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 22 SEPTEMBRE 2025

JOUR 53

COMPARUTIONS :

Me SIMON TREMBLAY
procureur en chef de la Commission

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS
Me IMÈNE LAMMALI
procureurs de la commission

Me SÉBASTIEN LAPRISE
Me AUDREY GAGNON
Me ROBERT SUTHERLAND
avocats de la SAAQ

Me MARIE-FRANCE LE BEL
Me PATRICIA BLAIR
avocates du Procureur général du Québec

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND
avocat de Karl Malenfant

Notes sténographiques réalisées par
Christophe Bolduc, s.o.

JOUR 53
22 septembre 2025

TABLE DES MATIÈRES

PROPOS PRÉLIMINAIRES..... 3

TÉMOIN : M. KARL MALENFANT

Interrogé (Me Thériault-Marois)..... 18

FIN DE L'AUDIENCE..... 318

- - - - -

9 h 02 — DÉBUT DE L'AUDIENCE

PROPOS PRÉLIMINAIRES

- - - - -

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Debout et silence, l'audience du 22 septembre est maintenant ouverte.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bon matin à tous.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Vous pouvez vous asseoir.

Bonjour, Monsieur le commissaire.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bonjour, Madame la greffière.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Identification des parties pour les besoins de l'enregistrement.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Bon matin, Monsieur le commissaire, bonjour à tous, Alexandre Thériault-Marois, pour la Commission.

Me IMÈNE LAMMALI :

Bonjour, Monsieur le commissaire, bonjour à tous, Imène Lammali, pour la Commission.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bonjour.

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Bonjour, Monsieur le commissaire, Sébastien Laprise, Langlois Avocats, pour la Société de l'assurance automobile du Québec.

Me AUDREY GAGNON :

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

Me ROBERT SUTHERLAND :

Bonjour, Monsieur le commissaire, Robert Sutherland, pour la Commission -- pour la Société, pardon.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Je n'ai juste pas compris...

Me ROBERT SUTHERLAND :

Maître Robert Sutherland pour la Société.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Merci.

Me PATRICIA BLAIR :

Bonjour, Patricia Blair, pour le Procureur général du Québec.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Merci.

Me MARIE-FRANCE LE BEL :

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

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Non, il n'y a personne d'autre, il y a vous.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

C'est à moi, alors...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bien, écoutez...

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

... Jean-François Bertrand, pour monsieur Karl Malenfant.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Parfait. Monsieur Malenfant est présent, donc, bonne journée. Alors, on va vous assermenter, nouvelle journée oblige.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Monsieur le commissaire...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

... si vous me permettez, avant de commencer, j'ai une intervention à faire, qui sera courte, mais précise et concise.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Le 24 avril dernier, lorsque vous avez amorcé les

travaux de la Commission...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

... vous aviez dit, et je vous cite, que vous étiez à la recherche de toute la vérité, et que pour ce faire, vous alliez retourner toutes les pierres.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Or, il appert, malheureusement, que vendredi, vous n'avez pas été informé de toute la vérité, et je m'exprime, je m'explique plutôt, monsieur, vous l'avez entendu, lorsqu'il s'est fait montrer deux documents, et je fais référence aux pièces plus particulièrement, les pièces KM493.4...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

... et 493.5, si je ne m'abuse, là.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Alors, les deux courriels où on voit qu'il y a eu un rapport exécutif et un autre où on voit qu'il a...

qu'il a eu la soumission.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Vous vous souvenez des deux courriels en question?

LE COMMISSAIRE GALLANT :

C'est bon.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Alors, vous vous souvenez la réaction de monsieur Malenfant, il était abasourdi, il ne comprenait pas. En fin de semaine, lorsqu'il est arrivé, il a fait... il a fouillé à l'intérieur de ses 50 000 documents qui ont été envoyés à la Commission au mois de juillet, au mois d'août, suite au subpoena que nous avions eu, et il a trouvé l'explication, Monsieur le juge -- Monsieur le commissaire, pardon.

Cette explication-là, ce sont deux pièces qui disent clairement que monsieur Malenfant avait le droit d'être en possession de ces soumissions, avait l'autorisation, c'est une décision qui avait été rendue par monsieur Yves Frenette, le 8 avril 2016, et dans la séquence des événements, vous allez voir comment c'est important.

Alors, tout ça commence, j'ai le premier... j'ai deux échanges de courriels...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui, oui oui, là...

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

... que je vais vouloir déposer.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bien, ça a été montré...

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Ça a été envoyé à la Commission. En fait, ça a été envoyé, mais c'était en possession de la Commission depuis le mois d'août.

Alors, il y a deux... il y a madame Chagnon...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui, maître Tremblay.

Me SIMON TREMBLAY :

Juste, là, il faut faire attention, là, je comprends le point de mon confrère ce matin, là, puis il y a deux choses, là, la Commission a reçu des dizaines de milliers de documents et monsieur... mon confrère vient de le dire, 50 000 documents de la part de monsieur Malenfant, alors qu'on a demandé lors de son... pas son interrogatoire, mais la rencontre d'août, de nous envoyer les documents qui étaient pertinents. Donc, de laisser sous-entendre qu'on cache des choses, je pense que c'est inacceptable de la part de mon confrère, on recherche la vérité...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

(Indiscernable).

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Premièrement...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Non, on va y aller de façon ordonnée.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

O.K. Parce que j'ai quand même parlé avant que maître Tremblay m'interrompe.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Assoyez-vous, il y a une objection, je vais vous écouter, ça, c'est promis. Alors, assoyez-vous, je l'ai déjà dit, mon cerveau, deux temps, moi, puis si vous parlez par-dessus, je vous perds tous les deux, là. Donc, maître Bertrand, assoyez-vous.

Me SIMON TREMBLAY :

Donc, je veux juste faire attention, que j'invite mon confrère à faire attention aux insinuations qu'on n'est pas à recherche de la vérité parmi les dizaines et les dizaines de milliers de documents, d'une part. D'autre part, il y a des moyens de faire la preuve, puis je ne pense pas que c'est par une intervention de l'avocat du témoin, on sait tous qu'en vertu de nos règles de pratique, il est généralement très reconnu dans les commissions d'enquête qu'on

s'objecte exclusivement sur les droits fondamentaux. Donc, s'il y a lieu de venir préciser certaines choses qui ont pu être dites, on est à la recherche de la vérité, ça va me faire plaisir de l'entendre, mais il y a des moyens de faire ça correctement, et ce n'est par en une simili objection, en essayant de faire... de déposer des documents, je veux dire, qu'on les achemine à la Commission,ll jecp que ça été fait auprès de mon collègue, puis monsieur aura l'occasion, je pense qu'on a laissé suffisamment l'occasion à monsieur Malenfant de s'exprimer sur différents points, ça peut être un point sur lequel il pourra s'exprimer, mais ça ne se fait pas via le véhicule que mon confrère préconise ce matin.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

O.K. Maître Bertrand, les deux courriels ont été envoyés aux procureurs?

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Ont été envoyés aux procureurs.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Parfait. Même s'ils les avaient déjà ce que je comprends. Est-ce que ça a été envoyé aux participants?

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Ça a été envoyé à tout le monde.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Parfait. Alors, moi, ce que je vais vous inviter, là, c'est de vous rencontrer, on va commencer, là, ce midi ou à une pause, savoir comment vous allez introduire ça en preuve, est-ce que c'est pendant l'interrogatoire de monsieur, est-ce que c'est après ou mercredi matin, quand il va finir son témoignage, mais bien évidemment, je vais lui donner l'occasion de s'expliquer.

N'oubliez pas, par contre, puis je vais le redire encore pour le bénéfice de tout le monde, parce qu'on a tendance à l'oublier, ici, ce n'est pas le procès de personne, ce n'est pas le procès de monsieur Malenfant, ce n'est pas le procès de personne, c'est une enquête publique.

Alors, les points suivants, et je vous les... je l'ai dit aux personnes, moi, c'est mon carré de sable, c'est ma patinoire, c'est mon leitmotiv, là je vais le dire publiquement, alors c'est sur mon ordinateur, j'ai toujours ça en tête : « Il importe de rappeler -- puis ce n'est pas moi qui le dis, c'est la Cour suprême du Canada :

> « Il importe de rappeler qu'une commission d'enquête n'est pas un procès, il n'y a pas de litige à

trancher entre des parties adverses, mais bien une mission d'intérêt public, comme l'a affirmé la Cour suprême dans l'*arrêt Phillips*, donc la Commission Westray, le rôle d'une commission d'enquête est de faire la lumière sur des événements d'intérêt public et de formuler des recommandations et non d'attribuer une responsabilité juridique.

Le but premier de la commission est donc la recherche de la vérité, à savoir ce qui s'est passé, pourquoi et comment éviter que de tels événements se reproduisent.

Dans *Canada contre Commission Krever*, la Cour a rappelé qu'une enquête publique vise avant tout à faire la lumière sur une situation d'importance et à permettre de formuler des recommandations utiles pour l'avenir.

Les travaux d'une commission d'enquête doivent impérativement se dérouler efficacement, avec célérité,

et dans le respect du principe de la proportionnalité. L'efficacité veut dire concentrer les efforts sur la recherche de la vérité et la formulation de recommandations utiles -- alors c'est le but. -- La célérité commande que la commission mène ses travaux, autant que faire se peut, dans les délais impartis. La célérité ne signifie toutefois pas couper les coins ronds, il s'agit plutôt de progresser avec rigueur tout en respectant l'équité procédurale à l'égard des personnes concernées. Comme le rappelait la Cour suprême dans *Krever*, des délais excessifs risquent de miner l'équité procédurale et de compromettre la confiance du public.

Enfin, la Commission doit concentrer ses efforts sur ce qui est nécessaire pour atteindre le mandat. Le principe de proportionnalité exige de privilégier les éléments réellement pertinents sans chercher à explorer

> toutes les pistes possibles ni entendre tous les arguments imaginables afin de maximiser la valeur de la recherche de la vérité et de la formulation de recommandations utiles tout en respectant les délais impartis et les exigences d'équité procédurale. »

Ce que vous m'avez dit, maître Bertrand, a une certaine utilité pour moi, bien évidemment qu'on va les regarder, mais ça n'apparaîtra pas via vous, ça va être dans la preuve, et au moment que je jugerai opportun. Dans un premier temps, vous vous rencontrez, vous allez vous rencontrer, et si c'est de consentement, moi, là, c'est le bonheur total, quand c'est de consentement, ça passera dans la preuve et monsieur Malenfant pourra évidemment d'expliquer là-dessus.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Mais si vous me permettez, c'est parce que vous parlez d'équité procédurale, là, mon client, là, c'est lui, toute la fin de semaine, qui a vécu avec des manchettes du style « Autre coup de tonnerre à la Commission Gallant, quatre jours après la clôture du dépôt, Karl Malenfant s'est envoyé à son adresse

courriel personnelle le cahier de réponses de l'appel d'offres, ce document extrêmement confidentiel n'aurait jamais dû se retrouver entre ses mains », ça, c'est faux, Monsieur le juge, puis ça, ça a nui à la réputation de mon client.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Avec le plus respect que j'ai pour vous, ce qu'il a dit avant d'en arriver là, c'est qu'il n'en avait jamais pris connaissance, ce qui a impliqué que la Commission a démontré... qu'il avait le droit, là, pour moi, c'est secondaire, il viendra le dire.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Bien non, Monsieur le juge, ça vient bonifier sa réponse. Quand il vous dit : « Je ne me souviens pas... »

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Parfait.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

« ... de bonne foi, je ne me souviens pas »...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bien, je viens de vous expliquer qu'il pourra le dire.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

... et c'est en fouillant qu'il trouve ça.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Il pourra le dire, ça.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Oui, mais j'aimerais ça qu'immédiatement, ce soit déposé, pour que le public ait accès à cette pièce-là, puis que ce mensonge-là qui circule dans les médias, malheureusement, qui affecte la réputation de monsieur Malenfant, soit corrigé dès maintenant, vous avez le pouvoir, Monsieur...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Vous irez... vous irez...

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Monsieur le commissaire, vous avez le pouvoir de le faire.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui, j'ai le pouvoir de le faire, vous irez... vous le ferez au retour de la pause à 10 h 30. Ça va?

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Merci.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Mais vous allez rencontrer toutes les parties avant.

Me SIMON TREMBLAY :

Je ne sais pas si vous m'en avez une copie à moi?

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Oui, oui oui, ça a été envoyé, mais...

Me SIMON TREMBLAY :

À moi?

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Oui. Mais je tiens à dire que c'était pas une attaque contre maître Tremblay ou maître Thériault-Marois...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

J'ai bien compris ça.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

... puis je veux répondre à l'objection. Par contre, ce que j'ai dit, et c'est un fait, les 50 000 documents ont été envoyés, puis si c'est beaucoup pour eux autres, imaginez-vous pour monsieur qui est tout seul à fouiller dans 50 000 courriels pour des événements qui datent de 10 ans, alors je tiens à le préciser également. Je vous remercie.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

On peut commencer?

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Merci, Monsieur le commissaire. Bonjour, monsieur Malenfant.

- - - - -

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

KARL MALENFANT, retraité;

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

INTERROGÉ PAR Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Q. Monsieur Malenfant, je vais revenir sur deux questions d'ordre général concernant le montant des soumissions et le montant du contrat.
Dans le cadre du processus d'appel d'offres, avant de recevoir les soumissions des alliances, est-ce que la Société avait prédéterminé un montant, au-delà duquel on allait annuler l'appel d'offres?
R. Pas...
Q. Est-ce qu'il y a un montant qui était trop élevé pour la Société si on ouvrait les enveloppes et qu'on... et qu'on avait décidé qu'on n'allait pas de l'avant?
R. Pas à ma connaissance.
Q. Je vous pose maintenant la question, un peu la même question, mais dans le cadre de l'exécution du contrat, est-ce que, pour l'une ou toutes les livraisons, il y avait un montant de dépassement de coûts au-delà duquel on avait déterminé qu'on suspendrait le projet ou qu'on annulerait celui-ci, on a un montant... juste compléter, là, on a un montant de 376 millions d'investissement au départ

pour les livraisons, est-ce qu'on s'est dit, bien, au-delà de tel montant de dépassement, là, on suspend ou on arrête le projet?

R. Monsieur le commissaire, la pérennité technologique sur 20 ans était de l'ordre de 1 milliard. Le projet...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Monsieur Malenfant...

R. Le...

Q. Non, monsieur Malenfant.

R. Donc, il n'y avait pas de montant maximum.

Q. C'est rien que ça que j'ai besoin de savoir.

R. Parfait.

Q. Si on veut arriver aux choses importantes que vous avez à me dire, gardez-vous du temps, monsieur Malenfant, des réponses de 22 phrases de longues pour en arriver à ce que vous me dites, là, moi, je retiens juste ça, il n'y en avait pas, il n'y en avait pas.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Q. Bien. Le... je vais aborder maintenant avec vous, monsieur Malenfant, un aspect qui, je crois, là, n'a pas beaucoup été abordé dans les travaux de la Commission, c'est-à-dire les infrastructures matériels et logiciels.

On a parlé beaucoup des licences, on a parlé beaucoup des services professionnels, mais cet aspect-là, les infrastructures matériels et logiciels, on n'en a pas beaucoup parlé, peut-être nous dire d'abord, là, est-ce que vous pourriez nous dire de quoi il s'agit, on peut aller voir l'annexe également, si vous le souhaitez, mais on a un montant, dans le contrat-cadre, de 48,7 millions pour... pour ces infrastructures, est-ce que vous pourriez nous dire, de façon générale, de quoi il s'agit?

R. Je peux globalement vous dire que la couche d'infrastructures, donc les machines qui visent à remplacer le vieil ordinateur central sur lequel l'ensemble des... des applications de la Société, au moment où on débute le projet, bien, ces infrastructures-là sont la couche infrastructures, normalement, une durée de vie d'infrastructures est de cinq à sept ans, et évidemment, cette infrastructure-là, comme votre ordinateur, vient avec... mon Mac vient avec du iOS, la iOS, elle aussi doit évoluer dans le temps.

Q. Très bien. Donc, et ces infrastructures matériels et logiciels devaient être fournies par LGS; n'est-ce pas?

R. C'est dans la soumission.

Q. Parfait. Et on a vu, donc, que c'était un contrat sur 10 ans, c'est bien ça, donc le contrat-cadre était d'une durée de 10 ans?
R. Oui.
Q. Et... donc, les infrastructures matériels et logiciels devaient être couvertes sur une période de 10 ans par le contrat?
R. Oui, c'était l'intention.
Q. Parmi les infrastructures matériels et logiciels, je ne me trompe pas qu'un élément important, c'était les serveurs?
R. C'est l'infrastructure, donc oui. C'est quoi votre question?
Q. Mais dans l'enveloppe de 48 millions, parce qu'il n'y a pas juste les serveurs, n'est-ce pas, dans les infrastructures matériels et logiciels?
R. Ah, là, si vous voulez que je vous parle du découpage, il faudrait me permettre d'avoir, là, les informations que vous avez, là.
Q. On pourrait peut-être... oui, on va aller voir... on va aller voir l'annexe B du contrat de services professionnels, qui est à la pièce KM159, sous la cote permanente 74_P-1341.
Donc, on voit différentes composantes matérielles ici, monsieur Malenfant, qui sont... qui sont inclus

dans la somme de 48 millions de dollars?
R. Oui, c'est des infrastructures.
Q. Et quand on voit « Power e880 », qu'est-ce que ça veut dire?
R. C'est un serveur, sous toutes réserves des numéros, là, je ne suis quand même pas le directeur des infrastructures, hein, on comprendra, mais c'est des... c'est des machines, c'est des machines principales.
Q. Est-ce que vous pourriez nous... pour monsieur et madame Tout-le-Monde, là, nous dire à quoi ça sert, dans le cadre du projet CASA, ces serveurs? D'abord, ils sont manufacturés par qui, est-ce que vous le savez?
R. Eux autres, c'est IBM, là.
Q. C'est IBM. Et est-ce que... donc, LGS, dans le cadre du contrat, va fournir leurs services professionnels, mais va se servir également de l'équipement qui provient de la maison-mère, manufacturé par la maison-mère?
R. C'est le choix de leur soumission, effectivement.
Q. C'est ça, parfait. Et est-ce que vous pourriez nous dire à quoi servent ces serveurs dans le cadre du projet CASA?
R. Oui, puis on voit ici, là, les phases L0, L1, et on

voit donc une montée graduelle de quantité de serveurs. Donc, vous voyez, dans le L0, il y a des Power e880, je ne pourrais pas vous dire la granularité de chacun, puis je ne pense pas que monsieur et madame Tout-le-Monde a besoin de ça, là, mais...

Q. Non.

R. ... on voit que les quantités augmentent, parce qu'elles sont étroitement reliées à... au nombre d'utilisateurs qui... qui consommeront la force de ces machines-là, alors, donc, de quoi on parle, c'est comme des gros gros gros gros gros ordinateurs qui sont dans un centre de traitement, et qui permettent... par lequel l'ensemble de l'information passe, qui gèrent... et qui gèrent les données et les traitements de la Société, et il y en a deux... il y en a deux... je dirais, deux quantités, une quantité à Québec puis une quantité à Montréal, dans les différents... dans nos deux centres de traitement.

Q. O.K. Donc, ce n'est pas... on n'utilise donc pas l'infonuagique?

R. Non, bien que c'est un élément que nous avons regardé. Mais c'est-à-dire, on va utiliser de l'infonuagique, d'ailleurs... et là, de mémoire, je ne le sais pas exactement où on voit ça, mais on a du

SaaS, là, on a quand même, par exemple, l'application, qui est la gestion des comptes de dépenses, par exemple, elle est en infonuagique, mais si vous vous remettez en 2014, 2015, Monsieur le commissaire, ce qui se passe dans le nuage a beaucoup déjà évolué. Alors, la solution, notre requis était que ça soit... ce qu'on, appelle, entre guillemets, cloud readiness, c'est qu'elle soit prête pour évoluer dans le nuage, mais à ce moment-là, la... plus que tu es dans le nuage, plus ça prend des capacités de communication importantes, puis des enjeux de sécurité. Alors, au niveau architectural, hein, on architecture une maison, ce n'était pas possible à l'époque, mais les cloud readiness, du moins, c'est ce que nos technologues m'ont garanti.

Q. O.K. Donc, les données, la solution passe par ces serveurs, sans les serveurs, ça ne fonctionne plus?

R. Ça ne fonctionne plus.

Q. Et vous nous avez déjà dit, donc, que les serveurs en question ici ont une durée de vie limitée?

R. Cinq à sept ans.

Q. O.K. Qu'est-ce qui se passe après cinq à sept ans?

R. Ils ne sont plus garantis, et ça... une panne peut... dans le fond, l'objectif d'un serveur, c'est d'avoir, évidemment, comme à la Société, le service est 24

heures par jour, sept jours par semaine, 365 jours par année, l'objectif est d'avoir des machines qui ne tombent pas en panne.

Alors... et le fournisseur peut garantir, dans la durée de vie normale, que sa machine va être bonne à 99.99999 %, par exemple, en termes de capacité de traitement, parce que c'est des machines qui n'arrêtent jamais, mais plus le délai... plus on arrive à la date de fin, plus les risques augmentent, et après la date de fin, bien, les garanties diminuent, puis les... les possibilités de devoir faire affaire à... aux fournisseurs pour venir... un peu comme une voiture, en fait, là...

Q. Oui.

R. ... je peux devoir avoir à faire avec eux, il n'y a plus de garantie, il faut changer des pièces, puis là, bien, ça génère des pannes, puis ça, on ne veut pas ça, évidemment.

Q. Bon. Alors, on sait déjà que la durée de vie des serveurs est plus courte que la durée du contrat sur 10 ans, et si je ne m'abuse, donc, on va prévoir, dans le contrat sur 10 ans, de la récurrence pour la... qu'est-ce qu'on va faire après cinq à sept ans, on va les mettre à niveau, on va les remplacer, qu'est-ce qui est prévu, de mémoire?

R. Je n'utiliserai pas le mot « récurrence », O.K., parce que c'est un actif, remplacer un actif, c'est comme changer ta voiture, t'sais, elle vaut, je ne sais pas moi, 50 000 $ au début, à la fin, elle a une valeur résiduelle nulle, on remplace donc l'actif, on achète un nouvel actif, et il y a comme deux grandes étapes, je dirais, et on fait ça à la SAAQ aux cinq ans environ, c'est comme ça depuis toujours, donc on sait faire, on achète les nouvelles machines, elles arrivent au centre de traitement, et pendant... les gens s'approprient la nouvelle machine, puisque normalement, elle est plus puissante, la nouvelle qui arrive, elle amène... comme mon Mac, il a évolué dans le temps, je ne veux pas faire de promotion pour Mac, ceci étant, ma machine a évolué dans le temps. Alors, ils arrivent, les équipes ont du temps de travail et des jours-personnes à mettre pour faire en sorte que la machine est configurée aux besoins de la Société, comme quand vous implantez votre iOS, et par la suite, bien, un week-end ou deux, là, ça dépend des... il y a des plans de projet ou il y a une transition des données, des traitements d'aiguillage et télécommunications.

Q. O.K. Si je...

R. Et c'est de l'investissement, je m'excuse.

Q. Je comprends, je comprends votre point là-dessus, mais...
R. Compte tenu qu'on remplace l'actif.
Q. Donc, en fait, je vais être très précis, là, à l'année 6 dans le bordereau au contrat, on voit un montant d'infrastructure de 15 millions de dollars, peut-être que je peux vous le montrer, là, on va...
R. Bien, si vous le dites, je vais vous croire.
Q. On va aller le voir.
R. Il y a un quantum pour changer les machines, c'est clair, dans le bordereau de prix.
Q. O.K. Mais peut-être, allons voir KM347.3, sous la pièce 74_P-1547.
Je suis allé un peu vite, Madame l'assistante-greffière, 347.3.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Je ne suis pas certaine que... je ne suis pas certaine que ma collègue ait cette pièce.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

347.3, vous ne l'avez pas, Madame la...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Est-ce que...

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

O.K., quelqu'un lui a envoyé, c'est bien.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Parfait. Alors, voilà, on l'a à l'écran maintenant. Est-ce qu'on peut... oui, agrandir et montrer particulièrement le coin supérieur gauche?

Q. Et là, ce qu'on va voir, monsieur Malenfant, c'est... vous voyez l'année 6 en haut?

R. Oui.

Q. Est-ce qu'on peut...

R. Mais je ne vois pas...

Q. Oui, est-ce qu'on peut se tasser un peu à gauche?

R. Oui.

Q. C'est mieux, ça.

Un peu plus à gauche, s'il vous plaît.

R. L'autre gauche.

Q. L'autre gauche. Donc, on voit, à l'année 6, monsieur Malenfant, là, des... les serveurs power IBM pour 7.4 millions puis toute une série de lignes au bordereau qui m'apparaissent être liées aux serveurs?

R. Oui.

Q. C'est votre compréhension?

R. C'est ma compréhension, mais je ne peux pas vous dire si, à ce moment-là, le... parce que je vois qu'il y a des notes, note 1, note 2, note 3.

Q. Oui.

R. Alors, je ne peux pas vous dire... t'sais, moi, les

bordereaux de prix comme ça, j'ai entre guillemets jamais consommé les bordereaux de prix, là, j'ai des équipes qui regardent ça.

Q. Je comprends. Les notes sont tout de suite après, mais je ne pense pas que...

R. Même le bordereau lui-même, là, t'sais, il y a des chiffres, mais je ne peux pas vous dire...

Q. Je comprends.

R. Je ne pourrais pas expliquer les chiffres.

Q. Mais l'objectif, à tout le moins, c'était de prévoir les équipements requis pour CASA sur une période de 10 ans?

R. Bien, au mieux possible, c'est pour ça que je veux vraiment faire attention, au mieux possible prévoir les quantums, mais évidemment, en fonction, par exemple, d'ajouts de portée, d'ajouts de nouvelles lois, d'ajouts de différents services, bien, ces quantums-là vont évoluer également dans le temps. C'est une photo... c'est l'intention d'une photo au temps T qui est, dans ce cas-ci, 2016, quand ils nous ont répondu à l'appel d'offres.

Alors, ici, on est en 2016 plus 6, donc 2022, alors c'est sûr que ces prix-là est une intention d'IBM, mais il doit y avoir 42 000 notes qui expliquent ce qui est dedans, ce qui n'est pas dedans, s'il arrive

telle affaire, il va se passer tel truc.

Q. Oui, je comprends très bien ce que vous dites, mais distinguons deux choses, c'est-à-dire vous dites que s'il y a des ajouts de portée, si, par exemple, on double les besoins des serveurs, mais évidemment, IBM ne sera pas tenu à son prix entre-temps, puisqu'elle détermine son prix en fonction des conditions au moment de l'appel d'offres. Maintenant, le... si, par contre, on ne changeait rien, supposons qu'on ne changeait rien, le prix qui est là est gelé?

R. Non, je ne dirais pas ça, parce que même les premières machines, le prix que nous avons payé n'était pas celui du bordereau, ils étaient inférieurs; O.K.? Parce que je me souviens que le BOM, le business of material, donc c'est-à-dire... parce que t'sais, ce n'est pas... on n'est pas chez Amazon, alors quand qu'ils ont refait leur sizing, je me souviens que le coût des machines avait diminué, parce que la machine, dans le temps, elle peut baisser de prix, elle peut augmenter, t'sais, cette machine-là, il y a cinq ans, n'existait pas, elle peut être plus puissante, moins puissante, il y a différentes variables, c'est assurément l'intention, toutefois, d'avoir un guide, on peut s'accrocher à ça, mais il y a beaucoup de variables qui vont faire

que ce chiffre-là, je peux vous garantir, ne sera pas celui final qu'on va payer, comme dès le début, on a payé moins cher les premières machines.

Q. Donc, les bordereaux de prix qui sont intégrés au contrat, ce que vous nous dites, c'est que c'est un estimé de la part du fournisseur et non un prix fixe, forfaitaire?

R. En fait... non... bien, c'est-à-dire, il y a un concept de forfaitaire, mais il faudrait que je revoie toutes les nuances des clauses pour ne pas induire la Commission en erreur, je ne voudrais pas le faire, je vais être prudent, mais j'ai souvenance que quand, moi, on m'a présenté mes tableaux de bord, les machines au début ont été moins dispendieuses, et que ça évolue dans le temps, et que les raisons qu'on me donne sont celles que je vous explique.

Q. Très bien. Peut-être juste descendre, Madame l'assistante-greffière, pour qu'on aille voir le bottom line, là, la ligne « Total ». Voilà.
Donc, le total ici, pour la livraison 1, puis on n'en voit pas pour la livraison 2, là, mais donc, le total pour les équipements serait de 15 185 000, pour l'année 6.
Je vais vous amener maintenant à une présentation, on va... on va... on va rester dans la même thématique,

monsieur Malenfant...

R. Je suis un peu... là, quand vous avez dit le total livraison 1, là...

Q. Oui.

R. ... là, je suis dans ma tête, comme je n'ai pas la vue d'ensemble, puis je ne l'ai jamais analysée en détail, puis depuis probablement 10 ans, là, on parle de juste remplacer les machines de la livraison 1 ou celles de la livraison 2, parce que même la livraison 2, ça a évolué dans le temps, là, alors c'est le défi des grands chantiers puis des grands projets, ce n'est pas des boîtes de souliers ou de chaussures, ça fait que c'est vivant, là, c'est organique, des projets technologiques, c'est comme un être vivant. Alors, on peut bien penser que le bébé va grandir puis il va mesurer six pieds, mais peut-être qu'il va mesurer six pieds huit ou cinq pieds deux, et ça, dans les recherches scientifiques, c'est l'image qu'on utilise, c'est organique.

Alors, t'sais, je vois ce qui est écrit là, mais exactement ce que ça contient, moi, je ne peux pas vous le dire, et est-ce que ça a un potentiel de changer, oui.

Q. Je vous entends, je... je vous entends.

Je vais vous amener à la pièce KM351. Et là, je vous

souligne tout de suite, monsieur Malenfant, on est en date du 22 août 2023, donc on est vraiment plus loin dans le projet.

Vous avez donc un document qui vous est envoyé par monsieur Bruno Coulombe, on va aller à la page... donc, vous êtes toujours en poste, hein, au 22 août deux mille... pardon, c'est ça, au 22 août 2023, vous êtes toujours en poste?

R. Je suis toujours en poste, et Bruno Coulombe est le directeur général des infrastructures.

Q. Très bien.

R. Donc, c'est sa responsabilité de s'assurer que le parc technologique, qui est quand même très complexe, là, la SAAQ est une grosse grosse entreprise, c'est lui qui a l'imputabilité de cela.

Q. Bien. Et là, pour rappel, vous allez quitter, vous, le 1er janvier 2024, c'est bien ça?

R. 1er février.

Q. 1er février, pardon, merci.

R. En fait, de février à avril, je serai en...

Q. Parfait. On va aller aux pages 4 et 5, en fait, la page 4 pour commencer, donc on vous expose le contexte, monsieur Malenfant :

> « Nous avons écarté l'infonuagique avant le go-live. »

Donc, le go-live ayant eu lieu en février 2023...
R. C'est-tu celui-là dont on parle? Parce que tantôt, vous me parliez de L1 dans votre bordereau, le L1 étant le go-live en 2018.
Q. Très bien.
R. Puis là, vous me parlez de L2, que le go-live est en 2023, alors lequel... Tantôt, juste pour rappel, pour vous, le L1 du bordereau d'il y a trois minutes, puis ici, le L2, on n'est pas dans le même univers, là.
Q. Je comprends bien.
R. Parfait.
Q. Je... je... je comprends le point d'interrogation, je pense qu'on va déduire un peu plus tard qu'il s'agit du go-live de la livraison 2, mais à tout le moins, on va...
Bon, mais vous avez raison qu'il y a eu deux go-live, il y en a eu un pour la livraison 1, puis un ensuite pour la livraison 2...
R. Et le bordereau que vous m'avez montré il y a trois minutes, c'était celui du L1?
Q. Oui.
R. O.K.
Q. Puis on comprend que ça vient... il y a un certain battement, c'est-à-dire qu'on a acheté d'abord les serveurs pour la livraison 0, ensuite la livraison 1,

ensuite la livraison 2, et ils vont devoir être remplacés, donc, à rebours également, là?

R. Pas nécessairement.

Q. Pas nécessairement?

R. Parce que la durée de vie est de cinq à sept ans, donc avec l'évolution technologique, c'est le rôle de monsieur Coulombe et de ses équipes d'experts, ce que je ne suis pas, c'est le rôle de l'équipe de Bruno Coulombe de regarder avec IBM, de faire des ateliers de travail, et en fonction des nouvelles technologies existantes, est-ce qu'on peut remplacer deux machines par une, est-ce que... qu'est-ce qui... et c'est pareil dans le vieux monde, là, avec les ordinateurs centrals puis tout ça, ils revoient le mixte, ils revoient les âges, ils revoient les durées de vie utiles, les garanties, c'est des gros chantiers d'analyse, ça ne se fait pas sur le coin d'une table, alors c'est ce qu'ils font. Alors, ce n'est pas nécessairement en cascade et à rebours comme vous l'avez nommé.

Q. Je comprends. Donc, on mentionne :

> « Nous avons écarté l'infonuagique avant le go-live et la décision était de remplacer les équipements après le go-live. Nous avons précisé que les

serveurs power sur site ont les ressources nécessaires pour la conversion et le passage au go-live suite au sizing SAP. »

Je vais m'arrêter ici pour l'instant.

Donc, je comprends, monsieur Malenfant, qu'il y a eu une décision qui a été prise en 2022, 2023, de ne pas remplacer les serveurs avant le go-live et de reporter leur remplacement après; est-ce que vous avez souvenir de ça?

R. Il faudrait peut-être que je vois le... je vois le contexte, là, mais je ne sais pas cette... vous m'avez donné l'entêté du courriel, l'en-tête, pardon, du courriel, mais la page titre de ce document-là, c'est quoi?

Q. On peut aller voir la page 1...

R. Oui.

Q. ... s'il vous plaît, Madame l'assistante-greffière.

R. « Risques et délais, renouvellement des équipements CASA, août 2023 », parfait, équipe d'infrastructures. Alors, répétez, la page suivante...

Q. On va aller à la page 5 tout de suite.

R. Peut-être juste les descendre vite vite, si vous permettez, parce que moi, il y a des histoires dans des documents exécutifs, là.

Q. Donc, on va aller voir la page 3, pardon, Madame la greffière adjointe.
R. « Contexte ». Merci.
Q. En page 4, c'est ce qu'on a regardé ensemble.
R. Oui.
Q. La page 5.
R. Juste un instant, là, je veux juste voir les stacks power puis tout ça, réseautique.
O.K., parfait, là, je commence à me repositionner dans ma tête.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Ça, je vous l'ai dit, hein, je vous permettrai toujours le temps de regarder un document. Ça va?
R. L'outil va rentrer avec le temps...
Q. Dites-moi-le, si vous avez besoin de deux, trois minutes pour le regarder au complet, je vais vous le laisser, ça, monsieur Malenfant.
R. Merci.
Q. Je n'ai pas de problème avec la longueur pour ça, j'ai de la misère avec la longueur des réponses à des questions simples, c'est tout. Ça va?
R. Ça va.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Q. Donc, je voulais poser la question pour la première puce ici, on...

R. Excuse.
Q. Oui?
R. Je suis en train de le lire, mais...
Q. Pardon, pardon.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Prenez-en connaissance.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Allez-y.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Il y a combien de pages, le document, maître?

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

12 pages, je pense.

R. Oui, je suis à vous.
Q. Qu'est-ce qu'on veut dire ici, là :

« Suite au déploiement de la L2 -- donc, le go-live -- les effets des ajustements supplémentaires au sizing ont consommé notre capacité infra de façon importante »?

R. Mon Dieu! Ça, ça peut être très complexe comme réponse, là, mais on s'entend que dans la dernière année d'un go... bien, en fait, dans notre cas, tout au long de l'aventure de la livraison 2, qui a duré trois ans et quelques, là, 19, 20... c'est ça, presque quatre ans, il y a eu des nouveaux besoins

qui se sont ajoutés, bien sûr, dans le cadre de l'ajout, il y a, dans la dernière année, des besoins importants qui se sont... bref, l'évolution des besoins, je m'excuse, il faut que je sois clair, les effets des ajustements supplémentaires de sizing, et ce qu'il faut comprendre, c'est quand... par exemple, là, on parle de beaucoup de choses, là, ajouts de CPU, ça, c'est de la force-mémoire, donc la... pardon, quand on... quand on fait des tests, avant d'aller live, on fait des tests de performance, là, est-ce que les machines, comment on va aller servir la population au complet, du garagiste aux clients, aux gens derrière les comptoirs, on fait des sizings de puissance, le CPU, puis S/4, Fiori, BW, ça, c'est des produits du coffre à outils, on a parlé de coffre à outils la semaine dernière, donc, c'est des produits, et lorsqu'on designe les produits, les équipiers et les experts qui designent les produits les designent pour être le plus optimal possible, mais en fonction du nombre de données, en fonction de la vision des processus au final, en fonction... un peu comme quand vous construisez votre maison, ici, ce n'est pas une maison, je dirais plus ici le bâtiment, quand vous construisez le bâtiment ici, il est possible que les éléments de chauffage et de

climatisation, les ingénieurs disent : « Hum, on avait pensé à X », mais ça va être X plus Y, finalement, pour des raisons A, B, C, qui sont documentées.

Alors, ici, on dit : bien, les serveurs sont quand même... ils ont presque sept ans déjà, puisqu'on est rendus...

Q. Oui.

R. L'intention de la livraison 2, c'était qu'elle soit, on s'en souvient, en 2021 environ.

Q. C'est-à-dire ça dépend quand, là, mais...

R. Oui, c'est ça, mais t'sais, donc les machines, cinq à sept ans, là, ici, on est maintenant en 2023, donc il y en a certaines qui ont atteint... qui sont moins puissantes, et cetera, donc il aurait fallu qu'on s'ajuste en volant, dans le fond.

Q. Puis on avait besoin davantage de capacités qu'on avait anticipées?

R. Visiblement.

Q. Bien. Alors, on va aller à la page 11, maintenant...

R. Ici, maître Thériault... Monsieur le procureur...

Q. Oui.

R. ... le piton numéro 2 est quand même important, parce qu'il y a beaucoup... on pense que c'est juste une machine, vous m'avez posé la question c'est quoi les

serveurs, puis les numéros dont je ne me souviens déjà plus, là, que je vous dise qu'il y en avait ici à Québec et à Montréal, mais il y a un set... un ensemble de machines qui sont pour la prod, mais il y a plusieurs environnements, regardez, vous voyez Q3, Q5, F4, F4 c'est les environnements de formation, parce que quand tu veux former tout le monde, il y a une copie de l'environnement de production, donc c'est-à-dire ce qu'on utilise actuellement, quand vous allez à la SAAQ, en formation, il faut que quand... que la copie de formation soit exactement la même que celle où on doit faire les tests, qu'on appelle le prod support puis le Q3.

Ça fait qu'il y en a beaucoup beaucoup beaucoup de machines, O.K., puis là, quand on... quand qu'on parle de rafraîchir, des fois, les machines de production ne sont plus assez fortes, mais elles peuvent être, si j'utilise votre terme, roulées dans une machine de développement qui, elle, est plus vieille, parce qu'on a besoin de moins de puissance, alors c'est une très grande gymnastique de la part de nos différents experts pour optimiser la chaîne d'utilisation de tout cela.

Q. Bien. Je vais vous amener, en fait, à la page 11 maintenant.

R. Il y avait un dernier point que je voulais juste revenir, parce qu'il est important aussi, si vous permettez.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Oui.

R. C'est marqué, là :

> « Pour conclure, l'effet de la croissance est multiplié par les refreshs qui déposent une copie de taille productive sur tous nos environnements inférieurs. »

Qu'est-ce que ça veut dire, ça? Ça veut dire qu'il y a des organisations, parce que c'est leur réalité, leurs équipements pour faire le développement, leurs équipements pour faire de la formation, ils n'ont pas toutes les données, mettons, mais à la SAAQ, au fil de l'eau, là, mes différentes fonctions d'affaires, qui ont eux aussi évolué dans leurs réflexions, pour être plus optimales en formation ou pour être... qu'importe le lien, ont amené le fait que leur besoin a évolué, et ils nous ont demandé à l'équipe, bien, ils ont demandé à l'équipe de Bruno d'avoir la taille des environnements productifs, même dans les environnements inférieurs, c'est-à-dire les autres types de besoins, qui ne sont pas les besoins de

production.

Donc, il faut faire vraiment attention, quand qu'on parle de machines, de juste regarder la prod, puis les besoins, comme on voit, évoluent dans le temps les utilisateurs : « Ah, bien là, ce serait bien mieux si je pouvais avoir telle affaire, telle affaire, telle affaire », il y a le processus des DAP puis l'évolution des besoins, là, mais ce n'est pas un set de machines tout simplement, pour être clair pour tout le monde.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Q. D'accord.

R. Ce n'est pas évident à expliquer facilement.

Q. Donc, la page 11.

R. On passe de... O.K.

Q. Là, on est en... oui, parce que je veux vous questionner sur les coûts, là, c'est surtout ce qui...

Là, on est le 22 août 2023, monsieur Malenfant, on arrive... en fait, il y a déjà eu des avenants, on est déjà...

R. Oui, on est dans le temps, là, c'est ça.

Q. ... on est déjà à court d'argent dans le contrat, et là, ce que je comprends ici, monsieur Malenfant, c'est qu'avant votre départ, au 22 août 2023, ce qui

est projeté, c'est de faire un contrat de gré à gré avec IBM pour renouveler les serveurs en place?

R. Oui, puisque la décision du conseil d'administration de 2022, et on en a parlé, là, il y a trois options... deux options ou une option, puis t'sais, vous en avez beaucoup parlé à la Commission...

Q. Oui, puis on va y revenir dans quelques instants.

R. Parfait. Alors, moi, j'exécute la commande de l'option 2, et l'option 2, c'est l'achat des machines, qui sont assez fournisseur unique, là, parce que l'ordinateur central, il est fournisseur unique, puis on le renouvelle gré à gré, il y a plein de choses qu'on renouvelle de gré à gré, alors là, je rentre dans l'exécution du morceau où il faut renouveler les machines qui sont des machines IBM, fournisseur unique, puis on est en train de faire... mes équipes font l'analyse puisqu'on est rendus à la fin de vie utile.

Q. Donc, on doit sortir du contrat de 458 millions pour aller chercher ces montants-là?

R. Bien, c'est-à-dire, la décision qui a été prise par le conseil d'administration en 2022, c'est de... dans les différentes options, c'est que la couche machine, comme la couche SAP produit, se fait en gré à gré, comme il était prévu être fait un peu plus tard dans

le temps, là, à la fin du contrat de 10 ans.

Q. Bien. Je vais vous amener maintenant à la pièce KM353.

Pardon, on va aller avant à la pièce KM493.5, KM493.5, sous la cote 74_P-1639.5.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Excusez-moi, maître, est-ce que ce serait possible peut-être de me l'envoyer? Parce que je ne l'ai pas, la 400... je pense que c'est une pièce qui a été déposée la plus récente, là, s'il vous plaît.

Me IMÈNE LAMMALI :

Je vais...

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Merci, maître Lammali.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Est-ce que vous l'avez, Madame la greffière adjointe?

M. KARL MALENFANT :

Je ne l'ai pas, moi, encore, c'est-tu normal?

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

On va...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Minimalement pour que monsieur Malenfant l'ait.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Veuillez vous lever, cinq minutes de pause.

(SUSPENSION DE L'AUDIENCE)

(REPRISE DE L'AUDIENCE)

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Reprise de l'audience.

Vous pouvez vous asseoir.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Q. Alors, monsieur Malenfant, ce que vous... monsieur Malenfant, ce que vous avez ici, c'est une lettre d'IBM en date du 3 novembre 2023, donc quelques semaines avant votre départ, et on va aller directement à la page 2, en fait, il est question, là, des... de l'infrastructure matérielle, et à la page 2, le deuxième paragraphe, on peut y lire que :

> « La technologie power 8 a été commercialisée en 2014, donc celle-ci approche 10 ans de service déjà. C'est pour cette raison que nous tenons à vous rappeler que ces systèmes seront considérés en fin de vie de la part d'IBM à la fin du mois d'octobre 2024. »

Et par la suite, là, on vous fait part que dans la mesure où cette infrastructure n'est pas revampée, on va faire face à des incertitudes, des risques, des

coûts également.
Et on va descendre à l'avant-dernier paragraphe de la même page, bon, ce qui est mentionné ici, c'est que :

> « La récente proposition qui vous a été soumise répond à toutes les demandes exprimées par la SAAQ. Cependant, celle-ci s'est avérée être coûteuse, donc on vous propose une approche collaborative pour identifier un plan qui permettrait de réduire les risques et optimiser les coûts. »

Est-ce que vous avez souvenir de ces négociations avec IBM à la fin de l'année 2023 et quelles sont les problématiques?

R. J'ai absolument souvenir que l'équipe d'infrastructures technologiques, là... puis là, je ne me souviens plus de la date du courriel de Bruno, là, mais qu'ils sont dans un processus de... de moderniser le parc d'infrastructures, on en a parlé, là, dans les... la demi-heure qui précède. Alors, j'ai... et contrat ou pas contrat, là, que le 10 ans ait été ou pas, entre guillemets, épuisé, c'est le moment... c'est le moment où nos équipes doivent, en fonction de ce qu'elles connaissent, six ans plus

tard, faire les... les différents ateliers, pour être en mesure de... dans le fond, bien apprécier, ensemble, comme je vous disais tout à l'heure, l'évolution des technologies, l'évolution des besoins de la SAAQ, et cetera, donc l'ensemble des variables. Et ce n'est pas monsieur Dumas avec qui je parle ici, mais avec une madame Le Prohon, de mémoire, quelque chose du genre, Le Prohon, c'est ça, Nathalie Le Prohon, parce qu'elle s'occupe de la filière infrastructures technologiques chez IBM, c'est comme un silo à côté.

Alors, c'est la... ça a été... ça m'a été adressé comme exécutif, on est donc d'exécutif à exécutif avec nos équipes, comme on le fait dans ce genre de dossier là, pour démarrer les dossiers, ou pour s'assurer que les dossiers évoluent, faire des checkpoints, moi, je suis beaucoup un exécutif... certains aiment, certains n'aiment pas, mais qui fait des checkpoints avec les équipes de direction générale, parce que dans ma vision des choses, mon rôle est de supporter mes équipes.

Alors, je ne le sais pas on est où, à quel moment dans l'évolution des checkpoint s, là, mais... puis ici, bien, l'ensemble des équipes sont avec moi, là, on est... ce n'est pas... on n'est pas... ce n'est

pas une rencontre un à un, là, et nos directeurs d'infrastructures, ceux qui ont fait les analyses, on nous présente un peu ce qu'ils ont fait.

Q. Bien. On va aller voir la pièce KM352, c'est-à-dire un napperon en date du 1er mars 2024 qui a été présenté à monsieur Ducharme.

R. Juste... bien, attendez, là, on est à « Reddition de comptes CASA; réunion; organisateur Nadia Fournier ».

Q. Non, c'est KM352.

R. Parce que Nadia Fournier, on n'est pas dans le même secteur, là.

Q. Non, ce n'est pas la bonne pièce, monsieur Malenfant. Ça ne sera pas bien long.

R. De Geneviève Pouliot à Éric Ducharme, O.K., pour...

Q. On va aller à la page 2.

R. Juste un instant, si vous permettez de voir l'objet, parce qu'il faut vraiment... compte tenu des centaines de milliers de pièces que... je les repousse, hein, « Francine et Caroline sur la stratégie contractuelle pour l'acquisition », parfait, merci. Puis on voit que c'est des analyses de scénarios. O.K., parfait.

Q. Ce qu'on voit ici, monsieur Malenfant, au tableau, donc dans la mise en contexte, vers le milieu de la boîte, on a deux informations -- est-ce que vous

voulez prendre le temps de lire la boîte?

R. Oui oui oui, s'il vous plaît, parce que...

Q. Allez-y.

R. O.K. Je suis avec vous, j'ai fini de lire le carreau du haut.

Q. Parfait. Donc, on y dit deux choses, là, d'abord :

> « Le contrat avec l'Alliance incluait leur rehaussement pour supporter -- on parle toujours des serveurs ici -- pour supporter les besoins jusqu'en 2027 -- donc la fin de la période de 10 ans du contrat -- au prix de 15 185 149 $ », donc qui est le 15 millions qu'on avait vu ensemble tout à l'heure.

R. Oui.

Q. Et ensuite...

R. Bien, le 15 millions, c'était pour la livraison 1, alors c'est là que je suis un peu confus, c'est pour ça que je disais, on parle de livraison 1, mais là, c'est... visiblement, on réfère à ça, mais moi, vous comprenez...

Q. Je comprends, je comprends. Maintenant, moi, je vous fais part de...

R. Je vous comprends aussi, là.

Q. Très bien. Le report... on mentionne ensuite :

> « Le report de la livraison 2 du projet CASA a entraîné une réallocation des sommes disponibles au contrat, notamment le montant prévu pour le rehaussement de l'infrastructure technologique. »

Donc, ce qu'on voit ici, c'est qu'on a... puis on en a déjà discuté devant la Commission, là, on a utilisé les sommes qui étaient prévues pour plus tard, pour renflouer les coffres, au moment de la livraison 2, de sorte que ces sommes-là ne sont maintenant plus disponibles, là, le 15 millions en question?

R. C'est-à-dire que dans les budgets de la Société, le 15 millions est disponible, mais dans le véhicule contractuel, il n'y a pas l'espace contractuel pour pouvoir faire les achats.

Q. Je comprends ce que vous dites.

On va aller ensuite un peu plus bas, donc dans les considérations, ce qu'on mentionne ici, la première puce :

> « L'acquisition et l'installation de nouveaux serveurs IBM Power est estimé à 35 millions de dollars avant estimation. »

Donc, qui est un montant, là, substantiellement plus important que le 15 millions qu'on vient de mentionner. Qu'il existe un potentiel de six revendeurs. Et ce qu'on voit un... bon, on voit ensuite que l'orientation gouvernementale est de prioriser l'hébergement infonuagique; cependant, là, même en 2023, je comprends qu'on écartait cette orientation du MCN?

R. Bien, en fait, l'objet n'est pas d'écarter, mais en fonction des sizings, des besoins de performance, des... dans le fond, les équipes ont assurément fait les... les analyses... on appelle ça les analyses de latence, là, si tu fais clic puis que ça te prend un quart de seconde, puis que si tu passes dans l'infonuagique, ça en est trois secondes, sachant même, vous en avez parlé à la Commission, qu'à certains endroits, cette étape-là, c'est encore plus long, donc, les équipes analysent ces éléments-là, mais on est tous... parce qu'à la Société, on a beaucoup d'infonuagique déjà, là, il faut comprendre ça, là, il y a beaucoup d'infonuagique, mais c'est quand même sur des solutions particulières.

Q. Et là, ce qu'on dit, parce qu'il existe plus d'un manufacturier de serveurs, et ce qu'on dit à la cinquième puce :

« L'hébergement des systèmes de mission SAP sur des serveurs de technologies différentes de celles d'IBM, comme par exemple, Intel ou AMD, comporterait également des impacts significatifs. »

Est-ce que ma compréhension, monsieur Malenfant, c'est que des serveurs d'Intel ou AMD seraient potentiellement moins chers, mais les remplacer par ces machines-là emporterait, là, des risques qui sont inacceptables à ce stade-ci?

R. À la lecture... à ma première lecture, ce n'est pas ça que je comprends. Ce que je comprends, c'est que de la même façon que... si vous passez de votre téléphone, d'un iPhone à un Android, là, la capacité de migrer d'un téléphone à l'autre, monsieur et madame Tout-le-Monde, on comprend tous ça, c'est plus complexe que si tu passes d'un iPhone à un iPhone, mettons, alors c'est exactement ce que ça dit.
Si on voudrait avoir des machines différentes, c'est vrai dans... dans cette industrie-là, c'est vrai tout le temps, là, ce n'est pas juste avec IBM, là, si vous avez des machines HP puis vous voulez les mettre sur d'autres types de machines, bien là, ça prend un business case complet, parce que c'est un projet de

conversion qu'on fait. Donc, on change de technologies, donc c'est complexe, versus lorsqu'on fait juste changer de numéro de machine chez le même fournisseur, là, ils ont, comme mon iPhone, là, des... des applicatifs qui permettent de faire des migrations plus facilement.

Q. Est-ce que c'est à votre connaissance que les serveurs d'Intel ou AMD seraient moins chers que ceux d'IBM?

R. Je ne peux pas vous le dire.

Q. On va aller voir à la page 2 maintenant.
Et là, on présente à monsieur Ducharme les différentes possibilités quant aux... quant à l'acquisition des serveurs. Donc, le scénario 1, qui est un contrat de gré à gré, je pense que c'est ce que vous aviez dans vos cartons en 2023, avant votre départ, monsieur Malenfant?

R. Je ne dirais pas ça, parce que c'est un processus, cette affaire-là, là, ce serait faux de croire que parce que je suis encore là, on aurait fait un gré à gré, là, les équipes sont dans le... nous, on démarre avec IBM le processus, parce que c'est nos machines, on fait... les équipes de Bruno font avec le fournisseur les différentes analyses, et par la suite, on commence à voir quels sont les différents

scénarios. Alors, on est rendus, et moi, je ne l'ai pas vu, ce document-là, parce que je suis parti, mais je sais, parce que je suis encore en mode coaching, là, on est ici en mars, vous m'avez dit...

Q. Le document est en date du 1er mars. Oui, vous êtes...

R. C'est ça, alors, moi, en février-mars, je suis encore présent, O.K., en coaching, et ça fait partie du... ça fait partie de la démarche qu'on aurait faite, là; O.K.? Voir... parce qu'évidemment, la prétention d'IBM... le défi, c'est qu'IBM est comme... c'est ses machines, puis vous l'avez vu, là, on parle de revendeurs, on parle, au début, la lettre que j'ai ici au 3 novembre, on parle d'un montant non négocié, parce qu'on est dans le début des processus, alors il faut comprendre dans n'importe... si vous allez acheter un nouveau produit avec... vous allez acheter un produit avec un vendeur, il ne vous donne pas ses marges puis tout ça, tout de suite, hein, on commence avec le montant non négocié, et là, c'est le défi, c'est le... à la SAAQ, mes équipes et moi, on appelait ça les tout en comment, comment tu réussis à tout faire, mais comment tu le fais, puis le plus optimalement possible, et ici, il y a quatre scénarios, je ne me souviens plus lequel a été

retenu, mais on y travaillait déjà avant mon départ.

Q. On va aller voir, en fait, ici, le scénario 2, monsieur Malenfant, c'est celui qui sera retenu, on va passer par-dessus pour l'instant.

Le scénario 3, qui est un appel d'offres public pour l'achat de serveurs, on voit que dans les inconvénients ici, c'est qu'on ne pourra pas cibler les serveurs IBM, donc vous voyez, inconvénients :

> « Probabilité d'avoir des serveurs de technologies Intel ou AMD. »

Ce qui va nécessiter des travaux majeurs en infrastructures, comme vous nous expliquiez.

Ensuite, pour ce qui est le scénario 4, qui est un avenant au contrat avec l'Alliance IBM-LGS, donc de rajouter de l'argent au contrat initial, là, ce qu'on voit comme... en fait, on va commencer par les inconvénients, le dernier, la dernière puce d'abord, c'est d'accentuer le risque de questionnements et de commentaires de la part des médias et des organismes centraux de surveillance.

Donc, ma compréhension, monsieur Malenfant, c'est qu'en ne publiant pas un avenant au contrat déjà signé, on diminue le risque, là, d'identifier aux médias puis aux organismes de surveillance qu'on a encore, une nouvelle fois, un dépassement de coûts

dans le contrat-cadre avec l'Alliance?
R. À ce moment-ci, là, on est en mars, je ne sais pas la SAAQ est rendue où dans ses avenants, honnêtement, je pense qu'il y en a deux de faits sur trois, de mémoire, parce que moi, ce n'est pas moi qui fera le troisième, c'est sûr qu'à partir du moment... où tu rajoutes une modification sur les contrats, ça fait de... ça génère des explications, c'est le processus qui le génère, puis c'est bien correct, là, puis c'est... ici, c'est juste marqué que ça va... ça va générer cela, il faut se planifier en conséquence.
Q. Et si je vais voir maintenant pour ce qui est des...
R. Puis la même chose au scénario 2 d'ailleurs, hein, on voit que c'est marqué aussi.
Q. Oui.
R. Au scénario 2, au scénario 1. Donc, 1, 2 et 4, c'est marqué, il y a seulement le scénario 3, parce que le scénario 3, il n'y a pas... ce n'est pas un appel d'offres public dirigé, puisque dans ce cas-ci... mais on ne pourrait pas le faire, il faudrait ici présenter un appel d'offres public avec un projet intégré, puisque là il faudrait mettre un projet de transfert technologique en plus de l'achat des machines. Alors, les trois autres scénarios ont examen le même risque identifié dans les pitons.

Q. Si on va voir l'avantage... dans les avantages pour le scénario 4, la deuxième puce :

> « Permet de négocier le montant sur la base du montant initialement prévu au contrat pour le rehaussement, 15 millions de dollars. »

Qu'est-ce que ça veut dire, ça, ici, monsieur Malenfant, est-ce que vous le savez?

R. Bien, je vais... je vais lire ce que... avec le chemin que vous m'avez fait faire depuis qu'on est arrivés, là, ce matin, je comprends, parce que moi, je vois ce papier-là pour la première... vraiment, celui-là, la première première fois, là, je le vois live, donc je n'ai pas pu m'y pencher, mais visiblement, là, ça fait le lien avec ce que vous venez de faire, mais moi, je ne l'ai pas vu, ce document-là, là, je n'ai pas fait ce lien-là dans ma tête, mais...

Q. Est-ce que malgré...

R. Ce que ça dit, c'est que si on avait choisi, j'imagine, l'avenant 222, là, c'est-à-dire d'injecter plus d'argent au contrat du premier coup, il y aurait des leviers de négociation, c'est ce que je décode.

Q. Donc, en quelque sorte, en voulant... en voulant se sortir du contrat avec l'Alliance signé en 2017,

bien, on a perdu... on a laissé de l'argent sur la table, compte tenu qu'on avait cristallisé certaines choses dans le contrat, le montant de 15 millions de dollars?

R. Je ne dirais pas ça, parce que là, ce serait très... ça, je peux, évidemment, l'exprimer, là, sans avoir lu le papier, il serait périlleux de penser que le prix resterait à 15 millions, on voit ce que Bruno a dit dans la présentation précédente, que les besoins ont changé, les sizings ont changé, les utilisateurs veulent des machines de préproduction puis de formation plein volume. Alors, donc, le besoin du 15 millions identifié en 2016 n'est pas le besoin qui aurait rentré dans la conversation.

Donc, penser qu'on s'approche du 15 millions, je pense que ce serait une erreur, mais on pourrait regarder à la pièce, le prix de chacune des machines.

Q. Exact. Donc, on avait, d'une certaine façon, cristallisé certains services, certains prix, je comprends qu'on aurait consommé davantage, mais là, en se sortant du contrat, on perd le bénéfice de l'appel d'offres en 2017 puis de la compétition?

R. Bien, on a les coûts unitaires encore, là, on sait... t'sais, dans le fond, j'ai besoin d'une... d'un iPhone ou j'en ai besoin de 100, dans le contrat

initial, ils me disaient que ce serait un iPhone, bon, là, j'en ai besoin de 80, le coût unitaire, dans l'exercice qui a été fait pour le scénario 1, et c'est d'ailleurs pour ça qu'on commence normalement par cette démarche-là, Monsieur le procureur, mais dans le scénario 1, on vient rejeter... remettre sur la table les différentes variables, là, le prix, les sizings, et cetera.

Par la suite, bien là, il faut faire l'exercice que l'équipe a très bien fait d'ailleurs, là, c'est : quelle sera, nous, notre stratégie à la SAAQ?

Q. Bien. On va aller voir ce qui est advenu, donc pièce KM358, sous la cote permanente 74_P-1559.

R. Je n'ai jamais vu ce document. S'il était dans mes 800 que vous m'avez envoyés cette semaine, là, je ne l'ai pas apprécié, celui-là.

Q. Non, c'est la semaine dernière.

R. Bien, dans les sept derniers jours, là, je ne l'ai pas apprécié.

Q. Il n'y a pas de problème, monsieur Malenfant, vous ferez les distinctions qui s'imposent.

R. Merci.

Q. Donc, je vais lire le début...

R. Puis c'est de Hugues St-Louis, je ne sais pas c'est qui, aux relationnistes, copie conforme monsieur

Toupin, il est aux acquisitions, madame Caron, je ne sais pas, les autres non plus, puis Gino, c'est aux communications. Bon, O.K., parfait.

Q. Alors, on dit :

« Bonjour, je sollicite votre collaboration afin de faire préparer des lignes de presse en prévision de la publication d'un appel d'offres pour l'acquisition de nouveaux serveurs pour supporter la solution CASA. Cet appel d'offres ciblera un modèle particulier de serveurs du fabricant IBM, ce qui a pour effet de restreindre le marché aux revendeurs IBM seulement. De plus, cette acquisition était initialement prévue au contrat de l'Alliance LGS-IBM, mais a été retirée de la portée du contrat. Ainsi, ce nouvel appel d'offres pourrait attirer l'attention comme une nouvelle dépense supplémentaire du projet. Dans le contexte médiatique entourant SAAQclic, nous croyons que la Société doit se préparer à répondre aux

questions. »

Est-ce que ce résumé, là, est-ce que ça résume bien l'état de la situation à votre départ, monsieur Malenfant?

R. Oui, c'est ce qu'on a vu à la Commission également, là, la décision de 2020 génère... et la prise de... les décisions de 2020 et de 2022 du conseil d'administration amènent évidemment, là, puis il y a toujours des... mais par contre, je voudrais juste, Monsieur le procureur, Monsieur le commissaire, ces communications-là, il y a toujours, quand qu'on fait des appels d'offres, des lignes de presse puis des trucs comme ça, là.

Q. Oui.

R. Ça fait partie des bonnes pratiques d'une organisation.

Q. Le 14 mai 2024, vous avez quitté la Société?

R. Bien, je suis... le 14 mai 2024?

Q. Oui.

R. J'ai... je suis à la retraite le 1er février, je fais des transitions, donc de plus en plus, j'ai... dans le fond, je me serais... j'ai gardé une banque d'heures, là, pour pouvoir répondre aux différentes questions.

Q. O.K. Puis quand vous dites que vous faites du

coaching, là, c'est-à-dire que vous supportez madame Foldes-Busque...

R. Au lieu... la décision qu'on a pris, monsieur Ducharme et moi et madame Foldes-Busque, c'est que plutôt que faire mon transfert de dossiers en deux semaines puis écraser, là, la personne qui arrive, c'est que... les premières semaines, j'étais plus présent, mais après ça, c'est plus par dossier qu'on avait des réunions Teams. Alors, évidemment, plus... plus ça s'éloigne, moins je... j'ai de rencontres, mais pour vous dire à quelle date exactement, j'ai terminé de faire ce genre d'exercice là, je ne pourrais pas vous le dire.

Q. Bien.

R. Mais ma date finale officielle, c'est le 1er février, où je suis tombé à la retraite et je remettais les clés, oui.

Q. Est-ce que vous avez été informé... en fait, il y a eu une panne importante le 14 mai 2024...

R. Oui, la panne, la panne, bien sûr.

Q. Oui. Est-ce que vous avez été informé, est-ce que vous avez eu de l'information de la Société ou vous étiez déjà parti à ce moment-là?

R. Non, j'étais parti.

Q. O.K.

R. J'ai vu la panne comme tout le monde dans les médias puis je me suis inquiété de mes équipes, de mes ex-équipes. Bien sûr.
Q. Et donc, vous n'aviez pas été informé, puis on peut peut-être aller à la page 4, que la panne était en lien avec un bris de serveurs qui, justement, là, de... étaient visés par le remplacement de... du processus contractuel en cours?
R. Bien, c'est-à-dire, pas de façon officielle, c'est sûr que j'ai eu une... j'ai... la semaine suivante, parce que quand ça arrive, ces affaires-là, tu ne veux pas être dérangé, là, quand tu es le leader qui a à gérer ça, là, parce que c'est le leader qui est sur le... qui est... en haut de la pyramide, ce n'est pas cette personne-là qui gère les machines, là, ça fait que je... mais une semaine après, finalement, c'est Caroline qui m'a dit : « Là, tu dois te mordre les doigts de savoir qu'est-ce qui s'est passé. » Puis là...
Q. Oui, parce qu'il y avait eu beaucoup de spéculation, hein...
R. Beaucoup.
Q. ... sur la cause?
R. C'est normal.
Q. Oui, O.K. Puis donc, quelle conversation vous avez

eue avec Caroline?
R. Je n'ai pas souvenance exactement, mais c'était... c'est un serveur machine ou il y avait eu aussi... à l'époque, là, j'ai de mémoire, il y avait deux possibilités, on ne savait pas où c'était, là, un script d'un fournisseur qui... pour mettre à jour, là, les trucs, ça fait que je ne pourrais pas en parler, là, c'est... mais je me souviens qu'il y a eu l'événement de la panne, puis qu'après ça, on en a discuté une semaine après, là, sans plus.
Q. On va aller voir, s'il vous plaît, la pièce KM362.
R. Donc, là, on est... madame Fournier, qui écrit au ministère du Transport. O.K., parfait.
Q. Donc, ce que je vous exhibe, monsieur Malenfant, là, c'est... c'est le résultat de l'appel d'offres ciblé...
R. Hum hum.
Q. ... pour l'acquisition des serveurs IBM, et au final, le prix sera de 49 millions de dollars, montant donc qui devait être inclus au contrat-cadre, en 2017, et d'ailleurs, là, c'est... de façon assez... c'est une coïncidence, mais on se rappelle que le montant total pour toutes les livraisons, pour les infrastructures matérielles et technologique s, au contrat de 2017, était de 48,7 millions de dollars.

Donc, ici, juste pour le remplacement, on est à 49, des serveurs, on est à 49 millions.
Est-ce que... est-ce que ça... ça s'explique uniquement par l'augmentation requise de la capacité, monsieur Malenfant, à votre...

R. Je ne suis assurément pas la bonne personne pour analyser ça. Toutefois, la question qui m'est venue instantanément quand vous m'avez montré cette pièce-là, c'est... le remplacement des serveurs des années 6 à 10, est-ce qu'ils étaient dans le coût total de propriété, parce que c'est ça la vraie question, est-ce qu'ils permettaient de discriminer les gagnants? Je ne me souviens pas par coeur de la formule, je suis désolé, là, mais moi, en tant que... si je me mets dans mon rôle exécutif, là, parce que là, vous êtes... vous me parlez du bordereau de prix des années 6 à 10, donc ils ont... le gagnant, moi, je me dis : le coût total de propriété, est-ce que le 16 millions ou le 15 ou qu'importe faisait partie de cela? Donc, est-ce qu'il a été discriminant pour avoir le vainqueur? Ça, pour moi, c'est la première question. Par la suite, que le chiffre soit différent, c'est assurément possible, et là, bien, c'est les différentes analyses de nos équipes qui doivent exister, là, derrière le... il doit y avoir

des... connaissant les équipes, là, il doit y avoir des cartables de 3, 4, 5 pouces d'épais qui expliquent le tout, mais moi, je ne les ai pas apprécier, donc je ne peux pas en parler.

Q. Mais pour le coût total d'acquisition, monsieur Malenfant, on est d'accord que ça sert justement à discriminer, à retenir l'adjudicataire; maintenant, ce n'est pas important pour ce qui est du bordereau de prix puis le montant du contrat qu'on va signer avec le fournisseur?

R. Non, mais le bordereau de prix, comme je vous disais, à l'année 16 -- 6, pardon, avec le quantum qui est dedans, je voudrais juste qu'on ne fasse pas le faux lien de : c'est bas dans le bordereau de prix, ce qui fait qu'IBM a gagné.

Q. Ah, non, ce n'était pas...

R. C'est ce lien-là que je veux m'assurer qu'il ne se fasse pas.

Q. Je comprends.

R. Maintenant, une prévision, je pense, qui ne devait pas être dans le coût total de propriété, mais sous toutes réserves, il faudrait le revoir, ce serait la première question que je demanderais à mes équipes, et la deuxième question que je demanderais à mes équipes maintenant : quel est l'écart en termes de ce

qu'on avait pensé dans l'appel d'offres et la réponse d'IBM en 16, huit ans plus tard, l'univers a changé, alors qu'est-ce qui a changé dans l'univers qui explique l'écart? Huit ans, c'est beaucoup de temps dans notre métier, c'est beaucoup de temps dans les besoins qui ont évolué, on verra, je pense qu'on va parler de Contrôle aussi qui est un exemple, mais le SAG du gouvernement du Québec est un deuxième exemple, Uber est un troisième exemple, donc il y a beaucoup de choses qui évoluent dans le temps qui fait qu'on ne peut pas tout simplement comparer comptablement deux chiffres à huit ans d'écart.

Q. Mais en même temps, c'est la Société qui a décidé de faire un contrat sur 10 ans, là?

R. Oui, elle avait son objectif, on en a parlé la semaine passée, c'était de se donner un *benchmark* et de gérer le risque d'expertise, principalement.

Q. Vous avez parlé du 222 millions puis peut-être que, pendant qu'on est là-dessus, je vais y aller directement, monsieur Malenfant, on va aller à la pièce KM473, sous la cote 45_P-317.

R. Ça aussi. O.K. Le... cette rencontre du mois de septembre.

Q. Oui, peut-être qu'on peut aller voir à la page 2, dans un premier temps, pour la page couverture, là,

de la présentation.
Donc, la stratégie contractuelle CASA présentée au conseil d'administration spécial du 14 septembre 2022 comme vous le dites, et on va aller voir, on aura peut-être la chance d'y revenir, monsieur Malenfant, mais pour l'instant, j'aimerais qu'on aille voir la page 10 du document. Donc, c'est... ici, à la page 10, on... 9 de la présentation, on voit, là, les fameuses... les deux options dont vous avez fait mention tout à l'heure...

R. Oui.

Q. ... c'est bien ça?

R. Oui, tout à fait.

Q. Bon. Alors, la première option étant d'adopter un avenant immédiatement de 222 millions pour couvrir l'entièreté du manque à gagner, j'essaie de résumer grossièrement, là, tandis que l'option 2 serait d'y aller par différentes stratégies contractuelles, donc un avenant maintenant, mais également d'autres outils contractuels, là, pour compléter le manque à gagner, c'est bien ça, je résume, là?

R. Oui.

Q. Ça va. Vous personnellement, monsieur Malenfant, est-ce que vous aviez une préférence?

R. Personnellement. À partir du moment qu'en 2020, suite

à la transaction qui a été... qu'on a avisé le conseil d'administration qu'en décembre 2022, il faudrait avoir... déterminé ce qu'on voulait faire...

Q. Parce qu'on allait manquer d'argent?

R. Parce que le véhicule contractuel ne nous permettrait plus d'utiliser les services d'IBM.

Q. Oui.

R. Je n'utilise pas le mot « manquer d'argent » parce que ça laisse croire qu'il n'y a pas d'argent dans les coffres, là. Donc, je vais utiliser les services d'IBM...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Monsieur Malenfant.

R. Oui.

Q. Il n'y a plus d'argent dans le contrat, ça, on le sait, ça.

R. Ah, bien...

Q. Alors, qu'il y ait de l'argent ailleurs... qu'il n'y ait plus d'argent...

R. On s'entend, Monsieur le commissaire.

Q. Ça, on s'entend qu'il n'y a plus d'argent dans le contrat, là?

R. Oui.

Q. Parfait.

R. Tout à fait, dans le contrat, vous avez raison.

Donc, ce véhicule contractuel là, donc c'est marqué ici « Option 1, utilisation du véhicule contractuel tel que signé en 2017 », et là, les équipes... ce qu'ont fait les équipes en 2022, je pense que madame Lépinay vous en a parlé, là, il y a eu un grand processus pendant trois mois, à peu près, où les équipes d'acquisition, les équipes légales, les équipes de projet ont analysé l'ensemble de l'oeuvre, la première fois qu'on en a parlé à monsieur Marsolais, c'est en mars, en fait, mars 2022, Francine et moi, madame Lépinay et moi, c'est sûr que ma réponse est un peu longue, mais ce qu'on a... ce qu'on a présenté, c'était l'option 1, parce que c'était ma... mon option préférée à cette époque-là; O.K.? Pour plein de raisons, mais par la suite, l'option 2, suite à la... à la demande du conseil d'administration, est arrivée, et on a modélisé... j'y ai beaucoup contribué, là, ce... on a modélisé l'idée de... on a un contrat de 10 ans, on comprend, là, que la... la livraison 2, pour différentes raisons, on en reparlera, j'imagine, a été plus coûteuse que ce qu'on... c'est-à-dire les sommes étaient plus grandes, on s'est dit : bien, l'option 2, ce qui nous a guidés, c'est prenons comme hypothèse que le contrat se termine maintenant, parce

que dans l'option 1, le contrat, il se termine 10 ans plus tard.

Alors, 10 ans plus tard, le contrat se termine, si on veut, avec l'option 1, bien là, il faudrait dire : O.K., qu'est-ce qu'on fait avec notre licence avec SAP, qu'est-ce qu'on fait avec nos machines, qu'est-ce qu'on fait avec les services professionnels, qu'est-ce qu'on fait avec d'autres projets qu'on va vouloir exécuter, parce que des projets, il y en aura à l'infini.

Alors, on s'est mis dans cette posture-là, et là, on s'est dit : O.K., à la fin du contrat de 2010, les licences SAP, la réglementation...

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Q. 2017, vous voulez dire?

R. Non, mettons que le contrat se termine en 2027.

Q. Oui, c'est ça.

R. 10 ans plus tard.

Q. Oui, vous aviez dit 2010.

R. Oui, excusez-moi.

Q. Continuez.

R. On a... on s'est mis dans la posture qu'on est à la fin des 10 ans, donc 2027, mars 2027, c'est sûr que la réglementation, c'est les licences, des éditeurs de logiciels, quels qu'ils soient, on le vit avec

tous nos... il y en a beaucoup de logiciels, on a vu ça la semaine passée, là, beaucoup beaucoup de logiciels. Alors, c'est de gré à gré, ça, c'est des propriétés intellectuelles, 13.4, je pense, 13.2, 13.3, il y a plein de numéros, ça fait qu'on s'est mis dans cette posture-là, les machines, c'est la posture de on garde nos infrastructures, puis ça, c'est plus un concept gré à gré ou appel d'offres fermé, c'est comme ça pour toutes les machines au gouvernement, et les différents services professionnels.

Alors, c'est comme ça qu'on a construit l'option 2, on a appelé ça stratégie contractuelle, si c'était à refaire, je n'utiliserais pas le mot « stratégie », là, parce que l'idée n'était pas de trouver de l'escamotation, je ne sais pas trop, ce n'est pas un beau mot, là, mais d'escamoter tout type de loi, mais c'était de... parce que ce que me disaient les avocats, je me souviens très bien : « Karl, dans le fond, notre contrat, il y a deux clauses pour qu'il se termine, soit on arrive à la date, qui est mars 2027, ou il n'y a plus d'argent dans le véhicule contractuel », c'est les deux déclencheurs de fin de contrat; O.K.? Moi, en tout cas, c'est ce que j'ai retenu et compris.

Alors, à partir du moment qu'en décembre 2022, un des deux déclencheurs est arrivé, c'est-à-dire la date de fin n'est pas arrivée, elle, mais l'argent... c'est-à-dire l'argent disponible, les quantums dans le véhicule contractuel le sont, donc le contrat prend fin.

Q. O.K. Mais ma question, monsieur Malenfant, c'est... puis vous m'avez répondu « Oui », là, pourquoi, vous, vous préférez personnellement l'option à 222 millions?

R. O.K. Pourquoi?

Q. Les principales raisons.

R. O.K., parfait, j'avais compris la question... vous avez préféré la 1, oui, là, les principales raisons, c'est plus simple, tout simplement, t'sais, c'est... c'est vraiment plus simple, parce que quand on a construit le contrat sur 10 ans, il y avait... l'objectif était, là, premièrement, de gérer le risque d'expertise, on revient à vendredi passé, là, quand la moitié de ma shop, c'est des consultants. Alors, évidemment, l'objectif, c'était de conserver les gens qui avaient construit la solution, c'était ça l'objectif du contrat. Alors, pour moi, c'était plus facile, simplement ajuster le véhicule contractuel pour permettre de consommer du temps de

plus avec les fournisseurs, pour gérer mon risque d'expertise.

Par la suite, bien, je n'ai pas de souci avec les licences, il y a déjà un enjeu, t'sais, c'est déjà comme contracté, dans le fond, ce qu'on fait, on rajoute... on fait l'entente avec le fournisseur.

Et l'option 3, ça rajoutait la banque d'heures, on le voit dans... dans le fond, si vous prenez chacune des sous-options de l'option 2, ça répond aux besoins, ça permettait aussi de déclencher la livraison 3 si on voulait la faire, alors...

Q. Mais j'ai compris que madame Tremblay préférait l'option 2, notamment pour éviter de donner trop d'argent à LGS sans avoir une... une preuve, une garantie qu'ils allaient livrer la livraison 2 et qu'ils allaient être des véritables partenaires d'affaires?

R. En 2020, c'était ma... aussi, ma position en 2020. Là, on parle ici de 2022, on est rendus ici... ce document-là, il est septembre 2022...

Q. Oui.

R. ... puis moi, ma préoccupation, en septembre 2022, là, je tape vraiment du pied, là, parce que depuis décembre 2020 qu'on sait qu'on doit, en 2022, régler cela, mais là, j'ai eu un délai avant que le nouveau

PDG arrive, puis là, mon nouveau PDG arrive en janvier 2022, ça ne fait pas deux semaines qu'il est arrivé que j'ai dit : « Attention, là, à la fin de l'année, on a un défi », suite à une décision prise en 2020, ça fait déjà un an.

Moi, d'ailleurs, j'ai monsieur Dubé que j'ai réembauché à contrat pour commencer à écrire un document, que ce soit d'appel d'offres ou autre, parce que t'sais...

Q. Vous voulez dire monsieur Alain Dubé après sa retraite?

R. Oui, c'est ça, et vous avez sûrement ça dans vos cartons, parce que je ne sais pas, moi, ce qui va m'arriver, il faut-tu que je relance des services professionnels, puis c'est long au gouvernement, un appel d'offres, c'est six mois facile, l'écrire puis l'adjuger.

Q. Oui.

R. Ça fait que la règle du pouce, c'est six mois. Ça fait que moi, ici, on est rendus en septembre, ça fait déjà depuis mars qu'on en parle, mais rendus en septembre, l'idée de l'option 1 est bonne, parce que c'est... on n'est plus deux ans plus tard, là, l'Alliance nous a livré L2, il restera L3, qui pourra être toujours facultative, ça ne veut pas dire que...

Q. Mais ils ne vous ont pas livré L2 à ce moment-là?
R. Non, on est plus loin, il reste trois, quatre mois, là, ça n'a pas été une aventure facile, ce n'est pas ce que je dis. Le contrat, de la façon dont il est écrit, prévoyait deux choses, le bâton et la carotte, là, dans le fond, le bâton a été utilisé pendant la transaction, on en parlera, le bâton a été beaucoup utilisé pendant la transaction, le contrat nous permettait de donner des bons coups de bâton, mais là, on est rendus, on regarde par en avant, l'enjeu, c'est toujours... à la base, c'est la disponibilité de l'expertise. Moi, mon risque, là, principal, c'est les gens, les experts qui travaillent.
Alors... puis le 222 permettait de régler les licences, on peut continuer à avoir les conversations sur les machines puis d'avoir des... des ressources pour exploiter la solution, continuer à la faire évoluer, et faire L3 si on le veut.
Q. Oui, je suis un peu à la même place que vous, là, que le 222 et le 222, monsieur Malenfant, appert être une solution, parce qu'il y a un enjeu de transparence, évidemment, vous l'avez entendu.
Ce que je m'explique mal, monsieur Malenfant, c'est que pourquoi en... autant en 2020 qu'en 2022, pourquoi ne pas avoir publié un avenant qui reflétait

les coûts additionnels requis pour la livraison 2, quitte à publier un autre avenant pour retirer à l'Alliance, à ce moment-là ou plus tard, la récurrence ou la livraison 3, par exemple, et de cette façon-là, monsieur Malenfant, on aurait eu publication au SEAO, parce que je ne perds pas de vue, là, que nommément, dans la présentation de 2022, les risques associés à l'option 1, hein, c'est des risques politiques et médiatiques?

R. Bien, ils sont de partout, ce mot-là... je sais qu'on en parle beaucoup, mais si vous revenez au tableau précédent, dans l'analyse de risques, risques politiques et médiatiques sont toujours là, dans le template de la gestion des risques de l'équipe, là, on passe toujours là-dessus. Alors...

Q. Oui, attendez, ça, on va aller voir la page suivante, Madame la greffière.

R. C'est ça, vous l'avez, le document, la page. Merci. L'option 1, risques médiatiques et politiques, et là, risque élevé, puis l'option 2, risques médiatiques et politiques, risque est là, risque faible à la suite de...

Q. Mais il est faible.

R. ... chacune, puis au niveau contractuel, bien, c'est bien identifié, là. C'est l'analyse de risque s que

l'équipe nous fait, mais les risques politiques, ce que je veux dire, c'est que c'est toujours coté, il y a toujours un risque.

Q. Mais il est élevé pour l'option 1 et il est faible pour l'option 2?

R. C'est ce que les équipes nous ont identifié...

Q. Mais je reviens...

R. ... en 2022.

Q. Je reviens à ma question, monsieur Malenfant.

R. Oui.

Q. C'est parce qu'on nous présente les arguments contre l'avenant de 222 millions comme étant une volonté de la Société de ne pas trop donner d'argent...

R. En 2020.

Q. ... à LGS, en 2020, d'accord, bon, prenons 2020 si vous le souhaitez, qu'est-ce qui empêchait la Société de publier un avenant pour donner davantage d'argent à LGS pour la livraison 2, ce qui de toute façon, on s'est entendus là-dessus lors de la transaction, de publier cet avenant au SEAO, et d'un autre côté, menacer ou effectivement retirer les livraisons additionnelles qui arriveraient plus tard?

R. Aucune idée, mais en 2020, suite à la transaction qui sera conclue le 30 septembre...

Q. Oui.

R. ... on en reparlera, j'imagine, la posture de la SAAQ, je dis bien de la SAAQ, là, tout le monde, on sort d'une transaction, là, 2019 et 2020, ils ont été toughs pour madame Tremblay, mais imaginez-vous pour moi, ils ont été bien bien bien toughs, là; O.K.? Tough au cube puis au carré puis à tout, là.
Alors, c'est... et tough pour le conseil d'administration, tough pour mes équipes, tough pour LGS-IBM également, là, tough pour tout le monde.
Alors, c'est clair que comme le *mens rea* du contrat, l'intention du contrat, au départ, entériné par le conseil... en fait, même guidé par notre conseil d'administration, dans tout le processus de support and challenge, quand on a fait ça en 16-17, c'était le bâton et la carotte, je me souviens des... c'est facile à comprendre, puis la conversation au conseil, bâton-carotte, là, on venait d'utiliser le bâton dans la transaction, alors il n'y a pas un administrateur autour de la table du conseil d'administration qui avait la volonté de recontracter... rajouter 222 millions sans savoir ce qui allait se passer dans les deux ans qui allaient suivre.
Alors, comme le contrat, la variable date de fin, elle, elle se rendait jusqu'en 2027, comme je disais tout à l'heure, mais la variable quantum financier de

ce véhicule contractuel là nous menait jusqu'en décembre 2020 ou autour de, parce qu'on ne sait pas trop encore à ce moment-là, de l'ordre de, l'organisation préférait attendre, mais on savait qu'on avait assez d'argent pour faire la L2, mais il fallait avoir des conversations pour s'assurer de gérer le risque d'expertise.

Parce que je vous rappelle que moi, le... le chef de projet, mon risque d'expertise, c'est ça qui est prioritaire, je veux m'assurer de pouvoir conserver des équipes dans le véhicule, que je vais payer dans mes opérations après, mais garder l'expertise.

Q. Mais vous comprenez...

R. Mais c'est le bâton et la carotte en 2020.

Q. Mais justement, prenons encore une fois 2020, ce n'est pas parce que vous signez un avenant que vous rajoutez nécessairement de l'argent dans le contrat, vous pouvez en donner d'une main et en retirer de l'autre ou vous pouvez en donner d'une main et dire que si ça ne se passe pas bien pour la suite, on va effectivement le retirer?

R. Ce n'est pas la discussion qu'il y a eu au conseil d'administration.

Q. Très bien.

R. Ce n'est pas le résultat qu'on a eu.

Q. Très bien. Je vais maintenant discuter brièvement avec vous, monsieur Malenfant, du PQP ou du Plan qualité programme.
R. Oui.
Q. Donc, le contrat de services professionnels a été signé, on est après le mois de juin 2017, et... bien, en fait, peut-être commencer par nous expliquer, dans vos mots, là, si vous étiez capable de nous vulgariser brièvement qu'est-ce que le PQP.
R. Alors, le Plan qualité programme, familièrement appelé PQP, par les trois premières lettres, c'est comme un document qu'on dira contractuel, mais il n'y a pas d'argent là-dedans, mais c'est plus un document administratif, parce que le contrat a déjà facilement une couple de milliers de pages, là, alors c'est un document administratif interne qui se voudra évolutif dans le temps, qui vise à convenir avec le partenaire de nos mécanismes administratifs de gestion, par exemple, vous avez parlé ici, là, de... d'agilité, hein, vous m'en avez parlé en tout cas, bien, comment on veut... nos principes d'agilité, comment les feuilles de temps fonctionnent, tout le comment... la poutine que tu ne veux pas mettre dans un contrat de haut niveau, je dirais, là, mais que tu veux quand même laisser une trace administrative.

Alors, c'est le but du PQP.

Q. Les demandes d'ajustement de programme aussi... de projet?

R. Bien, le PQP ne contient... ce n'est pas lui qui fait les demandes d'ajustement de portée.

Q. La mécanique?

R. Le PQP essaie d'installer les différentes mécaniques de tout ce qu'on a à faire et se veut un document évolutif dans le temps. Ce n'est pas un... parce qu'en 10 ans, la vie évolue, donc ça se veut un document qui puisse évoluer dans le temps.

Q. C'est un document qui doit être signé dès le début du projet, n'est-ce pas, c'est dans le contrat, vous devez signer le PQP avant de commencer les travaux?

R. C'était dans l'objectif, effectivement, de la livraison 0.

Q. Et qui était responsable de négocier et éventuellement de signer le PQP?

R. C'est-à-dire qu'il n'y a pas de négociations en tant que telles, je dirais... t'sais, le mot « négocier » n'est pas... n'est pas, pour moi, un qualificatif important, ce n'est pas une négociation, on veut que nos équipes mettent en place, nous documentent quels vont être les mécanismes de travail, on parle de l'organisation -- dans le fond, on est dans

l'organisation du travail, là, le PQP.

Q. Mais...

R. Alors, c'est à la fin de la livraison 0, monsieur Aboutanos, qui était mon vis-à-vis, mon *two in the box*, et moi, avions la responsabilité de le signer à la fin de la livraison 0, et il était presque terminé, mais il y a quelques éléments, puis je ne me souviens plus exactement lesquels, là, mais qui faisaient que ça achoppait, qu'il fallait qu'on les règle, puis ça a été un peu plus long que prévu, mais sur le fond, l'ensemble des mécanismes de gestion, ils étaient déjà présents.

Q. Mais c'est ça que... c'est là où je m'en allais, monsieur Malenfant, le PQP ne sera pas signé avant qu'on commence les travaux, puisqu'il y a eu mésentente, et là, ma question, c'était : il y a eu mésentente sur quoi?

R. Je ne me souviens plus, mais je me souviens qu'il y avait mésentente, puis si les documents existaient, je pourrais les revoir pour essayer de me remémorer, mais... parce que c'était... je ne m'en souviens plus, tiens.

Q. D'accord.

R. Là, on est en 2017, là.

Q. Oui. Mais est-ce que ce n'est pas... j'ai de la

misère à comprendre pourquoi ça n'a pas été... ce n'est pas des conditions qui ont été fixées dans le document d'appel d'offres, c'est-à-dire qu'on s'entend pour ne pas s'entendre dans les documents d'appel d'offres, puis là, après ça, on ouvre la porte à un litige ou à des revendications du soumissionnaire, non?

R. Non, non, ce n'est pas ça du tout. T'sais, dans un document d'appel d'offres, tu ne peux pas venir caser, par exemple, comment va évoluer sur 10 ans l'organisation du travail, par exemple. Tu ne peux pas venir caser, pendant 10 ans, dans un contrat, puis le geler dans le temps, il n'y a pas une organisation qui va faire ça, là, geler dans le temps, quels vont être les horaires de travail au final à l'ultime, et on voit dans le contrat que pour guide dans l'appel d'offres, on l'a mis, mais on a dû le faire évoluer, ça fait que tu ne veux pas avoir une mécanique qui, à chaque fois que nos équipes identifient des... même des optimisations du travail, là, quand qu'on est passés de la... de l'agilité niveau 1, je dirais, dans la livraison 1, à l'agilité à grande échelle dans la livraison 2, ce n'est pas la même organisation du travail, le PQP donc évolue, alors tu ne veux pas camper ça dans le contrat.

Q. C'est-à-dire que le fait qu'il puisse évoluer, monsieur Malenfant, n'empêche pas quand même de... parce que là, ce n'était pas une question qu'il ne pourrait pas évoluer, c'est une question que les clauses du PQP n'étaient pas convenues au moment de la signature du contrat?
R. Non, parce que c'était à la livraison 0, ce n'était pas à la signature du contrat qu'il fallait signer... faire le PQP, là. La date est après la signature du contrat.
Q. On a traîné cet... ce litige entourant le PQP, on l'a traîné jusqu'à la médiation; n'est-ce pas?
R. Bien...
Q. C'était une revendication de l'Alliance d'avoir un PQP signé?
R. Je dirais non, en fait, il n'y avait pas de revendication de l'Alliance ni de la SAAQ, ça vous montre comment c'était... en tout cas, de mon point de, puis du point de vue probablement de mon bureau de projet, là, on n'était en pas litige sur le PQP, là, il y avait quelques éléments qu'il fallait régler, fixer, mais ils n'empêchaient pas de faire avancer l'ensemble du projet.
Il y a un exercice qu'on pourrait faire, c'est prendre le premier puis le dernier, puis

malheureusement, je n'étais pas en mesure de le faire avant de venir ici à la Commission, là, mais prendre... est-ce que... à la fin de la livraison 0, il y avait déjà un PQP existant, là, O.K.? Alors, quels sont les deux, trois éléments qui ont fait que monsieur Aboutanos et moi, on ne l'a pas mis sur le dessus de la pile de tout ce qu'on avait à faire, parce qu'on se souvient qu'à ce moment-là, on est en démarrage d'une entreprise, on passe de zéro à 400 personnes en six mois, on met en place tous les mécanismes de gestion d'une entreprise.

Alors, tout le monde peut comprendre qu'au démarrage d'une entreprise, parce que c'est ça dont on parle ici, je pense que c'est le meilleur exemple, Monsieur le procureur, Monsieur le commissaire, qu'on peut prendre, on est zéro, puis en six mois, il faut être 400, puis les trois premiers mois de la... l'intention, c'était que la livraison 0, c'est pour ça qu'elle s'appelle 0 d'ailleurs, elle durait je ne me souviens plus combien de mois, entre trois et six mois, l'intention de la livraison 0, c'est, un, de s'entendre sur différents éléments administratifs, commencer à rentrer les équipes, faire rentrer les machines, faire un redécoupage des trois livraisons à venir, mais on part une entreprise, c'est la façon de

le voir. Est-ce que ça veut... est-ce que, parce que toutes les virgules dont on avait l'intention, c'est vrai, là, de faire... bien...

Q. Le contrat est très clair, là, les virgules, il faut qu'elles soient tissées...

R. Oui, l'intention est là, mais elle est ambitieuse, on n'a pas réussi à le faire, mais ça ne veut pas dire qu'on n'est pas en litige, là, je veux dire, le mot « litige », c'est ça que j'essaie de vous expliquer. L'intention, c'était qu'on réussisse à le faire dans les trois premiers mois, dans tout ce qu'il y avait à faire pour démarrer l'entreprise, on n'y est pas arrivés, et par la suite, ni monsieur Aboutanos ni moi n'a été, pendant les six à huit mois suivants, la priorité, l'organisation fonctionne, la livraison 1 est livrée moins cher que prévu, ça, on se rappelle. Donc, la livraison 0 est livrée moins cher que prévu, la livraison 1 fonctionne, est livrée moins cher que prévu, les équipiers rentrent, ce n'est pas toujours facile, il faut faire des... bref, on part une entreprise, on met les systèmes de gestion de projet, de feuilles de temps, on fait tout ça, là.

Q. C'est dans le mémoire de LGS d'avoir un PQP finalement signé?

R. Oui, après est arrivé... j'ai trouvé ça un peu

particulier, personnellement, qu'on s'accroche au PQP, là, mais bon, c'était... quand qu'on fait une... on se prépare une médiation, on empile... t'sais, l'intention du contrat, c'était d'être partenaire, donc en partage de risques, essayer de régler nos différends au fur et à mesure qu'on avance.

Je ne me souviens pas, moi, peut-être qu'il y en a un, mais je ne me souviens pas d'avoir eu un document me demandant officiellement, parce que c'était place à litige, que le...

Q. Vous ne vous souvenez pas d'avoir vu un document qui...

R. Je vais juste prendre une gorgée d'eau.

Q. Oui.

R. J'ai des problèmes de papilles salivaires, alors je bois beaucoup.

Je ne me souviens pas, avant quelque part en début 2020, et là, vous me parlez de 2017, d'avoir reçu des courriels officiels que nous étions en litige à cause du PQP, c'est... c'est ça que j'essaie de dire, là. La vie a fonctionné, nos bureaux de projet ont marché, les gens ont administré, on dit : « Ah, oui, c'est vrai, on n'a pas encore... » Nabil et moi, je me souviens, on n'a pas encore fait le PQP, mais moi... peut-être existe-t-il un courriel que j'ai

échappé, ça se peut, là, dans les deux, 300 courriels par jour que je reçois puis que mon équipe gère, mais quand j'ai vu apparaître dans la pile de deux mille... fin 2019, que le PQP n'était pas signé et qu'on s'accrochait là-dessus, là, c'est correct, c'est des stratégies de négociations; O.K.?

Q. Oui, mais en même temps, le PQP, monsieur Malenfant, est-ce qu'il n'est pas requis justement quand ça se passe mal, c'est-à-dire que le besoin du PQP s'est fait sentir lorsqu'on était dans les lots 8 et suivants, la livraison 2, puis qu'on avait de la difficulté à s'entendre sur nos processus justement?

R. Oui, mais le PQP, la corrélation... dans le scénario idéal, c'était notre intention, là, on aurait dû signer le PQP, ça fait que je peux... je ne rediscuterai pas avec vous pendant 10 ans, là, on aurait dû le... l'intention initiale, c'était de le faire à la livraison 0. Ce que je vous dis, c'est qu'il était déjà fait, la mécanique, pendant deux ans a fonctionné puis personne n'a rechigné, comme on dit, mais rendu à la livraison 2, c'est devenu, parce qu'il y avait d'autres, je pense, ingrédients plus important s, mais c'est devenu, à ma grande surprise, un élément important pour LGS, mais c'est correct.

Q. On a, finalement, un PQP signé en 2021?

R. Un an plus tard de la fin de la médiation, donc on voit l'enjeu stratégique du PQP.
Q. Je vais vous amener à la pièce KM260. En fait, c'est peut-être une erreur de ma part, monsieur Malenfant, mais j'ai une copie du PQP signé par LGS, mais pas par vous, là, est-ce que... est-ce qu'il y a une raison?
R. Il y a deux, trois... là, vous parlez... lequel, celui-là après la médiation ou celui-là d'avant?
Q. Même celui-là après la médiation.
R. Celui-là après, je l'ai signé, je ne me souviens plus à quelle date, là, mais je l'ai signé.
Q. O.K.
R. Mais il faut savoir que le PQP, celui qui tient le crayon, c'est LGS, de mémoire, hein, puis après ça, il y a des itérations avec mes équipes, et par la suite... comme on voit, de Sylvain Cloutier, bon, Maude Daoust et Maryse Montigny, c'est dans mon bureau à moi, c'est mes deux adjointes, Élodie étant la comptable officielle chez nous, et Sylvain Cloutier étant le directeur général du bureau de projet, qui est déjà venu à la Commission.

« Une autre activité pour ton vendredi pascal! »

Ça, c'est Maude. Je ris parce que... bon, le PQP

signé par Michel Dumas, on est ici en 2021, donc, ici, on est sur lui après la médiation.

Q. Oui.

R. Donc, ça veut dire qu'entre le 30 septembre 2020 et le 1er avril 2021, donc on est six, sept mois plus tard, là, le PQP commence à être accouché, puis là, Michel Dumas le signe en premier, c'est sa responsabilité de le signer en premier, et moi, je le signerai ici, visiblement, dans mes activités pascales.

Q. Très bien. Est-ce que vous savez maintenant... on a une version 2 du PQP en avril 2022, donc environ un an plus tard, vous avez dit que c'est un document évolutif, c'est normal, mais est-ce que vous savez, de façon plus spécifique, qu'est-ce qui a motivé ce changement?

R. Non, pas de mémoire.

Q. Si je vous suggère que les procédures pour les demandes d'ajustement au projet ont été grandement spécifiées, est-ce que ça vous rappelle quelque chose?

R. Non plus.

Q. Quelques minutes maintenant sur les...

R. Puisque c'est le bureau de programme qui gère ça, puis là, on est en 2022.

Q. On va prendre quelques minutes pour les ententes de lot avant la pause, monsieur Malenfant.
Donc, ce que le contrat prévoit, pour ce qui est des ententes de lot, c'est que :

> « L'intégrateur -- donc LGS -- doit soumettre à la Société un projet d'entente de lot 20 jours avant le début des travaux visés. »

Donc, je suis à la clause 7.3.4.
R. Je la connais bien.
Q. Est-ce que c'est effectivement ce qui arrivera?
R. Je pense que ce n'est jamais arrivé, honnêtement; O.K.? Encore une fois, l'intention, parce que quand je dis que ce n'est jamais arrivé, je ne veux pas non plus jeter la balle sur personne, des grands programmes de transformation, un des grands défis avec des partenaires, c'est de s'adapter en marchant. Ça, c'est important.
Alors, comment ça fonctionne, c'est sûr qu'avant de... faire le plan, parce qu'il faut avoir un plan de projet précis, avec quels équipiers, quels livrables, et cetera, c'est la responsabilité de LGS, mais bien sûr, avant, il y a quelques itérations de travail d'équipe, il y a des plans, bon.
Alors, le 20 jours, bon, il y en a qui sont arrivés

vraiment tout près du démarrage -- t'sais, l'intention, c'est que 20 jours avant le début d'un lot, parce qu'un grand projet comme ça, on découpe ça en morceaux, un lot étant trois à six mois, hein, puis on verra plus tard que ce sera des trois mois, ce sera des sprints, quand qu'on sera bons en agilité, là, un peu plus tard, puis ça, les... quand on a commencé l'agilité à grande échelle, je dirais, là, les plans étaient pas mal plus... on était meilleurs, mettons, mais dans les premiers lots, mettons, les 10 premiers, pardon, ça a été plus difficile.

Q. Donc, autant pour la livraison 0, 1 et 2?

R. Oui, c'est ça.

Q. O.K.

R. Mais la livraison 2, qui sera le déclencheur de dire : là, on veut avoir de l'agilité à grande échelle puis être en mesure d'être meilleurs, puis on verra probablement, vous allez m'amener là, les avoir 20 jours avant, ça a été difficile, mais ce n'est pas toujours par mauvaise volonté de leur part, ceci étant.

Q. La livraison 2 commence avec le lot 8, c'est bien ça?

R. Je ne pourrais pas vous dire le numéro par coeur, honnêtement.

Q. D'accord.
R. Mais la livraison 2, son défi, c'est que... son démarrage est plus lent, parce que nous sommes en train de faire la livraison 1, qui sera livrée en décembre 2018, qui est quand même un projet majeur, changer l'ensemble des systèmes financiers de l'entreprise, on en a parlé la semaine dernière, les ressources humaines, les contrats, bon, c'est une livraison majeure, et en parallèle, pendant un an, il y a un exercice où les équipes plus affaires finalisent de... en fonction de la méthodologie, là, SAP *slash* IBM *slash* n'importe qui qui sont dans le métier, du package, de bien cerner les éléments de portée qui sont présentés au comité de direction en novembre 2018, et une fois ces éléments de portée là faits, bien, il faut être en mesure de faire le plan pour débuter en janvier 2019 le début de l'exécution de la livraison, ça fait que quel est le numéro du lot, vous me pardonnerez, là.
Q. Les ententes de lot donc, le contrat prévoit que c'est LGS qui tient le crayon, qui doit vous proposer un premier projet; est-ce que c'est effectivement ce qui se passe ou, finalement, ça va être rédigé dans un premier temps par la Société?
R. Ce sera à géométrie variable, je dirais.

Q. Et qui, par la suite, est responsable de négocier les ententes de lot?
R. Il n'y a pas de négociations, là, ce n'est pas le mot que j'utiliserais, parce que ce n'est pas ce qui s'est passé, outre la réalité de la livraison 2, qui sera plus grosse qu'en... et ce qui fera que... on le verra tout à l'heure ou après la pause, j'imagine, là, mais dans le fond, de la façon que ça fonctionne, c'est qu'il y a... moi, quand ça arrive à mon bureau, là, il y a peut-être 20 signatures dans... peut-être 10, en tout cas, chaque responsable... chaque *two in the box*, je dirais ça comme ça, donc les technologues, les... signent le papier, donc, dans le fond, conviennent de leur plan, dans le fond.
Q. Oui.
R. Donc, IBM fait le premier plan, les équipes, toutes les équipes font leurs... puis à un moment donné, la poupée rousse monte jusqu'à mon bureau, et Michel... la livraison 1, c'était Nabil Aboutanos et moi, la livraison 2, Michel Dumas et moi, signe en final une fois que tous les équipiers se sont entendus, l'entente de lot.
Q. Très bien.
R. Donc, l'imputable ultime, c'est moi et mon *two in the box*.

Q. C'est quand même des choses importantes qui sont prévues dans les ententes de lot, monsieur Malenfant, c'est les biens livrables, les rôles et responsabilités des parties, le calendrier, les coûts, les critères de qualité et de performance des livrables également, donc on vient tout prévoir ces éléments centraux dans... au sein même de l'entente de lot?
R. C'est l'intention, mais t'sais, c'est un peu illusoire de penser qu'on réussit à tout... que les équipes réussissent à tout prévoir, O.K., là, c'est clair, mais on a... si vous les regardez, elles ont évolué dans le temps, je pense que la deuxième ou la troisième, là, on appelle ça haché fin, il y avait tellement de détails que tu es quasiment en physique nucléaire, puis là, finalement, tu as investi beaucoup de temps à écrire l'entente, ça fait que ça a été un apprentissage aussi, dans cette entreprise-là, de faire des ententes de lot au bon niveau, là, pas trop générique que ça ne veut rien dire, mais pas trop détaillé où il y a tellement de détails qu'on a perdu notre temps à faire des détails puis on n'a pas livré de... on n'a pas exécuté d'éléments qui amènent de la valeur, là.
Q. Est-ce que la... est-ce que la PDG ou les

administrateurs révisent les ententes de lot avant leur signature?

R. Non, parce qu'on est beaucoup dans... on est dans des éléments très techniques, là, une entente de lot, c'est technique, là, c'est mettre en mots un plan de projet.

Q. Il peut y avoir, ma compréhension, un décalage entre le contrat et les ententes de lot?

R. Que voulez-vous dire par décalage?

Q. C'est-à-dire qu'il peut y avoir, dans le contrat, on a prévu un certain découpage, certains budgets dans les bordereaux, maintenant, lorsqu'on signe les ententes de lot, on peut venir modifier les livrables et modifier les prix également qui sont applicables à un lot en question?

R. En fait, vous faites référence aux bordereaux de prix.

Q. Entre autres.

R. Entre autres. Alors, dès la livraison 0, donc dès le début, il y a un ajustement du bordereau de prix, parce qu'un des objectifs de la livraison 0, c'est d'ajuster le tout; pourquoi? Une fois que l'équipe, la SAAQ avec l'équipe du partenaire... c'est comme un... je ne sais pas moi, on construit un pont, bien, dans une soumission, il y a l'architecture du pont,

ses piliers, les architectes, les ingénieurs ont fait leur premier tout, mais la deuxième étape, c'est sûr que quand les gens s'assoient au dossier, parce qu'ils ont gagné l'appel d'offres, là on fait le dessin détaillé du pont, puis les parties... les ingénieurs des parties refinalisent le tout, ils peuvent décider que la troisième patte -- le troisième pilier va être fait plus tard que plus tôt, et donc, modifier et adapter, dans le fond, le design, ça, c'est la livraison 0, elle vient ajuster le bordereau de prix, elle vient repréciser ce qui sera dans les lots 1 à X, mais à chaque lot, par la suite, les équipes, lorsqu'elles exécutent un lot, peuvent se dire : hum, il a été rentable de tirer sur quelque chose de prévu plus tard, comme on fait quand qu'on construit un pont, on peut décider de tirer un camion de gravier parce que c'est plus rentable de le faire tout de suite ou on peut repousser vers l'avant ce fameux camion de gravier là parce que ça va être plus rentable d'en faire venir trois en même temps, et là, donc, chaque entente de lot est vivante et évolue, c'est la réalité d'un grand projet comme ça.

Q. Vous avez une limite de 10 ans, vous avez une limite de 458 millions de dollars, mais à l'intérieur de ça, comme vous dites, ça va être organique, puis par les

ententes de lot, on va venir modifier certains échéanciers, livrables et coûts?

R. Oui, et l'objectif, et c'est une bonne pratique, et ça nous aidera dans le cadre du projet, c'est de ne pas attendre la dernière année pour savoir si on a des soucis. Dans notre cas, ça nous aura servis, parce que dès le jour 1 de la livraison 2, on verra qu'on aura des soucis, donc on... quand viendra le temps de signer l'entente de... la première entente du lot de la livraison 2, on verra déjà qu'on ne s'entend pas, ce qui n'aura pas été le cas pour la livraison 0, et tout le projet de la livraison 1, là, qui sont tous les systèmes du *back office*.

Q. Même la clause de partage de risques, hein, il y a certaines ententes de lot qui prévoiront que la clause de partage de risques ne leur est pas applicable?

R. De mémoire, il y en a seulement une, peut-être deux, autour du lot 10...

Q. Oui.

R. ... qui justement... pas les lots de la livraison 1 puis pas les lots de la livraison 2, une fois qu'on se sera entendus sur le scope de la livraison 2, mais la livraison 2, dans le fond, le lot de départ, si je pourrais dire, des équipes, pour exécuter la

livraison 2, on était en janvier, je crois, 2018, donc au début de la livraison 2, et là, on était dans un tout en comment, c'est-à-dire : ça semble plus gros que prévu, c'est ce que l'Alliance nous dit, bon, on verra que... j'imagine qu'on fera 2019, 2020, là, dans votre plan de match d'interrogatoire, pardon, mais le lot... le lot 10, il n'était pas en partage de risques, de mémoire, parce qu'il était aussi un lot temporaire, là, on avait mis un qualificatif à ce lot-là.

Q. C'est-à-dire qu'au lot 10, si vous me permettez...
R. Un lot provisoire, qu'on avait dit, de mémoire.
Q. Oui, 10B, en fait, là...
R. Oui.
Q. ... parce que le litige, en fait, il y avait mésentente à ce moment-là?
R. C'est ça, c'est le début de l'aventure qui nous mènera à la médiation.
Q. Parfait. Mais ce que je veux dire, puis c'est très clair dans le contrat, que vous avez, comme chargé de projet ou, en fait, dans une entente de lot, c'est possible de ne pas l'assujettir à la clause de partage de risques?
R. Oui, c'est pour ça qu'on l'a fait, mais l'objectif, c'était qu'il y en ait tout le temps, bien sûr, ça a

été le cas pour la livraison 1, ça a bien été, la livraison 0, mais là, la livraison 2, premiers lots, parce que la livraison est sur trois ans, mettons, déjà, on voit qu'on ne s'entend... bien, il y a mésentente, tiens, je vais dire ça comme ça...

Q. Oui.

R. ... ou mauvaise compréhension, donc... mais il faut que je signe un lot, parce que sinon, les équipes s'en vont, là, c'est ça mon défi.

Q. Puis c'est un peu là où je m'en vais, là, à tort ou à raison, monsieur Malenfant, à partir du moment où les ententes de lot sont convenues, je ne dirais pas négociées, mais sont convenues postérieurement à la signature du contrat, et que le contrat lui-même ouvre la porte à ce que la clause de partage de risques, par exemple, ne s'applique pas à un lot en question, bien, on ouvre la porte à LGS pour demander que la clause de partage ne s'applique pas ou demander à LGS telles conditions particulières sur les paiements ou sur le découpage?

Donc, je reviens un peu avec la même suggestion que pour le PQP, les ententes de lot ne sont-elles pas elles aussi un potentiel de litige en cours d'exécution du projet?

R. Écoutez, si on revient à la base, là, dans ce genre

de partenariat, si on prend ça globalement, là, je veux avoir un partenaire, il n'y a pas 10 000 possibilités, là, dans un bout du spectre, et je sais que vous l'avez vu à la Commission, ce schéma-là, là, qui a été fait... présentation de SECOR-KPMG, là, il faut revenir à ça, dans un bout du spectre, tu veux un contrat forfaitaire, là, tu n'en as pas de problèmes, tu n'ouvres pas la porte à rien, mais tu ouvres la porte à une tonne de... comment vous appelez ça en construction donc...

Q. Des extras?

R. C'est ça, merci. Tu rouvres la porte à un ensemble d'extras, ça, c'est les forfaitaires. De l'autre bout du spectre, c'est du temps matériel, c'est-à-dire il n'y a pas de livrables puis tu paies le temps, moi, dans l'industrie, j'ai vu les deux, je peux vous le dire, là, notre intention, dans le cadre de notre projet, c'était de trouver un sain équilibre, alors il est impossible de faire une transformation numérique d'une organisation forfaitaire, tu réinventes l'entreprise, faire ça temps-matériel, c'est trop risqué, parce que ça devient une machine à imprimer de l'argent.

Donc, au centre, c'est le concept du partage de risques, c'est avec le partenaire avancé, essayer de

mettre des balises, balises qui ont fonctionné quand même, parce qu'on a quand même réussi à... il y avait des garde-fous, c'est un... de mon point de vue encore, un bon contrat, mais ils essaient de prévoir les différentes nuances, couper ça en plus petits morceaux, que chaque petit morceau... le partenaire l'a déjà prévu dans son appel d'offres, là, ce n'est pas... ce n'est pas... ce n'est pas inventé à chaque moment, là, le partenaire a prévu ses trucs, on avait notre... nos... notre appel de propositions...

Q. Mais pendant que vous êtes là-dessus, c'est quand même un... ça m'a frappé de constater, monsieur Malenfant, parce que vous dites, c'est ni du forfaitaire ni du temps matériel, c'est une clause de partage de risques, je ne sais pas si on peut éviter l'un et l'autre, dans le sens où dans les mémoires de médiation, ça m'a frappé de constater que LGS dit « C'est un contrat à temps matériel », et vos avocats ont plutôt écrit « C'est un contrat qui s'apparente à un contrat forfaitaire », donc on est revenus assez rapidement, là, dans nos deux... campés dans nos deux positions?

R. Quand qu'on rentre en médiation, c'est sûr que les parties installent leur documentation pour être capables d'aller... vous connaissez ça beaucoup plus

que moi, là, pour aller installer leurs prétentions, là, O.K., ça, c'est clair, mais à la base, si on lit le contrat, il y a un dossier à livrer qui est découpé en morceaux, les processus dans l'appel d'offres sont clairs, le nombre d'heures de la SAAQ et du partenaire, convenues avec le... nommées par le partenaire, sont dans le contrat. Après ça, qu'on soit en mesure... si jamais on change les portées des objectifs, par exemple, on fait des ajustements de portée, parce que je ne sais pas moi, le gouvernement me demande des nouveaux besoins, entre temps, en 10 ans, ça arrive, la mécanique est prévue d'ajouter des quantums, donc des heures, mais tout est prévu, là, O.K., alors ce n'est pas un forfaitaire, c'est impossible que ce soit un forfaitaire, chacun des petits lots, une fois qu'il a été entendu, s'y apparente, mais c'est impossible que ce soit un temps matériel non plus, il y a des scopes, là, mais c'est complexe.

Q. C'est-à-dire que c'est possible, mais vous dites que ce n'est pas stratégique?

R. Qu'est-ce que vous venez de dire?

Q. Ce n'est pas impossible que ce soit un forfaitaire ou un temps matériel, mais vous dites que ce n'est pas stratégique?

R. Dans ce cas-ci, il n'y a personne qui... il n'y a personne qui aurait biddé sur un contrat comme ça en forfaitaire.
Q. Et je...
R. Puis en temps matériel, tout le monde, probablement.
Q. Oui, on reviendra tout à l'heure sur les prétentions de LGS.
Mais pour terminer sur les ententes de lot, monsieur Malenfant, je comprends que l'entente de lot prévoit également les conditions d'acceptation provisoires d'un lot?
R. Oui.
Q. O.K. Ce qui est quand même important, parce qu'une fois qu'on va avoir une acceptation provisoire des travaux du lot, on va libérer la moitié de la retenue contractuelle?
R. En fait, comme la construction d'un pont, c'est le même principe, ce n'est pas complexe, sur le chantier, au fur et à mesure que des morceaux s'installent, le donneur d'ouvrage confirme, oui, ce bout-là est fait...
Q. Oui.
R. ... je fais mon entente provisoire. Pourquoi? Parce que l'entente finale sera lorsque l'ensemble de l'oeuvre sera achevé, là, il y aura un mécanisme

d'entente finale...

Q. Oui.

R. ... que je n'aurai jamais donné jusqu'à mon départ à la retraite soit dit en passant.

Q. On reviendra là-dessus la dernière journée.

R. On reviendra là-dessus, oui. Alors, donc, il y a des ententes provisoires pour chaque lot, est-ce qu'on a réussi, des fois, c'est 95 %, on ne réussit pas tout le temps, donc il y a des mécanismes aussi d'ajustement des quantums, qui sont clairs dans le contrat, mais le bas des... les objectifs à atteindre sont pas mal atteints...

Q. Parfait.

R. ... et là, il y a une acceptation provisoire.

Q. Mais ma... ma compréhension, monsieur Malenfant, c'est qu'à chaque fois qu'il y a une facture, on en paie 90 %, la Société garde 10 %?

R. O.K. Vous voulez aller là, parfait.

Q. Puis ensuite, lorsqu'il y a une acceptation provisoire du lot, on verse 5 %, puis on se garde 5 % pour la réception définitive?

R. Oui, l'objectif de cela, c'est qu'un lot, mettons, qui dure six mois, qui vaut 30 millions, parce que c'est important de comprendre, là, si je vous donne la règle du pouce, un mois, dans un projet comme ça,

c'est à peu près 8 millions de dollars, le coût. Ça fait que ça va vite, là; O.K.?
Alors, si vous avez un quatre mois, huit fois quatre, 32, le coût de quatre mois, c'est 32 millions, donc les factures arrivent tous les mois, alors donc...

Q. Vous les payez tous les mois?

R. On les paie tous les 30 jours, là, ces éléments-là, mais l'objectif de la retenue, à chaque facture, du 10 %, c'est, évidemment, gérer le risque que si ça déborde, bien, que là on va utiliser cette retenue-là, puisqu'on veut atteindre nos objectifs.

Q. Bon, alors...

R. Mais quand il y a l'acceptation provisoire, c'est-à-dire quand l'ensemble des parties à tous les niveaux, parce que l'acceptation d'un lot se fait par tous les leaders, tous les leaders signent leurs parties, puis c'est moi à l'ultime, bien sûr, avec Nabil dans la première livraison et Michel dans le deuxième, que les acceptations de lot, provisoires, elles, effectivement, comme le risque qu'on n'y arrive pas est terminé, bien, on peut déclencher une partie de la valeur qui peut être un montant quand même appréciable pour une entreprise, puisqu'on roule entre 8 à 10 millions par mois.

Q. Bon. Alors, dernière question avant de vous suggérer

une pause, monsieur Malenfant, là. Prenons votre exemple, là, on a un lot d'une valeur de 30 millions de dollars?

R. Oui.

Q. Ça va durer cinq mois?

R. Trois.

Q. Trois mois, bon. Il va y avoir de la facturation...

R. Oui.

Q. ... en cours d'exécution de ce trois mois, on va payer les factures, sans avoir une... le produit final, mais on se retient 10 % sur ces factures-là?

R. Oui.

Q. Bon. Le paiement des factures maintenant, monsieur Malenfant, en fait, je comprends que les accepta... les critères d'acceptation provisoire sont dans l'entente de lot, donc c'est vous au final qui signez?

R. Oui.

Q. Et pour ce qui est des factures maintenant, je comprends qu'elles sont traitées par madame Élodie Hudon-Chabot?

R. Bien, avant que madame Élodie... madame Hudon-Chabot les traite, là, je ne pourrais pas dire le mécanisme, elle pourra vous en dire plus si elle se présente à la Commission, mais il y a un ensemble de... t'sais,

il y a les feuilles de temps du système de gestion de projet de la SAAQ, il y a celui-là d'IBM, il y a l'appariement, il y a tous les chefs d'équipe qui signent comme quoi le travail est effectué, il y a beaucoup de choses qui se font avant que madame Chabot, à la fin, fasse l'adéquation. Il est arrivé des cas où les factures sont retournées, parce que l'adéquation ne marche pas, puis là, à un moment donné, ça arrive sur mon bureau.

Q. Puis ça arrive sur votre bureau puis c'est vous qui signez la facture finale?

R. Quand IBM a signé, je suis vraiment le dernier signataire ultime.

Q. De la facture?

R. Oui.

Q. Très bien.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Monsieur le commissaire, je vous suggérerais une pause.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui, pause jusqu'à 11 h 30.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Veuillez vous lever.

(SUSPENSION DE L'AUDIENCE)

(REPRISE DE L'AUDIENCE)

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Veuillez vous lever, reprise de l'audience.

Vous pouvez vous asseoir.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Alors, sous le même serment.

Me SIMON TREMBLAY :

Juste avant, s'il vous plaît, Monsieur le commissaire.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui.

Me SIMON TREMBLAY :

Donc, j'ai eu l'occasion de discuter avec mon collègue, et effectivement, après vérification, ce matin, à 6 h 54, on a reçu un document de 56 pages dans lequel il y a deux courriels qu'exhibait maître Bertrand, on n'a pas eu l'occasion de se parler avant 9 heures, donc ce que je lui ai proposé puis il ne semble pas y avoir d'enjeu, c'est qu'au retour de la pause du midi, le procureur abordera ces deux pièces-là avec le témoin, juste lui laisser le temps d'en prendre connaissance, parce que là, il...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Si tout le monde s'entend, moi, ça me va bien. Parfait? Merci, maître Tremblay.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Q. Bien. Je vais aborder un autre élément plutôt... plus administratif dans le cadre de l'exécution du contrat, monsieur Malenfant, les demandes d'ajustement de projet auxquelles vous avez fait référence avant la pause.
Donc, qu'est-ce que c'est, une demande d'ajustement de projet, dans le cadre du projet CASA, monsieur Malenfant?

R. Ça peut être plusieurs choses. Ça peut être des ajouts de portée, c'est-à-dire qu'il y a un nouveau besoin non prévu au contrat qui s'ajoute. Il y en a qui sont faciles, par exemple, le... le projet de loi sur le transport rémunéré, là, taxi, communément... Uber-taxi, ça, c'est facile, le concept n'existait pas en 2016, il faut le mettre dans le projet, la complexité ici, c'est de s'entendre sur le quantum, les efforts à faire, mais ça, tout le monde sait faire ça, c'est un projet, dans le fond, mais qui s'intègre dans un plan déjà existant, ça fait qu'il y a toujours ce qu'on appelle des effets de bord, t'sais, c'est quoi les impacts.

Il y a des affaires encore plus faciles, t'sais, on retire la portée...

Q. Des effets de quoi?

R. Des effets de bord, c'est-à-dire que quand le projet est tout seul au monde, ça prend, mettons, 100 jours à faire, je vous dis un chiffre facile, mais quand tu l'insères à l'intérieur d'une chaîne de production déjà en cours, c'est peut-être 100 jours, le projet, mais il va impacter pour 40 jours les autres projets autour. Alors, t'sais, c'est comme un effet de domino ou une goutte d'eau sur l'océan qui réverbère, là, dès que tu rajoutes quelque chose dans un projet, il faut toujours en être conscient, et le processus des DAP, c'est s'assurer que le leadership est conscient qu'il y a quelque chose qui est comme initialement non prévu qui s'ajoutera au projet, ou qu'on enlèvera.

Alors, ça peut être... ça peut être des transferts aussi, vous avez parlé tout à l'heure qu'on peut envoyer des affaires dans un lot ou en retirer, alors si j'envoie des livrables du lot A au lot B, puis il vaut 100 $, bien, on va transporter l'objectif, puis on va transporter de 100 $ dans l'autre lot. Alors, quand qu'on ajoute... c'est des mécanismes pour assurer une traçabilité de l'évolution du projet, si

je résume, finalement.

Q. Bien. Et... bon, première question : est-ce que l'impact sur les coûts et l'échéancier d'une DAP sera toujours convenu avant de commencer l'exécution des travaux visés par la DAP en question?

R. Idéalement, oui, idéalement, oui, mais dans les faits, il est possible que les équipes réalisent que, finalement, ce qu'elles sont en train de faire, ça nécessiterait une demande d'ajustement de portée, là. Alors, il sera déclenché par la suite, pour assurer la traçabilité puis la documentation, je pense qu'on en a 200 dans le projet environ, alors... puis ça peut être assez exhaustif ou assez mince, t'sais, par exemple, la ressource A est remplacée par la ressource B, il peut y avoir une DAP pour ça s'ils sont dans une catégorie de... un type de ressources, mais ça, c'est facile à faire, puis ce n'est pas beaucoup de documentation, mais si c'est rajouter un périmètre complet, dans, par exemple, la ligne d'affaires contrôle routier Québec, bien là, il peut y avoir plusieurs DAP, t'sais, c'est plus complexe, là.

Q. Oui. Et d'ailleurs, prenons contrôle routier, par exemple, et on y reviendra plus tard, mais il va y avoir une orientation qui est prise de procéder aux

travaux du contrôle routier à l'intérieur de CASA, là, je résume brièvement, mais ma compréhension, c'est qu'il y aura des DAP litigieuses concernant le contrôle routier lors de la médiation, les travaux sont en cours, mais on ne s'est pas encore entendus sur l'impact monétaire complet de... du contrôle routier?

R. Bien, il y aura... contrôle routier, il y aura des DAP non litigieuses, et certaines litigieuses, il y aura des litigieuses sur d'autres choses que contrôle routier.

Q. Oui, bien sûr. Qui, donc, approuve les DAP du côté de la Société, monsieur Malenfant?

R. À l'ultime, c'est ma responsabilité, et en fonction de la gouvernance, dossier qu'on n'a pas terminé d'ailleurs la semaine passée, là, où... moi, j'ai redonné des documents qui expliquent, là, les différentes lignes de bris de gouvernance, quand vous avez abordé tout ce qui était l'univers des décrets, Monsieur le procureur, on a redonné des documents qui expliquent nos lignes de gouvernance associées à ça, mais *in fine*, c'est moi qui les présente, et si elles ont un impact important, on va jusqu'au conseil d'administration, si elles n'ont pas vraiment d'impact, c'est à mon niveau, il y a différentes

mécaniques.
Q. O.K.
R. Ce n'est pas d'emblée... ce n'est pas juste moi qui... bon, je la signe, t'sais, il y a différents contrôles.
Q. Vous avez parlé du concept de *two in the box*, puis on va commencer, là, on va se mettre au début du projet, vous avez un vis-à-vis, monsieur Abil Aboutanos?
R. Oui, Nabil.
Q. Nabil, c'est ça.
R. O.K., j'ai compris Abil.
Q. N-A-B-I-L?
R. Exactement.
Q. Bien. Est-ce que c'est... puis là, on se positionne vraiment au début du projet, monsieur Malenfant, là, 2017, 2018, est-ce que c'est votre égal dans le projet, est-ce que c'est comme ça que vous concevez la relation avec lui?
R. Oui, c'est mon vis-à-vis du *two in the box*, puisque tous mes relevants ont, eux également, des relevants... des vis-à-vis *two in the box*.
Q. Et l'objectif, c'est que lorsque la décision est rendue à votre palier, autant à vous que monsieur Aboutanos, vous prenez la décision ensemble?
R. Oui, parce qu'on est vraiment, comme disait madame

Tremblay, dans un objectif de partenariat, alors quand tu es en partenariat, tu essaies toujours, parce que c'est une relation d'affaires, également de s'assurer qu'on est toujours conjoints et solidaires dans les décisions que nous prenons.

Q. Si je vous amène maintenant fin 2018, début 2019, est-ce que, vous, monsieur Malenfant, vous êtes satisfait du travail de monsieur Aboutanos et de la relation que vous avez avec lui?

R. Bien, c'est sûr que ma relation avec monsieur Aboutanos évoluera dans le temps, et spécifiquement à partir de l'automne 2018, là, mais sur le fond, c'est une relation correcte, là.

Q. Mais donc, fin 2018, 2019, on en est à quel stade dans votre relation?

R. Bien, en fait, moi-même, je vais évoluer dans le cadre du projet, puisqu'on planifie que la livraison 2 soit plus exécutée par Caroline Foldes-Busque et son vis-à-vis.

Q. Hum hum.

R. Madame... madame Tremblay en a parlé ici, je crois, également, alors que dans la livraison 1, on avait plus Caroline et Alain, donc les deux qui avaient... les bâtons rouges et les bâtons bleus, O.K., comme on parlait au début.

Alors, là, dans la livraison 1, je suis plus en mode, je dirais... j'ai un mode bicéphale, en fait, tiens, je vais le dire comme ça, c'est peut-être là où vous vouliez aller puis que là, j'y vais, là, j'ai le chapeau chef de projet et j'ai le chapeau quand même... je demeure le vice-président et l'exécutif de la Société, là, t'sais, j'ai comme plus d'un chapeau. Alors, là, évidemment, je m'attends, avec monsieur Aboutanos, qu'il ait le chapeau... lui, il a plus le chapeau chef de projet, là, puisque l'exécutif, c'est d'autres personnes avec qui j'ai des conversations.

Q. Donc, il y a des changements qui sont apportés à l'organigramme du projet à ce moment-là?

R. Bien, à la livraison 2, oui.

Q. Et justement, est-ce que... bien, d'abord, est-ce qu'il n'y a pas eu un conflit avec monsieur Aboutanos en lien avec l'événement pour célébrer le lancement de la livraison 1?

R. Pour célébrer le lancement? Je ne me souviens pas d'avoir eu un conflit avec... sur le lancement... sur le lancement de l'événement de la livraison 1, s'il y en a eu un, je ne m'en souviens pas, là.

Q. O.K. Et début 2019, donc, est-ce que vous seriez d'accord avec moi que votre relation avec monsieur Aboutanos s'est dégradée?

R. Ça, oui, je suis d'accord avec vous, parce qu'on est... t'sais, et on est dans la gestion du plan, là, t'sais, on veut... on est en janvier 2019, on veut vraiment exécuter la livraison 2, alors on veut un plan en décembre 2018, 20 jours avant le début, hein, on revient à cela, donc monsieur Aboutanos, là, je sais qu'en... quelque part en début novembre, il *call* ses troupes en disant : « Eille, oyé oyé, là », il fait son travail, il faut focusser...

Q. Novembre 2018?

R. Oui, c'est ça, pour avoir le plan, là, j'ai vu ça en révisant, octobre-novembre, en relisant mes documents, mais on voit, dans l'événement du processus, c'est... il arrime ses troupes de leaders pour dire : « Il faut faire le plan, puis ça n'avance pas à mon goût », à son goût, je vais le dire comme ça, mais c'est ça, puis c'est correct, il fait son travail, c'est sa job de le faire, il doit me livrer la planification, mais c'est certain que fin novembre, début décembre, moi, je tape du pied un peu, là, je dis : « Quand est-ce que mon plan arrive, t'sais? », « Il s'en vient, il s'en vient, il s'en vient ». Dans le fond, là où il y a eu un déclencheur un peu de... je veux utiliser le bon qualificatif, parce que monsieur Aboutanos, c'est une bonne

personne, là, mais le déclencheur, de dire : mon Dieu, comment ça se fait que je... ils ont des difficultés, ils veulent les régler à l'interne, dans le fond, de planif, mais moi, j'aurais aimé avoir plus d'infos plus tôt, je dirais ça comme ça, ce qui fait que le plan, on fera une entente en début décembre 2018, je pense c'est là qu'est le lot 10 provisoire, de mémoire, là.

Parce que c'est toujours la même idée, là, les troupes sont là, l'expertise est sur le plancher, il faut payer les gens, ça prend donc des ententes de lot, cette mécanique-là est extraordinaire, parce qu'elle assure une traçabilité puis une obligation de résultat par trimestre ou par semestre.

Alors, on fait une entente de lot, mais j'ai été comme surpris d'apprendre, bref, en décembre, que là, c'était plus gros que prévu, mais que là, les Tiger... il y avait... ils mettaient en place des mécanismes pour essayer d'optimiser le tout, je dirais ça comme ça, mais c'est sûr qu'en décembre, je disais : comment ça se fait que j'apprends ça plus là, t'sais, cette comme... mon flair n'avait peut-être pas été assez aiguisé, je vais dire ça comme ça, ça fait que nos relations étaient... elles ne sont pas négatives, là, moi, ce n'est pas le

qualificatif que j'utiliserais, mais le doute s'est un peu installé en décembre.

Q. Et quand même, il est parti en congé de maladie début 2019, monsieur...

R. Il a quitté, mais je ne sais pas la cause, là, je ne pourrais pas... mais il a été remplacé par Michel Dumas, et quand, en février, on a finalisé une entente de principe, c'était en lieu et place de Nabil, c'était Bernard Roy, qui est le président de LGS Québec, de mémoire, à l'époque, là, le titre évolue dans le temps.

Q. Avez-vous eu un rôle à jouer dans le départ de monsieur Aboutanos?

R. Bien, moi, j'ai... c'est sûr que c'était... je veux avoir quelqu'un qui est capable d'exécuter le travail, mais est-ce que j'ai un rôle à jouer, c'est possible, puisque je suis le client, là, mais...

Q. Mais avec qui vous avez eu cette discussion-là?

R. Mais je ne sais pas de quelle discussion vous faites référence, mais...

Q. Je vous demande si vous avez eu un rôle à jouer dans le départ de monsieur Aboutanos, vous me dites : « C'est sûr que moi, je veux avoir quelqu'un qui est capable d'exécuter le travail »?

R. Oui, c'est ça.

Q. Bon, est-ce que c'est une discussion que vous avez eue avec monsieur Aboutanos ou c'est une discussion que vous avez eue avec son supérieur, dire : « Moi, je veux quelqu'un qui est capable d'exécuter... »...
R. Je ne sais pas, honnêtement, écoute, ça fait trop longtemps, puis on était-tu dans un groupe d'exécutif ou pas, je ne le sais pas, honnêtement. Il y a peut-être une trace de ça, un courriel qui pourrait m'aider, mais je n'ai pas souvenir de. Mais j'ai souvenir que je veux avoir... t'sais, si Nabil reste, on a des défis, mettons, des gros défis devant nous, puis je veux avoir de la transparence aussi, c'est important.
Q. Est-ce que monsieur Aboutanos, au cours de la même période, ne vous a pas suggéré, là, de mettre le projet sur pause, le temps... et là, évidemment, c'est son point de vue, le temps d'avoir... d'obtenir les règles d'affaires de la Société puis d'être... d'obtenir les livrables de la Société pour qu'eux puissent faire leur travail correctement?
R. Je n'ai pas ce souvenir-là, parce que mettre le projet sur pause, cette analyse-là, on l'a faite en février ou mars de... ce n'est pas clair si c'est 2019 ou 20 dans ma tête, là, mais pour moi, 2019-2020, c'est deux années assez... très

difficiles, je vais dire ça comme ça, pour plein de raisons, mais je sais qu'on a fait une analyse de dire : si on met le projet sur pause, pause, qu'est-ce que ça veut dire? Bien, c'est sûr que tu mets sur pause ta machine de son, ça veut dire qu'il faut que tu fermes les livres, il faut que tu retournes les gens chez eux, il faut que les... les consultants s'en vont chez eux, puis vous avez parlé de règles d'affaires, là, aussi, t'sais, parce que c'est important.

Q. Oui.

R. Vous avez fait un lien entre pause et règle d'affaires.

Q. En fait...

R. Ça fait que je ne sais pas c'est quoi votre question, pause ou les règles d'affaires.

Q. Alors, non, ce que je vous suggère, c'est : est-ce que monsieur Aboutanos vous a suggéré de mettre le projet sur pause le temps que les règles d'affaires de la Société soient complétées? Si vous ne vous souvenez pas qu'il vous a dit ça...

R. Non.

Q. C'est tout, parfait. Monsieur Malenfant, dans le cadre du projet, vous avez participé au dialogue compétitif?

R. Hum hum.
Q. Vous avez été responsable de la négociation du contrat suite à l'adjudication, vous êtes chef du projet CASA, vous approuvez les demandes d'ajustement de portée, le PQP, les ententes de lot, vous avez par ailleurs la maîtrise d'oeuvre du projet, vous avez également le chapeau de vice-président aux technologies de l'information, ce qui vous donne accès au comité de direction, vous avez négocié la transaction, les réclamations de l'Alliance, vous approuvez les factures en cours de projet, et vous êtes également celui qui est responsable de la reddition de comptes au comité des technologies, au conseil d'administration, vous êtes amené également auprès du personnel politique.
Ma question est assez simple : est-ce que vous n'exercez pas trop de responsabilités, monsieur Malenfant, ou encore des responsabilités qui sont incompatibles l'une envers l'autre?
R. J'ai assurément beaucoup de responsabilités, bien sûr, mais j'ai une grande équipe, on est mille, là, O.K., ça fait qu'il y a toujours, en haut d'une pyramide, un exécutif, ce n'est pas parce que j'ai l'étiquette de chef de projet, il ne faudrait pas voir que je suis chef de projet et que je gère tous

les plans justement. Alors, votre question me permet, merci, de clarifier ça, là.

Madame Tremblay, elle a beaucoup d'imputabilité, elle a les 4 000 personnes devant elle, moi, j'ai les mille de mon équipe, puis mes collègues VP ont leur mille, alors je n'ai pas... mais ce qui est important de dire, c'est que des mécanismes de contrôle, de gouvernance, ça monte au conseil d'administration, le conseil, quand j'y vais, je ne suis pas nécessairement tout seul, donc il y a un ensemble de mécanismes, mais c'est sûr que j'ai le rôle d'être le paratonnerre, ça, c'est sûr, O.K., comme chacun des leaders est le paratonnerre d'une organisation, c'est clair, puis c'est moi qui mène la transformation, c'est... c'est évident.

Q. C'est-à-dire, ma compréhension, monsieur Malenfant, puis je comprends que vous assumez effectivement beaucoup de responsabilités, vous avez peut-être une grande équipe, mais chacune de ces personnes-là se réfère à vous, puis ensuite, c'est vous qui vous présentez auprès de madame Tremblay, qui ne comprend pas toujours tout, puis on ne lui reproche pas, ce n'est pas son champ d'expertise, puis c'est vous également qui se présentez au conseil d'administration.

Alors, là, vous avez... vous avez votre projet, vous approuvez vos factures, vos demandes d'ajustement de prix, vous négociez avec LGS, puis ensuite, c'est vous qui faites la reddition de comptes, et je ne vous prête pas de mauvaises intentions, mais il me semble que naturellement, quelqu'un qui a son propre projet, va faire de la reddition de comptes, va avoir inconsciemment... va vouloir se présenter sous le meilleur jour, va vouloir voir son projet positivement, il me semble qu'il n'y a pas de garde-fous ici dans le projet, un peu comme ce que suggéraient monsieur Martineau, monsieur Dubé, madame Charette, il n'y a pas quelqu'un d'autre avec vous qui vient s'assurer de donner l'information, avoir un second regard sur l'information qui est donnée à madame Tremblay ou au conseil d'administration?

R. À l'inverse, je dirais que je n'ai jamais vu un projet avec autant de garde-fous, autant de vérificateurs internes, externes, des contrôleurs corporatifs, les comptables... moi, je signe, je vous le disais tantôt, il y a 10 signatures avant moi, les documents qui sont présentés au conseil d'administration sont loin d'être sous leur plus beau jour, j'espère qu'on aura la chance de regarder l'ensemble des indicateurs qui sont souvent au rouge

puis au jaune. Donc, la SAAQ a mis en place les contrôles nécessaires; moi, je suis l'exécutif en haut de la pyramide, mais quand j'ai des directeurs généraux, quand j'ai des gens qui signent des documents, ils les signent en tout et en partie, de bonne foi, eux aussi, là; O.K.?

Alors, non, je ne crois pas.

Q. Mais même pour vous, monsieur Malenfant, d'avoir... que la pyramide, si la pyramide avait eu deux sommets, hein, vous auriez pu partager un peu de...

R. Bien, on peut...

Q. ... de responsabilité dans le projet?

R. On peut découper une entreprise de différentes façons, comme les activités de l'accès au réseau routier sont 1 800 puis il y a une personne en haut de la pyramide, on pourrait redécouper ça différemment aussi. Ça, c'est un choix stratégique d'une organisation en fonction des... quand l'exécutif, qui est la présidente, avec le conseil, prennent la décision de quel joueur ils mettent où, c'est en fonction des talents qui sont sur la glace.

Q. Donc...

R. Je ne dis pas que j'ai un meilleur talent qu'un autre, mais c'est...

Q. Donc, pour vous, vous dites, même aujourd'hui,

séparer le poste de vice-président aux technologies de l'information du chef de projet CASA, ça n'aurait pas été une bonne idée?

R. Je ne pense pas, parce que le premier grand changement, j'ai tenté peut-être de façon inadéquate de l'expliquer la semaine passée, là, via le bilan de santé, mais la première transformation, c'est la VPTI elle-même, on refait tout.

Alors, le premier chantier à gérer, c'est la VPTI; le deuxième chantier, c'est tous les projets autres que CASA, que la VPTI a à gérer, je disais tantôt, c'est toutes les adéquations, alors découper... mettre ça sous deux vice-présidents, la présidente aurait eu encore plus de travail à essayer de comprendre.

Q. Je ne vous parle pas de deux vice-présidents, puis d'ailleurs, en cours de projet, votre vice-présidence est venue englober, je pense, d'autres responsabilités, mais...

R. Temporairement, effectivement.

Q. Monsieur Malenfant, moi, je vous parle plutôt de confier la vice-présidence, vous, vous restez vice-président des technologies de l'information, mais quelqu'un va être le chef du projet CASA, par exemple?

R. Bien, dans la livraison 2, la leader du projet CASA,

c'est madame Foldes-Busque, à un moment donné, qui prend officiellement cette responsabilité-là.

Q. Et elle se référait à vous?

R. Oui, mais si elle ne se réfère pas à moi, elle va se référer à qui, à la présidente?

Q. Oui.

R. C'est ça, alors, c'est un choix organisationnel.

Q. Et vous êtes... ce que vous dites aujourd'hui, c'est que ce choix organisationnel que vous avez pris, à l'époque, était le bon?

R. Bien, quand je regarde puis quand qu'on regarde les balisages au travers le monde, il y a beaucoup de VPTI qui sont les chefs de projet des transformations au niveau exécutif, t'sais, ce n'est pas moi qui ai les mains dedans tous les jours, mais je suis le paratonnerre, ça, c'est sûr; O.K.?

Q. Bien. Nous allons maintenant aborder quelques... oui, on va prendre le temps d'aborder quelques DAP, monsieur Malenfant, évidemment, on va parler de... de la DAP principale, là, qui est celle de la prolongation de la livraison 2 et des règles d'affaires, et cetera, mais on va aborder quelques autres DAP qui ont été convenues.

D'abord, la question des travaux réalisés à l'étranger.

Je vous demanderais, s'il vous plaît, Madame la greffière adjointe, d'exhiber la pièce KM330.36. Donc, nous sommes, monsieur Malenfant, au début du processus d'appel d'offres, et on va aller à la diapositive 17.

R. On est donc en juin 2015, parfait.

Q. Oui.

R. Le projet commence en... deux ans plus tard.

Q. Oui.

R. Parfait.

Q. Et donc, on discute, dans cette présentation, de la stratégie commerciale justement pour aller au marché. Donc, ce qu'on voit, à la... à la diapositive 17, c'est une volonté de créer une seule équipe composée d'internes et d'externes venant de plusieurs firmes, travaillant ensemble dans les locaux conviviaux du siège social de la Société, à Québec, et en français.

R. « Travaillant en équipe naturelle », c'est important, là, vous avez sauté par-dessus ça, c'est trois mois, là, mais ils sont très importants.

Q. Oui, ça, c'est le... vous voulez casser la chaîne hiérarchique pour avoir des équipes en mode matricielle?

R. Voilà.

Q. Et... mais ce qui m'intéresse plus particulièrement à

la deuxième puce « Ouverture de la Société pour du développement offshore seulement si la Société a l'assurance qu'il y aura approbation et transfert de connaissances auprès de son personnel ». Donc, ça, ça... ça correspond, monsieur Malenfant, à la vision que vous avez dès le départ, là, pour le travail sur le site et le travail offshore?

R. Oui, parce que comme on en a discuté la semaine dernière, 20 000 postes à combler au Canada, la gestion des talents est un grand défi, elle l'est encore aujourd'hui, là, alors l'idée, c'est... on sait très bien qu'il sera impossible de réaliser le chantier avec juste les ressources dans la ville de Québec, ça, c'est clair, et qu'il y a dépendamment du moment, des grandes pressions aussi sur le marché de Montréal où on est maintenant, donc il ne fallait pas se restreindre géographiquement à l'utilisation de talents, mais il y a eu quand même beaucoup de discussions pour le développement... t'sais, il y a toutes les discussions là-dedans aussi, comme on est au gouvernement, développement régional, créer de l'emploi, il y a toutes ces variables-là également, là, dans ma préparation, j'ai retombé par hasard sur ce genre de courriels là, mais pour réaliser le chantier, ça prenait des talents, puis il fallait...

il fallait, comme on disait la semaine passée, lors de l'étape B, que les fournisseurs nous le démontrent.

Puis par la suite, bien, le transfert de connaissances, ce n'est pas parce que tu es assis physiquement à côté de la personne qu'il se fait, ça fait qu'il y a toutes des stratégies à mettre en place, mais c'est nos objectifs.

Q. Bon, je comprends, vous avez... vous avez cette contrainte-là du transfert de connaissances, il y a également la Loi sur la protection des renseignements personnels?

R. Oui.

Q. O.K. Ça, ça a été discuté également?

R. Qui a été un angle mort quand... à cette étape-ci.

Q. O.K. Donc, ce que vous dites, c'est qu'en 2015, vous n'aviez pas tout à fait, là... vous n'avez pas bien considéré les obligations légales en matière de protection des renseignements personnels?

R. C'est-à-dire, l'angle mort est le suivant, c'est-à-dire les... puis en même temps, je suis responsable des données corporatives dans mon rôle, là, vous parlez de mes rôles, mais le Conseil du trésor m'en donne aussi, là, des étoiles de responsabilité...

Q. Hum hum.
R. ... puis il y en a eu plus avec le temps qui se sont rajoutées, alors c'est sûr que les données des Québécois, on doit... quand je suis arrivé à la SAAQ, je me souviens, je m'excuse si je fais un aparté, mais je leur disais : « Notre trésor ultime, nous, c'est les données des Québécois », parce qu'on a les données de tous les Québécois. Alors, c'est sûr qu'on ne veut pas que ces données-là, on appelle ça en clair, c'est-à-dire que la fiche de Karl Malenfant ou d'Alexandre Thériault-Marois et ses informations sortent de notre pays, on comprend ça, alors il y a des mécanismes, j'appelle ça pour passer les données dans le blender, puis là, elles sont mélangées, ce qui fait que là, après ça, quand c'est à l'international, elles ont passé dans le blender, elles sont mélangées, ce n'est pas grave. C'est l'hypothèse qu'on avait au début, mais malheureusement, on comprendra, puis c'est normal dans des grands chantiers qu'il arrivera certaines limites qui feront en sorte que hum, pour certaines activités, il sera mieux de le faire ici au Québec.
Q. Bien, il sera mieux, ou en tout cas, pour respecter la loi, il va falloir...
R. Oui, mais quand je dis « mieux », ça fait... ce n'est

pas juste une... t'sais, des fois, la loi, tu essaies de dire : ouin, c'était quoi l'intention du législateur en arrière, là, mais là, c'est clair qu'il y a des affaires qu'on dit qu'il faut que ça reste ici.

Q. Je vais vous amener à la pièce KM330.32. Donc, KM330.32, la pièce 74_P-1525.

R. De Alain Dubé. Vous permettez que je le lise une minute ou posez votre question, je la lirai après, votre choix?

Q. Oui, bien, en fait, je vais vous poser la question, puis prenez le temps de lire par la suite si vous le jugez nécessaire. Donc, monsieur Dubé vous écrit, en septembre 2015, il vous dit... On avait eu une question d'un fournisseur pendant le... l'étape de préqualification, on se souviendra, hein, là, le... on en avait vu ensemble jeudi ou vendredi dernier, et là, ce que monsieur Dubé mentionne, c'est que pour ce qui est de l'appel d'offres C, donc l'appel d'offres principal qui fait partie du contrat, il y a une zone gris concernant : est-ce que la société va permettre ou pas les travaux hors Québec et dans quelle proportion, et monsieur Dubé dit :

« Il y a une zone grise qui va nécessairement entraîner un addenda,

vaudrait mieux être plus clair, pour cela, ça prendrait un positionnement de la Société. »

Est-ce que vous vous souvenez à ce moment-là qu'on ait eu des discussions dans les documents d'appel d'offres pour préciser ce qui était permis ou pas?

R. Attendez, je vais relire rapidement. Premier paragraphe, on parle des bassins de ressources, là, ce que je vous parlais tout à l'heure.

Le deuxième paragraphe, je ne sais pas... vous n'en avez pas fait allusion, mais il fait partie de l'histoire, là, quand qu'on dit « Sachant... » Parce que moi, je pense que principalement, le courriel de monsieur Dubé est spécifiquement relié au deuxième paragraphe :

« Sachant qu'au cours des dernières années, d'autres organismes, ministères ont envisagé, dans le cadre d'appels d'offres, de permettre la prestation des services à distance à l'extérieur du Québec. »

Parce qu'ils ont des problèmes de ressources humaines, on est toujours dans la même affaire :

« Et que cela a toujours été remis en cause suite à des pressions

politiques *slash* et ou sociales, nous aimerions savoir si nous pouvons envisager faire réaliser des travaux par des ressources à distance localisées dans les bureaux à l'extérieur de la SAAQ. Si oui, dans quelle proportion les travaux pourront être faits par des ressources délocalisées? »

Alors, là, on n'est pas dans la protection des renseignements personnels ici, on est plus dans la réalité sociopolitique au niveau des ressources, c'est ce qui... c'est vraiment l'objet du travail -- du courriel ici.

Alors :

« Lors de notre revue de réponses, cette question a refait surface. J'aimerais avoir la position, est-ce qu'on veut permettre les travaux hors Québec et dans quelle proportion? »

Q. Oui, je me permettrai de... monsieur Malenfant, là, en vertu de l'article 70.1 de la Loi sur la protection des renseignements personnels, c'est un article qui va revenir souvent, hein, on mentionne qu'on ne peut pas communiquer des renseignements à

l'extérieur du Québec tant et aussi longtemps qu'on n'a pas de solides garanties; ça, ça a été discuté par la suite?

R. Oui, je suis d'accord, mais le courriel que vous me présentez, on ne parle pas du tout de cela. Ici, on est... en tout cas, si vous le voyez, dites-moi où, mais je vois qu'on est plus dans l'idée de... le fait de... c'est quoi les quantums de travailleurs à l'étranger compte tenu des pressions sociopolitiques qu'on aura puisqu'on est au gouvernement.

Q. Bon, mais justement les... dans quelle proportion, est-ce qu'on va permettre les travaux hors Québec, hein...

R. C'est ça, oui oui, bien sûr.

Q. ... c'est ça qui est mentionné, est-ce qu'on va permettre les travaux hors Québec et si oui, dans quelle proportion?

R. Dans quel quantum.

Q. Parfait.

R. C'est juste ça que le courriel adresse, là.

Q. O.K. Donc, au stade de l'appel d'offres, c'est une question qui se pose de la part des soumissionnaires potentiels?

R. Bien, Alain, ici, est en mode préventif, c'est son rôle de directeur général, il nous adresse l'idée :

est-ce qu'on va permettre le travail hors Québec? Ça n'a rien à voir avec la PRP à ce moment-là, et dans quel quantum? Et là, bien, évidemment, on a eu des conversations à l'interne pour dire, bien... pour... je ne sais pas si les... je n'ai aucune souvenance de la réponse finale sur les quantums, mais l'addenda des approvisionnements, si jamais ils en ont fait un, contient la réponse.

Q. Mais monsieur Malenfant, si on permet les travaux hors Québec, il va falloir l'encadrer pour s'assurer qu'on respecte la loi, on est d'accord? La Société n'a pas la possibilité, dans le cadre de son contrat, de déroger à la loi?

R. Ah, là-dessus, on s'entend, mais...

Q. Bon.

R. ... quand... on ne dit pas que 100 % des travaux sont à l'étranger ici, Monsieur le procureur, puis, Monsieur le commissaire, on fait juste dire qu'on va permettre des quantums.

Q. Justement...

R. Et je ne le sais pas : est-ce qu'il y a eu un avenant là-dessus et est-ce qu'on l'a changé? Je n'en ai aucune... aucun souvenir.

Q. On va aller directement au contrat, parce que c'est la... en bout de piste, ce qui est important, c'est

ce qui est prévu au contrat. On va donc dans le contrat, monsieur Malenfant, prévoir que l'essentiel des travaux doit avoir lieu dans les sièges... au siège social de la Société et qu'on va exceptionnellement permettre certains travaux à l'étranger?

R. Bon, si c'est ça qui est écrit, c'est ça qui est écrit.

Q. Bien, est-ce que c'est à votre souvenir que c'est ce qui avait été convenu?

R. Répétez-moi le contrat, là.

Q. Donc, que l'équipe de projet travaille dans les locaux, au siège social de la Société, mais que certains aménagements, exceptionnellement, peuvent être conclus?

R. Certains aménagements, exceptionnellement?

Q. Oui.

R. Peuvent être conclus, si c'est ça qui est dans le contrat, c'est ça qui est dans le contrat, là.

Q. Bien, on va aller voir un courriel de votre avocat sous 330.17, donc KM330.17, pièce 74_P-1510.

R. De Jérôme, l'avocat en question.

Q. Donc, Jérôme Leclerc, c'est un avocat interne à la Société?

R. Excellent, oui, avec Élodie, qui est la comptable, et

Sylvain, qui est le directeur général du bureau de projet. On est en... permettez-moi, 22 novembre 2018, donc on est dans l'exécution de la livraison 1 et dans la préparation de la livraison 2.

Q. Alors, la question qui est posée par Élodie à votre avocat interne, c'est que :

> « Dans le cadre de la livraison 2 de CASA, l'Alliance désire faire exécuter certains travaux au Vietnam comme il se fait présentement en Inde. Est-ce qu'il y a un enjeu contractuel au niveau de l'exécution des travaux au Vietnam? »

Et ce que l'avocat va répondre par la suite, bon, alors justement à l'article 7.5.3 auquel je faisais référence : « L'équipe projet doit travailler au siège social », et ce même article prévoit également la possibilité que certains travaux spécifiques soient réalisés à l'extérieur des locaux de la Société, les travaux en question doivent toutefois être identifiés dans les ententes de lot, dont on a discuté avant la pause.

R. Hum hum.

Q. Ensuite, il est question de la sous-traitance, et également, l'exigence, à 8.3, que la majorité des

ressources soient des ressources internes, comme on a vu ensemble vendredi.

Et là, on fait référence au fameux addenda, et on va aller au dernier paragraphe de la page, donc puisque... oups... puisque...

R. J'essayais... j'essayais de lire en diagonale un peu le document, mais je n'ai pas eu le temps, mais allez-y.

Q. Donc, à la fin de la page 1, on mentionne :

> « Puisque le contrat établit comme règle générale que les ressources affectées au projet doivent travailler à l'intérieur des locaux de la Société, une autorisation via une entente de lot d'exécuter les travaux à l'extérieur des locaux de la Société ne devrait être accordée que sur présentation de motifs en justifiant la nécessité. »

Et ensuite, à la deuxième page, on mentionne :

> « Par ailleurs, l'autorisation ne doit pas être accordée si les travaux impliquent l'utilisation de renseignements personnels ou confidentiels. Vous nous avez

d'ailleurs informés que des travaux antérieurs envisagés en Inde ont été réalisés au Québec pour des questions de protection de renseignements personnels et de confidentialité. »

Donc, si on résume, monsieur Malenfant, les travaux doivent être exécutés au Québec, sauf permission dans une entente de lot, laquelle permission, cependant, ne pourra pas être accordée s'il est question de renseignements personnels ou confidentiels, on est à la même page?

R. Pas tout à fait.

Q. Expliquez.

R. Il y a une variable qu'il serait important de mettre aussi, c'est que le contrat arrive avec des quantums à l'étranger. Moi, quand je reçois le contrat, qui aura gagné, là, IBM, puisqu'on parle de celui-ci, via la mécanique du comité de sélection et tout, là, il y a beaucoup de gens qui sont déjà en Inde, là, puis ce n'est pas dans une entente de lot ou autre, là, donc ils ont passé les différents critères, puis dans le contrat, bien, ils ont des équipes en Inde.

Alors, donc les quantums, ce n'est pas dans les ententes de lot, même initialement, qui sont identifiés, c'est dans les stratégies contractuelles

que le fournisseur a émis lors de son... de sa soumission, là, ça, c'est important.

Q. Oui, mais on a établi ensemble vendredi qu'entre ce qui avait été prévu dans la soumission et le personnel de LGS qui s'est présenté, entre guillemets, là, physiquement ou virtuellement, pour l'exécution du projet, c'était un monde de différence, là...

R. Oui, mais ce qu'on a établi dans les...

Q. ... c'est-à-dire qu'on avait beaucoup plus de ressources externes que prévu?

R. Oui, mais c'est... on n'a pas parlé, quand qu'on a établi ça, vendredi, des ressources en Inde, là, on a parlé des ressources leaders, donc il y en a peut-être 20, O.K., qui, dans le *two in the box*, on avait fait le chiffre 17 sur 42, je pense, là...

Q. Oui, mais avant ça, on avait parlé des pourcentages, là, donc 60 % de ressources externes en informatique, vous vous souvenez?

R. Ça, c'est les bassins que nous souhaitons dans le cahier B, là, dans la préqualif, ça, c'est nos bassins, puis ça, vendredi, on a établi qu'il y avait 17 personnes sur 40 qui sont les leaders, qui n'étaient pas celles... parce que le processus a été long, qui avaient été passées en entrevue, mais on

n'a jamais parlé des contingents en Inde qui sont une grande partie des informaticiens dans la soumission; O.K.? Et ces informaticiens-là ne passent pas par des ententes de lot, là, ils sont là, c'est dans le bid puis dans les bordereaux de prix, là.

Q. Bien.

R. Ce qui sera un défi pour nous, pour moi, l'administrateur du contrat, parce qu'évidemment, viendra après « Ah, mais là, le soumissionnaire a mis toutes ses équipes en Inde, il a gagné sa soumission », donc il alléguera qu'il a le droit de les avoir en Inde, mais on fera face à des travaux... bon, si ce n'est plus en Inde, c'est au Vietnam, l'essence du courriel initial, quand je le lis, en tout cas, parce que je n'étais pas dans la chaîne de courriels ici, là, mais quand je le lis, c'est bon, Vietnam ou Inde, il y a-tu une différence? Probablement que la réponse, c'est non, il n'y a pas de différence, on saura... l'histoire nous dira qu'il y aura aussi des gens au Maroc, puis bon, on cherche les talents là où ils sont, c'est ça le défi, la gestion des talents. Alors, c'est ça dont on parle ici, maintenant, il faut s'assurer que les travaux respectent la PRP si on utilise des données au clair. Alors, c'est sûr qu'il faut avoir du monde au Québec.

Q. C'est-à-dire que là, on a une clause claire du contrat qui dit que la majorité des travaux doivent être exécutés sur le site?
R. Oui, exceptionnellement, puis là, visiblement, le processus d'appel d'offres a permis que l'ensemble du contingent d'informaticiens soient en Inde.
Q. Mais en quoi ça vous regarde, en quoi c'est votre problème, vous, comme chargé de projet CASA...
R. Oui.
Q. ... si LGS a soumissionné avec des prix en Inde en contravention de la clause du contrat, de la clause du document d'appel d'offres?
R. Bien, je... moi, je ne pourrais pas... en tout cas, je ne me permettrais pas de dire « en contravention », puisque le contrat a été approuvé, regardé par les avocats, par tout l'univers, puis le petit paquet, il arrive, là, puis ils sont en Inde, puis les personnes sont en Inde, ça fait qu'ils ne sont pas au Québec.
Q. Ça fait que comment vous savez ça, dans le bordereau de prix, que les personnes sont en Inde?
R. Bien, c'est marqué que les équipes sont en Inde, là, puis le taux est... il faudrait revoir le bordereau de prix correctement, là, mais il y a des taux pour des ressources en Inde, il y a des taux pour des

ressources ici, je ne m'en souviens pas de tout par coeur, là, mais visiblement, là, on a un contingent majeur qui est en Inde.

Q. O.K. Mais là, on a un problème à sa face même dans le contrat, là, si les bordereaux de prix prévoient énormément d'équipiers en Inde puis qu'on a des clauses contractuelles qui prévoient le contraire?

R. Bien, c'est parce que la clause contractuelle, comment vous l'avez... il faudrait la relire, je ne suis pas l'avocat puis je n'ai pas tout ça en tête, là, je ne suis que le chargé de projet, je vous le rappelle, là, entouré de plein de monde, là, beaucoup de monde, qui sont très bons, dont des avocats, des gens de contrats, et cetera, mais moi, j'ai à exécuter un contrat où il y a des gens en Inde, puis ces travaux-là prévus en Inde, dans le cas de la PRP, il y a des affaires qu'un de mes directeurs m'a dit « Karl, qu'est-ce qu'on va faire avec ça? », il m'instruit de ce défi-là, qu'on réglera tout le monde ensemble, là, dans l'organisation.

Q. Bon, bien, justement...

R. Qu'est-ce qu'on fait avec le cas les données, le cas des données, là, tout simplement.

Q. On va aller voir la pièce KM330.8, qui est la DAP 35, en date du 27 septembre 2019.

Donc, c'est une note qui est rédigée, monsieur Malenfant, par votre leader du bureau de programme, monsieur Sylvain Cloutier.

R. Puis là, on est en septembre 2019, donc on se prépare... on est dans le processus de gestion des écarts; c'est ça?

Q. Oui, et en fait, on parle ici...

R. Pour me situer, là?

Q. ... on parle ici des travaux de la livraison 1.

R. Oui, mais ce... le moment dans l'histoire est important, là, on est dans le mandat où on est... parce qu'on est en 2019, septembre 2019, et depuis le mois de janvier qu'on a des défis avec notre partenaire, là, on rentre dans l'étape de documenter les écarts, de compréhension du contrat entre les parties.

Q. Ce qu'on mentionne dans la DAP ici, monsieur Malenfant, c'est que, bon, il a été question avec l'Alliance, dans le dialogue compétitif, qu'on voulait utiliser des ressources en Inde; cependant, bien, on a l'article du contrat, le même, 7.5.3, qui stipule ce qu'on a mentionné tout à l'heure.

R. Attendez, je vais lire, là, ce qui est là. Donc, allez-y, puis je lirai après.

Q. On mentionne ensuite, au deuxième paragraphe :

« Toutefois, lors de l'exécution des travaux du lot 4 -- donc les travaux de la phase de réalisation de la livraison 1 -- des préoccupations ont été soulevées concernant l'attribution de travaux de conversion et de sécurité des ressources travaillant en Inde, ces deux types de travaux impliqueraient la manipulation de données nominatives confidentielles ou la création de rôles de sécurité pouvant octroyer l'accès à des données nominatives. Après analyse, la Société a évalué que le risque relié à la manipulation ou à l'accès des données nominatives confidentielles concernant plusieurs millions de Québécois par des ressources localisées à l'extérieur du Québec de même que l'impact d'un tel incident pourrait avoir sur la perception de la Société par la population était très élevé. »

Et ce qu'on va dire par la suite, c'est que compte

tenu de ça, on va rapatrier les travaux de conversion au Québec, et dans la décision, ce qu'on voit, c'est que... on va donc hausser les taux horaires applicables, puisqu'en fait, à la page 2, on voit que le taux horaire pour le profil en Inde était de 82 $, et vu qu'on allait rapatrier les travaux au Québec, on devrait maintenant payer 195 $ de l'heure pour les mêmes travaux; c'est bien ça?

R. C'est ce que je lis.

Q. Et ça, donc, c'est pour la livraison 1. Et le coût est somme toute... en fait, on voit à la fin de la dernière page :

> « À cette fin, une injonction de 2.6 millions de dollars a... »

R. Une injonction?

Q. Pardon?

R. Une injonction? Vous avez dit « injonction ».

Q. J'ai dit « injonction », déformation professionnelle :

> « À cette fin, une injection de 2.6 millions a été nécessaire afin de couvrir l'écart entre les deux. »

Donc, essentiellement, rapatrier les travaux en Inde pour la livraison 1, c'est une somme additionnelle de 2.6 millions de dollars qui va être octroyée, donc, à

l'Alliance?
R. Hum hum.
Q. Oui?
R. Oui, suite à plusieurs conversations, c'est le résultat que... c'est ce qu'on a... c'est la conclusion, je dirais peut-être le compromis ou je ne le sais pas, mais c'est la conclusion à laquelle on est arrivés, pour protéger, évidemment, ce que vous venez de dire.
Q. Bon. Est-ce que je me trompe, monsieur Malenfant, ou la même... la même question va se poser pour la livraison 2?
R. Bien sûr. Elle est encore plus réelle, puisque dans la livraison 1, on parle de factures de fournisseurs qui peuvent avoir de la... t'sais, des données personnelles et confidentielles, mais on comprend que la livraison 2, c'est tous les Québécois, là.
Q. Absolument, compte tenu que c'est le volet ARR, accès au réseau routier, permis-immatriculation?
R. C'est ça.
Q. Alors, je vais vous amener maintenant à la pièce KM489.
R. Juste, par contre, peut-être préciser, là, puisque je vois où vous voulez aller, la première DAP, elle a été identifiée, acheminée et présentée jusque dans...

elle a dû... l'information a dû monter dans la machine jusqu'au conseil à l'ultime, puisqu'on me faisait aussi des redditions de comptes dans les documents du conseil ou du comité des technologies, là, chaque DAP était identifiée, à un moment donné, ils nous ont demandé de les mettre, de les enlever, ça a évolué avec le temps, mais évidemment, c'est une information que je... et une décision que je n'ai pas pris seul à mon bureau, bien sûr.

Q. On mentionne, donc, à la pièce 489, qui est un courriel de monsieur Sylvain Cloutier en date du 7 mai 2020...

R. O.K., parfait.

Q. ... qui vous est envoyé...

R. Est-ce qu'il est envoyé à d'autres... je vois juste « Salut Karl », mais ils sont... est-ce que je reçois ça tout seul, là, ou?

Q. Je ne le sais pas, je n'ai que la date, on pourra faire des vérifications sur l'heure du dîner, monsieur Malenfant, je vois que l'entête a été coupée, là.

R. Juste pour voir, là, l'histoire, comment elle se positionne.

Q. Alors, monsieur Cloutier vous dit « Salut Karl », et là, il est question, monsieur Malenfant, je vous le

suggère, de la DAP 132, donc la même, mais pour la livraison 2 :

> « Avant de documenter cette DAP, utilisation des ressources offshore, conversion et sécurité, je voulais avoir ton niveau de confort sur l'angle à prendre. En effet, comme il s'agit d'un sujet légèrement politique, rappelons-nous que l'appel d'offres prévoyait des travaux offshore en sécurité conversion, mais que c'est la Société qui a demandé à rapatrier ces travaux. Ainsi, pour les suites, il serait logique de poursuivre dans la même veine, sinon comment expliquer la décision prise lors de la livraison 2. Sur cette base, j'ai demandé à Stéphane d'estimer les coûts dans une optique de rapatriement des travaux jusqu'à la fin de la L2 en ne ciblant que les ressources concernées par la sécurité conversion et en respect des ratios onsite/offshore de la soumission. Globalement, pour t'aider dans ta

décision, on parle d'un montant de 1.5 million pour la conversion et 2.1 millions pour la sécurité. Ainsi, l'on serait d'avis d'injecter un montant additionnel d'environ 3.6 millions. Les calculs sont en révision du côté de Stéphane, mais disons qu'au maximum, on parle d,un montant de 5 millions. L'Alliance parlait d'un montant de 14,9 millions. Bref, je désire savoir si tu es à l'aise avec cet axe de documentation, je cherche à éviter, dans un scénario catastrophe, que l'on doive s'expliquer sur une décision prise en L1 que l'on ne considérerait plus requise pour les suites, ça pourrait susciter des questions. »

R. À juste titre.

Q. Et là, je vais aller directement, monsieur Malenfant, à la DAP 32, sous KM330.9, cote permanente 74_P-1503.

R. On était à quelle date, vous m'avez dit, dans le courriel de monsieur...

Q. Le 7 mai 2020, juste avant la DAP 132...

R. O.K.
Q. ... du 22 mai...
R. 7 mai 2020, donc on est dans le... à la fin du processus de gestion des écarts.
Q. De réconciliation des écarts.
R. De réconciliation. Donc, on se prépare à s'en aller en médiation, c'est important dans le temps, là.
Q. Donc, ici, pour la DAP, monsieur Malenfant, la DAP, pardon, 132, ce qu'on mentionne, dans le contexte ici, c'est qu'on souhaite reconduire d'une certaine façon la DAP qui a été utilisée pour la livraison 1, donc la DAP 35, et on va descendre à la page 2...
R. Attendez juste un instant, là, il y a quelque chose de bien important ici, là.
Q. Oui.
R. Parce qu'on dit :

> « Lors de l'exécution des travaux du lot 4 -- donc la livraison 1, moment où la première décision a été prise, là -- soit les travaux de la phase de réalisation de la livraison 1, des préoccupations ont été soulevées concernant l'attribution des travaux de conversion et de sécurité à des ressources travaillant en Inde,

impliquant la manipulation des données nominatives confidentielles ou la création des rôles pouvant... données nominales. »

La phrase suivante est clé, là, puis je venais de la prendre en note, mais vous en avez... puis j'en ai parlé tout à l'heure, là :

« À ce moment, l'outil permettant l'anonymisation des données nominatives n'était pas encore en fonction, ce qui n'est plus le cas maintenant. »

C'est-à-dire qu'en livraison 1, le blender pour mélanger les données que je vous disais tout à l'heure, pour acheminer les données pour que les personnes en Inde puissent les utiliser, mais qu'elles ne soient pas au clair, n'était pas disponible, parce que ça a l'air simple, le blender, mais avec toutes les règles d'affaires de la SAAQ, à un moment donné, quand tu mélanges trop les données, ça ne fonctionne pas.

Mais là, on dit : « Après analyse, à ce moment, l'outil... » Bon, il ne fonctionnait pas, mais là, on me dit ici : « Après analyse, la Société avait évalué que le risque relié à la manipulation et l'accès aux

données nominatives concernant plusieurs millions de Québécois par des ressources localisées à l'extérieur du Québec, avaient des enjeux. » Puis on avait pris la décision, mais un des inducteurs de prise de décisions important, c'est : le blender n'est pas disponible. Moi, j'ai acheté un blender, mais il n'est pas disponible, là.

Q. D'accord.

R. Mais c'est crucial, parce que si le blender avait fonctionné, les données auraient été envoyées en Inde puis il n'y aurait pas eu de souci.

Q. O.K. Donc, on continue à la page 2, s'il vous plaît, et là, ce que l'on voit au troisième paragraphe, bon, d'abord, là, on s'entend, là, que pour ce qui est des taux horaires, le taux horaire ici, là, on mentionnait tantôt, 82, on voit 85 $ de l'heure également, c'est des taux horaires en Inde; c'est bien ça?

R. Aucune idée, là, officiellement, des taux, là. Alors, je... ce n'est pas moi qui gère ça, honnêtement, au quotidien, mais c'est clair que le... les coûts qui sont de l'ordre de 80 $, c'est normalement des équipiers qui sont en Inde.

Q. Bien. Donc, on voit au troisième paragraphe, pour la livraison 2 :

« L'Alliance souhaite reconduire la DAP 35, l'impact monétaire de cette reconduction se chiffrerait, selon l'Alliance, à 16 millions de dollars. »

R. Hum hum.

Q. On mentionne par la suite l'article 70.1 dont je vous faisais état tout à l'heure.

R. Hum hum. Peut-être pas trop aller vite, s'il vous plaît, Madame la greffière.

Q. Vous pouvez le regarder si vous voulez, mais après ça, je vais aller directement à la section « Recommandations ».

R. O.K. On y va. Oups! On l'a perdu.

Q. Donc, à la section « Recommandations », ce qu'on voit...

R. Je peux-tu juste lire un petit peu, si vous permettez, avant?

Q. Allez-y, allez-y.

R. Pour que je puisse m'approprier le reste de l'histoire avant de voir leurs recommandations :

« Depuis la livraison 1, l'outil d'anonymisation des données -- donc, le blender -- est maintenant en place, ce qui permet de restreindre

le nombre de ressources nécessitant l'accès à des données nominatives. À ce jour, les ressources qui exécutent les travaux de conversion et de sécurité nécessitent des accès et des données nominatives qui nécessitent des comptes de sécurité privilégiés et qui peuvent octroyer de tels comptes sont répartis comme suit. »

L'équipe conversion, c'est huit ressources qui sont à Montréal, puis les ressources de sécurité à Québec. Parfait, merci.

Q. Vous me le dites quand vous êtes prêt.

R. Ah O.K., j'attendais votre question, mais j'étais en train... on n'a pas perdu de temps, je lisais quand même... je suis rendu au quatrième picot.

Q. Donc, ce que la section « Recommandations » mentionne, c'est que :

« L'Alliance aurait dû obtenir l'autorisation écrite de la Société afin de faire exécuter des travaux à l'extérieur du Québec. »

Que :

« Une telle autorisation n'a pas été demandée par l'Alliance. L'Alliance

avait l'occasion de modifier la proportion des ressources sur site et hors site dans son bordereau amendé »

Donc, avant le dépôt de sa soumission amendée et la signature du contrat, que :

« L'annexe C-2 du contrat de services professionnels encadre les taux payables. L'entente contenue dans la DAP 35 et dans l'entente de lot 4 est à durée limitée et que cette entente est échue. »

Que :

« Ça ne constitue pas une renonciation de la part de l'Alliance d'avoir signé la DAP 35. »

Que :

« L'outil d'anonymisation est maintenant fonctionnel, ce qui permet de restreindre le nombre de ressources ayant accès à des données nominatives confidentielles. Il est donc recommandé de ne pas reconduire le taux de la DAP 35 et de poursuivre l'application du taux prévu à l'article -- à l'annexe C-2 du

contrat pour ressources qui exécutent des travaux de conversion et de sécurité rapatriés au Québec. »

Donc, essentiellement, puis là, je fais le pont avec le courriel de monsieur Cloutier tout à l'heure, on a dit « Oui » à la DAP 35...

R. Parce qu'il n'y avait pas de blender.

Q. Bien...

R. Parce que c'est clair, là, la DAP 35, il n'y a pas de blender, c'est la livraison 1.

La livraison 2, l'outil existe à un moment donné, là, c'est ce que ça dit.

Q. Oui, ça, c'est au... sur le plan opérationnel, mais sur le plan légal, ce qu'on mentionne aussi, monsieur Malenfant, c'est que l'article... on cite l'article 70.1 de la Loi, on mentionne les autorisations nécessaires dans l'entente de lot, on mentionne également le fait que l'Alliance s'était commise dans son bordereau de prix, et que pour des raisons contractuelles, réglementaires, on refuse de payer davantage?

R. Oui, mais c'est parce que c'est vous qui avez fait le lien avec la livraison 1.

La livraison 1, il n'y a pas de blender, il faut trouver une solution.

Q. Blender ou pas, on n'aurait pas dû payer pour la livraison -- pour la DAP 35, monsieur Malenfant?
R. Ah, bien, c'est sûr qu'à un moment donné, il faut... il faut prendre des décisions. Comme je vous... mon collègue Yves et moi, souvent, Yves, il me disait : « Karl... », parce que je disais : « Qu'est-ce que je dois faire, t'sais? », puis à un moment donné, on s'est dit... parce qu'on se souvient que ça coûte 10 millions par mois, cette affaire-là, le projet, là, l'exécuter, c'est 10 millions par mois, ce n'est pas gratuit, là, je ne suis pas dans un mode pout pout, pout pout, c'est sûr qu'il y a le processus, mais il y a le résultat.

Ça fait qu'en livraison 1, il n'y en a pas de blender, ça fait que c'est sûr qu'on a argumenté, je l'ai argumenté, là : « Écoutez, votre soumission prévoyait un blender, il n'est pas là, c'est votre affaire, t'sais », mais là, à un moment donné, il faut que tu avances, parce que ça les prend, les données, parce que s'il n'y a pas de données, il n'y a pas de livraison 1, et là, ce que tu fais, tu fais une entente à l'amiable et tu la documentes, c'est la DAP 35, en espérant par la suite que les affaires se régularisent.

Puis c'est pour ça qu'on a, dans les contrats, des

réserves pour imprévus, parce que oui, tout est écrit à l'ultime, mais prévoir tout l'univers, ce serait bien... je dirais, ce serait malhonnête quand même de penser, de la part de la SAAQ, que IBM a tout prévu et vice versa, à un moment donné...

Q. On se serait attendus qu'ils respectent la loi minimalement?

R. C'est pour ça qu'il y a une réserve pour imprévus. Alors, pour respecter la loi, comme le blender ne fonctionne pas, il y aura des raisons technologiques de leur côté, et c'est pour ça qu'on voulait une alliance, là, c'est-tu SAP, c'est-tu l'Alliance, ça ne me regarde pas, arrangez-vous mais moi, ça position initiale, c'était : « Arrangez-vous, ça nous prend un blender ». Vous l'avez dit, il faut respecter la loi, là, il faut que les données, si elles sortent du Québec, doivent être passées dans le blender. Il ne fonctionne pas, l'outil, bon, ça fait que ça nous prend du monde sur place pour la livraison 1; O.K.?

Alors, on peut argumenter pendant des heures, vous et moi, mais la décision qu'ils auraient dû le payer parce qu'il fallait qu'ils respectent la loi, puis bon, eux, dans le contrat, bien, leur contrat, leur prétention, c'est en Inde, je comprends tout ça, là,

je comprends ça, mais il faut que je règle, puis il faut qu'on avance, parce que c'est 10 millions par mois que ça me coûte, les ressources humaines. Alors, je prends donc, dans la DAP 35, une décision qui vaut 3 millions, je pense, sur les deux années du projet de la livraison 1, pour régler cet enjeu-là, et j'utilise les réserves pour imprévus financières. Après ça, on rentre dans la livraison 2, c'est une autre histoire, qui est documentée ici, tout simplement.

Q. Je ne suis pas sûr que c'est une autre histoire, mais monsieur Malenfant, ici, votre raisonnement, à mon sens, est symptomatique, est très évocateur, puis va se représenter plus tard dans des proportions encore plus différentes.
On a ici un contrat qui est clair, une loi qui est claire, IBM veut quand même être dédommagée, vous lui concédez un dédommagement, ce n'est peut-être pas énorme, toute proportion gardée, mais la graine est semée, vous lui concédez une DAP, parce que vous voulez avancer, parce que ça coûte cher sur le plancher, alors vous leur donnez un bonbon auquel ils n'ont pas droit, et quand ils veulent la même chose pour la livraison 2, mais que cette fois-ci, c'est autrement plus cher, c'est là que ça bloque.

R. Hum hum.
Q. Puis ça va être un peu la même chose lorsqu'on va parler de la médiation plus tard, monsieur Malenfant...
R. Bien, ça, c'est la médiation.
Q. ... vous avez juste peur de bloquer le projet...
R. Pas du tout.
Q. ... et vous concédez des sommes que vous n'avez pas à concéder?
R. Non, je ne peux pas adhérer à cette idée-là, parce que dans un partenariat, ce que tu essaies, c'est de... tous les jours, la SAAQ, puis ce n'est pas Karl Malenfant, hein, les DAP, c'est la SAAQ, il y aura des mécanismes qui changeront avec le temps a posteriori...
Q. C'est vous, monsieur Malenfant, ce n'est pas la SAAQ, c'est vous...
R. Non, mais...
Q. ... parce que vous ne pouvez pas dire : « Moi, je veux... je suis le paratonnerre, je veux être le seul au sommet de la pyramide », puis après ça, quand il y a une décision qui est malheureuse, de dire : « Bien là, c'est la Société, ce n'est pas moi », à quelque part...
R. La DAP 35, ce n'est pas une décision malheureuse,

qu'est-ce que vous voulez qu'on... t'sais, et la conversation, elle a lieu à la Société, là, on l'a, puis on la documente dans une DAP.
Alors, la conversation, elle est là; qu'est-ce que je fais?

Q. Vous dites... vous dites à IBM « Non ».

R. Oui, alors...

Q. « Non ».

R. On commence notre premier litige puis on arrête tout le projet.

Q. Monsieur Malenfant...

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Monsieur le commissaire, là, je suis obligé d'intervenir, ce n'est plus des questions, c'est de l'argumentaire, c'est la position du procureur puis...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Vous ne pouvez pas intervenir.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Oui, non, mais est-ce que je peux m'exprimer?

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Vous ne pouvez pas intervenir.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Article 32...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Non.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

... les droits fondamentaux de mon client...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Je vous demande de vous asseoir. Je vous demande de vous asseoir.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Oui, mais ce n'est pas une question, c'est de l'argumentation.

LE COMMISSAIRE GALLANT : :

Je vous demande de vous asseoir.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Je suis assis, là.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Vous continuez, vous répondez à la question et on arrête pour le dîner.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Donc, je n'ai pas le droit d'intervenir?

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Q. Est-ce que...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Je déciderai si c'est de l'argumentation, pour l'instant, je n'en vois pas, votre client fait ça depuis trois jours de l'argumentation.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Je m'excuse, monsieur, si c'est votre décision, elle est déjà prise, ça sert à quoi d'être ici, là. Un instant, il n'argumente pas, il répond aux questions, c'est le procureur qui argumente avec lui, qui essaie de faire passer sa position.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Je déciderai.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

C'est ça qu'il fait.

LE COMMISSAIRE GALLANT : :

Je déciderai, c'est terminé.

Continuez.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Q. Est-ce que vous savez, monsieur Malenfant, donc la DAP 132, vous refusez donc le paiement, on est le 22 mai 2020...

R. La DAP 132? Là, je suis mélangé dans vos DAP...

Q. Pas de problème.

R. ... parce qu'on parlait de la 35, livraison 1, puis là, on est rendus...

Q. Là, en fait, ce que vous avez à l'écran, c'est la DAP 132, donc la DAP 35, on a accepté un dédommagement, la DAP 132, on la refuse.

Peut-être, là, si ça peut vous aider, Madame la

greffière adjointe, est-ce qu'on peut aller à la page 1?

Donc, juste pour qu'on puisse voir l'en-tête, Madame la greffière adjointe. Parfait.

Donc, celle-ci, là, on est en date du 22 mai 2020, la DAP 132, on est donc avant le processus de médiation. Est-ce que vous avez souvenir qu'est-ce qui va advenir de cette... de cette DAP, ça va être une DAP contentieuse, entre guillemets, qui va être traitée dans le processus de médiation?

R. On est dans le processus de gestion des écarts.

Q. Oui.

R. Donc, les deux parties, on documente les écarts...

Q. Oui.

R. ... de compréhension. Alors, il y a des écarts que nous... ça, c'est la... la SAAQ, elle nous... nous avons documenté, sous ma responsabilité, plusieurs écarts et de prétentions. Dans le fond, depuis 2019, il y a des pop-ups d'écarts qui s'installent, c'est ça que je gère au quotidien, jusqu'au 6 mars 2019, parce que je quitterai pendant six mois, je resterai quand même connecté, mais j'aurai deux chirurgies, c'est monsieur Frenette qui prendra le relais, on gère les écarts, et comme on apprend, je pense qu'il est maintenant de notoriété publique, en février

2019, qu'on a des soucis, et IBM ont des soucis, bien là, maintenant, chaque geste devient -- et ce n'est pas l'objectif de notre contrat de partenariat -- chaque geste devient un élément compliqué à gérer. Alors, ici, on documente cet écart-là, qui dit à LGS : « Non », en livraison 1, il y avait une intention louable à l'ultime, on peut... vous pouvez argumenter, là, moi aussi, mais la décision qui a été prise par la Société pour la livraison 1, c'est : le blender n'est pas là, on a un projet à livrer, on regarde la balance des inconvénients, puis on permet de rapatrier des ressources.

Q. Oui.

R. Et la livraison 2, le blender est là, ça fait qu'on dit : « Ton blender est là, organise-toi. ».

Q. Bon. Mais ma question à partir de là, monsieur Malenfant, c'est : le 22 mai 2020, vous répondez « Non », vous documentez à tout le moins « Non » auprès de LGS; ce que je comprends, c'est que LGS va documenter lui-même sa propre... sa propre réclamation en lien avec le rapatriement des ressources, et ça va donc être un des sujets qui va être discuté lors de la médiation?

R. On est malheureusement rendus là.

Q. Très bien.

R. Tout simplement.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Je vous propose l'heure du dîner, Monsieur le commissaire.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

14 heures.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Veuillez vous lever, pause jusqu'à 14 heures.

(SUSPENSION DE L'AUDIENCE)

(REPRISE DE L'AUDIENCE)

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bon après-midi.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Vous pouvez vous asseoir.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Q. Bien. Bon après-midi, monsieur Malenfant. Alors, nous allons revenir sur les pièces que vous souhaitez déposer en lien avec l'accès aux soumissions. Et si vous permettez, juste avant, on va se permettre un petit détour, je vais demander, Madame la greffière adjointe, d'exhiber les notes sténographiques du 13 mai 2025, à la page 185.

Juste pour vous mettre en contexte, monsieur

Malenfant, je sais que vous avez eu beaucoup de rencontres avec différents enquêteurs cet été, mais là, je vais... en fait, je vais vous demander, le 13 mai 2025, est-ce que vous vous souvenez d'avoir rencontré deux enquêteurs de la Commission, monsieur Michel Forget et monsieur Robert Pigeon?

R. Ça, c'était la première rencontre, je pense, là...

Q. Exact.

R. ... que j'ai eue avec... oui.

Q. Bon. Est-ce que vous vous souvenez, lors de cette rencontre, que vous avez tenu des propos similaires quant à l'accès aux soumissions que vous avez eues avec moi vendredi à l'effet que vous n'aviez pas eu accès aux soumissions?

R. Je ne me souviens pas ce que je leur ai dit, mais s'ils sont similaires aux vôtres, assurément, parce que c'était ma souvenance.

Q. Bien. Donc, si vous voulez bien, monsieur Malenfant, on va regarder ensemble, là, rapidement, un échange que vous avez eu avec monsieur Pigeon.

Donc, monsieur Pigeon vous dit :

> « Donc, c'est eux qui étaient responsables du comité de sélection?
> — Bien, c'est Yves qui faisait le lien avec son équipe, avec le comité

de sélection.
— Donc, là, on a cinq personnes, ils ouvrent les enveloppes de quoi?
— On leur donne les enveloppes qui s'appellent je ne me souviens plus comment, mais qui contient la description de la solution, qu'est-ce qu'ils vont faire, les processus, comment ils vont y répondre. »

R. C'est quoi le contexte là, vous êtes dans quoi?
Q. Est-ce que vous voulez voir la page précédente?
R. Mais c'est parce que là, vous parlez d'enveloppes, mais de quoi vous parlez?
Q. Donc...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Prenez connaissance de la page précédente.
R. Merci.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Q. Oui, on va aller à la page 183, s'il vous plaît, Madame la greffière adjointe.
R. C'est le début d'une conversation, là.
Q. Le début d'une conversation, donc, sur les membres du comité de sélection. Et ce que vous dites... donc, vous dites qu'il y a un dialogue compétitif, après le dialogue compétitif, il y a... donc, le comité de

sélection, il y a cinq... puis là, on va aller voir à la page suivante : « Il y a cinq personnes dessus », vous dites : « Encore aujourd'hui, je ne connais pas les noms. » Bon, on a vu tout à l'heure que ce n'est pas tout à fait exact, parce qu'à tout le moins, vous connaissez monsieur Dubé?

R. Oui, mais là, ils sont rendus sept aussi, là, je parle de cinq, là, mais qu'importe.

Q. Oui, moi, je vous parle de monsieur Dubé.

R. Oui oui, monsieur Dubé, je le connais.

Q. « Tout ce que je sais, c'est qu'il y a cinq personnes, dont la majorité ne viennent pas de la SAAQ, ils viennent de firmes privées, ils viennent de quelque part, je n'en ai aucune idée, vous demanderez à Nathalie Tremblay puis à Yves Frenette.

— C'est eux qui les ont choisis?

— Oui. Je n'en ai aucune idée c'est qui. »

À la page suivante :

« — Donc, c'est eux qui étaient responsables du comité de sélection?

— C'est Yves qui faisait le lien avec son équipe, avec le comité de

sélection. »

Et là, on est rendus où on était tout à l'heure...

R. Hum hum.

Q. ... vous dites :

« On leur donne les enveloppes qui s'appellent je ne me souviens plus comment, mais qui contient la description de la solution, qu'est-ce qu'ils vont faire, les processus, comment ils vont y répondre. »

R. Puis le « on », ce n'est pas moi, là, on s'entend.

Q. On s'entend. Ensuite, vous ajoutez :

« Parce que la SAAQ a fourni un cahier de réponses, d'ailleurs, et d'ailleurs, les fournisseurs ont dit à la SAAQ qu'ils étaient prêts, ils ont tous dit ça, d'ailleurs, lors de la rencontre de lancement qu'on a eue avec eux, là, j'étais là, et je les ai entendus, qu'ils n'avaient jamais vu un appel d'offres aussi bien écrit. »

Alors, on reviendra là-dessus tout à l'heure quand on va parler de la médiation avec LGS.

R. Hum hum.

Q. Mais pour l'instant, vous dites que la SAAQ a innové, l'appel d'offres était bien écrit, qu'il y avait un cahier de réponses :

« Puis comment ils font pour déterminer de la qualité? C'est ça ma question », dit monsieur Pigeon.

Vous répondez :

« Bien, moi, bien, il y a le cahier réponse avec les contenus, les critères. »

Monsieur Pigeon :

« C'est des gens qui connaissent ça? »

Vous répondez :

« Je ne sais pas, je ne sais pas c'est qui. »

Monsieur Pigeon :

« Vous ne savez pas c'est qui? »

Vous répondez :

« Mais je sais qu'il y a le... »

Robert Pigeon vous dit :

« Votre collègue Frenette ne vous parle pas de ça... »

Page suivante :

« ... jamais? »

Vous répondez :

« Non, jamais, parce que... »

R. Me parler de quoi, s'il vous plaît?

Q. Bien...

R. Juste... vous allez vite, là, j'essaie de lire.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Oui, prenez votre temps, là.

R. D'accord. « Vous ne parlez pas de ça? » Le « ça », c'est quoi, là? On est dans quel... des cahiers réponses?

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Q. Oui.

R. « Ces gens-là qui connaissent ça... »

Q. De la réponse.

R. Il y a le cahier réponses, on a fourni les cahiers réponses pour structurer les réponses, « c'est des gens qui connaissent ça », ça, les gens du comité de sélection. « Je ne sais pas c'est qui », effectivement, « Vous ne savez pas c'est qui? — Non, je ne le sais toujours pas. » Là, je sais qu'il y avait Alain Dubé, parce qu'ils sont passés à sept, et je m'en suis souvenu par la suite, parce qu'on était à trois il y a huit mois, six mois, je ne le sais plus.

« Votre collègue Frenette ne vous parle pas de ça? »,

« de ça » étant quoi?
Q. Je n'étais pas là, moi, monsieur Malenfant...
R. Bien, moi non plus, c'est pour ça que je lis puis...
Q. Bien oui, vous étiez là.
R. Bien oui, j'étais là, mais ce que je veux dire, c'est que je ne retrouve pas dans le script, à un moment donné, là, il y a beaucoup de questions en parallèle, alors...
Q. Mais on ne peut pas interpréter aujourd'hui...
R. Non, bien, c'est ça, on peut le lire si vous voulez, je vais vous laisser le lire, là, mais j'essaie de suivre tout simplement.
Q. Monsieur Robert Pigeon vous dit :

« Votre collègue Frenette ne vous parle pas de ça, jamais? »

Vous répondez :

« Non, jamais parce que... »

Monsieur Pigeon vous dit :

« Jamais, il ne vous dit : « Ça va bien, là? » »

Vous dites :

« Non, parce que c'est étanche. »

R. C'est vrai.
Q. « — O.K. »
Vous répondez :

« Puis tant mieux, j'en suis bien... ça me frustrait honnêtement à l'époque, mais je suis bien content aujourd'hui.
— O.K. »

Vous répondez :

« O.K. Je sais aussi qu'il y a 21 comités d'experts. »

Monsieur Pigeon vous dit :

« Ça fait que vous ne savez pas, dans l'appel d'offres de qualité, il y a-tu des nombres d'heures, il y a-tu des... »

Vous répondez :

« Je ne sais rien. »

Monsieur Pigeon dit :

« Vous ne savez absolument rien? »

On continue, à 188 : « Tout ce que je sais... », c'est ce que vous répondez :

« Tout ce que je sais, c'est que c'est les... c'est quoi les... les cahiers réponses vides. »

R. Oui.

Q. Monsieur Pigeon vous relance, il vous dit :

« Vous êtes au comité de direction,

vous êtes responsable des TI, vous ne savez pas qu'est-ce qu'il y a dans la qualité, vous vous apprêtez à choisir une firme, vous ne savez pas qu'est-ce qu'ils vous présentent comme qualité? »

Vous répondez :

« Bien, ce n'est pas moi qui la choisis, la firme, c'est extraordinaire.

— Bien, la SAAQ? »

Vous répondez :

« Bien, la SAAQ, ce n'est pas moi.

— Oui, mais vous êtes VP? »

Puis vous répondez :

« C'est un comité de sélection, monsieur, vous le savez très bien, c'est ça la loi. »

Bon. On a eu le même genre de discussions ensemble vendredi dernier, monsieur Malenfant, on va aller tout de suite à KM176, parce que le point, monsieur Malenfant, là, c'est qu'autant avec monsieur Pigeon que devant la Commission, vendredi passé, c'est que vous...

R. Hum hum.

Q. ... ce que je décode, c'est que vous utilisez le fait que vous n'êtes pas impliqué, que vous ne savez pas ce qui se passe au comité de sélection, que vous n'avez pas accès aux soumissions pour vous en détacher, hein, vous avez utilisé comme un argument à dire « Ça, ce n'est pas dans ma cour, ce n'est pas moi ».
R. Hum.
Q. À KM176, monsieur Malenfant, parce que ce n'est pas la première fois que l'on fait des démarches pour avoir accès aux soumissions, madame Chabot fait une note au responsable de l'observation des règles contractuelles, le RORC, en date du 30 juillet 2015, l'objet de cette note, puis on va aller voir peut-être le paragraphe tout de suite après « Proposition » ou « Problématique » plutôt, pardon, on se souviendra, lors de la préqualification des éditeurs, monsieur Malenfant, on a certains éditeurs qui sont préqualifiés comme Oracle et SAP; c'est bien ça?
R. Oui, bien sûr.
Q. Bon.
R. Bien, on est là-dedans d'ailleurs ici, on est dans... parce que j'ai vu vite vite l'objet, là, c'était l'étape A.

Q. Oui, c'est ça.
R. Donc, l'étape de présélection des éditeurs.
Q. Bon. Là, les documents... les documents qui émanent de l'étape A sont barrés, sont confidentiels, et la demande, c'est quoi, c'est que les gens qui rédigent l'étape C aimeraient avoir accès aux soumissions dans le cadre de l'étape A pour les aider à rédiger les documents d'appel d'offres; d'accord?
La problématique est énoncée comme suit :

> « Lorsqu'il y a évaluation de la qualité des soumissions suite à un appel d'offres public, seuls les membres du comité de sélection et son secrétaire ont accès aux informations contenues dans les soumissions reçues. Les membres et le secrétaire sont tenus à la confidentialité par la signature de l'engagement solennel qui est obligatoire. »

Donc, elle expose la situation, mais elle va dire par la suite que compte tenu ici que ça pourrait les aider à rédiger l'étape C, on peut gérer les risques avec des ententes de confidentialité, puis on va voir à la fin qu'elle signe... on va voir à la page 2, s'il vous plaît, Madame l'assistante-greffière. Donc,

on voit la recommandation ici, qui est signée par Claude Lantier, en l'absence d'Yves Frenette, qu'on va permettre à certaines personnes qui rédigent l'appel d'offres C d'y avoir accès dans une note du RORC sous certaines conditions.

Bon. Là, ça va nous amener à vos courriels à vous pour ce qui est de l'accès aux soumissions...

R. Mais là, on n'est pas dans les soumissions, là, on est dans l'écriture de l'appel d'offres, donc l'écriture de la soumission. Là, on mélange deux idées, de mon point de vue, si vous permettez.

Q. Je comprends ce que vous dites. Moi, ce que je vous dis, c'est que dans le cadre de l'écriture de l'étape C...

R. Hum hum.

Q. ... on a eu accès aux soumissions des éditeurs dans le cadre de l'étape A?

R. C'est des préqualifications, ce n'est pas des soumissions au titre d'un appel d'offres public, là, vous le savez très bien, on est dans une préqualif, tant pour le A et le B, la vraie soumission, c'est la C, puis moi, quand je parle des résultats de la C, parce que c'est de ça qu'on parle, hein, c'est ça qui est l'enjeu, connaître les résultats de la C, les coûts, et cetera, je ne parle pas de A et B, là, ça

fait que si vous voulez m'amener dans A et B, c'est correct, mais moi... A et B, c'est des préqualifications pour la soumission qui est l'étape C.

Q. O.K. Mais est-ce que vous seriez d'accord avec moi, dans ce cas-là, monsieur Malenfant, que les règles qui s'appliquent à l'étape A, qui sont une préqualification, donc les règles de confidentialité pour les soumissions dans la préqualification s'appliquent avec autant de vigueur, sinon plus, pour ce qui est de l'étape C?

R. Répétez-moi ça, s'il vous plaît.

Q. Bien sûr. Donc...

R. Simplement.

Q. ... ce que madame Chabot... en fait, dans la note du RORC ici, ce qu'on voit, monsieur Malenfant -- on peut remonter à « Problématique », s'il vous plaît, en haut -- en bas de la page 1, dans le paragraphe suite à « Problématique », dans la note du RORC, on fait état des règles applicables pour la confidentialité des soumissions dans le cadre d'un appel d'offres public.

R. Hum hum.

Q. O.K.? Si ces règles-là s'appliquent dans une préqualification à l'étape A, elles s'appliquent

d'autant plus à l'étape C, aux soumissions de l'étape C, un peu plus tard; n'est-ce pas?

R. Mais cette note-là, elle ne parle pas de l'étape C, c'est ça, c'est là que je suis confus, là, c'est les liens que vous essayez de me faire faire, là, je ne suis pas capable... là, ici, pour moi, on est dans deux préqualifs, on construit l'avion en volant, c'est la première fois qu'on fait ça à la SAAQ, deux préqualifs pour préqualifier des éditeurs et des fournisseurs, pour permettre aux équipes qui sont en train d'écrire la soumission finale de pouvoir écrire un appel d'offres intelligent en fonction des résultats des préqualifications.

Q. Selon ce que vous en savez, monsieur Malenfant, là, et ce que vous avez appris, et je vais vous relire le passage, là :

> « Lorsqu'il y a évaluation de la qualité des soumissions suite à un appel d'offres public... », et ce qui est le cas à l'étape C?

R. L'étape C, mais elle n'est pas écrit encore l'appel d'offres public.

Q. Je comprends, je comprends bien, mais est-ce que c'est votre compréhension, monsieur Malenfant, que ce qui est dans le paragraphe ici que je viens de vous

lire, ça s'applique à l'étape C, le même raisonnement s'applique à l'étape C?

R. Dans un an, là?

Q. Oui.

R. Écoutez, moi, je ne suis pas RORC, là, puis je ne suis pas avocat, puis je ne suis pas rien, mais cette note-là, dans ma tête, elle est là pour la préqualif, tout simplement, je peux... c'est ma réponse que je peux vous donner. Et moi, quand je parlais de votre question la semaine passée, j'étais aux soumissions un an plus tard, qui ont été... qui sont rentrées à la Société avec leurs réponses.

Q. Ces documents-là, monsieur Malenfant, où...

R. Lesquels?

Q. Les documents d'appel d'offres.

R. Les documents de l'appel d'offres?

Q. Oui.

R. Ou la réponse à la préqualification de A et B?

Q. Peu importe, que ce soit l'étape A, l'étape B, l'étape C, physiquement, à la Société, où est-ce qu'ils se trouvent?

R. Bien, c'est-à-dire, je peux vous parler de... ça dépend dans le processus où on est rendus. Ici, comme on parle de l'étape C, en 2015, hein, c'est là qu'on est, les gens qui écrivent l'appel d'offres de

l'étape C sont majoritairement soit dans ce qu'on a appelé le bunker, qui n'est pas le même bunker que vous m'avez parlé la semaine passée dont on change les numéros de clé, c'est une autre affaire, là, c'est deux espaces différents dans deux idées différentes, ici, à l'étape C, on a des équipes qui sont dans un endroit parce qu'il y a 50 % des consultants à la SAAQ, donc on isole dans un endroit les gens qui écrivent la soumission, qui répondent... qui font le cahier de 2 000 pages que j'avais hier, là, avec les cahiers réponses, ils sont à cet endroit-là, et l'enjeu ici, c'est : pour la Société, ce n'est pas clair, qu'est-ce qu'on fait, on peut-tu avoir les résultats de la préqualif pour compléter... les équipes, hein, ce n'est pas moi qui le demande d'ailleurs, les équipes veulent avoir cette information-là, qui est... parce que si on regarde les résultats des préqualifs, c'est très générique, ce qui est demandé aux firmes, à la préqualification de l'étape A et à la préqualification de l'étape B, c'est très générique.

Donc, le RORC et l'organisation a décidé et convenu qu'il était pertinent, suite à la demande de l'équipe et de monsieur Dubé, qui rédige l'appel d'offres, ils sont 100 là-dedans, là, que c'était correct qu'on

leur envoie, c'est tout ce que cette note-là fait, puis ce n'est pas moi qui prends la décision, nommément.

Q. Mais il y a une note officielle du RORC qui est signée?

R. Oui, parce qu'on invente le processus, je reviens là-dessus. Alors, les gens, par prudence, par prudence, les équipes des acquisitions, parce qu'ils ne connaissent pas le processus, on l'invente, n'ont pas voulu libérer -- et je les comprends -- les résultats des préqualifications des étapes A pour l'éditeur puis B pour les intégrateurs, alors ils réfèrent à leurs RORC, qui, eux, parleront aux avocats puis feront tout ce qu'il faut, et décideront, là, de la réponse qui est là.

Q. Avez-vous accès au bunker, monsieur Malenfant?

R. Pour l'écriture de la soumission, assurément que j'ai accès au bunker, puisque c'est les... je suis le chef de projet, donc les besoins ultimes, j'en suis imputable, on est en train d'écrire les besoins de la soumission, là. Là, on parle de la vraie soumission, ils sont en train d'écrire les besoins, c'est sûr que j'ai accès, puisque de toute façon, je vais la lire, cette appel d'offres-là, 10 000 fois, on va même la lire en comité de direction ensemble, comme madame

Tremblay l'a exprimé.

Q. Avez-vous les codes d'accès, vous personnellement, du bunker?

R. Bien sûr que j'ai le code d'accès, puisque c'est l'équipe qui écrit la soumission, mais j'irai probablement deux fois, trois fois peut-être, puis j'irai voir les équipes, puisque c'est dans cette salle-là que les mêlées quotidiennes des équipes, des différentes équipes, là, on est en agilité, j'irai voir les équipes dans le bunker quand ils font leur suivi de projet.

L'écriture de la soumission, c'est un projet en soi, il est géré comme un projet en soi, dans un endroit clos, parce qu'il y a beaucoup de consultants à la SAAQ, c'est le moyen de sécurité qu'on a utilisé, mais oui, j'ai accès.

Q. Nous allons maintenant aller à la pièce 493.10, donc il s'agit, monsieur Malenfant, du courriel que... d'un courriel en date du 8 avril 2016, que vous avez envoyé à la Commission ce matin, mais on y a ajouté également votre... en fait, un courriel qui suit, dans cette même chaîne de courriels.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Est-ce que vous avez dit point 6 ou point 10, pardon?

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Point 10, confrère.

R. Je ne l'ai pas, donc, vous allez le mettre à l'écran, j'imagine?

Q. Oui, en fait, on va commencer par vos courriels.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Maître Bertrand, vous l'avez, celui-là, l'autre courriel?

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Non.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Vous ne l'avez pas?

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Non.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

On l'a envoyé ce midi.

M. KARL MALENFANT :

O.K., parfait.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Ça a été envoyé ce midi, vous dites?

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bon, si vous allez montrer un courriel que maître Bertrand et le témoin n'ont pas eu, je vous laisse un 10 minutes, prenez-en connaissance, ce n'est pas supposé d'être des surprises, autant faire que peut,

j'aime que vous regardiez les pièces avant d'y répondre.

Alors, 10 minutes pour regarder ça.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Merci.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Est-ce que vous pouvez demander à quelqu'un de faire peut-être une copie papier ou quelque chose pour le témoin, là, de ce courriel-là?

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Oui.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

10 minutes.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Merci.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Merci.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Veuillez vous lever, 10 minutes de pause.

(SUSPENSION DE L'AUDIENCE)

(REPRISE DE L'AUDIENCE)

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Veuillez vous lever.

Vous pouvez vous asseoir.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Q. Bien. Alors, monsieur Malenfant, on va aller, s'il vous plaît, Madame la greffière adjointe, à la dernière page du document, le premier courriel, qui a été envoyé le 6 avril 2016.

Donc, ce qu'on voit, monsieur Malenfant, dans un premier temps, là, vous n'êtes pas sur la chaîne courriel, c'est madame Chagnon qui écrit directement à monsieur Frenette, le 6 avril 2016, pour pouvoir avoir... en fait, ce qu'elle vous dit, là, à la fin de son courriel, c'est :

« Est-il possible de faire une exception... »

R. Ce qu'elle dit à monsieur Frenette?

Q. Pardon?

R. Ce qu'elle dit à monsieur Frenette?

Q. C'est ça, donc elle dit :

« Est-il possible de faire une exception et me donner accès dès maintenant à l'ensemble du matériel, s'il te plaît? »

Monsieur Frenette...

R. Peut-être expliquer pourquoi, par contre, là. C'est parce que le courriel, dans le fond...

Q. Est-ce que vous voulez que je lise le courriel?
R. Bien, je vais attendre, je vais attendre votre question, dans le fond, je m'excuse.
Q. Bien, en fait, je vais venir aux courriels sur lesquels vous êtes, monsieur Malenfant, ça va être... mais je veux vous mettre en contexte.
R. Oui, mais...
Q. D'accord. Donc, elle dit :

> « Bonjour Yves, je m'étais fait un plan de travail pour être efficace, et je n'ai actuellement accès qu'à un nombre restreint de soumissions. On m'a dit que c'est toi qui as mis un hold sur la transmission des soumissions aux membres du comité de sélection. J'aimerais bien avoir le matériel complet maintenant pour travailler du général au particulier et attendre à vendredi soir est un handicap compte tenu de tout ce qu'il y a... de tout ce que j'ai à lire et évaluer. »

Monsieur Frenette...
R. Le 6, on est dans la semaine, j'imagine? Allez-y.
Q. Qu'est-ce que vous voulez dire, on est dans la

semaine?

R. Bien, c'est parce que c'est les... c'est les journées, là, elle écrit un mercredi probablement, parce que je... on va atterrir, à moins qu'il l'a le dimanche ou samedi, je ne sais trop, ce n'est pas grave, allez-y.

Q. Monsieur Frenette répond :

> « Peux-tu débloquer, s'il te plaît, cette demande, Sylvie, je t'ai transmis un texto à ce sujet, si contraire, selon toi, m'en faire part. Merci. »

R. Si contrainte, oui.

Q. « Si contrainte », merci. Et là, on va monter en haut, pardonnez le pléonasme, voilà.

Yves Frenette, le 8 avril, renchérit auprès de madame Sylvie Chabot, et vous êtes en CC également. Là, ça, c'est le courriel que votre procureur a fait mention ce matin :

> « Bonjour à vous deux, je comprends maintenant pourquoi on ne donnait pas accès à l'ensemble des documents. Encore une fois, tous sont de bonne foi. Cependant, les développements des dernières semaines entourant

notre compréhension plus juste du dialogue compétitif, cela n'était pas plus clair pour moi et Karl il y a quelques semaines... m'amène à conclure ceci, et ça aidera tout le monde. »

Le style de courriel de monsieur Frenette n'est pas toujours...

R. C'est...

Q. C'est le style de monsieur Frenette?

R. Oui oui, tout à fait.

Q. O.K.

« Compte tenu que seuls les membres du comité de sélection fixeront l'évaluation... ce sont eux qui protègent l'impartialité pour les fournisseurs. Compte tenu que le comité aviseur donne un conseil, lequel pourra ou ne pourra être pris en compte par le comité de sélection, compte tenu que l'organisation devra avoir accès aux documents pour préparer le dialogue compétitif, étape charnière à la mitigation des risques d'affaires, je suis d'avis :

que vous pouvez donner accès aux documents en notant à qui, pourquoi et en faisant signer les clauses de confidentialité aux personnes identifiées dans les comités aviseurs et pour le dialogue compétitif. Que le chargé de projet n'étant pas au comité de sélection, donc n'évalue pas, ce qui assure l'impartialité et peut, pour ses autres fonctions, particulièrement le dialogue compétitif, avoir accès aux documents. Donc, Sylvie, tu peux, selon moi, donner accès aux documents, et je comprends que l'impartialité est assurée par le comité d'évaluation. »

On va aller voir maintenant le courriel plus haut, c'est un courriel que vous envoyez à madame Chagnon, vous lui dites :

« Bon matin, Mado, j'espère que tu as passé une bonne -- nuit, je présume -- merci d'avoir ouvert ta soupape hier, cela m'a permis de mieux comprendre ce qui se passe sur le

terrain et d'adresser les incongruités. J'ai échangé quelques textos à Yves, le premier qui a déclenché l'accès aux documents pour toi en fin de soirée. Je lui ai acheminé deux autres à 2 heures ce matin, qui ont déclenché le courriel ci-joint. Il ne comprenait pas les limites que mettait son monde. Il me reste à adresser la "folie" de "il ne faut pas se parler" à celui "de ton problème" de week-end. Ça va être réglé. Avec la complexité de ces offres, il faut s'entraider. Encore une fois, et ce sera probablement comme ça jusqu'à la fin du processus, le fait que tu sois là me permet d'adresser les éléments "fous", alors n'hésites pas. On se reparle ce soir, gros câlins, et encore mille fois merci. ».

Donc, ce que je comprends, monsieur Malenfant, c'est que madame Chagnon a exigé d'avoir accès à l'intégralité de la soumission, et la procédure qui a été que vous avez échangé, à 2 heures du matin, des

textos avec Yves Frenettes, qui a rendu une décision, entre guillemets, par courriel pour libérer les documents de soumission.

R. Ce n'est pas ce que je lis dans la chaîne de courriels.

Q. Alors, précisez-moi.

R. Le 6, à 18 heures, madame Chagnon écrit à monsieur Frenette. Le 7, donc le lendemain, à 22 heures, Yves débloque Madeleine, puis moi, je ne suis pas dans le circuit ici, mais par la suite, O.K., Yves et moi, on... on invente le processus, là, on se souvient, on est un projet pilote pour le gouvernement du Québec, donc nos équipes mettent plus de freins que d'accélérateur, puis c'est correct, tout le monde est de bonne foi; O.K.?

Alors, ici, on n'est pas du tout dans l'exemple de tantôt où on était dans les deux... dans les préqualifications, ici, on est la soumission, un an plus tard que ce que vous m'avez parlé, donc, est rentrée, il faut les évaluer.

Alors, tout le nombre de comités aviseurs, on ne parle pas ici... même, il y a eu même... dans ma plaquette que je vous ai envoyée, vous l'avez, il y a eu même un comité d'intégration qui s'est rajouté, après ça, on a été chercher du conference *board* d'un

peu partout au Canada, le dialogue compétitif, comment ça marche, et l'idée, c'est... c'est tout simplement ça, là, c'est : comment on s'assure que tout le monde ait la bonne information pour faire son travail? Et c'est tellement complexe que chacune des équipes doivent s'entraider, ils ne peuvent pas travailler en silo, Yves et ses équipes ont adressé cet élément-là. C'est sûr que comme responsable du dialogue compétitif, j'ai donné mes arguments, nous en avons discuté, atterrir ces éléments-là.
Et sur le plancher, il faut comprendre que ça fait un an et demi que c'est très difficile, très difficile, parce que les gens veulent, de bonne foi, inventer ce nouveau processus, mais c'est difficile, tout simplement, puis c'est même fou à certains endroits, là, fou dans le sens... ce n'est pas négatif, ce n'est pas péjoratif, c'est un courriel privé, donc... puis je mets des quotes un peu partout, là, mais c'est difficile, il y a des... il y a des freins, puis il y a des accélérateurs, on est en gestion de changements. Alors, tout le monde qui connaît la gestion de changement comprennent que lorsqu'on invente un processus qui, de plus, viendra changer de la réglementation, et c'est très délicat, on veut mettre tous les contrôles pour ne pas qu'il y ait de

biais, bien, au fur et à mesure qu'on avance, on apprend et on... on met ça en place.

Q. Je comprends ce que vous me dites, monsieur Malenfant, je ne comprends pas l'erreur que j'avais faite, que vous avez relevée, c'est-à-dire que le processus, ça a été qu'il y a eu... madame Chagnon...

R. Oui, mais je suis intervenu à 2 heures du matin avant... monsieur Frenette avait déjà donné, avant que j'intervienne à 2 heures du matin, mais je ne sais pas, moi, de toute façon, vous m'amenez ça...

Q. Mon point, c'est que le processus est quand même assez...

R. C'est quoi le point, oui?

Q. ... limité, là, il s'agit d'un courriel, de textos, puis monsieur Frenette a débloqué?

R. Non non, on a eu des conversations, on essaie de comprendre, on essaie... puis on voit bien que monsieur Frenette parle avec son monde, ils ont déjà eu des premières rencontres, si vous saviez le nombre de dossiers puis d'analyses sur... d'ailleurs, dans le document qu'on a envoyé aussi, on a l'analyse de risques de juin qui a été identifiée, puis c'est passé par le Conseil du trésor le 4 mai, tout ça, alors c'est une grande complexité, changer un processus, mais vous avez aussi que le 4 mai, ça a

été présenté au Conseil du trésor, ils sont en exécution maintenant, et même dans l'exécution, ça demeure compliqué, parce qu'on change un... une façon de faire au gouvernement, ce n'est pas facile, c'est tout.

Q. Si on va maintenant... en fait, ce que je comprends, là, de l'autre... je présume, mais l'autre document que monsieur... que mon confrère, maître Bertrand, a... a exhibé ce matin, c'est la page 55-56 de votre document.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Me permettez-vous que...

M. KARL MALENFANT :

Il va le montrer, celui-là avec madame Marie chose bine. Il n'y a pas de trouble.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Q. C'est simplement... en fait, je pense qu'on n'a pas besoin du document, vous venez de vous en rendre compte, on vous a partagé un lien, finalement, dans lequel vous avez accès autant aux soumissions de Deloitte qu'aux soumissions d'IBM?

R. Bien, si on revient sur le document, juste...

Q. Oui.

R. ... il me semble qu'il y avait une idée que je voulais partager, mais je m'en... sur l'économie

générale, vous avez tout à fait raison.
Q. Madame la greffière adjointe, est-ce que vous avez le... la pièce déposée ce matin par maître Bertrand, qui s'intitule « Dialogue compétitif »? Oui?
On va aller à la page 55, s'il vous plaît.
Donc, ce qu'on voit à la page 55 et 56, monsieur Malenfant, c'est que... par le biais d'un site Intranet, vous avez accès aux deux soumissions?
R. Oui, puis si on regarde en bas, à partir d'en bas, Madame la greffière adjointe, s'il vous plaît, on voit, O.K., que j'écris... ça, c'est le lien pour avoir accès au Sharepoint, et moi, j'écris le 8 avril, donc on est rendus le vendredi, on le sait maintenant, à 13 h 49, ça fait déjà quelques jours que les conversations entre Yves, ses équipes et même madame Chagnon, du matin, a été déclenché, et là, j'écris à la dame dont on me réfère, qui s'appelle Marie Dubé, pour lui demander le lien, puis là, elle me dit : « Bonjour, Karl, essaie ça », puis là, vous voyez comment je suis toujours familier avec les gens, je fais un gros « Yé » dans mon courriel d'ailleurs, « ça marche », puis je dis : « Est-ce que c'est par là que je vais recevoir les soumissions? » Puis là, après ça, si on monte, elle me dira par la suite... et ça, c'est la dame qui est responsable de

la sécurité de... au niveau du processus d'acquisition, là, elle dit :

« Allô, tu peux m'appeler, ça va être plus simple. Les soumissions sont dans les sections du cahier réponse »

Pour les trois alliances, parce qu'on est encore au... on est à l'étape où il y a encore trois alliances, il n'y en a pas deux. Voilà.

Q. Alors, monsieur Malenfant, contrairement à ce que vous nous avez dit au mois de mai aux... que ce que vous avez dit au mois de mai aux enquêteurs et ce que vous avez dit à la Commission vendredi dernier, vous avez personnellement eu accès à l'intégralité des soumissions et vous avez personnellement été impliqué à ce stade-ci dans l'analyse des soumissions?

R. Pas dans l'analyse des soumissions.

Q. Mais vous les avez analysées, ces soumissions-là?

R. Non, c'est ça, il ne faut pas... ceux qui analysent les soumissions, c'est les gens du comité de sélection.

Q. Je ne parle pas du comité... vous avez analysé les soumissions, monsieur Malenfant, vous ne les avez pas juste obtenues, vous les avez analysées?

R. Je les ai regardées assurément pour le dialogue compétitif, mais je n'avais aucun souvenir, et si ce

n'est du courriel que vous m'avez donné, qui m'a permis, moi, de faire des recherches, faire des recherches à partir de la date clé pour remonter cette histoire-là, je dirais encore aujourd'hui que je ne m'en souviens pas, c'est un épisode dans ma tête, là, avec tout ce que j'ai géré depuis les 12 dernières années, que juste avec une mémoire -- j'aurais apprécié de voir la chaîne dans mes courriels KM pour me rafraîchir la mémoire, mais je ne l'avais pas, ça fait que je ne m'en suis pas souvenu.

Q. Est-ce qu'il y a d'autres choses, monsieur Malenfant, que vous avez affirmées sous serment, que vous aimeriez aujourd'hui rectifier?

R. Non, parce que... à moins que j'aie des choses que j'ai affirmées sous... j'ai affirmé sous serment que je ne m'en souvenais pas, et c'est vrai, je ne m'en souvenais pas.

Q. Attention, là, vous n'avez pas dit sous serment que vous ne vous souveniez pas d'avoir eu accès aux soumissions, vous m'avez dit...

R. J'ai dit « Non, je n'ai pas eu accès ».

Q. Voilà.

R. Bon, bien, je n'ai pas eu accès, parce que dans ma tête, je ne m'en souviens pas, là, parce que ça

aurait été beaucoup plus facile, procureur, si vous permettez...

Q. Prochaine fois, dites : « Je ne m'en souviens pas ».

R. Ah, peut-être, mais ça aurait été beaucoup plus facile pour moi, sachant que j'ai le droit, de dire : « Bien, j'avais le droit », mais je ne m'en souviens pas, mais je ne me souviens même pas que j'avais le droit, ce n'est pas rien quand même. C'est tout.

Q. Bien. Alors, à moins qu'il y ait d'autres choses, monsieur Malenfant, là-dessus, on va aborder le contrôle routier.

R. Pas de souci.

Q. Et pour nous permettre de comprendre, peut-être avoir un bon point de départ pour le contrôle routier, je vous amènerais à la pièce KM208, sous la cote permanente 74_P-1381.

Alors, vous vous souviendrez peut-être, monsieur Malenfant, on est... on est après le lancement, là, du... de la livraison 2, le 11 avril 2023, et ce que je comprends, c'est qu'avec madame Foldes-Busque...

R. Excusez-moi.

Q. Oui.

R. Je n'étais pas centré, je suis désolé.

Q. Aucun problème.

R. Donc, ça, c'est une... parce que vous parliez du

contrôle routier.
Q. Oui.
R. Dans ma tête, vous alliez m'amener en 2018 où commence l'aventure.
Q. Oui.
R. Mais là, vous commencez par la fin en 2023, cinq ans plus tard, ça fait que j'ai été...
Q. On commence par la fin, oui.
R. ... comme mélangé.
Q. Mais en fait, c'est que dans cette note-là, monsieur Malenfant, mon impression, c'est que vous faites une note au conseil d'administration pour faire un récapitulatif, là, du projet CASA.
R. Ah, mais ça n'a rien à voir avec contrôle routier à ce moment-là.
Q. Non non non, mais il y a un paragraphe qui porte sur contrôle routier...
R. Oui, c'est ça, mais c'est une note de huit, neuf pages, c'est celle-là, j'imagine.
Q. Oui. On va aller à la page 3.
R. Attendez, juste... O.K. Je la verrai après, là, O.K., parce que je ne l'ai pas en tête au complet.
Q. Mais effectivement, on parle de plein de choses dans cette note-là, on parle des... des échéanciers, on parle des... de la médiation, on parle des tests, et

cetera, mais...

R. O.K. C'est cette note-là, O.K.

Q. On va aller à la page 3, puis on va descendre par le paragraphe qui commence par « En 2019 ».
Bon, voilà. Donc, on a un sous-titre quant à la portée de la livraison 2, on dit :

> « La portée initiale de cette livraison couvrait les processus de l'accès sécuritaire au réseau routier, permis et immatriculation ».

On mentionne ensuite :

> « En 2019, une étude a permis de démontrer le même enjeu de couplage serré entre les systèmes de l'accès sécuritaire au réseau routier et ceux de contrôle routier Québec, CRQ. Ainsi, le scénario d'interfaçage entre les systèmes patrimoniaux de CRQ et la solution CASA retenue pour la livraison 2 étaient trop complexes et risqués. Il a alors été décidé d'intégrer la modernisation de systèmes de contrôle routier prévus à la livraison 3B à la portée de la livraison 2. »

Bien. Allons-y tranquillement, monsieur Malenfant, là, d'abord, on voit CRQ, parfois on voit également l'acronyme CST.

R. O.K.

Q. Est-ce que vous pouvez nous dire s'il y a une différence, et le cas échéant, quelle est-elle?

R. Avec plaisir. Oui, il y a une différence, dans le sens que contrôle routier Québec, c'est une des trois lignes d'affaires de la Société d'assurance... la Société de l'assurance automobile du Québec, que nous devons intégrer dans le cadre de la transformation, et CST, c'est... contrôler... contrôle et sécurité des transports, vous me permettrez de ne pas tout connaître ces acronymes, parce qu'il y en a beaucoup, c'est les acronymes de l'architecture d'entreprise, qui existent depuis maintenant à peu près 2016, 17, là, les équipiers ont fait cela, et c'est les trois sous-processus de la fonction contrôle routier Québec propres à eux uniquement. Bien sûr, ils utilisent, si on veut aller dans les GRU puis les... et compagnie, là, quand on voit l'architecture d'entreprise, mais ça, c'est les processus spécifiques à eux.

Q. D'accord. Je comprends que c'est un élément majeur du dossier, l'ajout du... du CRQ, monsieur Malenfant?

R. Euh...

Q. C'est-à-dire que... disons, là, qu'en termes d'ajout de portée, est-ce que ce serait le principal ajout de portée, le CRQ?
R. Bien, c'est un morceau important qu'on devance de la stratégie de transformation, vous avez raison, parce que ce qu'on fait était planifié, mais là, on doit le devancer pour les raisons que vous avez lues.
Q. O.K. Est-ce que vous avez... l'impact sur le coût des travaux, là, est-ce que vous avez identifié, à un certain moment, un montant, « Voici ce que ça représente l'ajout ou le devancement », comme vous dites, du contrôle routier dans le cadre du projet CASA?
R. O.K. Premièrement, puis vous me l'avez donné, ça, je l'ai vu dans la pièce KM304.1, on voit que contrôle routier Québec fait partie du plan de transformation, donc il devra...
Q. Voulez-vous qu'on y aille tout de suite?
R. Ah, si vous voulez y aller à KM304.1...
Q. On va y aller tout de suite, j'essayais de placer le jeu, là, mais on...
R. Ça va être plus facile.
Q. Ça va être plus facile.
R. En tout cas, moi, ce serait plus facile pour moi utiliser cette pièce-là.

Q. Donc, KM304.1, sous la cote 74_P-1467.
Je préciserais, monsieur Malenfant, que c'est une présentation que vous effectuez en date du 7 mars 2017, et je... je mets l'emphase, Monsieur le commissaire, sur cette date, puisqu'on est à ce moment-là post-adjudication du contrat, mais présignature du contrat.
R. Puis cette présentation-là, merci, grâce... parce qu'hier, j'ai reçu vos pièces et que vous m'avez dit, et tant mieux, qu'on parlait de contrôle routier, hier soir, évidemment, j'ai regardé tout ce que vous m'avez donné, il existe probablement une... ça, c'est la version 0, donc il doit en exister une autre, d'autres, mais je ne le sais plus, honnêtement, mais si on va à la page suivante, il y a une page qui a attiré particulièrement mon attention, parce que là, on est en 2017, dans le plan stratégique 16-20, hein, on est dans... et CASA fait partie du plan stratégique 16-20.
Alors, si on va à la page suivante, on rappelle le plan de pérennité, mais il y a une planche... si vous tournez, Madame la greffière adjointe, là, là on voit toute l'évolution du projet dans ce document-là. Si on va à la page...
Q. Attendez.

R. Oui.
Q. Attendez, attendez. On va faire d'une pierre deux coups, on va s'arrêter ici un instant.
R. Parfait.
Q. On va parler deux instants de la livraison 0...
R. Oui.
Q. ... puis on va continuer par la suite.
Ici, vous voyez la planification... donc, ce qui est en bleu?
R. Bleu pâle, bleu foncé?
Q. Bleu pâle, merci.
R. Parfait.
Q. Donc, on voit la planification stratégique 2016-2020 dot vous venez de faire mention, puis ensuite, on a toute une série de travaux préparatoires...
R. Oui.
Q. ... qui s'étirent jusqu'en 2017?
R. Hum hum. Exact.
Q. Et l'arrivée de l'Alliance en avril 2017 par la suite, en vert. Bon, les travaux préparatoires ici, là, qui sont quand même assez... qui m'apparaissent être assez substantiels, quelle est... quelle est la... la distinction entre ces travaux préparatoires et la livraison 0, monsieur Malenfant?
R. O.K. Ça, c'est les mêmes travaux préparatoires dont

je vous ai parlé la semaine dernière en vous disant, en deux mille... quand qu'on a parlé de... de la lettre... pour mettre au contrat... à l'Alliance d'acheter ses premières machines, là...

Q. Oui.

R. ... pendant qu'on était dans nos discussions contractuelles finales. Alors, ici, ils sont de... je les ai dits de vive voix la semaine passée, mais c'est les mêmes, là, O.K., ces travaux-là.

Q. O.K.

R. Pendant un an et demi, les équipes, il y avait beaucoup d'équipes là-dedans qui y travaillaient, alors donc, je vais pouvoir vous en parler, le volet affaires, dont le cadre légal, qu'est-ce qu'on parle ici, on est en transformation numérique, donc on revoit l'ensemble des processus, des règles d'affaires, et cetera, et la particularité du code de la sécurité routière, c'est que les règles sont codées dans le code, alors ça fait que ça veut dire qu'il faut faire un changement législatif, là, ça fait qu'il y a un gros ménage. Dans le fond, les équipes ont regardé le cadre législatif, puis on a un cahier de trucs qu'on doit faire approuver par le législateur pour modifier le Code de la sécurité routière qui doit avoir mille... même plus, c'est

immense en termes de nombre d'articles. L'optimisation des événements clients, donc on est en transformation numérique, donc on fait la révision de nos façons de faire, de nos processus. Puis la stratégie d'intelligence artificielle, on cartographie la qualité des données, donc l'équipe ont regardé toutes les données des 10 milliards, ils ont regardé le rehaussement technologique pour que les gens puissent travailler, on accueille 400 personnes, ça prend un rehaussement de la technologie, sinon, on n'est pas sizés pour ça.

Q. Mais je m'excuse, je vais réitérer ma question.

R. Alors, c'est ça qu'on fait à ce moment-là.

Q. Oui.

R. Alors que dans la livraison 0...

Q. Oui.

R. ... parce que si je veux expliquer livraison 0, il faut que j'explique le préalable, si vous me permettez, la livraison 0, c'était une fois que... ce qui est là-dedans, là, c'est des ingrédients qui ont été mis dans l'appel d'offres, là, O.K., dans la fameuse soumission C dont on parlait tout à l'heure, qu'on écrit en 2016, donc, ça, ça se passe en 15, 16, puis un petit peu 17. Donc, lire ça, ces travaux préparatoires là, plusieurs servent d'intrants à

l'écriture de la soumission, qui sera lancée dans le processus, puis là, je ne recommencerai pas toutes les étapes puis le dialogue compétitif.

Q. Non.

R. En avril 2017, lorsqu'on signe le contrat, la première étape d'une... de la méthodologie, c'est de prendre l'appel d'offres, qui a été alimenté de ces travaux-là, bien sûr, ces travaux-là, pendant l'année 2016, pendant que les fournisseurs répondent, les équipes continuent à travailler, bien sûr, pour être bien prêts, on nous dira d'ailleurs qu'on était prêts au début, à tout le moins, et tout le monde a travaillé au mieux de ses connaissances, bien sûr, pour qu'en 2017, quand qu'on fait la livraison 0, qu'on fasse... on appelle ça le foot print dans notre métier, je ne serais pas capable de le dire en français, je suis désolé, là, mais la L0, c'est le premier foot print, mais ce n'est pas... là, on est rendus loin de Contrôle routier, bien sûr.

Q. Non, c'est ça, mais effectivement, on a ouvert une parenthèse, mais donc, les travaux préparatoires ici sont faits par des gens à l'interne de la Société et des consultants externes qui ne sont pas l'Alliance?

R. Bien, c'est fait par les équipes sur le plancher qui sont en train de regarder... dans le fond, c'est

l'état des lieux de notre réalité SAAQ, ça, c'est une chose, mais les travaux de... des processus d'affaires, ça, c'est juste des gens de la SAAQ qui sont derrière le bunker, puisque, eux, ils vont aller directement dans l'appel d'offres, les processus, là.

Q. Très bien.

R. Puis ça, vous avez dans vos documents, je les ai vus à un moment donné quand je les ai feuilletés, la liste de tous les noms des gens de la SAAQ qui sont derrière le bunker, là, qui écrivent tout ça, ça fait que c'est à géométrie variable, là, dépendamment des risques puis de l'impact sur le processus d'appel d'offres.

Q. Donc, moi, j'irais à la page 25, où on discute, là, du... de l'intégration du Contrôle routier, mais...

R. Oui, mais ce n'est pas là que je veux aller, je crois, en tout respect, là. J'ai une image que je veux... que je souhaiterais aller préalable, là, si vous pouvez reculer, Madame la greffière adjointe, s'il vous plaît, encore une fois, je m'excuse, je vais vous donner le tournis, là, mais c'est une planche qui... qui explique qu'après le plan... qu'après la... le contrat avec l'Alliance, il y a... il reste encore plein de trucs à faire, là.
Ah, voilà, voilà. Merci, merci beaucoup.

Alors, c'est à la page 11. Elle, ce qu'elle explique, puis c'est important de le voir, là, dans le cadre du plan de pérennité sur 20 ans, vous reconnaissez l'image de gauche, le plan de pérennité, une fois qu'il était fait avec ARR, la Société, parce qu'on doit se départir de l'ordinateur central, hein, c'est toujours ça la base, continuera ses travaux jusqu'en 2030. C'est très très important, parce que ça guidera toutes nos décisions de changement de portée justement, parce qu'on voit très bien ici qu'on doit... Contrôle routier, qui est la partie B, devra être... doit être fait, on voit que l'étape A, en haut, qui est nos fameux systèmes financiers et ressources humaines, c'est eux qui seront devancés, O.K., c'est ce bâton vert là qui va être devancé dans le cadre de CASA pour être fait avant les hypothèses du plan de pérennité, parce qu'on a des enjeux de pérennité de systèmes financiers.

Donc, Contrôle routier devait être fait, vous le voyez là, vous voyez l'évolution du dossier client qui doit être fait, vous voyez la conversion des données de ARR parce que la semaine... vous m'avez dit la semaine passée que les données étaient converties dans le plan de pérennité, mais on voit ici qu'elles ne le sont pas, mais il y a tellement de

détails, j'en conviens, mais on voit ici, là, qu'il faut convertir les données du fonds d'assurance et de l'ARR sur la plateforme intermédiaire si on veut se répartir de la plateforme centrale.

Donc, c'est un plan de 20 ans que nous avons, qu'on a essayé de réaliser de façon plus court, et Contrôle routier, dans ce plan-là, dans le cadre du plan de pérennité, l'hypothèse du plan de pérennité, c'était que le nouveau monde, construit par le plan de pérennité, se brancherait sur les systèmes AIRE et autres de Contrôle routier par des ponts, donc des interfaces, pour un coût de 5 millions, mais malheureusement, l'hypothèse des équipes en 2011, qu'on a repris dans le cadre de l'appel d'offres, n'a pas été une hypothèse qui s'est avérée possible, d'où le changement de portée de Contrôle routier et de l'inclusion dans CASA.

Q. Bon, je reviens à quelques éléments...

R. Alors, tout ça, ça répond à l'histoire.

Q. O.K. Je vais juste reprendre certains éléments pour assurer la bonne compréhension, là. Vous parlez du système AIRE, A-I-R-E?

R. Oui.

Q. Bon, c'est quoi, ce système AIRE?

R. C'est des systèmes, là, de Contrôle routier Québec.

Q. Qui sont utilisés par?
R. Ils sont sur la centrale, qui sont utilisés par Contrôle routier Québec...
Q. Par les contrôleurs routiers?
R. Et qui n'étaient prévus initialement dans la portée de CASA, ils étaient prévus être faits, comme ici, d'ailleurs, en 2023, et après.
Q. Bon. Au moment de l'appel d'offres, là, je ne suis pas en 2017, je suis au moment de l'appel d'offres, en 2015, qu'est-ce qu'on prévoit pour le Contrôle routier à l'intérieur de CASA?
R. Comme on n'a pas d'architecture d'entreprise, les hypothèses qui sont pris sont les mêmes que les équipes qui ont analysé le plan de pérennité, c'est... ce sera des ponts, on verra qu'il y a 10 systèmes, il n'y a pas juste AIRE dans Contrôle routier, là...
Q. Oui.
R. ... il y a beaucoup de choses, là, c'est très complexe justement, alors c'est... on a repris l'hypothèse des analyses faites en 2011, c'est-à-dire un pont pour 5 millions de dollars.
Q. O.K. Donc... parfait. Donc, ce qui est prévu à ce moment-là, lorsqu'on... lorsqu'on fait l'adjudication du contrat à tout le moins...

R. Oui.
Q. ... c'est 5 millions de dollars pour faire un pont, et on garde le Contrôle routier...
R. Dans le vieux monde, parce que ça va être refait plus tard...
Q. Très bien.
R. ... comme ici, les autres systèmes.
Q. Quand on a fait le positionnement PGI, je comprends donc que le Contrôle routier n'est pas... n'est pas inclus, là, dans les calculs d'appariement ou dans les scénarios d'affaires qui sont regardés?
R. Non, ça n'a pas été inclus.
Q. Quel aurait été l'effet, monsieur Malenfant, de l'ajout du Contrôle routier sur ce pourcentage d'appariement?
R. À ce moment-là, je n'en... on n'en a aucune idée, on ne l'a pas fait.
Q. Mais selon ce qu'on a vu...
R. Parce qu'on...
Q. ... par la suite, parce qu'on va voir qu'éventuellement, il va être intégré à la livraison 3B, puis ensuite, à la livraison 2; est-ce que... sur la base de ces informations-là, est-ce que vous êtes capable de nous dire quel aurait été l'effet?
R. Non, pas à l'époque, parce qu'ici, pourquoi il n'est

pas inclus, parce que je vous rappelle que dans pérennité, on rénove, là, c'est sûr qu'on va transformer, mais on rénove l'accès au réseau routier, et on doit régler l'enjeu du fonds d'assurance pour l'hypothèque IDMS de 2016.
Ça fait que ces deux morceaux-là avaient été plus analysés, alors c'est pour ça que l'appariement a été fait avec ces éléments-là.
Alors, pour Contrôle routier, ça a été la même chose que, par exemple, pour les processus ressources humaines, là, qu'on voit dans le carreau vert A, les processus ressources humaines et immobilières, on a mis un... une métrique, là, un chiffre, puis ce n'est même pas... les fournisseurs n'avaient pas à le mettre, on a mis... entre nous, là, ce... pour ressources humaines, je pense, une plogue, ça a été... on a fait un balisage, puis on a dit : « C'est de l'ordre de 8 millions » on a mis... t'sais, des fois, il y a... il faut que tu prennes des décisions en fonction de toutes les études qui ont été faites, ça fait qu'on a pris l'historique des études puis... mais Contrôle routier, comme il n'avait pas été analysé en 2011, bien, on a gardé la même hypothèse de faire le pont.

Q. O.K. Puis là, le pont, pour le commun des mortels

comme moi, là, ça, ça veut dire que... c'est un pont qui va permettre aux deux systèmes de se parler, là, entre le système CASA et l'ordinateur central pour Contrôle routier?

R. Oui, mais seulement temporairement, puisque si on veut décommissionner, c'est-à-dire mettre l'ordinateur central sur le bord du chemin pour ne plus avoir à l'utiliser...

Q. Oui.

R. ... il va falloir faire le projet de Contrôle routier, là, c'est juste qu'on l'avait prévu en 2003, en deux mille... on avait prévu faire ça passer 2023, parce que les cartons étaient déjà pas mal assez pleins...

Q. Hum hum.

R. ... on en conviendra...

Q. Hum hum.

R. ... déjà qu'on avait tiré la partie d'en haut, là, pour des obligations de risques de nos systèmes financiers, donc on avait prévu faire Contrôle routier, à partir de 2023, faire... refaire exactement ce qu'on avait fait pour Accès, redessiner les processus, faire un appel d'offres public, aller chercher des gens, mais on savait très bien qu'il fallait le faire si on voulait terminer le plan et

décommissionner l'ordinateur central.
Q. Bien. Est-ce que vous êtes prêt à aller à la page 25?
R. Oui, bien sûr.
Q. Donc, on va aller à la page 25, Madame la greffière adjointe, s'il vous plaît.
On compare, donc, la maison de madame Tremblay pour le plan de pérennité à la maison de madame Tremblay pour le projet CASA.
R. Oui.
Q. Si je ne me trompe pas, monsieur Malenfant, on voit le Contrôle routier, au deuxième étage de la maison...
R. Hum hum.
Q. ... ça s'intitule « Transport routier des personnes et des biens ».
R. Oui.
Q. C'est ça?
R. Oui.
Q. Bon. Alors, là le plan de pérennité ici, on met « 0 % », qu'est-ce que ça veut dire?
R. Ça veut dire que la... dans le plan de pérennité, on faisait un pont, puis tous les systèmes de Contrôle routier n'étaient pas touchés du tout, puis là, bien...
Q. Bon. Puis là, justement, si on va, donc, à notre

maison CASA, on voit ici qu'on serait à 80 % avec une note qui indique « fort potentiel d'intégrer les processus du Contrôle routier au PGI assujetti à une décision de la Société ».

R. Oui, les hypothèses de nos architectes à ce moment-là, alors il faudrait leur demander à eux, mais ce que je me souviens de leurs hypothèses, c'était... bon, le fort potentiel, c'est qu'à un moment donné, on veut partager les... dans le fond, on transforme, puis c'est les données, hein, on parle des données, Contrôle routier Québec, là, il y a deux sets de données, les permis de conduire pour les conducteurs qui conduisent des véhicules lourds, puis les immatriculations de ces véhicules-là, c'est les mêmes données que les données de l'accès sécuritaire au réseau routier. Vous et moi, si on a un permis de conduire, on a des classes de conduire, on a le droit de conduire des trucs, peut-être, on a même le droit de conduire des véhicules lourds, puis on a une immatriculation de notre véhicule ou de nos véhicules.

Alors, ici, ce que ça dit, c'est que comme les données sont intégrées, les données de Contrôle routier, dans le fond, un véhicule, c'est un véhicule, une classe de permis, c'est une classe de

permis, parce qu'il faut comprendre que dans le cadre du plan de pérennité, toutes les classes de permis, puis ça, étaient comme, ce que j'en comprends encore aujourd'hui, étaient comme intégrées à l'intérieur de AIRE, mais là, ici, ce que les équipes nous proposent, c'est : on va être en mesure avec les ponts d'aller plus loin, puis après ça, bien, on pourra terminer le processus, puisque le dossier client va être fait, le dossier du véhicule va être fait, mais il reste... dans le cadre de CASA, il y avait CST1, si vous voulez que je vous parle technique, là, c'est un sous-processus sur trois de Contrôle routier qui avait été identifié, il y en a deux, CST2 et CST3 ne faisaient pas partie du périmètre de CASA, puis là, je suis dans le technique pour monsieur et madame Tout-le-Monde, mais il y a une partie qui n'avait pas été analysée, mais une parie qui l'avait été, et c'est les hypothèses que nos gens nous ont données.

Q. Mais là, ici, quand qu'on marque... quand qu'on inscrit « 80 % », monsieur Malenfant, c'est qu'on inscrit comme étant potentiel, mais dans les documents d'appel d'offres, ce n'était pas là, ce 80 %?

R. Non, il n'est pas dans l'appel d'offres, là.

Q. Non, c'est ça, O.K.
R. Si votre question, c'est : était-il dans la portée de l'appel d'offres? La réponse, c'est « Non ».
Q. Ça, c'est un potentiel qui est inscrit?
R. C'est ça.
Q. Bien. Et maintenant, quand cette décision va-t-elle être prise, monsieur Malenfant, parce qu'on dit que c'est assujetti à une décision de la Société d'intégrer Contrôle routier, c'est quand, ça, que c'est pris comme décision?
R. Bien, quand qu'on est... ici, cette présentation-là, qui... on voit, ce schéma-là atterrit même jusqu'à la présentation de 2017, là, en avril, au conseil d'administration, là, ce schéma-là, ainsi que d'autres planches, là, qui y sont, dans le fond, c'est lorsque les travaux de la L0 ont débuté, que là un doute s'est... dans le fond, des questionnements se sont installés sur la complexité de faire ces fameux ponts-là, qui n'avaient jamais été pensés, même dans le côté gauche, dans le plan de pérennité, les ponts ne sont pas là, t'sais, ils n'ont pas été analysés encore, c'est une hypothèse des équipes en 2010, les gens ont rapporté la même hypothèse dans l'appel d'offres, donc c'est juste des ponts, puis dans l'appel d'offres, il y a un schéma très très

très technique qui dit : bien, il faut que vous fassiez les ponts, là, d'ailleurs.
Et c'est à partir de 2018 que... qu'on a commencé à voir apparaître, lorsque les équipes ont commencé à faire la livraison 1, t'sais, je vous ai dit que la livraison 1 avait... était en parallèle avec la livraison 2, donc les travaux ont commencé à... en mai 2017, j'imagine, les travaux complets de la livraison 2, puis c'est au travers... comme on gère par processus -- maintenant, on est en gestion par processus, on n'est pas par système informatique, c'est ça notre transformation numérique, on veut intégrer les processus et les dossiers clients, bien, les équipes ont commencé à lever des drapeaux, là, sur AIRE, puis après ça, sur l'ensemble de l'oeuvre, puis moi, j'ai... je sais qu'on m'a... puis même, de la tablette dans le poste du contrôleur aussi, parce qu'un véhicule d'un contrôleur, c'est... c'est un bureau mobile.
Alors, c'est un dossier qui a évolué sur une grosse année, année et demie, là.

Q. O.K. Bien, on va peut-être juste prendre quelques jalons importants, monsieur Malenfant.
Sous KM475, cote permanente 42_P-261.
Donc, c'est « Présentation et actualisation du projet

CASA » en date du 18 mai 2017.
R. 18 mai 2017? O.K.
Q. Donc, on va aller...
R. Là, on est en 23 décembre 2022 ici.
Q. Pardon, j'ai dit KM475?
R. Il y en a des détails, hein, dans tout ce grand projet.
Q. Ce serait aussi, Madame la greffière adjointe, oui, vous allez la trouver sous 56.10.2, qui est également KM475.
Donc, 56.10.2. Parfait, merci, et on va aller à la page 12...
R. Attendez, juste un instant, là, je suis où? Au conseil d'administration, parfait, du 10 mai 2017. Donc, la présentation qu'on a échangée déjà ensemble vendredi dernier.
Q. Oui.
R. Parfait.
Q. On va aller à la page 12, et là, ce qu'on voit, monsieur Malenfant, là, c'est qu'on semble voir la livraison 3B, Contrôle routier?
R. Oui, les... le... le pont, c'est... on parle ici du pont.
Q. Ça, c'est toujours uniquement le pont à 5 millions de dollars?

R. On est dans le pont à 5 millions de dollars.
Q. Très bien. Et si...
R. En tout cas, c'est mon... je vais faire attention à ce que je dis, là, il ne faut pas que ça soit affirmatif, c'est mon souvenir.
Q. Bien. Si on va voir maintenant...
R. Parce que... oui, c'est mon souvenir.
Q. Si on va voir maintenant la pièce KM285. On est donc le 29 juin...
R. Oui.
Q. ... 2017, on parle de la saga CST, qui prend... la saga CSR?
R. Attendez, là, je ne sais pas vous êtes où. « Fin de la saga CSR », le CSR, c'est le Code de la sécurité routière, donc ce n'est pas relié à Contrôle routier Québec.
Là, c'est le fait qu'on a plein de demandes ministérielles ou autres, là, et c'est... il faut changer le Code de la sécurité routière, là, comme je vous disais, parce que Jean-Marc Perrotte est un... un gestionnaire qui n'est pas à Contrôle routier Québec, c'est... il est à l'accès sécuritaire au réseau routier.
Q. Très bien. Donc, la pièce KM304 maintenant.
Donc, nous sommes le 31 mars 2018 maintenant, et là,

la question qui se pose « Inclure AIRE », donc AIRE étant le logiciel dont vous avez fait mention tout à l'heure?

R. Ce n'est pas un logiciel, c'est un des systèmes d'information de la famille Contrôle routier, là, il y en a plus d'un, il y en a plusieurs.

Q. O.K. Donc, on se demande si on l'inclut dans la portée CASA ou on crée des ponts temporairement, si je comprends est...

R. Qui était l'hypothèse de départ.

Q. De départ, parfait. Donc, on va aller à la page, bien, d'abord, est-ce que vous vous rappelez de cette présentation-là, c'est fait par qui, devant qui?

R. Bien, ça, c'est fait par les équipes, vous savez, les équipes, on les... elles sont divisées, toujours en *two in the box*, là, par quelqu'un des processus d'affaires de l'entreprise, avec leurs équipes, mélangées avec les gens de l'Alliance. Alors, je ne me souviens pas c'est qui, mais ça doit être le... le leader de... de Contrôle... du... le gestionnaire de Contrôle routier Québec qui nous a été affecté, avec les équipiers de Contrôle routier Québec, des gens de technologies puis les gens de l'Alliance, là, alors... mais qui parle, je ne sais trop, là, mais ça vient de... je vous dirais, ça vient de cette talle

-là, la gang de Contrôle routier dans le projet.

Q. On va aller à la page 5 maintenant.

R. Les pages avant, est-ce que c'est possible? Parce que quand vous faites des sauts de ponts, c'est très difficile pour moi, la... O.K., la situation actuelle, la recommandation, inclure ARR ou pas. O.K. Donc, on voit que... là, on est rendus, on est à moi, le 18 avril, c'est la présentation, à la version 1, ça fait qu'on voit, là, qu'au moins ce dossier-là est... roule dans l'équipe, là, depuis deux mois à peu près.
« Situation actuelle », donc on voit les trois processus dont je vous parlais tantôt, là, les processus, contrôler et surveiller le transport, je n'étais pas trop loin, se décomposent en trois sous-processus principaux, CST1, suivre les comportements des conducteurs de véhicules lourds, effectuer les activités de contrôle des véhicules lourds, qui est le deuxième, puis réaliser des enquêtes de véhicules lourds. Actuellement, le système AIRE couvre la majeure partie des deux processus, CST2 et CST3, qui ne sont pas dans la portée du projet.

Q. Alors, à la page 6 maintenant.

R. Bien là, l'équipe, les équipes, je ne sais pas

comment ils sont, là, vous avez à droite le diagramme de processus, c'est très technique, mais on voit que AIRE, c'est un morceau de la chaîne d'un processus client, là, ça fait que un contrôleur routier, si je regarde le petit dessin, là, bien, il... dans le fond, il rencontre quelqu'un, donc il se renseigne sur la personne que nous... madame Tremblay nous parlait de clients, là, donc il se renseigne sur le client, il y a de la gestion documentaire de ce client-là, puis là, il rentre dans l'univers... on rentre dans les ponts qui étaient planifiés initialement de AIRE, puis ça ressort, puis après ça, ça s'en va dans GRU, c'est de la facturation, c'est les classes de permis sont-tu correctes, les classes d'immatriculation sont-elles correctes, le type de véhicules est-il correct, bref, ça, ce sont les sous-processus es autres grandes familles de l'organisation. Puis on voit que ce qui était prévu dans la portée, c'est CST1, qui était le dossier client, PECVL... c'est quoi un dossier client PECVL? C'est les dossiers clients pour tous les conducteurs de... c'est le scoring des conducteurs de véhicules lourds, là, ils ont... il y a une politique, là, mon collègue vice-président de Contrôle routier serait meilleur que moi pour vous l'expliquer, mais c'est

toute la politique qui encadre les conducteurs de véhicules lourds, politique encadrant les conducteurs de véhicules lourds, je pense que je viens de le trouver, je viens de me le remémorer.

Q. Bien. Alors, on va aller à la page suivante, maintenant à la page 7. Ce qu'on dit, monsieur Malenfant, c'est bon, la situation actuelle et le lien avec la soumission, ce qu'on dit, c'est :

> « Lors de la soumission, le contrôle routier faisait partie des applications du patrimoine à intégrer. »

Qu'est-ce que ça veut dire?

R. Aucune idée de comment ils l'ont formulé, mais moi, de mémoire, ce que je me souviens, c'est que les applications du patrimoine intégré, il fallait faire les ponts sur ces éléments-là, là, intégré, ça veut dire qu'il faut que ça se parle, ça ne veut pas dire nécessairement qu'il faut...

Q. Pas de les mettre dans la portée CASA, mais plutôt de faire des ponts?

R. C'est ce que je comprends, et de mémoire, bien sûr.

Q. Bon, ça nous... parfait, on comprend mieux, parce que c'était...

R. Oui, puis là, bien, il faut comprendre que c'est un

équipier... t'sais, ils sont une équipe qui sont devant nous, là, je ne suis pas juste... moi, je ne suis pas tout seul, là, ça a monté jusqu'au comité de direction, tout ça, là, ça fait qu'ils sont devant nous, puis ils nous expliquent l'histoire, ça fait que moi, je suis un spectateur de l'histoire, là.

Q. Donc, ce que ça veut dire ici, quand on dit « du patrimoine à intégrer », ce n'est pas à intégrer dans le projet CASA, c'est de faire des ponts avec CASA?

R. Bien, en tout cas, c'était ça la situation... c'était ça le mandat, là, si on retourne dans l'appel d'offres, là, c'est ce que je me souviens.

Q. D'accord. Et on va aller voir la dernière page -- en fait, pas la dernière page, mais la page 8.

R. Peut-être passer par la... c'est-tu la suivante, c'est ça?

Q. Oui.

R. Parfait.

Q. Donc, ce qu'on mentionne essentiellement, monsieur, on fait un récapitulatif ici, lors de la soumission, la compréhension était qu'on pouvait faire des ponts...

R. Bon, parfait.

Q. ... et en date d'aujourd'hui, la compréhension a évolué vers :

« Un, les ponts ne peuvent pas être permanents parce que AIRE a des dépendances à la plateforme centrale qui va disparaître dans le futur; deux, l'effort lié aux ponts est considérable, quand on inclut tous les efforts liés à cette option; AIRE est au coeur de plusieurs autres processus, elle s'aliment et alimente d'autres processus; et finalement, CST1 sera couvert à 100 % par le projet CASA, l'équipe CST avance ce dossier en ce moment. »

Ma compréhension, monsieur Malenfant, c'est qu'entre ce moment-ci et la rédaction de l'appel d'offres et les soumissions, il n'y a pas de faits nouveaux, là, c'est simplement qu'on a réalisé que le plan initial n'était pas le bon?

R. Non, bien, je ne dirais pas ça comme ça, le fait nouveau, dans le fond, comme je vous ai dit tout à l'heure, les hypothèses pris dans le cadre de l'appel d'offres étaient les mêmes hypothèses que pris dans le cadre des appels d'offres du plan de pérennité, c'est-à-dire qu'on fait des ponts, tout simplement. Alors, quand l'équipe du plan de pérennité aurait...

serait arrivée à faire ces connexions avec ces ponts avec AIRE, il est fort à parier qu'ils arriveraient à la même conclusion qui est ici, c'est-à-dire pour décommissionner la centrale, hein, c'est les mêmes affaires, là, AIRE est au coeur de plusieurs autres processus, il alimente d'autres éléments, il y a des interdépendances sur la plateforme centrale, donc les interdépendances, si je veux me départir de la plateforme centrale, comme je vous expliquais tout à l'heure, il aurait fallu l'adresser, mais que voulez-vous, tous les experts qui ont analysé tout ça, quand qu'ils nous l'ont présenté, ils nous ont dit « Bien là, on a des soucis, on a des enjeux », alors c'est sûr que nous, comme exécutifs, on adresse ça puis on travaille avec eux pour les supporter, là.

Q. Mais c'est un peu... puis je comprends que ce n'est pas quelque chose que personnellement, vous êtes... vous avez regardé, mais je pense qu'on dit la même chose, là, c'est-à-dire que ce n'est pas une réforme gouvernementale qui est venue apporter un élément nouveau dans votre projet, c'est simplement qu'en cours de route, on a réalisé que le plan initial n'était pas celui qui était le plus adéquat?

R. Oui, toutefois, dans ce cadre-ci, la politique générale d'intervention de Contrôle routier Québec a

évolué pendant le projet. Donc, ça a été un... une gestion...

Q. Par la suite, là?

R. Bien, pendant le projet, O.K., mais... donc, Contrôle routier a évolué pendant le projet, puis on a dû faire plusieurs demandes de changements, pas tous adressées AIRE.

Q. O.K. Si on va voir la page 12 maintenant.

R. 9, est-ce qu'on peut passer par la 9, 10? Tout simplement, rapidement, au moins, pour que je puisse voir l'histoire, s'il vous plaît, parce que c'est... je me souviens de l'événement, là.
O.K. Ici, tu vois, vous voyez, Monsieur le procureur, pardon...

Q. Je ne pense pas que ce soit nécessaire, par contre, qu'on...

R. Non, mais on voit la complexité.

Q. D'accord.

R. La complexité, c'est les télécommunications, je ne veux pas expliquer le document, mais on voit que c'est très complexe, puis les équipes nous... moi, je me suis évidemment... j'ai accueilli toute cette complexité-là lors de cette présentation, et tenter, pour bien les aider, de la comprendre avec mes collègues.

Page suivante, là, on...
Q. Donc, la page...
R. La page... la page 12, c'est... c'est celle-là, O.K. Donc, la situation actuelle, « buts de ce document : proposer une recommandation pour le meilleur choix », donc on cherche le mieux choix, « entre faire vivre les systèmes support AIRE et créer des ponts » ou quelles seraient les solutions.
Donc, les équipes ont... les experts ont descendu, ont analysé... quand je dis « descendu », c'est que, dans un projet, tu ne fais pas toutes les analyses détaillées avant de partir, c'est normal, sinon, tu ne pars jamais, tu es dans l'analyse qui paralyse. Alors, ici, là, les experts nous présentent le meilleur choix, et je pense qu'ils... je ne sais pas si dans ce document-là ou un autre, là, mais il y aura une présentation là où il y aura toutes les analyses de risques, les coûts, il y aura plein d'affaires qui nous seront présentées.
Q. Oui.
R. Mais ils cherchent le meilleur choix, et c'est pour ça qu'ils viennent nous voir.
Q. Page suivante, Madame la greffière adjointe. Donc, la recommandation qui va suivre, à la page 12. Donc :
« Inclure le strict minimum de AIRE

et les améliorations nécessaires dans L2 -- donc on est dans L2 et non dans 3B -- afin de supporter CST ainsi que toutes ses dépendances et procéder au reste des améliorations par ordre de priorité dans des livraisons futures du projet CASA. Ceci nécessite un ajustement inévitable à la livraison 2. »

Bien. Ce n'est pas, ceci étant, dans le bordereau de prix de la livraison 2?

R. « Recommandation pour... inclure le strict minimum de AIRE et les améliorations nécessaires dans L2 », non, c'est une demande... c'est un bel exemple de DAP, donc demande d'ajustement de projet, et c'est pour ça qu'on a des réserves pour imprévus, je pense qu'il y en avait pour 50 millions, de mémoire, donc on rentre dans les... ça, c'est un bel exemple de : O.K., qu'est-ce qu'on va faire avec ça. Donc, ce qui revient... est-ce qu'on est dans les tant qu'à y être, t'sais, dans ma chaise, est-ce qu'on est dans les tant qu'à y être, au comité de direction, on regarde ça, est-ce nécessaire, le vice-président de Contrôle routier Québec, parce que c'est des équipes aussi qui nous présentent ça, analysent cela avec

nous, et on finit par dire que bon, bien, on n'a visiblement pas le choix pour les raisons qui sont documentées probablement 1 000 fois, là, mais nous, au niveau exécutif, comité de direction, dont le propriétaire de processus est le vice-président de Contrôle routier Québec, c'est lui le propriétaire de ça, bien, on accueille cela, puis on fait... on va financer ça par la réserve pour imprévus.

Q. Bon, la réserve pour imprévus ou la réserve pour travaux complémentaires?

R. Il y en a deux, ça fait que je ne sais plus, là.

Q. D'accord.

R. Les comptables s'occupent de cela en fonction des règles.

Q. Puis évidemment, on parle de plusieurs dizaines de millions de dollars ici?

R. Ici, je ne pense pas, c'est quand la nouvelle... parce qu'il y a une autre présentation qui arrivera plus tard.

Q. O.K. Mais au final, là?

R. Oui, mais c'est parce que dans le temps... ici, AIRE, c'est tout petit, là, je ne me souviens plus du montant, mais les équipes reviendront par la suite pour nous redire, puis c'est important, là, dans le temps, elles reviendront nous redire que même ça,

finalement, ça ne marche pas, parce qu'on risque d'avoir une désynchronisation de données, et je l'ai vu, ce document-là, vous l'avez aussi, là, hier soir, quand j'ai révisé cela, parce que c'est tout le lien avec les corps policiers, le lien avec... il y a beaucoup beaucoup de liens, alors ils viendront nous dire : le risque de désynchronisation est... de données, puis on sait comment c'est important, là, il y a une donnée qui est désynchronisée, puis un policier arrête quelqu'un en voiture, là, votre enquêteur l'a dit d'ailleurs à la Commission, donc, on en veut pas de risques de désynchronisation de données.

Alors, ils reviendront nous voir à quelques reprises, là, ça va prendre un an, tout ça, à stabiliser, et il y aura des DAP une après l'autre, dépendamment des éléments, là, qui seront identifiés.

Q. Bien, peut-être qu'on peut y aller justement, là, à... on va aller à KM305, monsieur Malenfant, au final, vous êtes d'accord avec moi que l'ajout de Contrôle routier à l'intérieur de la portée CASA sera de...

R. J'aurais bien aimé que ce ne soit pas ça.

Q. ... sera de plusieurs dizaines de millions de dollars?

R. Assurément.
Q. Bon.
R. Mais quand on... quand l'équipe nous présente cela, la première partie, je ne sais pas, vous avez sûrement analysé la DAP, mais la DAP qui nous est présentée pour ce petit bout-là AIRE, je ne sais pas c'est quoi son montant, là, mais pour une dizaine de millions, puis ça évoluera dans le temps.
Q. Mais je trouve intéressant que vous utilisiez l'expression l'analyse qui paralyse, monsieur Malenfant, parce que le fait qu'on ait justement parti en appel d'offres puis qu'on change de stratégie pour ce qui est du contrôle routier entre-temps, bien, l'impact, c'est d'utiliser, comme vous dites, les réserves prévues au contrat, et donc, c'est plusieurs dizaines de millions de dollars en travaux qui vont être octroyés à LGS et à SAP et qui n'auront pas fait l'objet du processus compétitif, qui n'auront pas fait l'objet d'appel d'offres?
R. D'appel d'offres.
Q. C'est bien ça?
R. Oui, tout à fait, mais c'est... c'était les hypothèses des analyses qui ont été faites par les équipes en 2011, puis on a analysé longtemps. Alors, c'est sûr que nous, quand on lance l'appel d'offres,

c'est hors scope, mais c'est les affaires qui arrivent quand qu'on fait des grands projets, mais en même temps, l'enjeu, vous l'avez bien souligné, là, c'est le processus d'appel d'offres public, ça, c'est une chose, mais on a eu cette conversation-là aussi, parce que ce qui était prévu dans le schéma que je vous ai montré dès le début, c'est que contrôle routier soit fait après CASA; O.K.? Par un processus d'appel d'offres public.

Q. Oui.

R. Malheureusement, ce à quoi on est confrontés, le comité de direction, voire même le conseil d'administration, face à ces analyses-là, c'est comme les hypothèses de nos experts, depuis 2005 qu'ils regardent ça, là, puis on est en 2019 ici, comme les hypothèses des experts ne se sont pas réalisées, un peu comme les systèmes financiers, l'idée de faire ça après et de relancer un processus d'appel d'offres est... le... si on fait ça, il faut arrêter CASA, parce qu'en faisant CASA, donc contrôle routier... si on fait cela, ARR, t'sais, dans le fond, la modernisation qui va exploser en 2016, on est déjà en 2019, le fournisseur nous dit qu'on a jusqu'en 2020, si on dit on fait un appel d'offres public pour contrôle routier Québec, on a eu ces conversations-là

jusqu'au conseil d'administration, mais si on fait cela, il faut donc prendre une pause sur CASA et livraison 2, parce que je ne peux pas implanter CASA, livraison 2, si... et ne pas faire contrôle routier années Québec, je ne peux pas. C'est tout.

Q. Je comprends, j'entends bien les contraintes techniques que vous exposez.

R. Alors, j'ai un choix à faire...

Q. Mon point...

R. ... on arrête tout, ça coûte des millions d'arrêt, parce qu'arrêter un projet, c'est 60 millions, environ, on a déjà fait le calcul. Donc, si je prends une pause de CASA pour faire l'appel d'offres public, ça va me coûter 60 à 80 millions, puis je ne suis pas sûr que les gens qui ont été mis sur le plancher par l'Alliance vont être disponibles encore, parce que là, on va les relâcher, les gens vont retourner chez eux, vont retourner sur d'autres mandats, sur d'autres projets, on va faire l'appel d'offres public pour contrôle routier Québec, on... ce sera peut-être 50, 60 millions auxquels ça va finir, cet élément-là, puis là, bien, on va avoir une pénalité, bien sûr, pour CASA.

Alors, c'est tout ces éléments-là dans lesquels on est quand on jongle, on dribble ou je ne sais pas

trop quel terme, avec une transformation numérique.

Q. Mais c'est un peu... je pense qu'on dit encore une fois la même chose, monsieur Malenfant, là, à partir du moment où on lance l'appel d'offres sans inclure le contrôle routier, on va faire... on a deux mauvais... on a deux mauvaises solutions face à nous : ou bien on arrête le projet, comme vous dites, ou bien on l'inclut sans appel d'offres, 50 millions à LGS?

R. C'est sûr que si j'étais Jo Jo Savard, comme on dit, puis j'étais conscient, puis la SAAQ au complet, que nos équipes d'experts s'étaient trompées, c'est sûr que ce ne serait pas le même résultat, mais malheureusement, même nos experts nous ont dit que c'est ce qu'il fallait faire dans l'appel d'offres. Alors, malheureusement, c'est sûr qu'on peut toujours refaire l'histoire, puis c'est pour ça que... on le dit dans... la littérature est claire là-dessus, les transformations numériques sont les projets les plus risqués, plus que les ponts, plus que les tunnels, c'est les plus risqués pour des éléments comme celui-là, là, c'est intéressant d'en parler.
Les projets de transfo numérique, il y a tellement... c'est tellement organique que les risques sont complexes, difficiles à gérer, difficiles à prévoir,

plus que construire un pont-tunnel entre Montréal, Québec... entre Montréal puis la Rive-Sud ou le pont d'ici, là, de l'île d'Orléans.
Alors, on est là-dedans ici, c'est un exemple qui... qui est vraiment frappant et parlant.

Q. Vous êtes d'accord avec moi que ça va entraîner plusieurs DAP, monsieur Malenfant, dont certaines DAP qui seront contentieuses lors du projet... lors de la médiation?

R. Bien sûr que ça va entraîner des soucis, il y a des choses qui vont être claires entre les parties, et on va les... et ce qu'on souhaite, c'est qu'elles le soient, hein, qu'elles soient claires, mais lorsque commence à se créer un contentieux, bien là, c'est sûr qu'il y a des éléments qui sont litigieux et qui feront partie de la conversation, mais quand nous l'avons intégré, tant la SAAQ que l'Alliance étaient de bonne foi à ce que c'est ce qu'il fallait faire.

Q. Je vais... je ne sais pas, Madame la greffière adjointe, si vous avez un tableau qu'on a confectionné à l'aide des différentes DAP, on vous l'a transféré, monsieur Malenfant?

R. Le tableau, non, j'ai reçu de vous hier les différentes DAPs, je ne sais pas...

Q. C'est ça.

R. ... que vous vouliez faire référence, cette feuille, ceci?
Q. Exactement.
R. Parfait. Donc, oui, je l'ai reçu, ça m'a permis d'ailleurs de revisiter ces éléments.
Q. Bon.
R. J'ai apprécié de l'avoir d'avance.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Madame la greffière adjointe, vous l'avez, le tableau en question?

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Si vous me permettez, maître Laprise m'a dit qu'il n'aurait pas la dernière version.

M. KARL MAlENFANT :

Ah, ce n'est pas la dernière version.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

On va prendre 15 minutes, puis... pour que le témoin ait les documents. Ça va?

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Veuillez vous lever, 15 minutes de pause.

(SUSPENSION DE L'AUDIENCE)

(REPRISE DE L'AUDIENCE)

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Vous pouvez vous asseoir.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Q. Bien. Alors, monsieur Malenfant, ce que vous avez à l'écran, et je crois que vous en avez également une copie papier, c'est un tableau sommaire des demandes relatives à l'ajout du contrôle routier dans la portée du projet CASA, donc l'objectif était... vous avez reçu, là, chacune des pièces KM, et l'objectif, c'était de... pour accélérer le processus, Monsieur le commissaire, regrouper les différentes DAP qui concernent le contrôle routier, donc c'est un document, ma compréhension, et qui a été vérifié à l'interne par la Société, vous avez eu l'opportunité de le vérifier également, donc est-ce que... est-ce que ça correspond, monsieur Malenfant, là, les différentes DAP, est-ce que ça correspond, selon vous, à ce qui... à l'impact, finalement, de l'ajout du contrôle routier dans le projet CASA?

R. Oui oui, on voit ici, dans le tableau, effectivement, il est donc disponible pour le public, on voit, là, que la... un peu comme je disais tout à l'heure, l'aventure commence en... une fois que le projet est commencé et que les gens ont terminé la livraison 0, c'est-à-dire toute l'architecture plus détaillée, où

là il y a un premier drapeau qui est levé, et par la suite, là, on voit que... on voit toute l'évolution des DAP, d'ailleurs, elle, c'est la 11, après ça, on passe à 21, on voit même numériquement qu'elles... parce qu'elles... t'sais, elles évoluent dans le temps, là...

Q. Peut-être pour se rendre, Madame la greffière adjointe, descendre un peu, pour que tout le monde puisse voir.

R. C'est ça, puis là, c'est marqué en haut « DAP non litigieuse », donc on comprend qu'il n'y avait pas de soucis sur cet élément-là, donc... parce qu'on est avec l'Alliance dans cette première portion-là, là, de la DAP 11 à 79, on... on est dans le fit gap, là, t'sais, on... je m'excuse, j'ai de la difficulté, des fois, à revenir à des mots francophones, mais ce n'est pas parce que je n'aime pas la langue française, mais on est dans le mouvement de la livraison 0, de s'assurer de l'architecture.
Et par la suite, on voit, là, que le... il y a des travaux qui vont être faits, mais non pas par... avec... pas financés par notre contrat, mais par ce qu'on appelle le plan de base, là, c'est-à-dire que...

Q. Attendez un peu, on va descendre encore.

R. O.K., parfait.
Q. Voilà, donc on a « Projet du plan de base » ici, puis on va aller voir à la page suivante, donc, ça, c'est un élément quand même important, là, c'est... quand on parle du plan de base ici, puis on a des numéros de projet et non des DAP, qu'est-ce que ça veut dire?
R. Quand, vendredi, je vous ai présenté qu'il y avait à peu près 850 années-personnes, là, mon diagramme, avec les ressources, 500 ressources pour faire rouler la machine, l'organisation, d'autres pour faire des projets, d'autres pour faire différents projets, d'autres étant le plan de pérennité, à l'époque, qui est remplacé par CASA et virtualisation, on a 25 millions, 20, 25 millions par année de budget, pour déclencher des projets, avec tout le mécanisme de reddition de comptes et de gouvernance, là, qu'on reparlera peut-être.
Q. Qui ne sont pas à l'intérieur de CASA?
R. Ils ne sont pas... et il y a une raison pourquoi on fait des choix pour que ce ne soit pas à l'intérieur de CASA, alors dans ce cas-ci, et on se rappelle que ça, ça monte jusqu'au conseil d'administration, en suivi, ces projets-là.
Alors, 82203, c'est-à-dire que ce n'est pas... ce n'était pas dans... comme vous l'avez dit, ce n'était

pas dans la portée du projet, et comme ce n'était pas dans la portée du projet, bien, on rentre dans la... dans le cadre réglementaire du... avec les phases de conception puis les phases de réalisation.
Alors, là, c'est des phases de conception probablement, donc les équipes du... peut-être pas du projet, ça peut être d'autres types d'équipe, là, mais il y a des joueurs qui vont être mobilisés pour faire les analyses plus spécifiques du dossier, analyses qui auraient été faites pour plus tard, on s'en comprend, mais comme on tire la... on tire, bien, ces analyses-là sont faites plus tôt, comme par exemple, le développement d'outils mobiles, là, je vois la... le projet 82215, on voit, juste en haut des preuves de concept. Alors, là, on n'est plus dans le cadre de CASA, les équipes font des preuves de concept, des analyses, ils essaient de se positionner sur comment ils vont moderniser, mais en fonction du résultat, on rentrera dans CASA.

Q. O.K. Mais c'est payé à l'Alliance?

R. Je ne pourrais pas dire, le projet, la valeur du projet, l'effort qui est là, je ne pourrais pas dire, le tableau, comment il est constitué, mais il y a toujours du monde... il peut y avoir des gens de l'Alliance, des gens qui ne sont pas de l'Alliance,

parce que si le projet... 82203, nommément, par exemple, là, est d'une valeur de 640 000 $, est-ce que c'est juste le montant de l'Alliance ou du projet, je ne pourrais pas vous dire.

Q. Je comprends, il y a peut-être une portion...

R. Mais normalement, un projet, c'est les coûts de tout le monde.

Q. Oui, comme on a vu avec... parfait.

R. C'est ça.

Q. Donc, ensuite, là les montants autrement plus importants sont sous la rubrique « DAP litigieuse », donc peut-être qu'on peut descendre rapidement, donc on a ici des montants de 14 millions, 7 millions, si on va à la page suivante, 9 millions, 3 millions. Donc, ça, les DAP litigieuses ici, monsieur Malenfant, c'est ce qui va faire... ma compréhension, c'est ce qui va faire partie du processus de réconciliation des écarts ou de médiation?

R. En fait, le mot « litigieuses », c'est comme ça que dans le cadre du processus de gestion des écarts, c'est le mot qui a été utilisé, voulant dire que, finalement, elles ont été acceptées de façon commune, ces DAP-là, donc elles n'auraient jamais été déclenchées, chacune des DAP dont le mot ici utilisé est « litigieux », là, elles ne l'étaient pas quand

l'Alliance et les équipes -- leurs équipes et moi et mes équipes avons signé la DAP, O.K., ça ne veut pas... elle n'était pas nécessairement à... quand, par exemple, dépendamment... si je regarde le 1er août, là, tout n'était pas nécessairement litigieux, mais c'est sûr que plus tu avances dans le temps, on... en projet, on appelle ça les effets de barre, c'est-à-dire l'ajout de certains périmètres de travail dans un grand projet peut avoir des conséquences non planifiées sur d'autres morceaux du projet, et là, bien, ces conséquences non planifiées là, rendu en avril 2020, où là c'est plus difficile entre les parties, bien, tout ce qui peut avoir un doute, se met dans les piles, vous connaissez ça mieux que moi, les processus de médiation. Alors, chaque partie empile ses piles.

Q. Et là, on a donc l'estimation totale des efforts associés à l'ajout du CST dans la portée du PGI, on serait à 43,1 millions de dollars?

R. Oui, nécessitant un financement de 38.1, parce qu'on a déjà le 5 millions qui était prévu pour les fameux ponts dont on parlait tout à l'heure, et 43 millions, bien, c'est le coût du projet, mais ce n'est pas nécessairement de l'argent qui est donné à l'Alliance, là, c'est l'ensemble des parties, ils ont

toujours la même recette, hein?
Q. Oui, mais malheureusement, ce n'est pas tout, puisqu'on a également d'autres DAP litigieuses qui sont connexes au contrôle routier. Ma compréhension, monsieur Malenfant, c'est que le fait d'ajouter le contrôle routier va avoir un... vous aviez le bon mot tout à l'heure, là, mais un...
R. Un effet de barre.
Q. Oui, bon, j'allais dire ripple effect, là, un... la goutte d'eau qui tombe dans... peu importe!
R. Mais il y avait... j'ai donné l'exemple du ripple effect aussi...
Q. O.K.
R. ... vous avez raison.
Q. Donc, on a plus de données à convertir, on a plus de... ça prend simplement plus de temps, donc les équipes sont sur le plancher plus longtemps, et on a un espèce de... on a cet effet-là pour... quand même, on peut descendre, Madame la greffière adjointe.
R. Mais ici, c'est... la description est quand même importante, si vous permettez.
Q. Allez-y.
R. On voit... parce que Contrôle routier est... on est effectivement dans la conversation qui nous rentrera dans le... dans la médiation, mais on ne peut pas

attribuer à Contrôle routier, par exemple, l'effet que le projet sera livré deux ans plus tard.

Q. Pas uniquement?

R. C'est l'ensemble de l'oeuvre, comme je dis souvent.

Q. Oui.

R. Mais ici, le 42 millions, c'est pour ça que les comptables de la Société, là, on m'a dit que c'est les comptables qui l'ont revu, alors je me sens plus confortable à l'expliquer, puis il y a de toute façon une note, mais c'est sûr que le fait qu'on livre deux ans plus tard, la licence, les coûts de licence, c'est ça, effet du report et les licences du retard de deux ans : effet sur les efforts et les licences du retard de deux ans, parce que là, les licences sont... ils sont mis dans le coût du projet et non pas dans le coût de l'exploitation. Alors, il y a aussi là-dedans des éléments d'ordre plus comptables, là.

Q. Très bien. Alors, quand on disait tout à l'heure que c'était plusieurs dizaines de millions de dollars, l'ajout du contrôle routier, on est...

R. Moi, je suis à 43 dans ma tête, là, honnêtement.

Q. 43 plus les effets?

R. Non, parce que les effets, hein, c'est bien marqué, hein, « effets finaux en dollars non applicable s »,

à droite, là, pour les raisons qui sont identifiées plus bas.

Q. On se comprend.

R. Merci.

Q. Bien. Est-ce que vous convenez avec moi -- sinon, je peux aller voir le bordereau de prix révisé?

R. Le bordereau de prix, je ne le connais pas vraiment, là, je l'ai vu une fois dans ma vie.

Q. Pour la livraison 2, là, si je vous dis que ce qui était prévu, autant pour la Société et l'Alliance, c'est 877 000 heures, voulez-vous qu'on aille voir?

R. Non, je vous fais confiance.

Q. 877 000 heures, pour un total de 101 millions de dollars?

R. 101 millions?

Q. Oui, pour la livraison 2.

R. Livraison 2, qui ne comprend pas... ça, c'était... livraison 2, on s'entend, c'est les hypothèses de départ, donc nos processus permis-immat plus le 5 millions du pont.

Q. Exactement.

R. Parfait.

Q. Donc, au moment, c'est ça, au moment de la signature du contrat, on n'a pas encore... on n'a pas eu toute l'aventure, là, du contrôle routier.

R. Ni la livraison 0...
Q. Je vais me permettre un petit retour en arrière, monsieur Malenfant, on est à 101 millions de dollars, donc au tout début du projet, on va se permettre un petit retour en arrière sous KM46.8, à la pièce... donc, cote permanente 74_P-1147, qui est la fameuse présentation de SAP en décembre 2014.
R. Elle, je ne la connais pas vraiment, honnêtement. Alors, vous pouvez aller la voir, là, mais je n'aurais aucune souvenance de ce qu'elle contient. Je sais qu'elle existe toutefois.
Q. Donc, KM46.8.
R. Ça, c'est lors de... des... des appariements, c'est ça?
Q. Du positionnement PGI.
R. Du positionnement, merci, avec les trois firmes, SAP, Oracle et Microsoft.
Q. Surtout avec SAP. On va aller à la page 34.
R. Je ne connais pas ce document.
Q. Vous ne connaissez pas ce document, monsieur Malenfant?
R. Non, c'est le... je n'ai jamais regardé ou analysé ce... en détail, à tout le moins, donc je ne reconnais pas ça, la présentation de SAP de décembre. Mes équipes l'ont probablement fait, mais moi, je

peux vous... je peux vous entendre et le regarder, là, mais je ne peux pas faire plus.

Q. SAP vous a fait une estimation budgétaire du projet PGI, là, suite aux ateliers, et on arrive, monsieur Malenfant, là, à des coûts d'intégration qui sont excessivement plus faibles que le 101 millions de dollars?

R. C'est possible, je ne le sais pas.

Q. Vous n'avez aucune idée de ça?

R. Non, parce que pour nous, je vous rappelle, ce qui est identifié dans le document, suite à tous ces exercices-là, c'est... c'est le processus d'appel d'offres qui va nous permettre de donner l'étiquette de prix, et le gros chiffrier qu'on a regardé la semaine passée, c'était une bracket entre 200 quelque puis 400 quelque, là, alors je ne peux pas faire aucune inférence avec ce document.

Q. Je vais vous amener maintenant à KM338, sous la pièce 74_P-1537.

Bien. Alors...

R. Là, on est au 16 janvier 2019.

Q. Oui.

R. Donc, on est... on n'a pas eu notre plan encore dont on parlait ce matin pour la livraison 2.

Q. Non, mais on y va...

R. Parfait.
Q. ... tranquillement.
R. Et Vincent Robert, qui est comme le bras... bien, un des deux bras de monsieur Aboutanos, on verra que Vincent... Vince Robert et Martine Gagné, donc...
Q. Bien. Si vous permettez...
R. ... c'est la présentation Tiger Team. Parfait, je m'excuse, je me...
Q. Pas de problème. Donc, effectivement, il s'agit de la présentation Tiger Team qui vous est présentée le 16 janvier 2019, on va aller à la page suivante, Madame la greffière adjointe. Une page de présentation assez minimaliste, pour, finalement, donc la page 3... voilà.
Donc, c'est une présentation en anglais d'abord, est-ce que c'est commun?
R. Non, absolument pas, nommément, par exemple, que moi, comme exécutif, toutes les présentations qui étaient faites à mon comité de direction, pour le respect de la loi sur la langue française, je vous disais que c'était toujours en français, mais dans les rencontres privées, c'est le cas dans ceci, là, bien, on pouvait accepter, là, si les parties prenantes étaient confortables, compte tenu des fois de la vitesse à laquelle ça va, qu'on puisse accueillir des

documents en anglais.
Q. Et donc, ça, c'est une présentation qui vous est faite par IBM?
R. C'est IBM qui m'envoie ça la veille, O.K., c'est un *cold*... un document que je ne connais pas, qu'ils m'envoient pour me... un peu comme je lis ici, on l'envoie la veille, puis tu essaies de te l'approprier pour la rencontre du lendemain.
Q. O.K. Donc, on a fait souvent mention de la fameuse Tiger Team?
R. Oui.
Q. De qui il s'agit?
R. The eye of the tiger! Alors, le Tiger Team, dont je ne connaissais pas, sauf la musique de film, c'est une équipe qui est à New York, de mémoire, mais que je... que j'apprends... dont j'apprends l'existence fin décembre, début janvier, là...
Q. 2019?
R. C'est ça, fin décembre 2018 ou début janvier 2019, qui est, dans le fond, l'équipe d'experts IBM internationale, je ne voudrais pas dire New York, là, bien que souvent on dit cela, mais c'est ceux qui font la revue des... la... les grandes firmes, lorsqu'elles font des soumissions, dans le cadre de grands projets, font évidemment des revues

d'assurance qualité par des équipes spécialisées dans le domaine, alors ce que je comprends, les gens d'IBM pourront vous l'affirmer ou infirmer, puis vous l'expliquer, mais moi, ce que je comprends à ce moment-là, à tout le moins, puis c'est encore ça aujourd'hui que je comprends, c'est leurs experts, là, qui viennent revoir l'assurance qualité de la soumission qu'ils ont déjà faite, dans le fond.

Q. Est-ce que, eux, ils avaient été impliqués lors de l'appel d'offres?

R. Aucune idée.

Q. O.K. Vous, à tout le moins, c'est la première fois que vous les voyez?

R. Oui, oui oui,, c'est sûr.

Q. Bien. On va aller à la page 6.

R. Je dis « c'est sûr », mais je ne pense pas les avoir vus avant, je fais attention.

Q. Alors, ma compréhension, ici, monsieur Malenfant, c'est qu'on vous présente, dans cette première diapositive, le Revised Baseline, qui est de 893 000 heures, donc assez proche, là, du 877 000 heures qui étaient prévues au bordereau révisé?

R. Oui, puis là, on s'entend qu'il y a des affaires qui ont pu changer de L1 à L2, puis lors de la livraison 0, donc, on peut prendre comme hypothèse que c'est le

bordereau de prix ajusté, là, dans les différentes rencontres.

Q. Parfait. Donc, la différence n'est pas matérielle dans tous les cas?

R. Non.

Q. Et là, on vous indique la replanification de la L2, ce sera plutôt 1 962 000 heures?

R. Oui, je l'apprends le soir, seul chez moi, en lisant le document.

Q. En recevant la présentation?

R. C'est ça, pour le lendemain.

Q. O.K.

R. On a eu des conversations, là, juste me rappeler on est le 19 janvier, hein, c'est ça que vous m'avez dit?

Q. Oui.

R. Alors, j'ai eu des conversations avec monsieur Aboutanos comme quoi c'était plus gros, puis, bon, ça va être plus gros, mais c'est la première fois que là j'ai vraiment un document exécutif qui m'est déposé.

Q. Donc, vous aviez eu des... ce n'est pas une totale surprise, là, c'est la...

R. Non, c'est plus gros, parce que... puis pourquoi je sais que c'est plus gros, c'est parce que le plan, il n'arrive jamais, là, moi, j'ai besoin d'un plan pour

commencer 20 jours avant la fin de l'année 2018. Alors, c'est sûr que, donc, il y a des conversations, comment ça se fait que mon plan n'arrive pas, mais c'est plus gros, on essaie d'optimiser, on essaie de bien comprendre, on essaie de s'assurer qu'on n'a pas compté en double, bref, tous les... parce que les gens qui font de la gestion de projet peuvent comprendre dans quelle énergie sont l'Alliance qui ont cette responsabilité-là.

Q. On va aller voir la page 7 rapidement. À la page 7, là, j'aimerais qu'on... attirer votre attention sur les... les ressources... les ressources internes versus les ressources externes puis les ressources sur le site versus ceux qui sont offshore. Qu'est-ce qu'on... qu'est-ce qu'on vous dit dans cette... dans cette présentation, monsieur Malenfant?

R. Je vais juste prendre le temps de la relire et de me la remettre en tête. Donc, découverte, ce qu'ils nous disent, la composition des équipes, dans le fond, le premier... le premier élément, c'est que les équipes fonctionnelles, alors pour la compréhension de tous, donc c'est les équipes qui dessinent les processus... dans le fond, c'est les équipes des différentes lignes d'affaires, comme on appelle souvent, donc,

les gens qui connaissent notre business, et on dit que le *baseline* a augmenté, donc on est passés d'un ratio de 34 %, mais là, le ratio, je ne me souviens plus c'est un ratio de quoi, là, augmente de 34 % à 41 % à 47 %, pour un effort de 918 000. Donc, ça laisse sous-entendre qu'il y a trop de monde fonctionnel, mais là, c'est...

Q. Moi, j'attirais davantage votre attention sur les ressources sur site versus hors site, ce que je semble comprendre, c'est que normalement, on a moins de ressources sur site que vous en avez?

R. Ah, O.K., dans ce... c'est ça le sens de votre question, O.K.

Q. Oui.

R. Bien, dans le fond, mais les ressources... ici, c'est le blend de tout le monde, hein, ce n'est pas nécessairement l'Alliance, de mémoire, c'est l'ensemble du projet, puisqu'on est toujours les ressources de la SAAQ plus les ressources de l'Alliance ou vice versa, mais là, ce qu'ils nous disent, eux, leurs ressources aussi sont plus grandes sur le site, mais là, quels sont les ratios, je ne pourrais le dire, mais ça fait partie des réflexions qu'ils ont, donc comme... voilà, ça fait partie des réflexions qu'ils ont.

Q. À la page 8, donc la page suivante, on fait référence au IBM Metric, et on vous dit, bon, bien, ça prend environ 79 heures pour écrire des functional specifications, puis habituellement, ça prend 28 heures, selon les IBM Standard Metric; est-ce que vous comprenez ce à quoi on fait référence ici?
R. Oui, dans le fond, ça, les... des métriques, c'est avec l'historique, dans leur code de projet, similaire au nôtre, avec tous les détails et tous les besoins identifiés dans... lors des appels d'offres, le dialogue compétitif, les rencontres, les analyses de risques, bref, ils décident... ils ont la responsabilité de prendre un set de métriques, par exemple, à la SAAQ, un... je pense qu'un des témoins de l'équipier, Christian, parlait qu'on avait estime SAAQ, nous, bien, c'est sûr qu'on avait un historique pour estimer nos projets, avec un genre de boulier qui sort des chiffres en fonction de notre historique. Alors, ça, ils ont utilisé dans leur proposition, pardon, une série de métriques en fonction de leur compréhension du dossier.
Q. Bien. On va aller à la page 11 maintenant.
R. Et ils semblaient dire qu'on est plus lents que leurs clients moyens, finalement.
Q. On comprend. À la page 11, ma compréhension, monsieur

Malenfant, c'est qu'on vous dit, bon, bien, on... on se dirige vers 1.96 million d'heures pour la livraison 2; cependant, on peut faire certaines économies, en fait, un potentiel d'économies, là, de 412 000 heures si on adopte certaines... certaines mesures.

R. Oui.

Q. Est-ce que c'est ce que vous comprenez également?

R. C'est ce que je comprends. Alors, on va parler des mesures à la page suivante, j'imagine? Parce que ce document-là est loin dans ma tête, là, mais c'est parce que c'est... c'est le dossier que je m'en souviens, là.

Q. En fait, on va aller voir les fameux WRICEF juste avant.

Donc, à la page 13, ce qu'on voit, c'est que le nombre de WRICEF passe de 979 à 1 306, donc ça fait partie d'une thématique qui est quand même assez récurrente dans le projet, monsieur Malenfant, c'est qu'on a un nombre de WRICEF qui est plus important qu'anticipé?

R. Bien, on finira, je pense, à... on finira à... j'y vais de mémoire, à 1 080, mais oui, ça a monté jusqu'à 2 000. Il faut comprendre qu'un WRICEF, ce n'est pas une bonne unité de mesure pris seul, parce

que c'est des petits... c'est des programmes, je ne veux pas nécessairement vous donner un cours de WRICEF, mais je peux vous dire que les membres du conseil d'administration de la SAAQ ont un doctorat honoris causa en WRICEF, là, parce qu'on en parle à toutes les présentations, mais c'est un... R pour rapport, I pour interface, C pour conversion; ce qui est important, c'est le E, le E pour enhancement, les améliorations à la solution. Les autres, qu'on soit dans un PGI, pas dans un PGI, dans CASA, pas dans CASA, dans un ERP ou pas, il faudra toujours dessiner des rapports, faire des... si on modernise l'ordinateur central, il faudra faire des interfaces avec les 170 partenaires avec lesquels on échange de l'information, il faudra essayer de convertir les données, là. Les E, c'est vraiment eux qui sont les améliorations à la solution, quand vous parliez de la fameuse citrouille la semaine dernière.

Le reste, c'est du standard, puis ça, ton rapport, est-ce que tu le découpes en deux programmes, en quatre programmes, tous ceux qui font de l'informatique comprendront que la stratégie de découpage dépend de plusieurs variables, là, bien sûr.

Q. Lors du positionnement PGI en 2015, monsieur

Malenfant, dans vos présentations, on pouvait voir qu'on comparait le sur mesure au prêt-à-porter puis on disait que notre prêt-à-porter, ici, serait 80 % vanille. Rendu à ce moment-ci, avec la présentation du Tiger Team...

R. 80 % vanille était pour la livraison 1, on est dans la livraison 2 ici.

Q. Non, on est en 2015, là, quand vous faites votre positionnement PGI.

R. Oui, mais dans le positionnement PGI, la livraison 2, la citrouille n'est pas à 80 %.

Q. Bien, c'est-à-dire qu'on a... globalement, comment on présente la chose, monsieur Malenfant, c'est 80 % vanille?

R. Pour la livraison 2?

Q. On va aller voir. Non, pas pour la livraison 2, de façon globale pour le projet CASA.

R. La livraison 2, on a toujours dit, de mémoire, on pourrait aller revoir, me semble-t-il...

Q. 45 à 55?

R. 45 à 55, donc on n'est pas à 80, là, donc on est de 45 à 55, puis le vanille est plus sur le E, hein, c'est-à-dire les écarts sont plus dans le fameux E, les enhancements, que sur le reste de l'univers, qui... peu importe, comme je vous dis, qu'on soit

dans un PGI ou dans du développement maison, il faudra faire des rapports, des interfaces avec nos environnements, et cetera.

Q. Est-ce qu'en 2019, monsieur Malenfant, on se rend compte qu'on est moins vanille que l'on pensait qu'on serait avec l'Alliance?

R. Bien, on était à 50 % en 2007, là, je ne sais pas si nous avons recalculé ce pourcentage-là, je ne pourrais pas le dire, puis je ne pense pas que ça... ceci amènerait... aurait amené de la valeur à notre conversation, là, et sûrement pas à ce défi qu'on a, là, de... de l'envergure qui semble plus grande.

Q. Je vais vous amener à la page suivante, la page 14. Dans la présentation du Tiger Team, on propose de repousser le go-live, et on propose également, là, de faire un... un pilot, small pilot go-live. Est-ce que c'est une idée qui a été retenue, ça?

R. Bien, c'est-à-dire, le... le site pilote, qu'on aura... qu'on appellera, nous autres, plus tard, la journée dans la vie...

Q. Oui.

R. ... c'est un besoin qui était dans l'appel d'offres, là, et moi, j'y tenais beaucoup, parce que c'est... c'est s'assurer, là, que... puis on l'a fait d'ailleurs, là, dans le cadre de... avant le

déploiement, il y a eu deux journées dans la vie, là, avec... on pourra en reparler si ça vous permet, mais prendre un site pilote, ce n'est pas... c'est impossible, alors, là, je veux dire... mais les journées, non, mais faire des simulations avant le go-live, c'est possible, et c'est ce qu'on a fait, alors là ils en parlent ici, mais je m'en... je ne le vois pas, honnêtement, c'est quel petit bâton, quelle couleur.

Q. Si vous allez à L2 replan...

R. Oui.

Q. ... vis-à-vis deployed, dans la rubrique de gauche.

R. Oui, O.K., parfait. Donc, vous avez... c'est ça, il y a... il y a une semaine, là, où on a... il y a quelque part dans le mois où on fait des journées dans la vie. Donc, c'est l'idée qu'on a déployée. Alors, c'est probablement ça... moi, je ne pourrais plus le dire, mais j'en ai parlé beaucoup, que je trouvais ça inacceptable qu'on ne puisse pas faire de journées dans la vie, c'est-à-dire des essais, dans le fond, plein volume, avec des vrais employés qui n'ont pas été, entre guillemets, contaminés par le projet, j'en ai parlé beaucoup beaucoup beaucoup, ça fait que c'est sûr que c'est peut-être moi, de façon indirecte, qui a amené cet événement-là, là, ils

m'ont attendu probablement.
Q. Donc, on reviendra là-dessus demain lorsqu'on va parler du déploiement.
R. Parfait.
Q. Maintenant, si on va voir la dernière page de la présentation, donc il n'y a pas, là, de... en tant que tel, de... pour ce qui est des efforts de réduction, je ne vois pas d'analyses... de décision formelle qui a été prise, mais ce que je vois plutôt, c'est que c'est une porte ouverte, finalement, à analyser quelle réduction on pourrait avoir du 1 900 000 heures?
R. Oui, et ce n'est pas clair dans ma tête si ça se passe à ce moment-là, la... la fenêtre, là, ça doit être cela, on est au 19 janvier, parce que j'aurai... là, c'est la présentation du Tiger Team, le 19 janvier, mais on me... les exécutifs d'IBM me solliciteront, peut-être vous allez y arriver, en début février, là.
Q. KM341.
R. Parfait, parce que mon point ici, c'est sûr que j'ai un inconfort, parce que les... the eye of the tiger, ils ont beau être bons, là, c'est leur métier, puis avoir l'oeil de lynx pour regarder cela, mais mes équipes n'ont pas contribué, en tout cas, de mémoire,

là, t'sais, on n'est plus... je ne suis pas sûr que tout le monde était là, et je me souviens... l'exercice a été... il y a des exercices qui ont été repris à partir de ce moment-là, parce que c'était important pour moi qu'on est *two in the box*, puis je ne voulais pas que ce soit une décision exécutive, là, qu'on coupe des heures là ou... ce n'est pas mon style de gestion, de toute façon, là.

Alors, il fallait que mes équipes soient en place, alors j'ai probablement accueilli ça, mais ça a amené une rencontre exécutive, mais ça a amené aussi à des travaux, mais avec les équipiers de la SAAQ également, puis le vérificateur interne, puis l'ensemble des gens, là, qu'ils puissent contribuer.

Q. O.K. Donc, si on va à KM341, sous la cote permanente 74_P-1540, on va aller directement à la page 2.

R. Peut-être juste la page 1, pour que je vois le document, là, ça...

Q. La page 1, c'est le courriel dans vos...

R. O.K., parfait, pour que je vois la page titre, là, du document. Merci. Ça m'aide à replacer mon cerveau sur ces 100 000 documents. O.K. Ce n'est pas à ça que je pensais, ce n'est pas la présentation.

Q. Non, ce n'est pas celle-là non plus.

R. O.K., parfait.

Q. Pardon. C'est KM341. KM341. Voilà. Donc, on peut aller à la page 2.
R. Ah, voilà.
Q. Est-ce que c'est la présentation à laquelle vous faisiez référence, monsieur...
R. Une image vaut mille mots. Oui, merci.
Q. Parfait, vous reconnaissez les gens présents sur la...
R. Je reconnais les images, ça, je peux vous le garantir!
Q. On va aller à la page... on va aller voir les constats à la page... bien, peut-être à la page 2, d'abord, de la présentation. Non, c'est bon. Oui, voilà. Donc, une équipe mixte GBS Canada qualité et DE et SAAQ a réalisé une revue de l'organisation du travail de la livraison L2 sur la base de la planification convenue au 30 décembre 2018.
R. Oui, parce que là on est... rappelez-moi la date.
Q. On est en février 2019 à ce moment-là.
R. Oui, parce que... donc, on voit que de... à... le premier document, celui qu'on vient de voir, on est au 19 janvier...
Q. Oui.
R. ... et là, donc on a probablement trois semaines de plus, puis là, les gens commencent à travailler en

équipe, je vais dire ça comme ça.

Q. Exact, c'est ce qu'on fait état justement, là, des équipiers, des gens qui sont interviewés dans le... au bas de la page numéro 2.

R. Parfait.

Q. Et je vais vous amener directement à la page... à la page 6. Bon, les constats, donc :

> « Constat général : on dénote une grande homogénéité dans les commentaires recueillis auprès des équipiers interviewés. Les constats ont été regroupés en trois grands thèmes, soit la complexité et l'ampleur inégalée du projet, le manque d'imputabilité dans la gestion du projet et la nouvelle organisation du travail, équipes naturelles. »

Si vous permettez, on va aller tout de suite à la page suivante, on voit ensuite d'autres constats, en fait, là, les constats sont ensuite... ma compréhension, c'est qu'ils sont éclatés, là, en...

R. Oui, c'est ça, exactement.

Q. Est-ce que, ça, c'est... est-ce que c'est des... des constats avec lesquels vous êtes en accord, là, lors de la présentation, est-ce que c'est quelque chose

sur lequel les parties se mettent d'accord?
R. Je vous dirais, oui et non, dans le sens suivant, c'est-à-dire que les équipes ont contribué, je suis... avec les... comment dirais-je? je m'excuse, je suis un peu fatigué, mais avec les... les constats, ça répond à mon « Oui », mais le « Non », c'est l'imputabilité de... à qui relève... ce que... l'émotion, tiens, je vais l'exprimer comme ça, qui ressort quand je revois ce document, c'est que la façon... puis c'est peut-être moi, à l'époque, qui n'avais pas une bonne capacité d'écoute, là, on est en février 2019, puis je partirai bientôt pour l'hôpital, mais l'émotion que j'ai, c'est : c'est de la faute de la SAAQ, t'sais, dans le fond, c'est... et c'est là que, de mémoire, là, j'exprimais que, non, là, on est en partage de risques, vous avez, par exemple, l'architecture de solution n'est pas complétée, bien, c'est un exemple dans ma tête que l'architecture de solution ne m'appartient pas nécessairement à moi. T'sais, en fonction des expertises de chacun, il y a des livrables à faire, mais le swing du document, je dirais ça comme ça, comme on l'a accueilli, je n'étais pas tout seul à l'accueillir comme ça, c'est comme si vous êtes donc responsables.

C'est une rencontre... les gens qui connaissent les rencontres exécutives diront, je vais me permettre de le dire, que c'est une rencontre pour mettre la table sur comment on va aller plus loin, t'sais.

Q. De la part de IBM?

R. Oui, c'est ça.

Q. Je comprends.

R. On tape la *trail*, comme on dit.

Q. Mais est-ce que vous êtes... est-ce que je comprends de votre témoignage que vous êtes d'accord avec les constats, mais que vous n'êtes pas d'accord sur la... à savoir à qui revient la responsabilité?

R. Oui, ou il y a beaucoup de générique, comme beaucoup de ressources ont peu d'expérience dans le rôle qu'ils exercent au sein du projet, alors ici, on fait allusion aux équipiers de la SAAQ, mais moi, c'est clair que je dis : « Oui, mais toi, tu as bien des équipiers qui arrivent et qui ont moins d'expertise, moins d'expérience ou qui ont fait du SAP, mais dans un autre domaine », alors, t'sais, ce document-là nous permet de faire un certain constat qualitatif, mais il ne nous permet pas de nettoyer les quantums de responsabilité, mettons.

Q. Si on va à la page 11, maintenant, du document.

R. Mais il est fait au moins en équipe, pardon.

Q. Bon, au moins, c'est ça, vos équipes...
R. Pour moi, là, j'ai une satisfaction, parce qu'au moins, j'ai mes équipiers, mes leaders qui y ont participé.
Q. Alors, on résume, les risques du projet :

« Facteur de risque : *too big, too much, too fast* »

Est-ce que c'est la grande thématique du projet CASA, monsieur Malenfant, *too big, too much, too fast*?
R. Je ne dirais pas ça, là, O.K., *too big*, c'est un gros projet, ça, c'est vrai, puis on aurait voulu le découper en plus petits morceaux, on en a déjà parlé...
Q. Oui.
R. ... trois jours de temps, je ne veux pas revenir là-dessus, puis on a vu qu'on a même été obligés d'en ajouter, à ma grande... à mon grand désespoir; *too fast*, je ne comprends pas, encore là, aujourd'hui, qu'est-ce que ça veut dire, on veut aller trop vite, c'est quand même un... on est vraiment dans de l'exécutif ici, t'sais, on essaie de positionner certaines conversations.
Q. Je suis d'accord que c'est une diapositive exécutive, ça, on est d'accord.
R. C'est très très très exécutif.

Q. Oui.
R. Parce que mettons que l'analyse de risques, là, elle n'est pas très claire ici.
Q. Bon, et à tout le moins, monsieur Malenfant, là, on vous expose clairement... à ce moment-là, que les bénéfices d'affaires qui sont attendus ne seront pas atteints, c'est le risque qu'on vous énonce?
R. Oui, mais t'sais, ce *statement*-là est fait à partir de quoi, là, puis là, je suis dans une rencontre exécutive, parce que la même rencontre, là, elle dit on est bons, on a fait L1 ensemble, on s'aime, puis si on veut continuer à s'aimer, on va faire L2 ensemble, il y a ça que vous avez sauté, là, mais qui est aussi dans ce document-là, de mémoire, ou dans un autre qui est la... j'ai eu deux présentations, de mémoire, cette même journée-là, par l'équipe, là. Ça fait que c'est sûr que là, on est en train de... d'installer, je dirais, là, une...
Q. Une future réclamation, c'est ça votre...
R. Non, on a installé une conversation éventuelle, là, je dirais, mais qui amènera quand même... qui permettra toutefois d'avoir une entente de principe le 28 février, là, on va y venir, j'imagine.
Q. Oui. Justement, donc KM335. Donc, KM335, qui est sous la cote 74_P-1534.

Alors, je pense, monsieur Malenfant, que c'est une... c'est une lettre importante ici qu'on a devant les yeux?

R. Oui, pour moi, le 27... j'avais donné comme objectif à mes équipes et à moi-même, l'objectif de réussir à closer une certaine entente avant le 6 mars.

Q. Oui.

R. Alors... et là, on est le 27 février, et on réussit à faire aboutir, là... l'objectif, c'était de faire reconnaître à l'Alliance que comme on est en partage de risques, ils ont une certaine part de responsabilité, bien que la présentation, trois semaines plus tôt, avec les... les équipiers en bleu sur la présentation, ne laissait pas transparaître cela, de faire reconnaître une responsabilité partagée tel que le veut notre contrat.

Q. On... donc, on fait, là, dans... sur la première page de votre lettre à monsieur Bernard Roy, là, on se souvient que monsieur Aboutanos n'est plus dans le portrait?

R. Il est en maladie, c'est ça.

Q. Bien. Donc, votre interlocuteur à ce moment-là, c'est monsieur Roy?

R. Exact.

Q. Donc, on fait l'historique un peu, là, des démarches

à la première page, on va aller à la page numéro 2. Et ce qu'on mentionne ici, monsieur Malenfant, c'est que :

> « Aux termes des ateliers, les parties ont convenu que les efforts à être fournis par la Société et l'intégrateur sont évalués à 1 400 000 heures. »

R. Oui.

Q.

> « Pour des fins de planification, les parties ont aussi convenu que les efforts seront répartis entre les différents lots et les différents chantiers en respectant la répartition des efforts et stratégies de réalisation contenus dans la soumission amendée et reflétés dans le bordereau révisé. »

Nous étions donc à 1.9 million d'heures, là nous sommes à 1.4, ma compréhension, c'est qu'on a... on a fait des efforts de réduction, là, il y avait des pistes de solution dans la première présentation du Tiger Team, puis on a fait un peu d'attrition, mais il faut quand même... on aura quand même 1.4 million d'heures additionnelles à exécuter?

R. Oui, mais le 1.9... vous avez raison qu'on passe de 1.9 à 1.4, mais le 1.9, c'est l'exercice qui est fait par le Tiger Team sans la présence de la SAAQ.
Q. Oui.
R. Puis là, je dis toujours, ils sont dans leur... t'sais, c'est comme Loto-Québec, ils sont dans leur grand chiffrier puis leur boulier puis ils brassent des métriques, là, mais ils ne peuvent pas faire ça tout seul. Alors, moi, c'est vraiment, le résultat des travaux avec mes équipes, conjointement avec eux bien sûr, qui a... c'est le premier piquet officiel, donc je pourrais dire que c'est ce 1 400-là -- 1 million 400 000, auquel on soustrait le 877 000 qui était dans le bordereau de prix...
Q. Oui.
R. ... qui donne le delta, là, il faudrait faire le calcul.
Q. J'avais calculé qu'en pourcentage, ça donnait 56 %?
R. Oui, c'est ça.
Q. Mais... ah non, il est là déjà.
R. Il est là.
Q. Je ne l'ai même pas fait moi-même, bon, on pourra calculer le delta.
Est-ce que vous savez quel montant ça représente?
R. À ce moment-là, je... il existe, ce montant-là, parce

que ce processus-là, l'aboutissement de cette lettre-là -- et surtout du paragraphe numéro 3, là.

Q. Oui, bien, justement, c'est là-dessus que je veux...

R. C'est ce paragraphe-là, qui est un paragraphe clé, parce que de la façon dont cette lettre-là a été faite, comme je vous ai dit tout à l'heure, là, vous savez, quand qu'on est chef de projet, je dis toujours, c'était ma marque de commerce, il n'y a rien comme la force d'une date pour faire canaliser l'énergie des équipes. Une date, c'est très fort en gestion de projet, et la force de la date, ici, j'avais convié l'équipe et IBM à la force de la date au plus tard à la fin du mois.

Alors, on avait convié ça quand je les ai vus, là, avec la présentation en bleu que vous m'avez présentée tout à l'heure, là, maître Thériault-Marois.

Alors, on... j'avais... on avait convié à un résultat, et c'est la SAAQ qui a tenu la plume de cette lettre-là, là, puisque c'est moi qui l'écris, mais elle a fait un... un aller-retour, là, avec monsieur Roy, parce que nous, on voulait mettre des quantités d'heures.

Q. Oui.

R. Mais là, c'était plus compliqué pour IBM, alors...

mais moi, on voulait au moins avoir une reconnaissance de quelque chose, alors c'est là qu'est apparu le paragraphe numéro 3, mais dans une version précédente, il y a un quantum, dont je ne me souviens plus le...

Q. Mais on va aller voir, on a à tout le moins une version précédente dans nos dossiers, mais on va le lire d'abord, là, rapidement :

> « Les parties reconnaissent que l'écart actuel en nombre d'heures totales entre le bordereau révisé et le résultat des travaux est de l'ordre de 56 %. L'intégrateur reconnaît aussi que le contrat stipule qu'il pourrait avoir à réaliser des travaux à temps réduit lors de l'utilisation de la contingence et à taux nuls par la suite. Conséquemment, les parties s'engagent conjointement à poursuivre la gestion rigoureuse de ces efforts afin de limiter l'utilisation de la contingence. »

On va aller voir sous KM343, s'il vous plaît, Madame la greffière adjointe, la version préalable.

R. On voit, là, que ce n'est pas la version officielle, on est en...
Q. Non, c'est ça.
R. ... en échange pour essayer de faire converger nos positions.
Q. Et on va aller au premier paragraphe de la page numéro 2.
R. Ah, voilà.
Q. Ce que vous suggérez, donc, comme... comme paragraphe, à l'origine :

> « En fonction des efforts mentionnés si haut, l'intégrateur aura à exécuter des travaux à temps réduit. »

Donc, là, on n'est plus dans le conditionnel, hein, on n'était pas dans le conditionnel?
R. Mais vous avez vu que c'est un peu mon défaut, des fois, je dis... trop vite, mais là, j'étais vraiment dans l'affirmatif, effectivement.
Q. C'est ça, donc :

> « En fonction des effets mentionnés ci-haut, l'intégrateur aura à exécuter des travaux à tarif réduit dès l'utilisation de la contingence et à coûts nuls par la suite. Ces

travaux à coûts nuls sont estimés à... »

Puis là, on semble... je pense que c'est 42 millions?

R. Oui, mais c'est mon écriture, ça, je peux vous le confirmer.

Q. « ... pour les lots 11, 12 et 13. Conséquemment, les parties s'engagent à continuer à gérer les coûts de manière rigoureuse, ce montant sera revu à la baisse ou à la hausse en fonction des efforts de l'intégrateur qui auront été réellement fournis. »

Donc, ma compréhension, monsieur Malenfant, c'est que vous vous entendez avec l'Alliance pour, en fait, que 1.4 million d'heures pour la livraison 2 devront être effectuées, et vous essayez de soumettre un projet à IBM pour leur dire : bien, tout ce qui dépasse en application de la clause de partage de risques, tout ce qui dépasse sera appliqué à taux nul, ça l'a accroché de la part de chez IBM, puis le texte final sur lequel vous êtes convenu, c'est : on pourrait avoir à appliquer le taux nul?

R. Oui.

Q. C'est ça?

R. Hum hum. En fait, les travaux qui ont débuté depuis

19 janvier, de nos équipes, fait que derrière ça, il y a plein de chiffriers puis d'analyses puis... pour le 1.4 million, on... j'écris la lettre, mais je reçois un courriel de monsieur Roy, peut-être l'avez-vous également, là, dans vos cartons, de... de Bernard Roy, qui me dit : « Karl, je ne peux pas... si tu veux que je signe cette entente, ça devra aller jusqu'à New York. »; O.K.? Alors, je... là, c'est ma première confrontation, pas confrontation, mais ma première... mon premier moment New York, tiens, je vais l'appeler comme ça, c'est mon premier moment New York.

Alors, ils viendront... ils reviendront le lendemain, là, avec... signer le projet de lettre, et je ne voulais pas que ça se fasse physiquement -- je voulais que ça se fasse physiquement, là, parce que c'était un gros commitment quand même, mais effectivement, il évoluera, ce que... la concession que je donnerai à la... parce que la réponse de monsieur Roy, dans son courriel, ce qu'il me proposait comme texte, n'était pas celui-là, il était encore plus englobant, je dirais.

Q. O.K.

R. Alors, là, on... parce que ça, c'est fait avec nos avocats, là, ce n'est pas moi qui écrit ça dans ma...

dans mon bureau, vous comprendrez la teneur puis l'importance de ça. Alors, donc, le texte final évoluera pour celui qu'on a... qu'ils auront signé.

Q. O.K.

R. Mais entre ça, la proposition de LGS-IBM et le résultat final, il y aura quand même une itération, là, mais ça, c'est ma copie manuscrite qu'on a gardée dans le dossier.

Q. Dans la version qu'on a regardée tout à l'heure, elle est signée par vous, mais elle n'est pas signée par LGS, est-ce que c'est normal, il existe une copie signée à quelque part?

R. Moi, j'ai... vous avez dans vos cartons, parce que je l'ai dans mes courriels, il y a une copie signée par moi et Bernard Roy en mode physique, et le processus était le suivant, Monsieur le commissaire, on avait... on voulait s'assurer que l'ensemble des signataires au contrat puissent poser leurs signatures sur ce document.

Alors, quand monsieur Roy, il n'était pas seul, mais je ne me souviens plus avec qui il était -- ah oui, avec monsieur Gratien quelque chose...

Q. Côté?

R. Excusez-moi, monsieur Côté, parce qu'il a pris sa retraite peu de temps après, là, mais... donc,

Gratien, exactement, parce que Gratien était de Québec et Bernard était à Montréal, donc Bernard devait venir à Québec.

Alors, une fois que la signature... moi, je l'aurai signé et que Bernard Roy l'aura signé, il y a aussi sur cette même lettre-là un endroit pour que monsieur Claude Guay puisse signer, puis je pense que dans le texte, on y fait référence, là -- ah, bien, il doit être signé, Bernard Roy l'a signé, vous avez la...

Q. Donc, Bernard Roy, c'est signé, mais Claude Guay?

R. C'est ça, alors la mécanique, parce que monsieur Guay, son bureau est à Toronto, alors la mécanique était que mon adjointe, Maryse, appelle l'adjointe de Claude pour convenir d'un moment, on a... le courriel, vous l'avez, il existe, là, parce que moi, je l'ai retrouvé, là, Maryse, mon adjointe, appelle l'adjointe de Claude, et finalement, Claude viendra le lendemain à Québec. Donc, ça, on est le... ça, ça va être le jeudi, je pense, à ce moment-là, mais il faudrait valider dans le courriel, mon adjointe confirme avec l'adjointe de Claude Guay que monsieur Guay sera à la SAAQ le lendemain pour venir rencontrer madame Tremblay, puis là, on voit même, là, qu'ils conviennent... parce que c'est sécurisé, la SAAQ, qui va attendre qui à quelle heure, je pense

qu'il doit arriver à 10 h 30, mais je... parce que ça... parce que j'ai repassé dessus récemment, ce courriel-là, puis c'est envoyé au bureau de madame Tremblay, mais je n'ai pas été présent le lendemain à la... à ladite rencontre.

Q. Donc, madame Tremblay, là, elle est bel et bien informée de cette entente?

R. Ah, tout à fait, elle est en copie.

Q. De 2019.

R. Puis le courriel de mon adjointe à son bureau existe aussi, là, « Voici à quelle heure monsieur Guay va arriver », puis tout ça, là, c'est tout... ça existe.

Q. Et d'une certaine façon, monsieur Malenfant, dans cette entente-là, on s'entend pour ne pas s'entendre, on s'entend pour reporter les discussions difficiles?

R. C'est... je pense que... en tout cas, nous, la SAAQ, nous l'avons fait de bonne foi, je suis sûr que LGS aussi, là, mais l'idée, c'est de dire : comme on va... la planification va se faire, on s'entend sur les quantums, et que là, de mémoire, c'est... à la page précédente, la mécanique est convenue, c'est-à-dire qu'à tous les mois ou je ne sais pas trop, il y aura une portion de l'excédent qui sera repris, là, j'ai... il me semble que c'est dans ce document-là, ou c'est dans l'entente de lot, mais il

y a une mécanique qui existe, grâce à ce document, qui dit : bien, à chaque fois qu'IBM va émettre une facture, LGS-IBM vont émettre une facture, bien, ils vont diminuer les quantums de facturation. Alors, ça, ça existe, ce document-là, on a ça à quelque part, je... mais je ne sais plus si c'est dans cette lettre-là ou dans l'entente de lot, je ne m'en souviens plus, mais il existe, c'est-à-dire on s'entend qu'il y a un écart, on s'entend qu'on veut continuer à travailler pour optimiser, puis on s'entend qu'il faut quand même que l'Alliance remette des quantums.

Puis là, j'imagine que du côté de LGS-IBM, ils sont allés expliquer ça quelque part dans leur univers, puis je ne sais pas si monsieur Guay l'a signée ou pas, cette lettre-là, parce que comme elle était physique, c'est resté dans les cartons à quelque part, mais je peux... j'avais l'impression qu'elle était signée, mais je...

Q. Elle est à tout le moins signée par l'un des représentants?

R. Important.

Q. Bien. On va aller à KM493.8, sous la cote permanente 74_P-1639.8.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Maître, est-ce que vous voulez en profiter pour déposer en bloc de 1639.5 à 1639.11?

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Oui, merci.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Merci.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Q. Alors, une fois n'est pas coutume, monsieur Malenfant, je vais vous interroger sur un avis juridique que vous avez reçu.

R. Pourquoi une fois n'est pas coutume?

Q. Ah, parce qu'habituellement, c'est des documents qui sont privilégiés...

R. O.K..

Q. ... mais ici, il y a des démarches qui ont été faites pour lever le secret professionnel.

R. O.K., je comprends, merci.

Q. Donc, c'est un avis juridique que vous recevez le 6 mars 2019 par monsieur Jérôme Leclerc, on en a parlé ce matin, je pense, qui est avocat interne?

R. Oui.

Q. Et ma compréhension de votre... en fait, l'avocat exprime sa compréhension de la demande d'avis juridique comme suit, c'est que vous êtes en

discussion à ce moment-là avec IBM, puis on peut peut-être descendre à la page 2...

R. En fait, on a... Yves et moi avons déclenché le processus qui mènera Jérôme, là, à écrire ce document-là.

Q. Bien.

R. Avant, avant, bien sûr, je ne sais pas comment ça lui prendra... ça lui prendra sûrement quelques jours à nous instruire de cela, mais on veut être instruits légalement de l'ensemble de l'oeuvre, compte tenu du papier que nous avons signé avec IBM.

Q. Oui. On peut peut-être aller à la page... parce que là, on donne le contexte, là, du...

R. Oui.

Q. En fait, on va aller lire le dernier paragraphe de la page 2 puis le premier de la page 3.
Donc, ce que vous dites, à la page... à la page 2, ce que... l'avocat exprime son mandat comme suit, il dit :

> « Le 27 février 2019, le vice-président aux technologies de l'information -- donc, vous -- a remis en main propre une lettre à monsieur Bernard Roy d'IBM. Cette lettre avait pour objet de résumer

l'entente intervenue entre les experts des parties et de demander à l'intégrateur de confirmer à la Société, en la contresignant au plus tard le 8 mars 2019, qu'il était d'accord avec les termes de cette entente. Il faut toutefois mentionner que cette lettre ne mentionnait pas expressément la valeur des travaux à coût nul. »

On descend :

« Advenant que l'intégrateur ne donne pas suite à cette demande, vous sollicitez l'avis de la direction des affaires juridiques afin de connaître les implications légales d'une résiliation de contrat avec l'intégrateur. »

Et là, monsieur Malenfant, on fait état... on va descendre, Madame la greffière adjointe, on va descendre au bas de l'avis juridique.

Ah, ici. Parfait.

Donc, j'ai été surpris de constater, monsieur Malenfant, que ce qu'on étudie à ce moment-là, c'est une résiliation du contrat avec l'intégrateur, mais

non pas une résiliation sans cause, mais plutôt une résiliation pour cause.

R. Bien, on veut avoir toutes les possibilités, bien sûr. Dans ce cas-ci, c'est... c'est ce que j'avais demandé.

Q. Une résiliation pour cause?

R. Oui.

Q. Et ça, ça implique, pour le monde qui nous écoutent, ce n'est pas simplement de résilier le contrat, chacun s'en va chez soi, mais plutôt de résilier le contrat suite à un défaut contractuel de l'Alliance, et donc, non seulement de mettre fin au contrat, mais de réclamer des dommages à l'Alliance, les dommages ici étant, donc, la différence entre le montant qu'on s'apprêtait à payer à cette Alliance versus ce qu'on va être appelés à payer pour la poursuite des travaux.

Ce que l'avocat vous mentionne ici, c'est :

> « Bien entendu, ces réclamations devraient être contestées tant par la caution que par l'intégrateur. Ce dernier en particulier contesterait sans doute le fait qu'il était en défaut et invoquerait probablement divers manquements qu'il imputerait à

la Société, comme le fait que les documents d'appel d'offres n'étaient pas suffisamment précis. Cependant, le processus rigoureux suivi par la Société lors de l'appel d'offres, dont la tenue d'un dialogue compétitif, limiterait la portée d'un tel moyen de défense. »

C'est une position assez confiante et agressive, monsieur... monsieur Malenfant? Agressive, je l'utilise sans...

R. Bien, en fait, il faut lire l'ensemble du document, parce que la page continue à la page suivante, là, mais c'est ça, il nous donne nos différentes options. Ça, c'est la page 5 de 6, de mémoire, je l'ai lu hier soir quand vous nous l'avez envoyé peut-être.

Q. Je ne pense pas.

R. Non, O.K., donc c'est la dernière page. Mais en fait, visiblement, ce que dit le contrat, ce que nous dit Jérôme ici, t'sais, il y a plusieurs éléments, comme là, dans le haut, il dit : « Vous pourriez faire un gré à gré, modifier le contrat », t'sais, la position est quand même... il n'y a pas uniquement la portion de truc pour cause, là, de... de résiliation pour cause, pardon. Alors, oui, ça fait partie d'une

option qui est analysée, qui... mais que moi, je prendrai connaissance plus tard, par contre, là.

Q. Qu'est-ce que vous voulez dire?

R. Bien, je... je suis en congé de maladie à partir du 6, je me fais, le 7 mars 2019, faire une chirurgie d'une hanche, et deux mois et demi plus tard, la chirurgie de l'autre.

Alors, donc, pendant cinq mois, les trois premières semaines de chaque chirurgie à la hanche, ceux qui connaissent ça, là, ce n'est quand même pas banal, je suis un peu plus sur la morphine, ça fait que je suis moins présent, mais par la suite, grâce au télétravail, je réussis à suivre un peu mes dossiers.

Alors, c'est Yves qui aura la responsabilité... dans le fond, mes responsabilités seront divisées en trois : l'exécution du projet, Caroline Foldes-Busque, la gestion de ma vice-présidence opérationnelle, Danny Shields, et la poursuite des conversations contractuelles avec l'Alliance, ce sera monsieur Frenette qui en aura la responsabilité, à compter du 6.

Donc, il reçoit... on reçoit, lui et moi, mais moi, je n'en prends pas connaissance, en tout cas, je n'ai pas souvenir d'en prendre connaissance, parce que le lendemain matin, je suis en chirurgie de cette

lettre-là.
Q. Bien.
R. Donc, il l'exécutera.
Q. Ce que je comprends mal, monsieur Malenfant, puis peut-être, si vous n'êtes pas là, vous ne serez pas capable de me l'expliquer, mais on souhaite, avec l'Alliance, s'entendre sur un nombre d'heures pour la livraison 2 et l'application de la clause de partage de risques, et on donne une date limite à LGS pour signer la lettre?
R. Oui, c'est l'objectif.
Q. LGS-IBM. On négocie le texte?
R. Hum hum.
Q. Bon. Et en parallèle, vous, vous dites : si on n'a pas la signature de cette lettre-là, on va considérer la résiliation pour cause?
R. Bien, en fait, on... je... c'est ma responsabilité, comme vice-président et chef de projet CASA, ainsi que mon collègue, de... de demander les différentes variables. Alors, vous comprenez bien, au contraire, je pense, là, on regarde l'ensemble des... des possibilités.
Alors, on a réussi à faire une première entente, là, que vous avez vue...
Q. Mais...

R. Oui?
Q. Est-ce qu'on peut remonter un peu, Madame la greffière adjointe, dans la...
Parce que...
R. Oui.
Q. ... l'entièreté du document me semble porter sur les différentes conséquences de la résiliation pour cause.
R. Oui, c'est le mandat de Jérôme...
Q. Oui.
R. ... c'est d'analyser cet élément.
Q. D'accord.
R. Mais ça ne veut pas dire que c'est ça qu'on veut qui soit réalisé, mais on veut évidemment, comme exécutif, avoir dans notre manche l'avis d'un avocat qui nous aide à analyser de quoi on parle.
Q. Oui, parce qu'ultimement, on s'en doute bien...
R. Parce que c'est une option...
Q. ... ça va devoir monter à la direction et au conseil d'administration si on choisit cette option?
R. Ou si on ne la choisit pas aussi, là.
Q. Je comprends.
R. Dans le fond, on veut être instruits de... par une personne plus compétente que nous...
Q. Mai je reviens donc...

R. ... de cet axe-là, qui est la résiliation pour cause.
Q. Je reviens donc à ma question de tout à l'heure.
R. Hum hum.
Q. Ce qu'on a vu, c'est que l'Alliance a modifié votre texte et n'a pris aucun engagement quant à l'application de la clause de partage de risques?
R. C'est dans l'entente de lot, c'est ce que je vous ai dit. Alors, s'il n'est pas là, c'est ça que j'essayais de trouver quand je vous parlais, dans l'entente... il y a quelque chose qu'il faut trouver, je ne suis pas capable de vous instruire maintenant, mais de mémoire, il y a un endroit où on explique comment l'Alliance va rembourser ce montant, et je pense, s'il n'est pas dans la lettre de tantôt, on pourra prendre... ou demain matin, revenir là-dessus, il est dans l'entente de lot à ce moment-là.
Q. Mais monsieur Malenfant, l'Alliance n'a pas admis et accepté que pour l'entièreté des heures additionnelles, elle les ferait à taux nuls, une fois la contingence et l'enveloppe de partage de risques épuisée?
R. L'Alliance, ce qu'elle admet, à ce moment-ci, et pour moi, et pour l'équipe, O.K., parce que je ne suis pas seul là-dedans, là, ça ira jusqu'au bureau de madame Tremblay, donc on voit bien qu'on est tous arrimés

ensemble, c'est un pas en avant important que l'Alliance a une responsabilité et qu'on n'est pas dans un contrat temps matériel, puisqu'on parlait de ça ce matin, mais qu'on est dans un contrat à partage de risques.

Alors, ce n'est quand même pas rien, là, ils prennent une responsabilité. C'est sûr que le texte, comme je vous expliquais, parce que monsieur Roy m'exprime dans un courriel que si on veut signer quelque chose, il faut que ça aille à New York, et moi, la conversation que j'ai avec mes collègues, mieux vaut avoir un texte avec quelques éléments conditionnels, mais où on laisse une trace qu'il y ait quelque chose, qu'il y ait quelque chose qui revient de New York avec rien dedans, t'sais, on a au moins une traçabilité d'une reconnaissance, ce qu'on n'a pas -- et ce qu'on a, c'est qu'on va travailler ensemble pour être optimal, puis on a que l'Alliance va en prendre une responsabilité, et il y a quelque chose à quelque part, on le trouvera, mais qui est plus précis sur la façon de rembourser les quantums.

Q. O.K. Donc, ce pas en avant, vous dites, ce n'est pas pleinement satisfaisant, mais c'est un pas en avant qui, pour vous, est suffisant pour, finalement, écarter la question de la résiliation pour cause?

R. Bien, à ce moment-là, oui, parce que... puis si vous voulez rentrer dans les quantums, la médiation nous donnera des montants qui sont meilleurs que ce que la résiliation nous aurait donné, là, alors, c'était une bonne décision à ce moment-là, bien qu'on ne connaissait pas l'avenir, bien sûr. Parce qu'arrêter, faire une résiliation pour cause, comme le démontre Jérôme, là, c'est... un, c'est très dispendieux, ce n'est pas nécessairement la meilleure décision pour les clients non plus, il ne faut jamais oublier qu'il y a du monde qui travaillent, on a le montant en compétence, ça fait deux ans qu'on travaille, il y a de l'expertise maintenant sur le projet, tant les équipiers de la SAAQ que les équipiers de l'Alliance savent plus ce qu'ils ont à faire...

Q. Je ne suis pas en train de débattre sur l'opportunité ou pas...

R. Non, mais c'est l'idée que, donc, nous, à ce moment-là, on a quand même une reconnaissance qu'il y a un partage de risques qui pourra s'appliquer, on ne connaît pas le reste puis les quantums à venir, là, O.K., mais à... au 6 mars, on sait qu'est-ce que ça veut dire, faire une résiliation avec cause, c'est une option que nous avons, et la SAAQ a préféré l'option de ne pas aller là, parce que rentrer dans

un débat juridique, judiciaire, je ne suis pas avocat, je ne voudrais pas utiliser de mauvais mots, mais... dans le fond, arrêter le projet, puis aller vers cette voie-là n'était pas une... une voie que l'ensemble de l'organisation, incluant le conseil d'administration, souhaitait.

Q. Est-ce que c'est le moment où vous avez passé le plus proche de résilier le contrat, en mars 2019?

R. Vous êtes sur des hypothèses, je ne pourrais pas dire ça, là, je ne sais pas, je...

Q. Bien, c'est-à-dire que là, on a quand même des démarches concrètes, monsieur Malenfant...

R. Parce qu'on n'est pas en train de résilier le contrat ici, là, on demande un avis juridique.

Q. Non, je comprends, mais vous avez... justement, vous avez quand même fait certaines démarches, vous avez demandé un avis juridique en ce sens-là, est-ce qu'il y a, à d'autres moments, où on va faire davantage de démarches que ce moment-ci?

R. Bien, c'est-à-dire, là, on est en... je vais essayer de comprendre où vous voulez m'amener, là, on est en mars 2019, donc, là, on pense qu'on vient... en tout cas, moi, je me dis, bien, on a laissé une trace le 29 -- le 28 février, jusqu'au bureau de la présidente, on en... on en aura parlé au conseil...

on en avait parlé au CA en février de ce défi-là d'ailleurs, donc, t'sais, je ne décide pas tout ça de moi-même, là, on explique les défis que nous avons au conseil d'administration, alors, ici, on a réussi à avoir une première... un premier pas, mais on comprendra même que là s'installera le fameux processus que vous avez... qu'on a parlé tout à l'heure, là, de la gestion des écarts; O.K.?
Alors, c'est ce qu'Yves débutera pendant mon absence.

Q. Justement, puisque vous parlez du CA, on va aller voir la pièce KM468, qui a déjà été produite sous 19_P... pardon, oui, 19_P-36.
Et on va aller au haut de la page 3.

R. Est-ce que c'est la rencontre du 21 février 2019?

Q. Non, le 19... le 19 mars 2019, pardon, après la signature de l'entente.

R. O.K. Parce qu'il y en a une le 21 février 2019 où on en discute également, qui est en amont.

Q. On va... on va quand même regarder cette présentation-là en premier.

R. Oui, pas de souci.

Q. C'est... je voulais attirer votre attention, là, sur la question des 800 000 heures qui sont dénoncées aux administrateurs, il en a été question avec eux lors de leur passage devant la Commission.

On dit, là :

« Parmi les résultats issus des travaux, notons 800 000 heures supplémentaires par rapport à la proposition initiale soit 600 000 heures pour le fournisseur et 200 000 heures pour la Société. »

Euh...

R. Là, on est à...

Q. Bien, c'est ma question, on est le 19 mars 2019, donc on semble encore être sur les chiffres du Tiger Team et non les chiffres des travaux, là, qui ont réduit à 1.4 million?

R. Ce n'est pas moi qui la fais, cette présentation-là, je suis sur le Dilaudid. Alors, la mécanique qui a amené, là, à dénoncer cela au conseil, pourquoi, je ne sais pas, plutôt que celle-là qui est dans l'entente de principe, dans l'entente, là, je ne pourrais pas vous dire, là.

Q. O.K.

R. Le chemin qui fait que ça arrive comme ça.

Q. L'avez-vous déjà vu, ça?

R. Je l'ai sûrement vu à mon retour, là, mais...

Q. O.K.

R. Mais comment le chemin arrive là puis pourquoi, je ne

me suis jamais vraiment posé cette question-là, parce qu'on est dans... puis faire le lien que vous venez de faire, là, entre...

Q. Hum hum.

R. ... le papier de l'Alliance puis la rencontre du conseil, moi, quand je reviens, c'est... on est ailleurs que dans... là-dedans, là, je ne suis pas dans me questionner « Hum, pourquoi ils ont écrit ça? », je n'ai jamais vraiment fait ça.

Q. Parfait. On mentionne ensuite :

> « Cet écart s'explique principalement par l'utilisation de métriques d'évaluation et d'analyse avec les standards de l'industrie et non pas en fonction de la situation réelle. »

R. Oui.

Q. J'ai de la difficulté à comprendre cette phrase-là, puis en fait, je vais vous dire, la première fois que je l'ai lue, je me suis dit : ce qu'ils veulent dire ici, c'est que IBM a préparé une soumission en fonction des métriques de l'industrie et de l'assurance et non en fonction de...

R. Oui, ça, on a une traçabilité de ça dans les travaux du Tiger Team...

Q. D'accord.

R. ... parce que dans mon document synthèse de l'événement de 2019, là, en le glissant, je viens de le voir, là, il y a beaucoup de... t'sais, les Tiger Team avec mes équipes pendant deux mois, ils ont travaillé beaucoup, là, donc ils ont échangé plusieurs informations, alors peut-être que ces chiffres-là viennent de ces tableaux, mais c'est sûr qu'ils faisaient référence aux standards de l'industrie de l'assurance.

Q. Mais ça, c'est une admission qui me semble être importante de la part de IBM, c'est un... personnellement, j'aurais cogné fort sur ce clou-là en médiation...

R. Bien là, la médiation, c'est un an plus tard.

Q. Oui oui, oui, absolument.

R. On est dans... la médiation, c'est... c'est plus d'un an plus tard, là. Là, on est en... on est en mars 2019.

Q. Je suis d'accord avec vous, mais ce que je comprends ici, là, c'est que IBM vous dit : « Nous, pour le projet CASA, pour notre soumission, on s'est fondés sur ce qu'on aurait mis pour une soumission dans le cadre d'une compagnie d'assurances. » Or...

R. On est une compagnie d'assurances.

Q. Vous êtes...

R. On est l'assureur public du Québec.
Q. En partie seulement, en partie seulement, puis surtout la livraison 2, qui est la plus importante, ce n'est pas de l'assurance, c'est des services directs aux citoyens, c'est autrement plus compliqué?
R. Bien, l'assurance aussi, c'est des services directs, là, mais la SAAQ est un... c'est une compagnie d'assurance avec ses diverses... je comprends que vous voulez faire une nuance avec permis-immat, là, qui sont des contrôles de la compagnie d'assurances, là, je comprends cela, mais on se... t'sais, nous, on s'affiche comme l'assureur public des Québécois, là, c'est ça qui est dans notre plan.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Mais vous-même, vous l'avez dit, monsieur Malenfant, j'ai plusieurs business à l'intérieur de la SAAQ...
R. Oui oui, tout à fait.
Q. ... je l'ai dans mes notes, je reprends vos mots, on est des commerçants, parce qu'on vend l'immatriculation, on est un assureur, puis on est même des... vous aviez pris un terme, je peux l'avoir dans mes notes, contrôleur routier...
R. Bien, sécurité publique, dans le fond.
Q. Et on est même dans de la sécurité publique?
R. Tout à fait.

Q. Donc...
R. Mais ça, je ne nie pas ça, Monsieur le commissaire.
Q. Tout à fait, je comprends que vous ne niez pas?
R. Ce n'est pas ça... tout ce que je dis, c'est qu'on s'affiche comme compagnie d'assurance...
Q. En raison de votre volet indemnisation?
R. De notre mission, de notre mission effectivement...
Q. J'ai très bien compris.
R. ... c'est juste ce que je dis. Puis là, après ça, en médiation, est-ce qu'on aurait pu, un an plus tard, utiliser ça...

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Q. Mais mon point, ce n'est pas tellement ce que vous avez discuté en médiation, puis peut-être que la formulation de ma question était malheureuse, mais c'est plutôt qu'on a... en fait, vous avez une traçabilité de ça, vous dites, dans les présentations du Tiger Team?
R. Il y a sûrement des équipes... de mémoire, là, j'ai... s'ils ont écrit ça, parce que ce n'est pas moi qui l'a écrit, comme je vous dis, j'étais absent, mais de mémoire, ce n'est pas la première fois que je vois ça, là, le concept des métriques avec... attribué à la compagnie d'assurance.
Q. Bien. Êtes-vous suffisamment en forme pour un petit

bout encore?
R. Si vous me dites cinq minutes, oui, mais pas une heure.
Q. O.K. On va regarder un dernier document ensemble, sous KM469.
Ceci étant, monsieur Malenfant, si... si vous avez besoin d'arrêter, demain ou quelque chose, vous...
R. Non, mais si c'est un document, cinq minutes, je suis capable, il n'y a pas de trouble.
Q. Très bien. Donc, sous KM469, pièce permanente 42_P-263.
R. 19 mars 2019. O.K., parfait.
Q. Donc, on a ici, puis on abordera peut-être demain un peu plus en détail la reddition de comptes interne, mais je comprends, monsieur Malenfant, qu'on a ici un suivi de projet CASA, tableau de bord exécutif, c'est votre... c'est votre principal outil, là, pour communiquer...
R. Oui, c'est l'outil principal de communication.
Q. ... à l'interne?
R. Pour communiquer avec le conseil nommément, et... bien, pour moi, quand... ici, là, c'est présenté au comité technologies, au comité...
Q. Oui.
R. ... c'est un sous-comité du conseil, alors c'est...

quand je dis « le conseil », c'est ou ses membres, parce qu'il y a... ici, je pense, qu'il y a... sur les 17 membres, je pense, qu'ils sont, il en manque quelques-uns seulement, là...

Q. Oui.

R. ... dans ce comité conjoint. Alors, je... mais si vous voulez que je fasse la séparation, je le ferai, là, il n'y a pas de trouble.

Q. Donc, on est le 19 mars 2019?

R. Oui.

Q. On est...

R. Ce n'est pas moi qui est là, qui fait cette... ce n'est pas moi qui construit cette présentation-là, je vous rappelle.

Q. Parce que vous êtes...

R. Je suis absent.

Q. Vous êtes en arrêt, parfait. On va aller voir quand même, puis si vous n'êtes pas confortable pour répondre, vous me le dites, on va aller à la page... on va aller à la page 3, donc on a la table des matières à la page 2, et à la page 3, finalement...

R. O.K. Oui.

Q. ... on a nos fameux indicateurs ici.

R. Puis il y en a plein d'autres plus loin, mais...

Q. Qu'est-ce que vous voulez dire?

R. Bien, c'est parce que dans les documents qu'on présente au conseil, je ne sais pas si c'est le cas de celui-là, parce que ce n'est pas moi qui l'a fait, mais il y a toujours une explosion des indicateurs plus loin avec d'autres indicateurs et des commentaires et beaucoup, là.
Q. Oui. Ce qu'on a ici, c'est le résumé, finalement?
R. Oui, c'est ça.
Q. Puis chaque thématique va être abordée plus tard dans la présentation.
R. On le verra demain, c'est ce que je comprends.
Q. Oui.
R. Parfait.
Q. Donc, c'est la forme du tableau ici, là, comment... comment ça a été déterminé, qui a déterminé qu'est-ce qui était contenu dans ce type de tableau de bord?
R. Le template, mettons...
Q. Oui.
R. ... si on peut utiliser ça, le gabarit, pardon, c'est avec le conseil que nous avons conçu le gabarit. Ce qu'on voulait, en 2017, donc ça fait quand même... là, on est en 19, ça fait déjà plus de deux ans, donc il y a probablement eu facilement une quinzaine de rencontres avec le sous-comité ou le conseil lui-même, là, ce qu'on voulait, le... ce que le

conseil voulait, et nous, on était confortables avec ça, je vais le dire comme ça, c'est d'avoir une facture qui permettait aux administrateurs de ne pas toujours avoir des documents différents, d'avoir quelque chose de facilement compréhensible, ce n'est pas des gens qui sont à temps plein avec nous, ils ont plein d'autres fonctions et responsabilités, parce qu'ils avaient une historique du plan de pérennité où il y avait eu beaucoup de présentations puis beaucoup beaucoup... très touffu, alors on a travaillé beaucoup avec eux à trouver le bon niveau d'information qu'ils souhaitaient avoir. Et souvent... là, ce tableau-là, à haut niveau, est resté assez stable, mais ce qui est plus loin, nous, on est... les administrateurs sont souverains, puis nous, on exécute, donc à ce moment-là, des fois, ils nous demandaient d'ajuster des éléments, de rajouter des sections au fur et à mesure de leurs besoins de compréhension de l'information.

Q. On voit ici l'indicateur qui... pour les coûts, monsieur Malenfant, qui est... en fait, qui est un carré rouge...

R. Oui.

Q. ... avec un centre blanc, ce qui indique un plan d'action mis en place?

R. Oui.
Q. Je vous suggère, monsieur Malenfant, là, on a révisé les tableaux de bord, et sauf erreur, en termes de coûts...
R. Oui.
Q. ... le pire indicateur qu'on va voir, c'est celui-là?
R. Oui.
Q. On n'a jamais un carré rouge...
R. Ça ne peut pas être pire.
Q. Comment?
R. Ça ne peut pas être pire. Le carré rouge, c'est qu'il y a quelque chose qui vient d'exploser et on n'y travaille pas, mettons, si je fais une image, alors que le carré rouge avec un carreau blanc à l'intérieur, c'est que les équipes sont en action, et là, évidemment, on... on est en action, on est en discussion avec l'Alliance, il y a le Tiger Team qui est là, ça fait qu'on ne peut pas être plus en action que ça, là; O.K.? Puis t'sais... puis si vous voyez le tableau de bord du mois précédent, regardez, d'ailleurs, il y a un rappel lors de la dernière rencontre, des préoccupations concernant les coûts, les ressources humaines et l'échéancier ont été soulevées, donc les administrateurs les ont soulevées. Donc, quand on voit ça, c'est que... c'est

sûr que les coûts seront plus gros, ce qui nous amènera à tout le processus, puis si on descend dans la présentation, j'imagine que dans le carré de coûts, dans la feuille qui parle des coûts, il y a beaucoup plus de détails, là, parce que là, on est au niveau sommaire, mais un carré rouge avec carré blanc -- un rond blanc dedans, ce que ça veut dire : on est en action, ça ne veut pas dire que ça va revenir à 800 000 heures, là, ce n'est pas ça que ça veut dire, ça veut dire que l'information a été dénoncée au conseil, ils le savent, et on y travaille.

Q. Monsieur Malenfant, la... la livraison 2, les coûts de la livraison 2, là, vont quadrupler?

R. Oui, mais ce n'est pas ça que je vous réponds, là, je vous avais déjà répondu, Monsieur le procureur.

Q. Non, bien...

R. Ce que ça dit ici, c'est qu'en mars, on a un enjeu de coûts, et que le conseil d'administration est avisé, et qu'on y travaille, et là, dans la présentation, qui était le 19 mars aussi, c'est-tu la même ou ils ont fait une présentation à côté, je ne saurais trop le dire, là, mais on parle des 800 000 heures.

Q. Hum hum.

R. Ça fait que... donc, pas besoin d'être... de jouer

aux devinettes pour exprimer qu'on a discuté du 800 000 heures qui aura un impact sur le coût, qu'on y travaille, on est en discussion avec l'Alliance, je pense que c'est très clair, là, puis c'est ma réponse.

Q. Oui, mais vous savez quand... les coûts de la livraison 2, monsieur Malenfant, ont quadruplé, et jamais on n'a eu un carré rouge?

R. Non, mais on a... un carré rouge voudrait dire que c'est là et on ne fait rien, alors je vous... je vous répète ma réponse, un carré rouge plein, c'est qu'il y a quelque chose qui est déclaré dans lequel on n'a pas de contrôle, comme ici le bloquant qui est là, là, il y a déjà eu un bloquant où il n'y avait pas de plan d'action, et ça venait d'arriver, parce que c'est vivant, là, un tableau de bord, tous les mois, on y va, presque, les voir, ces gens-là, dans les différents comités, mais ici, tout le monde sait qu'on travaille là-dessus, ça fait que c'est quand même ce que ça veut dire, je ne peux vous en dire plus. Carré rouge plein, ça ne veut pas dire : oh, mon Dieu, c'est la catastrophe, puis là, on ne peut plus rien, on ne fait plus rien, ou c'est quelque chose qu'on n'avait pas vu, là, ici, ça le dit : on est en action.

Puis ici, peut-être à la page suivante, à la page des coûts, on peut-tu aller voir le détail peut-être? Parce qu'elle, elle est intéressante, mais c'est le sommaire exécutif, c'est un... ça permet à l'oeil de l'administrateur, étant moi-même administrateur de sociétés certifié, c'est vraiment l'oeil de rapidement comprendre de quoi on va parler dans les pages suivantes, mais les pages suivantes sont essentielles.

Q. On va aller à la page 12. Mais c'est quand même...

R. Non, pas celle-là, à la page...

Q. On va aller à la page 12 d'abord.

R. O.K., parfait, si c'est votre choix.

Q. Mais ça reste quand même un peu particulier, monsieur Malenfant, on se veut rassurant en disant qu'il y a un plan d'action...

R. Non, on n'est pas rassurants, au contraire, c'est rouge. Jaune, c'est différent que rouge. Rouge, il y a un plan d'action, ça veut dire qu'on travaille à trouver des solutions, une des solutions, ça peut être on tire la plogue.

Q. C'est votre travail?

R. C'est ça, c'est notre travail, effectivement.

Q. Bon, « Impact... »

R. Puis c'est parce qu'à la planche précédente

probablement, je le ne sais pas laquelle, je ne l'ai pas par coeur, mais il y a toujours une planche où on explique plus en détail le carré rouge, ce n'est pas moi qui a fait cette présentation-là, ça fait que je ne l'ai pas par coeur, là, s'ils se sont assurés du template, mais ici, on voit déjà, on parle des heures, puis c'est dénoncé, puis il y a des coûts, puis là, évidemment, les gens de finances ici font une analyse...

Q. Bon, mais si on regarde, donc, ici, l'hypothèse de travail, 800 000 heures supplémentaires par rapport à la proposition initiale, et là, on voit les impacts sur le projet, coûts supplémentaires, 22 millions pour la portion Alliance et 29 millions pour la portion SAAQ, pour un total de 51 millions, et ce qu'on dit par la suite, là, on a une note vis-à-vis le 22 millions, bon, vous dites d'abord :

> « La rentabilité du projet n'est pas à risque. »

Ce qui n'est pas exactement ce qui était...

R. Bien, ce n'est pas moi qui le dit, je ne suis pas là, ce n'est pas moi qui le fait, ce document-là, je vous le rappelle.

Q. Vous avez raison, bon, mais vous êtes d'accord avec moi que ce n'est pas tout à fait en ligne avec ce qui

était mentionné dans la présentation du Tiger Team?
R. Bien, là, le Tiger Team, eux autres, là, c'est le Tiger Team, t'sais, on s'entend-tu?
Q. Oui.
R. Merci.
Q. Pour l'instant...
R. Ici, c'est les gens de finances de la Société qui font les analyses à partir de l'information qu'ils ont entre les mains.
Q. Ensuite, la note 1 :

> « Des coûts de 42.2 millions auraient pu s'ajouter, mais selon le contrat, ils doivent être absorbés par l'Alliance. Pour assurer la qualité des travaux réalisés à coûts nuls, ils seront répartis entre les lots 10 à 13. »

Alors, ici, 51 millions, monsieur Malenfant, ce n'est pas suffisant, parce qu'on dit, ici : « L2, portion Alliance », c'est la SAAQ qui paie l'Alliance 22 millions, c'est bien ça?
R. Écoutez, ce n'est pas moi qui l'a faite, cette présentation-là, s'il vous plaît, là.
Q. Non, je comprends.
R. Mais je peux essayer de l'expliquer, mais je ne l'ai

pas faite. Donc, c'est quoi la conversation avec les administrateurs à ce moment-là, je ne sais trop, mais au moins, ce que je peux dire, c'est qu'on nous a beaucoup reproché que l'information ne montait pas, elle monte, l'information monte, elle est analysée.

Q. Mais encore faut-il qu'elle soit exacte, ce que je veux...

R. Ah, bien là, elle...

Q. Où je veux attirer votre attention, monsieur Malenfant, puis je vais faire un morceau du casse-tête avec vous, puis je ferai un autre morceau avec quelqu'un d'autre, mais ici, vous, vous avez échangé des lettres avec IBM...

R. Oui.

Q. ... en février, vous leur avez dit : « Le taux nul va s'appliquer », la clause de partage de risques, on a refusé de signer cette clause-là.

R. Oui.

Q. Et là, ce que vous dites aux administrateurs ou, en fait, ce qui est dit aux administrateurs environ un mois plus tard, c'est : « Mais inquiétez-vous pas, de toute façon, selon le contrat, ils seront absorbés par l'Alliance » alors que ce n'est pas tout à fait la position de l'Alliance?

R. Comme je... je vais vous répéter ce que je vous ai

dit tout à l'heure, il faudrait aller voir dans les ententes de lot nommément, ça le disait qu'est-ce qui est écrit. C'est juste ça. Mais pour le reste, je ne pourrais pas en dire plus pour l'instant, je pense que je vous ai tout dit ce que j'étais capable de dire.

Q. Bon, très bien.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Alors, on va arrêter pour aujourd'hui, si ça vous convient, Monsieur le commissaire.

M. KARL MALENFANT :

Merci.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

C'est parfait. 9 heures demain matin.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Veuillez votre lever, ajournement demain 9 heures.

- - - - -

17 h 10 - 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.. [3] - 210:5; 212:15; 255:1
000 [15] - 29:24; 31:22; 125:4; 186:10; 238:3; 250:2; 254:11, 13; 259:20; 260:7; 262:5; 264:5, 24; 279:13
080 [1] - 264:23

1

1.. [1] - 36:16
1.4 [6] - 278:20, 24; 279:2; 283:15; 284:3; 302:13
1.5 [1] - 153:2
1.9 [3] - 278:19; 279:2
1.9.. [1] - 279:1
1.96 [1] - 264:2
10 000 [2] - 103:2; 187:24
10.. [1] - 100:19
100 [8] - 59:25; 113:5, 8, 22-23; 138:16; 186:25; 233:11
100 000 [1] - 270:22
101 [4] - 254:13, 15; 255:3; 256:6
10B [1] - 101:13
11 [12] - 40:20; 41:24; 43:14; 110:21; 204:19; 215:1; 247:3, 14; 263:22, 25; 274:24; 283:6
12 [9] - 38:12; 203:6; 226:19; 235:8; 236:3, 24; 283:6; 314:10, 12
12.. [1] - 226:12
13 [6] - 170:23; 171:3; 201:14; 264:16; 283:6; 316:17
13.2 [1] - 73:4
13.3 [1] - 73:5
13.4 [1] - 73:4
132 [7] - 152:1; 154:9; 167:16, 18, 23-24; 168:6
132.. [1] - 153:25
14 [8] - 62:17; 63:19; 69:3; 170:6, 8; 250:13; 267:13
14,9 [1] - 153:10
149 [1] - 50:13
15 [17] - 27:6; 31:22; 50:13, 18; 51:13, 15; 52:2; 58:5; 59:3, 8, 12, 15; 66:19; 212:23; 245:17, 20
16 [7] - 66:19; 67:12; 68:2; 157:4; 212:23; 256:21; 257:10
16-17 [1] - 80:14
16-20 [2] - 209:17, 19
1639.11 [1] - 289:3
1639.5 [1] - 289:3
17 [7] - 130:5, 13; 143:16, 23; 207:16; 212:24; 308:3
170 [1] - 265:14
18 [4] - 197:7; 226:1; 229:8
183 [1] - 172:19
185 [3] - 31:22; 50:13; 170:24
188 [1] - 178:18
19 [12] - 38:24; 260:14; 269:15; 271:22; 284:1; 301:15; 302:10; 307:12; 308:9; 309:22; 312:21
19.. [1] - 301:15
195 [1] - 149:7
19_P-36 [1] - 301:12
19_P.. [1] - 301:12
1er [9] - 33:17-19; 49:5; 55:5; 62:20; 63:15; 92:5; 251:4

2

2 [114] - 28:23; 31:21; 32:9; 34:14; 35:1; 38:23; 40:9, 23; 44:9; 46:12, 14; 49:15; 51:2, 11; 54:11; 56:2; 57:13, 16; 68:24; 69:17; 71:16, 20, 24; 73:12; 75:9, 13, 15; 78:1, 20; 79:5, 18; 85:23; 90:11, 21; 92:12; 94:13, 16, 23; 95:2; 96:5, 20; 100:7, 10, 22-24; 101:1; 102:2; 117:18; 118:14; 119:4; 128:25; 129:21; 140:4, 7; 149:4; 150:12, 17; 152:2, 17; 156:12, 25; 160:11; 163:8, 24; 169:14; 181:24; 186:10; 196:6, 25; 199:7, 9; 204:19; 206:6, 20, 25; 218:22; 225:7, 9; 237:9, 11; 242:3; 254:9, 16-18; 256:24; 264:3, 24; 266:7, 10, 15-16, 18; 270:16; 271:2, 12; 272:4; 278:1; 282:7; 283:15; 290:16; 295:8; 305:3; 308:21; 312:13; 313:7
2.. [3] - 34:18; 154:12; 290:2
2.1 [1] - 153:2
2.6 [3] - 149:13, 20, 25
20 000 [1] - 131:9
20.. [1] - 38:24
200 [2] - 114:12; 256:15
200 000 [1] - 302:6
2003 [1] - 220:11
2005 [1] - 241:14
2007 [1] - 267:7
2010 [3] - 72:12, 19; 224:23
2011 [4] - 216:13; 217:21; 219:23; 240:24
2014 [3] - 24:4; 46:16; 255:7
2015 [9] - 24:4; 130:6; 132:16; 134:14; 180:13; 185:24; 217:10; 265:25; 266:8
2016-2020 [1] - 210:13
2018 [18] - 34:4; 95:5, 15; 101:1; 116:16; 117:6, 12, 14; 119:5, 10; 120:7; 140:2; 205:3; 225:3; 227:25; 258:19; 261:1; 271:17
2019 [43] - 80:3; 90:4; 95:17; 101:5; 117:6, 14; 118:23; 119:3; 121:4; 122:24; 146:25; 147:4, 12; 168:18, 20; 169:1; 206:4, 12; 241:15, 23; 256:21; 257:11; 258:18; 267:4; 271:19; 273:12; 287:9; 289:20; 290:20; 291:5; 294:5; 300:8, 22; 301:14, 17; 302:10; 304:2, 18; 307:12; 308:9
2019-2020 [1] - 122:25
2020 [25] - 62:6; 69:25; 75:18, 24; 76:5; 77:24; 79:14,

~ INDEX ~

23; 80:3; 81:2, 14-15; 89:18; 92:4; 101:5; 153:25; 154:3; 168:5; 169:17; 241:23; 251:12
2020.. [2] - 151:12; 167:17
2021 [4] - 40:10; 90:25; 92:1, 5
2022 [20] - 29:22; 36:7; 44:4, 22; 62:7; 69:3; 70:2; 71:4, 10; 74:1; 75:19, 22, 24; 76:2; 77:24; 78:7; 79:8; 92:12, 25; 226:4
2022.. [1] - 75:20
2023 [17] - 33:2, 7; 34:7; 36:7, 20; 40:13; 43:19, 25; 46:10; 47:14; 52:7; 54:16; 204:19; 205:6; 217:7; 220:12, 21
2023.. [1] - 34:1
2024 [5] - 33:17; 46:22; 49:5; 62:17
2024.. [1] - 63:19
2025 [2] - 170:24; 171:4
2027 [6] - 50:11; 72:16, 23; 73:22; 80:24
2030 [1] - 215:8
21 [4] - 178:7; 247:4; 301:14, 17
222 [9] - 58:21; 68:18; 69:15; 74:9; 77:14, 20; 79:12; 80:20
23 [1] - 226:4
24 [2] - 5:25; 24:25
25 [5] - 214:14; 221:2, 4; 248:13
27 [3] - 146:25; 277:8; 290:20
27.. [1] - 277:4
28 [3] - 263:4; 276:23; 300:24
29 [3] - 227:9; 300:24; 315:14

3

3.. [1] - 257:13
3.6 [1] - 153:5
30 [10] - 16:17; 79:24; 92:4; 107:23; 108:7; 109:2; 110:21; 180:13; 271:17; 287:1
300 [1] - 90:1
306 [1] - 264:17
31 [1] - 227:25
32 [3] - 108:4; 153:22
32.. [1] - 165:24
330.17 [1] - 139:21
34 [3] - 255:18; 262:3
347.3 [2] - 27:15, 20
35 [14] - 51:24; 146:24; 154:12; 157:2; 159:9, 15, 23; 160:9; 161:2, 23; 163:4; 164:25; 167:20, 23
35.. [1] - 160:6
365 [1] - 25:1
376 [1] - 18:25
38.1 [1] - 251:20
3B [4] - 206:24; 218:22; 226:21; 237:3

4

400 [4] - 87:9, 17; 212:9; 256:16
400 000 [2] - 278:8; 279:13
400-là [1] - 279:12
400.. [1] - 45:9
41 [1] - 262:5
412 [1] - 264:5
42 [4] - 29:24; 143:16; 253:6; 283:3
42.2 [1] - 316:11
42_P-261 [1] - 225:24
42_P-263 [1] - 307:11
43 [3] - 251:22; 253:22
43,1 [1] - 251:19
458 [2] - 44:19; 99:24
45_P-317 [1] - 68:21
47 [1] - 262:5
48 [2] - 21:14; 22:1
48,7 [2] - 20:8; 65:25
489 [1] - 151:10
493.10 [1] - 188:17
493.5 [1] - 6:20

5

5 [16] - 33:21; 36:22; 37:6; 67:2; 107:20; 153:9; 216:12; 217:22; 218:2; 226:24; 227:1; 229:2; 251:21; 254:19; 293:15
50 000 [5] - 7:12; 8:19; 17:10, 13; 26:4
500 [1] - 248:9
51 [2] - 315:15; 316:18
54 [1] - 111:17
55 [5] - 201:5; 266:20
55-56 [1] - 200:9
56 [4] - 111:17; 201:6; 279:18; 281:13
56.10.2 [2] - 226:9, 11

6

6 [24] - 27:5; 28:6, 15; 29:22; 31:23; 66:10, 17; 67:12; 111:17; 168:20; 188:24; 191:6, 10; 192:24; 197:7; 229:24; 259:15; 272:7; 277:6; 289:19; 293:15; 294:5, 21; 299:22
60 [4] - 143:18; 242:11, 14, 21
600 000 [1] - 302:5
640 [1] - 250:2

7

7 [10] - 151:11; 153:25; 154:3; 197:8; 209:3; 231:6; 250:13; 261:10; 294:5
7.3.4 [1] - 93:9
7.4 [1] - 28:16
7.5.3 [2] - 140:15; 147:21
70.1 [3] - 136:22; 157:7; 160:16
74_P-1147 [1] - 255:6
74_P-1341 [1] - 21:23
74_P-1381 [1] - 204:16
74_P-1467 [1] - 209:1
74_P-1503 [1] - 153:22
74_P-1510 [1] - 139:21
74_P-1525 [1] - 134:7
74_P-1534 [1] - 276:25
74_P-1537 [1] - 256:19
74_P-1540 [1] - 270:16
74_P-1547 [1] - 27:13
74_P-1559 [1] - 60:13
74_P-1639.5 [1] - 45:5
74_P-1639.8 [1] - 288:24
79 [2] - 247:14; 263:3

8

8.3 [1] - 140:25
80 [11] - 60:2; 156:22; 222:1; 223:21, 24; 242:14; 266:3, 6, 11, 13, 21
800 [2] - 60:15; 127:15
800 000 [6] - 301:23; 302:3; 312:9, 23; 313:2; 315:11
82 [2] - 149:5; 156:16
82203 [2] - 248:24; 250:1
82215 [1] - 249:14
85 [1] - 156:16
850 [1] - 248:8
877 [4] - 254:11, 13; 259:21; 279:13
893 [1] - 259:20

9

9 [5] - 69:8; 111:20; 235:9; 250:14
90 [1] - 107:17
900 000 [1] - 269:12
918 [1] - 262:5
95 [1] - 107:8
962 [1] - 260:7
979 [1] - 264:17
99.99999 [1] - 25:6

A

abasourdi [1] - 7:10
Abil [2] - 116:8, 11
aborder [5] - 19:21; 112:5; 129:17, 22; 204:10
abordera [2] - 111:22; 307:13
abordé [2] - 19:23; 115:19
abordée [1] - 309:9
Aboutanos [21] - 84:4; 87:6; 88:13; 96:19; 116:8, 24; 117:8, 11; 118:9, 16, 25; 119:6, 25; 121:13, 22; 122:2, 14; 123:18; 257:4; 260:18; 277:19
aboutir [1] - 277:9
absence [1] - 301:9
absent [2] - 306:21; 308:16
absorbés [2] - 316:13; 317:22
accepta.. [1] - 109:14
acceptation [3] - 106:14; 107:14, 19
acceptations [1] - 108:19
accepter [1] - 257:23
acceptées [1] - 250:22
accord [1] - 272:24
accordée [3] - 141:17, 22; 142:9
accouché [1] - 92:6
accroché [1] - 283:20
accueille [2] - 212:9; 238:7
accueilli [3] - 235:22; 270:10; 273:23
accueillir [1] - 257:25
Accès [1] - 220:22
accès [31] - 16:5; 124:9; 150:18; 158:5; 159:20; 171:14; 180:4, 11; 181:6, 14; 182:4, 16; 187:16, 18, 23; 188:16; 191:20; 192:11; 193:22; 194:22; 195:1, 12, 14; 196:23; 200:20; 201:8, 12; 202:13; 203:20, 22, 24
accélérateurs [1] - 198:20
accélérer [1] - 246:10
achats [1] - 51:17
achemine [1] - 10:8
acheminer [1] - 155:15
acheminé [1] - 196:6
acheminée [1] - 150:25
achevé [1] - 106:25
achoppait [1] - 84:9
achète [2] - 26:6, 9
acquisition [1] - 61:16
acquisitions [2] - 61:1; 187:8
acronymes [2] - 207:14
actif [3] - 26:2, 6
action [5] - 311:15, 18; 312:8; 313:25
activité [1] - 91:23
activités [4] - 92:9; 127:14; 133:22; 229:18
actualisation [1] - 225:25
actuel [1] - 281:10
actuelle [4] - 229:6, 12; 231:7; 236:4
actuellement [3] - 41:9; 192:11; 229:20
adapter [1] - 99:9
addenda [2] - 134:25; 141:3
additionnel [1] - 153:5
additionnelle [1] - 149:24
additionnelles [3] - 79:22; 278:25; 297:19
additionnels [1] - 78:1
adhérer [1] - 164:10
adjointe [27] - 37:2; 45:16; 130:2; 168:1, 4; 170:23; 172:20; 191:4; 201:2, 10; 209:22; 214:19; 221:5; 226:8; 236:23; 244:20; 245:9; 247:8; 252:19; 257:12; 281:25; 286:13, 16, 20; 287:10; 291:20; 296:3
adjointes [1] - 91:19
adjudication [1] - 209:6
admet [1] - 297:22
administrateur [2] - 80:18; 314:5
administrateurs [8] - 98:1; 301:24; 310:3, 15; 311:24; 317:2, 19
administratif [3] - 82:14, 16; 112:6
administratifs [2] - 82:18; 87:22
administrative [1] - 82:25
administré [1] - 89:22
admis [1] - 297:17
admission [1] - 304:10
adopte [1] - 264:5
adresse [4] - 14:25; 137:20, 25; 234:14
adresser [1] - 196:10
adressé [2] - 48:12; 198:7
adressées [1] - 235:7
advenant [1] - 291:12
advenir [1] - 168:8
advenu [1] - 60:12
adverses [1] - 12:1
adéquat [1] - 234:23
adéquations [1] - 128:12
affaire [10] - 25:12;

30:1; 43:6; 54:19; 135:23; 161:9, 18; 186:4
affaire-là [2] - 54:19; 161:9
affaires [12] - 64:11; 95:10; 113:1, 20; 134:4; 146:17; 161:23; 211:14; 234:5; 241:1; 259:23; 291:15
affaires-là [1] - 64:11
affecte [1] - 16:7
affecté [1] - 228:21
affectées [1] - 141:12
affirmatif [1] - 227:5
affirmées [2] - 203:13, 16
agilité [2] - 94:7; 188:9
agrandir [1] - 28:3
agressive [2] - 293:9
aide [1] - 296:16
aider [4] - 167:25; 181:7, 22; 235:24
aidera [2] - 100:4; 194:5
aiguisé [1] - 120:23
ailleurs.. [1] - 70:18
aiment [1] - 48:18
aimeraient [1] - 181:6
aimeriez [1] - 203:14
aimerions [1] - 136:2
aimé [2] - 120:4; 239:23
AIRE [22] - 216:10, 22, 24; 217:16; 223:5; 225:15; 228:1; 229:21; 230:3, 12; 233:2, 7; 234:2, 5; 235:7; 236:7, 25; 237:13; 238:21; 240:6
ajout [1] - 208:2
ajoute.. [1] - 113:24
ajouter [1] - 275:17
ajoutez [1] - 174:12
ajouts [3] - 30:4; 39:7; 112:14
ajouté [1] - 188:20
ajoutés [1] - 39:1
ajustement [2] - 98:20; 237:8
ajustements [3] - 38:17; 39:5; 105:9
ajuster [2] - 74:24; 99:10
ajusté [1] - 260:1
Alain [5] - 76:10; 117:23; 134:8; 137:24; 176:21
ALEXANDRE [32] - 17:18; 18:5; 19:20; 27:19; 28:1; 37:23; 38:7, 11; 43:11; 45:15, 19; 46:7; 72:14; 110:17; 112:4; 166:20; 167:14; 170:2, 17; 172:18; 176:11; 189:1, 15; 190:10, 14; 191:2; 200:16; 245:8; 246:3; 289:4, 8; 306:12
alimente [2] - 233:9; 234:6
alimenté [1] - 213:7
allaient [3] - 75:15; 80:22
allais [1] - 84:13
allait [4] - 18:12; 70:4; 80:21; 149:6
aller-retour [1] - 280:21
aller.. [1] - 226:3
allez-y [9] - 38:8; 50:3; 141:8; 147:24; 157:19; 192:24; 193:6; 252:22
alliance [1] - 162:12
Alliance [3] - 292:15; 315:14; 316:20
alliances [3] - 18:10; 202:6, 8
alliez [2] - 6:7; 205:3
allons [5] - 27:12; 129:17; 170:19; 188:17; 207:1
allons-y [1] - 207:1
allusion [2] - 135:11; 274:16
alléguera [1] - 144:11
allés [1] - 288:14
allô [1] - 202:3
alors.. [13] - 5:4; 25:4; 75:11; 77:14; 78:15; 108:12; 114:12; 165:7; 177:8; 228:24; 256:20; 277:8; 280:25
Amazon [1] - 30:17
ambitieuse [1] - 88:6
AMD [4] - 53:5, 8; 54:8; 56:10
amendé [1] - 159:3
amendée [2] - 159:4; 278:17
amener [11] - 31:24; 32:25; 41:24; 45:2; 91:3; 134:6; 150:21; 182:6; 256:18; 267:13; 272:6
amené [7] - 42:20; 124:14; 267:10; 268:25; 270:10; 302:16
amont [1] - 301:18
amorcé [1] - 5:25
amène [1] - 117:6
amène.. [1] - 26:13
amènent [2] - 62:8; 97:24
amènera [2] - 276:21; 312:2
amènerais [1] - 204:15
amènerait.. [1] - 267:10
améliorations [5] - 237:1, 5, 13; 265:9, 17
aménagements [2] - 139:14, 16
analyse [5] - 122:22; 123:2; 148:14; 155:22, 24
analyse-là [1] - 122:22
analyse.. [1] - 315:9
analysent [3] - 52:18; 202:18; 237:25
analyser [3] - 66:7; 269:11; 296:16
analyses [16] - 49:2, 21; 52:12; 54:24; 66:24; 217:21; 236:11, 18; 240:23; 241:13; 249:9, 12, 17; 263:11; 316:8
analyses-là [2] - 241:13; 249:12
analyses.. [1] - 52:12
analysé [8] - 71:8; 202:21; 217:14; 219:23; 234:11; 240:5, 24; 255:22
analysé.. [1] - 236:10
analysée [4] - 32:6; 223:17; 294:1; 317:5
analysées [2] - 202:17, 23
analysés [2] - 219:7; 224:22
and [1] - 80:14
Android [1] - 53:15
anglais [2] - 257:15; 258:1
angle [1] - 132:15
annuler [1] - 18:12
annulerait [1] - 18:23
années-personnes [1] - 248:8
anticipées [1] - 40:18

antérieurs [1] - 142:2
août [7] - 33:2, 6-7; 36:20; 43:19, 25; 251:5
aparté [1] - 133:5
apparaître [2] - 90:3; 225:4
apparente [1] - 105:17
appariements [1] - 255:13
apparu [1] - 281:3
appel [21] - 56:5; 57:18, 21; 61:8, 11, 19; 73:8; 76:16; 104:7, 10; 174:21; 181:12; 182:19; 183:22; 184:12, 19; 187:24; 220:23; 240:12; 241:24; 243:8
appelait [1] - 55:22
appelez [1] - 103:10
appelle [12] - 24:7; 41:13; 52:12; 97:14; 112:24; 133:9; 213:15; 247:23; 251:7; 261:25; 286:13, 16
appellera [1] - 267:19
appels [3] - 62:12; 233:23; 263:10
appelé [3] - 73:13; 82:11; 186:2
appelés [1] - 292:16
appert [2] - 6:11; 77:20
applicable [2] - 100:17; 253:25
applicables [3] - 98:14; 149:4; 183:20
applicatifs [1] - 54:5
application [1] - 283:18
applications [3] - 20:14; 231:11, 16
appliquer [1] - 283:22
appliqué [1] - 283:19
apporter [1] - 234:20
apportés [1] - 118:12
apprend [2] - 168:24; 199:2
apprentissage [1] - 97:18
approbation [1] - 131:3
approche [2] - 46:17; 47:9
approuve [1] - 115:12
approuver [1] - 211:23
approuvez [3] - 124:4, 11; 126:2
approuvé [1] - 145:15
approvisionnements [1] - 138:7
appréciable [1] - 108:23
apprécier [2] - 48:2; 67:4
apprécié [4] - 60:16, 19; 203:8; 245:7
apprêtez [1] - 179:3
après-midi [2] - 170:14, 18
architectes [2] - 99:1; 222:5
architectural [1] - 24:12
architecture [1] - 24:13
argument [1] - 180:5
argumente [1] - 167:5
argumenter [2] - 162:21; 169:8
arguments [3] - 14:2; 79:11; 198:9
argumenté [2] - 161:15
ARR [5] - 150:18; 215:5, 22; 229:6; 241:21
arrangez [2] - 162:13
arrangez-vous [2] - 162:13
arrime [1] - 119:14
arrimés [1] - 297:25
arrive [19] - 25:9; 26:13; 29:25; 63:6; 64:11; 73:21; 76:1; 96:9; 105:12; 108:21; 110:9; 119:21; 142:15; 145:17; 256:4; 302:21, 25
arrive.. [1] - 43:20
arrivent [5] - 26:10, 16; 108:5; 241:2; 274:18
arrivera [3] - 93:11; 133:20; 238:18
arriveraient [2] - 79:22; 234:2
arrivé [7] - 7:11; 74:2; 76:3; 93:12, 14; 110:6; 133:4
arrivé.. [1] - 88:25
arrivée [3] - 71:17; 74:3; 234:1
arrivés [4] - 58:11; 88:13; 93:25; 150:8
arrêt [1] - 308:17
arrête [6] - 19:3; 165:9; 166:17; 239:10; 242:10; 243:7
article [3] - 136:24; 140:17; 165:24
artificielle [1] - 212:5
aspect [2] - 19:22; 20:2
aspect-là [1] - 20:2
asseoir [8] - 46:6; 111:6; 166:6, 12; 170:16; 191:1; 246:2
assermenter [1] - 5:12
assez.. [4] - 65:21; 122:25; 199:12; 210:21
assis [2] - 132:5; 166:14
associées [1] - 115:21
associés [2] - 78:8; 251:18
assoyez [3] - 9:11, 15
assoyez-vous [3] - 9:11, 15
assujetti [2] - 222:3; 224:8
assumez [1] - 125:17
assure [2] - 120:13; 195:9
assurer [4] - 113:25; 114:10; 216:21; 316:14
assureur [1] - 305:20
assurée [1] - 195:16
assurément [9] - 30:23; 52:11; 66:6, 23; 124:20; 171:16; 187:17; 202:24; 240:1
assurés [1] - 315:5
ateliers [4] - 35:9; 48:1; 256:4; 278:4
attaque [1] - 17:4
atteindre [3] - 13:22; 107:11; 108:11
atteint.. [1] - 40:14
atteints [1] - 276:7
atteints.. [1] - 107:12
attendez [12] - 49:7; 78:16; 135:7; 147:23; 154:13; 205:21; 209:25; 210:2; 226:13; 227:13; 247:25
attendus [2] - 162:6; 276:6
attention [14] - 8:15;

9:17; 29:14; 43:2; 76:3; 203:19; 209:16; 227:3; 259:17; 261:12; 262:8; 301:22; 317:9
atterrir [2] - 193:4; 198:10
atterrit [1] - 224:12
attirer [4] - 61:20; 261:11; 301:22; 317:9
attiré [1] - 209:16
attribuer [1] - 253:1
attribué [1] - 306:24
au fur et à mesure [4] - 89:6; 106:19; 199:1; 310:18
au.. [2] - 160:13; 202:7
aucune.. [1] - 138:23
AUDIENCIÈRE [14] - 27:16, 23; 45:23; 46:4; 110:22; 111:4; 170:7, 15; 190:18, 24; 245:19; 246:1; 289:1, 6
AUDREY [1] - 4:5
Audrey [1] - 4:7
augmente [1] - 262:4
augmentent [2] - 23:8; 25:9
augmenter [1] - 30:20
augmenté [1] - 262:2
aujourd'hui.. [1] - 177:9
aura.. [2] - 115:8; 267:19
aurait.. [1] - 233:25
auront [2] - 283:12; 285:3
aussi.. [3] - 65:3; 83:2; 252:12
automobile [2] - 4:4; 207:10
autorisation [2] - 141:14; 158:24
autorisations [1] - 160:16
autour [4] - 80:19; 81:2; 100:19; 113:10
aux.. [2] - 54:13; 202:10
auxquelles [1] - 112:8
avaient.. [1] - 117:23
avait.. [5] - 74:17; 120:18; 225:6; 252:11; 285:17
avance [4] - 89:6; 163:2; 199:1; 233:12
avancer [2] - 86:23; 163:21
avances [2] - 161:19; 251:6
avancé [1] - 103:25
avant.. [1] - 199:8
avantages [1] - 58:1
avec.. [10] - 20:20; 55:17; 118:20; 171:9; 239:5; 247:22; 250:8; 268:2; 284:14; 306:23
avenant [10] - 56:14, 22; 69:15, 19; 77:25; 78:2; 79:17, 20; 81:16; 138:21
avenants [2] - 43:20; 57:3
aventure [1] - 77:3
avions [2] - 7:15; 84:5
avis [4] - 289:10, 19; 300:14, 17
aviseur [1] - 194:18
aviseurs [2] - 195:5; 197:21
avisé [2] - 70:1; 312:19
avocat [7] - 139:20, 23; 140:6; 185:6; 289:21; 296:15; 300:2
avocats [6] - 73:19; 104:18; 145:16; 146:13; 187:14; 284:25
Avocats [2] - 4:3, 7
avoir.. [3] - 70:3; 122:10; 191:11
avril [16] - 5:25; 7:21; 33:20; 92:5, 12; 188:19; 191:6, 10; 193:16; 201:13; 204:19; 210:19; 213:5; 224:13; 229:8; 251:12
avérée [2] - 47:7; 216:15
axe [2] - 153:12; 297:1
axe-là [1] - 297:1

B

back [1] - 100:13
baisse [1] - 283:10
baisser [1] - 30:20
balance [1] - 169:11
balisage [1] - 219:17
balisages [1] - 129:12
balises [2] - 104:1
balle [1] - 93:15
banal [1] - 294:10
banque [2] - 62:22; 75:7
barre [2] - 251:7; 252:8
barrés [1] - 181:4
bas [9] - 51:19; 67:14; 107:11; 183:18; 201:9; 254:2; 272:4; 291:21
base [11] - 58:4; 77:11; 102:25; 105:2; 152:18; 215:7; 218:23; 247:23; 248:2, 5; 271:16
Baseline [1] - 259:20
baseline [1] - 262:2
bassins [3] - 135:8; 143:20, 22
battement [1] - 34:24
beaucoup.. [2] - 40:24; 310:10
bel [2] - 237:14, 18
Bel [1] - 4:24
bel et bien [1] - 287:6
benchmark [1] - 68:16
Bernard [11] - 4:24; 121:9; 277:18; 284:6; 285:15; 286:2, 5, 9-10; 290:24
BERTRAND [45] - 5:3, 7, 14, 18, 24; 6:4, 10, 19, 23; 7:4, 8; 8:3, 7; 9:3, 7; 10:18, 24; 14:19; 15:12, 18, 23; 16:3, 12, 18, 24; 17:3, 8; 45:6, 13; 165:12, 19, 23; 166:8, 13, 18; 167:1, 9; 188:23; 189:9, 13, 19; 190:4, 16; 200:11; 245:11
Bertrand [9] - 5:8; 9:15; 10:16; 14:9; 111:19; 189:7, 23; 200:8; 201:3
besoin [18] - 19:12; 23:5; 37:15; 40:17; 41:20; 42:20; 59:12, 24-25; 60:2; 90:9; 112:15; 200:18; 260:25; 267:22; 307:7; 312:25
besoins [21] - 26:18; 30:5; 38:25; 39:2, 4; 42:25; 43:4, 8; 48:4;

50:10; 52:10; 59:9; 68:6; 75:9; 105:11; 187:19, 22; 263:10; 310:18
biais [2] - 199:1; 201:7
bicéphale [1] - 118:2
bid [1] - 144:4
biddé [1] - 106:2
bien. [1] - 176:4
biens [2] - 97:3; 221:15
big [3] - 275:6, 9
bilan [1] - 128:6
bine [1] - 200:15
BLAIR [1] - 4:18
Blair [1] - 4:19
blanc [4] - 310:24; 311:14; 312:7
blend [1] - 262:16
blender [20] - 133:14, 16; 155:13, 18; 156:5, 9; 157:24; 160:7, 10, 24; 161:1, 15, 17; 162:9, 15, 18; 169:10, 14
bleu [6] - 210:9-11; 277:13; 280:15
bleus [1] - 117:24
bloc [1] - 289:3
bloquant [2] - 313:13
bloque [1] - 163:25
bloquer [1] - 164:6
board [1] - 197:25
bois [1] - 89:16
BOM [1] - 30:15
bonbon [1] - 163:22
bonheur [1] - 14:15
bonifier [1] - 15:13
bonne [21] - 5:11; 15:19; 25:5; 49:12; 66:6; 76:22; 100:3; 119:25; 127:6; 128:3; 193:23; 195:22; 197:15; 198:4, 13; 216:21; 244:18; 264:25; 273:11; 287:17; 299:5
bonnes [1] - 62:15
bons [5] - 77:9; 94:6; 146:13; 269:23; 276:11
bord [9] - 31:13; 112:24; 113:4; 220:7; 307:16; 309:16; 311:3, 20; 313:16
bordereau [26] - 27:5, 11; 28:17; 29:6; 30:13; 34:3, 8, 19; 66:16; 67:8, 11, 14; 98:20; 99:11; 145:20, 23; 159:3; 160:19; 237:10; 254:6; 259:22; 260:1; 278:18; 279:14; 281:11
bordereaux [7] - 29:1; 31:4; 98:12, 16; 144:5; 146:5
bottom [1] - 31:19
boulier [2] - 263:17; 279:7
bout [7] - 103:3, 6, 13; 106:21; 138:25; 240:6; 307:1
bout-là [2] - 106:21; 240:6
box [9] - 84:5; 96:12, 25; 116:6, 19, 21; 143:15; 228:16; 270:5
boîte [2] - 49:25; 50:1
boîtes [1] - 32:12
bracket [1] - 256:15
brancherait [1] - 216:10
bras [1] - 257:4
bras.. [1] - 257:3
brassent [1] - 279:7
bref [6] - 39:3; 88:20; 120:16; 230:16; 261:6; 263:12
Bref [1] - 153:11
bris [2] - 64:6; 115:18
brièvement [3] - 82:1, 9; 115:2
Bruno [7] - 33:5, 9; 35:8; 42:22; 47:18; 54:23; 59:8
budget [1] - 248:14
budgets [2] - 51:14; 98:11
budgétaire [1] - 256:3
bunker [8] - 186:2; 187:16, 18; 188:3, 10; 214:4, 10
bureau [18] - 86:19; 91:19, 21; 92:24; 96:9, 18; 110:9; 140:1; 147:2; 151:9; 225:19; 285:1; 286:12; 287:3, 10; 297:24; 300:24
bureaux [2] - 89:21; 136:5
business [4] - 30:15; 53:25; 262:1; 305:16
Busque [4] - 63:4; 117:18; 129:1; 294:17
Busque.. [2] - 63:2; 204:20
but [3] - 12:11; 13:6; 83:1
buts [1] - 236:4
BW [1] - 39:14
bâtiment [2] - 39:24
bâton [10] - 77:5-7, 9; 80:15, 17; 81:14; 215:15; 268:8
bâton-carotte [1] - 80:17
bâtons [2] - 117:24
bébé [1] - 32:15
bénéfice [2] - 11:11; 59:21
bénéfices [1] - 276:6

C

c'est-à-dire.. [1] - 30:15
c'est. [1] - 227:18
c'était.. [8] - 65:2; 84:21; 86:18; 89:2; 121:14; 222:8; 231:24; 254:17
C-2 [2] - 159:6, 25
C.. [1] - 182:14
CA [2] - 301:1, 10
cache [1] - 8:24
cadre [42] - 18:9, 19; 20:8; 21:2; 22:12, 16, 23; 39:1; 57:1; 65:20; 100:4; 103:17; 112:6, 11; 117:17; 123:24; 135:19; 138:12; 140:7; 181:7; 182:13, 17; 183:21; 207:11; 208:12; 211:14, 22; 215:2, 16; 216:7, 14; 223:1, 10; 233:21, 23; 234:24; 249:3, 16; 250:20; 258:24; 267:25; 304:23
cadre-ci [1] - 234:24
cahier [9] - 15:1; 143:21; 174:14; 175:3, 8; 176:15; 186:10; 202:5; 211:23
cahiers [4] - 176:9, 15; 178:22; 186:11
calcul [2] - 242:12; 279:17
calculer [1] - 279:23
calculs [2] - 153:6; 218:10
calculé [1] - 279:18

calendrier [1] - 97:4
call [1] - 119:7
camion [2] - 99:17, 19
camper [1] - 85:25
campés [1] - 104:21
Canada [4] - 12:16; 131:9; 198:1; 271:14
canaliser [1] - 280:9
capable [9] - 82:8; 121:15, 24; 122:4; 213:16; 218:24; 295:6; 297:11; 307:9
capable.. [1] - 184:6
capables [1] - 104:25
capacité [5] - 25:6; 38:18; 53:15; 66:4; 273:11
capacités [2] - 24:11; 40:17
Caroline [6] - 49:19; 64:17; 65:1; 117:18, 23; 294:16
Caron [1] - 61:1
carotte [4] - 77:5; 80:15, 17; 81:14
carreau [3] - 50:4; 219:11; 311:14
carré [14] - 11:17; 80:6; 310:22; 311:8, 11, 14; 312:3, 6; 313:8, 11, 21; 315:3
cartables [1] - 67:2
cartographie [1] - 212:6
cartons [6] - 54:16; 76:13; 220:13; 284:5; 285:13; 288:17
cas [35] - 29:20; 38:22; 57:19; 73:24; 82:20; 86:18; 96:11; 100:6, 11; 102:1; 106:1; 110:7; 133:23; 137:6; 144:15; 145:13; 146:16, 22; 155:11; 183:6; 184:20; 207:6; 208:24; 227:3; 232:10; 248:21; 257:22; 260:4; 269:25; 287:16; 292:4; 294:23; 300:23; 309:2
cas-ci [4] - 29:20; 106:1; 248:21; 292:4
cas-ci.. [1] - 57:19
CASA [58] - 22:12, 24; 29:11; 36:20; 49:8; 51:3; 61:11; 69:2; 112:11; 115:1; 124:4; 128:2, 11, 23, 25; 140:8; 205:13; 206:19; 208:13; 209:18; 215:16; 216:17; 217:6, 11; 220:3; 221:8; 222:1; 223:10, 15; 226:1; 228:8; 231:20; 232:9; 233:12; 237:7; 239:21; 241:8, 19-20; 242:2, 13, 23; 246:8, 19; 248:13, 18, 21; 249:16, 19; 265:10; 266:17; 275:8; 295:18; 304:21; 307:16
CASA.. [1] - 145:8
cascade [1] - 35:19
case [1] - 53:25
caser [2] - 85:10, 12
casse [1] - 317:11
casse-tête [1] - 317:11
casser [1] - 130:21
catastrophe [2] - 153:14; 313:22
catégorie [1] - 114:16
causa [1] - 265:5
caution [1] - 292:21
CC [1] - 193:17
ce.. [5] - 71:18; 147:10; 219:15; 255:23; 262:12
celles.. [1] - 143:24
centaines [1] - 49:18
central [7] - 20:13; 44:11; 215:6; 220:3, 7; 221:1; 265:13
centrale [6] - 216:4; 217:2; 233:3; 234:4, 7, 9
centrals [1] - 35:14
centraux [2] - 56:20; 97:7
centre [4] - 23:13; 26:10; 103:24; 310:24
centres [1] - 23:19
centré [1] - 204:23
cerner [1] - 95:13
certaines.. [1] - 264:5
certifié [1] - 314:6
cerveau [2] - 9:13; 270:21
cet.. [1] - 86:11
cetera [10] - 40:15; 48:5; 60:8; 93:22; 129:22; 146:14; 182:25; 206:1; 211:17; 267:3
cette.. [4] - 36:12; 168:8; 261:16; 308:12
Chabot [5] - 109:21; 110:6; 180:11; 193:17
Chabot.. [1] - 183:15
chacun [5] - 23:4; 105:15; 125:12; 273:21; 292:10
chacune [7] - 59:17; 75:8; 78:24; 125:19; 198:5; 246:9; 250:24
Chagnon [5] - 191:9; 195:19; 196:23; 197:7; 201:16
Chagnon.. [2] - 8:11; 199:6
chaise [1] - 237:21
challenge [1] - 80:14
champ [1] - 125:23
chance [2] - 69:5; 126:24
change [5] - 54:1; 105:8; 186:3; 200:3; 240:12
changeait [2] - 30:9
changement [6] - 92:16; 128:5; 198:22; 211:20; 215:9; 216:16
changements [3] - 118:12; 198:21; 235:6
changer [10] - 25:16; 26:3; 27:10; 32:23; 54:3; 95:6; 198:23; 199:24; 227:19; 259:24
changeront [1] - 164:14
changé [5] - 59:10; 68:2; 138:22
chantier [5] - 106:19; 128:9; 131:13, 25
chantiers [4] - 32:11; 35:16; 133:20; 278:14
chapeau [5] - 118:5, 7, 10; 124:7
chapeau.. [1] - 118:9
Charette [1] - 126:13
chargé [4] - 101:20; 145:8; 146:11; 195:7
charnière [1] - 194:24

chauffage [1] - 39:25
chaussures [1] - 32:12
chaîne [9] - 41:22; 113:7; 130:21; 144:15; 188:22; 191:8; 197:4; 203:8; 230:3
checkpoint [1] - 48:23
checkpoints [2] - 48:17, 19
chef [11] - 81:8; 118:5, 10; 124:3, 24-25; 128:2, 23; 187:18; 280:7; 295:18
chefs [2] - 110:3; 129:13
chemin [4] - 58:10; 220:7; 302:21, 25
cher [6] - 31:3; 88:16-18; 163:21, 25
cherche [3] - 144:20; 153:13; 236:6
cherchent [1] - 236:21
chers [2] - 53:9; 54:8
chiffre [5] - 31:1; 66:22; 113:6; 143:16; 219:13
chiffre-là [1] - 31:1
chiffrerait [1] - 157:3
chiffres [7] - 29:7, 9; 68:12; 263:18; 302:11; 304:7
chiffres-là [1] - 304:7
chiffrier [2] - 256:14; 279:7
chiffriers [1] - 284:2
chirurgie [4] - 294:5, 7, 9, 25
chirurgies [1] - 168:22
choisi [1] - 58:20
choisir [1] - 179:3
choisis [2] - 173:18; 179:9
choisit [2] - 296:20
choix [13] - 22:21; 127:17; 129:7, 9; 134:10; 236:5, 15, 21; 238:2; 242:8; 248:20; 314:13
Christian [1] - 263:15
ci-haut [1] - 282:22
ci-joint [1] - 196:8
ci.. [1] - 57:19
ciblant [1] - 152:21
cibler [1] - 56:7
ciblera [1] - 61:11
ciblé.. [1] - 65:16
CINQ [1] - 17:22
cinq.. [1] - 173:1
cinquième [1] - 52:25
circuit [1] - 197:10
circule [1] - 16:6
cite [2] - 6:5; 160:15
citoyens [1] - 305:5
citrouille [2] - 265:18; 266:11
claire [4] - 145:1; 163:17; 243:18; 276:3
clairement [1] - 7:18
clairement.. [1] - 276:5
claires [2] - 244:11, 13
clairs [2] - 105:5; 107:10
clarifier [1] - 125:2
classe [2] - 222:25
classes [4] - 222:17; 223:2; 230:14
Claude [7] - 182:2; 286:7, 10, 14, 17, 21
clause [16] - 93:9; 100:14, 16; 101:22; 102:15, 18; 104:14; 145:1, 11; 146:8; 283:18; 295:8; 297:6; 317:16
clause-là [1] - 317:17
clauses [5] - 31:10; 73:20; 86:5; 146:7; 195:3
clic [1] - 52:13
client [11] - 14:21; 15:5; 121:17; 166:24; 215:20; 223:9; 230:4, 9-10, 20
client-là [1] - 230:10
client. [1] - 166:4
clients [7] - 39:12; 212:2; 225:13; 230:8, 21; 263:24; 299:10
climatisation [1] - 40:1
clos [1] - 188:14
closer [1] - 277:6
clou [1] - 304:12
clou-là [1] - 304:12
cloud [2] - 24:8, 14
Cloutier [6] - 91:17, 21; 147:3; 151:11, 24; 160:5
clé [4] - 155:5; 186:4; 203:3; 280:4
clés [1] - 63:17
clôture [1] - 14:24
coaching [3] - 55:3, 8; 63:1
Code [3] - 211:24; 227:14, 19
code [4] - 188:4; 211:17, 19; 263:8
codes [1] - 188:2
codées [1] - 211:19
coeur [7] - 66:13; 94:24; 146:2; 233:8; 234:5; 315:2, 5
coffre [2] - 39:15
coffres [2] - 51:11; 70:10
cogné [1] - 304:12
coin [2] - 28:4; 35:17
coins [1] - 13:11
cold.. [1] - 258:5
collaboration [1] - 61:6
collaborative [1] - 47:9
collègue [9] - 10:9; 27:18; 111:16; 161:5; 175:22; 176:25; 177:14; 230:24; 295:19
collègues [3] - 125:5; 235:25; 298:11
combler [1] - 131:9
comité [34] - 95:14; 124:9, 13; 142:18; 151:4; 171:23, 25; 172:23, 25; 173:23, 25; 176:17; 178:25; 179:16; 180:3; 181:13; 187:25; 192:15; 194:14, 18, 20; 195:8, 17; 197:24; 202:19; 232:3; 237:22; 238:4; 241:12; 257:19; 307:23, 25; 308:6; 309:24
comité. [1] - 307:23
comité.. [1] - 202:21
comités [4] - 178:8; 195:5; 197:21; 313:18
commande [2] - 13:7; 44:8
commencent [1] - 271:25
commencez [1] - 205:6
comment.. [2] - 82:22; 309:14
commentaires [3] - 56:19; 272:10;

309:6
commerce [1] - 280:8
commerciale [1] - 130:12
commercialisée [1] - 46:16
commerçants [1] - 305:19
commise [1] - 160:18
commissaire [20] - 4:2, 7, 10; 7:16; 16:13; 17:19; 19:4; 24:5; 62:10; 70:20; 87:15; 110:18; 111:11; 138:18; 165:13; 170:4; 209:5; 246:11; 285:16; 306:2
COMMISSAIRE [65] - 4:12, 16, 21; 5:1, 5, 10, 16, 22; 6:2, 8, 17, 21; 7:2, 6; 8:1, 5, 12; 9:1, 5, 10; 10:15, 20; 11:1; 15:6, 16, 20; 16:1, 10, 15, 20; 17:6, 16; 19:7; 27:21; 37:11; 38:5, 9; 42:4; 45:21; 70:12; 110:20; 111:7, 12; 112:1; 165:17, 21; 166:1, 3, 5, 11, 15, 22; 167:7, 11; 170:5, 13; 172:15; 176:6; 189:6, 11, 21; 190:6, 12; 245:16; 305:14
commissaire.. [1] - 5:15
commission [5] - 11:24; 12:6, 11, 23; 13:7
Commission [25] - 4:11; 7:13; 8:8, 17; 12:5, 16; 13:20; 14:24; 15:10; 19:24; 31:11; 51:9; 52:16; 62:5; 87:2; 91:22; 103:4; 109:25; 171:5; 179:23; 188:20; 202:12; 239:11; 301:25
Commission,ll [1] - 10:8
Commission.. [2] - 6:1; 44:6
commissions [1] - 9:25
commitment [1] - 284:17
commun [2] - 219:25; 257:16
commune [1] - 250:22
communication [2] - 24:11; 307:19
communications [2] - 61:3; 62:11
communications-là [1] - 62:11
communiquer [2] - 136:25; 307:21
communiquer.. [1] - 307:18
communément.. [1] - 112:17
compagnie [7] - 207:20; 304:23; 305:7, 10; 306:5, 24
comparait [1] - 266:2
compare [1] - 221:6
comparer [1] - 68:11
comparu [1] - 17:23
complet [8] - 37:16; 39:12; 53:25; 114:19; 115:6; 192:17; 205:22; 243:11
complets [1] - 225:8
complexe [10] - 33:13; 38:20; 53:18; 54:2; 105:19; 106:18; 114:21; 198:5; 217:20; 235:21
complexes [2] - 206:20; 243:25
complexité [7] - 112:20; 196:13; 199:24; 224:18; 235:17, 19; 272:13
complexité-là [1] - 235:23
compliqué [4] - 169:4; 200:3; 280:25; 305:5
complémentaires [1] - 238:10
compléter [2] - 18:24; 69:20
compléter.. [1] - 186:14
complétée [1] - 273:18
complétées [1] - 123:20
comportements [1] - 229:17
comporterait [1] - 53:5
composantes [1] - 21:24
composition [1] - 261:20
composée [1] - 130:14
comprenait [2] - 7:10; 196:8
comprendra [3] - 22:7; 133:19; 301:6
comprendrez [1] - 285:1
comprendront [1] - 265:22
comprenez [3] - 263:6; 264:8; 295:20
comprenez.. [2] - 50:22; 81:13
comprennent [1] - 198:22
compris [6] - 17:7; 73:25; 74:13; 75:12; 116:11; 306:8
compris.. [1] - 4:13
compromettre [1] - 13:18
compromis [1] - 150:6
compréhensible [1] - 310:5
compréhension [30] - 28:20; 53:7; 56:21; 98:7; 102:7; 107:15; 115:2; 125:16; 147:15; 168:15; 184:24; 194:1; 216:21; 232:21, 24; 233:14; 246:13; 250:16; 252:4; 259:18; 261:22; 263:21, 25; 272:21; 278:20; 283:13; 289:23; 310:19
comptable [2] - 91:20; 139:25
comptablement [1] - 68:12
comptables [4] - 238:13; 253:7, 17
comptables.. [1] - 126:20
compte [16] - 27:3; 49:17; 59:2; 137:9; 148:25; 150:18; 181:21; 192:20; 194:13, 17, 20-21; 200:19; 257:24; 267:5; 290:10
compter [1] - 294:21
comptes [3] - 24:2; 158:7, 9
comptoirs [1] - 39:13
compté [1] - 261:6

compétence [1] - 299:12
compétente [1] - 296:24
compétitif [16] - 123:25; 147:19; 172:24; 194:2, 23; 195:6, 12; 198:1, 9; 201:4; 202:25; 213:3; 240:18; 263:11; 293:7
compétition [1] - 59:22
concentrer [2] - 13:3, 20
concept [8] - 31:9; 73:8; 103:24; 112:18; 116:6; 249:15, 17; 306:23
conception [2] - 249:4
concernant [8] - 18:7; 115:3; 134:21; 148:5, 18; 154:23; 156:1; 311:22
concernées [2] - 13:15; 152:22
concession [1] - 284:18
concevez [1] - 116:17
concise [1] - 5:21
conclue [1] - 79:24
conclure [2] - 42:7; 194:5
conclus [2] - 139:15, 18
conclusion [3] - 150:6; 234:3
concrètes [1] - 300:12
concéder [1] - 164:9
concédez [3] - 163:18, 20; 164:8
conditionnel [2] - 282:15
conditionnels [1] - 298:12
conditions [5] - 30:7; 85:2; 102:19; 106:10; 182:5
conducteurs [6] - 222:13; 229:17; 230:21; 231:1
conduire [5] - 222:12, 17
conduisent [1] - 222:13
confectionné [1] - 244:21
conference [1] - 197:25
confiance [2] - 13:19; 254:12
confiante [1] - 293:9
confidentialité [6] - 142:5; 181:17, 23; 183:8, 21; 195:4
confidentiel [1] - 15:2
confidentielles [5] - 148:11, 17; 150:16; 155:2; 159:21
confidentiels [3] - 141:25; 142:10; 181:4
confier [1] - 128:21
configurée [1] - 26:18
confirme [2] - 106:20; 286:21
confirmer [2] - 283:5; 291:3
conflit [2] - 118:16, 20
conforme [1] - 60:25
confort [1] - 152:6
confortable [2] - 253:9; 308:18
confortables [2] - 257:24; 310:1
confrontation [2] - 284:9
confrontés [1] - 241:11
confrère [7] - 8:16, 18, 25; 9:18; 10:14; 189:2; 200:8
confus [2] - 50:19; 184:4
congé [2] - 121:3; 294:4
conjoint [1] - 308:6
conjointement [2] - 279:10; 281:20
conjoints [1] - 117:4
connaissais [1] - 258:14
connaissait [1] - 299:6
connaissances [4] - 131:4; 132:5, 10; 213:13
connaissant [1] - 67:1
connaissent [8] - 47:25; 175:12; 176:13, 17; 187:9; 262:1; 274:1; 294:10
connaît [2] - 198:21; 299:21
connecté [1] - 168:22
connexes [1] - 252:4
connexions [1] - 234:1
conscient [3] - 113:13; 243:11
Conseil [3] - 132:23; 199:23; 200:1
conseil [43] - 44:3, 22; 62:7; 69:3; 70:2; 71:16; 80:7, 12, 16, 19; 81:22; 115:23; 124:14; 125:8, 24; 126:16, 22; 127:19; 151:2, 4; 194:18; 205:12; 224:13; 226:14; 241:12; 242:1; 248:22; 265:4; 296:19; 300:5; 301:4; 302:16; 303:6; 307:21, 25; 308:1; 309:2, 20, 24; 310:1; 312:11, 19
conseil. [1] - 300:25
conseil.. [1] - 80:12
consentement [2] - 14:15
conserver [2] - 74:21; 81:10
considérable [1] - 233:6
considérations [1] - 51:20
considérer [1] - 295:15
considérerait [1] - 153:17
considéré [1] - 132:18
considérés [1] - 46:20
consommer [1] - 74:25
consommeront [1] - 23:10
consommé [3] - 29:2; 38:18; 59:20
constat [2] - 272:8; 274:21
constater [3] - 104:12, 17; 291:23
constats [8] - 271:12; 272:7, 11, 19-20, 24; 273:6; 274:11
constitue [1] - 159:13
constitué [1] - 249:23
construction [2] - 103:10; 106:17
construire [1] - 244:1
construisez [2] - 39:22, 24
construit [8] - 73:12; 74:17, 22; 98:24; 99:16; 184:7; 216:9;

308:13
consultants [5] - 74:20; 123:8; 186:8; 188:14; 213:23
conséquemment [2] - 281:19; 283:7
conséquence [1] - 57:11
conséquences [3] - 251:10; 296:7
contaminés [1] - 268:22
content [1] - 178:3
contentieuse [1] - 168:9
contentieuses [1] - 244:8
contentieux [1] - 244:14
contenu [1] - 309:16
contenue [1] - 159:8
contenues [1] - 181:15
contenus [2] - 175:9; 278:16
contesterait [1] - 292:22
contestées [1] - 292:20
contexte [10] - 33:23; 36:12; 37:3; 49:24; 61:23; 154:9; 170:25; 172:10; 192:6; 290:13
contient [5] - 32:21; 138:8; 172:6; 174:7; 255:10
contient.. [1] - 83:4
contingence [4] - 281:18, 23; 282:24; 297:20
contingent [2] - 145:6; 146:2
contingents [1] - 144:1
continue [3] - 156:12; 178:18; 293:13
continuent [1] - 213:10
continuer [6] - 77:15, 17; 210:7; 276:12; 283:8; 288:10
continuera [1] - 215:7
continuez [3] - 72:21; 166:16; 167:13
contractuel [14] - 51:16; 64:8; 70:5; 71:1; 73:23; 74:5, 25; 78:24; 81:1; 82:12; 140:12; 292:11
contractuelle [5] - 49:20; 69:2; 73:13; 106:16; 146:8
contractuelles [7] - 69:18; 142:25; 146:7; 160:20; 180:13; 211:7; 294:19
contractuels [1] - 69:20
contracté [1] - 75:5
contrainte [3] - 132:10; 193:13
contrainte-là [1] - 132:10
contraintes [1] - 242:6
contraire [4] - 146:7; 193:11; 295:20; 314:17
contrairement [1] - 202:9
contrat [141] - 18:8, 20; 20:8; 21:1, 7, 21; 22:17; 25:20, 22; 27:5; 31:5; 43:23; 44:1, 19; 45:1; 47:22; 50:7, 12; 51:5; 54:15; 56:14, 22; 57:1; 58:5, 22, 25; 59:3, 21, 25; 61:17, 19; 65:20, 24; 67:9; 68:14; 70:15, 22, 25; 71:19, 25; 72:1, 3, 12, 16; 73:20, 24; 74:5, 17, 23; 76:7; 77:4, 8; 80:10, 23; 81:17; 82:5, 14, 23; 83:13; 85:12, 16, 25; 86:6, 8, 10; 88:4; 89:4; 93:3; 95:20; 98:8, 10; 101:20; 102:14; 103:7; 104:4, 18-20; 105:3, 7; 106:2; 107:11; 112:7, 15; 124:3; 134:20; 138:12, 24; 139:1, 11, 19; 141:10; 142:15, 22; 144:8; 145:2, 11, 15; 146:5, 15; 147:15, 21; 159:5; 160:1; 162:24; 163:16; 169:3; 209:6; 213:5; 214:23; 217:25; 240:15; 247:22; 254:24; 277:16; 281:14; 285:18; 291:17, 25; 292:9, 11-12; 293:19, 22; 298:3; 300:8, 13; 316:12; 317:22
contrat-cadre [4] - 20:8; 21:2; 57:1; 65:20
contrat. [1] - 211:3
contrats [4] - 57:7; 95:8; 146:14; 161:25
contravention [2] - 145:11, 15
contresignant [1] - 291:4
contribuer [1] - 270:14
contribué [3] - 71:18; 269:25; 273:3
contrôle [38] - 114:20, 23; 115:1, 4, 6, 8, 10; 125:7; 204:11, 14; 205:1, 14, 17; 206:16, 23; 207:8, 12, 18; 208:12, 15; 209:10; 229:18; 231:9; 240:13; 241:7, 20, 25; 242:4, 20; 243:5; 246:7, 12, 19; 252:4, 6; 253:21; 254:25; 313:13
Contrôle [42] - 68:7; 213:19; 214:15; 215:11, 19; 216:6, 11, 16, 25; 217:3, 10, 16; 218:3, 9, 14; 219:9, 22; 220:4, 10, 20; 221:11, 22; 222:3, 11, 23; 223:13; 224:9; 226:21; 227:15, 21; 228:5, 21-22; 229:1; 230:24; 234:25; 235:4; 237:24; 238:6; 239:21; 252:23; 253:1
Contrôle.. [1] - 228:20
contrôler [1] - 229:14
contrôler.. [1] - 207:12
contrôles [4] - 116:5; 127:2; 198:25; 305:10
contrôleur [4] - 225:17; 230:4; 305:22
contrôleurs [2] - 126:19; 217:4
convenez [1] - 254:5
convenir [2] - 82:17;

286:14
convenu [6] - 114:4; 139:10; 186:22; 278:5, 11; 283:21
convenue [2] - 271:17; 287:21
convenues [5] - 86:5; 102:12; 105:6; 129:23
converger [1] - 282:4
conversation [14] - 59:14; 64:25; 80:16; 165:2, 4; 172:21; 241:5; 244:16; 252:24; 267:11; 276:20; 298:11; 317:1
conversation-là [1] - 241:5
conversations [13] - 77:15; 81:6; 118:11; 138:4; 150:4; 199:16; 201:15; 241:25; 260:13, 17; 261:2; 275:22; 294:19
conversations-là [1] - 241:25
conversion [14] - 36:3; 54:1; 148:7; 149:1; 152:5, 11, 23; 153:2; 154:24; 158:4, 10; 160:2; 215:21; 265:7
converties [1] - 215:24
convertir [3] - 216:2; 252:15; 265:15
conviendra.. [1] - 220:16
conviennent [1] - 96:14
conviennent.. [1] - 286:24
conviens [1] - 216:1
conviviaux [1] - 130:16
convié [3] - 280:12, 14, 18
conçu [1] - 309:20
copie [12] - 16:23; 41:8, 11; 42:9; 60:25; 91:5; 190:8; 246:6; 285:7, 11, 14; 287:8
corporatifs [1] - 126:20
corporatives [1] - 132:22
correct [8] - 57:9; 90:5, 24; 119:17; 183:2; 186:25; 197:14; 230:16
correcte [1] - 117:13
correctement [3] - 10:5; 122:20; 145:24
correctes [2] - 230:14
correspond [3] - 131:5; 246:16
corrigé [1] - 16:8
corrélation.. [1] - 90:13
cote [12] - 21:23; 45:5; 60:13; 68:21; 153:22; 204:15; 209:1; 225:24; 255:6; 270:15; 276:25; 288:23
coté [1] - 79:2
couche [4] - 20:11, 16; 44:23
couleur [1] - 268:9
Coulombe [4] - 33:5, 9; 35:7, 9
coup [2] - 14:23; 58:22
coupe [1] - 270:7
couper [2] - 13:11; 104:5
couplage [1] - 206:13
couple [1] - 82:15
coups [2] - 77:9; 210:3
coupée [1] - 151:21
cour [1] - 180:6
Cour [1] - 12:17
Cour suprême [2] - 12:3; 13:16
Cour suprême du Canada [1] - 11:22
courriel [44] - 15:1; 36:13; 47:18; 89:25; 122:8; 135:13; 136:14; 137:4, 20; 139:20; 144:14; 151:11; 153:24; 160:5; 188:18, 21; 189:8, 22; 190:9; 191:5, 9, 12, 25; 192:1; 193:18; 194:7; 195:18; 196:7; 197:2; 198:17; 199:14; 201:21; 203:1; 270:19; 284:4, 20; 286:15, 20; 287:3, 10; 298:9
courriel-là [2] - 190:9; 287:3
courriels [16] - 6:24; 7:5; 10:16; 17:13; 89:19; 90:1; 111:18; 131:24; 144:16; 182:6; 188:22; 189:5; 192:4; 197:5; 203:9; 285:14
courriels.. [1] - 7:25
cours [11] - 64:8; 102:23; 109:9; 113:8; 115:5; 122:14; 124:11; 128:16; 135:16; 234:22; 265:2
court [2] - 43:23; 216:6
courte [2] - 5:20; 25:20
coutume [2] - 289:9, 12
couvert [1] - 233:11
couvertes [1] - 21:6
couverture [1] - 68:25
couvrait [1] - 206:8
couvre [1] - 229:21
couvrir [2] - 69:15; 149:22
coïncidence [1] - 65:22
coût [16] - 30:18; 60:2; 66:10, 18; 67:5, 21; 108:1, 4; 149:10; 208:8; 216:12; 251:23; 253:15; 291:10; 313:2
coûte [4] - 161:8; 163:3, 21; 242:10
coûter [1] - 242:14
coûteuse [2] - 47:8; 71:22
coûts [33] - 18:22; 43:17; 47:1, 12; 56:25; 59:23; 78:1; 97:5; 100:2; 114:3; 152:19; 156:21; 182:25; 236:18; 250:6; 253:11; 256:5; 282:25; 283:1, 8; 310:20; 311:22; 312:1, 4, 13, 19; 313:6; 314:2; 315:7, 13; 316:11, 15
coûts.. [1] - 311:4
CPU [2] - 39:8, 14
crayon [2] - 91:15; 95:21
cristallisé [2] - 59:2, 19
critères [4] - 97:5; 109:15; 142:21; 175:10

croissance [1] - 42:8
croyons [1] - 61:24
CRQ [5] - 206:16, 19; 207:2, 24; 208:3
crucial [1] - 156:9
création [2] - 148:12; 155:3
crée [1] - 228:8
créer [4] - 130:14; 131:21; 236:7; 244:14
CSR [3] - 227:12, 14
CST [6] - 207:3, 12; 227:11; 233:12; 237:3; 251:18
CST1 [4] - 223:11; 229:16; 230:19; 233:11
CST2 [2] - 223:14; 229:22
CST3 [2] - 223:14; 229:22
cube [1] - 80:6
câlins [1] - 196:20
célébrer [2] - 118:17, 19
célérité [3] - 12:25; 13:7, 10

D

d'aborder [1] - 129:18
d'accentuer [1] - 56:18
d'acceptation [2] - 106:10; 109:15
d'accès [2] - 188:2, 4
d'accélérateur [1] - 197:14
d'acheter [1] - 211:4
d'acquisition [3] - 67:5; 71:7; 202:2
d'action [3] - 310:25; 313:15; 314:19
d'action.. [1] - 314:16
d'administration [27] - 44:3, 22; 62:8; 69:3; 70:2; 71:17; 80:8, 13, 19; 81:23; 115:24; 124:14; 125:8, 25; 126:16, 23; 205:12; 224:14; 226:14; 241:13; 242:1; 248:22; 265:4; 296:20; 300:6; 301:4; 312:19
d'adopter [1] - 69:14
d'adresser [2] - 196:1, 18
d'affaires [20] - 42:17; 75:17; 114:20; 117:3; 122:18; 123:9, 13, 16, 19; 129:22; 155:19; 194:25; 207:9; 211:17; 214:3; 218:11; 228:17; 236:19; 261:25; 276:6
d'agilité [2] - 82:19, 21
d'aiguillage [1] - 26:22
d'ailleurs.. [1] - 23:24
d'ajout [1] - 208:1
d'ajouter [2] - 105:12; 252:5
d'ajouts [3] - 29:16
d'ajustement [10] - 83:2, 5; 92:19; 107:10; 112:8, 10; 114:9; 124:4; 126:2; 237:15
d'ajuster [2] - 98:22; 310:17
d'Alexandre [1] - 133:11
d'aller [2] - 39:10; 223:7
d'aller.. [1] - 104:25
d'analyse [2] - 35:17; 303:13
d'analyser [1] - 296:11
d'analyses [2] - 199:20; 284:2
d'analyses.. [1] - 269:8
d'anonymisation [2] - 157:23; 159:17
d'août [3] - 7:14; 8:10, 22
d'appariement [2] - 218:10, 15
d'appel [20] - 18:9; 76:8; 85:3, 5, 9; 130:4; 135:5; 145:5, 12; 181:8; 185:15; 214:12; 223:23; 240:19; 241:4, 9, 18; 256:12; 293:2
d'appels [1] - 135:19
d'apprendre [1] - 120:16
d'architecture [1] - 217:12
d'argent [12] - 43:23; 58:22; 70:4, 8-9, 15, 21; 73:22; 75:14; 79:17; 81:5; 82:13
d'argent.. [2] - 70:19; 79:13
d'arriver [1] - 313:15
d'arrêt [1] - 242:10
d'arrêter [1] - 307:7
d'articles [1] - 212:1
d'assurance [5] - 216:2; 219:5; 259:1; 305:8; 306:24
d'assurance.. [2] - 207:9; 306:5
d'assurances [3] - 304:23; 305:10
d'attribuer [1] - 12:9
d'attrition [1] - 278:23
d'autant [1] - 184:1
d'autres. [1] - 151:15
d'avance [1] - 245:7
d'avant [1] - 91:9
d'avis [3] - 153:4; 194:25; 289:24
d'avoir.. [2] - 122:17; 127:8
d'emblée.. [1] - 116:3
d'enjeu [1] - 111:21
d'enquête [4] - 9:25; 11:24; 12:6, 24
d'ensemble [1] - 32:6
d'entente [2] - 93:7; 107:1
d'entreprise [3] - 207:15, 21; 217:12
d'enveloppes [1] - 172:12
d'environ [1] - 153:5
d'escamoter [1] - 73:17
d'estimer [1] - 152:19
d'exercice [1] - 63:12
d'exhiber [2] - 130:2; 170:23
d'expertise [7] - 68:17; 74:19; 75:2; 81:7, 9; 125:23; 274:18
d'experts [4] - 35:7; 178:8; 243:12; 258:20
d'expliquer [1] - 14:18
d'exploser [1] - 311:12
d'expérience [2] - 274:14, 19
d'externes [1] - 130:15
d'extras [1] - 103:13
d'exécuter [3] - 121:15, 24; 141:15
d'exécuter.. [1] - 122:4

d'exécutif [2] - 48:13; 122:6
d'exécution [2] - 102:24; 109:9
d'heures [11] - 62:23; 75:7; 105:5; 178:12; 264:2; 278:19, 25; 280:23; 281:10; 283:15; 295:7
d'IBM [12] - 29:23; 46:10, 21; 53:4; 54:9; 68:2; 70:6; 110:2; 200:21; 259:2; 269:17; 290:24
d'IBM.. [2] - 55:11; 70:11
d'ici [1] - 244:3
d'identifier [1] - 56:23
d'il [1] - 34:8
d'immatriculation [1] - 230:15
d'impact [1] - 115:25
d'importance [1] - 12:20
d'imputabilité [2] - 125:3; 272:15
d'infonuagique [2] - 52:20
d'informaticiens [1] - 145:6
d'information [2] - 228:5; 310:12
d'infrastructure [1] - 27:6
d'infrastructures [6] - 20:12, 17; 36:20; 47:17, 20; 49:2
d'injecter [2] - 58:21; 153:4
d'installer [2] - 83:7; 276:18
d'Intel [2] - 53:8; 54:8
d'intelligence [1] - 212:5
d'interfaçage [1] - 206:17
d'internes [1] - 130:15
d'interrogation [1] - 34:12
d'interrogatoire [1] - 101:6
d'intervenir [2] - 165:14; 166:19
d'intervention [1] - 234:25
d'intrants [1] - 212:25
d'intégration [2] - 197:24; 256:5
d'intégrer [3] - 206:22; 222:2; 224:9
d'intérêt [2] - 12:2, 7
d'investissement [1] - 18:25
d'obtenir [2] - 122:17, 19
d'octobre [1] - 46:22
d'oeuvre [1] - 124:6
d'offres [87] - 15:2; 18:9, 12; 29:21; 30:8; 56:5; 57:19, 21; 59:22; 61:8, 11, 20; 62:12; 65:15; 68:1; 73:8; 76:8, 16; 85:3, 5, 9, 17; 99:4; 104:7; 105:5; 130:4; 134:19; 135:6, 19; 137:21; 145:5, 12; 152:10; 174:21; 175:2; 178:11; 181:8, 12; 182:4, 9, 19; 183:22; 184:12, 19, 22; 185:15, 25; 186:24; 187:24; 212:21; 213:7; 214:5, 13; 216:14; 217:8; 220:23; 223:23, 25; 224:3, 24-25; 232:12; 233:15, 22-23; 240:12, 19-20, 25; 241:4, 9, 18, 24; 242:13, 19; 243:4, 8, 15; 256:13; 259:10; 263:10; 267:22; 293:2, 5
d'offres-là [1] - 187:24
d'optimiser [2] - 120:19; 261:4
d'ordre [2] - 18:7; 253:17
d'Orléans [1] - 244:3
d'outils [1] - 249:13
d'ouvrage [1] - 106:20
d'une.. [2] - 59:24; 213:6
d'utilisateurs [1] - 23:10
d'utilisation [1] - 41:23
d'utiliser [3] - 70:6; 80:17; 240:14
d'Yves [1] - 182:2
d'écart [1] - 68:12
d'écarter [1] - 52:9
d'écarts [1] - 168:19
d'économies [1] - 264:4
d'écoute [1] - 273:11
d'écrire [3] - 184:11; 187:20, 22
d'éléments [1] - 97:24
d'épais [1] - 67:2
d'équipe [3] - 93:24; 110:3; 249:7
d'équipes [1] - 211:12
d'équipiers [1] - 146:6
d'équité [2] - 14:8, 21
d'évaluation [2] - 195:17; 303:13
d'être.. [2] - 122:18; 312:25
d,un [1] - 153:8
dame [2] - 201:17, 25
Danny [1] - 294:18
Daoust [1] - 91:18
DAP [64] - 43:7; 113:14; 114:3, 5, 15, 21; 115:3, 9, 12; 129:18, 20, 23; 146:24; 147:17; 150:24; 151:5; 152:1, 3; 153:22, 25; 154:8, 11-12; 157:2; 159:9, 15, 23; 160:6, 9; 161:2, 23; 163:4, 20; 164:13, 25; 165:3; 167:16, 18, 22-24; 168:6, 8; 237:14; 239:16; 240:5; 244:7, 21; 246:11, 17; 247:3, 10, 14; 248:6; 250:11, 15, 23-24; 251:2; 252:3
DAP-là [1] - 250:23
DAP.. [1] - 167:18
DAPs [1] - 244:24
date [32] - 25:9; 33:2; 46:10; 47:18; 49:5; 55:5; 63:11, 15; 73:21; 74:2; 80:23; 86:9; 91:12; 146:25; 151:11, 18; 153:23; 168:5; 180:13; 188:19; 203:3; 209:3, 5; 226:1; 232:24; 271:18; 280:9-12; 295:9
datent [1] - 17:14
davantage [6] - 40:17; 59:20; 79:17; 160:21; 262:8; 300:18
Deloitte [1] - 200:21
delta [2] - 279:16, 23
delà [3] - 18:11, 22;

19:2
demandaient [1] - 310:17
demandant [1] - 89:9
demande.. [1] - 237:14
demanderez [1] - 173:16
demandes [10] - 47:6; 83:2, 5; 92:19; 112:7; 124:4; 126:2; 227:17; 235:6; 246:6
demandé [9] - 8:20; 42:21; 151:6; 152:12, 18; 186:19; 292:5; 300:17
demandée [1] - 158:25
demeure [2] - 118:6; 200:3
demi [4] - 47:21; 198:12; 211:11; 294:6
demi-heure [1] - 47:21
demie [1] - 225:21
deployed [1] - 268:12
derniers [1] - 60:18
dernières [3] - 135:16; 193:25; 203:7
descend [2] - 291:11; 312:2
descendre [12] - 31:17; 36:23; 47:2; 154:12; 206:3; 247:8, 25; 250:12; 252:19; 290:2; 291:20
descendu [2] - 236:9
description [3] - 172:7; 174:8; 252:20
design [1] - 99:10
designe [1] - 39:17
designent [2] - 39:18
dessin [2] - 99:5; 230:5
dessinent [1] - 261:23
dessiner [1] - 265:11
deux.. [5] - 8:11; 23:16; 104:21; 197:17
devaient [2] - 20:23; 21:6
devait [4] - 65:20; 67:20; 215:19; 286:3
devance [1] - 208:4
devancement [1] - 208:11
devancer [1] - 208:7
devancé [1] - 215:15
devancés [1] - 215:14
devenu [2] - 90:21, 23
devient [3] - 103:22; 169:2, 4
devinettes [1] - 313:1
devons [1] - 207:11
devra [3] - 194:21; 215:11; 284:7
devra.. [1] - 208:17
devraient [1] - 292:20
devront [1] - 283:15
diagonale [1] - 141:6
diagramme [2] - 230:1; 248:8
dialogue [15] - 123:24; 147:19; 172:24; 194:2, 23; 195:6, 11; 198:1, 9; 201:4; 202:24; 213:3; 263:11; 293:6
diapositive [4] - 130:5, 13; 259:20; 275:23
Dieu [3] - 38:20; 120:2; 313:22
difficile [8] - 94:12, 20; 198:12, 14, 19; 229:5; 251:12
difficiles [4] - 123:1; 243:25; 287:15
difficulté [3] - 90:12; 247:15; 303:17
difficultés [1] - 120:3
différemment [1] - 127:17
différence [7] - 143:8; 144:17, 19; 207:6; 260:3; 292:14
différends [1] - 89:6
différent [2] - 66:23; 314:18
différentes [30] - 21:24; 30:23; 42:17; 44:23; 53:3, 20; 54:13, 24; 60:7; 62:23; 66:24; 69:18; 71:20; 83:7; 104:5; 115:18, 25; 127:13; 163:15; 186:6; 188:9; 244:21, 24; 246:11, 17; 260:1; 261:24; 293:14; 295:19; 296:7
différents [16] - 10:12; 29:17; 41:22; 48:1; 54:25; 73:10; 87:22; 116:4; 142:21; 171:2; 186:5; 248:11; 278:13; 310:4; 313:18
différents.. [1] - 23:19
Dilaudid [1] - 302:15
dimanche [1] - 193:5
diminue [1] - 56:23
diminuent [1] - 25:11
diminuer [1] - 288:4
diminué [1] - 30:18
dira [4] - 82:12; 144:19; 201:24; 213:11
dirais-je [1] - 273:4
dirais.. [2] - 83:20; 118:2
dire.. [3] - 28:25; 29:7; 268:4
directeur [5] - 22:6; 33:10; 91:21; 137:25; 140:1
directeurs [3] - 49:1; 127:3; 146:17
direction [12] - 48:19; 95:14; 124:9; 178:25; 187:25; 232:4; 237:22; 238:4; 241:12; 257:19; 291:14; 296:19
directs [2] - 305:5
dirige [1] - 264:2
dirigé [1] - 57:19
diront [1] - 274:2
dis.. [1] - 282:18
disant [3] - 119:8; 211:1; 314:15
discriminant [1] - 66:20
discriminer [2] - 66:12; 67:7
discussion [8] - 81:22; 121:18; 122:1; 290:1; 311:17; 313:3
discussion-là [1] - 121:18
discussions [6] - 131:19; 135:5; 179:19; 211:6; 287:15
discute [3] - 130:11; 214:14; 301:18
discuter [2] - 82:1; 111:15
discuté [10] - 51:9; 65:10; 131:8; 132:14; 137:2; 140:22; 169:23;

198:10; 306:14; 313:1
dise [1] - 41:2
disent [4] - 7:17; 40:1; 261:19; 262:21
disons [2] - 153:8; 208:1
disparaître [1] - 233:4
dispendieuses [1] - 31:14
dispendieux [1] - 299:8
disponibilité [1] - 77:11
disponible [6] - 51:15; 74:4; 155:18; 156:6; 246:21
disponibles [3] - 51:4, 13; 242:16
distance [2] - 135:20; 136:4
distinction [1] - 210:23
distinctions [1] - 60:21
distinguons [1] - 30:3
dit.. [4] - 55:4; 134:14; 161:8; 203:21
dites-moi [1] - 137:6
dites-moi-le [1] - 37:15
dites.. [2] - 165:6; 172:23
dits [1] - 211:8
divers [1] - 292:25
diverses.. [1] - 305:8
divisées [2] - 228:15; 294:15
dizaine [1] - 240:7
dizaines [7] - 8:17; 9:19; 238:15; 239:24; 240:16; 253:20
doctorat [1] - 265:4
document [66] - 15:2; 33:4; 36:14; 37:13; 38:10; 55:2, 5; 58:17; 60:14; 69:7; 75:20; 76:8; 78:18; 82:12, 16; 83:8, 11-12; 85:3, 9; 89:8, 11; 92:13; 111:17; 141:7; 145:12; 191:5; 199:21; 200:7, 10, 18, 22; 209:23; 235:20; 236:4, 16; 239:3; 246:13; 255:19; 256:11, 17; 258:5; 260:9, 20; 264:11; 270:18, 21; 271:21; 273:9, 22; 274:20, 24; 276:14; 285:19; 287:25; 288:1, 5; 290:5; 293:12; 296:6; 304:1; 307:4, 8; 315:22
document-là [14] - 36:14; 55:2; 58:17; 75:20; 209:23; 236:16; 239:3; 264:11; 274:20; 276:14; 287:25; 288:5; 290:5; 315:22
documentaire [1] - 230:9
documentation [4] - 104:24; 114:11, 18; 153:13
documente [3] - 165:3; 168:13; 169:5
documentent [1] - 83:23
documenter [3] - 147:14; 152:3; 169:20
documentes [1] - 161:22
documentez [1] - 169:18
documents [39] - 6:15; 7:12; 8:18, 22; 9:20; 10:7; 17:11; 36:25; 84:19; 85:4; 115:17, 20; 119:13; 126:22; 127:5; 135:5; 151:4; 181:3, 8; 185:13, 15-16; 193:22; 194:22; 195:2, 13, 15; 196:4; 197:3; 214:7; 223:23; 245:18; 258:1; 270:22; 289:13; 293:2; 309:1; 310:4
documents-là [1] - 185:13
documents.. [1] - 181:3
documenté [1] - 168:17
documentée [1] - 163:9
documentées [2] - 40:4; 238:3
doigts [1] - 64:18
doit.. [2] - 133:4; 215:11
doive [1] - 153:15
doivent [10] - 12:24; 47:24; 66:25; 140:20; 141:12; 142:7; 145:2; 162:17; 198:6; 316:13
dollars [26] - 22:1; 27:6; 51:24; 58:6; 59:4; 65:19, 25; 99:24; 108:1; 109:3; 149:14, 25; 157:5; 217:22; 218:2; 226:25; 227:1; 238:16; 239:25; 240:16; 251:19; 253:20, 25; 254:14; 255:3; 256:7
domaine [2] - 259:2; 274:20
domino [1] - 113:10
dommages [2] - 292:13
donc.. [12] - 102:7; 103:10; 108:5; 127:22; 172:14; 183:13; 198:17; 217:23; 247:12; 257:5; 296:25; 306:1
donnait [2] - 193:21; 279:18
donne [13] - 31:16; 55:18; 107:24; 124:8; 132:24; 172:4; 174:5; 194:18; 279:16; 290:13; 291:12; 293:14; 295:9
donnera [1] - 299:3
donnerai [1] - 284:19
donneur [1] - 106:20
donnez [1] - 163:22
donné.. [1] - 162:5
donnée [2] - 126:15; 239:9
données [51] - 23:15; 24:16; 26:22; 39:20; 42:16; 132:22; 133:3, 7-9, 13; 144:24; 146:22; 148:10, 13, 17; 150:15; 155:2, 4, 9, 14-15, 20; 156:1, 10; 157:23; 158:2, 6; 159:20; 161:20; 162:16; 212:6; 215:22; 216:2; 222:10-12, 15, 23; 223:19; 239:2, 8, 13; 252:15; 265:16
données-là [1] -

133:9
dossier [18] - 48:15; 63:8; 99:3; 105:3; 115:15; 207:24; 215:20; 223:8; 225:20; 229:9; 230:19; 233:13; 249:9; 263:21; 264:12; 285:8
dossier-là [1] - 229:9
dossiers [8] - 48:15; 63:5; 199:20; 225:13; 230:21; 281:7; 294:13
dot [1] - 210:14
double [2] - 30:5; 261:6
doute [5] - 121:1; 224:17; 251:14; 292:23; 296:17
drapeau [1] - 247:1
drapeaux [1] - 225:14
dribble [1] - 242:25
droit [10] - 7:18; 15:10; 144:11; 163:23; 166:19; 204:5, 8; 222:17
droite [2] - 230:1; 254:1
droits [2] - 10:1; 166:4
du. [1] - 249:6
du.. [7] - 55:8; 204:19; 207:24; 214:15; 228:20; 249:3; 290:13
Dubé [14] - 76:6, 10; 126:12; 134:8, 13, 18, 23; 135:14; 173:6, 9-10; 176:21; 186:24; 201:18
Ducharme [4] - 49:6, 14; 54:12; 63:4
Dumas [5] - 48:6; 92:1, 7; 96:20; 121:7
durait [1] - 87:19
dure [1] - 107:23
durer [1] - 109:5
duré [1] - 38:23
durée [8] - 20:17; 21:3; 24:20; 25:5, 19-20; 35:5; 159:10
durées [1] - 35:15
débat [1] - 300:1
débattre [1] - 299:16
débloque [1] - 197:9
débloquer [1] - 193:8
débloqué [1] - 199:15
déborde [1] - 108:10
début [33] - 26:4; 31:2, 14; 55:13, 15; 83:12; 89:17; 93:8; 94:2; 95:17; 98:20; 101:2, 17; 116:7, 15; 117:6, 25; 118:23; 119:5, 7, 20; 120:6; 121:3; 130:3; 133:18; 172:21; 213:12; 241:7; 255:4; 258:17, 19; 269:19
début.. [1] - 60:23
débuter [1] - 95:17
débutera [1] - 301:9
débuté [2] - 224:16; 283:25
décalage [2] - 98:7, 9
décembre [17] - 70:2; 74:1; 75:24; 81:2; 95:5; 119:5, 20; 120:7, 16, 20; 121:2; 226:4; 255:7, 24; 258:17, 19; 271:17
décide [1] - 301:2
décident.. [1] - 263:12
décider [2] - 99:7, 16
déciderai [3] - 166:23; 167:8, 12
décideront [1] - 187:15
décidé [4] - 18:16; 68:13; 186:22; 206:21
décision [34] - 7:20; 35:23; 36:7; 44:3, 21; 62:6; 63:3; 76:4; 116:22, 24; 127:20; 149:2; 151:8; 152:16; 153:1, 16; 154:19; 156:4; 162:22; 163:4; 164:22, 25; 167:2; 169:8; 187:2; 197:1; 222:4; 224:6, 8, 10; 269:8; 270:6; 299:5, 9
décisions [6] - 62:7; 117:5; 156:5; 161:4; 215:9; 219:19
déclaré [1] - 313:12
déclencher [3] - 75:10; 108:21; 248:15
déclencheur [3] - 94:16; 119:23; 120:1
déclencheurs [2] - 73:23; 74:2
déclenché [5] - 114:10; 196:4, 7; 201:16; 290:3
déclenchées [1] - 250:24
décode [2] - 58:23; 180:1
décommissionner [3] - 220:6; 221:1; 234:4
décomposent [1] - 229:15
découpage [4] - 21:18; 98:11; 102:20; 265:23
découpe [1] - 94:3
découper [2] - 127:13; 275:12
découper.. [1] - 128:12
découpes [1] - 265:20
découpé [1] - 105:4
découverte [1] - 261:19
décrets [1] - 115:19
dédommagement [2] - 163:18; 167:23
dédommagée [1] - 163:17
déduire [1] - 34:13
défaut [3] - 282:17; 292:11, 24
défi [12] - 32:10; 55:11, 20; 76:4; 95:2; 102:9; 131:10; 144:7, 21; 146:19; 267:11; 301:1
défi-là [2] - 146:19; 301:1
définitive [1] - 107:21
défis [5] - 93:16; 122:11; 147:13; 301:3
déformation [1] - 149:18
dégradée [1] - 118:25
déjà.. [1] - 43:21
délai [1] - 75:25
délai.. [1] - 25:8
délais [4] - 13:9, 16; 14:7; 36:19
délicat [1] - 198:24
délocalisées [1] - 136:9
démarche [2] - 55:9; 60:5
démarche-là [1] - 60:5
démarches [6] - 180:10; 277:25; 289:16; 300:12, 16, 19

démarrage [4] - 87:9, 12; 94:1; 95:3
démarre [1] - 54:21
démarrer [2] - 48:15; 88:12
démontre [1] - 299:7
démontrent [1] - 132:3
démontrer [1] - 206:13
démontré.. [1] - 15:10
dénoncer [1] - 302:16
dénoncé [1] - 315:7
dénoncée [1] - 312:11
dénoncées [1] - 301:23
dénote [1] - 272:8
départ [16] - 18:25; 43:25; 46:11; 54:17; 56:1; 62:3; 80:11; 100:24; 107:3; 121:12, 22; 131:6; 204:14; 228:10; 254:19
départir [2] - 215:6; 234:8
dépasse [2] - 283:17, 19
dépassement [3] - 18:21; 19:2; 56:25
dépend [4] - 26:20; 40:11; 185:23; 265:23
dépendamment [3] - 131:14; 214:11; 239:16
dépendamment.. [1] - 251:4
dépendances [2] - 233:3; 237:4
dépense [1] - 61:21
dépenses [1] - 24:3
déploiement [3] - 38:15; 268:1; 269:3
déployée [1] - 268:16
dépose [1] - 18:3
déposent [1] - 42:9
déposer [4] - 8:4; 10:7; 170:20; 289:3
déposé [2] - 16:5; 260:20
déposée [2] - 45:10; 201:3
dépôt [2] - 14:25; 159:4
dérangé [1] - 64:12
déroger [1] - 138:13
dérouler [1] - 12:25
désespoir [1] - 275:17
désire [2] - 140:8; 153:11
désolé [3] - 66:14; 204:23; 213:17
désynchronisation [3] - 239:2, 7, 12
désynchronisée [1] - 239:9
détacher [1] - 180:5
détail [5] - 32:7; 255:23; 307:14; 314:2; 315:3
détaillé [2] - 97:21; 99:5
détaillée [1] - 246:25
détaillées [1] - 236:12
détails [7] - 97:15, 22; 216:1; 226:6; 263:9; 312:5
détermine [1] - 30:7
déterminer [1] - 175:5
déterminé [4] - 18:22; 70:3; 309:15
détour [1] - 170:22
développement [6] - 41:19; 42:14; 131:2, 21; 249:13; 267:1
développement.. [1] - 131:19
développements [1] - 193:24
dîner [3] - 151:19; 166:17; 170:3
dû [9] - 15:3; 85:17; 90:14, 17; 151:1; 158:19; 161:1; 162:22; 235:5
dû.. [1] - 151:1

E

e880 [2] - 22:3; 23:3
effect [2] - 252:9, 12
effectivement [19] - 22:21; 79:21; 81:21; 83:15; 93:11; 95:22; 108:20; 111:16; 125:17; 128:19; 176:19; 205:23; 213:20; 246:20; 252:24; 257:9; 282:19; 284:18; 314:23
effectivement.. [1] - 306:7
effectuer [1] - 229:18
effectuez [1] - 209:3
effectué [1] - 110:4
effectuées [1] - 283:16
effet-là [1] - 252:18
effets [10] - 38:16; 39:5; 112:24; 113:3; 251:7; 253:23-25; 282:21
efficace [1] - 192:10
efficacement [1] - 12:25
effort [1] - 262:5
efforts [14] - 13:3, 21; 112:21; 233:7; 251:17; 253:13; 269:7; 278:5, 12, 15, 21; 281:21; 282:11; 283:11
eille [1] - 119:8
elle-même [1] - 128:8
empile [1] - 251:16
empile.. [1] - 89:3
employés [1] - 268:21
emporterait [1] - 53:10
empêchait [1] - 79:16
encadrant [1] - 231:2
encadre [2] - 159:7; 231:1
encore.. [2] - 89:23; 254:24
end [2] - 26:20; 196:12
endroit [6] - 186:7, 12; 188:13; 286:6; 297:12
endroit-là [1] - 186:12
endroits [2] - 52:17; 198:15
engagement [1] - 297:5
englobant [1] - 284:22
englober [1] - 128:17
enhancement [1] - 265:8
enhancements [1] - 266:24
enjeu [6] - 75:4; 77:21; 140:11; 163:6; 206:13; 312:18
enjeu-là [1] - 163:6
enjeux [4] - 24:12; 156:3; 215:17; 234:13
enlever [1] - 151:6
enlèvera [1] - 113:17
enquête [2] - 11:15; 12:17
enquêtes [1] - 229:20
enquêteur [1] - 239:11
enquêteurs [3] - 171:2, 5; 202:11

ensemble [22] - 37:4; 41:4; 48:3; 50:14; 103:12; 109:25; 116:24; 125:10; 130:16; 134:17; 141:2; 143:3; 146:20; 171:19; 179:19; 187:25; 226:15; 276:11, 13; 298:1, 17; 307:4
ensuite. [1] - 50:17
ensuite.. [1] - 272:20
entendez [1] - 283:14
entends [2] - 32:24
entendu [4] - 6:14; 77:22; 105:16; 292:19
entendus [5] - 79:19; 96:21; 100:23; 115:5; 174:20
entente [20] - 98:4; 99:21; 100:9; 101:21; 106:23; 120:6, 15; 121:8; 141:15; 142:8, 20; 159:10; 161:22; 276:22; 277:6; 284:7; 287:7, 14; 291:7; 295:23
entente-là [1] - 287:14
ententes [21] - 93:1, 4; 95:20; 96:2; 97:2, 19; 98:1, 8, 13; 100:1, 15; 102:12, 22; 106:8; 107:7; 120:11; 124:5; 140:21; 142:24; 144:4; 181:23
entourant [3] - 61:23; 86:11; 193:25
entouré [1] - 146:12
entraîner [3] - 134:25; 244:6, 10
entraîné [1] - 51:3
entre-temps [2] - 30:6; 240:14
entre.. [1] - 303:3
entreprise [9] - 33:14; 87:9, 11, 13, 25; 88:21; 97:19; 108:23; 127:13
entreprise-là [1] - 97:19
entrevue [1] - 143:25
entériné [1] - 80:11
enveloppes [4] - 18:15; 172:3; 174:5
environnements [6] - 41:5; 42:11, 23-24; 267:3
envisager [1] - 136:3
envisagé [1] - 135:18
envisagés [1] - 142:2
envoyer [2] - 8:22; 113:20
envoyez [1] - 195:19
envoyé [16] - 8:8; 10:22, 25; 14:25; 16:25; 27:24; 33:4; 151:15; 188:20; 189:16, 20; 191:6; 199:21; 287:3; 293:16
envoyé.. [1] - 151:14
envoyée [1] - 197:23
envoyées [1] - 156:10
envoyés [5] - 7:13; 10:17, 19; 17:11; 60:15
ERP [1] - 265:11
erreur [4] - 31:11; 59:16; 91:4; 311:3
espaces [1] - 186:5
espèce [1] - 252:18
espérant [1] - 161:23
essaie [8] - 83:7; 167:5; 199:16; 201:19; 261:4; 275:21
essaie.. [1] - 199:17
essaient [2] - 104:4; 249:17
essaies [4] - 117:2; 134:1; 164:11; 258:7
essais [1] - 268:20
essayant [1] - 10:6
essayer [9] - 84:20; 89:5; 103:25; 120:19; 128:14; 265:15; 282:4; 300:20; 316:25
essayez [2] - 184:5; 283:16
essayé [1] - 216:6
essentiellement [3] - 149:23; 160:4; 232:19
essentielles [1] - 314:9
estimation [2] - 51:25; 256:3
estime [1] - 263:15
estimer [1] - 263:17
estimé [2] - 31:6; 51:24
estimés [1] - 283:1
eu.. [1] - 199:6
eue [5] - 65:1; 122:2; 171:9; 174:18
ex-équipes [1] - 64:3
exacte [1] - 317:6
examen [1] - 57:25
excellent [1] - 139:25
exception [1] - 191:20
exception.. [1] - 191:14
exceptionnellement [4] - 139:5, 14, 16; 145:4
excessifs [1] - 13:17
excessivement [1] - 256:6
exclusivement [1] - 10:1
excuse [1] - 38:1
exercent [1] - 274:15
exercice [2] - 86:24; 95:10
exercices [2] - 256:12; 270:3
exercices-là [1] - 256:12
exhaustif [1] - 114:13
exhibe [1] - 65:14
exhibé [1] - 200:9
exige [1] - 13:23
exigences [1] - 14:8
exigé [1] - 196:23
existaient [1] - 84:19
existant [2] - 87:4; 112:23
existantes [1] - 35:11
existe [14] - 52:3, 23; 89:25; 160:11; 209:12; 255:11; 279:25; 285:11; 286:15; 287:10, 12; 288:1, 5, 8
existe-t-il [1] - 89:25
existent [1] - 207:16
exister [2] - 66:25; 209:13
expertises [1] - 273:21
experts [11] - 39:18; 41:22; 77:13; 234:11; 236:9, 14; 241:14, 16; 243:14; 259:6; 291:2
explication [1] - 7:17
explication-là [1] - 7:17
explications [1] - 57:8
expliquais [2] - 234:9; 298:8
explique [7] - 31:16; 68:4; 214:22; 215:1; 297:12; 301:3; 315:3
expliquent [5] -

29:24; 67:3; 115:17, 21; 232:5
expliquer [10] - 15:21; 29:9; 43:13; 82:7; 88:9; 152:16; 191:24; 212:17; 235:20; 288:14
expliquiez [1] - 56:12
exploiter [1] - 77:17
explorer [1] - 13:25
exploser [1] - 241:22
explosion [1] - 309:4
expose [3] - 33:22; 181:20; 276:5
exposez [1] - 242:7
expressément [1] - 291:9
exprime [2] - 289:24; 290:18
exprimer [1] - 313:1
exprimé [1] - 188:1
exprimées [1] - 47:6
externes [5] - 126:19; 143:11, 18; 213:23; 261:13
extraordinaire [2] - 120:12; 179:10
extras [1] - 103:11
extrêmement [1] - 15:2
exécute [1] - 310:16
exécutent [3] - 99:13; 158:3; 160:1
exécuter [9] - 72:9; 100:25; 119:4; 140:9; 146:15; 158:21; 278:25; 282:13, 23
exécutif [13] - 6:25; 48:13; 66:15; 124:23; 129:14; 238:4; 257:18; 260:20; 275:25; 296:15; 307:16; 314:4
exécutif.. [1] - 48:17
exécutifs [3] - 36:25; 234:14; 269:17
exécution [1] - 200:2
exécutive [4] - 270:6, 11; 275:23; 276:10
exécutives [1] - 274:2
exécuté [1] - 97:23
exécutée [1] - 117:18
exécutés [2] - 142:7; 145:3
eye [2] - 258:13; 269:22

F

F4 [2] - 41:6
fabricant [1] - 61:13
face [5] - 46:25; 144:12; 146:4; 241:13; 243:6
facile [14] - 74:24; 76:16; 77:3; 80:16; 88:20; 112:18; 113:6; 114:17; 200:4; 204:1, 5; 208:22
facilement [5] - 43:13; 54:6; 82:14; 309:23; 310:5
faciles [2] - 112:16; 113:1
facteur [1] - 275:6
facturation [2] - 230:13; 288:4
facturation.. [1] - 109:7
facture [7] - 107:16; 108:8; 110:11, 14; 288:3; 310:3
factures [9] - 108:5; 109:10, 13, 19; 110:7; 124:11; 126:2; 150:14
factures-là [1] - 109:11
facultative [1] - 76:25
faible [3] - 78:21, 23; 79:4
faibles [1] - 256:6
faire. [2] - 242:8; 299:15
faisant [2] - 195:3; 241:20
fait.. [8] - 7:11; 31:8; 54:23; 103:5; 106:21; 123:14; 133:25; 238:7
faite [8] - 55:9; 122:22; 199:5; 258:3; 259:8; 280:6; 316:22; 317:1
faits [8] - 57:4; 95:16; 114:7; 136:8; 213:22; 217:6; 233:16; 247:21
fallait.. [1] - 131:25
falloir.. [1] - 133:24
fameuse [4] - 212:22; 255:6; 258:9; 265:18
fameuses.. [1] - 69:9
fameux [9] - 99:19; 141:3; 215:13; 224:19; 251:21; 264:14; 266:23; 301:6; 308:23
familier [1] - 201:20
familièrement [1] - 82:10
famille [1] - 228:5
familles [1] - 230:17
fasse.. [1] - 213:15
fast [3] - 275:7, 9, 18
fatigué [1] - 273:5
faudra [4] - 265:11, 13, 15; 267:2
faut-il [1] - 317:6
faut-tu [1] - 76:14
faut.. [2] - 161:3; 231:19
faute [1] - 273:14
faux [3] - 15:4; 54:19; 67:13
façon [28] - 9:6; 20:10; 38:19; 53:14; 59:18; 64:9; 65:21; 77:4; 78:5; 79:18; 87:25; 92:15; 96:8; 128:5; 154:11; 187:23; 199:10; 200:3; 216:6; 250:22; 253:9; 266:17; 268:24; 270:8; 280:5; 287:13; 298:21; 317:22
façon-là [1] - 78:5
façon.. [1] - 273:10
façons [2] - 127:14; 212:4
fenêtre [1] - 269:14
fermes [1] - 123:6
fermé [1] - 73:9
feuille [2] - 245:1; 312:4
feuilles [3] - 82:22; 88:22; 110:1
feuilletés [1] - 214:8
fiche [1] - 133:10
fil [1] - 42:16
filière [1] - 48:9
film [1] - 258:14
fin [44] - 25:9; 26:4; 44:18; 45:1; 46:20; 47:14; 50:11; 72:12, 23; 73:23; 74:3, 6; 76:3; 80:23; 84:3, 6; 87:3; 90:4; 91:1; 97:14; 110:6; 117:6, 14; 119:19; 141:9; 149:11, 13, 20; 152:21; 154:3; 181:24; 191:11; 196:5, 16; 205:6, 8; 227:13; 258:17, 19; 261:1; 280:13; 292:12
fin de semaine [2] - 7:11; 14:22

final [12] - 31:2; 39:21; 65:18; 85:16; 96:20; 109:11, 16; 238:20; 239:20; 283:20; 285:2, 6
finale [5] - 63:15; 106:24; 110:11; 138:6; 184:11
finale.. [1] - 107:1
finalement [19] - 40:3; 64:16; 88:24; 90:25; 95:23; 97:16; 114:1, 8; 200:19; 233:10; 239:1; 246:18; 250:22; 257:13; 263:24; 269:10; 286:17; 298:24; 309:7
finalement. [1] - 308:21
finales [1] - 211:7
finalisent [1] - 95:11
finalisé [1] - 121:7
financement [1] - 251:20
financer [1] - 238:8
finances [2] - 315:8; 316:7
financier [1] - 80:25
financiers [5] - 95:6; 215:13, 18; 220:20; 241:17
financières [1] - 163:7
financés [1] - 247:22
finaux [1] - 253:25
fine [1] - 115:22
fini [1] - 50:4
finir [2] - 11:7; 242:21
finira [2] - 264:22
finit [1] - 238:1
fins [1] - 278:10
fiori [1] - 39:14
firme [2] - 179:4, 9
firmes [5] - 130:15; 173:14; 186:19; 255:16; 258:23
fit [1] - 247:14
fixe [1] - 31:6
fixer [1] - 86:22
fixeront [1] - 194:14
fixées [1] - 85:2
flair [1] - 120:22
focusser.. [1] - 119:9
foi [7] - 15:19; 127:6; 193:24; 197:15; 198:13; 244:18; 287:17
Foldes [6] - 63:2, 4; 117:18; 129:1; 204:20; 294:17
Foldes-Busque [4] - 63:4; 117:18; 129:1; 294:17
Foldes-Busque.. [2] - 63:2; 204:20
fonction [26] - 29:15; 30:7; 35:10; 39:20; 47:25; 52:10; 95:11; 115:14; 127:18, 21; 155:11; 184:12; 207:18; 219:20; 238:13; 249:18; 263:18, 21; 273:20; 282:11, 21; 283:11; 303:15, 21
fonction.. [1] - 39:21
fonctionnait [1] - 155:23
fonctionne [9] - 24:17; 88:15, 18; 93:19; 96:8; 155:21; 162:10, 18
fonctionnel [2] - 159:18; 262:7
fonctionnelles [1] - 261:22
fonctionnent [1] - 82:22
fonctionné [4] - 89:21; 90:20; 104:1; 156:10
fonctions [3] - 42:17; 195:10; 310:7
foncé [1] - 210:10
fond.. [1] - 191:25
fondamentaux [2] - 10:1; 166:4
fonds [2] - 216:2; 219:4
fondés [1] - 304:21
foot [2] - 213:15, 18
force-mémoire [1] - 39:8
forfaitaire [10] - 31:7, 9; 103:7, 20; 104:14, 20; 105:14, 23; 106:3
forfaitaires [1] - 103:13
Forget [1] - 171:6
formation [6] - 41:6, 10-11; 42:15, 19; 59:12
forme [2] - 306:25; 309:14
formelle [1] - 269:9
former [1] - 41:7
formulation [3] - 13:5; 14:5; 306:15
formule [1] - 66:14
formuler [2] - 12:8, 21
formulé [1] - 231:14
fort [5] - 222:2, 8; 234:2; 280:10; 304:12
fortes [1] - 41:17
fou [2] - 198:15
fouillant [1] - 15:24
fouiller [1] - 17:13
fouillé [1] - 7:12
Fournier [3] - 49:8, 10; 65:12
fournies [1] - 20:23
fournis [2] - 278:6; 283:12
fournisseur [14] - 25:4; 31:6; 44:10, 16; 54:4, 24; 65:6; 67:10; 75:6; 134:15; 143:1; 241:23; 302:6
fournisseurs [9] - 25:12; 75:1; 132:2; 150:14; 174:15; 184:10; 194:17; 213:9; 219:14
fous [3] - 104:3; 126:11, 18
FRANCE [1] - 4:23
France [1] - 4:24
Francine [2] - 49:19; 71:11
francophones [1] - 247:16
FRANÇOIS [45] - 5:3, 7, 14, 18, 24; 6:4, 10, 19, 23; 7:4, 8; 8:3, 7; 9:3, 7; 10:18, 24; 14:19; 15:12, 18, 23; 16:3, 12, 18, 24; 17:3, 8; 45:6, 13; 165:12, 19, 23; 166:8, 13, 18; 167:1, 9; 188:23; 189:9, 13, 19; 190:4, 16; 200:11; 245:11
français [3] - 130:17; 213:17; 257:21
française [2] - 247:18; 257:20
François [1] - 5:8
frappant [1] - 244:5
frappé [2] - 104:12, 17
freins [2] - 197:13; 198:19
Frenette [19] - 7:21; 168:23; 173:17; 175:22; 176:25; 177:14; 182:2; 191:10, 15, 17;

193:7, 16; 194:7, 10; 197:8; 199:8, 15, 18; 294:20
Frenette.. [2] - 191:23; 192:23
Frenettes [1] - 197:1
frustrait [1] - 178:2
functional [1] - 263:3
futur [1] - 233:4
future [1] - 276:19
futures [1] - 237:6
février [21] - 33:18-20; 34:1; 55:7; 62:20; 63:15; 121:7; 122:23; 168:25; 269:19; 271:19; 273:12; 276:23; 277:8; 290:20; 300:24; 301:1, 14, 17; 317:15
février-mars [1] - 55:7

G

gabarit [2] - 309:19
gagnant [1] - 66:17
gagnants [1] - 66:13
gagner [2] - 69:16, 20
GAGNON [1] - 4:5
Gagnon [1] - 4:7
Gagné [1] - 257:5
gagné [4] - 67:15; 99:4; 142:17; 144:10
GALLANT [65] - 4:12, 16, 21; 5:1, 5, 10, 16, 22; 6:2, 8, 17, 21; 7:2, 6; 8:1, 5, 12; 9:1, 5, 10; 10:15, 20; 11:1; 15:6, 16, 20; 16:1, 10, 15, 20; 17:6, 16; 19:7; 27:21; 37:11; 38:5, 9; 42:4; 45:21; 70:12; 110:20; 111:7, 12; 112:1; 165:17, 21; 166:1, 3, 5, 11, 15, 22; 167:7, 11; 170:5, 13; 172:15; 176:6; 189:6, 11, 21; 190:6, 12; 245:16; 305:14
Gallant [1] - 14:24
gang [1] - 229:1
gap [1] - 247:14
garagiste [1] - 39:12
garanti [1] - 24:15
garantie [2] - 25:16; 75:15
garanties [3] - 25:10; 35:16; 137:2
garantir [3] - 25:4; 31:1; 271:10
garantis [1] - 24:23
garde [7] - 73:7; 104:3; 107:17, 20; 126:11, 18; 218:3
garde-fous [3] - 104:3; 126:11, 18
garder [1] - 81:12
gardez [1] - 19:15
gardez-vous [1] - 19:15
gardé [2] - 62:22; 219:23
gardée [2] - 163:19; 285:7
gauche [8] - 28:4, 10, 13-15; 215:4; 224:20; 268:12
GBS [1] - 271:14
geler [2] - 85:13
gelé [1] - 30:10
Geneviève [1] - 49:14
gens-là [2] - 176:13; 313:17
geste [2] - 169:2, 4
gestion [25] - 24:2; 78:14; 82:18; 84:11; 87:11; 88:21; 110:1; 119:2; 131:10; 144:22; 147:5; 154:4; 168:11; 198:20, 22; 225:10; 230:9; 250:20; 261:7; 270:8; 272:15; 280:11; 281:21; 294:17; 301:8
gestion.. [1] - 235:2
gestionnaire [2] - 227:21; 228:20
Gino [1] - 61:2
glace [1] - 127:21
glissant [1] - 304:2
globale [1] - 266:17
globalement [4] - 20:11; 103:1; 152:25; 266:12
go [14] - 33:25; 34:1, 4, 6, 14, 16; 35:23, 25; 36:3, 8; 38:16; 267:15; 268:6
go-live [14] - 33:25; 34:1, 4, 6, 14, 16; 35:23, 25; 36:3, 8; 38:16; 267:15; 268:6
go.. [1] - 38:22
gorgée [1] - 89:13
goutte [2] - 113:11; 252:10
gouvernance [5] - 115:15, 18, 21; 125:8; 248:16
gouvernement [8] - 68:8; 73:10; 76:15; 105:10; 131:21; 137:10; 197:12; 200:4
gouvernementale [2] - 52:5; 234:20
goût [2] - 119:16
graduelle [1] - 23:1
graine [1] - 163:19
grande [12] - 41:21; 85:23; 90:23; 94:8, 17; 124:21; 125:19; 144:2; 199:24; 267:12; 272:9; 275:8
grande.. [1] - 275:17
grandement [1] - 92:19
grandes [6] - 26:6; 71:23; 131:15; 230:17; 258:23; 262:21
grandir [1] - 32:15
grands [8] - 32:11; 93:15; 133:20; 241:2; 258:25; 272:12
granularité [1] - 23:4
Gratien [3] - 285:22; 286:1
gratuit [1] - 161:11
grave [2] - 133:17; 193:6
gravier [2] - 99:17, 19
GREFFIÈRE [14] - 27:16, 23; 45:23; 46:4; 110:22; 111:4; 170:7, 15; 190:18, 24; 245:19; 246:1; 289:1, 6
GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE [14] - 27:16, 23; 45:23; 46:4; 110:22; 111:4; 170:7, 15; 190:18, 24; 245:19; 246:1; 289:1, 6
greffière [29] - 27:15; 31:18; 36:18; 37:2; 45:16; 78:17; 130:2; 157:10; 168:1, 4; 170:22; 172:20; 181:25; 191:4; 201:2, 10; 209:22; 214:19; 221:4; 226:8; 236:23;

244:19; 245:9; 247:7; 252:19; 257:12; 281:25; 291:20; 296:3
gris [1] - 134:21
grise [1] - 134:24
gros [21] - 23:12; 35:16; 101:4; 120:17; 122:11; 196:20; 201:21; 211:21; 256:14; 260:18, 23-24; 261:4; 275:10; 284:17; 312:1
grosse [4] - 33:14; 96:6; 225:20
grossièrement [1] - 69:17
groupe [1] - 122:6
GRU [2] - 207:20; 230:13
grâce [2] - 288:1; 294:12
grâce.. [1] - 209:8
gré [18] - 44:1, 12-13, 24; 54:15, 20-21; 73:3, 8; 293:22
Guay [7] - 286:7, 10, 12, 21-22; 287:11; 288:15
guide [2] - 30:24; 85:17
guidera [1] - 215:8
guidé [1] - 80:12
guidés [1] - 71:24
guillemets [7] - 24:7; 29:1; 47:23; 143:6; 168:9; 197:2; 268:22
gymnastique [1] - 41:21
gère [8] - 64:15; 90:2; 92:24; 124:25; 156:20; 168:20, 24; 225:9
gèrent [1] - 23:15
gèrent.. [1] - 23:15
génère [3] - 25:17; 57:8
génère.. [1] - 62:6
général [9] - 4:19, 25; 18:7; 33:10; 91:21; 137:25; 140:1; 192:18; 272:8
générale [5] - 20:10; 48:20; 141:11; 201:1; 234:25
généralement [1] - 9:24
généraux [1] - 127:4
générer [1] - 57:11
générique [4] - 97:20; 186:18, 21; 274:13
géographiquement [1] - 131:17
géométrie [2] - 95:25; 214:11
gérer [12] - 64:13; 68:17; 74:18; 75:1; 81:7; 108:9; 128:9, 11; 169:4; 181:22; 243:25; 283:8
géré [2] - 188:13; 203:6

H

habituellement [1] - 263:4
haché [1] - 97:14
hanche [2] - 294:6, 9
handicap [1] - 192:20
hasard [1] - 131:23
hausse [1] - 283:10
hausser [1] - 149:3
haut [19] - 28:6; 50:5; 64:14; 82:24; 124:22; 127:3, 15; 183:18; 193:15; 195:18; 215:13; 220:18; 247:10; 249:14; 282:12, 22; 293:21; 301:13; 310:13
hein.. [2] - 64:21; 137:13
heures [33] - 25:1; 105:13; 111:20; 162:21; 170:6, 8; 196:6, 25; 197:7; 199:7, 9; 254:11, 13; 259:21; 260:7; 263:3, 5; 264:5; 269:12; 270:7; 278:8; 297:18; 301:23; 302:3, 6-7; 312:9, 23; 313:2; 315:7, 11
hier [6] - 186:10; 195:24; 209:11; 239:3; 244:23; 293:15
histoire [3] - 163:9, 11; 203:4
histoire-là [1] - 203:4
histoires [1] - 36:24
historique [3] - 263:16, 19; 310:8
hiérarchique [1] - 130:22
hold [1] - 192:14
homogénéité [1] - 272:9
honnêtement [11] - 57:3; 93:12; 94:25; 122:5, 7; 156:20; 178:2; 209:14; 253:22; 255:8; 268:8
honoris [1] - 265:5
horaire [2] - 149:5; 156:15
horaires [4] - 85:15; 149:3; 156:15, 17
HP [1] - 53:23
Hudon [2] - 109:21
Hudon-Chabot [2] - 109:21
Hugues [1] - 60:24
hypothèse [6] - 71:25; 216:15; 219:23; 224:22; 259:25
hypothèses [12] - 215:16; 217:13; 222:5, 7; 223:18; 233:21; 240:23; 241:14, 16; 254:18; 300:9

I

IBM [46] - 22:15; 28:16; 30:5; 35:9; 44:2, 15; 47:14; 48:10; 51:23; 53:22; 54:22; 56:8, 14; 61:13, 15, 17; 65:18; 80:9; 95:12; 96:16; 110:12; 142:17; 162:4; 163:17; 165:6; 169:1; 258:3, 20; 263:2, 5; 274:5; 280:12, 25; 283:17, 20; 285:5; 288:3, 13; 290:1, 11; 295:12; 303:20; 304:11, 20
IBM-LGS [1] - 56:14
IBM.. [1] - 317:13
ici.. [3] - 75:19; 147:7; 197:22
identifient [1] - 85:20
identifier [1] - 47:10
identifié [6] - 57:25; 59:13; 78:25; 208:9; 223:13; 256:11
identifié.. [1] - 79:6
identifiée [3] - 150:25; 151:5; 199:22
identifiées [2] - 195:5; 254:1
identifiés [4] - 140:21; 142:25;

239:17; 263:10
IDMS [1] - 219:5
idéal [1] - 90:14
idéalement [2] - 114:6
idée [13] - 79:23; 120:9; 128:3; 156:19; 164:10; 173:15, 19; 200:24; 218:16; 231:14; 256:9; 259:11; 267:17
idée-là [1] - 164:10
idées [2] - 182:11; 186:5
il.. [3] - 111:24; 230:5; 266:19
illusoire [1] - 97:10
image [3] - 214:17; 271:6; 311:13
images [1] - 271:9
imaginables [1] - 14:3
imaginez [2] - 17:12; 80:4
imaginez-vous [2] - 17:12; 80:4
immat [2] - 254:19; 305:9
immatriculation [3] - 150:19; 206:10; 222:20
immatriculations [1] - 222:14
immense [1] - 212:1
immobilières [1] - 219:12
immédiatement [1] - 69:15
impact [2] - 115:23; 313:2
impact.. [1] - 314:24
impacter [1] - 113:9
impacts [3] - 53:6; 112:25; 315:12
impartis [2] - 13:9; 14:7
implanter [1] - 242:3
implantez [1] - 26:19
implications [1] - 291:16
impliquant [1] - 155:1
implique [1] - 292:8
impliquent [1] - 141:23
impliqueraient [1] - 148:9
impliqué [3] - 15:9; 180:2; 202:14
impliqués [1] - 259:9
important [35] - 7:23; 21:10; 40:23; 42:2; 52:2; 67:8; 83:22; 90:23; 93:18; 106:13; 107:24; 115:23; 122:13; 123:10; 125:6; 130:18; 138:25; 142:14; 143:2; 147:11; 154:7, 14; 156:5; 208:4; 215:2, 8; 238:24; 239:8; 248:4; 264:20; 265:8; 270:5; 288:22; 298:1
importante [6] - 38:19; 63:19; 252:21; 277:2; 304:11; 305:3
importantes [3] - 19:14; 24:11; 97:1
importants [4] - 39:3; 130:20; 225:23; 250:11
importe [5] - 11:20, 23; 185:19; 252:10; 266:25
impossible [6] - 103:19; 105:15, 17, 23; 131:12; 268:4
impression [1] - 205:11
imprimer [1] - 103:23
imprévus [6] - 162:1, 8; 163:7; 237:16; 238:8
imputable [1] - 187:20
imputerait [1] - 292:25
impérativement [1] - 12:24
IMÈNE [1] - 45:11
in [10] - 84:4; 96:11, 24; 115:22; 116:6, 19, 21; 143:15; 228:16; 270:5
inacceptable [2] - 8:24; 268:19
inacceptables [1] - 53:11
inadéquate [1] - 128:5
incertitudes [1] - 46:25
incident [1] - 148:21
incluait [1] - 50:7
incluant [1] - 300:5
inclure [5] - 228:1; 229:6; 236:25; 237:12; 243:4
inclus [5] - 21:25; 65:20; 218:10, 12; 219:1
inclut [1] - 233:6
incompatibles [1] - 124:19
inconfort [1] - 269:22
incongruités [1] - 196:2
inconsciemment.. [1] - 126:8
inconvénients [4] - 56:7, 17; 169:11
Inde [31] - 140:11; 142:2, 19, 22; 143:13; 144:1, 10, 12-13, 17; 145:6, 10, 17-18, 21-22, 25; 146:3, 6, 15-16; 147:20; 148:8; 149:5, 23; 154:25; 155:16; 156:10, 17, 23; 162:25
indemnisation [1] - 306:6
indicateur [1] - 311:6
indicateurs [4] - 126:25; 308:23; 309:4
indique [3] - 222:2; 260:6; 310:24
indirecte [1] - 268:25
indiscernable) [1] - 9:2
inducteurs [1] - 156:4
induire [1] - 31:11
industrie [1] - 53:21
industrie-là [1] - 53:21
infirmer [1] - 259:3
infonuagique [2] - 24:3; 52:6
informaticiens [2] - 144:2
informaticiens-là [1] - 144:3
information [3] - 151:8; 186:17; 198:4
information-là [1] - 186:17
informations [6] - 21:19; 49:25; 133:11; 181:14; 218:23; 304:6
informations-là [1] - 218:23
informatique [2] - 143:18; 225:11
informé [3] - 6:12; 63:21; 64:4
informé.. [1] - 63:18
informée [1] - 287:7

informés [1] - 142:1
infra [1] - 38:18
infrastructure [2] - 20:19; 46:24
infrastructure-là [1] - 20:19
infrastructures [16] - 19:24; 20:3, 9, 16, 22; 21:5, 9, 16; 22:2, 7; 33:10; 48:10; 56:12; 65:23; 73:7
infrastructures-là [1] - 20:16
inférence [1] - 256:17
inférieurs [3] - 30:14; 42:11, 24
ingrédients [2] - 90:22; 212:20
ingénieurs [3] - 40:1; 99:1, 6
initial [5] - 56:15; 60:1; 144:14; 233:17; 234:22
initiale [5] - 90:17; 162:14; 206:7; 302:5; 315:12
initialement [6] - 58:4; 61:16; 113:15; 142:24; 217:5; 230:12
injection [1] - 149:20
injonction [5] - 149:13, 15, 17
innové [1] - 175:1
inquiétez [1] - 317:21
inquiétez-vous [1] - 317:21
inquiété [1] - 64:2
inscrit [3] - 223:21; 224:4
insinuations [1] - 9:18
installent [1] - 104:24
installer [1] - 105:1
installé [2] - 121:2; 276:20
installés [1] - 224:18
instant [6] - 37:7; 49:16; 154:13; 167:4; 210:3; 226:13
instantanément [1] - 66:8
instants [2] - 44:7; 210:5
instruire [2] - 290:9; 297:11
instruits [2] - 290:9; 296:23
Intel [2] - 53:4; 56:10
intellectuelles [1] - 73:4
intelligent [1] - 184:12
intention [4] - 29:23; 90:14; 103:17; 169:7
intentions [1] - 126:5
interdépendances [2] - 234:7
interface [1] - 265:7
interfaces [3] - 216:12; 265:13; 267:2
interlocuteur [1] - 277:22
intermédiaire [1] - 216:3
internationale [1] - 258:21
interne [6] - 82:16; 139:23; 140:6; 270:13; 289:21; 307:14
internes [3] - 126:19; 141:1; 261:13
interpréter [1] - 177:9
interrogatoire [1] - 8:21
interroger [1] - 289:10
intervenir [2] - 165:18, 22
intervention [2] - 5:20; 9:22
intervenu [1] - 199:7
intervenue [1] - 291:1
interviewés [2] - 272:3, 11
Intranet [1] - 201:8
introduire [1] - 11:5
intégrateurs [1] - 187:12
intégrer [5] - 207:11; 225:13; 231:12; 232:8
intégré [5] - 57:22; 218:21; 231:16; 244:17
intégrées [2] - 222:23; 223:4
intégrés [1] - 31:4
intéressant [2] - 240:9; 243:22
intéressante [1] - 314:3
invente [3] - 187:6; 197:11; 198:23
inventer [1] - 198:13
inventé [1] - 104:8
investi [1] - 97:16
inviter [1] - 11:2
invoquerait [1] - 292:24
inégalée [1] - 272:14
inévitable [1] - 237:8
iOS [3] - 20:20; 26:19
iPhone [6] - 53:15, 18; 54:4; 59:25; 60:1
ira [1] - 297:24
irez.. [3] - 16:11, 16
isole [1] - 186:8
issus [1] - 302:2
itération [1] - 285:6
itérations [2] - 91:16; 93:23

J

j'aime [1] - 190:1
j'allais [1] - 252:9
j'appelle [1] - 133:13
j'apprends [2] - 120:21; 258:16
j'apprends.. [1] - 258:16
j'attendais [1] - 158:14
j'attirais [1] - 262:8
j'aurai.. [1] - 269:15
j'avais.. [1] - 280:18
j'entends [1] - 242:6
j'envoie [1] - 113:21
j'espère [2] - 126:24; 195:21
j'essaie [5] - 69:16; 88:9; 89:20; 176:5; 177:11
j'essayais [3] - 141:6; 208:20; 297:9
j'essayais.. [1] - 141:6
j'explique [1] - 212:18
j'exprimais [1] - 273:15
j'exécute [1] - 44:8
j'imagine [13] - 58:21; 71:21; 80:1; 96:7; 101:5; 189:4; 192:24; 205:19; 225:8; 264:10; 276:23; 288:13; 312:3
j'intervienne [1] - 199:9
j'invite [1] - 9:17
j'utilise [2] - 41:18; 163:7
j'utiliserais [2] - 96:4; 121:1
j'écris [3] - 201:12, 17; 284:3

j'écris.. [1] - 201:11
jalons [1] - 225:23
janvier [14] - 33:17; 76:2; 95:17; 101:1; 119:3; 147:13; 256:21; 257:11; 258:17, 19; 260:14; 269:15, 17; 284:1
janvier.. [1] - 271:22
jaune [2] - 127:1; 314:18
je. [2] - 106:4; 209:4
Jean [2] - 5:8; 227:20
JEAN-FRANÇOIS [45] - 5:3, 7, 14, 18, 24; 6:4, 10, 19, 23; 7:4, 8; 8:3, 7; 9:3, 7; 10:18, 24; 14:19; 15:12, 18, 23; 16:3, 12, 18, 24; 17:3, 8; 45:6, 13; 165:12, 19, 23; 166:8, 13, 18; 167:1, 9; 188:23; 189:9, 13, 19; 190:4, 16; 200:11; 245:11
Jean-François [1] - 5:8
Jean-Marc [1] - 227:20
jecp [1] - 10:8
jeu [1] - 208:21
jeudi [2] - 134:17; 286:19
Jo [2] - 243:10
job [1] - 119:18
joint [1] - 196:8
jongle [1] - 242:25
joueur [1] - 127:20
joueurs [1] - 249:8
journées [5] - 193:3; 268:1, 5, 15, 20
jours [21] - 14:24; 25:1; 26:17; 60:18; 93:7, 25; 94:2, 20; 108:7; 113:5, 8-9; 119:5; 129:15; 164:12; 166:25; 201:14; 261:1; 275:15; 290:8
jours-personnes [1] - 26:17
judiciaire [1] - 300:1
juge [3] - 7:16; 15:4, 13
jugerai [1] - 14:12
jugez [1] - 134:13
juillet [2] - 7:14; 180:13
juin [3] - 82:6; 130:6; 199:22
juin.. [1] - 227:9
juridique [8] - 12:10; 289:11, 19, 25; 291:21; 300:1, 14, 17
juridiques [1] - 291:15
juste.. [5] - 49:7; 176:5; 200:22; 205:21; 232:2
justement.. [3] - 100:21; 138:20; 146:21
justifiant [1] - 141:19
Jérôme [6] - 139:22; 289:20; 290:4; 293:20; 299:8
Jérôme.. [1] - 296:9

K

Karl [11] - 5:8; 14:25; 73:19; 133:10; 146:18; 151:16, 24; 164:12; 194:3; 201:19; 284:6
KARL [5] - 17:25; 45:17; 189:17; 200:13; 245:14
Karl.. [1] - 161:6
KM [2] - 203:9; 246:9
KM159 [1] - 21:22
KM176 [2] - 179:21; 180:9
KM208 [1] - 204:15
KM260 [1] - 91:3
KM285 [1] - 227:8
KM304 [1] - 227:24
KM304.1 [2] - 208:15; 209:1
KM304.1. [1] - 208:19
KM305 [1] - 239:19
KM330.17 [1] - 139:21
KM330.32 [2] - 134:6
KM330.36 [1] - 130:2
KM330.8 [1] - 146:24
KM330.9 [1] - 153:22
KM335 [2] - 276:24
KM338 [1] - 256:18
KM341 [4] - 269:20; 270:15; 271:1
KM343 [1] - 281:24
KM347.3 [1] - 27:12
KM351 [1] - 32:25
KM352 [2] - 49:4, 9
KM353 [1] - 45:3
KM358 [1] - 60:13
KM362 [1] - 65:11
KM46.8 [2] - 255:5, 12
KM468 [1] - 301:11
KM469 [2] - 307:5, 10
KM473 [1] - 68:21
KM475 [3] - 225:24; 226:5, 10
KM489 [1] - 150:22
KM493.4.. [1] - 6:16
KM493.5 [2] - 45:4
KM493.8 [1] - 288:23
KPMG [1] - 103:5
Krever [2] - 12:16; 13:16

L

l'aboutissement [1] - 280:1
l'absence [1] - 182:2
l'acceptation [2] - 108:13, 15
l'accueillir [1] - 273:24
l'accès [14] - 127:14; 148:13, 16; 155:25; 158:2; 170:20; 171:12; 182:7; 196:4; 206:9, 14; 219:3; 222:15; 227:22
l'acquisition [5] - 49:20; 51:22; 54:14; 61:9; 65:18
l'acronyme [1] - 207:3
l'actif [2] - 26:5; 27:3
l'addenda [1] - 138:6
l'adjointe [3] - 286:13, 17, 21
l'adjudicataire [1] - 67:7
l'adjudication [2] - 124:3; 217:24
l'adjuger [1] - 76:17
l'administrateur [2] - 144:8; 314:5
l'adresser [1] - 234:10
l'adéquation [2] - 110:6, 8
l'affirmatif [1] - 282:19
l'affirmer [1] - 259:3
l'agilité [4] - 85:21; 94:8, 17
l'aide [1] - 244:21
l'air [1] - 155:18
l'ajout [10] - 39:2; 207:24; 208:11; 218:14; 239:20; 246:7, 18; 251:8, 18; 253:21
l'Alliance [64] - 50:7; 56:14; 57:1; 58:25;

61:17; 76:24; 78:3; 86:14, 17; 101:4; 124:10; 140:8; 147:19; 150:1; 153:9; 157:1, 4; 158:19, 25; 159:14; 160:18; 162:12; 210:19; 211:3; 213:23; 214:23; 228:18, 23; 242:16; 244:17; 247:13; 249:20, 25; 250:3; 251:1, 25; 254:10; 261:8; 262:17, 20; 267:6; 277:10; 283:14; 288:11; 292:11, 13; 294:19; 295:7; 297:4, 13, 17, 22; 298:2, 18; 299:14; 303:5; 311:17; 313:3; 316:14, 20; 317:23
l'amiable [1] - 161:22
l'ampleur [1] - 272:14
l'analyse [9] - 44:17; 78:12, 25; 199:21; 202:15; 236:13; 240:10; 276:2
l'angle [2] - 132:20; 152:7
l'annexe [4] - 20:6; 21:21; 159:6, 25
l'anonymisation [1] - 155:9
l'appariement [2] - 110:3; 219:7
l'appel [43] - 15:1; 18:12; 29:21; 30:8; 59:22; 65:15; 68:1; 85:17; 99:4; 105:4; 134:19; 137:21; 152:9; 175:2; 178:11; 182:4, 9; 184:21; 185:16, 25; 186:24; 212:21; 213:7; 214:5; 216:14; 217:8; 223:25; 224:3, 24-25; 232:11; 233:15, 21; 240:25; 242:13, 19; 243:4, 15; 259:10; 267:22; 293:5
l'appeler [1] - 284:11
l'application [4] - 24:2; 159:24; 295:8; 297:6
l'apprends [1] - 260:8
l'approprier [1] - 258:8
l'architecture [7] - 98:25; 207:15, 21; 246:25; 247:19; 273:17, 19
l'argent.. [1] - 74:3
l'argumentaire [1] - 165:15
l'argumentation [3] - 166:10, 23, 25
l'ARR [1] - 216:3
l'arrivée [1] - 210:19
l'arrêt [1] - 12:4
l'article.. [1] - 160:15
l'assistante [4] - 27:15; 31:18; 36:18; 181:25
l'assistante-greffière [4] - 27:15; 31:18; 36:18; 181:25
l'assujettir [1] - 101:22
l'assurance [8] - 4:3; 131:3; 207:10; 259:7; 303:22; 304:9; 305:4, 6
l'assureur [2] - 305:1, 12
l'attention [1] - 61:20
l'attribution [2] - 148:6; 154:23
L'AUDIENCE [10] - 46:1; 111:1; 170:10; 190:21; 245:22
l'audience [2] - 46:5; 111:5
l'augmentation [1] - 66:4
l'autorisation [3] - 7:20; 141:21; 158:20
l'autre.. [1] - 200:7
l'avant-dernier [1] - 47:2
l'avantage.. [1] - 58:1
l'avenant [2] - 58:21; 79:12
l'avenir [2] - 12:22; 299:6
l'aventure [5] - 38:23; 101:17; 205:4; 246:23; 254:25
l'avez.. [1] - 146:9
l'avion [1] - 184:7
l'avis [3] - 291:14, 21; 296:15
l'avocat [7] - 9:23; 139:22; 140:14; 146:10; 289:23; 290:18; 292:18
l'avons [2] - 244:17; 287:17
l'efficacité [1] - 13:2
l'effort [2] - 233:5; 249:22
l'emphase [1] - 209:4
l'emploi [1] - 131:22
l'en-tête [2] - 36:13; 168:3
l'encadrer [1] - 138:10
l'engagement [1] - 181:18
l'enjeu [6] - 77:10; 91:2; 182:24; 186:12; 219:4; 241:3
l'entendre [1] - 10:4
l'entente [19] - 75:6; 96:22; 97:7, 17; 100:9; 106:9, 24; 109:16; 159:8; 160:17; 287:25; 288:7; 291:1; 297:7, 16; 301:16; 302:18
l'entente.. [1] - 297:10
l'entièreté [3] - 69:16; 296:6; 297:18
l'entreprise [4] - 88:12; 95:7; 103:21; 228:17
l'entête [1] - 151:20
l'entêté [1] - 36:13
l'enveloppe [2] - 21:14; 297:20
l'envergure [1] - 267:12
l'environnement [1] - 41:8
l'envoie [1] - 258:7
l'envoyer [1] - 45:8
l'erreur [1] - 199:4
l'escamotation [1] - 73:16
l'espace [1] - 51:16
l'essence [1] - 144:14
l'essentiel [1] - 139:2
l'estimation [1] - 251:17
l'excédent [1] - 287:23
l'exemple [2] - 197:16; 252:11
l'exercice [4] - 60:3, 9; 270:3; 279:2
l'exigence [1] - 140:25
l'existence [1] - 258:16
l'expertise [4] - 77:12; 81:12; 120:10; 299:13
l'explication [1] - 7:15

l'expliquer [6] - 128:6; 230:25; 253:9; 259:4; 295:6; 316:25
l'exploitation [1] - 253:16
l'expression [1] - 240:10
l'exprimer [2] - 59:6; 273:8
l'extérieur [8] - 135:21; 136:6; 137:1; 140:19; 141:16; 148:20; 156:2; 158:22
l'exécuter [1] - 161:10
l'exécutera [1] - 295:3
l'exécutif [5] - 118:6, 10; 127:2, 19; 275:21
l'exécution [12] - 18:19; 44:14; 95:17; 112:6; 114:4; 140:3, 12; 143:7; 148:1; 154:17; 200:2; 294:16
l'heure [31] - 48:3; 50:15; 80:25; 96:7; 106:6; 113:19; 135:9; 147:22; 149:7; 151:19; 155:7, 15; 156:16; 157:8; 160:5; 170:3; 173:4; 174:23; 212:22; 228:3; 233:21; 234:10; 246:22; 251:22; 252:7; 253:19; 280:6, 16; 285:9; 297:2; 301:8
l'heure. [2] - 69:10; 174:2
l'histoire [10] - 135:12; 144:19; 147:10; 151:22; 157:21; 216:19; 232:5; 235:11; 243:17
l'historique [3] - 219:21; 263:8; 277:25
l'hypothèque [1] - 219:5
l'hypothèse [6] - 133:18; 216:8, 13; 217:21; 228:10; 315:10
l'hébergement [2] - 52:6; 53:1
l'hôpital [1] - 273:13
l'idée [11] - 71:19; 73:15; 76:22; 131:11; 137:7, 25; 198:2; 241:17; 268:16; 287:18; 299:18
l'image [2] - 32:18; 215:4
l'immatriculation [1] - 305:20
l'impact [8] - 114:3; 115:6; 148:21; 157:2; 208:8; 214:12; 240:14; 246:18
l'impartialité [3] - 194:16; 195:9, 16
l'importance [1] - 285:2
l'impression [1] - 288:18
l'imputabilité [2] - 33:15; 273:7
l'imputable [1] - 96:24
l'inclusion [1] - 216:17
l'inclut [2] - 228:7; 243:8
l'indicateur [1] - 310:20
l'industrie [4] - 103:16; 303:14, 21; 304:9
l'infini [1] - 72:10
l'infonuagique [5] - 23:21, 24; 33:24; 35:22; 52:15
l'information [15] - 23:14; 63:22; 124:8; 126:14; 128:2, 22; 151:1; 265:15; 290:22; 310:19; 312:10; 316:8; 317:4
l'informatique [1] - 265:22
l'infrastructure [3] - 21:12; 46:13; 51:7
l'installation [1] - 51:22
l'instant [5] - 36:5; 56:4; 69:6; 166:24; 175:1
l'instant.. [1] - 316:6
l'insères [1] - 113:7
l'intention [16] - 21:8; 29:19; 30:23; 40:9; 80:11; 87:18, 21; 88:2, 6, 10; 89:4; 90:17; 93:13; 94:2; 97:9; 134:2
l'international [1] - 133:16
l'interne [5] - 120:3; 138:4; 213:22; 246:14; 307:20
l'interrogatoire [1] - 11:6
l'intégralité [2] - 196:24; 202:13
L'intégrateur [1] - 281:13
l'intégrateur [10] - 93:5; 278:7; 282:12, 22; 283:11; 291:3, 12, 18, 25; 292:21
l'intégration [1] - 214:15
l'intérieur [12] - 7:12; 99:24; 113:7; 115:1; 141:13; 217:11; 223:4; 239:21; 248:18, 20; 305:16; 311:15
l'invente [1] - 187:9
l'inverse [1] - 126:17
l'investissement [1] - 26:25
l'objectif [19] - 24:24; 25:2; 29:10; 74:18, 21, 23; 83:15; 100:3; 101:24; 107:22; 108:8; 113:22; 116:22; 169:3; 246:8; 277:5, 9; 295:11
l'objection [1] - 17:9
l'objet [7] - 49:16; 52:9; 136:13; 180:14, 24; 240:18
l'observation [1] - 180:12
l'occasion [6] - 10:10; 11:8; 111:15, 19; 159:1
l'océan [1] - 113:11
l'oeil [3] - 269:24; 314:4, 6
l'oeuvre [5] - 71:8; 106:25; 225:15; 253:4; 290:10
l'on [6] - 153:4, 15-16; 156:13; 180:10; 267:5
l'ont [4] - 231:14; 234:12; 253:8; 255:25
l'opportunité [2] - 246:14; 299:16
l'optimisation [1] - 212:2

l'option [20] - 44:9; 69:17; 71:13, 16, 23; 72:1, 4; 73:12; 74:9; 75:7, 9, 13; 76:22; 78:8, 19-20; 79:4; 299:25
l'ordinateur [6] - 44:11; 215:6; 220:3, 7; 221:1; 265:13
l'ordre [5] - 19:5; 81:3; 156:22; 219:18; 281:13
l'organigramme [1] - 118:13
l'organisation [12] - 81:4; 83:25; 84:1; 85:11; 88:15; 146:20; 186:22; 194:21; 230:18; 248:10; 271:15; 300:5
l'orientation [1] - 52:5
l'origine [1] - 282:10
l'oublier [1] - 11:12
l'outil [7] - 37:14; 155:8; 157:22; 159:17; 160:11; 162:18; 307:19
l'outil.. [1] - 155:23
l'ultime [6] - 85:16; 108:17; 115:14; 151:2; 162:2; 169:7
l'un [2] - 104:16; 288:20
l'une [2] - 18:20; 124:19
l'univers [6] - 68:2; 115:19; 145:16; 162:2; 266:24
l'univers.. [1] - 230:10
l'utilisation [6] - 131:17; 141:23; 281:17, 22; 282:24; 303:12
l'utilise [1] - 293:11
l'utiliser. [1] - 220:8
l'écart [4] - 67:25; 68:4; 149:22; 281:10
l'échéancier [2] - 114:3; 311:23
l'économie [1] - 200:25
l'écran [4] - 28:2; 167:22; 189:3; 246:5
l'écrire [1] - 76:16
l'écris [1] - 280:20
l'écriture [6] - 182:9, 13; 187:17; 188:12; 213:1
l'éditeur [1] - 187:12
l'égard [1] - 13:14
l'émotion [2] - 273:8, 13
l'énergie [1] - 280:10
l'époque [8] - 24:14; 65:4; 121:10; 129:10; 178:3; 218:25; 248:12; 273:10
l'équipe [23] - 35:8; 42:21; 47:16; 60:10; 78:14; 79:1; 98:22; 139:12; 158:10; 186:23; 188:5; 212:6; 229:10, 25; 233:12, 25; 240:3; 258:20; 276:16; 280:12; 297:23
L'équipe [1] - 140:16
l'équipement [1] - 22:18
l'équipier [1] - 263:15
l'équité [2] - 13:13, 17
l'étaient [1] - 250:25
l'étape [32] - 132:2; 134:15; 147:14; 180:25; 181:2, 4, 6-7, 22; 182:13, 17; 183:3, 7, 11, 25; 184:1, 3, 20-21; 185:1, 19-20, 24; 186:1, 6, 20; 202:7; 215:12
l'état [2] - 62:3; 214:1
l'étiquette [2] - 124:24; 256:13
l'étranger [5] - 129:25; 137:9; 138:17; 139:6; 142:16
l'évaluation.. [1] - 194:15
l'évolution [10] - 35:6; 39:3; 43:8; 48:4, 23; 113:25; 209:23; 215:20; 247:2
l'événement [6] - 65:9; 118:17, 21; 119:13; 235:12; 304:2
l'île [1] - 244:3
L0 [4] - 22:25; 23:2; 213:17; 224:16
L1 [8] - 22:25; 34:3, 8, 20; 153:16; 259:24; 276:11
L2 [16] - 34:6, 9; 38:15; 76:24; 77:1; 81:5; 152:21; 237:2, 13; 259:24; 260:6; 268:10; 271:16; 276:12; 316:19
L3 [2] - 76:24; 77:18
ladite [1] - 287:5
laissait [1] - 277:14
laisse [4] - 70:9; 189:23; 262:6; 298:13
laisser [5] - 8:23; 37:17; 82:25; 111:23; 177:11
laissé [3] - 10:10; 59:1; 300:23
LAMMALI [1] - 45:11
Lammali [1] - 45:14
lance [2] - 240:25; 243:4
lancement [5] - 118:17, 19, 21; 174:18; 204:18
lancement.. [1] - 118:20
lancée [1] - 213:1
Langlois [2] - 4:3, 7
langue [2] - 247:17; 257:20
Lantier [1] - 182:2
LAPRISE [1] - 4:1
Laprise [2] - 4:2; 245:12
latence [1] - 52:13
leader [5] - 64:12; 128:25; 147:2; 228:20
leaders [7] - 108:16; 119:14; 125:13; 143:14, 23; 275:3
leadership [1] - 113:14
Leclerc [2] - 139:23; 289:20
lecture [1] - 53:12
lecture.. [1] - 53:12
leitmotiv [1] - 11:18
lendemain [8] - 197:8; 258:8; 260:11; 284:13; 286:18, 22; 287:4; 294:25
lent [1] - 95:3
lents [1] - 263:23
lequel.. [1] - 34:7
lesquels [6] - 84:8; 185:14; 192:5; 242:24; 265:14; 272:24
lettre [19] - 46:9; 55:13; 277:2, 18;

280:2, 5, 20; 284:3, 14; 286:6; 288:7, 16; 290:23, 25; 291:8; 295:1, 10, 15; 297:14
lettre-là [8] - 280:2, 5, 20; 286:6; 288:7, 16; 295:1, 15
lettre.. [1] - 211:3
lettres [2] - 82:11; 317:13
leur.. [1] - 279:5
leurs [17] - 22:17; 42:14, 18; 105:1; 108:16; 157:21; 185:12; 187:13; 222:7; 228:17; 251:1; 259:6; 262:21; 263:23; 285:18; 310:18
leurs.. [1] - 96:17
leviers [1] - 58:23
levé [1] - 247:1
LGS [36] - 20:23; 22:16; 56:14; 61:17; 75:14; 79:15, 18; 80:9; 88:23; 90:24; 91:5, 15; 93:5, 22; 95:21; 102:17, 19; 104:17; 106:7; 121:10; 126:3; 143:5; 145:10; 169:6, 19; 174:24; 240:17; 243:9; 285:5, 11; 287:17; 288:3, 13; 295:9, 12
LGS-IBM [6] - 61:17; 80:9; 285:5; 288:3, 13; 295:12
libérer [3] - 106:15; 187:10; 197:2
licence [3] - 72:5; 253:11
licences [8] - 20:1; 72:13, 24; 75:4; 77:15; 253:12
lien [20] - 42:20; 58:15, 17; 64:6; 67:14, 17; 118:17; 123:12; 160:23; 169:21; 170:20; 171:25; 173:24; 200:19; 201:11, 18; 231:8; 239:4; 303:2
lien-là [2] - 58:17; 67:17
liens [2] - 184:5; 239:6
lieu [5] - 10:2; 34:1; 121:8; 139:3; 165:2
lieu. [1] - 63:3
lieux [1] - 214:1
ligne [3] - 31:19; 114:19; 315:25
lignes [7] - 28:17; 61:7; 62:12; 115:18, 21; 207:9; 261:25
limite [3] - 99:23; 295:9
limiter [1] - 281:22
limiterait [1] - 293:7
limites [2] - 133:21; 196:9
limité [1] - 199:14
limitée [2] - 24:20; 159:10
lirai [2] - 134:9; 147:24
lire [21] - 38:3; 46:14; 50:1, 4; 58:9; 60:23; 134:12; 141:6; 147:23; 157:17; 176:5; 177:10; 185:1; 187:23, 25; 192:21; 212:24; 281:8; 290:15; 293:12
lis [6] - 144:14, 16; 149:9; 177:3; 197:4; 258:6
lisais [1] - 158:15
lisant [1] - 260:8
lise [2] - 134:8; 192:1
liste [1] - 214:9
lit [1] - 105:2
litige [11] - 11:25; 85:6; 86:11, 20; 88:8; 89:10, 19; 101:15; 102:23; 165:9
litigieuse [2] - 247:11; 250:11
litigieuses [7] - 115:3, 9-10; 250:15, 19; 252:3
litigieux [3] - 244:15; 250:25; 251:5
littérature [1] - 243:18
live [16] - 33:25; 34:1, 4, 6, 14, 16; 35:23, 25; 36:3, 8; 38:16; 39:10; 58:14; 267:15; 268:6
livrables [9] - 93:22; 97:3, 6; 98:13; 100:2; 103:15; 113:21; 122:19; 273:21
livraison [155] - 31:20; 32:3, 8-9; 34:14, 17-18, 25; 35:1; 38:23; 40:9; 50:18, 20; 51:2, 11; 71:20; 75:10, 15; 78:1, 4; 79:18; 83:16; 84:3, 6; 85:22; 86:7; 87:3, 18, 21; 88:15, 17-18; 90:11, 18, 21; 94:13, 16, 23; 95:2, 4, 9, 18; 96:5, 19-20; 98:19, 21; 99:10; 100:7, 10, 12, 21-24; 101:1; 102:1-3; 108:18; 117:17, 22; 118:1, 14, 18, 21; 119:4; 128:25; 129:21; 140:3, 7; 147:9; 148:4; 149:10, 24; 150:12, 14, 17; 152:2, 17; 154:11, 18, 21; 155:13; 156:25; 157:22; 160:10, 23-24; 161:2, 14, 21; 162:20; 163:6, 8, 24; 167:20; 169:6, 9, 14; 204:19; 206:6, 8, 20, 24-25; 210:5, 24; 212:15, 17, 19; 213:14; 218:21; 225:5-7, 9; 226:21; 237:8, 11; 242:3; 246:24; 247:19; 254:9, 16-18; 255:1; 256:24; 259:24; 264:3; 266:6, 10, 15-16, 18; 271:16; 283:15; 295:8; 305:3; 312:13; 313:7
livraisons [6] - 18:21; 19:1; 65:23; 79:21; 87:24; 237:6
livre [1] - 253:10
livrer [4] - 75:15; 105:3; 119:18; 169:10
livres [1] - 123:6
livré [4] - 76:24; 77:1; 97:23; 253:2
livrée [4] - 88:16-18; 95:4
lié [1] - 233:5
liées [1] - 28:18
liés [1] - 233:7
localisées [3] - 136:5; 148:20; 156:2
locaux [5] - 130:16; 139:13; 140:19; 141:13, 16

logiciel [2] - 228:2, 4
logiciels [9] - 19:25; 20:3, 23; 21:6, 9, 16; 72:25; 73:1, 3
logique [1] - 152:14
Loi [3] - 132:11; 136:22; 160:16
loi [13] - 73:17; 112:16; 133:24; 134:1; 138:11, 13; 162:6, 9, 16, 23; 163:16; 179:18; 257:20
lois [1] - 29:17
long [6] - 38:23; 49:13; 52:18; 76:15; 84:10; 143:25
longtemps [4] - 122:6; 137:1; 240:24; 252:17
longue [1] - 71:12
longues [1] - 19:16
longueur [2] - 37:19
lorsqu'elles [2] - 99:13; 258:24
lorsqu'il [5] - 6:14; 7:11; 107:19; 181:10; 184:17
lorsqu'on.. [1] - 217:24
lot [69] - 93:2, 4, 7; 94:3, 23; 95:19; 96:2, 22; 97:2, 8, 19; 98:1, 4, 8, 13, 15; 99:12, 21; 100:1, 10, 15, 19, 24; 101:7, 9-12, 21; 102:8, 12, 16, 22; 106:8, 11, 15; 107:7, 20, 22; 108:15, 19; 109:2, 16; 113:20, 23; 120:7, 12, 15; 124:5; 140:21; 141:15; 142:8, 20, 24; 144:4; 148:2; 154:18; 159:9; 160:17; 287:25; 288:7; 297:7, 16
lot-là [1] - 101:10
lot.. [1] - 101:7
Loto [1] - 279:6
Loto-Québec [1] - 279:6
lots [10] - 90:10; 94:10; 99:12; 100:21; 102:2; 105:16; 278:13; 283:6; 316:16
louable [1] - 169:7
Louis [1] - 60:24
lourds [8] - 222:13, 19; 229:17, 19-20; 230:23; 231:2
lu [2] - 59:7; 293:15
lue [1] - 303:19
lues [1] - 208:7
lui-même [4] - 29:6; 102:14; 169:20; 309:25
lumière [2] - 12:7, 19
lynx [1] - 269:24
légal [2] - 160:14; 211:14
légalement [1] - 290:10
légales [3] - 71:7; 132:18; 291:16
législateur [2] - 134:3; 211:24
législatif [2] - 211:20, 22
légèrement [1] - 152:8
Lépinay [2] - 71:5, 11

M

m'a.. [1] - 225:16
m'abuse [2] - 6:20; 25:21
m'aide [1] - 270:21
m'aider [1] - 122:9
m'amener [4] - 94:19; 183:1; 205:3; 300:21
m'amenez [1] - 199:10
m'amène [1] - 194:4
m'apparaissent [2] - 28:18; 210:21
m'appartient [1] - 273:19
m'appeler [1] - 202:3
m'approprier [1] - 157:20
m'arriver [1] - 76:14
m'arrêter [1] - 36:5
m'assurer [2] - 67:17; 81:10
m'attends [1] - 118:8
m'en.. [2] - 200:25; 268:7
m'envoie [1] - 258:4
m'envoient [1] - 258:6
m'excuse [10] - 26:25; 39:4; 133:5; 167:2; 192:3; 212:12; 214:20; 247:15; 257:8; 273:4
m'explique [2] - 6:13; 77:23
m'exprime [2] - 6:13; 298:8
m'exprimer [1] - 165:20
m'instruit [1] - 146:19
m'interrompe [1] - 9:9
m'intéresse [1] - 130:25
m'étais [1] - 192:9
ma.. [4] - 71:14; 75:18; 107:15; 284:25
Mac [3] - 20:20; 26:13
machine [15] - 25:5; 26:11, 15, 18; 30:19, 21; 40:25; 41:19; 44:23; 54:3; 65:3; 103:22; 123:5; 151:2; 248:10
machine-là [1] - 30:21
machines [40] - 20:12; 22:8; 23:11; 25:2, 7; 26:9; 27:10; 30:12, 18; 31:3, 14; 32:8; 35:11; 39:11; 40:12; 41:4, 15-16; 43:3, 9; 44:10, 15; 53:10, 20, 23-24; 54:22; 55:12; 57:24; 59:11, 17; 64:15; 72:6; 73:6, 9; 77:16; 87:24; 211:4
machines-là [2] - 23:11; 53:10
madame.. [1] - 117:21
Madeleine [1] - 197:9
Mado [1] - 195:21
mai [20] - 62:17; 63:19; 151:12; 153:25; 154:3; 167:17; 168:5; 169:17; 170:24; 171:4; 199:23, 25; 202:10; 225:8; 226:1, 14; 296:25
mai.. [1] - 154:2
main [3] - 81:18; 290:23
mains [3] - 15:3; 129:15; 316:9
maintenant.. [4] - 40:20; 92:11; 200:6; 227:6
maison [9] - 22:19; 24:13; 39:22; 221:6; 222:1; 267:1
maison-mère [2] -

22:19
maison.. [1] - 221:12
majeur [3] - 95:5; 146:3; 207:23
majeure [2] - 95:9; 229:21
majeurs [1] - 56:11
majoritairement [1] - 186:1
majorité [3] - 140:25; 145:2; 173:12
maladie [3] - 121:3; 277:21; 294:4
Malenfant [173] - 5:9, 11; 7:10, 18; 8:20; 10:11; 11:14; 14:17, 25; 16:8; 17:20; 18:6; 19:10, 16, 22; 21:25; 28:5, 16; 33:1, 23; 36:6; 37:17; 43:19, 24; 45:22; 46:8; 49:12, 23; 53:7; 54:17; 56:3, 21; 58:8; 60:20; 62:4; 65:14; 66:5; 67:6; 68:20; 69:5, 23; 70:13; 74:7; 77:20, 23; 78:5; 79:9; 82:2; 84:14; 86:2; 90:7; 91:4; 93:2; 97:2; 102:11; 104:13; 106:9; 107:15; 109:1, 14; 112:7, 12; 115:13; 116:15; 117:7; 123:23; 124:18; 125:16; 127:8; 128:20; 129:19; 130:3; 131:5; 133:10; 136:21; 138:9; 139:2; 142:6; 147:2, 18; 150:10; 151:20, 25; 153:21; 154:8; 160:15; 161:2; 163:12; 164:13, 16; 167:15; 169:17; 170:18; 171:1, 18; 179:20, 22; 180:9, 18; 183:6, 16; 184:14, 24; 185:13; 187:16; 188:18; 191:3, 7; 192:5; 196:22; 199:4; 201:7; 202:9, 22; 203:12; 204:10, 18; 205:11; 207:1, 24; 209:2; 210:24; 218:13; 221:10; 223:21; 224:7; 225:23; 226:20; 231:7; 233:14; 239:19; 240:11; 243:3; 244:7, 22; 245:14; 246:4, 16; 250:16; 252:5; 255:3, 21; 256:5; 259:18; 261:16; 264:1, 19; 266:1, 13; 267:4; 275:9; 276:4; 277:1; 278:2; 283:13; 287:13; 289:10; 291:19, 24; 293:10; 295:4; 297:17; 305:15; 307:6, 15; 310:21; 311:2; 312:13; 313:7; 314:15; 316:18; 317:10
MALENFANT [4] - 17:25; 45:17; 189:17; 200:13
Malenfant.. [6] - 19:8; 32:1; 164:4; 165:11; 177:2; 300:12
malgré.. [1] - 58:19
malheureuse [3] - 164:22, 25; 306:15
malheureusement [10] - 6:11; 16:7; 87:1; 133:19; 169:24; 216:13; 241:11; 243:14, 16; 252:2
malhonnête [1] - 162:3
manche [1] - 296:15
manchettes [1] - 14:23
mandat [5] - 13:22; 147:11; 232:11; 290:18; 296:9
mandats [1] - 242:18
manipulation [4] - 148:10, 16; 155:1, 25
manière [1] - 283:9
manque [4] - 69:16, 20; 272:15; 308:3
manquements [1] - 292:25
manquer [2] - 70:4, 8
manufacturier [1] - 52:24
manufacturé [1] - 22:19
manufacturés [1] - 22:13
manuscrite [1] - 285:7
Marc [1] - 227:20
marchant [1] - 93:17
marche [4] - 110:8; 198:2; 201:22; 239:1
marché [4] - 61:14; 89:22; 130:12; 131:15
marges [1] - 55:19
MARIE [1] - 4:23
Marie [3] - 4:24; 200:14; 201:18
MARIE-FRANCE [1] - 4:23
Marie-France [1] - 4:24
Maroc [1] - 144:20
MAROIS [32] - 17:18; 18:5; 19:20; 27:19; 28:1; 37:23; 38:7, 11; 43:11; 45:15, 19; 46:7; 72:14; 110:17; 112:4; 166:20; 167:14; 170:2, 17; 172:18; 176:11; 189:1, 15; 190:10, 14; 191:2; 200:16; 245:8; 246:3; 289:4, 8; 306:12
Marois [2] - 133:11; 280:17
Marois.. [1] - 17:5
marque [1] - 280:8
marque.. [1] - 223:20
marqué [8] - 42:6; 57:10, 14, 17; 71:1; 145:22; 247:10; 253:24
mars [28] - 49:5; 55:4, 7; 57:2; 71:10; 72:23; 73:21; 76:21; 122:23; 168:20; 209:3; 227:25; 277:6; 289:20; 291:5; 294:5; 299:22; 300:8, 22; 301:15; 302:10; 304:17; 307:12; 308:9; 312:18, 21
Marsolais [1] - 71:10
Martine [1] - 257:5
Martineau [1] - 126:12
Maryse [3] - 91:18; 286:13, 16
match [1] - 101:6
material [1] - 30:15
matin [20] - 8:16; 10:14; 11:7; 58:11; 111:17; 188:20; 193:19; 195:21; 196:7, 25; 199:7, 9; 200:9; 201:3, 16;

256:24; 289:21; 294:25; 297:15; 298:4
matière [1] - 132:18
matières [1] - 308:21
matricielle [1] - 130:23
matériel [10] - 103:14, 21; 104:14, 18; 105:18, 24; 106:5; 191:21; 192:17; 298:3
matérielle [2] - 46:13; 260:3
matérielles [2] - 21:24; 65:24
matériels [6] - 19:25; 20:3, 22; 21:5, 9, 16
Maude [2] - 91:18, 25
mauvais [1] - 300:2
mauvais. [1] - 243:6
mauvaise [2] - 94:21; 102:7
mauvaises [2] - 126:5; 243:6
maximiser [1] - 14:3
maximum [2] - 19:11; 153:8
maîtrise [1] - 124:6
MCN [1] - 52:8
me.. [3] - 257:8; 258:6; 269:17
meilleur [7] - 87:14; 126:9; 127:23; 230:25; 236:5, 15, 21
meilleure [1] - 299:9
meilleurs [3] - 94:10, 18; 299:3
membres [8] - 172:22; 181:13, 16; 192:15; 194:13; 265:3; 308:1, 3
menacer [1] - 79:21
menait [1] - 81:1
mens [1] - 80:10
mensonge [1] - 16:6
mensonge-là [1] - 16:6
mention [5] - 69:10; 193:18; 210:14; 228:2; 258:9
mentionnait [2] - 156:16; 291:8
mentionne [21] - 35:21; 51:1, 20; 134:18; 136:24; 141:9, 20; 147:17, 25; 151:10; 154:9; 157:7; 158:18; 160:14, 16-17; 206:11; 232:19; 278:2; 292:18; 303:10
mentionner [2] - 52:3; 291:7
mentionné [4] - 47:3; 137:15; 147:22; 316:1
mentionnés [2] - 282:11, 21
mercredi [2] - 11:7; 193:3
mesure [8] - 46:24; 48:2; 87:1; 94:18; 95:16; 223:6; 264:25; 266:2
mesure.. [1] - 105:8
mesurer [2] - 32:16
mesures [2] - 264:6, 10
Metric [2] - 263:2, 5
mets [4] - 66:15; 123:5; 198:18; 209:4
mettaient [1] - 120:18
mettait [1] - 196:9
mettent [4] - 83:23; 127:20; 197:13; 273:1
mettons.. [1] - 309:17
Michel [6] - 92:1, 7; 96:20; 108:18; 121:6; 171:6
Michel. [1] - 96:18
Microsoft [1] - 255:17
midi [6] - 11:4; 111:22; 170:14, 18; 189:16, 20
migrations [1] - 54:6
migrer [1] - 53:16
milieu [1] - 49:24
mille. [4] - 33:7; 90:4; 211:2; 220:12
mille.. [1] - 211:25
milliard [1] - 19:5
milliards [1] - 212:7
milliers [4] - 8:18; 9:20; 49:18; 82:15
million [8] - 153:2; 264:2; 278:19, 24; 279:13; 283:15; 284:3; 302:13
millions [87] - 18:25; 20:8; 21:14; 22:1; 27:6; 28:17; 44:19; 50:14, 18; 51:13, 15, 24; 52:2; 58:6; 59:3, 8, 13, 15; 65:19, 25; 66:2, 19; 68:18; 69:15; 74:10; 79:12; 80:21; 99:24; 107:23; 108:1, 4, 24; 109:2; 148:18; 149:14, 21, 25; 153:3, 6, 9, 11; 156:1; 157:4; 161:9; 163:2, 5; 216:12; 217:22; 218:2; 219:18; 226:24; 227:1; 237:17; 238:16; 239:24; 240:8, 16; 242:10, 14, 21; 243:8; 248:14; 250:13; 251:19, 21-22; 253:6, 20; 254:13, 15, 20; 255:3; 256:6; 283:3; 315:13-15, 17; 316:11, 18, 21
mince [1] - 114:13
miner [1] - 13:17
minimalement [2] - 45:22; 162:7
minimaliste [1] - 257:13
minimum [2] - 236:25; 237:12
ministère [1] - 65:13
ministères [1] - 135:18
ministérielles [1] - 227:18
minute [1] - 134:9
minutes [14] - 34:8, 20; 37:16; 45:24; 92:23; 93:1; 189:24; 190:3, 13, 19; 245:17, 20; 307:2, 8
mis.. [2] - 219:15, 18
mission [4] - 12:2; 53:2; 306:7
misère [2] - 37:20; 85:1
mitigation [1] - 194:24
mixte [2] - 35:14; 271:14
mobile [1] - 225:19
mobiles [1] - 249:13
mobilisés [1] - 249:8
mode [7] - 55:3; 118:1; 130:22; 137:24; 161:11; 285:15
modernisation [2] - 206:22; 241:22
modernise [1] - 265:12
moderniser [2] - 47:20; 249:18
modification [1] - 57:7

modifier [7] - 98:13; 99:9; 100:1; 159:1; 211:24; 293:22
modifié [1] - 297:4
modèle [1] - 61:12
modélisé [1] - 71:18
modélisé.. [1] - 71:17
moi-même [5] - 117:16; 277:5; 279:22; 301:3; 314:5
moi.. [2] - 89:25; 183:2
moins.. [1] - 217:25
mois [51] - 7:13; 8:10; 17:23; 46:21; 68:22; 71:6; 76:16, 19; 77:2; 82:6; 87:10, 16-17, 20-21; 88:11, 14; 92:5; 94:4; 107:23, 25; 108:3-6, 24; 109:5, 7, 9; 130:19; 147:13; 161:9; 163:3; 168:21; 176:23; 202:10; 229:10; 268:15; 280:13; 287:22; 294:6, 8; 304:4; 311:20; 313:16; 317:21
moitié [2] - 74:20; 106:15
moment.. [2] - 47:24; 57:6
moments [1] - 300:18
mon.. [1] - 227:3
monde.. [1] - 249:24
monsieur. [1] - 8:18
monsieur.. [5] - 121:4; 153:24; 200:8; 271:5; 293:10
Monsieur.. [1] - 16:9
montait [1] - 317:4
montant [35] - 18:7, 11, 14, 21, 25; 19:2, 11; 20:7; 27:6; 51:5; 52:1; 55:14, 20; 58:3; 59:3; 65:19, 22; 67:9; 108:22; 153:1, 5, 9-10; 208:10; 238:23; 240:7; 250:3; 279:24; 283:9; 292:14; 297:13; 299:11
montant-là [1] - 279:25
montant.. [1] - 18:24
montants [4] - 44:20; 250:10, 13; 299:3
montants-là [1] - 44:20
monte [6] - 96:18; 125:8; 201:24; 248:22; 317:5
monter [3] - 151:1; 193:14; 296:19
montigny [1] - 91:18
montre [1] - 86:18
montré [3] - 34:19; 66:8; 241:7
montré.. [1] - 8:6
Montréal [7] - 23:18; 41:3; 131:16; 158:11; 244:1; 286:2
monté [2] - 232:3; 264:23
montée [1] - 23:1
monétaire [2] - 115:6; 157:2
morceau [5] - 44:14; 208:4; 230:3; 317:10
morceau.. [1] - 104:6
morceaux [7] - 94:4; 104:6; 105:4; 106:19; 219:6; 251:10; 275:12
morceaux-là [1] - 219:6
mordre [1] - 64:17
morphine [1] - 294:11
mort [2] - 132:15, 20
mortels [1] - 219:25
mot [12] - 26:1; 70:8; 73:14, 17; 78:10; 83:20; 88:8; 96:3; 250:19, 21, 24; 252:6
mot-là.. [1] - 78:10
motifs [1] - 141:18
motivé [1] - 92:15
mouvement [1] - 247:18
moyen [2] - 188:15; 293:8
moyens [3] - 9:21; 10:5; 263:24
much [2] - 275:7, 9
multiplié [1] - 42:8
musique [1] - 258:14
mène [2] - 13:8; 125:14
mènera [2] - 101:18; 290:4
mère [2] - 22:19
mécanique [11] - 83:6; 85:19; 90:19; 105:12; 120:12; 142:18; 286:11; 287:21; 288:1; 302:15
mécanique-là [1] - 120:12
mécaniques [2] - 83:7; 116:1
mécanisme [3] - 106:25; 109:23; 248:15
mécanismes [11] - 82:18; 83:24; 84:11; 87:11; 107:9; 113:24; 120:19; 125:7, 11; 133:13; 164:14
médias [4] - 16:7; 56:19, 24; 64:1
médiation [27] - 86:12; 89:3; 91:1, 9-10; 92:2; 101:18; 104:17, 23; 115:4; 154:7; 164:3, 5; 168:6, 10; 169:23; 174:24; 205:25; 244:9; 250:18; 251:15; 252:25; 299:2; 304:14, 16; 306:10, 14
médiation.. [1] - 304:13
médiatique [1] - 61:23
médiatiques [4] - 78:9, 13, 19
mélange [1] - 182:10
mélanger [1] - 155:14
mélanges [1] - 155:20
mélangé [2] - 167:18; 205:9
mélangées [3] - 133:14, 17; 228:18
mémoire [32] - 23:24; 25:25; 39:8; 48:7; 57:5; 65:4; 88:23; 91:15; 92:17; 100:18; 101:8, 12; 120:8; 121:10; 203:7, 9; 231:15, 22; 237:17; 258:15; 262:17; 264:23; 266:18; 269:25; 273:15; 276:14, 16; 287:20; 293:15; 297:12; 306:19, 22
mémoires [1] - 104:16
ménage [1] - 211:21
mésentente [5] - 84:16, 19; 101:16; 102:5

méthodologie [2] - 95:11; 213:6
métier [4] - 68:5; 95:13; 213:16; 269:23
métrique [1] - 219:13
métriques [7] - 263:7, 13, 20; 279:8; 303:12, 21; 306:23
mêlées [1] - 188:8
même.. [10] - 40:6; 118:6; 150:11; 158:16; 197:22; 276:21; 278:24; 293:23; 309:21; 314:10

N

n'aime [1] - 247:17
n'aiment [1] - 48:18
n'allait [1] - 18:16
n'apparaîtra [1] - 14:11
n'argumente [1] - 167:4
n'arrive [2] - 260:25; 261:3
n'arrêtent [1] - 25:8
n'aura [1] - 100:11
n'auront [2] - 240:18
n'avance [1] - 119:15
n'empêchaient [1] - 86:22
n'empêche [1] - 86:2
n'en.. [1] - 218:16
n'exercez [1] - 124:17
n'existait [2] - 30:21; 112:18
n'hésites [1] - 196:19
n'importe [1] - 95:12
n'importe.. [1] - 55:16
n'oubliez [1] - 11:10
n'ouvres [1] - 103:8
n'utilise [2] - 23:20; 70:8
n'utiliserai [1] - 26:1
n'utiliserais [1] - 73:14
n'évalue [1] - 195:8
n,aurait [1] - 15:3
Nabil [6] - 89:23; 96:19; 108:18; 116:9; 121:9; 122:10
nabil [1] - 116:10
NABIL [1] - 116:12
Nadia [2] - 49:8, 10
napperon [1] - 49:5
Nathalie [2] - 48:8; 173:16
naturelle [1] - 130:18
naturellement [1] - 126:6
naturelles [1] - 272:17
nettoyer [1] - 274:22
New [7] - 258:15, 21; 284:8, 10, 12; 298:10, 14
nie [1] - 306:2
niez [1] - 306:3
niveaux [1] - 108:15
nombre [13] - 23:9; 39:20; 105:5; 158:1; 159:19; 192:12; 197:21; 199:19; 212:1; 264:17, 20; 281:10; 295:7
nombres [1] - 178:12
nominales [1] - 155:4
nominatives [9] - 148:11, 14, 17; 155:2, 10; 156:1; 158:2, 6; 159:21
nommé [1] - 35:20
nommées [1] - 105:6
nommément [5] - 78:7; 187:3; 250:1; 257:17; 307:21
noms [2] - 173:4; 214:9
non.. [1] - 31:8
normal [6] - 45:18; 64:24; 92:14; 133:19; 236:12; 285:11
normale [1] - 25:5
nos.. [2] - 73:1; 104:10
notamment [2] - 51:5; 75:13
notant [1] - 195:2
note [23] - 28:23; 147:1; 155:6; 180:12, 14; 182:4; 183:15, 19; 184:3; 185:7; 187:1, 4; 205:10, 12, 18, 24; 206:2; 222:2; 253:10; 315:16; 316:10
note-là [6] - 184:3; 185:7; 187:1; 205:10, 24; 206:2
notes [5] - 28:23; 29:4, 24; 305:18, 22
notes sténographiques [1] - 170:23
notons [1] - 302:3
notoriété [1] - 168:25
notre.. [1] - 104:10
nous. [1] - 235:21
nous.. [6] - 22:10; 168:16; 230:7; 231:23; 296:24
nouvel [2] - 26:6; 61:19
nouvelle.. [1] - 238:17
novembre [8] - 46:10; 55:14; 95:15; 119:7, 10, 12, 20; 140:2
nuage [3] - 24:5, 9
nuance [1] - 305:9
nuances [2] - 31:10; 104:5
nucléaire [1] - 97:16
nui [1] - 15:4
nulle [1] - 26:5
nuls [5] - 281:18; 282:25; 283:1; 297:19; 316:15
numérique [6] - 103:20; 211:15; 212:3; 225:12; 243:1, 23
numériquement [1] - 247:4
numériques [1] - 243:19
nécessaire [5] - 13:21; 134:13; 149:21; 235:15; 237:23
nécessairement [14] - 35:3, 19; 81:17; 125:10; 134:25; 231:19; 251:3, 5, 24; 262:17; 265:2; 273:20; 299:9
nécessaires [5] - 36:2; 127:2; 160:17; 237:1, 13
nécessitant [2] - 158:1; 251:20
nécessite [1] - 237:7
nécessitent [2] - 158:5
nécessiter [1] - 56:11
nécessiterait [1] - 114:9
nécessité [1] - 141:19
négatif [1] - 198:16
négatives [1] - 120:25
négociation [3] - 58:23; 83:22; 124:2
négociations [4] - 47:13; 83:19; 90:6; 96:3
négocie [1] - 295:12
négocier [4] - 58:3;

83:17, 20; 96:1
négociez [1] - 126:3
négocié [3] - 55:14, 20; 124:9
négociées [1] - 102:13

O

O.K. [1] - 289:15
objectif [3] - 68:15; 117:1; 277:4
objectifs [5] - 98:21; 105:9; 107:11; 108:11; 132:8
objet [1] - 290:25
obligation [1] - 120:13
obligations [2] - 132:18; 220:19
obligatoire [1] - 181:19
oblige [1] - 5:13
obligé [1] - 165:13
obligés [1] - 275:16
obtenir [1] - 158:19
obtenues [1] - 202:23
octobre [1] - 119:12
octobre-novembre [1] - 119:12
octroyer [2] - 148:13; 158:8
octroyée [1] - 149:25
octroyés [1] - 240:17
of [3] - 30:15; 258:13; 269:22
office [1] - 100:13
officiel [1] - 279:11
officielle [5] - 63:15; 64:9; 91:20; 187:4; 282:1
officiellement [3] - 89:9; 129:2; 156:19
officiels [1] - 89:19
offres [1] - 196:14
offshore [5] - 131:2, 7; 152:4, 11; 261:14
onsite/offshore [1] - 152:24
opportun [1] - 14:13
optimal [2] - 39:19; 298:18
optimalement [1] - 55:24
optimales [1] - 42:19
optimisations [1] - 85:20
optimiser [3] - 41:22; 47:11; 288:10
option [8] - 44:5; 69:14; 71:2, 14; 233:7; 294:1; 296:20; 299:24
option.. [1] - 296:18
options [5] - 44:5, 23; 69:9; 75:9; 293:14
options.. [1] - 44:5
optique [1] - 152:19
opérationnel [1] - 160:13
opérationnelle [1] - 294:18
opérations [1] - 81:12
or [1] - 6:11
or.. [1] - 304:23
Oracle [2] - 180:19; 255:17
ordinateur [3] - 11:19; 20:13, 19
ordinateurs [2] - 23:12; 35:13
ordonnée [1] - 9:6
ordre [1] - 237:5
organique [4] - 32:13, 19; 99:25; 243:24
organisateur [1] - 49:8
organisation [7] - 62:16; 85:14, 24; 103:20; 125:13; 127:18; 272:16
organisationnel [2] - 129:7, 9
organisations [1] - 42:13
organise [1] - 169:15
organise-toi [1] - 169:15
organismes [3] - 56:19, 24; 135:17
orientation [2] - 52:8; 114:25
oublier [1] - 299:10
ouin [1] - 134:2
oups [1] - 157:14
oups.. [1] - 141:5
outil [1] - 307:17
outils [3] - 39:15; 69:19
ouvert [2] - 195:23; 213:20
ouverte [1] - 269:10
ouverture [1] - 131:1
ouvrait [1] - 18:15
ouvre [3] - 85:5; 102:15, 17
ouvrent [1] - 172:3
ouvres [1] - 103:9
oyé [2] - 119:8
où.. [2] - 115:16; 185:13

P

package [1] - 95:13
page [118] - 33:22; 36:14, 16, 21-22; 37:1, 4, 6; 40:20; 41:24; 43:14; 46:12, 14; 47:3; 49:15; 54:11; 64:5; 68:24; 69:7; 78:16, 18; 141:4, 9, 20; 142:11; 149:4, 12; 154:12; 156:12; 168:1; 170:24; 172:11, 16, 19; 173:2, 21; 175:24; 181:24; 183:18; 191:5; 200:9; 201:5; 205:20; 206:3; 209:15, 20; 214:14; 215:1; 221:2, 4; 226:12, 19; 228:11; 229:2, 24; 231:5; 232:13; 235:8; 236:1, 3, 23-24; 248:3; 250:14; 255:18; 257:11-13; 259:15; 261:10; 263:1, 22, 25; 264:10, 16; 267:13; 269:5; 270:16, 19-20; 271:2, 12; 272:4, 7, 19; 274:24; 277:17; 278:1; 282:6; 287:21; 290:2, 16-17; 293:13, 15, 18; 301:13; 308:20; 314:1, 10, 12
page.. [11] - 33:5; 209:24; 236:2; 271:11; 272:6; 290:12, 17; 308:19; 314:11
pages [10] - 33:21; 38:10, 12; 82:15; 111:17; 186:10; 205:19; 229:3; 314:8
paie [3] - 107:17; 108:7; 316:20
paiement [2] - 109:13; 167:16
paiements [1] - 102:20
paies [1] - 103:15
palier [1] - 116:23
panne [8] - 24:23; 25:3; 63:19; 64:1, 5; 65:9
pannes [1] - 25:17

papier [7] - 58:12; 59:7; 96:13; 190:8; 246:6; 290:11; 303:5
papier-là [1] - 58:12
papilles [1] - 89:15
paquet [1] - 145:17
par-dessus [3] - 9:14; 56:4; 130:19
par.. [1] - 247:21
paragraphe [21] - 46:14; 47:2; 135:8, 10, 15; 141:4; 147:25; 156:13, 24; 180:15; 183:18; 184:25; 205:16; 206:4; 280:2, 4; 281:3; 282:6, 10; 290:15
paragraphe-là [1] - 280:4
parallèle [4] - 95:9; 177:7; 225:6; 295:14
paralyse [2] - 236:13; 240:10
paratonnerre [4] - 125:12; 129:16; 164:20
parc [2] - 33:13; 47:20
pardon [26] - 4:11; 7:16; 33:7, 19; 36:13; 37:1; 38:4; 39:9; 45:4; 67:12; 94:11; 101:7; 149:16; 154:9; 180:16; 188:24; 191:16; 226:5; 263:20; 271:1; 274:25; 293:25; 301:12, 15; 309:19
pardon.. [1] - 235:14
pardonnerez [1] - 95:19
pardonnez [1] - 193:15
pareil [1] - 35:13
parenthèse [1] - 213:21
parie [1] - 223:18
parier [1] - 234:2
parlais [4] - 135:9; 185:9; 229:13; 297:9
parlait [10] - 117:25; 153:10; 167:20; 209:10; 212:22; 230:8; 251:22; 256:24; 263:15; 298:3
parlant [1] - 244:5
parlent [1] - 268:7
parlera [1] - 77:7
parleront [1] - 187:13
parler" [1] - 196:11
parlez.. [1] - 91:8
parliez [3] - 34:3; 204:25; 265:17
parlé.. [1] - 275:13
pars [1] - 236:13
part [31] - 8:19, 25; 9:20; 31:6; 41:21; 46:21, 23; 50:24; 56:19; 87:25; 88:20; 89:17; 91:4; 94:21; 119:7; 137:22; 159:14; 162:4; 173:15; 193:12; 268:15; 274:5; 277:11; 283:20; 285:12; 288:5, 14, 18; 298:20; 304:11
part.. [1] - 164:24
partage [18] - 89:5; 100:14, 16; 101:8, 23; 102:15, 18; 103:24; 104:15; 273:16; 277:10; 283:18; 295:8; 297:6, 20; 298:4; 299:20; 317:16
partager [3] - 127:10; 200:25; 222:9
partagé [1] - 200:19
partagée [1] - 277:16
partenaire [9] - 82:17; 89:4; 103:2, 25; 104:6, 9; 105:6; 147:14
partenaire.. [1] - 98:23
partenaires [3] - 75:16; 93:17; 265:14
partenariat [5] - 103:1; 117:1; 164:11; 169:3
participants [1] - 10:23
participé [2] - 123:24; 275:4
particularité [1] - 211:17
particulier [5] - 61:12; 89:1; 192:18; 292:22; 314:14
particulières [2] - 52:22; 102:19
partie [27] - 55:8; 62:15; 66:19; 108:22; 127:5; 134:20; 135:11; 144:2; 208:16; 209:18; 215:11; 220:18; 223:14, 17; 229:21; 231:10; 240:4; 244:16; 250:17; 251:16; 262:23; 264:18; 293:25; 305:2
parties [20] - 12:1; 16:21; 97:4; 99:6; 104:24; 108:14, 17; 147:16; 168:13; 244:11; 251:13, 25; 257:23; 273:1; 278:5, 11; 281:9, 19; 283:7; 291:2
parties.. [1] - 99:5
partirai [1] - 273:12
partout [3] - 78:10; 198:1, 18
pascal [1] - 91:24
pascales [1] - 92:10
passage [3] - 36:3; 184:16; 301:25
passant [1] - 107:4
passent [1] - 144:3
passera [1] - 14:16
passes [2] - 52:14; 53:18
passez [1] - 53:14
passée [10] - 68:16; 73:2; 115:16; 128:6; 132:1; 185:10; 186:3; 211:8; 215:23; 256:15
passées [2] - 143:25; 162:17
passés [3] - 85:21; 176:21; 262:2
patinoire [1] - 11:18
PATRICIA [1] - 4:18
Patricia [1] - 4:19
patrimoine [3] - 231:11, 16; 232:8
patrimoniaux [1] - 206:18
patte [1] - 99:7
pause [24] - 11:4; 16:17; 45:24; 93:2; 96:7; 109:1; 110:19, 21; 111:22; 112:9; 122:16, 22; 123:3, 5, 12, 16, 19; 140:22; 170:8; 190:19; 242:2, 13; 245:20
payables [1] - 159:8
payer [10] - 31:2; 81:11; 109:10; 120:11; 149:7; 160:20; 161:1;

162:22; 292:15
payez [1] - 108:6
pays [1] - 133:12
payé [3] - 30:12; 31:3; 249:20
PDG [3] - 76:1; 97:25
PECVL [1] - 230:20
PECVL.. [1] - 230:20
pencher [1] - 58:14
pendant. [1] - 26:10
pensé [2] - 40:2; 68:1
pensés [1] - 224:19
perception [1] - 148:22
perd [1] - 59:21
perds [2] - 9:14; 78:6
perdu [3] - 97:22; 157:14; 158:15
perdu.. [1] - 59:1
performance [3] - 39:10; 52:10; 97:5
permanente [9] - 21:23; 60:13; 153:22; 204:16; 225:24; 255:6; 270:15; 288:23; 307:10
permanents [1] - 233:2
permet [11] - 58:3; 125:1; 138:9; 157:25; 159:18; 169:11; 196:17; 268:2; 274:21; 314:4
permettaient [1] - 66:12
permettait [4] - 75:10; 77:9, 14; 310:3
permettant [1] - 155:8
permettent [1] - 54:5
permettent.. [1] - 23:14
permettez-moi [1] - 140:2
permettez-vous [1] - 200:12
permettez.. [3] - 101:11; 204:2; 257:6
permettra [1] - 276:22
permettrai [2] - 37:12; 136:21
permettrais [1] - 145:14
permettrait [2] - 47:10; 70:5
permettrez [1] - 207:13
permis [16] - 135:6; 145:5; 150:19; 195:24; 203:2; 206:10, 12; 222:12, 16, 25; 223:1; 230:14; 245:4; 254:19; 305:9
permis-immat [2] - 254:19; 305:9
permis-immatriculation [1] - 150:19
permission [2] - 142:7
Perrotte [1] - 227:20
personne [15] - 5:2; 11:13; 63:6; 64:15; 66:6; 90:20; 93:15; 106:1; 120:1; 127:15; 132:6; 230:7; 296:24
personne-là [1] - 64:15
personnel [3] - 124:15; 131:4; 143:5
personnelle [1] - 15:1
personnelles [1] - 150:16
personnels [7] - 132:12, 19; 136:11, 23; 141:24; 142:5, 10
personnes [19] - 11:17; 13:14; 26:17; 87:10; 118:11; 125:4, 19; 143:23; 145:18, 21; 155:16; 172:2; 173:2, 12; 182:3; 195:4; 212:10; 221:14; 248:8
personnes-là [1] - 125:19
pertinent [1] - 186:23
pertinents [2] - 8:23; 13:25
petits [3] - 104:5; 105:16; 275:12
petits.. [1] - 265:1
peur [1] - 164:6
peut-être.. [1] - 21:20
peut.. [5] - 24:23; 28:3, 8; 127:11; 169:7
peuvent [11] - 41:18; 99:7, 14; 139:14, 18; 150:15; 158:8; 198:6; 233:1; 261:7; 279:8
peux.. [3] - 90:15; 185:8; 288:18
PGI [11] - 218:8; 222:3; 251:18; 255:15; 256:4; 265:10, 25; 266:9; 267:1
phase [2] - 148:3; 154:20
phases [4] - 22:25; 249:3
Phillips [1] - 12:4
photo [1] - 29:19
photo.. [1] - 29:19
phrase [2] - 155:5; 303:17
phrase-là [1] - 303:17
phrases [1] - 19:16
physique [3] - 97:15; 285:15; 288:17
physiquement [5] - 132:6; 143:6; 185:20; 284:15
picot [1] - 158:16
pieds [3] - 32:16
pierre [1] - 210:2
pierres [1] - 6:7
Pigeon [13] - 171:6, 20-21; 175:6, 11, 17, 21; 177:13, 18; 178:9, 16, 24; 179:22
pile [2] - 87:7; 90:3
piles [2] - 251:14, 16
pilier [1] - 99:8
piliers [1] - 99:1
pilot [2] - 267:16
pilote [3] - 197:12; 267:18; 268:3
piquet [1] - 279:11
pire [3] - 311:6, 9, 11
piste [1] - 138:25
pistes [2] - 14:1; 278:22
piton [1] - 40:23
pitons [1] - 57:25
pièce [33] - 16:6; 21:22; 27:13, 18; 32:25; 45:2, 4, 9; 49:4, 12; 59:17; 60:12; 65:11; 66:9; 68:21; 91:3; 130:2; 134:6; 139:21; 146:24; 150:21; 151:10; 188:17; 201:3; 204:15; 208:15, 25; 227:8, 24; 256:18; 301:11; 307:10
pièce-là [3] - 16:6; 66:9; 208:25
pièce.. [1] - 255:5
pièces [10] - 6:15;

7:17; 25:16; 49:18; 111:23; 170:19; 190:1; 209:9; 246:9
pièces-là [1] - 111:23
placer [1] - 208:20
plaisir [2] - 10:4; 207:7
Plan [1] - 82:10
plan [57] - 47:10; 82:2; 93:20; 95:16; 96:14, 16; 98:5; 101:6; 112:23; 119:2, 5, 11, 15, 21; 120:6; 160:13; 192:10; 208:16; 209:17, 21; 215:3, 17, 24; 216:5, 7-9; 217:14; 220:25; 221:7, 19, 21; 223:2; 224:20; 233:17, 23, 25; 234:22; 247:23; 248:2, 5, 12; 256:23; 260:24; 261:3; 305:13; 310:8, 24; 313:15; 314:16, 19
plan-là [1] - 216:7
plan.. [1] - 214:22
planche [3] - 214:22; 314:25; 315:2
planche.. [1] - 209:21
plancher [6] - 120:10; 163:22; 198:11; 213:24; 242:15; 252:17
planches [1] - 224:15
planif [1] - 120:4
planification [5] - 119:19; 210:13; 271:17; 278:10; 287:19
planification.. [1] - 210:8
planifie [1] - 117:17
planifier [1] - 57:11
planifié [1] - 208:6
planifiées [2] - 251:10
planifiés [1] - 230:11
plans [4] - 26:21; 93:24; 94:9; 125:1
plaquette [1] - 197:23
plateforme [5] - 216:3; 233:3; 234:7, 9
plein [17] - 44:12; 59:12; 71:15; 73:5; 123:1; 146:12; 205:23; 214:24; 227:17; 236:18; 268:21; 284:2; 308:24; 310:6; 313:11, 21
pleinement [1] - 298:23
pleins.. [1] - 220:14
plogue [2] - 219:16; 314:21
plume [1] - 280:19
plus.. [3] - 63:9; 94:9; 270:1
plutôt.. [1] - 112:5
pléonasme [1] - 193:15
point. [1] - 242:9
points [2] - 10:12; 11:16
policier [1] - 239:10
policiers [1] - 239:5
politique [6] - 124:15; 152:9; 230:23; 231:1; 234:24
pont [19] - 98:24; 99:5, 16; 106:17; 160:4; 217:22; 218:2; 219:24; 220:1; 221:22; 226:22-24; 227:1; 244:1; 254:20
pont-tunnel [1] - 244:1
ponts [20] - 216:11; 217:15; 223:7; 224:19, 21, 24; 225:2; 228:8; 229:4; 230:11; 231:17, 21; 232:9; 233:1, 5, 24; 234:1; 236:7; 243:20; 251:22
ponts-là [1] - 224:19
ponts.. [1] - 232:22
pop [1] - 168:19
pop-ups [1] - 168:19
population [2] - 39:12; 148:23
portion [6] - 247:13; 287:23; 293:23; 315:14; 316:19
portion-là [1] - 247:13
portion.. [1] - 250:5
portrait [1] - 277:20
portée [29] - 29:16; 30:4; 61:18; 83:5; 95:14; 105:10; 112:14; 114:9; 124:5; 206:6, 24; 208:2; 215:9; 216:16; 217:5; 224:2; 228:8; 229:23; 230:19; 231:20; 239:21; 246:8; 249:1; 251:18; 293:7
portée.. [1] - 113:2
portées [1] - 105:8
pose [3] - 18:18; 137:22; 228:1
poser [4] - 37:24; 134:11; 150:11; 285:18
posez [1] - 134:9
position [8] - 75:18; 136:18; 162:14; 165:15; 167:6; 293:9, 22; 317:24
positionne [2] - 116:14; 151:23
positionnement [7] - 135:2; 218:8; 255:15; 265:25; 266:9
positionner [2] - 249:17; 275:21
positions [2] - 104:22; 282:5
positivement [1] - 126:10
possession [2] - 7:19; 8:9
possibilité [2] - 138:12; 140:18
possibilités [6] - 25:11; 54:13; 65:5; 103:3; 292:3; 295:22
possible [18] - 24:14; 29:13; 39:19, 25; 45:7; 55:24; 66:23; 101:22; 105:20; 114:7; 121:17; 191:13, 19; 216:15; 229:3; 256:8; 268:6
possibles [1] - 14:1
post [1] - 209:6
post-adjudication [1] - 209:6
poste [5] - 33:6, 8-9; 128:1; 225:17
posteriori.. [1] - 164:15
postes [1] - 131:9
posture [5] - 72:11, 22; 73:6; 80:1
posture-là [2] - 72:11; 73:6
postérieurement [1] - 102:13
posé [2] - 40:25; 303:1
posée [1] - 140:5
potentiel [8] - 32:22; 52:3; 102:23; 222:2,

8; 223:22; 224:4; 264:4
potentiellement [1] - 53:9
potentiels [1] - 137:23
pouce [2] - 76:19; 107:25
pouces [1] - 67:2
Pouliot [1] - 49:14
poupée [1] - 96:18
pourcentage [3] - 218:14; 267:8; 279:18
pourcentage-là [1] - 267:8
pourcentages [1] - 143:17
pourront [2] - 136:8; 259:3
poursuite [2] - 292:16; 294:18
poursuivre [3] - 152:15; 159:23; 281:20
pout [4] - 161:11
poutine [1] - 82:23
pouvais [1] - 43:6
pouvait [3] - 232:21; 257:23; 266:1
pouvant [1] - 148:12
pouvant.. [1] - 155:3
pouvons [1] - 136:2
Power [2] - 23:3; 51:23
power [5] - 22:3; 28:16; 36:1; 37:8; 46:15
PQP [35] - 82:2, 9, 11; 83:1, 4, 7, 14, 18; 84:1, 14; 85:24; 86:5, 9, 11, 15, 20; 87:4; 88:23; 89:2, 20, 24; 90:4, 7, 9, 13, 15, 25; 91:2, 5, 14, 25; 92:6, 12; 102:22; 124:5
pratique [2] - 9:24; 100:3
pratiques [1] - 62:15
premier.. [2] - 7:24; 261:20
premiers [5] - 87:17; 88:11; 94:10; 102:2
première.. [3] - 58:12; 284:10; 301:5
premièrement [2] - 74:18; 208:14
premièrement.. [1] - 9:4
premières [7] - 30:12; 31:3; 63:7; 82:11; 199:19; 211:4; 294:8
prenantes [1] - 257:23
prend.. [1] - 227:11
prendra [2] - 168:23; 290:8
prendra.. [1] - 290:8
prendrai [1] - 294:2
prendrait [1] - 135:2
prendre.. [2] - 87:3; 297:15
prenez-en [2] - 38:6; 189:24
prennent [2] - 127:20; 298:6
prennes [1] - 219:19
prenons [6] - 71:24; 79:15; 81:15; 109:1; 114:23; 117:5
presse [2] - 61:7; 62:12
pressions [3] - 131:15; 135:25; 137:9
prestation [1] - 135:20
preuves [2] - 249:15
principal [5] - 77:12; 134:20; 208:2; 307:17, 19
principale [1] - 129:20
principalement [3] - 68:17; 135:13; 303:11
principales [3] - 22:9; 74:12, 14
principaux [1] - 229:16
principe [6] - 13:1, 22; 106:18; 121:8; 276:22; 302:18
principes [1] - 82:21
print [2] - 213:15, 18
prioriser [1] - 52:6
prioritaire [1] - 81:10
priorité [2] - 88:15; 237:6
privilégier [1] - 13:24
privilégiés [1] - 158:7
privilégiés.. [1] - 289:14
privé [1] - 198:17
privées [2] - 173:14; 257:22
prix [37] - 27:11; 29:1, 23; 30:6, 10, 12, 20; 31:4, 6; 50:12; 59:8, 17, 19; 60:7; 65:19; 66:16; 67:9, 11, 14; 98:14, 17, 20; 99:11; 126:3; 144:5; 145:10, 21, 24; 146:5; 160:19; 237:11; 254:6; 256:14; 260:1
prix-là [1] - 29:23
prix.. [1] - 279:14
probabilité [1] - 56:9
problème [7] - 37:19; 60:20; 145:8; 146:4; 167:19; 204:24; 257:9
problèmes [3] - 89:15; 103:8; 135:22
problème" [1] - 196:12
problématique [4] - 180:16; 181:9; 183:17, 19
problématiques [1] - 47:15
processus [83] - 18:9; 39:21; 43:7; 47:19; 54:18, 22; 55:15; 57:8; 64:8; 71:6; 80:13; 90:12; 105:4; 113:13; 119:14; 130:4; 143:24; 145:5; 147:5; 154:4; 161:12; 168:6, 10-11; 172:8; 174:9; 185:23; 187:6, 9; 196:16; 197:11; 198:14, 23; 199:6, 11, 25; 202:1; 206:8; 207:18, 22; 211:16; 212:4; 213:2; 214:2, 5, 12; 219:10, 12; 220:23; 222:3; 223:8, 12; 225:10, 13; 228:16; 229:13, 16, 22; 230:2, 17; 233:9; 234:6; 238:5; 240:18; 241:4, 8, 18; 246:10; 250:17, 20; 251:15; 254:19; 256:12; 280:1; 285:15; 290:4; 293:4; 301:7; 312:2
processus-là [1] - 280:1
processus.. [1] - 261:23
prochaine [1] - 204:3
procureur.. [1] - 40:21
procureurs [2] -

10:17, 19
procès [4] - 11:12-14, 25
procéder [2] - 114:25; 237:4
procédurale [4] - 13:14, 18; 14:8, 21
procédure [1] - 196:24
procédures [1] - 92:18
prod [3] - 41:4, 13; 43:3
productifs [1] - 42:23
production [4] - 41:8, 17; 43:1; 113:7
productive [1] - 42:10
produit [4] - 44:24; 55:17; 109:10
produite [1] - 301:11
produits [4] - 39:15, 17
professionnel [1] - 289:17
professionnelle [1] - 149:19
professionnels [8] - 20:2; 21:22; 22:17; 72:8; 73:11; 76:15; 82:5; 159:7
profil [1] - 149:5
profiter [1] - 289:2
programme [5] - 82:3, 10; 83:2; 92:24; 147:2
programmes [4] - 93:16; 265:1, 20
progresser [1] - 13:12
Prohon [3] - 48:7
projet [159] - 18:23; 19:3; 20:15; 22:12, 24; 26:21; 33:3; 51:3; 53:25; 57:21; 61:22; 71:8; 81:9; 83:3, 13; 86:20, 23; 88:21; 89:21; 91:22; 92:19; 93:6, 21; 94:3; 95:5, 22; 98:6; 99:22; 100:4, 12; 101:21; 102:24; 103:18; 107:25; 110:2; 112:8, 11, 16, 19, 22; 113:4, 8, 12, 16, 25; 114:12; 116:7, 15, 17; 117:17; 118:5, 10, 13; 122:16, 22; 123:3, 19, 24; 124:4, 6, 11, 24-25; 126:1, 7, 9, 11, 18; 127:12; 128:2, 16, 23, 25; 129:13; 130:8; 139:12; 140:2, 16; 141:12; 143:7; 145:8; 146:11; 161:9; 163:6; 165:10; 169:10; 187:19; 188:11-13; 195:7; 197:12; 205:13; 208:12; 209:23; 220:10; 221:8; 225:25; 226:7; 229:1, 23; 232:9; 233:12; 234:21; 235:1, 4-5; 236:11; 237:7, 15; 242:11; 243:7; 246:8, 19, 23; 248:2, 6; 249:1, 7, 14, 21-22; 250:4, 6; 251:7, 9, 11, 23; 253:2, 15; 255:4; 256:3; 261:7; 262:18; 263:8; 264:19; 266:17; 268:23; 272:14, 16; 274:15; 275:5, 8, 11; 280:7, 11; 283:16; 284:14; 294:16; 295:18; 299:13; 300:3; 304:21; 307:16; 315:13, 18
projet.. [4] - 19:6; 164:6; 244:8; 250:1
projets [16] - 32:11, 14; 72:9; 113:9; 128:10; 241:2; 242:19; 243:19, 23; 248:11, 15, 23; 258:25; 263:17
projets-là [1] - 248:23
projeté [1] - 44:1
prolongation [1] - 129:21
promis [1] - 9:12
promotion [1] - 26:14
proportion [7] - 134:23; 136:7, 20; 137:11, 17; 159:2; 163:19
proportionnalité [2] - 13:2, 23
proportions [1] - 163:14
propos [1] - 171:11
proposait [1] - 284:21
propose [4] - 47:8; 170:3; 267:14
proposent [1] - 223:6
proposer [2] - 95:21; 236:5
proposition [6] - 47:4; 180:16; 263:20; 285:5; 302:5; 315:12
propositions.. [1] - 104:10
proposé [1] - 111:20
propre [3] - 126:6; 169:20; 290:23
propre.. [1] - 169:20
propres [1] - 207:19
propriétaire [2] - 238:5
propriété [3] - 66:11, 18; 67:21
propriétés [1] - 73:4
protection [5] - 132:11, 19; 136:10, 23; 142:4
protègent [1] - 194:16
protéger [1] - 150:8
provient [1] - 22:19
provisoire [8] - 101:12; 106:14, 23; 107:14, 20; 108:13; 109:15; 120:8
provisoires [3] - 106:10; 107:7; 108:19
PRP [3] - 138:2; 144:24; 146:16
prudence [2] - 187:7
prudent [1] - 31:12
préalable [3] - 212:18; 214:18; 281:25
précis [4] - 27:4; 93:21; 293:3; 298:21
précise [1] - 5:21
préciser [4] - 10:2; 17:15; 135:6; 150:23
préciserais [1] - 209:2
précisez [1] - 197:6
précisez-moi [1] - 197:6
précisé [1] - 35:25
préconise [1] - 10:14
précède [1] - 47:21
précédent [2] - 78:12; 311:20
précédente [7] - 59:9; 172:11, 16; 281:4, 7; 287:21; 314:25
prédéterminé [1] - 18:11
préférait [2] - 75:12; 81:4

préférence [1] - 69:24
préférez [1] - 74:9
préféré [2] - 74:14; 299:24
préférée [1] - 71:14
préoccupation [1] - 75:22
préoccupations [3] - 148:4; 154:22; 311:22
préparation [2] - 131:23; 140:4
préparatoires [5] - 210:20, 23, 25; 212:25; 213:21
préparatoires.. [1] - 210:15
prépare [2] - 89:3; 154:6
prépare.. [1] - 147:5
préparer [3] - 61:6, 25; 194:23
préparé [1] - 303:20
préproduction [1] - 59:11
préqualif [4] - 143:21; 182:20; 185:7; 186:14
préqualification [8] - 134:16; 180:17; 183:8, 25; 185:18; 186:19
préqualifications [5] - 182:18; 183:3; 184:13; 187:11; 197:18
préqualifier [1] - 184:9
préqualifiés [1] - 180:19
préqualifs [3] - 184:7, 9; 186:18
présence [1] - 279:3
présentation [50] - 31:24; 59:9; 69:1, 8; 78:7; 103:5; 130:11; 141:18; 209:3, 8; 224:11, 13; 225:25; 226:15; 228:13; 229:8; 235:23; 236:17; 238:18; 255:7, 24; 257:7, 10, 12, 15; 258:2; 260:10; 261:16; 266:4; 267:14; 269:6, 16; 270:23; 271:4, 13; 272:25; 277:12, 14; 278:22; 280:15; 301:20; 302:14; 308:13; 309:10; 312:3, 20, 22; 315:4; 316:1, 23
présentation-là [8] - 209:8; 224:11; 228:13; 301:20; 302:14; 308:13; 315:4; 316:23
présentations [6] - 257:18; 265:6; 266:1; 276:15; 306:17; 310:9
présentent [3] - 179:5; 236:14; 237:25
présenter [2] - 57:21; 126:8
présents [2] - 84:12; 271:7
présentée [5] - 69:2; 150:25; 240:6; 257:10; 280:16
présentées [1] - 236:19
présentés [2] - 95:14; 126:22
présidence [3] - 128:16, 21; 294:17
président [10] - 118:6; 121:9; 124:7; 128:1, 22; 230:24; 237:23; 238:5; 290:21; 295:18
présidente [4] - 127:19; 128:13; 129:5; 300:25
présidents [2] - 128:13, 15
présignature [1] - 209:7
présume [2] - 195:22; 200:7
présélection [1] - 181:2
prétention [2] - 55:10; 162:25
prétentions [3] - 105:1; 106:6; 168:18
préventif [1] - 137:24
prévision [2] - 61:7; 67:20
prévoient [2] - 146:5, 7
prévoir [9] - 25:21; 29:10, 14; 97:6, 11; 104:4; 139:2; 162:2; 243:25
prévoiront [1] - 100:15
prévoit [5] - 93:3; 95:20; 106:9; 140:17; 217:10
prévoyait [3] - 77:5; 152:10; 161:17
prévu [30] - 25:25; 44:25; 51:6; 58:4; 84:10; 88:16, 19; 98:11; 99:15; 101:4; 104:7, 9; 105:13; 112:15; 113:16; 120:17; 139:1; 143:4, 11; 159:24; 162:4; 217:23; 220:11, 20; 230:18; 241:6; 251:21; 254:10
prévue [2] - 61:16; 105:12
prévues [4] - 51:10; 97:2; 240:15; 259:22
prévus [4] - 146:16; 206:23; 217:5
prêt [2] - 158:13; 221:2
prêt-à-porter [2] - 266:2
prête [2] - 24:8; 126:5
prêts [3] - 174:16; 213:11
publiant [1] - 56:22
public [20] - 12:3, 8; 13:19; 16:5; 56:5; 57:19, 21; 181:12; 182:19; 183:22; 184:22; 220:23; 241:4, 9, 24; 242:13, 19; 246:21; 305:1, 12
public.. [1] - 184:19
publication [2] - 61:8; 78:6
publier [3] - 78:2; 79:17, 20
publique [5] - 11:15; 12:18; 168:25; 305:23
publiquement [1] - 11:19
publié [1] - 77:25
puce [6] - 37:25; 51:21; 52:25; 56:17; 58:2; 131:1
puisqu'en [1] - 149:4
puisque.. [2] - 141:5
puissance [2] - 39:14; 41:20
puissante [3] - 26:12; 30:22
puissantes [1] - 40:15
puisse [9] - 83:11; 86:1; 157:20; 168:3; 235:10; 247:9;

257:25; 268:19; 286:7
puissent [5] - 122:20; 155:16; 212:9; 270:14; 285:18
pyramide [7] - 64:14; 124:23; 127:3, 9, 16; 164:21
pâle [2] - 210:10
péjoratif [1] - 198:17
pénalité [1] - 242:22
pérennité [21] - 19:4; 209:21; 215:3, 17-18, 24; 216:8, 10; 217:14; 219:2; 221:7, 19, 21; 223:2; 224:20; 233:23, 25; 248:12; 310:9
périlleux [1] - 59:7
périmètre [2] - 114:19; 223:15
périmètres [1] - 251:8
période [4] - 21:6; 29:11; 50:11; 122:15

Q

Q3 [2] - 41:5, 13
Q5 [1] - 41:6
qu'anticipé [1] - 264:21
qu'arrêter [2] - 242:11; 299:6
qu'autant [1] - 179:22
qu'aux [1] - 200:21
qu'elles.. [2] - 247:4
qu'en.. [2] - 96:6; 119:7
qu'exhibait [1] - 111:18
qu'habituellement [1] - 289:13
qu'hier [1] - 209:9
qu'IBM [3] - 55:11; 67:15; 288:2
qu'ils.. [1] - 236:15
qu'immédiatement [1] - 16:4
qu'importe [3] - 42:20; 66:19; 173:8
qu'on. [1] - 18:15
qu'on.. [6] - 71:22; 165:1; 218:19; 235:16; 261:11, 15
qu'ultimement [1] - 296:17
qu'Yves [1] - 301:9
qu'éventuellement [1] - 218:21
qu'évidemment [2] - 55:10; 144:8
quadrupler [1] - 312:14
quadruplé [1] - 313:7
qualificatif [4] - 83:21; 101:10; 119:24; 121:1
qualitatif [1] - 274:21
qualité [14] - 82:3, 10; 97:5; 175:5; 178:11; 179:3, 6; 181:11; 184:18; 212:6; 259:1, 7; 271:14; 316:14
quand.. [6] - 39:6; 41:11; 132:15; 138:16; 307:22; 313:6
quantité [3] - 23:1, 17
quantités [3] - 23:8, 17; 280:23
quantum [7] - 27:10; 67:12; 80:25; 112:20; 137:18; 138:3; 281:4
quantums [17] - 29:15, 18; 74:4; 105:13; 107:10; 137:8; 138:6, 19; 142:15, 23; 274:22; 287:20; 288:4, 12; 298:21; 299:2, 21
quantums-là [1] - 29:18
quart [1] - 52:14
quatrième [1] - 158:16
quel.. [1] - 176:9
quelques-uns [1] - 308:4
quelques.. [1] - 129:17
question-là [1] - 303:1
question.. [1] - 74:13
questionnements [2] - 56:18; 224:17
questionner [2] - 43:17; 303:8
quinzaine [1] - 309:23
quitte [1] - 78:2
quitter [1] - 33:16
quitterai [1] - 168:21
quitté [2] - 62:17; 121:5
quotes [1] - 198:18
quotidien [2] - 156:21; 168:20
quotidiennes [1] - 188:8
Québec [54] - 4:4, 20, 25; 23:18; 41:3; 68:8; 114:20; 121:10; 130:17; 131:14; 133:22; 134:22; 135:21; 136:20; 137:1, 12, 16; 138:1, 10; 142:3, 7; 144:25; 145:19; 148:20; 149:2, 6; 156:3; 158:11, 22; 160:3; 162:17; 197:12; 206:16; 207:8, 10, 18; 208:16; 216:25; 222:11; 227:16, 22; 228:21; 234:25; 237:24; 238:6; 241:25; 242:5, 20; 279:6; 286:2, 18; 305:1
Québec.. [2] - 217:3; 244:2
Québécois [7] - 133:4, 7-8; 148:19; 150:17; 156:2; 305:12

R

rafraîchir [2] - 41:16; 203:9
raison [12] - 34:16; 46:18; 70:25; 91:7; 102:11; 201:1; 208:5; 248:19; 252:14; 279:1; 306:6; 315:24
raisonnement [2] - 163:12; 185:1
raisons [12] - 31:15; 40:3; 71:15, 21; 74:12, 14; 123:2; 160:19; 162:10; 208:7; 238:2; 254:1
rajoutait [1] - 75:7
rajoute.. [1] - 75:6
rajouter [4] - 56:15; 80:20; 114:18; 310:17
rajoutes [2] - 57:7; 113:12
rajoutez [1] - 81:17
rajouté [1] - 197:24
rajoutées [1] - 133:3
rapatriement [2] - 152:20; 169:21
rapatrier [5] - 149:1, 6, 23; 152:13; 169:12
rapatriés [1] - 160:3
rapidement [8] - 104:21; 135:7;

171:19; 235:10; 250:12; 261:10; 281:8; 314:7
rappel [3] - 33:16; 34:7; 311:21
rappelait [1] - 13:15
rappeler [4] - 11:21, 23; 46:19; 260:13
rappelez [2] - 228:12; 271:18
rappelez-moi [1] - 271:18
rappelle [11] - 65:22; 81:8; 88:16; 92:20; 146:12; 209:20; 219:1; 248:21; 256:10; 308:14; 315:23
rappelons [1] - 152:9
rappelons-nous [1] - 152:9
rappelé [1] - 12:17
rapport [5] - 6:25; 265:7, 19; 302:4; 315:11
rapports [2] - 265:12; 267:2
rapporté [1] - 224:23
rassurant [1] - 314:15
rassurants [1] - 314:17
ratio [3] - 262:3
ratios [2] - 152:23; 262:22
rea [1] - 80:10
readiness [2] - 24:8, 14
rebours [2] - 35:2, 19
recalculé [1] - 267:8
recette [1] - 252:1
recevant [1] - 260:10
recevez [1] - 289:19
recevoir [2] - 18:10; 201:23
recherche [7] - 6:6; 8:25; 9:19; 10:3; 12:12; 13:4; 14:4
recherches [3] - 32:18; 203:2
rechigné [1] - 90:20
Recommandation [1] - 237:12
recommandation [4] - 182:1; 229:6; 236:5, 24
recommandations [8] - 12:9, 21; 13:5; 14:6; 157:13, 15, 21; 158:17
recommandé [1] - 159:22
recommencerai [1] - 213:2
reconduction [1] - 157:3
reconduire [3] - 154:10; 157:1; 159:22
reconnais [2] - 255:24; 271:9
reconnaissance [3] - 281:2; 298:16; 299:19
reconnaissent [1] - 281:9
reconnaît [1] - 281:14
reconnaître [2] - 277:10, 15
reconnu [1] - 9:25
recontracter.. [1] - 80:20
rectifier [1] - 203:14
recueillis [1] - 272:10
reculer [1] - 214:19
reddition de comptes [6] - 49:7; 124:13; 126:4, 7; 248:16; 307:14
redditions de comptes [1] - 151:3
redessiner [1] - 220:22
redire [3] - 11:10; 238:24
rediscuterai [1] - 90:16
redonné [2] - 115:17, 20
redécoupage [1] - 87:24
redécouper [1] - 127:16
refaire [3] - 73:14; 220:21; 243:17
refinalisent [1] - 99:6
reflétait [1] - 77:25
reflétés [1] - 278:17
refreshs [1] - 42:9
refuse [2] - 160:20; 167:24
refusez [1] - 167:16
refusé [1] - 317:17
regard [1] - 126:15
regarde [13] - 77:10; 129:11; 145:7; 162:13; 169:11; 186:17; 201:9; 230:5; 237:23; 251:4; 295:21; 315:10
regardent [2] - 29:3; 241:15
regarder.. [1] - 213:25
regardez [3] - 41:5; 97:12; 311:20
regardiez [1] - 190:1
regardé [10] - 23:23; 37:4; 145:16; 209:11; 211:22; 212:7; 234:18; 255:22; 256:14
regardée [1] - 285:9
regardées [1] - 202:24
regardés [1] - 218:11
regrouper [1] - 246:11
regroupés [1] - 272:12
rehaussement [5] - 50:8; 51:6; 58:5; 212:8, 10
rejeter.. [1] - 60:6
relais [1] - 168:23
relance [2] - 76:14; 178:24
relancer [1] - 241:18
relation [7] - 116:18; 117:3, 9-10, 13, 15; 118:24
relationnistes [1] - 60:25
relations [1] - 120:24
relatives [1] - 246:7
relevants [1] - 116:20
relevants.. [1] - 116:21
relevée [1] - 199:5
relire [4] - 135:7; 146:9; 184:15; 261:17
relié [4] - 135:14; 148:15; 155:25; 227:15
reliées [1] - 23:9
relâcher [1] - 242:17
relève.. [1] - 273:7
rembourser [2] - 297:13; 298:21
remercie [1] - 17:15
remettais [1] - 63:16
remette [1] - 288:11
remettez [1] - 24:4
remettre [2] - 60:6; 261:18
remonter [3] - 183:17; 203:3; 296:2
remplace [2] - 26:5; 27:3
remplacement [4] - 36:9; 64:7; 66:1, 9
remplacer [8] - 20:13;

25:24; 26:2; 32:8; 35:11, 24; 36:8; 53:9
remplacé [2] - 121:6; 248:13
remplacée [1] - 114:14
remplacés [1] - 35:2
remémorer [2] - 84:20; 231:4
renchérit [1] - 193:16
rencontre [16] - 8:21; 49:1; 68:22; 171:7, 11; 174:18; 230:6; 258:8; 270:11; 274:3; 276:9; 287:5; 301:14; 303:5; 311:22
rencontre.. [1] - 274:1
rencontrer [4] - 11:3; 14:14; 16:21; 286:23
rencontres [8] - 63:10; 171:2; 199:19; 257:22; 260:2; 263:11; 274:2; 309:24
rencontrez [1] - 14:14
rencontré [1] - 171:5
rend [1] - 267:4
rendait [1] - 80:24
rendus [13] - 44:17; 55:1; 75:19; 76:20; 77:10; 169:24; 173:7; 174:2; 185:23; 201:13; 213:19; 229:7
rendus.. [2] - 40:7; 167:21
renflouer [1] - 51:11
renonciation [1] - 159:14
renouveler [2] - 44:2, 15
renouvelle [2] - 44:12
renouvellement [1] - 36:19
renseigne [2] - 230:6, 8
renseignements [8] - 132:11, 19; 136:11, 23, 25; 141:24; 142:4, 10
rentabilité [1] - 315:18
rentable [3] - 99:14, 17, 20
rentre [8] - 44:14; 104:23; 147:14; 163:8; 230:10; 237:17; 249:2
rentrent [1] - 88:19
rentrer [5] - 37:14; 87:23; 299:2, 25
rentrera [2] - 249:19; 252:24
rentré [1] - 59:14
rentrée [1] - 197:20
rentrées [1] - 185:11
reparle [1] - 196:19
reparler [1] - 268:2
reparlera [3] - 71:21; 80:1; 248:17
repassé [1] - 287:2
replacer [1] - 270:21
replan.. [1] - 268:10
replanification [1] - 260:6
report [2] - 51:2; 253:12
report.. [1] - 51:1
reporter [2] - 36:9; 287:15
repositionner [1] - 37:9
repousse [1] - 49:19
repousser [2] - 99:18; 267:15
reprends [1] - 305:18
repris [4] - 216:14; 217:20; 270:4; 287:24
REPRISE [5] - 46:2; 111:2; 170:11; 190:22; 245:23
reprise [2] - 46:5; 111:5
reprises [1] - 239:14
reproche [1] - 125:22
reproché [1] - 317:4
reproduisent [1] - 12:15
repréciser [1] - 99:11
représentants [1] - 288:21
représente [2] - 208:11; 279:24
représenter [1] - 163:14
requis [4] - 24:6; 29:11; 78:1; 90:8
requise [2] - 66:4; 153:17
respect [5] - 13:1; 15:7; 152:23; 214:17; 257:19
respectant [3] - 13:13; 14:7; 278:14
respecte [1] - 138:11
respectent [3] - 144:24; 162:6, 23
respecter [3] - 133:23; 162:9, 16
responsabilité [18] - 12:10; 33:12; 84:5; 92:8; 93:22; 115:14; 127:12; 168:17; 263:13; 274:12, 23; 277:12, 15; 294:20; 295:17; 298:2, 7, 19
responsabilité-là [2] - 129:2; 261:9
responsabilité.. [2] - 132:25; 294:14
responsabilités [8] - 97:4; 124:17, 20; 125:18; 128:18; 294:15; 310:7
responsable [9] - 83:17; 96:1; 124:2, 12; 132:22; 179:1; 180:12; 198:8; 201:25
responsable.. [1] - 96:11
responsables [3] - 171:23; 173:23; 273:25
ressort [2] - 230:12; 273:9
ressource [2] - 114:14
ressources [44] - 36:2; 77:16; 114:16; 131:13; 135:8; 136:4, 9, 12; 141:1, 11; 143:11, 13-14, 18; 145:25; 146:1; 147:20; 148:8, 19; 152:4, 22; 154:25; 156:2; 158:1, 3, 10-11; 159:2, 20; 160:1; 169:12, 22; 248:9; 261:12-14; 262:9, 11, 19, 21; 274:14
ressources humaines [8] - 95:8; 135:22; 163:3; 215:14; 219:10, 12, 16; 311:23
ressources.. [2] - 261:12; 262:15
reste [11] - 77:2; 122:10; 134:5; 157:20; 196:10; 214:24; 237:5; 265:19; 266:24; 299:21; 314:14
reste.. [1] - 223:10
restera [1] - 76:24
resterai [1] - 168:21
resterait [1] - 59:8

restez [1] - 128:21
restreindre [4] - 61:14; 131:17; 157:25; 159:19
restreint [1] - 192:12
resté [2] - 288:17; 310:14
retard [2] - 253:12, 14
retenir [1] - 67:7
retenu [3] - 56:1, 3; 73:25
retenue [5] - 106:15; 108:8, 11; 206:19; 267:17
retenue-là [1] - 108:11
retiens [1] - 19:18
retient [1] - 109:11
retire [1] - 113:2
retirer [5] - 78:2; 79:21; 81:18, 21; 113:20
retirée [1] - 61:18
retombé [1] - 131:23
retour [6] - 16:17; 111:21; 255:2, 5; 280:21; 302:23
retourne [1] - 232:11
retourner [3] - 6:7; 242:17
retournes [1] - 123:7
retournées [1] - 110:7
retraite [5] - 62:20; 63:16; 76:11; 107:4; 285:25
retraité [1] - 17:25
retrouve [1] - 177:6
retrouver [1] - 15:3
retrouvé [1] - 286:16
revampée [1] - 46:24
revendeurs [3] - 52:4; 55:13; 61:14
revendication [2] - 86:14, 17
revendications [1] - 85:6
revenus [1] - 104:20
reviendra [6] - 106:6; 107:5; 114:24; 174:23; 269:2
reviendront [4] - 238:23, 25; 239:14; 284:13
reviens.. [1] - 79:7
revient.. [1] - 237:20
Revised [1] - 259:20
revisiter [1] - 245:5
revoie [1] - 31:10
revoient [3] - 35:14
revoir [5] - 67:22; 84:20; 145:23; 259:7; 266:19
revois [1] - 273:9
revoit [1] - 211:16
revu [2] - 253:8; 283:10
revue [3] - 136:16; 258:23; 271:15
revues [1] - 258:25
reçois [4] - 90:2; 142:16; 151:16; 284:4
reçoit [1] - 294:22
reçoit.. [1] - 294:22
reçu [8] - 8:17; 89:18; 111:17; 209:9; 244:23; 245:4; 246:9; 289:11
reçues [1] - 181:16
rigoureuse [2] - 281:21; 283:9
rigoureux [1] - 293:4
rigueur [1] - 13:12
ripple [2] - 252:9, 11
ris [1] - 91:25
risque [23] - 56:18, 23; 57:25; 68:17; 74:19; 75:1; 77:12; 78:20, 25; 79:3; 81:7, 9; 108:9, 20; 148:15; 155:25; 239:1, 7; 275:6; 276:7; 315:19
risquent [1] - 13:17
risques [41] - 25:9; 36:19; 46:25; 47:11; 53:10; 78:8, 12, 14, 19-20; 79:1; 89:5; 100:14, 16; 101:8, 23; 102:16; 103:25; 104:15; 181:22; 194:25; 199:22; 214:12; 220:19; 236:18; 239:12; 243:24; 263:12; 273:16; 275:5; 276:2; 277:11; 283:18; 295:9; 297:6, 20; 298:5; 299:20; 317:16
risqué [1] - 103:22
risqués [3] - 206:21; 243:20
Rive [1] - 244:2
Rive-Sud [1] - 244:2
ROBERT [2] - 4:9, 14
robert [1] - 175:21
Robert [6] - 4:10, 15; 171:6; 177:13; 257:3, 5
rond [1] - 312:7
ronds [1] - 13:11
RORC [8] - 180:13; 182:5; 183:16, 19; 185:5; 186:22; 187:4, 13
rouge [12] - 126:25; 311:11, 14; 312:6; 313:8, 11, 21; 314:18; 315:3
rouge.. [2] - 310:22; 311:8
rouges [1] - 117:24
roule [2] - 108:23; 229:10
rouler [1] - 248:9
roulées [1] - 41:18
rousse [1] - 96:18
route [1] - 234:22
routier [81] - 114:20, 23; 115:1, 4, 7-8, 11; 127:15; 150:19; 204:11, 14; 205:1, 14; 206:10, 15-16, 23; 207:8, 18; 208:12, 16; 209:10; 213:19; 214:15; 215:11, 19; 216:7, 11, 16, 25; 217:3, 11, 17; 218:9, 14; 219:4, 9, 22; 220:4, 11, 21; 221:11, 14, 23; 222:3, 11, 16, 24; 223:13; 224:9; 226:21; 227:15, 21, 23; 228:5, 21-22; 229:1; 230:4, 24; 231:10; 234:25; 235:5; 237:24; 238:6; 239:21; 240:13; 241:8, 25; 242:4, 20; 243:5; 246:7, 12, 19; 252:4, 6, 23; 253:1, 21; 254:25
routier.. [4] - 205:17; 218:3; 241:20; 305:22
routiers [1] - 217:4
routière [4] - 211:18, 25; 227:15, 19
rouvres [1] - 103:12
Roy [15] - 4:24; 121:9; 277:18, 23; 280:22; 284:4, 6, 20; 285:15, 20; 286:5, 9-10; 290:24; 298:8
rubrique [2] - 250:11; 268:12
règle [6] - 76:19; 84:10; 107:25; 123:12; 141:11;

163:1
règles [15] - 9:24; 122:18; 123:9, 16, 19; 129:21; 155:19; 180:12; 183:6, 8, 20, 24; 211:16, 18; 238:14
règles-là [1] - 183:24
réaction [1] - 7:9
réalisation [4] - 148:3; 154:21; 249:4; 278:16
réalisent [1] - 114:7
réaliser [6] - 131:12, 24; 136:3; 216:6; 229:19; 281:16
réalisé [4] - 233:17; 234:22; 271:15; 296:14
réalisées [1] - 241:16
réalisés [4] - 129:24; 140:19; 142:3; 316:15
réalité [5] - 42:13; 96:5; 99:22; 136:12; 214:1
réallocation [1] - 51:4
récapitulatif [2] - 205:13; 232:20
récemment [1] - 287:2
récente [2] - 45:10; 47:4
réception [1] - 107:21
réclamation [2] - 169:21; 276:19
réclamations [2] - 124:10; 292:19
réclamer [1] - 292:13
réconciliation [3] - 154:5; 250:18
récurrence [3] - 25:22; 26:1; 78:4
récurrente [1] - 264:19
rédaction [1] - 233:15
rédige [1] - 186:24
rédigent [2] - 181:5; 182:3
rédiger [2] - 181:7, 22
rédigé [1] - 95:23
rédigée [1] - 147:1
réduction [3] - 269:8, 11; 278:21
réduire [1] - 47:11
réduit [4] - 281:16; 282:14, 23; 302:12
réelle [2] - 150:13; 303:15
réellement [2] - 13:24; 283:12
réembauché [1] - 76:7
réflexions [3] - 42:18; 262:23, 25
réforme [1] - 234:19
réfère [4] - 50:21; 125:20; 129:4; 201:17
réfèrent [1] - 187:13
référait [1] - 129:3
référence [12] - 6:15; 98:16; 112:9; 121:20; 140:16; 141:3; 245:1; 263:1, 6; 271:5; 286:8; 304:8
référer [1] - 129:5
régional [1] - 131:21
réglementaire [1] - 249:3
réglementaires [1] - 160:20
réglementation [2] - 72:24; 198:24
réglementation.. [1] - 72:13
régler [7] - 75:24; 77:14; 86:22; 89:5; 120:3; 163:6; 219:4
réglera [1] - 146:19
réglé [1] - 196:13
régularisent [1] - 161:24
réinventes [1] - 103:21
réitérer [1] - 212:12
rémunéré [1] - 112:17
rénove [2] - 219:2
répartir [1] - 216:4
répartis [3] - 158:9; 278:12; 316:16
répartition [1] - 278:15
répond [6] - 47:5; 75:9; 167:4; 193:7; 216:19; 273:6
répondent [1] - 213:9
répondent.. [1] - 186:9
réponds [1] - 312:15
répondu [3] - 29:21; 74:8; 312:16
réponse [17] - 15:14; 38:21; 68:1; 71:12; 138:6, 8; 144:18; 175:9; 176:14; 185:8, 18; 187:15; 202:5; 224:3; 284:19; 313:5, 11
réponses [13] - 15:1; 19:16; 37:20; 136:16; 174:14; 175:3; 176:10, 15-16; 178:22; 185:12; 186:11
réputation [2] - 15:5; 16:8
répète [1] - 313:11
répéter [1] - 317:25
répétez [3] - 36:21; 139:11; 183:12
répétez-moi [2] - 139:11; 183:12
réseau [7] - 127:14; 150:19; 206:9, 15; 219:3; 222:16; 227:23
réseautique [1] - 37:8
résiduelle [1] - 26:5
résiliation [13] - 291:17, 25; 292:1, 6; 293:24; 295:16; 296:7; 297:1; 298:25; 299:4, 7, 23
résilier [4] - 292:9; 300:8, 13
résultat [11] - 65:15; 81:25; 120:14; 150:5; 161:13; 243:13; 249:19; 279:9; 280:19; 281:12; 285:6
résultats [7] - 182:22, 24; 184:13; 186:14, 18; 187:11; 302:2
résume [6] - 62:2; 69:21; 114:1; 115:2; 142:6; 275:5
résumer [2] - 69:16; 290:25
résumé [2] - 62:2; 309:7
réunion [1] - 49:8
réunions [1] - 63:9
réussi [5] - 88:7; 104:2; 107:8; 295:23; 301:4
réussir [1] - 277:5
réussis [2] - 55:22; 294:13
réussisse [1] - 88:10
réussissent [1] - 97:11
réussit [3] - 97:10; 107:8; 277:8
réverbère [1] - 113:11
révisant [1] - 119:12
révisent [1] - 98:1
révision [2] - 153:7; 212:3
révisé [6] - 239:4; 254:6; 259:22; 278:18; 281:11;

311:2
rôle [12] - 12:5; 35:6, 8; 48:21; 66:15; 121:12, 16, 21; 125:11; 132:22; 137:25; 274:14
rôles [4] - 97:3; 132:23; 148:12; 155:3

S

s'accrochait [1] - 90:5
s'accroche [1] - 89:1
s'accrocher [1] - 30:24
s'adapter [1] - 93:17
s'affiche [2] - 305:12; 306:5
s'aime [1] - 276:11
s'aimer [1] - 276:12
s'ajoute [1] - 112:15
s'ajouter [1] - 316:12
s'ajoutera [1] - 113:16
s'ajuste [1] - 40:16
s'aliment [1] - 233:9
s'apparente [1] - 104:19
s'appelle [2] - 87:19; 201:17
s'appellent [2] - 172:5; 174:6
s'applique [4] - 102:16, 18; 185:1
s'appliquent [4] - 183:7, 10, 24
s'appliquer [2] - 299:20; 317:16
s'approche [1] - 59:15
s'approprient [1] - 26:11
s'apprêtait [1] - 292:15
s'arrêter [1] - 210:3
s'assoient [1] - 99:3
s'assure [1] - 198:3
s'assurer [12] - 33:12; 48:16; 81:6; 113:14; 117:4; 126:14; 138:10; 144:23; 247:19; 261:5; 267:24; 285:17
s'engagent [2] - 281:20; 283:7
s'entend [19] - 38:21; 70:20; 85:4; 100:11; 112:2; 138:14; 156:14; 174:11; 254:18; 259:23; 287:14, 19; 288:9, 11; 316:3
s'entend-tu [1] - 316:3
s'entend.. [1] - 102:4
s'entendre [6] - 85:4; 87:22; 90:12; 112:20; 287:14; 295:7
s'entraider [2] - 196:14; 198:6
s'est.. [1] - 224:17
s'explique [2] - 66:3; 303:11
s'expliquer [2] - 11:9; 153:15
s'exprimer [2] - 10:11, 13
s'il te plaît [2] - 191:22; 193:8
s'imposent [1] - 60:21
s'installent [2] - 106:20; 168:19
s'installera [1] - 301:6
s'intitule [2] - 201:4; 221:14
s'intègre [1] - 112:23
s'objecte [1] - 10:1
s'occupe [1] - 48:9
s'occupent [1] - 238:13
s'éloigne [1] - 63:10
s'étirent [1] - 210:17
S/4 [1] - 39:14
SAAQ [56] - 26:7; 33:14; 41:10; 42:16; 47:6; 48:5; 55:21; 57:3; 60:11; 80:2; 86:17; 98:23; 105:5; 110:2; 127:1; 133:4; 136:6; 155:19; 162:4; 164:12, 16; 168:16; 173:13; 174:13, 16; 175:1; 179:11, 13; 184:8; 186:8; 188:15; 214:1, 3, 9; 243:11; 244:17; 262:19; 263:14, 16; 265:4; 270:12; 271:15; 273:14; 274:16; 279:3; 280:19; 286:22, 25; 287:16; 299:14, 24; 305:7; 315:15; 316:20
SAAQ.. [1] - 305:16
SAAQclic [1] - 61:24
SaaS [1] - 24:1
sable [1] - 11:17
sachant [3] - 52:15; 135:16; 204:5
sachant.. [1] - 135:12
SAG [1] - 68:8
saga [3] - 227:11, 14
sain [1] - 103:18
sais.. [1] - 178:18
sait.. [1] - 59:23
salivaires [1] - 89:15
salle [1] - 188:8
salle-là [1] - 188:8
salut [2] - 151:16, 24
samedi [1] - 193:5
sans.. [1] - 293:11
santé [1] - 128:7
SAP [15] - 36:4; 44:24; 53:2; 72:6, 13; 95:12; 162:12; 180:19; 240:17; 255:7, 16, 18, 24; 256:3; 274:19
satisfaction [1] - 275:2
satisfaisant [1] - 298:23
satisfait [1] - 117:8
saura.. [1] - 144:19
sauts [1] - 229:4
sauté [2] - 130:19; 276:13
Savard [1] - 243:10
savent [2] - 299:15; 312:11
schéma [5] - 103:4; 224:12, 14, 25; 241:6
schéma-là [3] - 103:4; 224:12, 14
scientifiques [1] - 32:18
scope [2] - 100:23; 241:1
scopes [1] - 105:18
scoring [1] - 230:22
script [2] - 65:6; 177:6
scénario [15] - 54:14; 56:2, 5, 13; 57:13, 16-18; 58:2; 60:3, 6; 90:13; 153:14; 206:17
scénarios [5] - 49:22; 55:1, 25; 57:24; 218:11
se.. [1] - 305:11
SEAO [2] - 78:6; 79:20
second [1] - 126:15
secondaire [1] - 15:11

seconde [1] - 52:14
secondes [1] - 52:15
SECOR [1] - 103:5
SECOR-KPMG [1] - 103:5
secret [1] - 289:17
secrétaire [2] - 181:14, 16
secteur [1] - 49:11
section [3] - 157:12, 15; 158:17
sections [2] - 202:5; 310:18
sein [2] - 97:7; 274:15
semaine [24] - 25:1; 39:16; 60:15, 17; 64:10, 16; 65:10; 68:16; 73:2; 95:7; 115:16; 128:6; 131:8; 132:1; 185:10; 186:3; 192:24; 193:1; 211:1, 8; 215:23; 256:15; 265:18; 268:14
semaine.. [1] - 215:22
semaines [8] - 46:11; 63:6; 76:2; 193:25; 271:24; 277:13; 294:9
semaines.. [1] - 194:4
semblaient [1] - 263:23
semble [13] - 101:3; 111:21; 126:6, 10; 200:24; 226:20; 262:10; 266:19; 267:12; 287:24; 296:6; 302:11; 304:10
semble-t-il.. [1] - 266:19
semble.. [1] - 283:3
semestre [1] - 120:14
semée [1] - 163:20
sens [7] - 104:16; 163:13; 207:8; 253:8; 262:12; 273:2; 300:17
sens-là [1] - 300:17
sens.. [1] - 198:16
septembre [12] - 17:23; 68:23; 69:3; 75:20, 22; 76:20, 22; 92:4; 134:14; 146:25; 147:4, 12
septembre. [1] - 79:24
serai [1] - 33:20
serais [1] - 213:16
serais.. [1] - 62:22
serez [1] - 295:5
seriez [2] - 118:23; 183:5
serré [1] - 206:14
sert [3] - 22:11; 67:6; 167:3
servent [2] - 22:23; 212:25
serveur [3] - 22:5; 24:24; 65:3
serveurs [34] - 21:11, 15; 22:12, 23; 23:2; 24:17, 19; 25:20; 28:16, 18; 30:5; 34:25; 36:1, 8; 40:5; 41:1; 44:2; 50:9; 51:23; 52:24; 53:2, 8; 54:8, 14; 56:6, 8-9; 61:10, 12; 64:6; 65:18; 66:2, 9
service [2] - 24:25; 46:17
services [15] - 20:2; 21:21; 22:17; 29:17; 59:19; 70:6, 10; 72:7; 73:10; 76:14; 82:5; 135:20; 159:6; 305:4, 6
servir [2] - 22:18; 39:11
servis [1] - 100:6
set [2] - 43:9; 263:13
set.. [1] - 41:3
sets [1] - 222:12
seule [1] - 130:14
seuls [2] - 181:12; 194:13
Sharepoint [1] - 201:12
Shields [1] - 294:18
shop [1] - 74:20
si. [2] - 227:2; 242:4
si.. [1] - 307:6
signataire [1] - 110:13
signataires [1] - 285:18
signature [10] - 86:6, 8-9; 98:2; 102:14; 159:5; 181:18; 254:23; 295:15; 301:16
signature.. [1] - 286:4
signatures [3] - 96:10; 126:21; 285:19
signe [8] - 92:7; 96:20; 98:12; 102:8; 116:4; 126:20; 213:5; 284:7
signe.. [1] - 181:24
signent [5] - 96:13; 108:16; 110:4; 127:4
signer [13] - 67:9; 83:14, 18; 84:5; 90:15; 92:8; 100:9; 195:3; 284:14; 286:7; 295:10; 298:9; 317:17
signer.. [1] - 86:8
signerai [1] - 92:9
signez [3] - 81:16; 109:17; 110:11
significatifs [1] - 53:6
signifie [1] - 13:10
signé [24] - 56:23; 58:25; 71:3; 82:6; 83:12; 84:14; 86:15; 88:24; 90:4, 25; 91:5, 11-12; 92:1; 110:12; 159:15; 251:2; 285:3; 286:5, 9-10; 290:11
signée [9] - 182:1; 187:5; 285:10, 12, 14; 288:15, 19
silo [2] - 48:11; 198:7
similaire [1] - 263:9
similaires [2] - 171:11, 16
simili [1] - 10:6
SIMON [6] - 8:14; 9:16; 16:22; 17:1; 111:9, 14
simple [5] - 74:15; 124:16; 155:18; 202:4
simplement.. [1] - 200:17
simples [1] - 37:21
simulations [1] - 268:5
site [13] - 36:1; 131:7; 145:3; 159:2; 201:7; 261:14; 262:9, 11, 22; 267:18; 268:3
situation [8] - 12:19; 62:3; 181:20; 229:5, 12; 231:7; 236:4; 303:15
situation.. [1] - 232:10
situer [1] - 147:8
sizing [4] - 30:17; 36:4; 38:17; 39:5
sizings [4] - 39:13; 52:10; 59:10; 60:8
sizés [1] - 212:11
siège [4] - 130:17; 139:4, 13; 140:17
sièges.. [1] - 139:3
slash [3] - 95:12;

136:1
small [1] - 267:16
social [4] - 130:17; 139:4, 13; 140:17
sociales [1] - 136:1
sociopolitique [1] - 136:12
sociopolitiques [1] - 137:9
Société [61] - 4:3, 11, 15; 18:11, 15; 20:14; 23:16; 24:25; 26:18; 51:14; 52:19; 61:24; 62:17; 63:22; 68:13; 79:13, 16; 93:6; 95:24; 107:17; 115:13; 118:7; 122:18; 123:20; 130:17; 131:1; 135:3; 138:11; 139:4, 13, 24; 140:20; 141:14, 17; 148:15, 23; 152:12; 155:24; 158:20; 165:2; 169:9; 185:12, 20; 186:12; 207:9; 213:22; 215:5; 222:4; 224:8; 246:14; 253:7; 254:10; 278:6; 291:4; 293:1, 5; 302:7; 316:7
société [3] - 4:8; 134:21; 164:23
sociétés [1] - 314:6
soirée [1] - 196:5
sois [2] - 39:4; 196:17
soit.. [1] - 24:7
solennel [1] - 181:18
solennellement [1] - 18:2
solidaires [1] - 117:4
solides [1] - 137:2
sollicite [1] - 61:5
solliciteront [1] - 269:18
sollicitez [1] - 291:14
solution [15] - 24:6, 16; 61:10; 74:22; 77:17, 21; 160:25; 172:7; 174:8; 206:19; 265:9, 17; 273:17, 19; 278:22
solutions [5] - 52:22; 236:8; 243:6; 314:20
sommaire [3] - 246:6; 312:6; 314:4
somme [3] - 22:1; 149:11, 24
sommes [9] - 51:4, 10, 12; 71:22; 95:3; 130:3; 164:8; 227:25; 278:20
sommes-là [1] - 51:12
sommet [1] - 164:21
sommets [1] - 127:10
son.. [2] - 8:21; 143:1
sont-tu [1] - 230:14
sont.. [4] - 21:25; 39:3; 151:16; 253:15
sortant [1] - 59:21
sortent [2] - 133:12; 162:17
souci [4] - 75:3; 156:11; 204:12; 301:21
soucis [7] - 100:6, 8; 169:1; 234:13; 244:10; 247:12
souhaitaient [1] - 310:12
souhaitait [1] - 300:6
souhaite [4] - 154:10; 157:1; 244:12; 295:6
souhaiterais [1] - 214:18
souhaitez [3] - 20:7; 79:16; 170:19
souhaitons [1] - 143:20
soulevées [4] - 148:5; 154:22; 311:24
souliers [1] - 32:12
souligne [1] - 33:1
souligné [1] - 241:3
soumettre [2] - 93:6; 283:16
soumise [1] - 47:5
soumission [34] - 7:1; 20:25; 22:21; 98:25; 143:2, 4; 144:2, 11; 152:24; 159:4; 161:16; 182:10, 21; 183:3; 184:11; 186:9; 187:17, 21; 188:5, 12; 196:24; 197:3, 18; 212:22; 213:1; 231:8; 232:20; 259:8; 278:17; 303:20; 304:21
soumissionnaire [2] - 85:7; 144:9
soumissionnaires [1] - 137:22
soumissionné [1] - 145:10
soumissions [35] - 7:19; 18:8, 10; 170:20; 171:12, 14; 180:4, 11; 181:6, 11, 15; 182:8, 16, 19; 183:9, 21; 184:1, 18; 185:10; 192:12, 15; 200:20; 201:8, 23; 202:4, 14-17, 19, 22; 203:21; 233:16; 258:24
soumissions-là [1] - 202:17
soumissions.. [1] - 182:7
soupape [1] - 195:23
sous-comité [2] - 307:25; 309:24
sous-entendre [2] - 8:23; 262:6
sous-options [1] - 75:9
sous-processus [4] - 207:18; 223:12; 229:16; 230:17
sous-titre [1] - 206:5
sous-traitance [1] - 140:24
sous.. [1] - 203:16
soustrait [1] - 279:13
souvenance [5] - 31:12; 65:2; 138:5; 171:17; 255:10
souvenir-là [1] - 122:21
souvent. [1] - 310:13
souvenu [2] - 176:22; 203:11
souverains [1] - 310:15
souviendra [2] - 134:16; 180:17
souviendrez [1] - 204:17
souviens.. [1] - 270:2
specifications [1] - 263:4
spectateur [1] - 232:6
spectre [3] - 103:3, 6, 14
sprints [1] - 94:6
spécial [1] - 69:3
spécialisées [1] - 259:1
spécifique [1] - 92:15
spécifiques [3] - 140:18; 207:22; 249:9
spécifiées [1] - 92:20
spéculation [1] - 64:20
St [1] - 60:24

St-Louis [1] - 60:24
stabiliser [1] - 239:15
stable [1] - 310:14
stacks [1] - 37:7
stade [4] - 53:11; 117:14; 137:21; 202:15
stade-ci [2] - 53:11; 202:15
Standard [1] - 263:5
standard [1] - 265:19
standards [2] - 303:14; 304:8
statement [1] - 276:8
statement-là [1] - 276:8
stipule [2] - 147:22; 281:15
stratégie [10] - 49:20; 60:11; 69:2; 73:13; 130:12; 208:5; 212:5; 240:13; 265:22
stratégies [5] - 69:18; 90:6; 132:7; 142:25; 278:15
stratégique [7] - 91:2; 105:21, 25; 127:17; 209:17, 19; 210:13
strict [2] - 236:25; 237:12
structurer [1] - 176:16
style [4] - 14:23; 194:7, 10; 270:8
Stéphane [2] - 152:18; 153:7
subpoena [1] - 7:14
substantiellement [1] - 52:1
substantiels [1] - 210:22
Sud [1] - 244:2
suffisamment [3] - 10:10; 293:3; 306:25
suffisant [2] - 298:24; 316:19
suggestion [1] - 102:21
suggère [4] - 92:18; 123:17; 152:1; 311:2
suggéraient [1] - 126:12
suggérer [1] - 108:25
suggérerais [1] - 110:18
suggérez [1] - 282:9
suggéré [2] - 122:15; 123:18
suite [62] - 7:14; 26:20; 29:4; 33:1; 36:4, 22; 38:15; 46:23; 54:25; 55:19; 60:9; 66:22; 69:25; 71:15; 75:3; 76:4; 78:21; 79:23; 81:20; 88:13; 96:1; 99:13, 18; 114:10; 124:3; 132:4; 134:12; 135:25; 137:3; 140:14; 148:25; 150:4; 157:7; 161:23; 176:22; 179:21; 180:15; 181:11, 21; 183:19; 184:18; 186:23; 197:10; 208:18, 20; 210:7, 20; 218:20; 235:3; 238:23; 247:2, 20; 256:4, 11; 272:18; 281:19; 282:25; 291:13; 292:11; 294:12; 315:16
suite.. [2] - 91:17; 201:25
suites [2] - 152:14; 153:18
suivant [3] - 132:20; 273:2; 285:16
suivante [21] - 64:10; 78:16; 155:5; 173:2, 21; 175:24; 209:15, 20; 231:5; 232:15; 236:1, 23; 248:3; 250:14; 257:11; 263:1; 264:10; 267:13; 272:19; 293:13; 314:1
suivante.. [1] - 36:21
suivantes [2] - 314:8
suivants [3] - 11:16; 88:14; 90:11
suivi [4] - 188:11; 248:23; 293:4; 307:16
sujet [2] - 152:8; 193:10
sujets [1] - 169:22
supplémentaire [1] - 61:22
supplémentaires [5] - 38:17; 39:5; 302:4; 315:11, 13
support [3] - 41:13; 80:13; 236:7
supporter [6] - 48:21; 50:8, 10; 61:10; 234:15; 237:3
supportez [1] - 63:1
supposons [1] - 30:9
supposé [1] - 189:25
supérieur [2] - 28:4; 122:3
sur.. [1] - 199:20
surface [1] - 136:17
surpris [2] - 120:16; 291:23
surprise [2] - 90:23; 260:22
surprises [1] - 189:25
surtout [4] - 43:17; 255:18; 280:2; 305:3
surveillance [2] - 56:20, 24
surveiller [1] - 229:14
susciter [1] - 153:18
suspend [1] - 19:2
suspendrait [1] - 18:23
SUTHERLAND [2] - 4:9, 14
Sutherland [2] - 4:10, 15
swing [1] - 273:22
Sylvain [5] - 91:17, 20; 140:1; 147:3; 151:11
Sylvie [3] - 193:9, 17; 195:13
symptomatique [1] - 163:13
synthèse [1] - 304:1
système [6] - 110:1; 216:22, 24; 220:3; 225:11; 229:21
systèmes [20] - 46:20; 53:1; 88:21; 95:6; 100:13; 206:14, 18, 23; 215:13, 18; 216:10, 25; 217:16; 218:7; 220:2, 19; 221:22; 228:4; 236:7; 241:17
Sébastien [1] - 4:2
sécurisé [1] - 286:24
sécuritaire [4] - 206:9, 15; 222:15; 227:22
sécurité [21] - 24:12; 148:7, 12; 152:5, 11, 22; 153:3; 154:24; 158:5, 7, 11; 160:3; 188:15; 202:1; 207:12; 211:18, 24; 227:14, 19; 305:23
sélection [16] - 142:18; 171:23; 172:1, 23; 173:1,

23; 174:1; 176:18; 179:16; 180:3; 181:13; 192:16; 194:14, 20; 195:8; 202:20
séparation [1] - 308:7
séparer [1] - 128:1
séquence [1] - 7:22
série [3] - 28:17; 210:15; 263:20

T

t'sais.. [2] - 76:9; 311:19
table [6] - 35:17; 59:2; 60:7; 80:19; 274:3; 308:20
tableau [14] - 49:23; 78:11; 244:20, 23; 245:9; 246:6, 20; 249:23; 307:16; 309:14, 16; 310:13; 311:20; 313:16
tableau-là [1] - 310:13
tableaux [3] - 31:13; 304:7; 311:3
tablette [1] - 225:17
taille [2] - 42:10, 22
talent [1] - 127:23
talents [6] - 127:21; 131:10, 18, 25; 144:21
talle [1] - 228:25
tape [3] - 75:23; 119:20; 274:8
tard.. [1] - 218:5
tarif [1] - 282:23
tasser [1] - 28:10
taux [17] - 145:23-25; 149:3, 5; 156:15, 17, 19; 159:7, 23-24; 281:18; 283:19, 22; 297:19; 317:15
taxi [2] - 112:17
Team [15] - 257:7, 10; 258:10, 13; 267:14; 269:16; 278:23; 279:3; 302:11; 304:4; 306:18; 311:17; 316:1
Team.. [2] - 266:5; 303:24
Teams [1] - 63:9
technique [5] - 98:5; 223:12, 15; 225:1; 230:2
techniques [2] - 98:4; 242:7
technologie [2] - 46:15; 212:11
technologies [13] - 35:10; 48:4; 53:3; 54:2; 56:10; 124:8, 13; 128:1, 22; 151:4; 228:23; 290:21; 307:23
technologique [7] - 19:4; 33:13; 35:6; 51:7; 57:23; 65:24; 212:8
technologiques [4] - 32:14; 47:17; 48:10; 162:10
technologues [2] - 24:15; 96:13
tellement [6] - 97:15, 21; 198:5; 215:25; 243:24; 306:13
tellement.. [1] - 243:23
telles [2] - 83:20; 102:19
tels [2] - 12:14; 158:8
template [3] - 78:14; 309:17; 315:6
temporaire [1] - 101:9
temporairement [3] - 128:19; 220:5; 228:8
temps-matériel [1] - 103:21
temps.. [3] - 37:14; 122:16; 238:21
tenais [1] - 267:23
tendance [1] - 11:12
teneur [1] - 285:1
tenons [1] - 46:19
tenter [1] - 235:23
tenté [1] - 128:5
tenu [16] - 27:3; 30:6; 49:17; 59:2; 137:9; 149:1; 150:18; 171:11; 181:21; 192:20; 194:13, 17, 21; 257:24; 280:19; 290:10
tenue [1] - 293:6
tenus [1] - 181:17
terme [3] - 41:18; 243:1; 305:21
termes [7] - 25:6; 67:25; 208:1; 212:1; 278:4; 291:6; 311:3
termine [5] - 71:25; 72:1, 3, 16; 73:21
terminer [3] - 106:8; 220:25; 223:8
terminé [6] - 63:12; 84:7; 108:21; 115:15; 167:12; 246:24
terrain [1] - 196:1
tests [4] - 39:9; 41:12; 205:25
texte [8] - 283:20; 284:21; 285:2; 286:8; 295:12; 297:5; 298:7, 12
texto [1] - 193:10
textos [3] - 196:3; 197:1; 199:14
the [13] - 84:4; 96:12, 24; 116:6, 19, 21; 143:15; 228:16; 258:13; 269:22; 270:5
THÉRIAULT [32] - 17:18; 18:5; 19:20; 27:19; 28:1; 37:23; 38:7, 11; 43:11; 45:15, 19; 46:7; 72:14; 110:17; 112:4; 166:20; 167:14; 170:2, 17; 172:18; 176:11; 189:1, 15; 190:10, 14; 191:2; 200:16; 245:8; 246:3; 289:4, 8; 306:12
THÉRIAULT-MAROIS [32] - 17:18; 18:5; 19:20; 27:19; 28:1; 37:23; 38:7, 11; 43:11; 45:15, 19; 46:7; 72:14; 110:17; 112:4; 166:20; 167:14; 170:2, 17; 172:18; 176:11; 189:1, 15; 190:10, 14; 191:2; 200:16; 245:8; 246:3; 289:4, 8; 306:12
thèmes [1] - 272:13
thématique [4] - 31:25; 264:18; 275:8; 309:9
Thériault [3] - 17:5; 133:11; 280:17
Thériault-Marois [2] - 133:11; 280:17
Thériault-Marois. [1] - 17:5
Thériault. [1] - 40:21
TI [1] - 179:1
tient [2] - 91:14; 95:21
Tiger [17] - 257:7, 10; 258:10, 13; 266:5; 267:14; 269:16; 278:23; 279:3;

302:11; 303:24; 304:3; 306:18; 311:17; 316:1
tiger [2] - 258:13; 269:22
Tiger.. [1] - 120:18
tire [3] - 249:11; 314:21
tirer [2] - 99:14, 16
tiré [1] - 220:18
tissées.. [1] - 88:5
titre [6] - 36:14; 121:10; 153:20; 182:19; 206:5; 270:20
tombe [1] - 252:10
tombent [1] - 25:3
tombé [1] - 63:16
tonne [1] - 103:9
tonnerre [1] - 14:23
too [8] - 275:6, 9-10, 17
Toronto [1] - 286:12
tort [1] - 102:10
total [12] - 14:15; 31:19-21; 32:2; 65:22; 66:11, 18; 67:5, 21; 254:13; 315:15
totale [2] - 251:17; 260:21
totales [1] - 281:11
touchés [1] - 221:23
touffu [1] - 310:10
tough [5] - 80:6
toughs [2] - 80:4
toujours.. [2] - 77:11; 194:8
Toupin [1] - 61:1
tournez [1] - 209:22
tournis [1] - 214:21
tous.. [1] - 52:19
Tout-le-Monde [4] - 22:11; 23:5; 53:17; 223:16
tout. [1] - 97:10
tout.. [1] - 287:12
toute.. [1] - 149:11
trace [4] - 82:25; 122:8; 298:13; 300:23
trail [1] - 274:8
train [11] - 38:3; 44:16; 95:4; 114:8; 184:11; 187:20, 22; 213:25; 276:17; 299:16; 300:13
train.. [1] - 158:15
traitance [1] - 140:24
traite [1] - 109:23
traitement [4] - 23:13, 19; 25:7; 26:10
traitements [2] - 23:16; 26:22
traitée [1] - 168:9
traitées [1] - 109:20
trancher [1] - 12:1
tranquillement [2] - 207:1; 257:2
transaction [8] - 70:1; 77:7; 79:19, 23; 80:3, 18; 124:10
transfert [5] - 57:23; 63:5; 131:3; 132:4, 10
transferts [1] - 113:18
transfo [1] - 243:23
transformation [11] - 93:16; 103:19; 125:14; 128:7; 207:11; 208:5, 16; 211:15; 212:3; 225:12; 243:1
transformations [2] - 129:13; 243:19
transforme [1] - 222:10
transformer [1] - 219:3
transféré [1] - 244:22
transition [1] - 26:22
transitions [1] - 62:21
transmis [1] - 193:10
transmission [1] - 192:14
transparaître [1] - 277:14
transparence [2] - 77:21; 122:12
Transport [1] - 65:13
transport [3] - 112:17; 221:14; 229:14
transporter [2] - 113:22
transports [1] - 207:13
travail [29] - 26:16; 35:10; 83:24; 84:1; 85:11, 15, 20, 24; 93:24; 110:4; 117:8; 119:9, 18; 121:16, 24; 122:20; 128:14; 131:6; 136:13; 138:1; 192:10; 198:5; 251:9; 271:16; 272:17; 314:22; 315:11
travaillaient [1] - 211:12
travaillait [1] - 56:1
travaillant [3] - 130:16; 148:8; 154:25
Travaillant [1] - 130:18
travaille [9] - 139:12; 234:15; 299:12; 311:13; 312:12, 20; 313:3, 19; 314:19
travaillent [2] - 77:13; 299:11
travailler [9] - 140:16; 141:13; 192:18; 198:7; 212:9; 213:10; 271:25; 288:10; 298:17
travailleurs [1] - 137:8
travaillé [3] - 213:13; 304:5; 310:11
travaux [84] - 6:1; 12:23; 13:8; 19:23; 56:11; 83:14; 84:15; 93:8; 106:15; 114:5; 115:1, 4; 129:24; 134:22; 136:3, 7, 19; 137:12, 16; 138:9, 16; 139:3, 5; 140:9, 13, 18, 20; 141:16, 22; 142:1, 6; 144:23; 145:2; 146:16; 147:9; 148:2, 6, 9; 149:1, 6, 8, 23; 152:10, 13, 20; 154:17, 20, 23; 158:4, 21; 160:2; 208:9; 210:15, 20, 23, 25; 211:9; 212:24; 213:8, 21; 214:2; 215:7; 224:16; 225:7; 238:10; 240:17; 247:21; 270:12; 279:10; 281:12, 16; 282:13, 23; 283:1, 25; 291:9; 292:17; 302:3, 12; 303:23; 316:15
travaux-là [4] - 146:16; 211:9; 213:8
travaux.. [1] - 144:12
travers [1] - 129:12
travers. [1] - 225:9
traçabilité [6] - 113:25; 114:11; 120:13; 298:16; 303:23; 306:17
traîné [2] - 86:11
TREMBLAY [6] - 8:14; 9:16; 16:22; 17:1; 111:9, 14

Tremblay [20] - 8:13; 9:9; 17:5; 75:12; 80:4; 112:3; 117:1, 21; 125:3, 21; 126:16; 173:16; 188:1; 221:6; 230:7; 286:23; 287:4, 6; 297:25
trimestre [1] - 120:14
trois. [1] - 91:8
troisième [7] - 57:6; 68:9; 97:14; 99:7; 156:13, 24
trompe [3] - 21:10; 150:10; 221:10
trompées [1] - 243:12
trouble [3] - 200:15; 307:9; 308:8
troupes [3] - 119:8, 14; 120:10
trouvais [1] - 268:19
trouve [2] - 15:24; 240:9
trouvent [1] - 185:21
trouvera [1] - 298:20
truc [2] - 30:1; 293:24
trucs [6] - 62:13; 65:7; 104:9; 211:23; 214:24; 222:18
très.. [1] - 59:5
trésor [4] - 132:24; 133:6; 199:23; 200:1
tunnel [1] - 244:1
tunnels [1] - 243:20
two [9] - 84:4; 96:11, 24; 116:6, 19, 21; 143:15; 228:16; 270:5
type [4] - 73:17; 114:16; 230:15; 309:16
types [4] - 42:25; 53:24; 148:9; 249:7
télécommunications [2] - 26:23; 235:19
téléphone [2] - 53:15
télétravail [1] - 294:13
témoignage [2] - 11:7; 274:10
témoins [1] - 263:14

U

Uber [2] - 68:9; 112:18
Uber-taxi [1] - 112:18
ultime [3] - 96:24; 110:13; 133:6
ultimes [1] - 187:19
unique [3] - 44:10, 12, 16
uniquement [5] - 66:4; 207:19; 226:24; 253:3; 293:23
unitaire [1] - 60:2
unitaires [1] - 59:23
unité [1] - 264:25
univers [2] - 34:9; 288:14
ups [1] - 168:19
utile [1] - 44:18
utiles [4] - 12:21; 13:6; 14:6; 35:16
utilisateurs [2] - 43:5; 59:10
utilisation [2] - 71:2; 152:4
utilise [3] - 32:19; 41:9; 144:24
utilisent [1] - 207:19
utiliser [10] - 23:23; 70:10; 108:10; 119:24; 147:20; 155:16; 208:25; 300:2; 306:11; 309:19
utilisez [1] - 180:1
utilisé [8] - 51:9; 77:6, 8; 180:5; 188:15; 250:21, 24; 263:19
utilisée [1] - 154:11
utilisés [2] - 217:1
utilité [1] - 14:10

V

va-t-elle [1] - 224:6
vainqueur [1] - 66:21
valeur [9] - 14:4; 26:5; 97:24; 108:22; 109:2; 249:21; 250:2; 267:10; 291:9
valider [1] - 286:20
vanille [5] - 266:4, 6, 14, 22; 267:5
variable [5] - 80:23, 25; 95:25; 142:14; 214:11
variables [7] - 30:23, 25; 48:5; 60:7; 131:22; 265:23; 295:20
variables-là [1] - 131:22
vaudrait [1] - 135:1
veille [2] - 258:4, 7
veine [1] - 152:15
venais [1] - 155:5
venait [2] - 80:17; 313:15
venant [1] - 130:15
vend [1] - 305:19
vendeur [1] - 55:18
vendredi [16] - 6:11; 74:19; 91:24; 134:17; 141:2; 143:3, 13, 22; 171:13; 179:20, 23; 192:19; 201:13; 202:12; 226:16; 248:7
venir.. [1] - 25:12
venue [3] - 66:7; 128:17; 234:20
verra [10] - 68:6; 94:5, 19; 96:7; 100:7, 10; 101:5; 217:15; 257:4; 309:11
verrai [1] - 205:21
verse [1] - 107:20
version [10] - 92:12; 209:13; 229:8; 245:13, 15; 281:4, 7, 25; 282:1; 285:9
versus [5] - 54:2; 261:13; 262:9; 292:15
vert [3] - 210:20; 215:15; 219:11
vertu [2] - 9:23; 136:22
veuillez [7] - 45:24; 110:23; 111:5; 170:8; 190:19, 25; 245:20
veulent [6] - 59:11; 120:3; 163:23; 186:16; 198:13; 303:19
veut.. [3] - 82:21; 88:1; 119:3
veux.. [4] - 164:20; 214:18; 280:3; 317:7
vice [14] - 118:6; 124:7; 128:1, 13, 15-16, 21-22; 230:24; 237:23; 238:5; 290:21; 294:17; 295:18
vice versa [2] - 162:5; 262:20
vice-présidence [3] - 128:16, 21; 294:17
vice-président [9] - 118:6; 124:7; 128:1, 22; 230:24; 237:23; 238:5; 290:21; 295:18

vice-présidents [2] - 128:13, 15
vides [1] - 178:22
vie.. [1] - 267:20
vieil [1] - 20:13
vieille [1] - 41:20
viendra [5] - 15:11; 100:8; 144:9; 198:23; 286:17
viendront [1] - 239:6
viendront.. [1] - 284:13
viennent [6] - 173:13; 236:22; 259:7; 304:7
vient.. [2] - 34:23; 300:22
Vietnam [4] - 140:9, 13; 144:13, 17
vieux [2] - 35:13; 218:4
vigueur [1] - 183:10
ville [1] - 131:13
Vince [1] - 257:5
Vincent [1] - 257:3
Vincent.. [1] - 257:5
VINGT [1] - 17:22
VINGT-CINQ [1] - 17:22
vingt-deuxième [1] - 17:22
virgules [2] - 88:2, 4
virtualisation [1] - 248:13
virtuellement [1] - 143:6
vis-à-vis [7] - 84:4; 116:8, 19, 21; 117:19; 268:12; 315:16
vise [2] - 12:18; 82:17
visent [1] - 20:12
visiblement [8] - 40:19; 50:21; 58:15; 92:9; 145:4; 146:2; 238:2; 293:19
vision [3] - 39:21; 48:20; 131:5
visés [3] - 64:7; 93:8; 114:5
vit [1] - 72:25
vitesse [1] - 257:25
vivant [3] - 32:13; 313:16
vivante [1] - 99:21
vive [1] - 211:8
vivre [1] - 236:6
voie-là [1] - 300:4
voir.. [2] - 21:20; 55:10
voire [1] - 241:12
vois [20] - 28:9, 22; 32:20; 36:11; 58:12; 137:7; 150:24; 151:15, 20; 166:24; 235:13; 249:14; 268:8; 269:8; 270:17, 20; 306:23
voit.. [2] - 157:16; 252:23
voiture [3] - 25:13; 26:3; 239:10
voix [1] - 211:8
volant [2] - 40:16; 184:7
volet [3] - 150:18; 211:13; 306:6
volonté [4] - 79:12; 80:20; 94:21; 130:14
volume [2] - 59:12; 268:21
vos.. [1] - 270:19
votre. [1] - 66:5
votre.. [4] - 188:21; 276:19; 289:23; 307:17
voudra [1] - 82:16
voudrais [5] - 31:11; 62:9; 67:13; 258:21; 300:2
voudrait [2] - 53:20; 313:9
voulant [2] - 58:24; 250:21
voulant.. [1] - 58:24
VP [2] - 125:5; 179:14
VPTI [4] - 128:7, 9, 11; 129:13
vrai [7] - 53:21; 88:3; 89:23; 177:23; 203:17; 275:11
vraie [3] - 66:11; 182:21; 187:21
vraiment.. [1] - 49:17
vrais [1] - 268:21
vu.. [1] - 218:18
vue [6] - 32:6; 78:7; 86:19; 104:3; 122:17; 182:11
vue.. [1] - 295:24
vulgariser [1] - 82:9
vécu [1] - 14:22
véhicule [15] - 10:14; 51:15; 70:5; 71:1; 73:22; 74:5, 24; 81:1, 11; 222:20, 24-25; 223:9; 225:18
véhicules [11] - 222:13, 19, 21; 229:17, 20; 230:16, 22; 231:2
véhicules-là [1] - 222:14
vérificateur [1] - 270:13
vérificateurs [1] - 126:19
vérification [1] - 111:16
vérifications [1] - 151:19
vérifier [1] - 246:15
vérifié [1] - 246:13
véritables [1] - 75:16
vérité [8] - 6:6, 12; 9:19; 10:4; 12:12; 13:4; 14:4; 18:3
vérité.. [1] - 8:25

W

week [2] - 26:20; 196:12
week-end [2] - 26:20; 196:12
Westray [1] - 12:5
WRICEF [6] - 264:14, 17, 20, 24; 265:3, 5

Y

yeux [1] - 277:3
York [7] - 258:15, 21; 284:8, 10, 12; 298:10, 15
Yves [16] - 7:21; 161:5; 171:24; 173:17, 24; 192:9; 193:16; 196:3; 197:1, 8, 10; 198:7; 201:15; 290:3; 294:14
Yé [1] - 201:21

Z

zone [2] - 134:20, 24
zéro [2] - 87:9, 16

“

“de [1] - 196:11
“folie” [1] - 196:10
“fous” [1] - 196:18
“il [1] - 196:10

É

Élodie [4] - 91:19; 109:20; 139:25; 140:5
Élodie.. [1] - 109:22
Éric [1] - 49:14

Â

âges [1] - 35:15

É

écart [3] - 169:5; 288:9; 303:11
écart-là [1] - 169:5
écartait [1] - 52:7
écarter [1] - 298:25
écarts [12] - 147:6, 15; 154:4; 168:11, 15, 18, 24; 250:18, 20; 266:23; 301:8
écarts.. [1] - 168:13
écarté [2] - 33:24; 35:22
échange [3] - 171:19; 265:14; 282:4
échanges [1] - 7:25
échangé [4] - 196:2, 25; 304:5; 317:13
échangée [1] - 226:15
échappé [1] - 90:1
échelle [3] - 85:23; 94:8, 18
échue [1] - 159:11
échéanciers [2] - 100:2; 205:24
échéant [1] - 207:6
éclatés [1] - 272:21
économies [1] - 264:4
écoutent [1] - 292:8
écouter [1] - 9:12
écoutez.. [1] - 5:6
écraser [1] - 63:6
écrire [5] - 76:7; 97:17; 184:11; 263:3; 290:4
écrit [20] - 32:20; 65:12; 77:5; 104:19; 134:13; 139:7; 162:1; 174:22; 175:2; 184:21; 188:5; 191:9; 193:3; 197:7; 212:23; 284:25; 303:8; 306:20
écrite [1] - 158:20
écriture [1] - 283:4
écrivent [3] - 185:25; 186:9; 214:10
éditeurs [6] - 72:24; 180:18; 181:2; 182:16; 184:9
égal [1] - 116:16
élevé [4] - 18:14; 78:20; 79:4; 148:24
élément [13] - 21:10; 23:22; 90:24; 112:5; 169:4; 198:8; 207:23; 234:20; 242:21; 247:12; 248:4; 261:21; 296:11
élément-là [3] - 198:8; 242:21; 247:12
éléments [27] - 13:24; 39:25; 52:18; 84:7; 86:21; 87:5, 22; 95:13, 15; 97:7; 98:4; 108:7; 196:18; 198:10; 216:20; 219:8; 231:17; 234:6; 239:17; 242:24; 243:21; 244:15; 245:5; 253:17; 293:20; 298:12; 310:17
éléments-là [6] - 52:18; 108:7; 198:10; 219:8; 231:17; 242:24
éléments.. [1] - 216:18
émanent [1] - 181:3
émettre [2] - 288:2
émis [1] - 143:1
énergie [1] - 261:8
énonce [1] - 276:7
énoncée [1] - 181:9
énorme [1] - 163:19
épisode [1] - 203:5
époque [1] - 71:14
époque-là [1] - 71:14
épuisé [1] - 47:23
épuisée [1] - 297:21
équilibre [1] - 103:18
équipe [14] - 36:20; 90:2; 124:21; 125:5, 19; 130:14, 18; 171:25; 173:25; 232:1; 258:15; 271:14; 272:1; 274:25
équipements [6] - 29:11; 31:22; 35:24; 36:19; 42:14
équipes [97] - 26:16; 29:3; 35:7; 44:17; 47:24; 48:14, 19, 21, 24; 52:11, 18; 54:21, 23; 55:21; 64:2; 66:24; 67:1, 23, 25; 71:4, 7-8; 79:6; 80:8; 81:11; 83:23; 85:19; 87:23; 91:16; 95:10; 96:16; 97:11; 99:13; 100:25; 102:8; 114:7; 130:22; 142:22; 144:10; 145:22; 184:10; 186:6, 15-16; 187:8; 188:7-10; 197:13; 198:6; 201:15; 211:11, 22; 213:10, 24; 216:13; 217:14; 223:5; 224:22; 225:4, 14; 228:14, 17; 229:25; 235:21; 236:9; 237:24; 238:23; 240:24; 243:12; 249:6, 16; 251:1; 252:17; 255:25; 259:1; 261:20, 23-24; 269:25; 270:9; 272:17; 273:3; 277:5; 279:10; 280:10; 284:1; 304:4; 311:15
équipes.. [3] - 71:3; 275:1; 306:19
équipier.. [1] - 232:1
équipiers [16] - 39:18; 88:19; 93:21; 96:21; 156:23; 207:17; 228:22; 270:12; 272:3, 11; 274:16, 18; 275:3; 277:13; 299:14
établi [4] - 143:3, 9, 13, 22
établit [1] - 141:10
étage [1] - 221:11
étaient.. [1] - 120:24
étanche [1] - 177:22
étape [5] - 52:17; 99:2; 132:15; 194:24; 213:6
étape-ci [1] - 132:15
étape-là [1] - 52:17
étapes [3] - 26:7; 187:11; 213:3
état.. [1] - 291:19
étoiles [1] - 132:24
étroitement [1] - 23:9
étude [1] - 206:12
études [2] - 219:20
étudie [1] - 291:24
évaluation [2] - 181:10; 184:17
évaluer [2] - 192:22; 197:20
évalué [2] - 148:15; 155:24
évalués [1] - 278:7
éventuelle [1] - 276:20
éventuellement [1] -

83:18
évidemment.. [1] - 235:22
évident [2] - 43:13; 125:15
éviter [4] - 12:14; 75:13; 104:15; 153:13
évocateur [1] - 163:13
évolue [5] - 31:15; 83:10; 85:24; 99:22; 121:11
évoluent [4] - 43:4; 48:16; 68:10; 247:5
évoluer [10] - 20:21; 24:9; 29:18; 77:18; 83:11; 85:10, 18; 86:1, 4; 117:16
évoluera [4] - 117:11; 240:8; 284:18; 285:3
évolutif [3] - 82:16; 83:9; 92:14
évolué [13] - 24:6; 26:13, 15; 32:10; 42:18, 21; 68:6; 97:13; 151:7; 225:20; 232:25; 235:1, 5
événement [1] - 268:25