:8; 51:21; 52:3, 8, 15; 53:2; 57:3; 58:11; 62:16; 63:23; 64:10, 14-15; 67:11-13; 68:23; 75:12; 84:19; 89:6; 90:19, 23; 93:14, 24; 95:9; 110:24; 111:3; 132:3; 133:5; 135:8; 148:23; 155:15; 156:1, 20; 163:13; 164:4
ministre.. [2] - 19:9; 84:18
ministres [50] - 8:23; 9:5, 9, 23; 10:1-3; 12:6, 14; 17:20; 18:4, 7; 19:10, 14; 22:13, 20; 23:3, 5, 9-10; 24:8, 14-15, 18, 21; 30:7; 34:20; 35:15; 41:23; 50:15, 18; 51:15; 56:22; 57:4; 62:16; 63:25; 64:1, 16; 65:17, 25; 74:23; 119:6; 120:2; 154:13
ministres.. [1] - 54:5
ministère [20] - 5:23, 25; 6:8, 11, 14, 16; 8:13, 15; 10:5; 49:13; 59:11; 68:2; 103:1; 137:4; 149:24; 165:7; 267:9
ministères [5] - 16:25; 22:20; 65:17; 70:20; 297:9
ministériel [2] - 247:4, 6
ministérielle [1] - 71:8
ministériels [1] - 246:25
minière [3] - 266:9, 11; 304:7
minute [1] - 188:24
minutes [23] - 9:19; 16:2; 51:12; 69:2;

76:16, 21; 77:2, 6, 10, 13, 15, 20, 24; 81:10, 16, 25; 82:7; 86:15; 90:24; 115:15; 241:5; 254:24
miroir [1] - 102:15
mis.. [1] - 174:1
mise [8] - 16:21; 30:24; 43:23; 68:17; 70:6; 99:15; 132:25; 133:2
mises [1] - 155:1
misère [1] - 57:22
mitigation [1] - 108:24
mobilise [3] - 80:4; 128:9; 129:12
mobilisé [2] - 78:5; 102:17
mobilisés [4] - 100:17; 102:6, 9; 122:10
mod;le [1] - 286:7
modalités [2] - 43:12; 45:18
mode [35] - 43:11; 47:21; 155:13; 179:17, 24; 180:1, 17; 181:1; 224:11; 228:12; 230:13; 232:12; 256:9, 12, 15; 258:11; 266:17; 267:25; 269:17, 21-22; 270:1, 14, 21; 271:11; 272:12; 273:13; 276:18, 21; 277:6, 12, 14; 281:5
mode-là [2] - 179:24; 232:12
mode.. [1] - 180:3
moderne [3] - 297:9; 314:3
modernes.. [1] - 319:14
modernisation [2] - 27:4; 28:5
moderniser [3] - 29:5; 205:1; 316:1
modes [2] - 231:3; 256:5
modifier [5] - 41:5; 177:1; 208:18; 211:16; 225:21
modifiée [1] - 249:19
modifiés [1] - 239:4
modo [2] - 46:17; 295:3
module [3] - 183:15; 222:22; 298:6
modules [7] - 173:22; 177:1; 181:21; 194:6; 202:9; 222:18; 296:10
modèle [5] - 115:19; 226:18; 261:8; 292:15
modèle.. [1] - 321:16
moindres [1] - 257:2
mois [55] - 4:25; 6:25; 14:5; 16:18; 66:14; 70:11; 71:13; 73:22; 78:8, 19; 80:13; 104:15, 22; 106:24; 112:14; 123:12; 131:11; 134:4, 21; 142:8; 146:12; 166:22; 172:2; 175:2; 228:4, 8, 11, 24; 238:21; 242:23; 243:4; 247:23; 249:8; 251:9; 253:12; 259:7, 10, 13; 265:13; 286:24; 287:21; 288:19; 301:12; 302:25; 304:23; 305:1, 22, 24; 312:9
mois.. [2] - 94:10; 317:14
moisissure [2] - 312:2, 4
moment [59] - 22:4; 27:3, 5; 31:6; 32:1; 41:10; 44:19; 53:9; 63:21; 64:18; 70:9; 73:22; 78:13; 90:8; 107:25; 111:14; 112:17; 114:10; 115:2; 117:16; 121:17; 122:15; 124:17; 128:6; 138:11, 18; 139:4, 11; 141:1; 146:18; 151:1; 153:1; 156:22; 161:23; 179:4; 182:14; 183:12, 17; 184:13; 187:10, 14, 19; 198:7; 204:7; 210:22; 212:7; 234:9; 236:14; 279:9; 280:5; 293:13; 299:2, 9, 11, 19, 25; 300:1, 9; 312:3
monde [42] - 3:17; 4:3, 6, 9; 5:14; 58:17; 74:20; 78:4; 80:4; 82:5; 94:24; 95:7; 105:8; 119:7; 126:2, 18; 130:16; 159:15; 163:8; 171:13; 177:4; 191:22; 206:16; 207:5, 8, 13-14; 208:9; 209:22; 221:2; 248:12; 286:2; 289:21; 291:1; 292:7; 293:14; 305:5, 9
monde-là [2] - 191:22; 209:22
monde.. [1] - 64:1
mondes [1] - 289:10
mondiale [1] - 288:7
monsieur [183] - 3:9; 4:12; 5:10; 6:23; 7:1, 18-19; 11:11; 16:17, 19; 17:24; 20:1, 10, 13, 17; 21:2, 15; 31:5; 33:19; 37:16; 38:11, 14; 39:1, 5, 12; 40:7; 41:1; 42:14, 22; 43:1; 52:20; 54:16; 55:16; 56:16; 57:17; 58:10, 14; 59:10; 61:16; 62:14, 23-24; 63:7; 64:19; 65:3, 13, 15, 23; 66:25; 67:21; 68:19, 21; 70:11; 72:16; 76:14; 84:4; 85:2, 10, 12; 91:17; 93:12, 17; 96:24; 98:12, 16; 99:13, 15-16; 100:13; 106:11; 107:14-17; 112:14; 116:22, 24; 117:8-10; 118:3; 119:19, 25; 120:1, 25; 129:18; 131:6, 12, 20; 132:7, 15, 18-20, 22; 133:8, 10, 15; 134:2, 25; 135:1, 3, 6; 136:14, 16; 138:13; 139:24; 142:4, 17, 19; 143:24; 147:18; 148:2, 18, 22; 149:13, 15, 17, 23, 25; 150:17, 20; 151:1, 12, 21; 152:12; 160:4; 161:24; 162:10; 163:3; 164:8, 16, 22; 166:11; 171:20; 172:12, 14; 174:4; 188:2, 21; 202:25; 204:3, 19; 212:25; 251:20; 265:2; 266:21; 269:16; 270:16; 271:4, 21; 274:14; 280:14; 286:8; 287:25; 293:18; 294:5, 11; 303:7; 307:23; 319:21
Monsieur [32] - 3:11; 4:15; 17:9; 28:13; 80:20; 96:22; 101:19; 104:1; 123:25; 153:4; 158:17; 160:14, 17, 20, 23; 161:2, 22; 166:23; 167:16; 168:3; 169:16, 20; 171:16; 185:10; 241:5; 254:10; 255:8, 25; 281:14; 308:10; 309:5; 316:10
monsieur.. [4] - 60:23; 63:15; 149:22; 163:3
monstre [1] - 281:9
montais [1] - 267:22
montait [4] - 270:4; 284:15; 292:22
montait.. [1] - 292:22
montant [2] - 55:6; 89:19
montants [1] - 47:3
montants-là [1] - 47:3
monte [5] - 21:14; 114:17; 119:7; 289:2
monter [9] - 22:23; 267:18; 269:5; 279:13; 281:12, 16; 284:19; 316:2
montez [1] - 21:11
montrais [1] - 258:1
montrait [1] - 14:17
montre [2] - 179:2; 216:9
montré [2] - 82:19; 283:2
Montréal [7] - 71:22-24; 167:14; 193:22, 24; 208:7
monté [5] - 27:24; 55:12; 275:2; 289:1; 296:10
montée [13] - 282:25; 283:2, 4, 11, 16-17; 284:5, 7; 287:9, 11; 317:5
montées [1] - 288:20
montés [3] - 20:16; 34:21; 287:2
monumentale [1] - 303:18
monétaire [1] - 35:22
moral [2] - 234:12; 306:20
moralement [1] - 118:25
morceau [23] - 181:19; 222:13; 231:13, 17-19; 232:8, 20; 233:6; 245:17; 256:22; 257:8; 258:9, 14; 275:4; 279:3; 293:23
morceau-là [8] - 181:19; 222:13;

232:8; 275:4; 279:3
morceaux [10] - 231:15; 232:6, 18, 23; 234:8; 252:16; 263:22; 264:17; 270:24; 277:24
Moreau [5] - 162:24; 163:3; 164:17, 22
Morneau [1] - 31:5
mort [1] - 108:1
mot [12] - 13:15; 41:2; 43:5; 46:9; 47:21; 89:23; 105:10; 129:7; 143:12; 156:25; 165:23; 252:24
motifs [2] - 32:7, 16
motiver [1] - 292:20
motivés [1] - 317:24
mots [4] - 98:6; 183:13; 226:12; 305:19
mouture [1] - 293:12
mouvements [1] - 74:19
mouvementé [1] - 134:4
MS [1] - 268:1
MSP [1] - 66:12
MTQ [2] - 65:14; 67:20
multipliée [1] - 248:24
municipal [1] - 153:20
municipales [1] - 166:17
municipalités [1] - 192:16
mur [3] - 204:14; 231:1; 303:1
mythe [1] - 275:12
mène [1] - 68:14
mécaniciens [1] - 251:24
mécanisme [1] - 153:17
mécanismes [3] - 282:1, 7
mécanismes-là [1] - 282:8
méchante [1] - 156:10
médecin [2] - 215:4, 11
médiatique [2] - 122:25; 306:20
médical [24] - 189:12; 214:24; 215:2, 4, 10; 218:21; 222:3, 9; 228:10; 234:4; 243:8; 244:4, 14, 18, 20; 245:5, 22; 246:14; 248:14; 249:18; 250:14; 251:17; 252:15
médicale [3] - 213:8; 220:12; 250:15
médicalement [1] - 213:19
médicales [1] - 213:9
médicaux [2] - 243:10, 20
médium [2] - 260:1; 287:4
mélange [2] - 196:21; 263:8
mémoire [11] - 14:22; 23:18; 41:11; 43:15; 66:2; 95:22; 134:3; 147:7; 285:17
ménage [1] - 140:2
méthode [2] - 180:9
méthodes [6] - 94:14; 173:16; 177:1; 187:23; 231:7; 269:23
méthodologie [3] - 173:19; 179:21; 279:24
métier [1] - 240:14
métrique [1] - 286:3
mêler.. [1] - 119:10
mûre [1] - 308:13

N

n'agissent [1] - 300:25
n'aime [1] - 114:20
n'allume [1] - 79:13
n'allumes [1] - 79:20
n'arrive [1] - 235:5
n'arrêtait [2] - 284:6
n'arrête [1] - 239:24
n'aurons [1] - 255:24
n'essaie [1] - 287:17
n'hésitez [1] - 211:2
n'implantaient [1] - 211:22
n'utilisait [1] - 240:3
n'utiliserai [1] - 145:8
n'était.. [1] - 292:4
n'évalue [1] - 277:7
Nadia [1] - 166:9
napperon [6] - 55:10; 65:10; 131:15, 24; 132:3, 16
napperon-là [2] - 132:3, 16
Nathalie [1] - 167:10
national [1] - 297:18
nature [3] - 29:23; 48:9; 53:18
nature-là [1] - 53:18
naturel [1] - 17:4
naturellement [1] - 301:24
naturelles [3] - 6:21; 7:3; 303:24
navette [1] - 113:5
naviguer [1] - 267:21
nettoyer [1] - 146:3
neuf [1] - 6:24
neuve [1] - 55:14
nie [1] - 275:15
niveau [75] - 8:16; 10:9; 11:21; 12:5; 13:23; 14:11; 16:15; 23:25; 29:1; 30:14; 35:21; 36:12; 45:2; 63:4; 72:3; 76:9; 99:17; 101:1; 105:6; 107:13; 108:13; 109:18; 116:12; 126:21; 127:12; 128:16; 133:20, 22; 134:8; 140:11; 141:3; 146:2; 148:1; 149:17; 154:9; 157:12, 25; 167:12; 168:25; 185:3; 186:9; 188:18; 189:22; 190:8; 196:8; 199:15; 223:21; 224:1, 5; 226:4, 9, 13, 16; 227:21, 23; 232:17; 233:15; 272:8, 10; 273:14; 275:22; 276:2; 279:15; 280:25; 283:4; 286:1; 291:24; 302:12; 307:13; 309:3; 314:10
niveau.. [1] - 304:12
niveaux [2] - 234:1, 6
nom [8] - 28:6, 21; 38:18; 155:16; 181:12; 182:5; 227:1; 297:13
nombre [7] - 49:1; 67:23; 91:21; 259:9-11; 269:25
nomination [18] - 10:25; 11:1, 4, 21; 13:3, 5; 56:21; 61:8; 63:6, 8; 66:14; 136:14; 147:7; 153:15; 154:1; 155:7, 13
nomination.. [1] - 147:6
nominations [5] - 10:19; 12:6; 24:14; 154:9; 155:5
nomme [2] - 39:4; 173:20
nommer [2] - 24:4; 41:8
nommé [9] - 6:20; 7:2, 4, 7, 9; 14:15; 61:17; 65:24; 151:7
nommément [1] - 20:3
nommés [1] - 67:4
noms [4] - 57:10; 60:11; 61:5; 188:5
normal [3] - 139:7; 228:4; 320:14
normale [1] - 20:6
normale.. [1] - 61:23
normalement [6] - 30:20; 87:5; 233:18; 253:2; 256:21
normales [1] - 179:25
normalité [1] - 291:20
norme [1] - 18:15
normes [2] - 173:20; 205:22
notamment.. [1] - 167:18
note [2] - 96:19; 97:7
note.. [1] - 53:3
noter [1] - 95:15
notes [5] - 53:4; 82:21; 186:3
noté [1] - 96:6
nouveau [13] - 14:13; 39:4; 116:3; 136:7; 137:2; 181:19; 205:25; 207:5; 257:11; 278:23, 25; 299:3
nouveau.. [1] - 246:9
nouveaux [5] - 160:6; 184:18; 298:15; 307:2; 319:11
nouvel [3] - 96:7; 178:4; 316:4
nouvelle [7] - 55:14; 80:9; 108:19; 246:9; 278:24; 287:16; 313:5
nouvelles [2] - 116:9; 251:14
novembre [9] - 65:25; 80:14; 92:5; 98:4; 110:7; 111:4; 112:7; 146:5
novembre.. [1] - 80:14
Noël [1] - 301:19
nuageuses [1] - 294:17
nuances.. [1] - 11:10
nuit [2] - 84:17; 217:15
nulle [2] - 96:2
numérique [8] - 27:4; 311:9, 12; 313:22; 321:3, 8, 10, 19
numériques [1] -

320:22
numéro [8] - 43:8; 55:20; 83:7; 126:13; 140:3; 242:13
numérotées [1] - 53:21
nécessaire [6] - 59:6; 127:18; 148:21; 226:5; 315:25; 321:24
nécessairement [19] - 46:2; 48:7; 49:18; 54:24; 62:2; 182:23; 184:12; 190:20, 22; 207:7; 209:12; 210:17; 228:1; 231:6; 263:8; 272:4; 277:25; 295:7
nécessaires [1] - 236:17
nécessité [1] - 25:19
négatif [1] - 309:24
négliger [2] - 262:15; 263:16
négocie [1] - 216:11

O

o.K [9] - 78:22; 111:24; 124:8, 11; 133:12; 187:21; 189:4; 213:3; 214:3
O.K.. [1] - 94:15
objet [3] - 69:24; 278:18; 281:25
objets [5] - 168:13; 278:17; 281:12, 17; 293:18
obligation [2] - 32:13, 19
obligation-là [1] - 32:13
obligations [1] - 42:9
obligatoire [1] - 247:7
oblique [1] - 64:11
observations [2] - 296:12, 14
obsolète [1] - 319:1
obstacles [1] - 179:7
obtenir [3] - 28:14; 43:11; 122:1
occasion [1] - 17:18
occasionnel [6] - 172:25; 175:12; 254:3, 6; 260:19
occasions [1] - 120:3
occupe [1] - 127:6
occuper [2] - 144:3; 183:5
occupez [1] - 200:3
occupé [3] - 8:7; 154:5; 162:4
occupées [1] - 8:3
octobre [6] - 111:1; 163:12; 197:8; 266:23; 282:21; 302:4
octobre.. [1] - 197:8
octroyer [1] - 146:9
octroyé [1] - 170:18
officielles [1] - 119:25
offrait [1] - 239:17
offre [1] - 260:17
old [1] - 94:17
onglet [5] - 37:11; 38:1; 93:8; 96:12
onglets [1] - 99:1
opinion [3] - 237:8; 256:14; 283:13
opportunité [1] - 251:6
opposées [1] - 272:4
optimisation [1] - 321:1
optimisme [4] - 293:3, 6; 294:5; 295:25
option [2] - 45:6; 113:2
options [1] - 105:23
opérationnel [4] - 106:8; 125:22; 126:21
opérationnelles [4] - 25:9; 30:11; 156:15
opérationnels [1] - 189:25
opérations [5] - 29:2; 70:15; 74:18; 126:19; 128:20
Oracle [3] - 182:3; 183:24; 184:7
orageuses [2] - 294:17
ordinateur [2] - 31:8, 23
ordre [9] - 70:3; 80:8, 10; 96:7; 112:4; 167:16; 220:14; 226:11; 316:24
ordres [1] - 111:23
oreilles [2] - 146:10; 287:19
organisait [1] - 22:6
organisation [8] - 34:17, 24; 35:11; 102:16, 18; 156:23; 221:6; 309:15
organisationnel.. [1] - 262:19
organisations [5] - 158:3; 297:20; 321:2, 11
organiser [1] - 22:8
organisme [2] - 153:24; 177:15
organismes [3] - 42:5; 45:17; 297:10
organisé [1] - 19:2
orientation [1] - 192:5
orientations [1] - 67:8
Ottawa [2] - 193:23; 194:1
oublier [2] - 33:20; 157:17
oublié [1] - 255:9
OUELLET [4] - 4:14, 22; 5:3; 37:24
Ouellet [15] - 3:9; 4:12; 5:10; 37:16; 76:14; 85:13; 131:13; 132:7, 22; 133:9, 15; 150:17; 161:24; 162:10
outil [6] - 178:18; 260:4; 268:3; 271:1; 278:11
outils [10] - 28:16; 173:16; 177:3; 190:23; 193:3; 194:5; 267:22; 289:5, 7; 318:12
outre.. [1] - 281:4
ouvert [1] - 217:24
ouverte [1] - 3:7
ouverture [2] - 169:21; 286:21
ouvrait [3] - 271:19; 274:10; 298:20
ouvre [2] - 243:19; 287:19
ouvrir [1] - 243:10

P

P-747 [1] - 162:19
page [38] - 29:8; 31:14; 45:25; 46:1; 52:19; 53:4; 69:3; 85:5; 92:6; 96:12, 17; 99:21; 100:6, 9-10; 101:3-5, 18; 102:14, 23; 104:13; 107:10; 108:8; 115:24; 116:4, 6, 14; 131:15; 135:12; 141:17
page-là [1] - 107:10
page.. [2] - 53:21; 107:9
pages [10] - 53:4, 20; 86:12; 91:5; 92:18; 99:20; 100:11; 108:3; 116:11; 216:15
pain [1] - 244:17
palier [1] - 224:25
pan [1] - 204:13
pandémie [5] - 18:19; 288:7, 13-14; 289:6
panique [1] - 80:1
panne [2] - 18:20
pans [1] - 231:1
papier [1] - 97:13
parachuté [3] - 59:4, 20; 60:24
paragraphe [1] - 135:12
parallèle [8] - 32:24; 34:6; 58:7; 188:12; 205:20; 239:2; 278:20; 311:10
parallélisme [1] - 277:16
paramètre [1] - 49:15
paramètres [3] - 67:11; 107:2; 284:3
paramétrage [1] - 226:13
paraphrase [1] - 57:20
paraphraser [1] - 148:2
paraître [3] - 172:18; 180:22
parcourir [1] - 115:21
parcours [6] - 234:11, 14, 16, 24; 235:15; 265:25
pardon.. [1] - 55:14
pardonner [1] - 312:15
pareil [2] - 157:14; 235:19
parenthèses [1] - 96:19
parer [1] - 25:16
Parfait [3] - 74:2; 113:22; 285:2
parfait [56] - 7:21; 9:18; 10:15; 37:23; 39:23; 42:2; 45:22; 49:16; 52:1; 68:13; 73:8, 18; 78:5; 82:5; 88:1, 15; 90:9; 93:5; 94:21; 99:12; 100:2, 4; 104:13; 106:18; 107:20; 116:6; 127:6; 137:19; 139:22; 150:4; 156:25; 158:1; 159:15; 161:13; 169:5, 10, 18; 171:24; 174:5, 9; 186:9, 11; 241:13, 15; 242:24; 254:13, 15; 255:22; 256:2; 258:19; 262:7; 265:9; 306:24; 319:20
parfaite [1] - 320:24
parfaitement [1] - 55:5
parfois [2] - 274:5; 277:15

parlais [2] - 120:4; 224:3
parlait.. [1] - 277:18
parle-moi [2] - 79:20, 22
parler [40] - 22:5; 24:16; 25:18; 26:25; 27:10, 18; 28:5; 33:12; 42:17; 70:18; 71:3; 72:4, 24; 73:25; 74:1, 24; 76:4; 88:24; 89:7; 90:22; 93:20, 24; 94:2; 112:11; 114:17; 126:22; 131:12; 132:21; 140:14; 172:20; 239:11, 14; 242:7; 269:16; 271:13; 280:20; 282:7; 290:4, 6, 17
parler.. [1] - 185:9
parlerai [1] - 60:10
parleras [1] - 75:12
parlez-vous [1] - 142:2
parlez.. [1] - 216:20
parlé [44] - 10:18; 12:10; 22:21; 24:21, 24; 28:4; 31:4; 49:17; 52:20; 78:23, 25; 80:12; 87:12; 88:18; 92:13; 93:17, 20; 100:20; 105:7; 110:4; 113:1; 123:1; 131:23; 132:7; 133:9; 134:25; 142:12; 157:5; 162:15; 203:17; 226:2; 256:4; 260:12; 264:15; 266:22; 278:24; 293:19; 294:12; 317:13; 318:22; 320:25
parlée [1] - 269:18
parmi [2] - 10:15; 155:16
parole [2] - 117:11; 241:21
paroles [2] - 33:19; 250:1
part [26] - 12:20; 26:12; 73:19; 78:7, 18; 79:5; 86:22; 89:13, 16; 96:2; 110:19; 115:14; 120:16; 135:20; 136:19; 171:7; 190:23; 197:11; 205:6; 220:7; 259:14; 292:2; 309:8; 320:20
partager [1] - 141:20
partagé [1] - 92:11
partait [1] - 273:21
partenaire [1] - 144:6
partenaires [7] - 78:4; 102:6, 8; 108:6; 166:14; 205:16; 274:7
partenariat [1] - 141:21
partez [1] - 242:17
parti [2] - 193:23; 242:19
participant [1] - 170:19
participants [5] - 3:15; 160:10; 170:19; 171:9; 254:17
participation [1] - 192:19
participent [1] - 67:19
participer [3] - 19:14, 17; 188:14
participez [2] - 193:19; 200:2
participé [4] - 193:20; 194:2, 18; 224:7
particularités [1] - 25:15
particulier [11] - 6:5; 13:22, 24; 17:19; 26:1; 30:9; 43:1; 192:9; 194:8; 195:6
particuliers [4] - 44:4; 69:18; 111:10; 136:18
particulière [1] - 195:7
particulièrement [2] - 56:8; 141:23
particulières [3] - 19:18; 45:19; 152:4
partie [59] - 42:4; 46:4; 148:12; 169:2, 12; 173:23; 177:7, 13; 179:9; 189:11-13, 15; 190:25; 191:3, 9; 192:21; 193:20; 194:2; 196:4; 200:7; 209:24; 213:8; 215:20; 221:24; 222:3, 7, 10-11, 24-25; 224:16; 225:17; 226:24; 227:2, 5, 7; 233:7, 12; 239:19; 240:20; 243:18; 244:8, 12, 14; 245:22, 24; 248:14; 249:18; 250:19; 252:14; 263:18; 264:16; 275:10; 296:21; 297:12; 316:19
partie-là [8] - 177:7; 194:2; 196:4; 222:10; 233:7; 239:19; 244:12; 250:19
partie.. [1] - 209:25
partiel [1] - 253:12
parties [7] - 83:1; 132:13; 150:5; 200:9; 204:2; 219:18; 319:9
parties-là [1] - 219:18
partir [14] - 55:3; 125:14; 134:12; 202:10; 266:13, 18, 22; 267:3; 268:6; 294:24; 295:1; 297:19, 25
partis [2] - 220:6; 313:14
partitionner [1] - 270:23
partout [7] - 207:8, 14; 208:8; 246:20, 23; 247:19
passage [2] - 174:16; 302:1
passait [7] - 178:3; 179:19; 211:20; 212:13, 19; 301:21; 303:21
passant [1] - 264:20
passe [33] - 8:1; 51:12; 79:25; 80:3, 5; 86:17; 90:2; 100:1, 10; 122:15; 123:5; 125:21, 23; 126:9; 136:12; 137:1; 142:22; 147:8; 165:2; 180:2; 184:24; 185:2, 5; 221:4; 227:23-25; 229:9; 250:9; 305:16; 311:16
passent [1] - 84:17
passer [20] - 28:2; 50:20; 55:2; 59:2, 19; 64:25; 91:21; 111:9; 116:7; 128:4; 137:6; 185:1; 192:2; 202:3; 213:20; 218:20; 229:4; 235:6; 264:24; 289:16
passer.. [1] - 176:22
passerais [1] - 296:16
passes [1] - 60:4
passée [1] - 162:16
passés [1] - 158:14
patcher [1] - 244:2
patente [1] - 244:2
patrimoine [5] - 181:10; 239:11, 13, 18; 248:15
patrimonial [1] - 314:19
patrimoniaux [5] - 201:18; 205:14; 208:19; 239:3
patron [2] - 9:9; 153:14
pattes [1] - 307:21
pause [11] - 81:5, 18; 82:7; 129:17; 131:18; 159:17; 241:10, 14; 254:14, 24
pause.. [2] - 81:14, 25
payait [1] - 175:17
payer [4] - 175:17; 254:2, 6; 315:7
payeur [2] - 175:22; 254:4
pays [2] - 206:6, 18
PCA [6] - 10:19; 63:8, 20; 64:12; 93:25; 139:5
PCD [5] - 10:19; 24:4; 56:8; 136:7; 137:2
PCO [10] - 266:12, 15-16; 267:2, 13-14; 268:6; 297:1; 298:9
PDF [5] - 216:17; 276:2; 278:14; 294:9
PDG [10] - 5:3; 7:11; 10:19; 56:8; 61:9; 62:4; 114:13; 139:5; 146:21; 152:23
peau [1] - 228:2
peine [1] - 156:9
pelletage [2] - 295:4, 7
pelletait [1] - 285:8
pelleter [2] - 292:9
pendant.. [1] - 49:19
pendule [1] - 33:5
pensait [6] - 54:23; 180:12; 287:15; 295:16; 311:24; 312:13
pense [65] - 17:15; 27:13; 33:14; 40:18; 43:16, 19; 44:19; 48:22; 59:6; 60:3; 61:16; 62:3; 68:15; 71:22; 75:6; 89:22; 91:20; 92:12, 15; 100:7; 103:1; 111:12; 149:22; 154:21; 157:5, 23; 158:23; 180:12, 19; 197:7; 222:3; 235:2; 236:10; 237:7, 23; 241:20, 23; 253:15; 282:5; 285:25; 290:25; 291:1, 7; 292:4, 6, 23; 293:8, 11-12; 295:9; 298:25; 300:16; 301:17; 302:21, 23; 303:2, 13; 311:12; 312:17; 314:21; 315:21; 321:4, 8,

17
pensent [4] - 150:5; 300:24; 301:1
penser [12] - 140:25; 177:18; 220:20; 231:25; 254:14; 257:18; 279:25; 287:20; 300:25; 301:5, 8
penser.. [1] - 80:7
penses [1] - 220:22
pensé [3] - 218:8; 220:9; 310:12
pensé.. [1] - 218:7
pensée [1] - 281:24
pensées [1] - 220:19
Pepsi [2] - 286:6; 294:25
perception [4] - 237:9; 300:8; 309:6; 310:2
percé [1] - 280:6
perdaient [1] - 289:15
perdre [1] - 289:14
perdu [1] - 268:6
perdue [1] - 156:9
performance [1] - 246:21
performances [2] - 316:3
permanente [1] - 164:6
permet [10] - 62:25; 224:21; 229:18, 22; 244:4; 251:24; 257:3; 271:1; 282:3; 314:24
permets-moi [1] - 124:14
permettaient [2] - 193:6; 222:21
permettait [3] - 178:19; 215:9; 232:12
permettent [2] - 202:9; 318:12
permettre [1] - 291:13
permis [78] - 29:2; 73:7; 127:20; 176:10; 177:10; 182:5, 10; 183:7, 11, 22; 189:11, 23, 25; 190:2, 7; 209:10; 210:5; 211:8; 213:5, 7, 12, 14, 21-22, 25; 215:7, 20; 216:17; 218:12, 15-16, 18, 24; 219:8, 10, 20; 220:4, 10-11; 223:6; 226:22; 227:17; 229:16, 18-19, 23, 25; 230:1, 16, 18, 23; 234:2, 5, 18, 20; 243:11; 244:7, 19; 247:1, 9; 250:17; 274:14-16, 18, 25; 275:1; 276:7; 281:11
permis.. [1] - 220:4
personnages [3] - 19:16; 206:19, 21
personnalisées [1] - 248:19
personne [43] - 26:10; 41:4, 9; 71:17; 75:12; 105:7; 119:23; 130:17; 203:1; 207:12; 209:25; 210:5, 11; 213:9; 214:14; 215:24; 216:1; 217:20; 233:3; 239:6; 243:6; 244:5, 12; 257:13, 24; 259:16; 266:20; 276:12; 288:3; 292:4, 6; 301:7; 315:4; 320:11
personne-là [1] - 216:1
personne.. [1] - 293:13
personnel [10] - 74:11, 19; 81:7; 95:24; 102:17; 288:21; 315:19; 317:3
personnelle [1] - 57:17
personnellement [5] - 163:10; 164:16; 180:21; 193:15; 261:7
personnes [26] - 66:6; 67:24; 98:14; 155:20; 186:17, 20, 23; 189:9, 17; 192:9, 12; 193:23; 194:17; 196:15-18; 206:3; 207:18; 213:4, 7; 240:8; 243:13; 287:6
personnes-là [2] - 186:17; 192:9
perspective [2] - 125:14; 311:3
perte [2] - 139:4; 299:4
pertinence [2] - 44:25; 162:5
pertinent [4] - 22:22; 91:9; 193:13; 199:13
pertinents [1] - 170:2
petit [17] - 42:1; 93:19; 113:6; 120:23; 122:19; 135:25; 136:2; 142:24; 195:13; 199:8; 218:21; 223:16; 224:23; 233:6; 242:4; 287:5; 288:9
petit.. [1] - 195:12
petite [8] - 38:6; 42:13; 43:6; 68:17; 147:1; 188:24; 307:21
petites [6] - 26:23; 81:10, 16; 147:24; 204:14; 256:3
petits [9] - 125:2; 127:14; 161:15, 17; 162:16; 171:15; 228:5; 320:7
peur [4] - 305:17; 317:11; 321:7, 18
peut-tu [8] - 20:21; 126:11; 127:3, 10-11, 15; 237:18; 282:7
peuvent.. [1] - 272:3
PG [1] - 196:21
PGI [30] - 43:20; 44:9, 25; 45:5; 184:13; 191:17, 21, 25; 192:5, 20; 193:2, 11, 13, 17; 194:12; 195:19; 196:25; 197:13; 198:4, 8, 10, 19, 25; 199:4, 23; 200:1; 221:16; 226:4, 12
phase [1] - 258:5
phases [2] - 270:6; 298:23
PHILIPPE [1] - 161:1
Philippe [2] - 161:2; 166:10
photo [11] - 127:18; 195:10-12, 15; 196:1; 204:8, 23, 25; 205:2; 247:2
photos [1] - 127:17
phrase [2] - 36:8; 114:5
phrase-là [1] - 36:8
physiquement [1] - 83:25
phénomènes [1] - 34:6
pied [1] - 305:6
pieds [1] - 157:10
PIERRE [3] - 3:21; 66:17; 150:9
Pierre [7] - 3:22; 95:6, 12, 17; 126:7; 162:24; 188:4
PIERRE-LUC [3] - 3:21; 66:17; 150:9
Pierre-Luc [1] - 3:22
pilote [1] - 294:25
pire [7] - 140:24; 142:16; 235:2-4; 240:21; 313:8
piste [2] - 114:3; 155:21
pistes [3] - 155:19; 157:24; 241:22
piton [2] - 294:8
PIÈCE [1] - 83:16
pièce [34] - 28:4, 8; 31:13; 37:13, 25; 40:5; 41:20; 43:9; 51:1, 4; 52:18; 66:5, 18, 22; 67:14; 83:7; 85:5, 15; 90:12; 93:8; 96:11, 16; 98:24; 115:12; 120:18; 131:6; 134:1; 135:4; 141:9, 12; 162:19; 256:25; 282:4
pièce.. [6] - 28:8; 37:12; 39:25; 50:22; 51:3; 69:6
pièces [10] - 28:2, 8; 37:15, 18; 39:24; 50:22; 115:8; 231:11; 255:9, 19
PL60 [3] - 93:22; 95:20
place [20] - 16:13, 21; 30:24; 34:15; 106:9; 108:25; 126:5; 142:7; 144:16; 155:1, 4; 156:22; 207:21; 215:19; 268:12; 282:2, 7; 297:8; 321:14
placés [1] - 232:24
plaisir [2] - 158:20; 264:19
plan [44] - 9:11; 52:3, 11, 15; 101:5; 102:22; 103:12, 23-25; 104:3; 108:3; 140:20; 176:6, 11, 15; 177:22; 179:2, 6, 9; 181:2, 4, 7; 183:16; 184:17; 185:7, 16; 187:10; 198:4; 200:7; 201:3; 274:25; 275:2; 279:1, 5; 282:22; 283:2; 284:12; 299:9, 12, 14-15; 302:1
plan.. [1] - 176:15
plancher [10] - 157:14; 184:25; 224:8; 225:13, 15; 287:14; 292:25; 293:2; 295:9; 301:16
planifiait [1] - 221:1
planification [9] - 264:4; 269:9-11; 275:13, 16; 282:12; 286:20; 293:12
planifier [1] - 282:16
planifiées [1] - 76:15
planning [2] - 220:25; 221:3
plans [4] - 108:22; 267:19; 270:4

plans.. [1] - 267:19
planète [1] - 219:5
plaques [1] - 248:19
plateau [1] - 284:7
plateforme [38] - 173:8-10; 176:23; 181:10; 200:12, 14; 201:6, 10, 14, 16, 21; 202:2, 6, 8, 11, 13, 22; 204:11; 205:13; 246:9; 298:22; 306:12; 309:11, 24; 310:10, 12; 313:5; 314:4, 11; 319:13; 321:14
plateformes [4] - 201:9; 306:13; 319:13
plateformes-là [1] - 201:9
plaît [5] - 32:17; 42:24; 52:17, 23; 309:5
pleine [2] - 168:7; 240:4
pleinement [1] - 137:23
pleume [1] - 311:22
plupart [3] - 21:4; 238:17, 19
plusieurs.. [2] - 184:3; 289:3
PM [5] - 22:4; 54:4, 6, 10; 119:7
PO [2] - 268:22, 24
pochette [13] - 84:4; 85:3; 86:7, 11, 19, 23; 87:4; 88:3, 8, 14-15; 97:13
pochette-là [1] - 87:5
pochettes [1] - 84:22
pogner [1] - 289:17
pognée [1] - 289:23
point [25] - 7:23, 25; 13:20; 70:15; 80:21; 83:8; 85:15; 86:9; 101:23; 102:11; 105:12; 122:11; 123:13; 129:10; 145:24; 155:4; 198:3; 277:8; 278:13; 281:16; 287:23; 291:10; 305:13, 15
Point [1] - 102:5
point-là [2] - 129:10; 287:23
points [7] - 25:14; 69:1; 97:17; 171:15; 207:2; 213:17
police [1] - 166:18
politico [2] - 22:10; 156:17
politico-administratives [1] - 22:10
politico-stratégique [1] - 156:17
politique [11] - 38:4; 40:5, 20, 23; 54:18; 55:3; 65:4, 15; 67:22; 105:6, 8
politiques [7] - 9:13, 16; 18:6, 11-12; 19:16; 31:14
ponts [1] - 314:15
population [8] - 25:10; 37:2; 126:11; 131:2; 138:21; 156:7; 176:2; 310:3
populer [1] - 276:8
portail [4] - 179:11, 13; 298:2; 310:21
portail-là [1] - 179:13
portails [1] - 299:8
porte [2] - 152:7; 298:20
portefeuille [1] - 267:7
porter [1] - 221:24
porteur [3] - 48:17; 49:5
portion [1] - 288:22
portrait [2] - 22:18; 164:14
portée [8] - 27:21; 31:18; 40:11; 41:5; 65:18; 225:4, 8; 285:10
portées [1] - 24:15
pose [7] - 42:7; 54:18; 77:7; 83:19; 91:1; 128:17; 156:10
poser [10] - 4:18; 5:11; 40:25; 64:25; 92:8; 172:15, 19; 187:6; 254:18; 265:10
poserai [1] - 70:8
poserais [1] - 240:23
poses [1] - 216:6
positif [1] - 304:5
positifs [2] - 43:21; 234:25
position [4] - 31:2; 168:22; 218:10
positionnement [4] - 184:13; 192:20, 22; 193:17
positionner [1] - 39:21
positionné [1] - 309:14
positive [1] - 304:5
possession [1] - 168:23
possibilité [1] - 319:16
possibilités [1] - 182:24
possible [9] - 19:5; 22:6; 33:8; 155:3; 168:10; 251:16; 258:24; 264:10; 306:7
post [1] - 141:24
post-implantation [1] - 141:24
post-élection [1] - 51:23
post-électoral [1] - 51:23
poste [19] - 14:6, 9, 18-19; 15:4, 6; 39:21; 71:14; 130:1; 144:3; 154:5; 195:9, 11, 21; 196:1; 204:8, 22, 25; 315:12
poste-là [2] - 14:9, 19
postes [2] - 155:6; 201:23
Postes [4] - 195:7, 14, 22
posture [2] - 100:20; 101:2
postérieures [1] - 88:23
posé [8] - 36:5; 77:17; 103:19; 110:1; 120:6; 128:23; 193:25; 195:7
posée [1] - 195:18
posés [1] - 318:4
pouce [1] - 77:13
pourcentage [2] - 316:23; 317:10
pourcentages [1] - 270:14
pourquoi.. [1] - 194:4
pourraient [1] - 168:19
poursuivra.. [1] - 159:4
poursuivre [6] - 82:16; 171:17; 188:7; 191:11; 214:1; 249:2
poussait [3] - 285:9, 11, 15
poussière [3] - 263:4
pouvaient [4] - 211:24; 245:5; 300:20; 313:2
pouvais [1] - 180:8
pouvez-vous.. [1] - 229:13
pouvoir [10] - 8:4; 32:2, 22; 85:20; 190:2; 196:25; 208:22; 222:18; 239:4; 296:10
pouvoirs [1] - 250:18
PQI [1] - 16:15
pratiquement [1] - 294:1
pratiques [6] - 30:18; 34:13; 213:13; 218:22; 235:6
pratiques.. [1] - 34:14
premier [64] - 7:23; 8:11-14; 9:8, 17; 11:23; 14:13; 15:2; 17:10, 12, 17, 23; 18:2, 6; 19:2, 8, 19, 25; 20:10, 12; 21:2, 21; 22:7, 14; 23:12, 15, 23; 24:16, 24; 27:12; 31:4; 51:21; 52:2, 8, 14; 53:1; 70:17; 73:2, 4; 74:3; 90:19, 22; 127:12; 128:25; 135:8; 136:12; 142:14; 146:5; 156:1, 20; 174:1; 213:7; 221:4; 274:10; 285:13; 287:18; 293:11; 314:9
premier.. [2] - 51:19; 314:9
premiers [6] - 16:10, 13, 18; 152:20; 168:4; 214:4
première [43] - 26:17, 25; 27:3, 9; 28:4, 22; 29:17; 51:18; 52:19; 70:10, 12; 71:13; 85:5; 89:6; 104:20; 111:3; 123:23; 124:12, 25; 125:1; 131:14; 136:6; 141:17; 179:20; 181:3; 212:21; 228:15; 229:16; 252:3, 5, 8; 258:19; 260:11; 262:14; 275:9; 283:21; 285:17; 286:22; 293:12, 16; 309:15
première.. [2] - 135:24; 293:11
premièrement [4] - 7:17; 131:19; 162:14; 313:24
premières [4] - 115:13; 176:14; 218:2; 280:24
prenant [1] - 87:6
prendrai [1] - 145:11
prenez.. [1] - 77:8
prenne [2] - 14:9; 188:24
prennent [3] - 30:13; 195:15
prenons [3] - 211:1; 229:15; 264:9
presse [5] - 122:11; 167:17, 19;

169:11; 240:18
presse.. [1] - 167:15
pression [10] - 33:8; 105:13; 107:7; 113:11; 127:22; 128:24; 292:25; 293:2; 295:8
prestation [3] - 142:25; 146:17, 19
prestations [1] - 129:4
preuve [7] - 27:14; 33:1; 149:14; 152:7; 169:12; 197:7; 226:2
PricewaterhouseCoopers [1] - 136:22
primes [5] - 74:10, 20; 93:21; 95:18; 127:3
principal [6] - 7:13; 13:9; 38:8; 42:18; 43:2; 72:11
principale [2] - 75:2; 173:12
principalement [5] - 66:6; 67:21; 99:14; 117:11; 196:11
principales [2] - 215:22; 243:15
principaux [1] - 281:2
principe [3] - 22:24; 30:9; 279:6
principes [1] - 254:4
printemps [3] - 171:11; 182:14; 226:2
prioriser [1] - 268:22
prioritaires [2] - 17:15; 23:17
priorité [4] - 106:7; 126:13; 140:3
priorités [13] - 6:18; 8:17; 16:19; 17:16; 21:21; 22:2; 23:11, 14; 25:17; 52:9; 67:9; 98:10
prise [4] - 55:22; 127:17; 162:10; 198:8
prises [1] - 178:23
privilégié [1] - 171:4
privilégiée [1] - 31:2
privé [5] - 158:4; 304:6, 10, 16, 18
prix [5] - 130:23; 224:21; 254:1
proagilité [1] - 272:1
probabilités [3] - 60:4, 6; 61:1
probablement [18] - 14:23; 30:3; 36:25; 41:1; 49:22; 50:5; 98:13; 122:5, 10; 145:13; 197:4; 224:6; 249:20; 253:11; 261:6; 273:5; 310:15; 317:12
probatoire [2] - 230:1, 18
problème [27] - 14:4; 73:7; 120:23; 126:23; 138:11; 146:11; 158:8; 185:15; 188:7; 195:1, 25; 197:14, 16; 214:16, 24; 235:9, 19; 242:15; 257:12; 269:3; 270:15; 290:8, 10, 14; 292:3; 309:21
problème-là [1] - 292:3
problème.. [1] - 31:25
problèmes [31] - 158:7; 234:17-19; 237:12; 245:8; 246:6, 8, 10, 19-24; 247:12, 16; 248:21, 24; 250:7, 22; 251:16, 20; 263:11; 281:3, 23
problèmes-là [1] - 247:12
problématique [3] - 29:10; 247:21; 248:18
problématique.. [1] - 258:6
processus [55] - 8:22, 24; 11:1, 3, 23, 25; 12:10, 24; 13:2, 4; 30:6; 33:10; 44:9; 46:24; 50:14; 56:12, 18; 57:1, 5; 58:3; 60:4, 15, 17-18; 61:8, 12, 22; 62:2, 16; 63:3, 7, 17, 21; 74:22; 87:2; 112:4; 118:16; 129:20; 137:22; 154:1; 157:9; 189:7, 20-21, 24; 190:4, 14, 21; 191:1; 192:19; 193:17; 203:25; 209:9; 284:16; 294:21
processus-là [2] - 190:4; 192:19
prochainement [1] - 252:25
prochaines [2] - 102:20; 165:22
prochaines.. [1] - 102:25
proche [3] - 156:16; 158:13; 292:8
procureur-chef [2] - 34:1; 158:24
procureurs [7] - 88:6; 160:6; 170:5, 10; 171:3, 5, 9
procéder [6] - 32:22; 43:22; 151:2; 160:7, 9; 198:8
production [3] - 133:3; 193:10; 245:10
produire [5] - 173:20; 210:4, 6; 218:17; 244:24
produise [1] - 223:6
produit [28] - 181:11, 13; 182:11, 22-23; 183:23; 192:9, 17; 193:6; 199:11; 209:16; 227:2; 228:6; 229:17; 230:11; 232:13; 265:16; 266:25; 268:23; 271:16; 278:23, 25; 282:3; 286:11; 306:8, 11
produit-là [1] - 278:25
produits [5] - 181:16; 193:6; 194:7; 294:3; 307:3
produits.. [1] - 294:4
professionnaliser [2] - 154:9; 155:24
professionnalisés [1] - 154:24
professionnel [7] - 5:19; 167:22; 168:13, 18; 266:1
profil [12] - 15:8, 10-11; 57:19, 21-22; 58:18; 59:12; 60:5; 104:10; 130:18; 154:1
profil.. [1] - 15:10
profils [5] - 13:6; 57:9; 58:8; 154:11; 240:20
profite [1] - 170:12
profiter [2] - 37:14; 64:8
profiterais [1] - 201:7
profité [1] - 205:1
profonde [2] - 139:13; 213:11
profondeur [1] - 246:2
progiciel [4] - 193:5; 227:9, 12, 16
program [1] - 222:6
programme [5] - 107:2; 203:9; 214:19; 215:16; 316:6
programmes [4] - 52:25; 164:6; 202:10; 235:23
programmeurs [1] - 203:4
progressait [1] - 179:7
progresse [1] - 230:9
progression [2] - 213:19; 230:11
progressé [1] - 6:16
Project [1] - 268:1
projet [104] - 26:7; 28:15; 30:25; 31:25; 32:6, 24; 35:2, 18; 37:1; 43:19; 46:7; 47:1; 50:24; 53:8; 55:5; 67:19; 73:11, 17, 24; 74:1; 78:3, 10, 20; 82:20; 99:17; 105:4, 10; 107:23; 114:10; 131:10; 135:21; 152:20, 25; 176:17; 178:3; 204:25; 205:6; 208:3; 236:18; 239:22; 256:7-9; 259:9; 263:24; 264:3; 266:9, 12, 14; 267:14, 16, 19; 268:7; 269:10; 270:4; 272:2, 25; 273:5; 275:3; 276:12, 19; 279:2, 5; 281:7; 282:17, 20, 22; 283:2; 284:4; 285:22; 286:12, 18; 287:17, 23; 290:16; 294:14; 296:8, 23; 297:6, 11, 14; 298:4, 8, 10-11, 24-25; 299:6, 20; 300:17, 22; 301:16, 19; 303:12, 20; 305:3; 310:3, 15; 316:21; 320:6
projet-là [4] - 105:10; 176:17; 178:3; 298:10
projets [11] - 6:6, 9, 15; 59:12; 130:22; 157:11; 187:16; 252:9; 272:24; 277:17; 286:2
promenade.. [1] - 230:19
promener [1] - 33:5
promis [2] - 153:6; 196:14
prononcer [1] - 75:16
prononcé [2] - 89:24
PROPOS [1] - 3:3
propos [6] - 17:6; 59:15; 117:16; 170:17; 190:11; 192:3

proposer [1] - 57:10
proposition [7] - 29:4; 204:2, 6, 17; 208:16; 210:17
proposé [4] - 175:13; 253:22; 299:15
proposée [1] - 203:23
propre [2] - 32:6; 252:9
propres [2] - 250:22; 314:23
propriétaire [1] - 298:18
protocolaires [1] - 18:8
prouvé [1] - 263:12
province [1] - 207:7
provinces [1] - 321:17
prudent [2] - 293:9
prudents [1] - 283:24
préalable [3] - 68:2; 86:21; 88:6
préalables [2] - 88:23; 218:23
précieux [2] - 19:3; 20:11
précis [5] - 57:13; 73:22; 168:13; 186:3
précise [4] - 19:4; 78:8; 152:24; 316:25
préciser [1] - 96:15
précises [1] - 211:4
précision [3] - 38:6; 283:23; 316:18
précèdent [1] - 17:22
précédente [2] - 42:13; 65:2
précéder [1] - 33:15
précédé [1] - 14:14
prédire [1] - 260:10
préféré [1] - 256:15
préliminaire [1] - 46:23
PRéLIMINAIRES [1] - 3:3
préliminaires [2] - 180:15; 224:16
prénom [1] - 227:1
préoccupation [2] - 16:15; 132:6
préoccupations [12] - 64:24; 65:7; 118:7, 18; 120:5, 8; 151:9, 17, 19, 22; 152:4; 195:19
préparais [1] - 217:12
préparation [8] - 50:15; 99:18; 102:19; 116:13; 133:21; 152:14; 170:7; 199:6
préparation.. [1] - 91:11
prépare [1] - 75:11
préparer [4] - 10:24; 22:13; 84:11
préparé [4] - 13:4; 23:20; 63:16, 24
préparés [2] - 9:1, 6
préposés [2] - 219:13; 313:8
prérogative [2] - 61:3; 155:15
présence [1] - 201:8
présent [10] - 17:24; 18:9; 22:10, 12; 45:10; 72:15; 98:8; 117:8; 227:15
présentation [22] - 53:1, 17; 54:2, 4, 12; 78:11; 98:19; 99:2, 25; 100:12; 102:13; 103:2; 110:24; 111:2, 13; 115:5, 16; 179:23; 182:7; 183:4; 184:14
présentation-là [2] - 111:13; 184:14
présentations [8] - 182:1, 19; 184:2, 8; 198:11, 13, 21
présentations-là [2] - 182:19; 184:2
présente [14] - 18:1; 47:25; 52:10; 85:9; 91:12; 99:17; 100:18; 194:16; 195:16; 198:10; 202:15; 218:19; 219:14; 261:14
présente.. [1] - 24:17
présentement [4] - 70:22; 165:17; 217:6; 229:20
présentement.. [1] - 262:11
présentent.. [1] - 50:16
présenter [6] - 17:18; 50:7, 13; 52:3; 199:8; 265:25
présenter.. [1] - 100:14
présentiel [3] - 71:17
présents [2] - 194:24; 223:8
présenté [10] - 24:18; 35:13; 50:17; 92:19, 22, 24; 93:2; 166:4; 284:12; 313:1
présenté.. [1] - 93:1
présentés [3] - 9:4; 23:10; 35:16
présidence [1] - 186:25
président [17] - 7:7; 11:4; 24:3; 26:9; 31:5; 35:8; 38:25; 55:24; 63:1, 3; 64:9; 85:8; 134:22; 135:7; 162:25; 163:13; 164:3
présidente [3] - 35:15; 40:6; 50:19
présidente-cheffe [1] - 40:6
présidents [4] - 12:9; 24:9, 17; 51:15
présume [10] - 25:12; 27:1; 66:10, 12, 23; 146:22; 175:5; 198:7; 207:25; 208:1
présumez [1] - 133:12
prétentieux [1] - 253:18
prétextes [1] - 145:9
prévision [3] - 53:1, 7; 122:7
prévisions [2] - 5:24; 6:4
prévoient [2] - 153:16
prévoir.. [1] - 29:12
prévoit [1] - 62:2
prêt [9] - 59:1; 82:5; 102:16, 18; 114:15; 221:24; 253:4; 261:19; 299:11
prêt-à-porter [9] - 198:12, 14, 17, 23; 221:19; 263:9; 264:8
prête [5] - 108:21; 132:5; 149:11; 279:10
prêter [2] - 4:17; 161:19
prêts [12] - 102:6; 104:3; 105:24; 114:18; 116:18; 117:17; 118:12; 119:22; 122:9; 132:10; 133:7
prêté [1] - 153:20
prônait [1] - 295:13
public [7] - 9:16; 170:20; 303:5; 304:8, 10, 16; 307:20
publics [7] - 16:4; 45:17, 20; 58:16; 62:6; 129:5, 8
publier [1] - 146:8
publique [7] - 9:12; 51:3; 58:12; 143:13, 19; 168:14; 311:4
publiques [1] - 158:3
publié [1] - 146:5
pubs [1] - 85:21
puis... [1] - 289:24
puissent [2] - 201:5; 217:13
puissiez [1] - 168:9
pur [2] - 125:21; 290:12
pure [1] - 272:10
purement [1] - 318:3
PwC [1] - 137:2
pèse [5] - 36:11; 123:11; 294:7, 9; 301:3
pète [1] - 125:13
pénates [1] - 167:1
pérennité [18] - 176:7, 11, 16; 177:23; 179:2, 6, 9; 181:2, 4, 7; 183:16; 184:17; 185:7, 17; 187:10; 198:5; 200:7; 201:3
période [26] - 6:12; 14:5; 15:20; 16:20, 23; 28:25; 47:1; 48:1; 50:3; 63:9; 78:7; 105:16-18; 109:1; 113:24; 114:4; 130:15; 134:22; 141:24; 142:14; 147:2; 235:14; 240:7, 24; 308:3
période-là [3] - 142:14; 235:14; 240:7
périodes [1] - 18:16

Q

qu'AccèsD [1] - 310:12
qu'agile [1] - 230:22
qu'après.. [1] - 298:25
qu'assez [1] - 291:7
qu'assure [1] - 113:11
qu'assure-toi [1] - 113:11
qu'astheure [1] - 315:8
qu'aujourd'hui [3] - 253:15; 289:6; 313:16
qu'en.. [1] - 148:16
qu'habituellement [1] - 177:14
qu'hier [1] - 27:11
qu'ici [2] - 35:7; 42:9
qu'Éric [1] - 130:18
qualifie [1] - 310:14
qualifier [1] - 18:17
qualifié [1] - 38:21
qualitatif [1] - 37:5
qualité [11] - 101:17; 112:1; 232:13, 15, 18; 233:2; 237:25;

295:6; 306:22; 311:24; 312:4
quantitatif [1] - 37:5
quantité [1] - 86:16
quasiment [1] - 144:8
quatre [23] - 25:3, 24-25; 73:21; 78:8, 18; 86:16; 94:10; 98:14; 150:12; 153:6; 174:22; 175:2, 25; 213:6; 243:5; 253:3; 282:14; 284:17; 318:20
question [49] - 23:1; 26:16; 36:5; 38:6; 40:25; 42:13; 44:23; 45:15; 54:19; 76:11; 78:14, 17; 79:16; 83:19; 91:12; 92:25; 93:6; 94:13; 97:23; 100:8; 109:12; 115:17; 118:24; 128:18; 131:14; 132:11, 23; 138:19; 145:18; 151:13; 152:23; 155:11; 156:10; 165:9; 187:6; 195:7, 18; 216:4; 239:16; 258:19; 273:10; 279:18; 311:4; 313:19
question-là [1] - 36:5
question.. [1] - 77:7
questionnaire [1] - 218:21
questionne [1] - 79:24
questionnement [4] - 78:18; 92:2; 109:9; 119:18
questionnements [2] - 106:19, 25
questionnent.. [1] - 47:15
questionnez [2] - 89:14; 149:2
questionné [2] - 46:20
questions [52] - 4:19; 5:11; 21:8; 26:23; 29:6; 34:1; 42:7; 65:1; 70:9, 19; 77:17; 91:1; 92:8; 103:19; 108:7; 110:1; 120:6; 128:23; 131:18; 150:6, 10, 12; 153:4, 7; 158:15; 162:9; 165:10; 169:14; 172:15, 17; 182:20; 186:19; 194:1, 24; 196:15; 216:7; 240:23; 254:10, 17-18; 255:24; 256:2; 265:11; 308:10, 18, 20, 24; 316:12, 17; 319:20
questions.. [2] - 92:2; 241:8
quinzaine [1] - 302:18
quitte [2] - 55:23; 93:12
quittez [1] - 147:24
quittez.. [1] - 146:20
quitté [2] - 111:22; 238:3
quotidien [6] - 8:6; 13:12, 14; 17:11; 217:25; 282:15
Québec [31] - 3:23; 4:1; 5:23; 62:8; 127:11, 14; 130:21; 143:19; 147:19; 153:23; 161:3, 6, 11; 167:1, 8; 170:11; 173:1-4; 205:17; 207:7, 18, 20; 208:3, 8; 260:15; 265:17; 297:8, 22; 321:19
québec [1] - 172:6
Québécois [2] - 309:17; 314:22
québécois [4] - 130:5; 296:24; 297:23; 321:9
québécoise [3] - 5:21; 7:8; 124:18

R

R3D [5] - 266:12; 267:2, 4, 8; 300:4
racontez [2] - 99:12; 238:11
racontez-nous [1] - 99:12
rafraîchir [1] - 66:2
raison [14] - 21:19; 36:24; 45:7; 62:5; 75:2; 182:16; 199:20; 218:10, 12, 15; 226:15; 253:10; 290:1; 301:18
raisons [7] - 24:7; 42:11; 74:15; 122:2; 192:22; 241:19; 262:24
rajoute [2] - 9:20; 170:2
rajoutez [1] - 190:17
ralenti [1] - 289:2
ralentir [1] - 321:18
ralentit [2] - 184:17; 185:17
ramasse [1] - 148:5
ramasser [2] - 313:10; 320:10
ramenait [1] - 33:21
RAMQ [2] - 25:6; 297:21
RANGER [24] - 160:13; 172:11; 185:14; 187:5; 190:10; 197:6; 238:8; 241:4, 16; 242:16; 246:1; 249:1; 251:5; 252:11; 254:9; 255:7, 12, 18; 265:22; 269:7; 291:3; 308:9, 15; 316:13
Ranger [6] - 160:14; 171:17; 172:14; 241:13; 265:10; 309:1
rapide [3] - 284:1; 291:5; 304:16
rapidement [13] - 32:23; 33:8; 70:18; 71:8; 122:21; 128:22; 204:16; 265:25; 285:19; 291:7, 20; 292:3; 314:2
rapidité [1] - 30:2
rappelait [1] - 31:7
rappeler [3] - 34:23; 114:25; 242:17
rappelez-vous [1] - 141:6
rappelle [20] - 17:21; 67:8; 69:13; 73:1; 86:11; 101:9; 116:1; 142:3; 163:11; 184:4; 242:5, 25; 273:10; 276:11; 284:10, 24; 288:16; 290:7; 308:5
rappelle.. [2] - 69:16; 242:15
rappellerai [1] - 212:23
rappels [1] - 82:22
rapport [23] - 16:22; 17:5; 22:22; 28:14; 29:6; 33:24; 35:23; 42:22; 48:13; 59:11; 71:6; 74:6; 105:3, 10; 133:20; 157:2; 164:19; 169:7; 226:14; 230:7; 244:21; 255:15; 304:8
rapport.. [1] - 125:3
rapporte [3] - 67:25; 149:25; 249:15
rapports [11] - 47:14; 215:1; 243:12, 20; 244:8; 245:18; 249:20, 22, 24; 250:16
rapprocher [1] - 185:25
rapprochée [1] - 165:3
rare [2] - 22:7; 76:16
rassurant [5] - 107:8, 17, 19; 118:9; 122:20
rassurants [1] - 116:12
rassure [2] - 118:2; 320:3
rassurent [1] - 152:13
rassurer [2] - 105:25; 133:9
rassurer.. [1] - 133:13
raté [1] - 290:21
rebrasse [1] - 12:15
recentrer [1] - 269:3
recevez [1] - 56:7
rechange [1] - 268:12
recherche [2] - 91:1; 170:22
recherches [2] - 64:7; 87:1
recommandation [11] - 12:14; 57:3; 64:10, 16; 137:17; 197:25; 262:14, 17; 301:17; 321:21
recommandations [8] - 12:4, 12; 168:9; 170:25; 188:18; 262:8; 263:19; 320:19
recommandations .. [2] - 267:20; 302:6
recommande [1] - 57:4
recommence [1] - 296:2
recommencé [1] - 248:23
recommençais [1] - 217:17
reconnais [2] - 206:2
reconnaît [3] - 68:25; 226:21, 23
record [1] - 48:24
recueil [1] - 31:14
recul [1] - 231:3
recycleurs [1] - 248:11
reddition [7] - 29:25; 30:19; 140:10, 12; 291:25; 292:16; 293:5
redditions [2] - 34:3; 42:10
redemandé [1] - 174:21
redressement [1] - 312:9
redresser [1] - 174:24
refaisait [1] - 257:20
refait [7] - 204:22; 205:1; 246:13; 248:14; 252:17;

263:2; 321:15
refera [1] - 91:10
referait [2] - 322:1, 4
refile [1] - 36:18
refixer [1] - 97:25
refont [1] - 60:15
refusent [1] - 280:2
refusé [3] - 175:14, 20; 253:23
regard [1] - 152:14
regardais [3] - 48:19; 205:21; 243:24
regardant [1] - 204:16
regarde.. [1] - 153:11
regardent [2] - 259:9
regarder [22] - 17:2; 31:11; 48:15; 69:4; 110:13; 113:14; 115:17; 126:8; 141:9; 145:16; 149:3; 176:25; 182:7; 204:1; 205:18; 211:17; 233:8; 250:24; 257:15; 258:1; 263:7
regardez.. [1] - 77:22
regardé [4] - 45:4; 199:11; 214:6
registre [5] - 143:25; 297:18, 23, 25
registre-là [1] - 297:25
registres [1] - 297:20
rehaussement [1] - 93:25
relancé [1] - 175:2
relation [7] - 143:4; 144:12; 149:22; 152:5; 189:18; 216:1; 303:19
relations [3] - 8:21; 217:8; 278:7
relativement [3] - 15:20; 103:2; 120:16
relatives [1] - 28:15
relevait [1] - 39:17
relevé [1] - 251:4
relire [1] - 68:21
reliée [1] - 83:7
relève [6] - 39:12; 56:19; 154:12; 161:23; 162:9; 208:23
relèvent [1] - 162:5
remarqué [1] - 260:25
remercier [3] - 158:19; 169:20; 170:13
remettre [1] - 124:3
remis [6] - 88:3; 93:9; 97:11; 100:7; 199:11; 243:12
remonte [2] - 43:9; 187:8
remonter [2] - 30:14; 299:3
remplace [2] - 41:6; 209:10
remplacement [2] - 213:14; 220:4
remplacer [4] - 56:1, 13, 19; 198:4
remplacez [1] - 196:16
remplacés [1] - 187:14
remplissaient [1] - 268:9
rencontrais [5] - 23:3, 5; 24:20; 25:2; 70:13
rencontrait [3] - 23:15; 24:25; 25:1
rencontre [88] - 17:16; 19:19; 20:8; 26:4; 50:9; 51:2, 5, 7, 13; 54:21; 55:9; 65:8, 16; 66:4, 10, 24; 67:15, 18, 25; 68:14, 16; 69:2, 12-13; 70:7, 12, 14, 17; 71:13; 72:11, 15, 21; 73:1; 75:2; 76:13, 18, 20, 24; 80:15, 17, 24; 82:16; 84:7, 12; 85:12; 86:14, 21; 87:4, 7; 88:5; 89:17; 90:5; 92:12; 93:9, 12, 16; 94:4, 7-9, 22; 97:18, 23; 98:3, 7, 23; 99:4, 13; 100:8, 10; 110:20; 112:6; 115:15; 116:19; 117:7; 118:6, 13; 119:13; 120:11; 122:7; 131:16; 150:19; 151:18
rencontre-là [17] - 55:9; 65:16; 67:25; 70:17; 72:15, 21; 87:4; 89:17; 92:12; 94:9; 98:3, 7; 99:13; 112:6; 118:6; 119:13; 120:11
rencontre.. [1] - 95:1
rencontrent [1] - 279:1
rencontrer [7] - 18:7; 19:15; 20:21; 22:4; 50:10; 92:4; 97:25
rencontres [24] - 17:12, 23; 18:3, 6-7; 19:13; 22:6, 8-9, 14; 23:8; 25:13; 26:8; 48:20; 51:11, 20; 71:3; 76:15; 84:2, 23; 119:24; 120:12; 146:6
rencontres-là [2] - 25:13; 51:11
rencontres.. [1] - 26:12
rencontrez [3] - 26:17; 49:21; 71:12
rencontré [7] - 26:9; 63:23; 70:10; 163:2; 164:16; 166:13; 264:21
rencontrée [4] - 50:4; 152:19, 21, 24
rencontrés [2] - 193:25; 264:22
rendez [1] - 291:24
rendez-vous [1] - 291:24
rendre [2] - 130:4; 155:5
rendu [8] - 23:25; 49:12; 55:6; 131:10; 174:7; 175:15; 180:6
rendue [1] - 315:6
rendus [6] - 47:4, 6; 67:16; 170:25; 181:15; 256:23
rendus.. [1] - 317:18
renouveler [1] - 127:19
renouvelle [1] - 219:17
renouvellement [1] - 56:18
rentes [3] - 173:1; 203:7
rentrais [1] - 287:16
rentrait [1] - 297:23
rentre [6] - 48:6; 147:3; 305:7; 318:16
rentre.. [1] - 48:8
rentrer [5] - 134:3; 174:15; 275:1; 298:22; 299:2
rentrera [1] - 169:22
rentrez [1] - 286:14
rentrée [1] - 299:20
rentrés [2] - 298:8; 305:5
renvoyer [1] - 138:12
reparlait [1] - 217:15
reparle [3] - 75:4; 80:19; 142:15
reparler [1] - 70:21
reparlera [1] - 80:12
repensait [2] - 180:12
replacer [1] - 232:19
replanification [2] - 286:23; 293:16
report [2] - 114:9; 116:20
reporte [1] - 291:25
reporter [1] - 114:12
reports [1] - 27:23
repose [1] - 83:20
repoussait [2] - 285:6; 301:22
repousse [2] - 251:15; 302:5
repousser [1] - 302:10
repoussé [5] - 251:13; 302:8, 22
reprend [3] - 81:23; 159:2; 224:3
reprendra [1] - 200:22
reprendre [3] - 140:5; 185:8; 244:25
reprends [1] - 33:19
REPRISE [3] - 82:10; 159:20; 255:2
reprise [4] - 82:13; 159:23; 165:20; 255:5
reprises [2] - 31:16; 168:5
reproche [1] - 250:5
reproduire [2] - 231:12; 245:6
reproduise [1] - 181:23
représentais [1] - 196:12
représentante [1] - 320:16
représentants [2] - 67:20; 119:13
représentations [2] - 150:25; 169:15
représente [3] - 69:10; 93:11; 246:17
représente-t-il [1] - 93:11
représentent [1] - 294:18
représenter [1] - 284:9
requalifiés [1] - 287:3
respect [7] - 11:24; 16:5, 25; 61:10; 96:11; 109:16; 145:4
respecte [2] - 62:13; 76:17
respecter [1] - 153:18
respecté [4] - 78:14, 19; 111:16
respectés [2] - 33:11; 109:8

respectés.. [1] - 109:3
responsabilité [20] - 8:22; 9:1, 7, 13; 10:23; 12:8, 12-13, 18; 14:2; 15:5; 16:3; 20:15; 24:1; 47:24; 56:3; 57:2; 59:9; 144:2
responsabilités [6] - 9:10; 14:9; 16:1; 21:12; 156:23; 157:21
responsabilités-là [1] - 157:21
responsable [34] - 5:24; 6:4, 9, 14, 17, 21; 8:12, 15, 22; 16:7, 11, 24; 41:9; 56:1; 65:5; 72:17; 93:14; 95:9; 98:10; 137:5; 138:24; 148:24; 163:14; 164:4; 177:16; 181:17; 214:14; 265:16; 266:25; 268:23; 296:20; 306:7, 11
responsable.. [1] - 9:9
responsables [9] - 24:19; 30:11; 126:10; 178:10; 183:6; 208:17; 267:18; 282:3; 309:20
ressemble [5] - 60:16; 115:18; 177:15; 195:9; 232:24
ressembler [1] - 258:16
ressentir [1] - 303:18
resserré [1] - 34:11
ressort [1] - 223:19
ressource [1] - 287:17
ressources [18] - 6:21; 7:2; 16:24; 28:16; 72:2, 4; 74:8; 207:20; 208:2; 236:16; 245:15; 263:15; 267:19; 283:5; 317:6, 20; 318:20
restais [1] - 305:25
restant [1] - 62:11
restaurant [1] - 71:25
reste [17] - 80:20; 111:5; 117:18, 22; 155:14; 158:2, 19; 176:14; 178:2; 206:12, 15; 248:10, 16; 285:3; 295:21; 316:20, 22
restent [1] - 317:22
rester [3] - 254:1; 316:6; 318:17
restées [1] - 281:22
retard [4] - 76:17; 103:11, 23, 25
retarder [2] - 301:16, 18
retards [1] - 103:4
retenait [1] - 111:7
retenez [2] - 117:13, 15
retenir [2] - 60:24; 74:20
retenu [6] - 60:5; 61:1; 94:4; 116:3, 10; 196:11
retenue [1] - 113:2
retenus [1] - 70:16
retirer [2] - 93:21; 95:19
retombait [2] - 206:7; 270:19
retombait.. [1] - 206:7
retomber [1] - 225:23
retour [1] - 159:6
retournait [1] - 211:10
retourne [1] - 215:5
retourner [5] - 85:18; 96:10; 245:5, 21; 295:23
retournez [1] - 104:24
retournons [1] - 165:21
retournés [1] - 291:19
retraite [15] - 55:22; 174:19, 23; 175:2, 4, 16; 242:1, 5, 11; 245:21; 252:25; 260:17; 261:14; 262:4; 317:9
Retraite [3] - 25:6; 130:21; 173:3
retravailler [1] - 312:6
retrouve.. [1] - 53:20
retrouver [2] - 21:7; 88:8
retrouvé [3] - 87:1; 88:13, 15
revenait [2] - 211:11; 212:15
revendication [1] - 25:20
revenir [12] - 30:3; 65:23; 72:8; 74:1; 113:21; 116:14; 141:2; 144:21; 228:24; 260:23; 261:3; 267:1
revenons [1] - 213:3
Revenu [4] - 25:6; 127:13; 205:17; 297:21
revenu [2] - 241:25; 261:14
revenus [1] - 290:6
reviendrai [1] - 100:19
revienne [1] - 150:19
reviens.. [1] - 197:1
revisité [1] - 109:9
revoir [5] - 71:8; 115:1; 288:17, 19
revoyez [1] - 19:8
revue [1] - 65:10
reçu [4] - 39:23; 86:11; 103:2; 141:14
reçu.. [1] - 249:22
reçus [2] - 85:11; 87:20
reçus.. [1] - 169:3
RH [5] - 70:19; 71:8; 72:24; 74:11
RICEFW [34] - 215:1; 221:21; 228:1, 3, 19; 238:17, 21; 258:21; 259:7, 11, 22; 269:24; 270:8, 24; 273:14, 21; 274:8; 276:13, 16; 277:18; 278:3, 5; 284:9, 13, 17; 287:1, 4; 292:3; 295:4; 296:3
RICEFW.. [1] - 221:13
RICHER [1] - 3:19
rigidité [2] - 30:1; 32:18
rigoureux [2] - 8:25; 30:7
rigueur [3] - 16:21; 39:7; 40:24
risque [5] - 26:8; 95:12; 108:1; 114:16, 19
risques [3] - 113:10; 114:7
Rodrigue [9] - 65:13; 95:12, 17; 119:25; 120:2; 126:7; 151:12, 21; 152:12
room [2] - 220:25; 221:3
roues [3] - 148:6; 251:21
rouge [8] - 53:23; 78:24; 103:11, 16-19, 22
rouges [3] - 103:3, 6, 8
roulaient [1] - 200:15
roulant [1] - 275:18
roulent [1] - 238:25
route [1] - 213:22
routes [2] - 16:8; 34:9
routier [3] - 176:9; 189:17; 248:9
routier.. [1] - 174:3
routiers [1] - 166:18
routine [1] - 217:8
routière [4] - 190:22; 191:2; 219:3
Roy [4] - 3:22, 25; 161:3, 5
runnaient [1] - 307:21
rythme [10] - 179:17, 20; 218:5; 245:12, 20; 304:15; 305:6, 25; 307:17; 318:3
rythme-là [2] - 179:20; 218:5
rythme.. [1] - 179:16
règle [6] - 21:13; 22:22; 77:13; 228:13; 304:22; 305:4
Règlement [1] - 219:4
règlements [1] - 219:3
règles [15] - 28:14, 19; 29:25; 35:17; 41:14; 181:20; 191:2; 219:6; 270:8; 272:13; 286:9; 312:21; 314:17
règles-là [2] - 219:6
règles.. [1] - 35:19
réacquérir [1] - 206:12
réactifs [1] - 280:17
réadapté [1] - 287:7
réagir [1] - 283:23
réajuster [1] - 256:19
réalisait [2] - 180:13; 270:17
réalisation [7] - 224:13; 225:9; 258:8; 270:6; 277:11; 290:16; 292:24
réalise [3] - 128:15; 166:1; 180:18
réalise.. [1] - 295:19
réalisent [1] - 314:21
réaliser [6] - 32:24; 125:19; 178:24; 180:11, 17; 282:17
réaliste [1] - 287:9
réalisé [3] - 9:12; 220:24; 291:11
réalisés [1] - 234:7
réalité [2] - 271:21; 289:11
réalité-là [1] - 221:20
récapitulatif [1] - 150:22
récemment [1] - 12:16
récent [1] - 14:7

réceptif [1] - 20:9
réception [7] - 215:1; 228:9; 244:9; 245:17; 249:20, 22, 25
réciprocité [1] - 19:23
récit [1] - 98:23
récupérer [1] - 143:22
rédaction [3] - 199:16; 270:9, 11
réduits [1] - 305:19
réel [2] - 13:13; 314:25
réellement [2] - 311:17; 312:19
réellement.. [1] - 286:4
réflexes [1] - 306:16
réflexion [1] - 241:22
réflexions [2] - 156:12; 193:19
réfléchi [1] - 180:21
réfléchir [2] - 241:11; 264:9
référe [4] - 28:7; 69:6; 85:4; 135:3
référence [4] - 110:18; 181:1; 198:19; 283:18
référer [1] - 20:3
Régie [3] - 172:25; 173:2; 203:7
régime [2] - 165:10; 283:11
région [1] - 107:6
réglait [2] - 302:19
régler [8] - 126:23; 140:8; 235:3; 245:8; 251:16; 257:16; 282:8
régulariser [1] - 29:3
régulièrement [1] - 42:17
réitère [3] - 113:3; 170:17, 19
réitérer [1] - 168:4
réitéré [1] - 118:10
rémunération [1] - 93:25
rémunéré [1] - 239:7
rénovation [4] - 174:2; 176:8, 15
répare [2] - 319:10; 320:24
répond [5] - 233:4; 246:22; 279:18; 307:6; 319:20
répondre [6] - 109:11; 172:17; 223:5; 226:13; 247:4; 294:14
répondre.. [1] - 272:14
réponse [12] - 26:3; 27:8; 35:23; 36:10; 65:2; 83:19; 91:2; 92:9, 18; 188:8; 227:17
réponses [6] - 42:8; 82:18; 103:21; 105:22; 107:22; 108:7
répète [2] - 106:1; 113:3
répéter [1] - 96:7
répéterai [2] - 128:21; 156:20
répété [1] - 158:9
réseau [3] - 174:3; 176:9; 289:1
réserve [3] - 165:11; 167:2; 168:22
résolu [1] - 73:5
résolution [4] - 62:15; 167:24; 168:21; 169:13
résolution-là [1] - 167:24
résoudre [1] - 214:16
résultat [3] - 100:23; 105:9; 294:8
résultats [4] - 105:15; 106:2; 113:4; 234:25
résume [3] - 108:14; 183:10; 192:3
résumer [2] - 128:14; 166:21
résumez [1] - 123:12
rétablir [5] - 131:3; 134:5, 11; 138:20; 140:3
Rétention [1] - 95:24
rétention [1] - 74:10
réticents [1] - 271:25
réunion [2] - 66:13; 94:14
réunions [1] - 290:23
réussi [5] - 34:17, 24; 229:20; 293:25; 302:10
réussir [3] - 30:24; 183:1; 293:4
réussis [1] - 218:22
réussissait [1] - 299:13
réutiliser [3] - 204:9, 12; 247:2
révision [2] - 52:25; 164:5
révélations [1] - 165:16
réécrire [3] - 243:25; 244:1; 245:24
réécrit [3] - 243:18; 244:11; 251:18
réécrit.. [1] - 243:22
réécrite [1] - 245:22
réécrits [1] - 243:18
réécriture [2] - 252:13, 23
rééquilibré [1] - 302:3
réévaluer [1] - 112:7
rôle [10] - 9:15; 10:23; 11:6, 8, 23; 17:8; 137:24; 171:9; 269:1
rôle.. [1] - 17:1
rôles [1] - 268:18

S

s'accentuer [1] - 262:3
s'accumulent [2] - 247:6, 13
s'achète [1] - 198:22
s'adaptent [1] - 272:14
s'adapter [1] - 291:9
s'adressant [1] - 132:20
s'adresser.. [1] - 158:24
s'aider [1] - 127:16
s'améliorait [1] - 293:18
s'améliorer [3] - 128:10, 12; 307:1
s'apercevait [1] - 235:20
s'aperçoit [2] - 221:23; 222:2
s'appelait [3] - 27:2; 176:8; 296:23
s'appellent [1] - 290:4
s'approche [1] - 156:14
s'approprient [2] - 283:8, 10
s'appuyer [1] - 155:23
s'arrime [2] - 151:5; 209:6
s'arrimer [1] - 299:13
s'assir [1] - 318:6
s'assurait [2] - 178:22; 268:9
s'assure [3] - 19:3; 213:8; 276:22
s'attarde [2] - 235:7; 251:11
s'attend [2] - 80:19; 284:3
s'attendait [5] - 34:3; 181:14; 221:2; 302:8; 303:14
s'authentifier [1] - 309:11
s'avérer.. [1] - 75:21
s'engage [2] - 30:18
s'enlève [1] - 107:7
s'ensuivent [1] - 122:16
s'entend [11] - 61:8, 13; 62:12; 91:13; 149:10, 15; 152:6; 153:23; 211:7; 290:5
s'entend.. [1] - 79:11
s'imaginer [1] - 227:10
s'implique [1] - 217:21
s'impliquer [1] - 214:14
s'imposent [1] - 166:2
s'inscrire [1] - 136:23
s'inspirer [1] - 321:22
s'interrompre [1] - 290:18
s'occupera [1] - 138:23
s'organiser [1] - 195:4
s'ouvrent [1] - 243:10
s'utilisent [1] - 176:21
SAAQ [119] - 24:4; 25:4, 6; 26:2, 10; 27:5; 29:16; 32:6; 54:18; 60:17; 61:9; 65:5, 11; 66:12; 73:4; 74:22; 87:24; 95:19; 98:12; 105:3; 110:19; 120:16; 126:6, 23; 128:2; 130:3; 131:9, 24; 153:22; 173:25; 174:7, 12, 16-17, 21, 24; 175:10, 13, 16, 23; 176:5; 186:5, 8; 189:5, 8, 20; 192:14; 195:9; 196:10; 201:21; 208:17; 209:1, 6, 11; 211:13; 216:13, 22; 217:5, 20; 218:14; 219:24; 221:16; 222:12; 223:1, 21; 226:5; 236:3, 6, 16, 21; 237:13; 238:1, 14, 23; 246:13; 247:25; 253:3; 260:3-5; 261:3; 262:5; 263:13; 266:24; 267:4; 271:9; 274:2, 4; 275:20; 279:15; 286:8; 288:20; 291:4, 8; 297:21; 298:17; 299:10, 24; 300:2, 6, 9; 301:24; 303:5; 304:1; 306:6; 310:14, 24; 311:2; 312:22; 315:6, 25; 316:19; 317:5; 319:18;

320:23; 321:4, 16
SAAQ.. [3] - 127:24; 207:21; 317:21
SAAQclic [31] - 121:14; 124:13; 137:18; 265:16; 266:25; 278:10; 280:23; 303:5; 306:8, 11, 14; 309:14, 21; 310:2, 9-10, 13, 19-21, 23, 25; 314:20, 24; 315:14, 20-21, 23
SAAQclic.. [2] - 121:8; 123:24
sac [1] - 128:6
SAG [29] - 93:18; 127:15; 150:22; 151:2, 17; 152:7, 14; 297:12, 14, 16, 24; 298:1, 5, 19, 21; 299:6, 8, 10, 13, 16-18; 308:25; 309:3, 7, 14, 20
SAG.. [1] - 299:10
Saint-Hilaire [1] - 163:2
Sainte-Marthe [1] - 18:18
saisi [2] - 260:20; 309:2
salle [2] - 182:1; 194:23
salut [2] - 121:5, 12
samedi [1] - 167:17
sanctionner [1] - 213:23
sanctions [6] - 189:14; 212:22; 213:18; 222:3, 9; 235:5
santé [4] - 52:9; 215:4; 219:4; 234:19
SAP [61] - 182:3; 183:24; 184:6; 192:12, 14-15, 17; 193:22; 194:20-22; 195:22; 196:1; 197:19; 205:21, 25; 207:23; 208:4, 7; 209:16, 25; 210:5, 10; 212:2, 4; 218:12, 17, 25; 219:8, 11, 19, 23; 220:16, 19; 222:4, 6, 11-12, 24; 223:4, 13; 226:20, 22, 24; 228:2; 236:7; 237:15, 20; 257:13; 271:7; 282:24; 283:7; 286:1; 317:4; 319:4
SAP.. [1] - 205:25
Saskatchewan [1] - 321:15
satisfaction [2] - 45:23; 196:8
satisfait [1] - 164:17
sautait [1] - 228:23
sauver [2] - 53:7; 163:8
savait [13] - 58:17; 158:10; 207:1; 210:13; 220:3, 5; 249:20; 259:17; 275:4, 11; 287:15; 288:3; 292:5
savait.. [1] - 288:3
saveur [1] - 218:13
savez.. [2] - 64:6; 111:24
Savoie [7] - 147:3, 12; 161:23; 162:4; 186:1; 191:15, 19
school [1] - 94:17
schémas [1] - 106:7
SCRUM [11] - 266:19; 267:13, 24; 268:11, 16-18, 24; 269:1
scénario [6] - 106:20; 116:1-3, 10
scénarios [2] - 104:21; 260:18
second [1] - 115:16
seconde [1] - 167:8
secondes [2] - 147:24; 290:11
secret [3] - 167:22; 168:13, 17
secrets [2] - 11:19; 309:12
secrétaire [55] - 5:13; 7:4, 9; 8:5, 10; 9:8; 10:21; 11:18; 12:1, 8; 13:11; 14:14; 15:3, 15, 19; 17:8; 21:9; 23:7; 29:22; 34:22; 39:11, 17; 40:8; 42:17, 20-21, 25; 43:2, 5; 44:13; 47:8; 49:20; 50:1, 21; 53:16; 58:24; 60:8; 74:24; 84:15, 19; 92:1; 99:4, 10; 101:14; 104:1; 112:1; 114:13; 119:8; 123:13; 130:7; 139:11; 147:15; 152:22; 153:13
secrétaire.. [2] - 13:11; 39:18
secrétaires [5] - 9:21; 10:8, 11; 15:18; 43:7
secrétariat [10] - 8:20; 10:20, 24; 16:7, 10-11; 45:19; 48:16; 153:14; 154:10
secrétariats [3] - 48:12, 14; 50:9
secteur [9] - 49:11; 107:6; 157:22; 158:4; 247:21, 24; 249:18; 250:8
secteurs [2] - 153:19; 249:17
section [1] - 276:15
sections [3] - 276:10, 13
sectorielles [2] - 8:19; 10:12
sein [1] - 6:16
seizième [1] - 69:7
semaine [27] - 17:21; 20:5; 23:6, 21; 84:20; 117:21; 123:23; 124:13, 25; 125:1; 140:13, 15, 23; 142:5; 147:3; 162:16; 166:3, 24-25; 167:8, 13; 228:15, 17-18; 285:17
semaine.. [1] - 250:4
semaines [43] - 6:22; 7:4; 23:4; 24:21; 38:19; 39:4; 66:14; 110:14; 135:2; 142:6, 12; 143:1; 162:8; 164:11; 165:22; 166:22; 167:9; 228:4, 7, 14, 20, 22; 229:9, 21, 24; 238:21; 275:6; 284:25; 285:1, 3; 287:20; 291:8; 301:24; 302:11; 303:16; 304:23; 305:1, 21; 315:11; 319:9
semblable [1] - 53:15
semblait [2] - 49:2; 179:22
semble [5] - 27:15; 59:16; 82:23; 86:5, 8
semblez.. [1] - 88:19
seniors [1] - 266:15
sens [17] - 27:10, 17; 110:2, 8; 133:10; 144:1; 167:22; 169:16; 217:2; 229:8; 237:23; 239:17; 279:20; 280:11, 16; 292:5; 314:13
sens-là [3] - 110:2; 237:23; 280:11
sensiblement [7] - 22:24; 31:16; 42:8; 57:20; 68:22; 101:20; 135:9
sentais [1] - 143:4
senti [2] - 259:1
sentiment [2] - 206:11; 303:1
sentiment-là [2] - 206:11; 303:1
sept [5] - 10:10, 13; 77:9; 276:13
septembre [22] - 3:6; 5:1; 65:8; 68:16; 70:12; 72:12; 82:17; 93:2; 99:8; 100:25; 109:2, 6; 110:6; 150:20; 167:9, 13; 172:3; 265:14; 308:5
serais [2] - 121:5, 12
serais-tu [2] - 121:5, 12
serez [1] - 118:12
serment [7] - 4:17; 54:20; 92:21; 161:19; 162:23; 163:9; 164:16
servaient [1] - 313:3
servait [1] - 191:21
serveur [1] - 288:25
serveurs [4] - 173:11; 201:22; 291:6
servi [1] - 255:13
service [21] - 37:2; 116:18; 118:3; 126:16; 130:5; 131:2; 132:25; 134:5; 140:3; 146:11; 175:24; 183:2; 239:18; 306:22; 307:6; 314:10; 315:10
Service [3] - 296:16, 18, 21
Services [1] - 127:11
services [26] - 33:7; 58:15; 108:24; 122:23; 126:11; 129:4, 8; 138:20; 142:25; 144:24; 146:17; 166:18; 173:12; 175:23; 195:10; 204:15; 254:2, 7; 291:14; 292:14; 307:2; 313:19; 314:11; 315:9; 319:11
services.. [1] - 148:6
servir [2] - 176:2; 313:2
serviteur [1] - 130:12
ses.. [2] - 74:17; 213:16
SGPE [1] - 270:5
shirt [3] - 286:5; 287:2
shirts [1] - 259:25
short [1] - 155:17
Sicard [4] - 187:11, 14-15; 188:2
signature [5] - 163:17; 164:22; 195:13, 16; 196:5
signatures [4] -

163:20, 23; 168:25; 195:21
signaux [1] - 121:18
signe [2] - 82:4; 120:15
signent [1] - 50:16
signer [1] - 195:17
signera [1] - 46:5
signifiait [1] - 275:11
significatifs [1] - 88:25
signification [1] - 178:1
signifie [4] - 273:17, 19; 312:19; 315:20
signifie.. [2] - 273:18, 20
signé [1] - 109:21
silo [1] - 307:10
silos [3] - 250:2, 12; 281:22
siloté [1] - 281:14
similaire [1] - 60:9
similaires [1] - 60:9
similarité [1] - 21:8
SIMON [52] - 3:16; 5:9; 35:5; 37:20; 38:2; 45:24; 62:22; 66:19; 77:1; 81:9, 13, 17, 22; 82:1, 15; 83:9, 18; 87:15; 88:17; 93:7; 96:4; 97:6, 22; 100:5; 103:20; 105:21; 107:24; 114:23; 121:9; 124:2, 6; 126:12; 139:23; 149:7; 159:1, 8, 12; 160:5, 11; 161:14, 20; 162:3, 13, 22; 163:18; 164:1; 165:1, 15; 166:7; 169:19; 171:14, 21
Simon [2] - 3:17; 160:12
simple [5] - 156:15; 163:8; 211:6; 226:14; 235:9
simplement [7] - 159:2; 178:6; 183:15; 211:3; 215:7; 310:5; 318:3
simplifie [2] - 211:7; 214:11
simplifier [1] - 127:15
simulateur [1] - 299:16
sincèrement [1] - 170:13
Sioui [7] - 62:23; 63:7; 64:20; 135:3, 6
Sioui.. [1] - 11:12
site [5] - 216:14; 246:12; 310:5, 9, 25
situation [24] - 18:24; 29:4; 60:16; 61:15, 22-23, 25; 67:19; 68:4; 121:16; 128:19; 131:23; 139:25; 141:21; 148:1, 9, 19, 22-23; 174:25; 210:10; 235:8; 262:25
situation-là [3] - 148:9; 235:8; 262:25
situations [7] - 12:1, 3; 18:15, 25; 60:8; 231:21
six [20] - 6:22; 7:4; 10:9, 11; 71:13; 106:20; 142:25; 146:12; 228:11; 253:12; 275:6; 276:10, 12, 14; 283:14; 287:21; 301:12; 302:11, 25
size [3] - 286:5; 287:2
sizes [1] - 259:25
small [1] - 259:25
société [10] - 12:22; 24:1, 3; 46:4; 57:6; 63:2; 65:18; 105:3; 130:21; 168:8
Société [43] - 4:4, 7, 10; 7:7; 29:1, 4; 30:23; 35:20; 36:3; 40:16; 41:8; 42:4; 46:5; 49:2; 56:12; 74:5; 75:9; 123:15; 125:18; 129:13; 132:5, 10; 150:15; 151:9, 16; 160:18, 21, 24; 161:10; 165:21; 166:15; 167:11, 17; 168:15; 169:21; 170:6, 10; 172:6; 173:4; 179:21; 203:7; 265:17; 316:1
sociétés [16] - 24:10, 22-23; 25:9, 11, 15; 26:1; 30:9; 59:8; 60:11; 127:10; 137:25; 154:14, 22
sociétés.. [1] - 60:10
soi [1] - 49:14
soir [2] - 86:6; 238:25
sois [2] - 60:5; 74:25
solage [1] - 258:17
solidairement [1] - 137:16
solide [2] - 107:21
solution [12] - 32:17; 61:25; 101:17; 102:1; 108:19; 203:22; 243:25; 273:9; 283:10; 309:4, 6; 318:1
solution-là [1] - 32:17
solutions [6] - 45:1; 126:19; 191:18; 193:7; 268:21; 292:18
sommairement [1] - 15:17
somme [1] - 89:20
son.. [1] - 52:10
sonne [2] - 33:22
sonne.. [1] - 86:10
sont-tu [2] - 48:23; 128:18
sorciers [1] - 209:19
sors [1] - 94:25
sortaient [2] - 194:22; 245:4
sortait [4] - 20:23; 302:13, 17
sorte [9] - 165:19; 176:24; 218:23; 219:18; 226:21; 234:23; 235:25; 288:12; 314:1
sortez [2] - 118:6; 202:21
sorti [1] - 251:17
sortir [9] - 33:25; 53:10; 258:23; 260:17; 274:2, 4; 304:24; 305:1
sortis [2] - 226:6; 305:20
souci [3] - 166:22; 169:10; 174:10
soucieux [1] - 20:18
souhaitable [1] - 155:9
souhaite [1] - 85:20
souhaiterais [2] - 241:10; 255:14
souhaitiez [1] - 175:5
soulevé [1] - 204:15
soulier [1] - 280:5
souliers [2] - 280:4
souligne [2] - 170:4; 171:2
souligner [3] - 111:11; 115:25; 171:8
souligné [2] - 15:12; 47:10
soulève [2] - 138:10; 151:16
soumet [3] - 60:13, 18, 25
soumettre [2] - 155:15; 168:24
soumis [2] - 58:19; 59:13
soupçonner [1] - 184:16
source [3] - 178:19; 193:4; 194:6
sous-ensemble [1] - 192:17
sous-entend [2] - 36:16, 21
sous-entendre [3] - 59:21; 86:7; 107:25
sous-entendu [1] - 179:23
sous-estimé [2] - 219:21, 25
sous-exploités [1] - 236:22
sous-ministre [18] - 6:17, 20; 7:2; 8:12; 11:3; 19:21; 22:11; 23:6; 24:5; 58:11; 68:23; 84:19; 89:6; 93:14, 24; 95:9
sous-ministres [19] - 9:9, 23; 10:1-3; 12:6; 18:4; 22:20; 23:3, 5, 9; 24:8, 14, 21; 51:15; 154:13
sous-ministres.. [1] - 54:5
sous-secrétariat [2] - 45:19; 153:14
sous-secrétariats [3] - 48:12, 14; 50:9
soustraction [1] - 42:3
souvenais [1] - 97:14
souvenez.. [1] - 69:9
souvenir [14] - 28:23; 47:13; 56:4; 85:1; 88:21; 89:12, 18; 95:15; 150:25; 163:4, 10; 188:3; 192:11; 284:11
souvenirs [10] - 44:4; 54:13; 68:7; 69:18; 72:21; 83:23; 163:7; 308:6
souvenirs.. [1] - 68:9
souvent [25] - 17:25; 22:12; 25:1; 36:22; 38:3; 48:15; 49:18; 57:10; 84:8; 186:17; 196:13; 210:10; 224:5; 228:21; 252:10; 270:16; 271:6, 8; 279:8; 294:20; 303:8; 308:1; 309:19; 310:11; 320:5
souvienne [1] - 198:6
spatiale [1] - 113:6
spec [2] - 231:14;

271:16
specs [1] - 270:9
sphère [1] - 168:14
sphères [1] - 8:1
spikes [2] - 271:18
Spotify [1] - 292:15
spécial [1] - 203:9
spécialiste [2] - 184:22; 271:7
spécialistes [3] - 283:7; 298:15; 304:2
spécialisés [1] - 192:4
spéciaux [4] - 6:7, 9; 10:13; 187:16
spécification [4] - 214:6, 17; 215:12; 230:15
spécifications [2] - 228:16; 270:10
spécifique [1] - 11:2
spécifiquement [2] - 100:9; 146:4
spécifiques [2] - 173:6; 193:1
SQIN [13] - 296:23; 297:3-5, 12, 14-15, 17; 298:1, 4, 7-8, 19
stabilisation [1] - 307:18
stade [4] - 23:25; 47:4, 6; 110:17
stade-ci [2] - 23:25; 110:17
staff [1] - 127:10
standard [1] - 226:17
stationnement [1] - 245:25
statut [8] - 10:2; 42:25; 68:4; 170:19; 174:17; 175:9, 11
statutaire [1] - 26:5
statutaires [1] - 17:13
statuts [1] - 170:18
stratégie [10] - 35:1; 69:4; 90:16; 93:3; 96:1, 8, 21; 122:5; 134:9; 169:25
stratégique [3] - 105:6; 156:17; 157:8
stratégiques [2] - 6:15; 144:22
structure [4] - 43:4; 155:5; 190:13
structuré [2] - 8:24; 50:15
structurés [1] - 196:19
studieux [1] - 23:13
stupéfaction [1] - 55:13
stupéfaction-là [1] - 55:13
subjugués [1] - 313:5
substantielle [1] - 89:21
succinct [1] - 163:12
succinctement [1] - 51:7
succès [7] - 34:18; 105:15, 17; 106:3, 10; 114:3; 263:17
suffisants [1] - 291:7
suggestion [2] - 64:11; 321:22
suggère [1] - 115:6
suggérer [1] - 62:25
suite [50] - 6:6; 16:18; 17:17; 38:10, 22, 25; 46:12; 61:18; 64:10, 24; 81:18; 86:21; 90:13; 93:9; 94:21; 101:12; 106:3; 124:17; 131:17; 136:6, 13; 152:21; 161:17, 21; 167:11, 18, 21; 170:23; 173:3; 174:22; 176:10; 177:24; 179:1; 184:9; 187:12; 197:24; 199:3; 203:19, 24; 208:23; 212:6; 231:17; 249:23; 257:3; 277:20; 301:15; 320:18, 21
suites [1] - 145:11
suivaient [1] - 269:23
suivais [1] - 298:11
suivant [5] - 31:12; 92:14; 120:9; 251:9
suivante [5] - 104:13; 107:11; 108:8; 116:6; 299:23
suivantes [2] - 108:3; 116:11
suive [1] - 298:10
suivi [19] - 6:4; 11:2; 23:14, 16; 63:17; 80:23; 92:14; 96:9, 16, 18; 97:3, 16; 141:18; 151:20; 240:25; 262:7; 270:21; 271:2; 279:2
suivi.. [1] - 96:18
suivis [9] - 84:21; 93:16; 94:4, 21, 25; 95:5, 11; 243:10, 20
suivis-là [1] - 95:5
suivre [10] - 12:25; 52:16; 98:22; 134:18; 215:16; 266:15; 267:20; 268:2; 270:23; 304:24
sujet [11] - 7:16; 26:7; 50:20; 74:5; 77:14; 81:19; 85:19; 131:25; 132:23; 150:22; 152:25
sujet-là [1] - 81:19
sujet.. [1] - 89:13
sujets [10] - 69:23, 25; 77:10, 13; 80:8; 90:5; 91:21; 94:1
sujets-là [2] - 69:23, 25
super [5] - 58:13; 73:12; 122:9, 11; 295:18
supplémentaire [1] - 117:1
supplémentaires [1] - 136:19
supportent [1] - 237:10
supporter [4] - 177:2; 198:16; 219:23; 239:4
supportée [1] - 191:18
supportées [1] - 190:23
supposons [2] - 77:14; 119:5
supposé [1] - 214:13
supposés [4] - 284:14, 17, 19; 299:1
supérieur [5] - 175:19; 187:10; 242:12; 292:22
supérieurs [18] - 8:18; 10:16, 21, 24; 11:22; 51:14; 56:3, 20, 23; 57:5, 8; 153:14; 154:7, 10; 184:10; 187:8; 292:1
surpris [1] - 183:11
surprises [3] - 71:14; 76:2; 180:24
surveiller [5] - 189:9, 14, 16; 213:4, 6
suspendre [1] - 243:11
suspends [1] - 243:12
suspendu [1] - 244:21
suspensions [1] - 244:7
suspicion [2] - 55:4, 13
suspicion-là [1] - 55:13
switch [1] - 55:4
système [28] - 32:4; 151:2; 155:14; 192:15; 225:18; 234:21; 235:2, 8; 246:17; 247:3; 296:24; 300:15, 24; 302:16; 312:5, 8, 14, 16; 313:25; 314:6, 18; 315:2; 318:14, 23; 319:10, 18
systèmes [21] - 29:5; 177:10; 190:24; 198:16; 200:13; 201:17, 19; 205:14; 208:18; 237:10; 239:3; 274:7; 276:22; 296:7; 303:3; 314:2; 316:2, 4; 318:10
systématique [1] - 23:16
systémique [2] - 261:23; 301:1
SÉBASTIEN [4] - 4:5; 160:19; 241:9; 255:23
séance [3] - 84:13, 22; 91:16
séances [1] - 19:17
Sébastien [2] - 4:6; 160:20
sécurisée [1] - 297:9
Sécurité [1] - 58:12
sécurité [5] - 156:6; 190:22; 191:2; 219:3
sélection [2] - 63:4; 155:18
sélectionner [1] - 199:4
sélectionné [1] - 203:23
sénateur [2] - 162:24; 163:4
séparées [1] - 16:9
séquence [1] - 178:25
sûrement [3] - 35:16; 182:16; 254:13
Sûreté [1] - 62:8
sûrs [1] - 295:18

T

t'explique [1] - 106:6
t'sais.. [1] - 292:19
t-shirt [3] - 286:5; 287:2
t-shirts [1] - 259:25
table [1] - 65:11
tableau [10] - 53:7, 15, 18-19; 54:1; 78:25; 79:13; 113:12, 14; 148:19
tableau-là [1] - 53:7
tableaux [2] - 16:13; 117:5
tables [1] - 282:2

~ INDEX ~

talents [1] - 310:1
tandis [3] - 180:17; 230:22; 286:8
tangible [1] - 314:9
tangibles [1] - 274:6
taquine [1] - 103:13
tard [16] - 33:13; 81:7; 110:14; 117:25; 121:25; 146:13; 162:7; 178:24; 188:1; 191:19; 207:17; 228:24; 270:3; 287:21; 313:16
tarif [1] - 36:8
tasse [1] - 240:18
tasse-toi [1] - 240:18
taxation [1] - 192:16
taxes [3] - 175:22; 254:5; 315:7
Team [1] - 282:25
Teams [2] - 289:8
techniciens [2] - 93:22; 95:19
technique [7] - 118:2; 120:4, 23; 191:7; 212:9; 217:21; 236:20
techniquement [2] - 97:10; 119:22
techniques [6] - 118:19; 196:20; 208:17, 21; 214:22; 236:4
techno [1] - 126:5
technologie [4] - 157:25; 314:6; 318:24
technologies [4] - 14:11; 186:25; 202:15; 311:14
technologique [12] - 15:10; 37:10; 45:2; 125:21; 173:7; 178:21; 190:13, 20; 191:5-7; 291:10
technologiquement [2] - 291:18, 21
technologiques [7] - 13:24; 34:10; 126:19; 178:12; 190:14, 16; 314:8
tel.. [1] - 287:3
tellement [8] - 234:9; 245:9; 281:8; 287:14; 304:21; 307:10; 322:8
tellement.. [2] - 287:13; 302:13
temps [86] - 8:11; 19:2; 20:11, 18-19; 21:4; 22:21; 29:6; 30:8; 31:8; 32:20; 34:7, 12; 39:22; 40:24; 43:10; 73:2, 20; 74:3; 75:3; 76:14, 19, 23; 77:18, 24; 90:22; 100:1, 18; 106:21; 111:21; 128:23; 137:11; 142:22; 144:14; 145:11, 15; 148:22; 149:3, 17; 157:15; 163:8; 166:20; 179:21; 180:11, 18; 189:2; 200:1, 14, 21; 202:24; 217:3; 232:16; 233:5; 240:12; 241:3, 10; 244:10; 246:24; 250:22, 24; 253:12; 256:6; 257:4, 18; 264:9; 268:8, 10; 274:11, 22; 277:21; 283:22; 285:25; 288:12; 291:12; 292:21; 294:16, 19; 299:4; 303:7; 314:25; 318:5
température [1] - 283:24
tempête [1] - 306:20
tenante [3] - 84:13, 23; 91:16
tendance [1] - 315:15
tendances [1] - 47:20
teneur [1] - 122:8
tenions [1] - 169:10
tenir [2] - 239:24; 287:11
tente [1] - 137:12
tenter [2] - 309:25; 310:6
terme [10] - 9:24; 13:21; 14:5; 22:2; 27:11, 17; 179:3; 223:23
terme.. [1] - 236:23
termes [9] - 136:16; 151:23; 176:21; 187:24; 196:23; 258:20, 24; 284:9
terminant [1] - 262:7
termine [7] - 39:5; 56:13; 147:18; 165:3; 245:23; 252:24; 290:20
terminer [6] - 6:17; 56:18; 58:13; 110:22; 241:13; 306:5
terminera [1] - 166:11
terminerait [1] - 169:15
terminologie [1] - 44:11
terminé [6] - 6:2, 7; 39:3; 56:14; 276:4; 278:3
terminée [1] - 179:20
ternit [1] - 143:20
terrain [9] - 177:11; 196:24; 220:21; 226:8; 227:22; 238:6; 264:12; 272:20; 309:2
Terre [1] - 239:24
terre [1] - 248:23
terrible [4] - 124:22; 128:24
territoire [1] - 126:20
tes.. [1] - 294:17
test [6] - 211:12; 233:2; 234:6; 270:16; 290:10; 295:19
testaient [1] - 300:23
testait [4] - 228:18; 249:12; 300:22; 307:25
teste [2] - 300:14
tester [4] - 233:24; 235:10; 300:13, 20
testes [1] - 301:4
tests [26] - 112:7; 117:19, 23; 210:24; 232:15, 17, 19; 233:10, 14-18, 20; 234:1, 7; 270:12; 295:20; 300:10; 301:11, 13; 302:13
tests-là [1] - 234:7
testé [1] - 300:13
testée [1] - 249:19
texto [1] - 120:25
textos [1] - 122:19
thème [1] - 296:13
thèmes [1] - 97:19
théoriques [2] - 213:13; 235:6
TI [27] - 15:9; 36:2; 44:13; 45:8; 47:12; 48:10; 49:8, 13; 80:16; 104:6; 119:4, 20; 126:22; 186:9; 196:15, 17, 19-20; 209:1, 5, 12-13; 266:12; 267:7; 269:13
tiendrai [1] - 40:24
Tiger [1] - 282:24
tir [1] - 256:19
tire [1] - 124:14
titanesque [2] - 289:4; 291:11
titre [9] - 10:2; 14:17; 28:20; 33:7; 39:18; 99:2; 100:7; 152:23; 298:11
titre.. [1] - 39:20
titulaires [1] - 51:14
tombait [2] - 224:23; 270:16
tombent [1] - 246:25
tomber [1] - 66:22
tombé [2] - 119:9; 267:24
tombés [3] - 228:12; 271:11; 312:24
topo [1] - 121:15
topos [1] - 122:19
total [2] - 132:25; 158:14
totale [1] - 65:6
totalement [3] - 128:9; 129:12; 144:19
totalité [2] - 46:7; 148:12
touche [2] - 126:18; 248:15
touché [5] - 225:25; 244:8; 248:7, 10, 12
tough [5] - 129:25; 144:10, 13, 22; 145:23
toughais [1] - 305:24
toughes [1] - 305:2
Toupin [1] - 167:6
tour [4] - 17:14; 112:25; 149:8; 241:23
tourmente [1] - 309:22
tourner [1] - 239:25
tracez [1] - 21:14
track [2] - 48:23; 113:22
traditionnel [7] - 270:14; 273:14; 276:18, 21; 277:7, 12, 14
traditionnelles [1] - 269:23
traducteurs [1] - 212:8
traduction [2] - 219:19; 266:6
traductrice [2] - 305:14; 310:1
traduisait [1] - 212:3
traduit [1] - 212:7
trafic [1] - 261:20
train [8] - 165:12; 185:1; 192:2; 214:25; 239:25; 256:22; 314:12; 321:13
traitement [1] - 178:11
traitée [1] - 48:8
trame [1] - 30:21
trancher [1] - 170:21
tranquille [1] - 113:25
tranquillement [5] - 6:16; 26:6; 128:11; 245:19
transaction [2] - 244:3; 250:14

~ INDEX ~

transactionnelle [1] - 310:10
transactions [3] - 169:25; 200:17; 310:22
transformation [9] - 27:4; 28:6; 311:9; 312:22; 313:22; 315:25; 321:3, 8, 10
transformations [1] - 320:22
transférer [1] - 47:24
transféré [1] - 266:11
transférée [1] - 266:13
transiter [1] - 296:13
transition [10] - 102:23; 109:1; 129:14-16; 147:2; 176:22; 177:9; 197:13; 269:17
transmettre [2] - 29:15; 273:24
transmis [1] - 162:17
transmise [4] - 21:11; 53:5; 168:22; 169:13
transmises [1] - 137:15
transmission [1] - 162:17
transparence [3] - 138:2; 169:10; 295:14
transparent [1] - 153:10
transparents [1] - 104:1
transport [1] - 239:7
transport.. [1] - 239:5
Transports [6] - 58:11; 64:10; 68:2, 24; 89:7; 103:1
Transports.. [1] - 35:9
transversal [2] - 49:6; 177:14
travail [49] - 5:25; 17:23; 19:1, 17; 40:17; 94:14; 96:25; 100:23; 126:25; 154:8, 11; 170:2; 171:2, 10; 173:18; 177:4, 6; 181:22; 183:9; 188:12; 191:20, 24; 195:11; 199:12; 201:23; 208:10, 20, 24; 209:21; 216:9, 21; 226:3; 230:12; 231:4; 237:5; 238:22; 240:16; 251:2; 253:13; 268:3, 19; 272:13; 285:6; 289:4; 290:6; 291:11, 18; 304:15; 307:18
travail-là [2] - 209:21; 226:3
travaillable [1] - 156:9
travaillaient [1] - 207:18
travaillais [4] - 130:25; 187:22; 292:11
travaillais.. [1] - 292:10
travaillait [4] - 182:21; 274:8; 275:3; 295:10
travaille [20] - 126:20; 127:24; 154:19; 174:24; 176:3; 184:20; 200:4; 207:4; 230:9; 235:1; 239:21; 247:11; 250:4; 253:14; 266:21; 280:17; 289:9; 306:14; 318:13
travaille.. [2] - 261:15; 280:17
travailler [29] - 15:5; 43:19; 58:17; 196:25; 201:5; 207:20; 209:18; 214:13; 217:14; 222:22; 229:10; 238:4; 240:10; 247:22; 260:24; 273:8; 276:24; 277:1, 5, 24; 278:17; 279:3, 14; 280:2; 289:19; 295:2; 308:13
travaillez [6] - 146:24; 181:2; 194:11; 250:2; 251:7; 252:12
travaillé [11] - 59:10; 104:9; 156:13; 173:1; 176:6; 266:10; 273:20, 22; 299:6; 306:16; 319:25
travaillé.. [1] - 176:13
travaux [24] - 29:24; 31:3; 33:13, 24; 34:8; 135:17; 138:7; 162:6; 165:18, 20; 167:20; 168:8, 20; 169:22; 172:16; 193:1; 201:2; 204:21; 238:24; 262:7; 264:1; 266:15; 320:18
travers [3] - 86:17; 91:22; 321:11
TREMBLAY [52] - 3:16; 5:9; 35:5; 37:20; 38:2; 45:24; 62:22; 66:19; 77:1; 81:9, 13, 17, 22; 82:1, 15; 83:9, 18; 87:15; 88:17; 93:7; 96:4; 97:6, 22; 100:5; 103:20; 105:21; 107:24; 114:23; 121:9; 124:2, 6; 126:12; 139:23; 149:7; 159:1, 8, 12; 160:5, 11; 161:14, 20; 162:3, 13, 22; 163:18; 164:1; 165:1, 15; 166:7; 169:19; 171:14, 21
Tremblay [17] - 3:17; 26:17; 40:7; 49:16; 50:12; 56:9; 62:21; 66:18; 81:5; 127:13; 152:18; 160:12; 167:10; 168:2, 11, 23; 170:15
trentaine [2] - 277:23; 302:19
tribu [3] - 292:12, 17; 297:1
tribus [3] - 292:14, 23; 306:3
trio [2] - 115:6; 186:13
trios [1] - 271:11
trois [65] - 8:10; 10:12; 13:24; 25:2, 24; 48:21; 58:5; 73:2; 76:23; 77:6; 97:19; 109:7, 10; 125:19, 23; 126:20; 142:6, 11, 13; 148:6, 19; 155:17; 165:22; 168:13; 173:5; 184:8; 228:3, 7, 14, 20, 22; 229:9, 20, 24; 238:21; 243:4; 251:21; 254:18; 275:5, 7; 288:1, 19; 290:13; 303:16; 304:22-25; 305:1, 20-22, 24; 316:4, 6; 317:14
trois.. [2] - 25:24; 76:23
troisième [14] - 4:25; 9:7; 37:11; 75:2; 115:12; 123:2, 5; 135:12; 172:2; 180:6; 228:17; 265:13; 290:9
trompe [9] - 24:3; 25:12; 120:17; 177:21; 182:13; 216:10; 238:10, 15; 291:4
trouble [2] - 70:20; 75:11
trouve [6] - 31:13; 66:3; 123:18; 258:13; 266:19; 315:18
trouver.. [1] - 292:20
trouvera [1] - 126:10
trouvé [1] - 305:6
trouvée [1] - 304:4
TRPA [2] - 239:5, 8
Trésor [40] - 15:18; 23:7; 26:19; 27:2; 28:1, 19; 29:3; 30:15; 32:1, 5, 12, 19; 35:12; 36:4; 41:14; 44:10, 12; 45:8; 48:5; 49:10, 19; 50:1, 3, 5, 14; 53:16; 74:9, 24; 75:23; 76:3; 104:10; 111:22; 127:3, 8-9; 130:20
trésor [21] - 7:5; 13:12; 15:3; 16:6; 29:12, 22; 34:20; 35:8, 13; 39:1, 11; 50:18; 84:20; 101:15; 129:25; 162:25; 163:13; 164:4; 165:6; 253:6; 262:3
TU [1] - 270:11
tunnel [3] - 311:7, 17; 312:13
type [4] - 13:5; 51:6; 84:7; 271:2
types [2] - 274:3
tâche [3] - 44:16; 170:7, 11
tâche-là [1] - 44:16
tâches [2] - 15:15; 179:5
tâches.. [1] - 44:19
tâter [1] - 46:14
télécommunication [1] - 290:17
télécommunications [1] - 289:7
téléphone [5] - 86:2; 88:1; 142:3; 242:14; 312:24
téléphonique [4] - 66:5, 24; 122:7
télétravail [10] - 93:23; 95:24; 261:16; 288:21; 289:12; 290:12, 19; 291:9, 14
télétravail.. [1] - 288:23
témoignage [19] - 60:24; 77:16; 85:2; 88:2; 89:3; 97:24; 114:11; 117:15; 131:17; 148:16; 151:11; 164:8; 166:12; 223:20; 260:13, 21; 261:25;

269:15
témoignages [4] - 7:18; 139:2; 149:13; 320:2
témoignages-là [1] - 320:2
témoigner [5] - 54:20; 56:16; 57:18; 128:13; 249:13
témoin [7] - 31:4; 83:11; 100:1; 150:13; 171:4; 255:24; 301:11
témoins [5] - 100:21; 165:21, 24; 166:20; 167:11
tête [14] - 119:9; 135:1; 154:15; 231:10; 232:22; 252:18, 21; 256:18; 258:9; 264:16, 18; 312:19
têtes [6] - 57:7, 12, 23; 60:10, 19
tôt [4] - 270:17; 280:14; 281:19; 282:10

U

Uber [1] - 239:5
ultérieurement [2] - 180:25; 184:15
unique [2] - 297:6, 9
uniquement [3] - 177:17; 191:5
unitaire [1] - 296:3
unitaires [4] - 233:15, 18; 270:12
urgent [3] - 123:8; 252:3
usagers [4] - 278:7; 303:4
usuel [4] - 246:7, 10; 247:15
utilisant [1] - 310:1
utilisateur [1] - 279:14
utilisateurs [3] - 189:18; 278:8; 303:4
utiliser [3] - 47:21; 219:23; 237:14
utilisé [1] - 268:2

V

v'là [1] - 164:10
vacances [3] - 147:10, 12, 14
Vachon [1] - 66:7
vagues [1] - 119:1
valeur [24] - 46:7; 102:1; 229:6, 12, 14, 16, 21; 230:3, 5, 21; 266:21; 270:2; 273:15, 17; 275:5, 8, 22, 24-25; 276:4, 9, 15; 277:8
valeur-là [2] - 275:8; 276:4
valeurs [1] - 253:25
valider [2] - 106:5; 144:6
valoir [1] - 145:24
variable [1] - 271:25
varier [1] - 10:10
vas [11] - 76:4; 94:1; 113:14; 130:15; 183:8; 221:4; 279:3; 287:20, 22; 305:2
vaste [1] - 168:17
veille [5] - 121:4, 7, 14, 22; 202:23
veine [1] - 41:12
venait.. [1] - 205:5
vendredi [3] - 117:22; 146:24; 166:10
vendredis [1] - 19:13
vendue [1] - 315:4
vendues [1] - 315:2
venir [25] - 11:10; 17:20; 26:15; 32:19; 36:4, 14; 41:5; 48:21; 52:3; 68:20; 80:25; 117:25; 121:17; 136:21; 166:21; 207:20; 211:14; 242:1; 287:15; 298:14; 303:6; 308:13
venons [1] - 208:10
venons-en [1] - 208:10
ventile [2] - 143:6
venu [8] - 54:16, 19; 56:16; 57:17; 119:19; 249:13; 270:2, 15
venue [4] - 53:6; 128:13; 156:24; 191:15
verglas [1] - 18:22
verser [1] - 95:18
version [12] - 52:25; 53:3; 58:1; 59:16, 22; 60:1; 68:16, 18; 70:8; 76:5; 96:20; 222:11
versions [3] - 53:3; 193:5; 200:24
versus [7] - 12:22; 30:1; 44:25; 54:18; 106:25; 290:12; 310:2
vert [9] - 113:8, 12, 15; 117:24; 121:18, 21
vertigineuse [1] - 283:12
verts [1] - 201:13
veuillez [8] - 3:6; 82:7, 13; 159:17, 23; 254:24; 255:5; 322:15
veux-tu [1] - 39:8
VG [2] - 27:16; 34:16
via.. [1] - 88:10
vice [2] - 111:3; 186:25
vice-première [1] - 111:3
vice-présidence [1] - 186:25
vide [3] - 236:16, 21; 276:2
vide.. [1] - 236:16
vie [4] - 120:15; 122:15; 217:25; 308:5
viendrai [1] - 179:1
viennes [1] - 243:2
vient.. [1] - 50:8
vieux [2] - 201:12, 15
vigilance [1] - 164:2
vigilant [1] - 34:4
vignettes [1] - 245:24
VINCENT [24] - 160:13; 172:11; 185:14; 187:5; 190:10; 197:6; 238:8; 241:4, 16; 242:16; 246:1; 249:1; 251:5; 252:11; 254:9; 255:7, 12, 18; 265:22; 269:7; 291:3; 308:9, 15; 316:13
Vincent [2] - 160:14; 171:17
VINGT [3] - 4:25; 172:2; 265:13
VINGT-CINQ [3] - 4:25; 172:2; 265:13
vingtaine [3] - 116:24; 148:17; 203:11
visages [1] - 184:18
vise [4] - 28:13; 78:6; 138:1; 167:20
visibilité [1] - 311:10
visible [1] - 292:5
vision [6] - 8:7; 14:8; 52:3; 234:19; 237:8; 310:23
visionnement [1] - 86:2
visionner [1] - 85:21
visites [9] - 193:18, 21-22; 194:15, 18; 196:7; 197:7, 24; 198:2
visites-là [5] - 194:15, 18; 196:7; 197:7, 24
visitez [2] - 194:9; 196:9
visuel [1] - 218:20
vitesse [3] - 47:12; 259:19; 283:25
vitesse-là [1] - 259:19
vivre [4] - 200:14, 20; 302:11, 24
voir [58] - 7:25; 30:2; 34:6; 36:25; 39:21; 43:4; 46:15; 59:23; 67:11; 72:9; 82:24; 84:14, 16; 86:21; 87:2; 100:25; 101:25; 102:14; 113:21; 115:5; 122:22; 126:14; 137:4; 140:24; 142:21; 145:19; 163:4; 166:16; 170:23; 178:6, 8; 183:11; 185:5; 199:10; 204:4; 211:14, 19; 230:16, 25; 232:4-6; 233:7; 237:18; 243:19, 21; 244:4; 250:8, 23; 257:4; 258:17; 261:12; 282:11; 283:3; 287:15; 314:24; 315:8; 318:12
voisin [2] - 207:8, 11
voiture [8] - 148:3, 5; 251:21-23, 25; 315:4
voitures [1] - 315:1
vol [2] - 210:15; 275:14
volant [2] - 70:22; 85:22
volet [20] - 15:8; 36:3, 14; 37:9; 45:10; 74:11-13; 104:5; 119:20; 134:10; 165:12, 18; 169:21; 188:16; 269:9; 275:1; 276:7
volet-là [2] - 165:12, 18
volets [5] - 36:15; 37:7; 108:5; 125:23; 126:20
volontaire [1] - 14:4
volontairement [3] - 14:16; 32:14; 175:6
volonté [3] - 15:4; 95:18; 168:7
volumes [2] - 107:7; 127:22
volumineuse [2] - 86:8; 88:4
volumineux [2] - 85:24; 204:18
volumétrie [2] - 116:17; 118:3

volumétries [1] - 122:20
vote [1] - 272:13
voulaient [4] - 203:12, 15-16; 204:9
vouloir [6] - 62:7; 70:21; 72:4; 84:8; 136:25; 240:15
voyaient [1] - 235:12
voyant [1] - 238:1
voyants [2] - 78:24; 113:8
VP [2] - 51:15; 88:25
VPEN [2] - 125:24; 126:25
VPTI [1] - 41:8
vrai [13] - 30:8; 34:8; 50:2; 171:10; 227:5, 13; 259:2; 291:11; 301:2; 304:17; 305:11
vraie [3] - 143:10; 175:1; 259:20
vraie.. [1] - 143:10
vraisemblablement [3] - 41:24; 166:8; 167:13
vue.. [1] - 49:22
vues [1] - 303:6
vulgarise [1] - 190:11
vécu [4] - 197:13; 269:17; 304:5; 313:15
vécue [1] - 289:21
véhicule [5] - 226:23; 274:19; 281:12; 314:1, 14
véhiculer [1] - 314:14
véhicules [4] - 189:15; 247:7; 248:10
vélocité [9] - 258:24; 259:3, 20; 285:20; 291:24; 292:3; 293:7, 17
vérifiait [1] - 217:16
vérifications [1] - 86:20
vérifier [3] - 46:15; 173:21; 233:24
vérifié [1] - 45:20
vérité [7] - 5:7; 81:2; 91:2; 145:8; 170:22; 172:9; 265:20

W

Washington [1] - 113:13
waterfall [4] - 256:5; 270:7, 15; 280:12
Web [5] - 200:17; 216:14; 246:13; 310:5, 9
Windows [10] - 173:11; 200:13, 16; 201:22-24; 202:6, 10; 204:10
Word [1] - 190:24

Y

yeux [2] - 157:10; 217:24
Yves [22] - 70:18, 25; 73:7, 10, 17; 78:10; 80:10; 94:1; 105:23; 106:7; 120:6; 121:5, 12; 123:22; 124:12; 127:4; 132:24; 141:18; 142:23; 187:11, 14
YVES [4] - 4:14, 22; 5:3; 37:24
Yves.. [1] - 66:7

Z

zone [1] - 147:1
Zéro [2] - 285:2
zéro [1] - 285:14

É

Écoute [1] - 106:6
Élodie [1] - 167:5
Éric [14] - 93:20; 95:12; 127:6-9; 129:24; 130:2; 131:2; 134:11, 17; 136:6; 144:15; 145:20
écarté [1] - 110:16
échange [2] - 26:21; 63:24
échanges [5] - 27:11; 47:13; 103:3; 141:19; 142:1
échappent [1] - 137:3
échappé [2] - 61:4; 152:19
échec [7] - 114:22; 133:23; 143:14, 20; 158:14; 315:21
écho [1] - 156:1
échéances [5] - 227:21, 25; 282:16; 291:25; 296:15
échéances-là [1] - 282:16
échéanciers [3] - 267:17; 286:15, 20
éclairent [1] - 82:18
éclairer [1] - 8:4
économie [2] - 5:16; 52:9
économique [1] - 15:11
économiques [3] - 6:4; 24:23; 25:11
économiste [6] - 5:22; 6:2; 14:3; 39:6; 44:23
écoute [11] - 80:5; 116:17; 119:1; 126:14; 133:18; 137:10; 170:20; 218:9; 287:20; 288:10; 319:7
écoutent [1] - 91:5
écouter [1] - 262:23
écoutons [2] - 263:2, 18
écouté [1] - 7:18
écran [1] - 260:5
écrans [9] - 201:12; 219:9-11, 22; 223:14; 227:8; 244:13; 314:17
écrire [5] - 17:5; 144:10, 12; 199:8; 228:16
écrire.. [1] - 199:7
écrit [8] - 91:7; 132:14; 133:1; 144:7; 156:19; 214:7; 230:19; 252:14
écrite [1] - 135:6
écrivait [1] - 212:1
écrivent [1] - 136:10
écueils [1] - 279:21
édifices [2] - 206:3, 20
éducation [1] - 52:9
également.. [1] - 82:22
égard [1] - 107:18
élaborer [1] - 140:18
élaborés [1] - 108:23
élections [2] - 67:17; 68:4
électorale [1] - 105:7
électrique [2] - 18:21
élevé [2] - 227:6; 245:20
éloigné [1] - 277:9
élu [1] - 52:2
élue [1] - 105:10
élus [3] - 9:2; 165:3, 16
élément [4] - 21:24; 35:23; 70:17; 96:15
élément-là [1] - 96:15
éléments [5] - 58:6; 70:16; 157:8; 196:7; 208:18
émettre [2] - 182:10; 183:22
émotif [2] - 142:6; 143:25
énorme [4] - 208:5; 246:19; 250:20; 279:22
énormément [2] - 171:3; 289:3
époque [3] - 39:15; 274:24
époque-là [2] - 39:15
équilibre [2] - 33:11, 15
équilibre-là [2] - 33:11, 15
équipe [40] - 44:24; 45:8; 50:12; 52:4; 71:7, 15; 73:24; 90:3; 181:23; 183:5; 186:5, 8, 18, 20, 22; 193:14; 199:18; 204:24; 212:20; 214:23; 228:25; 233:23; 237:21; 243:23; 264:19; 268:14; 269:2; 272:15, 18; 295:13; 302:18; 304:4; 306:19; 317:1, 3
équipe,j'ai [1] - 318:19
équipement [1] - 219:14
équipements [1] - 219:12
équipes [37] - 16:9; 46:20; 50:10; 70:15; 71:15; 78:4; 84:10; 85:17; 100:15; 118:19; 142:21; 171:5; 177:8; 186:24; 201:4; 251:19; 258:25; 268:14; 271:22; 272:18; 278:16; 279:1; 280:8; 281:14, 21; 282:1; 293:20; 294:2; 298:12; 299:7; 300:16; 303:23; 320:25
équipes-là [1] - 201:4
équipiers [6] - 268:21; 269:5; 290:8, 13; 300:18; 303:8
équivalents [1] - 321:16
établi [1] - 217:8
établir [1] - 156:16
étage [2] - 123:2, 5
était-on [1] - 259:5
étape [13] - 69:8; 165:2; 174:4; 179:19; 180:2, 6; 225:5; 276:5; 277:15; 297:2
étapes [8] - 102:20; 108:9; 155:1; 179:24; 180:5, 14; 190:1; 273:2
état [11] - 67:18, 24; 131:17; 139:25;

140:14; 141:3, 6; 148:1, 8, 18; 153:15
éteint) [1] - 3:20
étroitement [1] - 253:14
étude [1] - 169:23
études [8] - 172:21; 177:12; 190:21; 202:24; 264:5; 266:2, 4
études-là [2] - 177:12; 202:24
étudie [1] - 262:11
évaluaient [1] - 177:9
évaluation [2] - 46:21, 23
évaluation-là [1] - 46:21
évaluations [1] - 204:21
évalue [1] - 256:23
évaluer [1] - 256:21
évalué [1] - 116:17
éventuellement [3] - 114:25; 163:22; 267:13
éventuellement.. [1] - 163:22
évidence [1] - 79:1
évident [3] - 21:17; 91:20; 285:21
éviter [2] - 170:4; 301:25
évolue [4] - 47:12; 210:20; 318:24; 319:2
évoluent [1] - 200:24
évoluent.. [1] - 317:24
évoluer [10] - 200:23; 201:1; 314:4; 318:25; 319:2, 9, 16, 18
évolution [2] - 39:22; 319:12
évolutions [1] - 109:23
évolué [6] - 100:18; 187:12; 268:10, 14; 280:11; 318:14
évoluées [3] - 109:15; 200:19; 280:9
événement [1] - 56:4
événement-là [1] - 56:4