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 24 SEPTEMBRE 2025

JOUR 55

COMPARUTIONS :

Me SIMON TREMBLAY
procureur en chef de la Commission

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS
Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN
procureurs de la Commission

Me IMÈNE LAMMALI
avocate 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 55
24 septembre 2025

TABLE DES MATIÈRES

PROPOS PRÉLIMINAIRES..... 3

TÉMOIN : M. KARL MALENFANT

Interrogé (Me Thériault-Marois)..... 5

Contre-interrogé (Me Laprise)..... 115

TÉMOIN : M. MICHEL DUMAS

Interrogé (Me Sarrazin)..... 205

FIN DE L'AUDIENCE..... 324

LISTE DES PIÈCES

74_P-1640.10	Courriel échangé entre M. Yves Frenette et Mme Francine Lépinay relativement à l'estimation de 200 millions (2017-04-05)...	121
74_P-1640.11	Révision du modèle de gouvernance.....	142
74_P-1640.12	Courriel du 8 juin 2023.....	166

- - - - -

8 h 30 — DÉBUT DE L'AUDIENCE

PROPOS PRÉLIMINAIRES

- - - - -

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bonjour 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.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Bonjour, 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 à tous, Sébastien Laprise, Langlois Avocats, pour la Société d'assurance automobile du Québec.

Me AUDREY GAGNON :

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

Me ROBERT SUTHERLAND :

Bonjour, Monsieur le commissaire, Robert Sutherland, avocat pour la Société.

Me PATRICIA BLAIR :

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

Me MARIE-FRANCE LEBEL :

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

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Bonjour, Jean-François Bertrand, pour monsieur Karl Malenfant, bonjour à tous, bonjour, Monsieur le commissaire.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bonjour. Bonjour, monsieur Malenfant. Bonjour. Alors, on va assermenter le témoin.

- - - - -

L'AN DEUX MILLE VINGT-CINQ, ce vingt-quatrième 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. Alors, bonjour, monsieur Malenfant, nous allons aborder ensemble aujourd'hui le dernier segment de votre interrogatoire, c'est-à-dire le lancement de la livraison 2, qu'on a aussi nommé « go-live », donc fin de l'année 2022 et... ainsi que l'année 2023.
Je vous poserai d'entrée de jeu, monsieur Malenfant, la question suivante : est-ce qu'il y a des éléments a posteriori que vous aimeriez revoir concernant le lancement de la livraison 2?

R. C'est clair que la livraison... la livraison 2, le lancement, notre fameuse livraison 2, personne n'aurait souhaité ça, là, on est... on s'entend tous que... et je pense que mes équipes, au premier chef, moi bien sûr, comme leader, mais l'Alliance, j'en suis certain aussi, mais bref, personne n'aurait souhaité un déploiement aussi difficile.
On sait qu'un déploiement, c'est pour ça, hier, on l'a vu d'ailleurs, il y a la phase stabilisation, Monsieur le commissaire, on sait cela, on s'attend donc, dans une phase de stabilisation, qu'il y ait des souci s, ça, c'est clair, ça fait partie... c'est

pour ça que dans les méthodologies, on appelle ça « stabilisation », mais jamais... jamais, si j'avais été en mesure, puis les « si », c'est les « si », c'est toujours si j'avais été en mesure... si j'avais reçu de mes équipes, puis là, je ne veux pas lancer... je ne veux pas leur lancer de pierres, là, mais si j'avais reçu de mes équipes des signaux différents, on aurait fait ça différemment, bien sûr, il faut comprendre comment l'information monte pour être en mesure d'apprécier, là, le... mais des bogues sur des données, c'est normal, ça existe, des clients dont... qui avaient des dossiers dans 15 dossiers différents, ça existe, mais... et donc, tu t'attends à avoir certaines particularités, mais avoir un défi si grand, là, c'est vraiment la théorie des dominos, puis personne n'aurait souhaité ça, vraiment, c'est inacceptable, bien sûr.

Q. Bon. Et là, vous... quand vous faites référence aux problèmes que vous avez vécus, je comprends que c'est majoritairement des... des problèmes en lien avec des incidents informatiques ou des bogues lors du lancement?

R. Lors du... pas... pas seulement cela.

Q. D'accord. Bien, explicitez-le.

R. Bien, c'est... bien, on... je pense qu'on est en

mesure de saisir que c'est un projet, évidemment, majeur, qu'on aurait voulu découper en plus petits morceaux, mais qui n'était pas possible, et, bien sûr, il y avait... il y avait des bogues informatiques, il y en a toujours, ça, c'est important de le comprendre, il y a des mécanismes pour qu'il y en ait le moins possible lors du go-live, bien sûr, on va sûrement en parler, il y a certaines applications, donc on est dans l'univers du bogue, mais il y a toujours l'univers des partenaires aussi, dans notre cas, c'est 170 partenaires qui... qui étaient... qui sont branchés à la SAAQ, alors c'est clair que j'avais une direction générale qui était responsable de s'assurer de coordonner ces... ces relations-là et faire que ça fonctionne bien entre nous et les partenaires, donc 170.

Il y a la gestion de changements, la formation, bref, il y a beaucoup d'indicateurs, et pour... quand... quand on prend la... quand les équipes, chacune des équipes me donne un go, c'est parce qu'elles ont derrière eux l'information nécessaire pour confirmer qu'elles le sont.

Comme je disais souvent, j'ai des équipe s, quatre, qui m'ont... de mémoire, là, qui, le 30... le 29 novembre, m'ont dit « Karl, on n'est pas prêts », on

n'a pas déployé le 30 novembre, là. Alors quand mes équipes m'ont dit à la fin janvier « Karl, on est prêts », bien, tu suis les équipes puis tu y vas, là, bien sûr. Il y a aussi des... on a eu des enjeux de volume, il fallait fermer la SAAQ, on a eu des comportements de consommateur, on a eu les médias, il y a eu plein de variables. Bon, on a parlé du SAG hier, avec le Web.

Donc, à un moment donné, les éléments s'empilent, puis comme... comme dit la littérature, une goutte d'eau, des fois, puis ça déclenche l'onde de la vague qu'on aurait souhaité qui ne... qui ne soit pas trop forte, mais malheureusement, c'était... ça a été comme ça.

Q. Quand vous dites que vos équipes ne vous ont pas donné une information exacte, notamment en janvier, quant à la... je dirais, là, quant à la robustesse du... du système, bref, qu'ils auraient dû vous dénoncer certaines failles, on fait référence à quelles équipes ici, on fait référence à qui?

R. O.K. Peut-être vous expliquer, en deux minutes, si vous permettez...

Q. Bien sûr.

R. ... la mécanique, comment ça marche.

Évidemment, moi, je suis... comme je dis toujours, je

suis le paratonnerre, je suis payé pour ça, d'où une fois, lors d'une conférence, que j'ai dit que mon visage serait dans le Journal de Québec le lendemain, mais c'est... ce n'est pas parce que je savais que ça allait tout croche, je sers de paratonnerre, ça fait partie de notre métier.

Mais de la façon que ça fonctionne, c'est... le... le 29 novembre, nommément, où on était présumés aller live en... en décembre, pendant la période des Fêtes, on comprend tous, là, les gens sont fermés, les points de services sont fermés, c'est l'endroit le moins difficile pour... pour aller live.

Alors, le 29, on est dans la salle, la grande salle de la SAAQ, on appelle ça la salle... l'agora, c'est une immense salle, et comme on est en mode virtuel souvent, là, j'exige que tous mes leaders, donc ils sont à peu près une vingtaine, soient présents dans la salle, et j'exige également que tous les leaders adjoints, le *two in the box*, soient également présents dans la salle.

Q. Donc, l'Alliance?

R. L'Alliance, exactement. Je suis dans la salle... j'y suis moi-même, là, madame Foldes-Busque qui est avec monsieur Dubovets, bien sûr, qui sont les deux leaders planchers de la... du projet...

Q. Donc, là, on est le 29 novembre; c'est bien ça?
R. Oui, 29 ou 30, dans ma tête, là, parce que c'est sûr que c'était le 30 qu'il fallait que j'annonce, alors c'est-tu le 30 au matin ou le 29 au matin, là.
Q. D'accord. Parce qu'effectivement, c'est le 30 que vous êtes allé au conseil d'administration?
R. C'est ça, c'est pour ça que je dis que c'est probablement le 29, là, dans ma tête.
Q. Parfait. Parfait.
R. Mais on... vous ne m'en tiendrez pas rigueur, là...
Q. Non, ça va.
R. ... mais on est dans ce coin-là. Il y a le président d'IBM Canada, Dave McCann, avec qui j'ai fait la transaction, il y a Michel Dumas, bien sûr, mon vis-à-vis, mon *two in the box*.
Bref, tous les leaders sont là, tout le monde est là, et de la façon que ça fonctionne, parce que c'est l'agilité, tout le monde vient faire... dans le fond, le concept de l'agilité à grande échelle, c'est l'engagement puis l'improvement de chaque équipe, alors les équipes... puis moi, je suis là pour les supporter, c'est mon rôle, ce n'est pas de les... ce n'est pas pour leur dire quoi faire, ils sont à la... à leur globalité, ils sont bien meilleurs que moi dans l'ensemble de leurs fonctions respectives.

Alors, on a mes 20 équipes, à peu près, là, je dis un chiffre de l'ordre de, et ils viendront tour à tour, une quinzaine de minutes, expliquer leurs critères de... leurs critères de... est-ce qu'ils ont atteint les critères nécessaires pour passer à l'étape suivante, qui est l'étape de déclencher le processus qui nous mettra... déclencher le processus qui débutera, là, le... la mécanique de go-live, comme on dit, on avait... go-live, c'est... c'était difficile, ça fait qu'on a appelé ça « le grand déménagement », là, pour essayer d'imager publiquement la chose.
Alors, chaque équipe vient 15 minutes, là, puis voici quels étaient mes critères, les critères sont établis depuis le mois de juin, parce qu'on a appelé ça des... dans tous les projets que j'ai faits, on appelle ça comme ça, « des portes », dans le fond, et on en avait cinq, nous, puis dès la porte 1, dans le fond, on installe les grands critères, puis c'est... la première porte, la majorité, les gens les échouent, puis c'est normal, parce qu'on veut... c'est la pratique, puis là, tout le monde... t'sais, on veut que ce soit clair, les critères.
Ça fait qu'ils s'installent, puis ils tombent porte après porte, là, ils réussissent à... c'est comme une course à obstacles, une course à relais, mais rendu à

la dernière porte, la porte 4, j'ai quatre équipes qui nous ont dit qu'elles n'étaient pas en mesure de répondre aux critères de leurs portes, alors...

Q. Donc, c'était la porte 4?

R. Le porte 4, on est donc... la porte 5 étant... la conversion est terminée, là, c'est plus tard, c'est... après la porte 5, c'est : on met les switchs à *on*, O.K.? On comprend tous maintenant qu'avant de mettre les switchs à *on*, ça peut prendre 15 jours, 16 jours, il y a des délais importants.

Alors, à la porte 4, j'ai quatre leaders avec leurs coleaders, donc l'Alliance et la SAAQ, qui nous disent qu'ils ne sont pas prêts, je ne me souviens plus quelles sont les équipes à ce moment-ci, c'est documenté, ce n'est pas important.

Alors, évidemment, mon rôle de leader, évidemment, j'avais déjà des signaux indirects, là, mais là, c'est quand même le moment officiel, ça fait que mon rôle de leader, c'est : on ne peut pas aller live, et c'est le rapport qu'on fera au conseil d'administration le lendemain, donc c'est une décision conjointe, solidaire, que je prendrai avec l'Alliance et avec l'ensemble des leaders du projet, donc ils sont tous là, tous ceux qui sont des patrons d'équipe, là, ils sont tous là, dans leurs domaines

respectifs.
Alors, ça, ce sera la première question, alors la deuxième question, parce que moi, demain, je dois aller faire rapport : « Parfait, mais quand est-ce qu'on va être prêts, d'abord, qu'est-ce qui vous manque? » Ce n'est pas moi qui vais décider, là, c'est... qui suis-je pour décider?
Alors : « Ah, on ne sait pas, Karl, mais c'est l'intégration entre nous des fois, là. — Bon, bien, combien de temps vous avez besoin pour me dire quand est-ce que vous allez être prêts? Dans le fond, moi, tout ce que je vous demande, c'est ça, le reste, je vais gérer, le reste de mon... c'est ma job de gérer mon environnement, mais vous, dites-moi comment vous allez avoir de temps. » Alors, ils m'ont dit : « Laisse-moi une semaine, laisse-nous une semaine, puis on va te revenir, donc, la première de décembre, avec notre plan de match. » Alors, c'est ce qu'on a convenu, alors, moi, je suis monté au conseil d'administration pour malheureusement leur annoncer la nouvelle qu'on n'ira pas live et qu'on décalera le projet, donc on va tomber au plan B, on avait déjà une esquisse du plan B de préparée, mais c'est une fois, à la fin de la semaine, que les équipiers me diront que ce plan B-là, pour des raisons techniques,

compte tenu des équipes qui sont en problème, je dirais, on devra l'ajuster un peu; O.K.? Alors, voilà.

Q. Oui, on devra décaler, c'est ça, d'une semaine ou deux.

R. Encore, oui.

Q. Bon. Monsieur Malenfant, il y a... il y a deux contraintes, outre les contraintes techniques, là, celles des fameuses portes, vous vivez également avec deux autres contraintes, la première, c'est qu'on a, à partir de l'automne, une montée en charge vers le déploiement, et ce que, par exemple, monsieur McKenzie nous a...

R. Qu'est-ce que vous voulez dire, pour être sûr que je vous comprenne bien?

Q. Bien, c'est-à-dire qu'on a déjà lancé les préparatifs, on a déjà... on a déjà préparé la clientèle, on a déjà repoussé certaines... certains services, devancer certains services également auprès de la clientèle.

Donc, à l'automne, là, on commence à se préparer pour le lancement, mais la deuxième contrainte également que vous avez, qui a été exprimée par les... les... les départements d'affaires de la Société, c'est que dépassé le 15 février, c'est hautement problématique,

puisqu'on va devoir fermer la Société à une période où il y a... il y a un volume d'activités plus important.

Alors, qu'en est-il, là, est-ce que je comprends que vous regrettez d'avoir... de ne pas avoir repoussé davantage le lancement de la L2 et, le cas échéant, est-ce que, de toute façon, c'était possible de repousser le lancement de la L2?

R. Pour le... pour le lancement... mon regret, c'est la... le constat de ce qui s'est passé, parce qu'évidemment, en... lorsqu'on a pris... lorsque les équipes et moi avons fait la recommandation au conseil en février d'y aller, c'est parce que les équipes étaient en équilibre avec le fait qu'on était prêts, O.K.?

Alors, quand je vous dis mon regret, ce n'est pas le regret d'avoir dit le go au... autant est, à ce moment-là, on... moi, j'ai été capable d'arrêter le tout une fois, j'aurais été capable de l'arrêter deux fois, là, les gens qui me connaissent bien savent que quand c'est documenté puis c'est la réalité, on... il faut avoir le leadership d'être capable de le faire. L'information que j'avais dans les mains et que nous avions nous permettait de le faire, mais vous avez raison qu'il me restait peut-être... on aurait

peut-être pu décaler de deux semaines de plus, là, mais à un moment donné, il faut figer une date, parce que, par exemple, tous les clients ici qui nous écoutent puis qui ont des prélèvements bancaires autorisés, nous, on les prépare deux semaines d'avance, ça fait que t'sais, à un moment donné, vous l'avez vu, je pense, à la Commission, là, les chaînes de... c'est-à-dire les calendriers de transition, c'est très complexe, les gens pensent que tu pèses sur le piton puis c'est fini, là, mais c'est trois semaines de préparation minimum en amont puis en aval, c'est très complexe.

Les 170 partenaires qu'il faut coordonner, parce qu'eux autres, ils n'attendent pas juste après la SAAQ, ils ont d'autres choses à faire, c'est très complexe.

Alors, réponse courte, bon, je ne suis pas content, là, de ce qui est arrivé, bien sûr; est-ce que... si j'avais eu de l'information différente, j'aurais agi, évidemment, c'est sûr, mais le défi, c'est le... à ce moment-là, c'est aussi le défi de l'équilibriste, Monsieur le commissaire, parce que vous avez parlé... vous avez raison, des contraintes des bogues et contraintes techniques, il y a les contraintes techniques, il y a des contraintes d'affaires, mais

j'ai les risques associés aussi aux coûts et aux ressources humaines, parce que mettons que j'avais un Noël tous les mois, une période des Fêtes à tous les mois, O.K., on avait... je ne sais pas moi, on avait un Noël en juillet, vraiment où c'est Noël, un Noël en mars, vraiment...

Q. Il y a le Noël du campeur, mais...

R. Pardon?

Q. Il y a le Noël du campeur, mais...

R. Il y a le Noël du campeur, mais malheureusement, ce n'est pas fermé, mais si j'avais un Pâques, Pâques, mais très long, là, c'est sûr qu'on prend ces moments-là, qui sont des moments plus faciles. Alors, c'est sûr qu'on se pose la question : est-ce qu'on attend à Noël prochain? J'ai entendu d'ailleurs certaines personnes ici dire « Bien, ils auraient pu attendre un an », mais attendre un an, c'est... je vous rappelle qu'on roule à 10 millions par mois, alors faites un calcul facile, là, mettons qu'on baisse le tempo puis on le met à 8 millions par mois, c'est quand même 100 millions pour décaler, là, O.K., avec un tempo pour garder les ressources, parce qu'il faut que je garde le monde, puis il faut que je garde les bonnes personnes aussi, parce que c'est complexe, cette opération-là, c'est... de mémoire, c'est plus

de 10 000 étapes, là, que des personnes vont signer quand qu'ils font leurs étapes, pour passer le relais à l'autre, puis chaque personne a son... son backup si jamais elle tombe malade, c'est très complexe, cette mécanique-là, c'est comme une grande pièce de théâtre qui a été répétée 10 000 fois.

Ça fait que c'est sûr qu'attendre à Noël, c'est aussi perdre tous ces experts-là, parce que les experts vont aller ailleurs dans d'autres projets.

Alors, il y a plein de variables qu'on doit sous-peser pour être en mesure de prendre la meilleure décision, ce n'est pas simple.

Q. Vous avez un comité de direction le 17 janvier 2023, où l'Alliance est présente?

R. Un comité de direction?

Q. Oui. Donc, le 17 janvier 2023, quelques jours, là, avant... en fait, deux jours avant la conférence de presse, le 19 janvier?

R. Ou un CA, vous voulez dire? Un CA ou un comité de direction? Je m'excuse, j'essaie de...

Q. Selon mes informations, ce serait un comité... je ne vous dis pas que c'est un comité de direction formel, là...

R. O.K.

Q. ... mais c'est la haute direction de la Société avec

l'Alliance.
R. Les vice-présidents puis le PDG ou...
Q. Oui.
R. ... le conseil d'administration est avec nous?
Q. Pas le... le conseil d'administration n'est pas présent, là.
R. O.K., parfait.
Q. Ce serait le 23 janvier plutôt que vous allez au conseil d'administration.
R. Parfait.
Q. Ma compréhension, monsieur Malenfant, c'est que c'est à ce moment-là, le 17 janvier, quelques jours avant... deux jours avant la conférence de presse, que vous avez un tour de table avec l'Alliance, la haute direction, puis que la décision se cristallise de...
R. Il est possible.
Q. Bon. L'Alliance est avec vous autour de la table, vous dites que c'est une décision conjointe, vous êtes solidaire dans cette décision, mais est-ce que je peux quand même vous permettre -- me permettre de vous suggérer que l'Alliance, là, ce n'est pas son premier go-live, là?
R. Non, ça, c'est clair.
Q. Ils ont... ils sont les spécialistes, on l'a vu dans

le processus d'appel d'offres; est-ce que vous attribuez une... une part de responsabilité égale entre vous et l'Alliance dans l'évaluation de la... du degré de préparation pour le lancement?

R. Je dirais, au niveau de la préparation, que je qualifierais technique, c'est clair que c'est plus leur responsabilité, c'est eux autres qui... c'est pour ça qu'on les paie, en fait, hein.

Q. Voilà.

R. Monsieur Dubovets, monsieur... t'sais, dans le fond, je pense que je l'ai entendu ici, là, qui sont des excellentes ressources, on... leurs *two in the box*, qui sont... moi, ma gang, qui sont... les gens d'affaires, c'est des gens de business, dans le fond, c'est leurs processus d'affaires qui contrôlent, puis mes gens TI, c'est des gens qui sont en apprentissage, mais je suis... comme je vous ai dit, je suis un humaniste, moi, hein, ça fait que j'essaie toujours d'être solidaire, conjoint et solidaire avec mes équipes, mais c'est clair qu'au niveau technique, la technologie, les stratégies, les... qu'est-ce qui est le meilleur, c'est sûr qu'ils ont, entre guillemets, une imputabilité importante.

Q. Ça me... je vais... je vais vous poser quelques questions maintenant sur les tests qui ont été

effectués ou pas avant le lancement.
Bon, je ne sais pas si vous êtes capable de nous faire un peu le... le ménage, là, dans différents types de tests, ce que je comprends, c'est que la stratégie d'essai proposée par l'Alliance était basée sur une... je comprends, être une méthodologie interne, là, IBM Ascend, puis là, on a plusieurs types de tests, des tests unitaires, des tests fonctionnels, des tests intégrés...

R. Oui.

Q. ... puis des tests de non-régression, est-ce que de façon...

R. Facile.

Q. ... facile, oui, vous êtes capable de nous résumer quand ces tests sont effectués, à quoi ils servent?

R. Je peux essayer, une image vaut mille mots, je sais qu'on a envoyé une image; si vous préférez que j'essaie de vive voix, je vais le faire de vive voix.

Q. Si vous voulez nous référer à une image, il n'y a pas de problème.

R. Dans « Déploiement et tests tiret 2 ». Madame...

Q. Bon. Alors, on va... Madame la greffière adjointe, monsieur Malenfant aimerait référer à l'une des pièces qui a été communiquée par la Société.

R. Oui.

Q. Le titre de la pièce, monsieur Malenfant?
R. « Déploiement et tests tiret 2 », à la page 140.
LE COMMISSAIRE GALLANT :
Je comprends que ce n'est pas coté, ça, encore?
Me IMÈNE LAMMALI :
Parce qu'on l'a reçue ce matin, mais on n'a pas regardé pour le caviardage.
LE COMMISSAIRE GALLANT :
Bon. On ne montre pas la pièce si ça n'a pas été vérifié.
Q. Alors, allez-y, mais vous pouvez vous y référer, là, sans aucun problème.
R. En fait, c'est une pièce qui est un schéma de... il y a un... je ne pense pas qu'il y aurait d'enjeux, Monsieur le commissaire, mais c'est correct qu'on ne la montre pas, là, c'est votre décision.
Me IMÈNE LAMMALI :
On peut vous la communiquer, simplement.
LE COMMISSAIRE GALLANT :
Q. Communiquez-la, il n'y a pas de problème, mais monsieur Malenfant, continuez.
R. Oui, parfait.
Q. Puis au pire-aller, je vous laisserai revenir sur la pièce, si tout va bien.
R. L'idée était d'aider les...

Dans le fond, voyons ça comme un gros entonnoir, O.K., tout le monde a un entonnoir à la maison, alors c'est sûr que l'idée, c'est que tous nos processus d'affaires fonctionnent, mais il y a... il y a comme cinq niveaux, cinq familles de tests, alors il y a beaucoup beaucoup de tests.

La première famille, t'sais, on a parlé de RICEFW, on a parlé de bouts de processus, on a parlé d'activités, la première famille, c'est vraiment les tests techniques et unitaires, que ce soit dans des projets PGI ou autres, là, tous ceux qui ont fait un peu d'informatique ont déjà entendu ce terme-là, l'idée, c'est que chaque équipe est responsable de faire les tests de leurs petits morceaux puis s'assurer que ça fonctionne.

Alors, évidemment, tu ne t'en vas pas en live puis faire d'autres types de tests si tous ces tests unitaires-là ne sont pas faits, puis là, on en parle de dizaine de milliers de tests unitaires, là, on ne les calcule même pas tellement il y en a beaucoup, là.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Q. Est-ce qu'ils sont faits en continu? Peut-être nous préciser dans chaque cas...

R. Oui.

Q. ... quand ils sont faits?
R. C'est fait en continu, merci de me poser la question, parce que l'idée, c'est... t'sais, on a parlé de 1 100 quelques RICEFW à un moment donné, bien, il y a au moins... il y en a au moins 1 100, plus d'autres qui sont juste de la configuration, donc, et l'objectif, c'est de couvrir 100 % de la solution à ce niveau-là; O.K.?
On comprendra plus... non, j'irai à l'autre idée plus tard.
Après ça, il y a des tests fonctionnels, donc les tests fonctionnels, là, ce n'est pas l'équipe tant de développement informatique, mais là, c'est toute l'équipe, qui, fonctionnellement, regarde si ça fait la job; O.K.? Alors...
Après ça, il y a des tests intégrés, il y en a cinq, il y en a cinq familles, eux autres, ils sont de nature différente, parce que là, je sors de mon équipe et je teste... quand je suis tout seul, bien, je simule des informations qui rentrent, et je regarde l'information qui sort, là, bien, les tests intégrés, le nom le dit, je regarde à gauche, l'équipe... c'est l'équipe, l'autre équipe de l'autre bout de processus qui va m'envoyer les données pour rentrer dans mon système puis je vais les pousser de

l'autre côté.

Q. Donc, de bout en bout?

R. Des tests intégrés de bout en bout, en fonction des scénarios, merci de m'aider, moi, je n'ai pas pris mon deuxième café encore; O.K.? Alors, et ça, on le fait cinq fois, de TI 1 à TI 5, O.K., puis les derniers tests intégrés, ils sont importants parce qu'ils sont faits à... les premiers, ils sont faits à partir d'un jeu de données créé par les équipes, tandis que les deux derniers sont faits avec les vraies données de la solution, parce que dans un... ça, c'est comme des grosses chaînes de production, un projet, là, comme ça, c'est six chaînes de production; pour tester, ça me prend des données, puis idéalement, pour bien... pour bien tester, ça prend les vraies données. Au début, tu ne les as pas, mais pour avoir les vraies données, encore faut-il qu'elles soient dans le système, parce que là, je n'ai pas fait le grand déménagement, là, ça fait que les 10 milliards de dossiers ne sont pas faits, mais comme il va falloir pratiquer ça souvent, le grand déménagement, il va être pratiqué 10 fois, 12 fois, je pense, mais à un certain moment donné, quand la pratique du grand déménagement est sous contrôle, et ça, dans les... on fait rapport au conseil de ces six

chaînes de production là à chaque fois, bien, les données que le grand déménagement génère devient l'intrant pour tester de bout en bout la nouvelle solution, il y a les tests finaux, et il y a aussi... donc là...

Q. Attendez un petit peu, c'est ça, donc...

R. Oui.

Q. C'est parce que dans la... dans la documentation que vous transmettez au conseil d'administration, à l'automne 2022...

R. Oui.

Q. ... on fait référence aux tests intégrés finaux 1 et les tests intégrés finaux 2...

R. Puis il y avait...

Q. ... donc, ça, est-ce que ça correspond à vos tests intégrés 4 et 5 ou c'est d'autres tests après?

R. C'est d'autres tests après.

Q. D'accord.

R. Qui sont les test finaux, 1 et 2, qui sont scindés... je pense, c'était des questions de calendrier, là, mais... et il y a aussi des tests finaux intégrés de non-régression, ça, c'est aussi une autre famille après, parce qu'à chaque fois qu'on corrige une anomalie, que les équipiers corrigent un bogue, bien, ça peut avoir des effets collatéraux.

Alors, l'espace autour qui aurait pu être contaminé dans le système, contaminé dans le processus, pour les processus, à cause d'une correction de bogue, c'est retesté, donc c'est des tests de non-régression.

Alors, quand je dis qu'on a testé, testé, testé, je peux vous dire qu'ils ont testé beaucoup, je n'ai jamais fait le calcul, là, c'est assez extraordinaire, et à la fin, il y a... il y avait ce qu'on appelait « les journées dans la vie ».

Q. Oui. Donc, ça...

R. Qui sont des simulations, mettons.

Q. Allez-y.

R. O.K. Mais les journées dans la vie, ce qu'on souhaitait, c'était dans la... dans l'appel d'offres, ça avait été retiré de la soumission, j'ai été surpris, évidemment, quand qu'on a vu ça, mais moi, j'ai exigé qu'on le fasse, là, puis on s'est entendus par la suite commercialement pour les faire, la journée dans la vie, l'idée, c'est : là, ceux qui testent, là, les tests...

Q. Est-ce que vous permettez, j'aimerais qu'on prenne notre temps là-dessus?

R. Allez-y.

Q. On va aller voir, là, ce qui avait été retiré...

R. O.K. Parfait, je vous suis.
Q. ... demandé dans la soumission, puis on revient à la journée dans la vie par la suite. Donc...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Mais juste un préambule, moi, j'ai plein d'idées de c'est quoi une journée dans la vie, là, mais journée dans la vie, là, ça consistait en quoi, là, très très brièvement, pour nous éclairer?
R. En deux, trois phrases, Monsieur le commissaire, là.
Q. Oui.
R. L'idée, c'est que tous ceux qui testent l'hypothèse, c'est qu'ils deviennent à un moment donné contaminés par la compréhension du système.
Q. O.K.
R. C'est sûr qu'on a fait rentrer 200 nouveaux utilisateurs pour venir tester, les six derniers mois, mais là, on voulait... on a fait le grand déménagement, on a mis le système en place, puis là, on a pris vraiment des gens de comptoir, puis on a dit : « Vous allez venir tester, mais pas n'importe quoi, vous allez venir prendre... » On leur avait dit : « La dernière... le dernier grand déménagement de données va être en septembre, donc, vous, vous êtes une variable au comptoir, là, prenez en note, ça va être ces données-là, là, que vous avez en

production. »

Q. O.K.

R. « Prenez en note les dossiers *crackers* que vous pensez que, là, vous allez vouloir tester quand vous allez venir, là », t'sais, parce qu'ils sont derrière le comptoir, puis ils disent : « Mon Dieu! Ça, c'est un client compliqué », ils le savent, c'est leur métier. On dit : « Prenez-les en note, là, puis quand vous allez venir dans la journée dans la vie, bien, c'est ceux-là... »

Q. Ça, ici.

R. « On ne veut pas... on ne veut pas vous donner de cas, nous autres, on veut que vous fassiez votre job comme si vous étiez derrière le comptoir. »
On l'a fait pour les contrôleurs routiers, puis on l'a fait pour les gens derrière les comptoirs.

Q. Excellent.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

On va aller s'il vous plaît, Madame l'assistante-greffière, à KM177.

R. J'ai absolument... O.K. Ça arrive, ça arrive.

Q. Donc, on va aller à la page 3, s'il vous plaît. Donc, je vous remets en contexte, monsieur Malenfant...

R. Oui.

Q. ... le comité de sélection a évalué les soumissions

amendées, recommande l'adjudication du contrat à l'Alliance composée de SAP, LGS, mais souligne certains points qui seraient à clarifier ou à revoir avant le début des travaux, et là, on voit, bon, d'abord, la réduction des efforts en intégration technologique, on en a déjà parlé, et ensuite, le deuxième... la deuxième puce :

> « La proposition d'implanter la livraison permis et immatriculation sans simulation, ce qui constitue un risque important pour la Société, car il s'agit de son secteur de services direct à la population. »

Alors, ici, de... est-ce que vous savez, là, de quoi on parle?

R. C'est... bien sûr, puisque c'était un requis de l'appel d'offres.

Q. C'est-à-dire?

R. Mais là, ici, on est les résultats du comité de sélection, dans cette...

Q. Oui. Bon, mais...

R. Ça fait que, bref, on parle ici de la... le nom que moi j'ai utilisé, « une journée dans la vie », là, parce que « simulation », ce n'est pas bien, bien sexy, mais quand tu es un équipier, qui en arrière de

ton comptoir, tu vas venir faire ta journée dans la vie; on parle qu'il n'y en aura pas. J'étais étourdi.

Q. D'accord. Et on va... ça va nous amener à...

R. Pour ne pas dire d'autres choses, pardon.

Q. ... à KM230, s'il vous plaît.

Donc, pardon, je vais donner les cotes, KM177, c'était déjà coté sous 28_P-97.

Maintenant, on va regarder KM230, qui est sous 74_P-1404.

Ce qu'on a devant les yeux, monsieur Malenfant, c'est un courriel de Madeleine Chagnon...

R. Oui.

Q. ... à vous, on est à ce moment-là en train de négocier le contrat, et ce que Madeleine Chagnon vous dit, bon, c'est qu'elle a rajouté, dans le contrat, une simulation?

R. Hum hum.

Q. Donc :

> « Simulation dans un site pilote lors de la phase de préparation de la mise en production afin de mitiger les risques associés à un déploiement Big Bang dans les sites de la Société. »

Et là, Madeleine Chagnon vous informe que IBM demande de retirer ce requis car il n'était pas à

l'amendement à la soumission et de le traiter comme une DDC; demande de changement?

R. Oui, DAP, DDC, c'est toute la même idée.

Q. Parfait. Car aucun effort n'a été estimé pour ce travail, bon, et cetera.

On va aller voir maintenant... donc, je comprends que c'était quelque chose que vous avez discuté avec madame Chagnon pour ajouter dans le contrat suite à...

R. Si vous permettez, j'aimerais prendre deux minutes sur ce... ce courriel.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Oui.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Q. Oui.

R. Parce que j'ai beaucoup réfléchi sur pourquoi j'avais lu... mon moment... je vais l'appeler « mon moment vendredi matin », là. Dans le fond, au... et ça, il va falloir le clarifier, je ne sais pas si, dans la nouvelle réglementation, c'est clarifié, mais je vous l'ai dit quelques fois, ici, à la Commission, le... la... les discussions contractuelles finales, et c'est à ce moment-là qu'on est ici, on est le 9 mai, au début, on pensait qu'on avait le droit de... moi, j'avais cette... t'sais, qui avais pensé au concept,

avec Madeleine d'ailleurs, qu'on aurait le droit de revenir modifier -- c'était comme leur dernier filet de sécurité, dans le fond, pour être en mesure contractuellement de dire, par exemple, c'est ce qu'elle a fait Madeleine ici : ajouter la journée dans la vie.

Mais au niveau contractuel, les gens des acquisitions, là, ont dit « Non, la soumission est finie, ça fait que tu ne peux pas rien rajouter, là, à la discussion contractuelle finale ». Donc, on ne négocie pas, tout ce que je peux faire, moi, et on le verra dans les résultats, il n'y a rien de ça qui bougera, c'est la licence; O.K.?

Alors, dans notre processus, moi, je... on ne peut rien toucher à rien de tout ce qui... tout ce qui sort du comité de sélection puis qui a été entériné, je... je ne peux pas revenir là-dessus, tout ce que je peux faire, c'est parler des clauses.

Alors, évidemment, une recommandation, ce serait que ce ne soit pas juste les clauses à l'ultime, si on fait tout ce travail, parce que c'est clair que si j'avais eu le droit de dire : bien voyons, ça va me prendre, là... ça va me prendre... avant de signer le contrat, ça nous prend une journée dans la vie, bien là, on rentre dans une autre mécanique, parce que là,

on dit... puis là, c'est ça que les gens m'ont fait comprendre, « Oui, mais le résultat du comité de sélection, c'est eux, si tu rajoutes des affaires dans eux, il faut que tu retournes voir le comité de sélection », puis à l'ultime, on le comprend, là, c'est quand est-ce que ça finit, puis quand est-ce que ça commence. Alors c'est pour ça que, rapidement, toutes les idées de... les professionnels qui ne sont pas là, et cetera, bien, on ne touche pas à ça, on se concentre, là, sur les licences, c'est ça le mandat puis c'est fini. Ça fait qu'à l'ultime, ce courriel-là ne sert à rien conceptuellement, là. Vous voyez qu'on est tous de bonne foi à vouloir optimiser la patente, il sert à documenter que ce n'était pas là, là, puis qu'on en était préoccupés toutefois.

Q. Hum hum. Mais je comprends, donc, que vous avez essayé de l'ajouter?

R. Bien, je n'avais pas le droit, je n'ai même pas essayé, je pense. Bien, c'est-à-dire, oui, j'ai essayé dans le sens qu'on en a... Madeleine a essayé, mais c'est une demande de changement au contrat, là, on revient à la même place.

Q. Oui, parce que bon, puis peut-être que je vais sauter par-dessus KM231 et KM232, mais essentiellement, vous avez des échanges avec LGS, eux refusent de s'y

engager, et là, on va aller voir le résultat de cet...

R. Puis le contrat n'est pas signé encore.

Q. Non.

R. Mais je n'ai comme pas le droit de l'obliger, puisque le... les résultats du comité de sélection nous les donnent gagnants avec la soumission qu'ils ont, alors je ne peux pas changer la soumission, moi.

Mais mon hypothèse, quand on a inventé le processus, c'était que dans les discussions contractuelles finales, on puisse être le dernier filet de sécurité pour ces éléments-là, mais ce qui ne sera pas ça, pour plein de raisons, on est dans le gouvernement, puis il y a un processus, puis rendu là, ce n'est pas ce qu'on aurait voulu inventer, là, on est sur le processus, on n'est pas sur le résultat ici.

Q. En fait, c'est dans le dialogue compétitif que vous aviez le droit de discuter des clauses avec tous les soumissionnaires?

R. Non, les clauses, je parle des clauses de la licence, là, qui sont à discuter lors de la discussion finale, puis dans le dialogue compétitif, je n'ai pas le droit de discuter de choses dont le comité de sélection ne m'ont pas envoyé de plaquette, puis je... puis dans le dialogue compétitif, je n'ai aucun

résultat, là, dans le dialogue compétitif, ma job, c'est : le comité de sélection m'envoie des thèmes et il me dit quoi discuter dans les thèmes, je n'ai aucune souvenance si j'ai discuté des *soumillons* -- des simulations, pardon, dans le dialogue compétitif, là, mais les thèmes sont tous établis, puis on a tous les verbatims, mais une fois que je sors de cela... donc, je ne négocie pas des thèmes qui ne m'appartiennent pas, puis une fois que le comité de sélection me donne un gagnant, je vis avec le résultat du gagnant et je ne peux plus avoir de discussions de type contractuel, si ce n'est que terminer les licences, parce que c'était ça qui était écrit dans l'appel d'offres.

Q. On va aller, s'il vous plaît, voir le résultat, à KM206, sous la cote permanente 41_P-228.
Et pendant qu'on y va, monsieur Malenfant, j'en profiterais pour vous poser une question, là, quant à... quant à Phénix, parce qu'on a eu... on a eu certains apprentissages du dossier Phénix au fédéral pendant qu'on travaillait sur le projet CASA, il y a eu notamment, là, des recommandations sur les tests pour le projet Phénix?

R. Bien, je ne me souviens plus par coeur...

Q. Est-ce que vous savez... les apprentissages du

dossier Phénix, est-ce que ça visait une catégorie de tests en particulier?

R. Je ne me souviens pas par coeur de ce que dit le rapport de Phénix, là, parce qu'on est quand même 10 ans plus tard de ma lecture, mais ce que je sais, de la même façon qu'on a regardé tous les facteurs clés de succès des grands projets, Phénix en fait partie, on a analysé ce qu'il fallait faire, là, dans notre processus.

Quand on a écrit l'appel d'offres, on s'est assuré avant de faire un scan 360, je dirais, je pourrai vous représenter la feuille, là, pour la déposer officiellement en preuve, mais on en a fait de l'analyse. Alors, elles ont été analysées. Alors, est-ce que dans Phénix spécifiquement, la façon dont les tests sont faits, là, ça, je ne peux pas vous parler de cela. Mais il y a un document qui existe, toutefois, que vous avez probablement, là.

Q. On va aller à la page 4, s'il vous plaît, Madame l'assistante-greffière.

On voit ici... donc, à la quatrième puce...

R. Là, on est dans quel document?

Q. On est dans l'annexe F du contrat de services professionnels.

R. O.K. Du contrat.

Q. Oui.
R. O.K.
Q. Donc, c'est ce qui sera signé, finalement.
R. O.K. Je recommence, juste le... donc, on est dans l'annexe F du contrat, qui, lui, est un sous-ensemble du cahier de réponses qui vient de l'appel d'offres. Parfait, c'est beau.
Q. Donc, on va aller à la page 4. Donc, à la quatrième puce, on a la clause, là, que madame Chagnon a tenté de négocier avec l'Alliance post-adjudication?
R. Bien, c'est-à-dire que, oui, qu'elle voulait...
Q. Et ce qu'on dit ici, c'est :

> « Simulation lors de la phase de préparation de la mise en production afin de mitiger les risques associés à un déploiement Big Bang dans les sites de la Société. »

Donc, la même phrase que tout à l'heure. On mentionne ensuite :

> « Cette stratégie, bien qu'absente dans la soumission de l'Alliance, est désirée par la Société comme mesure de la mitigation des risques de déploiement. Les impacts de cette approche seront considérés lors de

l'étape de conception et pris en compte dans le découpage des lots et la répartition de l'ensemble des efforts. »

Ma compréhension de cette phrase, c'est qu'on... encore une fois, là, on va... on va en discuter plus tard?

R. Bien, c'est-à-dire qu'à partir du moment où on tente... je vous dis, là, j'y vais... parce que je n'ai pas... vous voyez la grosseur de ce dossier-là, là, mais ce que je peux déduire de cela, et peut-être la... d'une conversation qu'on aurait eue, là, rapidement, mais c'est sûr que quand tu rajoutes un ingrédient dans une formule, il faut que tu en voies les conséquences, ça fait que là, dans le fond, on laisse la porte à dire : bien, l'impact de ça, le... qu'est-ce que ça veut dire en détail. T'sais, une journée dans la vie, ça se prépare, ce n'est pas magique, là, comme je disais tantôt, ça prend des données... l'ensemble des données, ça prend plein de trucs, on dit : bien, les conséquences, l'analyse détaillée se fera dans l'étape conception, c'est là que ça se fait de toute façon.

Q. Bien. Je vais vous amener à la DAP, donc la demande d'ajustement de projet 96, qui se trouve à la pièce

KM484, sous la cote permanente 74_P-1630.
Donc, la pièce 484, monsieur Malenfant, c'est toute une série de demandes d'ajustement de projet. On va aller directement à la page 18, s'il vous plaît.
R. On voit que c'est documenté! Donc, on est le 22 avril 2020, O.K., là, on est dans l'étape où on fait nos piles pour entrer en médiation, là, parce qu'on n'est pas contents personne.
Q. Et là, la DAP 96, donc, qui porte sur stratégie d'essais de type pilote sur site, aussi appelé « un jour dans la vie »?
R. Oui.
Q. Et là, on a le contexte ici, on voit, dans le premier paragraphe, tous les tests qui sont prévus...
R. Excusez-moi, je... j'ai juste une question de... la planche précédente, finalement, ce que madame Chagnon, elle a proposé, ça n'a pas atterri dans le contrat final.
Q. Non, c'est-à-dire qu'on a eu...
R. Soyons clairs, là.
Q. On a eu des échanges, madame Chagnon...
R. Mais ce n'est pas ça qui est dans le contrat signé, là.
Q. Bien, ce qui est dans le contrat signé, c'est ce qu'on vient de voir, c'est-à-dire que ce n'est pas

prévu dans la soumission...
R. Parfait.
Q. ... la Société aimerait l'avoir, on va en rediscuter.
R. Parfait, ce que vous nous avez présenté à l'écran, qui se voulait être dans l'annexe F...
Q. Oui.
R. ... ça n'a pas été retenu.
Q. Oui, c'est ce qui est dans le contrat à l'annexe F.
R. Avec une simulation?
Q. Oui. Donc, que la Société le veut, mais que ce n'est pas prévu dans la soumission.
R. O.K.
Q. Donc là, ce que je vous propose, c'est...
R. O.K., elle avait laissé sa première trace là pour...
Q. Oui.
R. O.K., parfait.
Q. Oui. Et là, ce qui va générer, donc, ce que je vous suggère, une demande d'ajustement de projet.
R. O.K.
Q. Donc, c'est rendu là qu'on en discute.
R. Merci, parce que j'essaie de refaire le chemin d'il y a 13 ans maintenant.
Q. Pas de problème. Donc, au deuxième paragraphe, on mentionne :
« Sachant que la solution CASA à être

déployée en livraison 2 allait être utilisée dans tous les centres de services, une stratégie d'essais de type pilote sur site un jour dans la vie a été intégrée au contrat de services professionnels et de vente d'équipement. »

R. O.K., je comprends.

Q. « Cette stratégie vise à atténuer les risques envers les clients et les partenaires de la Société. Dans la version préliminaire du plan global élaboré à l'été 2019, une période allant de quatre à cinq semaines avait été planifiée pour la tenue du pilote sur site, les essais devaient alors se tenir dans un centre de services en effectuant des transactions simultanées dans les systèmes patrimoniaux et dans la solution CASA, l'évaluation préliminaire se chiffrait à 9.6 millions. »

Alors, est-ce que vous avez souvenir de ça, monsieur

Malenfant, que suite à ces discussions, là, on a planifié une journée dans la vie d'une durée de -- donc, c'est plus qu'une journée, là -- quatre à cinq semaines?

R. Honnêtement, je... je... là, j'essaie de revenir tout... parce qu'on en a parlé longtemps de cette journée dans la vie, là, qu'on avait planifié, mettons, un mois dans un site pilote, si vous me demandiez de vive voix ce matin, là, sans me l'avoir... j'apprécie de le lire là, là, je n'aurais pas... je ne serais pas capable de vous dire pourquoi on ne l'a pas fait, finalement, tiens, je vais le dire comme ça, puis pourquoi c'est... les journées dans la vie ont été plus de deux journées, mettons, de façon plus spécifique, mais il devait y avoir... ah, je le sais pourquoi ça n'a pas atterri comme ça, là.

Q. Bien, en fait... puis, c'est ça, l'histoire se continue à la page suivante, on peut aller voir, là.

R. O.K., parfait, j'essaie de me rafraîchir la mémoire, là, t'sais. La mémoire, c'est ça, tu lui mets une affaire dedans, puis là, elle commence à... le cerveau commence à faire ses liens.

Q. Ce qu'on voit ici, là, c'est qu'à la suite de la confirmation de la date d'implantation de la

livraison 2 en décembre 2021, c'est qu'on semble avoir, là, modifié...

R. Oui.

Q. ... la stratégie de tests, puis finalement, on mentionne que la journée dans la vie, là, ça ne sera plus nécessaire, parce que ça va être remplacé par d'autres types de tests?

R. La problématique puis les conversations, ça me revient, autour de la table avec les équipes, c'était... c'était le problème suivant : mettons que je fais une... que je réussis à faire ma... le problème, c'est toujours les trois petits points de données.

Q. Expliquez-nous.

R. Je pense que tout le monde... il est de nature publique, là, que le grand déménagement, c'est de prendre les données qui sont dans 300 à 500 systèmes, là, c'est selon des processus, puis on les déménage, mais les données, une fois qu'elles ont été... puis dans le vieux monde, elles sont... je vais appeler ça « contaminées », parce qu'il y a des systèmes... bien, il y a 17 dossiers clients, ça fait que Karl Malenfant peut avoir des dossiers différents dans plusieurs systèmes, avec les données secondaires, pas nécessairement les bonnes.

Donc, on se souvient de... ça, c'est l'hypothèse de départ.
Alors, mettons que je fais un pilote comme ça, ça veut donc dire que je fais mon go-live avant.
Donc, ça veut dire que je ferme la SAAQ pour pouvoir faire mon grand déménagement, pour qu'un site puisse faire le... ses systèmes pilotes, mais qu'est-ce que je fais avec le reste du monde? Ils vont être encore dans les vieux systèmes, ça fait que s'ils sont encore dans les vieux systèmes, puis eux autres, ils sont dans le nouveau, dans un mois, quand la journée... quand, mettons, la simulation est terminée, qu'est-ce qu'on fait? Parce que tous les systèmes des clients qui sont venus dans ce nouvel environnement-là, ou qui ont fait du Web dans ce nouvel environnement-là, ils ne sont pas dans le vieux monde, alors on vient toujours dans le serpent de dire : toutes ces données-là qui sont mal organisées dans le vieux monde, comment je m'assure, après ça, que... quand je vais... il faut-tu que je refasse un deuxième grand déménagement? Parce que dans le vieux monde, les gens vont... t'sais, dans le fond, on a combien de transactions par jour, là, c'est 20 quelque millions par mois, 25 millions, ça fait que ces transactions-là, si... on ne peut pas

découper la SAAQ par territoires, ça fait que ça a été ça, notre problème de base, mis par processus, parce que tout est intégré. Ça fait que je ne peux pas, pendant un mois, avoir déménagé des données, sinon, ça... on aurait fait un déploiement par site aussi, là, ça aurait été beaucoup plus facile, comme quand tu fais des rollouts d'usine, mais on ne pouvait pas faire ça, alors le plan de repli a été de faire une journée dans la vie, mais une fois déployé, avant de mettre la switch à *on*.

Q. Bien, c'est ça, c'est que l'information que j'avais, c'est qu'au final, on aura une journée dans la vie du 5 au 11 janvier 2023?

R. Bien, c'est-à-dire, il y a une journée dans la vie pour Contrôle routier Québec, il y a une journée dans la vie pour l'accès au réseau routier, elles n'ont pas été faites en même temps, parce que dans le fond, les systèmes sont en ondes, là, mais... mais oui, c'est ça, ça a été... une fois le grand déménagement fait, il y a eu les journées dans la vie, là -- pas le grand déménagement, mais juste quand on était prêts à faire le grand déménagement, donc ça n'a pas été une simulation une fois que le site était en production, là, c'est ça, parce qu'une fois en production, les données, rapidement se mettent à

bouger, donc on ne veut pas qu'on les... on ne veut surtout pas les contaminer, parce qu'on le voit, là, il y a certains programmes qui n'ont pas marché, ça a contaminé les données, là, le concessionnaire... le portail du concessionnaire automobile a contaminé des données, puis c'est très difficile à s'en sortir après, ça fait que l'idée, c'est de ne pas contaminer les données.

Q. Puis donc, je comprends, donc, qu'on a eu une journée dans la vie, mais beaucoup plus réduite, moins efficace que ce qui avait été... ce qui avait été planifié en 2019?

R. Puis différente, parce qu'en 2019, l'intention, si je relis 2019, là, pour être certain, mais il y a une différence entre faire une simulation dans un site qui est déjà live à être avant la grande bascule, puis à être dans une simulation de... une simulation de la solution. Mais moi, je me souviens d'avoir posé aussi la question : mais est-ce qu'on peut faire une simulation dans un site avec la solution, mais avec juste la solution? Mais là, ça voulait dire qu'il fallait mettre dans le centre de services, dans le fond, deux... on a eu cette conversation-là aussi, deux kits, puis, mettons, s'il y a 40 employés, j'en mets 80, ça aurait pu être une solution, puis là, les

clients, ils viennent, puis il y en a un que dans la vraie vie, il fait ça dans les vieux systèmes, l'autre le fait dans les nouveaux. Ça, par contre, c'est... avec un recul, c'est quelque chose probablement que j'insisterais beaucoup plus, t'sais, je ne suis pas l'expert de tout, là, mais...

Q. Je comprends.

R. ... vous voyez, puis je n'y avais pas repensé, mais c'est quelque chose que moi j'aurais souhaité. Ça fait que là, mettons, je prends ici sur le boulevard Hamel, ou... non, on est rendus à Montréal, là, je ne prendrai pas Henri-Bourassa, c'est trop gros, mais mettons, on prend un site, puis tu doubles le staff, puis les clients qui s'y présentent, c'est sûr qu'on ne leur donne pas les services Web à ce moment-là, puis à l'ultime, c'est correct, là, mais les clients qui se présentent... il y a deux employés : un avec un kit neuf, puis un avec le kit vieux, puis le kit neuf, bien, on va le jeter de toute façon, parce qu'on fera le grand déménagement, après, on le refera. Ce serait une stratégie probablement plus robuste assurément.

Q. Très bien.

R. Un long détour, mais il faut que je me ramasse en même temps, là, ce n'est pas simple.

Q. Je reviens, monsieur Malenfant, et j'essaie de progresser le plus rapidement possible, je reviens, le 30 novembre, donc 29 novembre, 30 novembre, on en a discuté, vous avez un report du lancement, vient ensuite une discussion commerciale avec... avec LGS, parce que qui dit report dit frais additionnels de leur part, n'est-ce pas?
R. Bien sûr.
Q. Bon.
R. Rien n'est gratuit.
Q. Et je vais vous amener à 493.11.
R. Pardon.
Q. Peut-être qu'on... pendant qu'on y va, monsieur Malenfant, donc 493.11, sous la cote permanente 74_P-1639.11.
Vous avez fait vous-même référence, là, à la conférence que vous donnez en décembre auprès de d'autres gestionnaires TI du...
R. Hum hum.
Q. ... système de la fonction publique. Bon, vous avez dit nommément, là, qu'il y aurait des bogues et que votre face...
R. Oui.
Q. ... serait dans le journal?
R. C'est de la lucidité.

Q. Bien... oui, je comprends, puis je comprends très bien ce que vous dites, là, puis c'est évident que pour un lancement comme celui-là, il va y en avoir, des bogues, c'est sûr et certain, la question, c'est combien.
R. Voilà.
Q. Quels impacts les bogues vont avoir, puis à quelle page du Journal de Québec votre face va être...
R. Dans tous les cas, c'est la première, je vous rassure.
Q. Vous êtes certain de ça?
R. Oui, parce que t'sais, quand tu es dans le privé, pour avoir fait les deux, là, je ne nommerai pas les compagnies que j'ai fait, ou que mes collègues sont, il y a des bogues, mais ils ne vont pas dans le journal du tout, là. Mais quand tu es dans l'État, c'est la vie.
Q. Et je comprends de votre témoignage qu'en décembre, vous n'envisagiez pas une telle amplitude...
R. Mais je ne l'ai jamais...
Q. ... pour ce qui est des problèmes techniques que vous...
R. ... je ne l'ai jamais envisagée. Moi, j'ai... je vous rappelle, ils sont rendus 500 dans les équipes, là, ce n'est pas moi qui gère les bogues puis qui regarde

le cahier, là, de « il est-tu fait, il est-tu pas fait? »...

Q. À ce moment-là, ils sont 500 dans les équipes?

R. Oui, c'est ça, ils sont 500, là, avec des leaders, pensez-vous que c'est moi qui gère ça, là? Assurément pas; O.K.? Alors, moi, je fais confiance à mes équipes puis aux technologues puis à l'Alliance, et tout ce monde-là qui gère ça. Je sais, je suis lucide, qu'il va en rester des bogues, donc par définition, comme je suis dans l'environnement public, j'irai... je servirai de paratonnerre, c'est clair. Est-ce que je sais qu'il y a autant de bogues? Non. Personne ne le sait d'ailleurs.

Q. Quand vous dites « paratonnerre », c'est un autre thème pour imputabilité, là?

R. Non, parce que l'imputabilité, c'est assurer que tout fonctionne, ça, je n'ai pas de problème d'imputabilité, mais paratonnerre, c'est que... que ce soit le... le tapis qui est changé ou que ce soit la personne X qui a tel problème, c'est... c'est comme si c'était toi qui avais tout... qui étais tout responsable de tout, puis tu avais tout fait tout seul, là, parce qu'on comprend que mon nom a été cité beaucoup beaucoup beaucoup, mais je le prends, moi, pour être capable d'être en équilibre, comme un

paratonnerre.

Q. Donc, le courriel est affiché à l'écran; maintenant, c'est un courriel que vous échangez le 13 décembre 2022 avec monsieur Dumas et madame Hudon-Chabot est en copie. Et là, on a un courriel, on peut peut-être regarder rapidement le courriel, mais il y a une entente également qui est signée tout de suite après. Donc, prenez le temps de le... est-ce que vous vous souvenez de ce courriel, monsieur Malenfant?

R. Bien, pas... non.

Q. Alors, prenez le temps de... prenez quelques secondes pour le lire.

R. Comme je vous dis, j'en écris des centaines par jour, là, mais pas des commerciaux, là, ça, je vous l'accorde toutefois.

C'est... juste peut-être monter, Madame la greffière adjointe, s'il vous plaît, la date.

O.K., parfait. Donc, on est deux semaines après ma rencontre au conseil, environ. Oui, c'est beau.

Q. Ça va être peut-être... si on peut aller voir... montrer la deuxième page à monsieur Malenfant.

Donc, on peut descendre un peu, Madame la greffière adjointe, ce qui m'intéresse plus particulièrement, monsieur Malenfant, c'est...

R. Le *hold-back*?

Q. Le, oui, paragraphes 2 et 3.
Donc, monsieur Malenfant, je ne me trompe pas, là, donc cette... cette entente-là a été signée suite, donc, au report du lancement...
R. Oui.
Q. ... et des frais additionnels que LGS allait encourir, et ma compréhension, donc, monsieur Malenfant, c'est que vous allez libérer une portion de la retenue contractuelle de l'Alliance?
R. Au go-live.
Q. Au go-live. Ce qui a été fait au go-live?
R. Je ne me souviens pas quand est-ce qu'elle a été faite, parce que là, la lettre, elle dit... on est le 29, on est prêts à... on est... « à la regarder », mais elle ne conclut pas, là, la lettre précédente, là.
Q. Mais là, ici, quand... on mentionne bien, là...
R. Aidez-moi à me remettre dedans, là.
Q. Oui, à la clause 2, on mentionne :

> « La Société paiera la somme de 5.5 millions à l'Alliance au plus tard le 29 décembre 2022, ce qui représente la libération inconditionnelle d'une portion de la retenue contractuelle de l'Alliance. »

R. Donc, inconditionnelle, ça veut dire qu'elle a été payée sur le banc, c'est ça, le 29, j'imagine.
Q. Oui. Donc, le 29, on est avant le go-live, là?
R. Oui. Bien, c'est-à-dire... oui, le go-live est reporté, donc vous avez raison.
Q. C'est ça :

> « Le paiement du solde restant de la retenue contractuelle de la retenue sera payable en fonction des conditions contenues au contrat de services professionnels. La Société accepte cette concession, bien que les travaux de la livraison 2 ne soient pas terminés à ce jour. »

R. Oui.
Q. On en a discuté ensemble, monsieur Malenfant, de la mécanique des retenues, c'est-à-dire que pendant la livraison 2, à chaque fin de lot, lorsque vous acceptez provisoirement un lot, vous libérez une portion de la retenue...
R. Oui.
Q. ... vous continuez à en conserver une partie, qui sera libérée, elle, lors de la réception définitive de la livraison?
R. Oui, lors de la libération... l'acceptation finale.

Q. L'acceptation finale, exactement. Et ça, monsieur... puis vous l'avez dit vous-même : « Moi, quand je suis parti, je n'avais toujours pas accepté la...
R. Non.
Q. ... la... la livraison 2. »?
R. Effectivement. Je ne sais pas si elle a été acceptée aujourd'hui, en fait.
Q. Bien. Ceci étant, le... le pouvoir de négociation, je dirais, leverage, en bon français, que vous avez face à l'Alliance, la Société pour... eux cherchent à obtenir l'acceptation finale de la livraison 2 pour recevoir la retenue contractuelle, mais là, avant de savoir si la livraison 2 était de qualité, on a déjà laissé aller la retenue contractuelle?
R. Bien là, vous me parlez de... sa demande du 29...
Q. C'est-à-dire que...
R. Je comprends... je comprends ce qui est écrit là.
Q. Oui.
R. O.K. Ce qui est écrit là, c'est au plus tard le 29, on va la libérer.
Q. Oui.
R. Mais là, dans la lettre que j'ai envoyée à Michel, j'ai dit qu'on pouvait accepter de le regarder, mais ça a fini comment? On l'a-tu payée? C'est ce bout-là, là, parce que vous m'avez fait lire la première

lettre en début, là, mais là, je suis mêlé dans...
Q. O.K.
R. ... dans cette affaire-là.
Q. Il y aura une autre lettre qui est envoyée en mars, on pourra... on peut aller la voir.
R. Parce que là, celle de... dans le fond, ma question, parce que je n'en ai pas souvenir, qu'est-ce qui est arrivé quand je dis... parce que ma lettre que je lui ai écrite en janvier, elle est conditionnelle, là, « on est ouverts à, mais ça va dépendre de »; c'est ça qui était écrit?

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. C'est parce que là, j'ai une question spécifique, et j'aimerais avoir une réponse. Donc, à votre demande de vous démêler, maître Thériault-Marois va essayer de vous aider, parce que moi, la réponse est importante pour moi. Ça va?
R. Bien, c'est ça, je...
Q. Donc, juste pour que vous compreniez bien puis que vous ayez les assises solides...
R. Merci.
Q. ... avant de répondre, pour ne pas répondre n'importe quoi, bien évidemment.
R. Ça fait que si on pouvait revoir la lettre précédente, là, que...

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Q. Le courriel qu'on vient juste de voir?

R. Oui, s'il vous plaît.

Q. Parfait. Donc, oui...

R. Parce que là, vous m'avez mis sans contexte...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. On va vous le montrer, prenez votre temps, c'est important.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Q. Je pensais que vous parliez des lettres qui sont échangées après le go-live, pardon.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Prenez le temps de le lire, là.

R. Je ne l'ai pas, là.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Q. Oui, je peux vous redonner le numéro si vous l'avez sur votre propre ordinateur.

R. Non, mon portable n'est pas...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Bon, bien, on va l'attendre.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Q. Donc, on revient... excusez-moi, on revient à la page 1, on était descendus à la page 2, donc la même pièce, on revient à la page 1, 493.11.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Bon, on l'a, là.

R. Merci. Donc, le 13 décembre, je vais laisser une trace d'une discussion que j'ai avec Michel Dumas...

Q. Et moi, j'aimerais juste que vous en preniez connaissance. Demandez à Madame la greffière... vous ne l'avez pas devant vous, demandez à Madame... lisez-le dans votre tête, là, Madame la greffière... puis demandez à Madame la greffière adjointe...

R. O.K., parfait.

Q. ... de vous le dérouler. Ensuite de ça, il y aura des questions spécifiques. Ça va, ça?

R. Ça me va.

Q. Parfait.

R. Peut-être dérouler un peu, Madame la greffière adjointe, s'il vous plaît.

Merci. Juste arrêter. Oui.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Q. Bon.

R. Merci.

Q. Alors, vous reportez le lancement, LGS veut obtenir... veut obtenir paiement pour les frais additionnels qu'elle encourra, et là, l'entente qui est convenue, c'est que plutôt que de payer temps et matériel, là, plutôt que de payer une facture

additionnelle de LGS, on va accepter de libérer une portion de la retenue contractuelle pour la livraison 2, qui, normalement, devrait être payée lors de l'acceptation finale de la livraison 2, mais là, qui est libérée de façon inconditionnelle préalablement à... au lancement, donc à votre opportunité de... de vérifier si le travail a été bien fait?

R. Oui, parce que...

Q. Pourquoi?

R. ... la transaction, on voit que bien que 10 000 personnes ont passé dessus, là, dont les avocats, elle a la date, 29 décembre, t'sais. Alors, la prétention d'IBM, c'est : on est rendus le 29 décembre, il faut que tu me paies cette portion-là. C'est la joie d'être en affaires, hein.

Ça fait que là, si ma mémoire est bonne, ce que je... ce que je vois dans la lettre, parce que je n'ai pas souvenir de la conversation avec monsieur Dumas, là, je n'ai pas de souvenirs de cela, j'y vais en fonction de... de l'échange de courriels, là, c'est ce qu'on dit, bien, c'est correct, ça va te... parce que eux, ils sont préoccupés par « Tu vas déployer plus tard, donc ça va... ça me coûte de l'argent, mes équipes doivent rester en place. ».

Alors... et tous les jours, on entend « Je ne fais

pas une cenne avec ce contrat-là, je ne fais pas une cenne, j'ai tellement mangé mes bas, j'ai mangé mes bas, j'ai zéro rendement ». Bon, je suis dans... mangé mes bas, c'est une expression québécoise que tout le monde connaît, là. Alors, là, ce qu'on dit, bien, c'est vrai que la... on a un certain montant d'argent, mais là, ce que je comprends, c'est « On est prêts, dépendamment du montant que ça coûte, de voir comment on peut faire un arrangement », O.K., on cherche un... encore une fois, un arrangement, mais à leur décharge, et là, je vais revenir là-dessus, le 29 décembre, on est supposés d'aller live, mais entre la transaction signée de bonne foi qui venait geler le périmètre et le moment où on va aller live, la vie a continué. Hier, on a parlé de certains dossiers, comme le SQIN, il est venu changer plein d'affaires dans le périmètre, qui est venu ajuster encore une fois ce qu'on s'est... ce qu'on avait convenu et qui nous a amené des difficultés.

Alors, ce n'est jamais blanc et noir, c'est toujours « Oui, mais si on n'avait pas fait le... de dossier, si... », il y a toujours plein de « si » dans des... dans ce genre de conversations là, alors, moi, ma job, c'est d'essayer de trouver l'équilibre, de bonne foi, dans la bonne foi des parties, en fonction de ce

qui s'est passé dans l'écosystème, dans ce cas-ci, entre le 30 septembre à minuit moins quart, 2020...

Q. Oui.

R. ... puis les années 21-22, où ce qu'on a convenu même dans la transaction très serrée dont vous faites référence, l'univers a changé. Ça fait que là, on essaie de trouver l'équilibre.

Q. Je comprends que la vie a continué après le 30 septembre 2020.

R. Oui.

Q. Il est arrivé d'autres choses, il est arrivé d'ailleurs d'autres DAP que vous avez payées, à tort ou à raison...

R. Oui, oui.

Q. ... là, je n'embarquerai pas là-dedans.

R. C'est ça.

Q. Vous avez parlé du taxi, l'industrie du taxi entre autres. Maintenant, monsieur Malenfant, ma question est un peu plus précise : pourquoi ne pas avoir simplement payé les frais de LGS après le 29 décembre, plutôt que d'avoir libéré la retenue contractuelle? Il y a un choix, là, qui est fait en termes de paiement.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. C'est ça qu'on cherche à comprendre.

R. O.K. Oui.
Q. C'est ça la question très spécifique, là.
R. Mais là, je viens de voir... puis là, il y a le lien avec l'avenant, puis tout, là.
Q. Voilà. Voilà. C'est celle-là que j'attends, là.
R. Le 30 sous vient de frapper la machine, là, t'sais, mais c'est sûr que quand on joue au chat puis à la souris puis à la devinette, c'est tough, là. Oui, c'est ça. En tout cas, moi, je pense qu'il n'y a pas de lien avec l'avenant, là, dans ma tête, je n'ai pas de lien avec l'avenant, O.K., parce que c'est à sa demande, là, O.K., ça fait que je ne sais pas pourquoi, O.K., qu'on aurait fait ça.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Q. Vous ne savez pas?
R. Moi, je pense qu'on est plus dans un mode IBM, le rollback, ça le tanne parce que c'est de l'argent qui est facturé...
Q. « Rollback », vous parlez de la retenue contractuelle?
R. Oui, c'est ça. Pour eux, je ne sais pas pourquoi dans ce cas-ci, mais c'est toujours comme ça, d'ailleurs, dans les affaires plus confidentielles, on en parle, t'sais, ils facturent, mais ils ne peuvent pas le passer à leurs états financiers puis à leurs revenus

ou... t'sais, dans le fond, c'est de l'argent en attente, un compte à recevoir, dans le fond, pour eux, ça fait que dans leur comptabilité, c'est un compte à recevoir, puis un compte à recevoir, en fonction de Sarbanes-Oxley puis des règles internationales...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Mais moi, j'ai... j'ai pris que vous avez dit : vous ne savez pas pourquoi. Moi, c'est ça la réponse, parce que là, c'est de la spéculation.

R. Oui.

Q. On demandera aux bonnes personnes, là.

R. Vous avez raison, vous leur demanderez.

Q. Voilà.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Q. Mais vous me permettrez une dernière question, monsieur Malenfant, là, c'est qu'ils sont supposés recevoir cette retenue contractuelle au moment où la livraison 2 sera acceptée de façon définitive, donc que les correctifs seront apportés le cas échéant. Alors, quand vous nous dites aujourd'hui que vous n'avez pas signé la réception définitive de la livraison 2, je veux dire, mettez-vous à la place de LGS, là, en 2023, « LGS, on ne signera pas ta retenue définitive parce qu'il reste des correctifs à

apporter »; O.K., moi, j'ai mon argent, merci bonsoir.

R. C'est votre hypothèse, vous avez le droit de faire ces hypothèses aussi, mais là, ici...

Q. Mais je vous demande si ça a été discuté...

R. Non.

Q. ... ça, cette perte de pouvoir...

R. Non.

Q. ... de négociation qu'on allait avoir?

R. Non.

Q. Pas à votre souvenir?

R. Ce n'est pas une retenue comme ça, vous avez vu l'ampleur du dossier, qui va les retenir, mettons.

Q. Bien. En quelques mots, monsieur Malenfant... bien. D'abord, pour ce qui est de... quelques secondes sur l'annulation de la prime aux bogues en septembre 2022.

R. Hum hum, oui.

Q. Est-ce que... est-ce qu'il y a une raison particulière pour laquelle on s'est... on a laissé aller, là, ce programme de prime aux bogues?

R. Bien, premièrement, la prime aux bogues, la patente... cette... c'est une bonne idée, la prime aux bogues, je vais commencer comme ça, là, je ne voudrais pas paraître négatif, je fais partie de ceux

qui ont dit : « Oui, c'est une très bonne idée. ». T'sais, j'ai toujours dit... d'ailleurs, j'étais content de voir mes équipiers qui l'expriment : la sécurité, c'est comme un oignon avec bien des pelures -- vous commencez à connaître plein d'images, là, que j'utilise dans mon quotidien -- rajouter une couche sur l'oignon supplémentaire pour essayer de voir s'il y a des bogues de sécurité, c'est une bonne idée, moi, j'en suis.

Mais en passant, ça ne fait pas... ça ne teste pas des bogues fonctionnels de système, là, ce n'est pas par la prime aux bogues que je peux savoir s'il va y avoir une erreur sur ma facture, là, t'sais, parce que le calcul de la facture ou que... ne fonctionne pas, c'est deux idées, certains ont eu cette prétention-là médiatiquement, là, mais la prime aux bogues, c'est : je suis-tu capable de rentrer dans le système pour faire des éléments illicites, ce n'est pas pour tester fonctionnellement une application. Elle devait être prête en juin, elle ne l'a pas été, c'est... le MCN, avec le SQIN, avait d'autres soucis. Alors, quand est venu le temps, nous, d'y arriver, on avait déjà pris... on avait géré nos risques, on avait fait affaire avec trois firmes externes différentes pour faire notre... notre gestion de

risques de cybersécurité, parce que la SAAQ, comme je vous disais, les données de nos clients, c'est notre trésor, je touche du bois, là, mais la SAAQ n'a jamais été hackée encore, puis c'est 25 millions d'attaques par mois, là, O.K., ça fait que c'est immense.

Donc, on avait fait notre devoir, on n'avait pas le temps, puis eux n'étaient pas prêts non plus, de se synchroniser.

Alors, ce que j'avais convenu, puis ça, c'est très bien documenté, je m'en souviens, là, on a une note qui me dit que j'ai fait mes tests de sécurité puis qu'ils sont tous corrects puis tout, là. D'ailleurs, cette firme-là aura permis en janvier d'en trouver quelques-uns de façon plus spécifique qu'on demandera à IBM, aux Indes, de corriger, mais quand viendra le temps, nous, de faire la prime aux bogues avec le MCN, on pourra le faire seulement presque un an plus tard, parce que le MCN n'avait pas prévu d'environnement pour pouvoir faire la prime aux bogues de son côté. Ça fait que c'est un dossier, encore une fois, là, qui était en démarrage du côté de mes collègues, puis deux gros... deux projets en parallèle, là, ça n'a pas fonctionné, mais nous, on était en mesure d'assurer la sécurité de nos

infrastructures, là, O.K., bien, que cette couche supplémentaire d'oignon là n'ait pas été utilisée, elle le sera un an plus tard, quand MCN sera prêt à nous recevoir.

Q. Après le go-live?

R. Oui, c'est en octobre 2023, je pense, qu'eux étaient prêts à avoir... parce que t'sais, pour faire la prime aux bogues, avec des systèmes Web, il faut que je mette... que j'aie la plateforme du SAG aussi qui se branche à moi pour avoir l'ensemble de l'oeuvre, là, ce qui est arrivé un an plus tard.

Q. Oui. Juste pour confirmer, là, parce que ce qu'on a, c'est des courriels où le programme de prime aux bogues est prêt à l'automne, en septembre 2022, mais là, on annule, mais là, vous dites quoi, c'est rendu trop tard en septembre 2022 pour l'intégrer?

R. Bien, c'est parce que pour être prêt, là, il faut qu'ils aient une coquille, eux, il faut qu'ils aient... il faut qu'ils aient un environnement de test, pour que je puisse brancher mon environnement, pour qu'on puisse dire... pour qu'on simule, dans le fond, une... une vraie... la réalité de... de la situation numérique qu'on met en place.

Quand mes équipes ont essayé de le faire, le message qu'on a reçu, j'y vais de mémoire, là, de... au début

de l'année, c'est « Bien non, nous, on n'en a pas d'environnement de prime aux bogues, simulez-le, le SAG ». Bien non, le but, ce n'est pas de simuler le SAG, c'est d'avoir un entier, et si vous regardez dans la documentation, c'est plus un an plus tard qu'on réussira à le faire ensemble, là, il y a beaucoup beaucoup de traces de courriels de ça, puis moi, évidemment... eux, ils étaient débordés, là, en... à l'automne 2022, ils n'avaient pas fait encore Famille, puis moi aussi, j'étais débordé, ce n,est pas le temps de rajouter des couches de complexité en plus.

Q. Oui, mais il y avait cet aspect-là de...

R. T'sais, c'est...

Q. ... de charge de travail?

R. C'est ça.

Q. Pour conclure la question des... pour conclure la question des tests, monsieur Malenfant, mais on a convenu ce matin, là, qu'on pourrait... je pourrais vous laisser du temps lors de mon interrogatoire pour discuter du go-live et des tests, alors vous pourrez rajouter des choses si vous le souhaitez, mais on va aller voir le rapport de PwC...

R. O.K.

Q. ... donc, au mois d'août 2023, c'est sous la pièce

56_P-653.

Je ne sais pas si on a une cote KM pour le rapport PwC?

Me IMÈNE LAMMALI :

C'est...

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Je ne sais pas, Madame la greffière adjointe, si vous faites une recherche, là, dans les pièces K... pardon?

Me IMÈNE LAMMALI :

493.20.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

493.20. KM493.20.

Me IMÈNE LAMMALI :

C'est la première...

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Q. Évidemment, c'est un rapport que vous connaissez, le rapport du mois d'août de PwC, monsieur Malenfant?
R. Oui, tout à fait.
Q. Vous avez été interviewé, je pense, également, là, dans...
R. Oui, puis je faisais partie de ceux qui jugeaient primordial qu'on ait ce genre d'outils là a posteriori.
Q. Et pour mémoire, on en a déjà parlé devant la

Commission, mais donc, c'était une demande conjointe de la Société et du MCN?

R. Oui, tout à fait.

Q. Parfait. Donc, on va aller à la page... on va aller à la page 8.

R. Ça, je pense, je pourrais vous en parler par coeur, les yeux fermés.

Q. Oui! Donc, c'est les leçons apprises, là...

R. Oui.

Q. ... on a un bref récapitulatif. Donc, on parle, en A, du... de la fermeture de 14 jours plutôt que les six jours ouvrables pendant les Fêtes comme c'était prévu auparavant, l'engorgement suite à la réouverture des services au point B, le... bon, au point C, première question :

> « Contrairement au plan initial de geler les développements en amont du déploiement, le passage de la porte 5 s'est fait avec des développements et tests à compléter avant le déploiement. »

Donc, entre le 16 janvier 2023 et le 20 février, il y a eu encore des développements et des tests alors que la situation aurait dû être fixée, là, dans cet intervalle. Ici, de quoi... de quels tests on parle

exactement, là, qui continuaient d'être exécutés, est-ce que c'était les tests intégrés finaux?

R. Oui, en fait, j'y vais de mémoire, mais vous savez, les tests intégrés, là, ces fameux tests intégrés là, c'est... c'est plus de 15 000 étapes de tests, là, c'est immense, ça fait que je... ce que j'ai... ce que je sais, c'est qu'ils ont été, les tests intégrés finaux, finis quelques jours avant la fin, ce n'est pas une bonne pratique, on en convient, là, O.K., ça, c'est important, mais évidemment, les... les problèmes de mes quatre équipes du mois de novembre, eux, ils ont... ils m'ont dit « Ça nous prend six semaines », donc ça a été décembre, ils ont travaillé pendant le jour de l'An, là, puis Noël, de toute façon, on a tous travaillé pendant cette période-là, puis la mi-janvier, c'est là qu'ils avaient leur dernier... leur dernier, pardon, sprint affaires, cette planche-là, elle est conceptuellement très bien faite, d'ailleurs, je souligne, là, le gros... je ne les connais pas, les gens qui ont fait ça de Price, là, mais c'est... je me suis reconnu sur tout ce qui est écrit là-dedans...

Q. Les conclusions du rapport, vous les soutenez, là, vous les acceptez?

R. Ah, oui, tout à fait, à 100 %, à 100 %, c'est

documenté, c'est sous-pesé, c'est... moi, je vous dirais, si vous avez un grand projet à faire, là, lisez ça, et puis, la Société a répondu aussi, puis dans sa réponse, elle nuance des fois quelques éléments pour donner le contexte, mais sur le fond, on y souscrit.

Alors, ici, donc... t'sais, je vous disais hier, là, que moi je devais... j'aurais souhaité qu'en avril 2022, plus aucun changement ne se fasse dans mon environnement, on appelle ça le gel, the freeze, on gèle les applications, mais ça a été impossible, mes partenaires ont gelé leur affaire trois semaines avant mon go-live. Ça fait que c'est sûr qu'on a pris des risques, O.K., peut-être que... avec un recul, je dirais probablement non, je dirais : « Bien, pendant six mois, moi, il faut que je gèle pendant six mois, ça fait que si vous venez faire des modifications à l'intérieur de mon gel, on repoussera d'un an puis vous en serez imputables », là, mais ce n'est pas ça qu'on a fait, O.K.?

Q. Mais là, on parle de développement ici, là, plus tard que ça, là, donc entre le 16 janvier 2023 et le 20 février 2023?

R. Oui, mais c'est ça que je vous dis, si, en avril 2022, Monsieur le procureur, je suis gelé, puis je

n'ai plus de changements, j'ai six mois pour tester mes affaires, mais là, on a fait des changements, puis on nous en a imposé... j'ai une planche que je pourrai vous présenter tantôt, là, nous, on avait prévu six mois de gel, mais ça n'a pas été possible, malheureusement, pour les différentes raisons que je ne veux pas réexpliquer à la Commission, je ne veux pas me répéter.

Alors, c'est sûr qu'on pousse par en avant une certaine... on pousse des bogues, là, c'est clair. Alors, ici, il en restait quelques-uns, le 30 novembre, comme je vous ai dit, c'est pour ça qu'on n'a pas été live, puis les équipes m'ont dit... dans ce rapport-là, je pense qu'ils le... le quantum est là, c'était 454 programmes sur les 15 000 à faire, je ne sais trop, là, mais c'est écrit dans ce document-là, alors... puis les équipes, elles étaient en train de finir de tester ces... mais t'sais, on est 500 personnes, il y a... il y a aussi cette règle-là, puis il y a 400 bogues qui restent, puis il y a plein de monde au travail, là, ça fait que là, l'hypothèse, c'était : on va y arriver, on va être capables, plutôt que d'attendre un an encore, parce qu'attendre un an, ça génère plein d'autres risques.

Q. Au point D, on mentionne que des problèmes techniques

sont survenus au démarrage, car les tests n'ont pas permis de détecter les éléments suivants, dans un premier temps, des problèmes fonctionnels par manque de couverture des scénarios d'essais de bout en bout et journées dans la vie. Donc, c'est un peu ce qu'on discutait tout à l'heure, là, c'est-à-dire que la journée dans la vie, elle n'est pas embrassée suffisamment large, suffisamment longtemps pour...

R. Ouin. Là, là-dessus, je... bon, on comprend l'idée, mais juste pour vous donner un ordre de grandeur, juste pour... t'sais, vous avez dans votre poche, là, un permis de conduire puis une immatriculation probablement de votre véhicule, mais t'sais, un permis de conduire, il y a des classes de conducteur, classe A, classe B, puis il y a beaucoup de types de véhicules, on sait maintenant, parce que les règles d'affaires sont toutes intégrées, que c'est 25 000 permutations de possibilités, ça fait que déjà là, on dit : c'est 25 000 tests à faire juste pour les règles d'affaires associées au permis et à l'immatriculation, là, et ça, ce n'est pas les tests intégrés finaux qui règlent ça, parce que les tests intégrés finaux, c'est pour l'ensemble de la chaîne. Ça fait que t'sais, vous avez... j'ai entendu un témoin venir vous dire, là, que je ne connais pas,

Marie quelque chose, là, excusez-moi, madame, là, une équipière de l'équipe, là, qui a dit « On aurait eu plus de temps puis on n'aurait pas été... » Moi, ce que les équipiers m'ont dit, parce que c'est sûr que j'ai été sur le plancher, « Oui, mais je vous aurais donné trois mois de plus », t'sais, puis ils me disent « Karl, il y a des affaires qu'on n'aurait jamais jamais jamais jamais testées, là, ça, c'est sûr, parce qu'il y en a tellement de règles d'affaires que la somme des parties, on ne les aurait pas vus, je ne veux pas dire que ce n'était bonifiable, ce n'est pas ça mon point, là.

Q. Parce qu'on prévoyait... on a vu tantôt, on prévoyait à un certain moment en 2019 quatre à cinq mois, là, de...

R. Bien, je viens de...

Q. ... de tests pour la journée dans la vie?

R. Ah, oui, mais ça, oubliez ça, quatre à cinq mois, là, cette hypothèse-là de... ça veut dire qu'on... qu'on simule un... comme je vous disais tout à l'heure, là, on simule un centre de services avec du parallélisme, puis les hypothèses pris, quand on a écrit l'appel d'offres, ça, c'est... t'sais, on a... nous-mêmes, on a dit « Hum, ce n'était pas une bonne idée finalement », ça, on l'a concédé.

Q. O.K.
R. Mais le graphique est... parle de lui-même, de toute façon, parce que c'est l'effet domino, hein, c'est ça, dans le fond, ce qu'on a vécu, il faut... il faut se le dire, c'est vraiment l'effet domino de... t'sais, ce n'est pas une cause, c'est multicauses, et elles s'empilent un peu... elles en occasionnent d'autres, là, t'sais, on voit, vous avez parlé de D, qui sont des tests incomplets; C, des fonctions livrées dans deux... le portail des concessionnaires puis des... des gens du juridique, parce que l'équipe portail est en train de développer les... la sécurité pour pourvoir que les entreprises puissent rentrer, parce que ça, on ne nous l'a pas livré, puis là, après ça, vous avez les proportions, là, de... le E, c'est 63 % seulement des clients étaient capables de rentrer dans le service en ligne.
Alors, t'sais, dans le fond, tout ça a fait que la charge de travail a augmenté, puis il y a eu des line-ups aux comptoirs.
Q. On a vu avec... on a vu avec monsieur McKenzie, puis je peux vous remontrer, là, les documents que vous et madame Foldes-Busque avez générés, vous avez généré des graphiques, des documents qui répertorient les incidents de catégories P1, P2, P3, P4; vous vous

souvenez de ça?
R. Bien, c'est-à-dire, je ne me souviens pas de ce que vous avez présenté à la Commission, mais je sais très bien de quoi vous parlez, là, comme...
Q. Bon. Bien, en fait, peut-être qu'on peut... on va aller en voir un.
Donc, on va aller voir 493.27, sous la cote 69_P-908. Donc, 493.27. J'ai constaté, monsieur Malenfant, que, bon, on a eu... si j'essaie de résumer, en fait, je vais citer votre PDG de l'époque, là, on a eu essentiellement des incidents informatiques, mais on a également eu des enjeux de... de capacité de certains serveurs lors de la reprise, ça me semble être un enjeu un peu différent, puis là, monsieur McKenzie en a fait part dans ses mots, mais bon, ce n'est pas... ce n'est pas nécessairement un spécialiste dans ce domaine-là; qu'est-ce qui est arrivé, là, pour... quant à la capacité des serveurs.
R. Ça, c'est la journée du mardi. Vous savez, quand tu vas live, là, je me souviens très bien...
Q. Tous les témoins parlent en jours de la semaine quand... suite au go-live.
R. Bien, c'est parce que ça montre comment on est...
Q. Bon.
R. ... dédiés, on peut même vous dire à quelle heure,

moi, je peux vous dire que ma vie a basculé, le lundi matin, à 7 heures, O.K.?

Q. Est-ce que vous êtes capable de mettre une date plus numérique?

R. Je sais que c'est un lundi matin, que le lundi matin à 7 heures, là, tout le monde attendait la plateforme Web, parce qu'on avait dit qu'on ouvrait ça lundi à 7 heures, ça fait que je pense que tous les Québécois étaient là, mais la plateforme, elle a ouvert à 9 heures, ça fait que je me dis : ah, mon Dieu! Ça teinte mon démarrage. Puis pourquoi elle a ouvert à 9 heures, c'est qu'en Inde, il y a un technologue qui s'est trompé d'environnement puis qui a ouvert un environnement de test au lieu d'un environnement de production, t'sais...

Q. Ah.

R. ... ça fait que là... mais de 7 à 9, la vague médiatique était déjà partie, là, t'sais, c'était : « Faux départ à la SAAQ. »

Q. Donc, ça, c'est simplement... le report d'une heure, c'est simplement une erreur...

R. Le 2 heures, c'est une erreur d'un technologue en Inde qui devait, dans le fond, ouvrir le portail Web.

Q. O.K.

R. Ça fait que ça commence de même, là! Ça fait que...

alors, c'est sûr que le lundi, pout pout pout, là, ça faisait déjà quelques jours, comme disait monsieur McKenzie, que la solution est live, alors le lundi, on avait mis un genre d'outil pour permettre... pour gérer la file d'attente sur le Web, outil qui a été utile deux semaines, environ, là, parce que tout le monde y allait, puis il y a une capacité qui est finie, donc ça permettait... c'est-à-dire, vous avez cinq minutes d'attente, c'est une gestion de file d'attente, qui est... qui est toujours présent, mais je pense, qui... dont l'utilisation n'est pas possible.

Le mardi, on a commencé à voir les lumières baisser, ceux qui sont dans mon domaine, ce n'est pas atypique, là, c'est : O.K., ça veut dire que la puissance... votre iPhone, là, ça en prendrait deux, parce que la puissance demandée, avec tous les gens qui travaillent, n'est pas suffisante, et quand on... c'est l'Alliance qui a la responsabilité, bien sûr, de faire les tests de charge...

Q. Ça, c'est d'autres types de tests?

R. Pardon?

Q. Ça, c'est d'autres types de tests?

R. Ah, oui, là, on est dans d'autres infrastructures, là, on est vraiment dans les boulons puis les

rondelles, puis je ne le dis pas de façon négative aux équipiers qui font ça, là, mais on est vraiment dans... dans la salle des machines, je vais dire ça comme ça.

Q. C'est nos serveurs IBM Power 880 qu'on parlait?

R. Oui, c'est ça, c'est ces machines-là, en effet, mais pourquoi elles ne sont pas assez fortes, on... il y a des causes, ce n'est pas nécessairement que cette machine-là n'est pas la bonne, mais ça peut être parce que certains programmes ont mal été conçus, ce qui fait ils demandent plus de jus...

Q. Oui.

R. ... quand qu'on fait *enter* que s'il était optimisé, il y a toujours une phase, c'est pour ça que ça dure trois mois, la stabilisation, pour... parce qu'on a un tableau, puis on est capables de voir les... t'sais, les... les transactions, mettons, mettre à jour ton dossier client, faire une... de voir les transactions les plus gourmandes face à la machine. Ça fait que... mais là, c'est le jour 2, on n'a pas le temps, ça fait que... et les machines, visiblement, il y a des transactions trop gourmandes, mais on ne les voit pas encore. Ça fait que pendant le mardi dans la nuit, je me souviens, parce que je ne dors pas, moi, je suis les équipes, je suis là

pour les supporter, ça fait que je suis dans mon lit avec ma tablette, puis je checke ça, l'avancement, on a pris les machines de l'environnement de développement, certaines machines qui avaient d'autres fonctions, puis de la nuit de mardi à mercredi, on a augmenté la puissance... on a rajouté des machines, dans le fond, qui ne resteront pas là tout le temps, là, mais pour être en mesure, le lendemain... on a fait une patch, là, tu rajoutes des locomotives à ton train, pour reprendre l'allégorie du train, et la journée du mercredi a bien été, mais après... c'est sûr que par la suite, tu vois quelles sont les transactions gourmandes, puis là, bien, les équipes de programmeurs optimisent les transactions gourmandes.

Q. O.K. Mais ça, vous dites, donc, que c'était de la responsabilité de l'Alliance de s'assurer des tests de charge puis de s'assurer que les infrastructures avaient la capacité de supporter la solution?

R. Bien, c'est ça, c'est... ils sont *primes* là-dessus, là, t'sais, c'est sûr que je ne peux pas avoir la prétention de mes équipiers qui sont en apprentissage de ces nouveaux environnements-là soient *primes*, là.

Q. Puis outre les délais que ça l'a causé, là, le préjudice que ça l'a causé à la Société en termes de

délais, est-ce que le traitement des transactions, est-ce que... est-ce que ça l'a engendré des coûts additionnels, là, vous dites que vous avez simplement pris des serveurs qui étaient disponibles sur le plancher à d'autres fins?

R. Bien, pour ce point-là, je ne pourrais pas vous dire, là, comment, après ça, l'équipe d'infrastructures, il faudrait demander à Bruno Coulombe, comment ils ont finalisé ce point-là, comment ils ont par la suite restabilisé... parce que ces machines-là, elles avaient une fonction, elles sont retournées faire la job qu'elles avaient à faire, là, ça fait que comment l'histoire a fini par la suite, je ne pourrais pas vous la raconter.

Q. O.K. Et là, donc, on a cet... ce problème-là, puis on a également les incidents, puis là, je pense qu'on le voit à l'écran, si on peut l'afficher...

R. Parce que pour moi, Monsieur le procureur, la puissance de la machine, le mercredi, c'est de... c'est quand même anecdotique pour moi...

Q. C'est temporaire comme problème?

R. ... parce que c'est... tu as toujours ça, dans des gros déploiements de même, là, ça arrive à un moment donné, les lumières baissent, il faut que tu t'ajustes, là, c'est une... c'est plate, mais ça

arrive...

Q. Mais ça l'avait créé...

R. ... mais d'avoir beaucoup beaucoup d'anoma... pardon?

Q. Ça l'avait créé dans les premiers jours des délais de traitement des transactions, n'est-ce pas?

R. Oui, mais ça arrive toujours, ça, honnêtement, ça... mais ce qui n'est pas correct, c'est les transactions trop gourmandes non optimisées, ça, c'est une chose, puis qu'une journée, les machines écrasent, ça, ça en est une autre, là, mais d'avoir... parce que je ne sais pas on a combien de transactions, mais on a 575 processus de niveau 3, ça fait que ces 575 processus-là, ça se peut qu'il y ait des transactions qui ne soient pas optimisées, la métho fait qu'on essaie de le faire, mais tant que tu n'es pas en prod, tu n'as pas les vraies machines non plus, t'sais, quand qu'ils font les tests, ils ont des machines de tests, ce n'est pas les mêmes machines, pas la même puissance, donc...

Q. Mais le fait que ça l'arrive dans les premières journées, monsieur Malenfant, là, ça l'a créé... je comprends que peut-être pour vous, ce n'est pas majeur, mais c'est un élément qui s'ajoute à une dynamique...

R. C'est un élément perturbant, c'est sûr.

Q. ... qui fait que... vous parliez de l'effet boule de neige tout à l'heure...
R. Oui.
Q. ... ça s'ajoute?
Donc, à la pièce... ce qui est...
R. Je ne veux pas banaliser cela, là...
Q. Non.
R. ... je ne dis pas qu'il ne faut pas essayer que ce soit parfait, ce n'est pas ça que je dis, entendons-nous bien, là, mais il y a des éléments, dans un déploiement, qui sont ceux-là.
Q. Donc, ce qui est plus problématique, est-ce que je comprends de votre témoignage, c'est donc les incidents que vous classez en quatre catégories, P1, P2, P3, P4, et là, si on peut... et je comprends que ce... donc, c'est vous et madame Foldes-Busque, là, qui... qui préparez cette note au conseil d'administration sur le suivi des incidents?
R. Bien, moi, je l'autorise, c'est sûr, là, ça fait que c'est fait par l'équipe, alors...
Q. Bon. Et là, ma compréhension, monsieur Malenfant, c'est que les incidents P1, P2, doivent être gérés en priorité, puisqu'ils ont le potentiel, là, de... de créer des perturbations, de bloquer les transactions, tandis que P3 et P4, on est davantage dans des

incidents, là, qu'on peut corriger plus tard, là, puisqu'ils n'empêchent pas les transactions?

R. Bien, je peux vous dire que dans mon... oui, vous avez raison sur le fond, parce que dans mon patrimoine actuel, des P3, P4, dans le vieux monde, j'en avais des milliers, là, t'sais, ça fait que malgré qu'ils avaient 50 ans, ça fait que... parce que des fois, c'est des nice to have, des... P3, c'est... ce n'est pas optimal la façon dont le système navigue, P4, c'est vraiment plus... on est dans le cosmétique, mais P1, c'est : ça ne marche, O.K...

Q. Oui.

R. ... ça ne fait juste pas marcher, puis P2, bien, il y a des contournements possibles, c'est-à-dire que ce n'est pas optimal, on peut faire des contournements, donc on peut donner le service, mais il faut les régler rapidement.

Q. Puis là, on avait déjà établi, avec monsieur McKenzie notamment, qu'un incident P1, ça ne vise pas qu'un seul client de la SAAQ, là?

R. Bien, c'est-à-dire, quand ça devient P1, c'est que ça peut être quelque chose d'assez banal à corriger, mais ça touche tout le monde.

Q. D'accord.

R. Quelque chose qui peut être très complexe à corriger, mais qui touche 15 personnes, ça peut être rendu un P3 à l'ultime.
Q. Très bien. Donc, on voit ici, là, P1, ce que votre graphique mentionne, c'est qu'on a eu un pic au départ, mais que par la suite, là, le nombre d'incidents P1 s'est résorbé, là, vous dites, depuis le 1er mai, seulement trois incidents P1 ont été créés, à ce moment-là, on est au 15 mai?
R. Oui, ce qui est important, le vert et le rouge, t'sais, dans le fond, une organisation, comment dirais-je, post-go-live, on le sait qu'il y aura des incidents P1, ça fait partie des règles du jeu, il faut donc s'organiser pour être prêts à les régler rapidement, c'est pour ça que les équipes doivent être présentes tant de la SAAQ que de l'Alliance, mais d'avoir des peaks de P1 comme ça, là, aussi élevés en début, ça, c'est... on voit au début, là, t'sais, on le voit... je dirais, à partir du 3 mars, là, on voit que j'ai des P1, trois, quatre, là, mais que l'équipe est rapidement capable de les régler dans les mêmes journées, qui est le vert, ça fait qu'on est capables de régler l'anecdote, mais qu'il y ait des P1 pendant un mois, mettons, tous les jours, à ce niveau-là, puis surtout au début, qu'il y en ait

autant que je ne sois pas capable de fermer dans la même journée, parce que normalement, une P1, il faut que tu règles ça la même journée, là, t'sais, ça fait que ça, on voit que le premier mois, ça a été douloureux, là, O.K., bien, du 17 février au 17 mars, c'est ça, le premier mois, c'est une stabilisation que j'appelle... qui est... qui est très très difficile, on le voit, là.

Q. Puis je vais... on va aller voir les incidents P2, parce qu'on a une donnée dans le graphique ici qui va être reprise dans une lettre que vous envoyez à monsieur Dumas quelques jours plus tard.
Donc, on voit, pour ce qui est des incidents P2, vous êtes progressivement en mesure, là, vos équipes, d'en corriger de plus en plus par jour; cependant, le nombre de P2 ouverts reste sensiblement stable, là, autour de 370 par jour, c'est-à-dire qu'il y en a 370 actifs à chaque jour; c'est bien ça?

R. C'est ça qu'on lit, parce qu'il faut comprendre aussi que, par exemple, je corrige une critique, mais nos équipes, ce n'est pas moi qui fais ça, vous comprendrez, là, c'est un « je »... c'est un « je » inclusif, je pense à... un bye-bye, ça fait que je parle au nom de l'équipe, c'est sûr que quand tu rouvres, il peut y avoir un effet de bord puis tu

crées d'autres bogues, là, il faut faire attention aussi à ça, là, tu veux réparer quelque chose puis tu regénères d'autres anomalies à côté, c'est ça le défi, tant que... c'est pour ça qu'on dit que c'est de la stabilisation, tant que la solution n'est pas... tant qu'on ne corrige plus rien en production, que je dirais, là, ce n'est pas stable, d'où les trois mois de stabilisation, c'est sûr que ce qu'on a hâte, quand qu'on est à mon niveau puis qu'on regarde des tableaux de bord, c'est que les lignes... que la ligne verte croise la ligne rouge, c'est-à-dire que j'en corrige plus dans une journée qu'il en rentre, donc on va finir par voir le bout du tunnel. Normalement, ça devrait arriver après le mois... un mois, à peu près, mais là, nous, ça arrivera vraiment plus...

Q. Mais là, on est trois mois...

R. Là, ça arrivera vraiment plus tard, effectivement.

Q. Bon. Et là, le 16 mai 2023, donc la journée suivante, trois mois après le go-live, vous recevez une lettre de monsieur Dumas chez IBM, c'est à la pièce KM409, sous la cote permanente 59_P-709.

R. Oui.

Q. Alors...

R. Celle-là, j'étais vraiment en colère.

Q. Oui, ça se voit de votre réponse après.
R. Déjà, hein?
Q. On va le voir.
R. Ah, oui, mais je ne me souviens pas de la lettre, mais je me souviens de la date, et j'étais en colère.
Q. Alors, le 19...
R. Ce que je suis rarement, honnêtement, j'essaie de rester calme puis tout le temps, là, en affaires.
Q. Le 17 mai 2023, monsieur... et là, est-ce qu'on peut... je ne veux juste pas faire d'erreurs, est-ce qu'on peut aller voir la... est-ce qu'on peut scanner la lettre rapidement? Je ne veux pas faire d'erreurs quant à la... oui, donc voilà, monsieur Dumas et monsieur Ducharme est en CC.
Donc, essentiellement, monsieur Malenfant, ce que monsieur Dumas vous dit, bon, bien, voilà, ça fait trois mois, la période de post-implantation est terminée, on va rester... on va rester présents, mais on va commencer, finalement, à faire un... un...
R. Une décroissance d'équipes, hein?
Q. Voilà, une décroissance de nos gens sur place, puis à un transfert des responsabilités, c'est essentiellement, là, je résume bien le message?
R. Vous résumez bien.
Q. Parfait. Donc, on va aller directement à votre

réponse qui survient deux jours plus tard, le 18 mai 2023.

R. Ça devait être une réponse assez serrée, disons, auquel j'avais demandé aux avocats de me calmer probablement; parce que c'est vrai que notre contrat dit qu'après trois mois, la fin de la stabilisation est faite, là, mais on voit qu'on n'est pas stabilisés encore.

Q. Est-ce qu'on a... d'ailleurs, puis on... pardon, est-ce que je vous ai donné le numéro de la pièce? Non?

Pardon, donc KM410, sous la cote 59_P-711.

Puis d'ailleurs, je rebondis sur ce que vous venez de dire, monsieur Malenfant, là, est-ce que... sur le plan technique, là, pas sur le plan des opérations sur le plancher, mais sur le plan technique, est-ce qu'on avait... est-ce qu'on avait un plan B des mesures de mitigation si, comme vous dites, là, on met la *switch* à *on* et il n'y a rien qui fonctionne, là, on a trop d'incidents P1, est-ce qu'on peut... est-ce qu'on peut retourner en arrière, est-ce qu'on a un plan B, qu'est-ce que...

R. La difficulté, parce qu'on avait des très très vieux systèmes, tout... spaghetti, boulettes de viande, comme je disais souvent, j'ai un parc spaghetti,

boulettes de viande, le vrai retour arrière, c'est on repart les systèmes du vieux monde, là, ça, il n'y a pas de problème, puisque les systèmes... le patrimoine est resté fonctionnel en lecture pendant deux ans, d'ailleurs, c'était utile, parce que moi-même, des fois, au comité de direction, les gens me disaient « Eille, j'ai reçu telle affaire, ça ne marche pas ton affaire », puis on allait voir dans le vieux monde, on disait « Bien, oui, c'était de même, mais c'est juste que comme tu n'étais pas hyper attentif, tu ne le savais pas », t'sais, j'ai eu un VP qui me dit : « Eille, j'ai une remorque, je n'avais jamais eu ça. — Bien oui, tu l'as depuis telle date. » Il dit « Bien, non, j'avais passé au comptoir, ils me... — Oui, bien, ils ne te l'ont pas enlevée visiblement. » Eille, là, t'sais, ça, je pense, monsieur McKenzie vous l'a dit, on a rendu les données publiques de tous, là, ça avait fait un ménage de dossiers. Donc, ils étaient là, tout ce que j'avais à faire, c'est remettre les switchs à *on*, dans le fond, je dirais, grosso modo, là, c'est plus complexe que ça, ça avait pris quelques jours, mais c'était le plan de repli, mais dire que le plan de repli, c'est on rouvre certains sites, et cetera, ça, non. Mais dans une leçon apprise, peut-être qu'on

aurait pu ouvrir les services un de plus à la fois, là, au lieu de tout ouvrir les services en même temps, là, dans le plan de reprise, ça aurait diminué les... les engouements. Moi, j'ai appelé ça l'effet... l'effet COVID, Walmart, papier de toilette, à un moment donné, tout le monde s'est garroché, parce qu'on a... ça, on a mal géré ça assurément, là.

Q. Ça, on est sur la logistique plus dans les lignes d'affaires, là, mais...

R. Oui, mais j'en fais partie...

Q. ... sur le plan informatique?

R. Mais sur le plan informatique, j'aurais pu... c'était possible de dire qu'on n'ouvre pas la sécurité, mettons, pour tel type de transactions ou des trucs comme ça, puis on annonce à nos clients, t'sais, on... en cascade, comment on veut... t'sais, le plan de reprise aurait pu être pensé différemment avec un recul, bien sûr, mais moi, je peux en prendre l'imputabilité, parce que je n'ai jamais challengé les équipes à y penser, puis on ne me l'a jamais proposé.

Q. Qu'est-ce que vous voulez dire?

R. Bien, c'est parce qu'à l'ultime, comme je suis le paratonnerre, t'sais, moi, j'en pose des pourquoi

puis des questions, puis y avez-vous pensé, puis... c'est ma job, là, ceux qui travaillent avec moi, ils vous le diraient, là, des 10 000 pourquoi par jour, là, ça fait partie.

Q. Mais c'est une question de dire... puis j'ai... on vous a bien entendu, là, dans le sens où on ne vous a pas dénoncé la situation qui allait survenir en termes d'incidents informatiques?

R. Non, ça, c'est clair, puis on m'a pas proposé un autre plan de...

Q. Bon. Et...

R. ... de reprise que celui-là non plus.

Q. Mais c'est ça, mais on n'a pas envisagé la solution, mais en même temps, ils ne vous ont pas proposé...

R. Non.

Q. ... et vous n'avez pas posé la question quant à « Oui, mais si ça arrive, qu'est-ce qu'on fait »?

R. C'est ça, mais ce n'est pas moi l'expert, je suis le client.

Q. Bon. Alors, on revient à votre lettre...

R. Oui.

Q. ... monsieur...

R. C'est vrai.

Q. ... Malenfant, du 18 mai 2023. Donc, vous répondez, puis on va la regarder rapidement ensemble, là...

R. Le deuxième paragraphe me fait déjà frémir.
Q. Où vous prenez acte, là, de la volonté de Groupe LGS de demeurer un partenaire d'affaires?
R. Oui, parce que depuis 2019, ils commencent toujours comme ça « Nous voulons bien s'assurer d'un partenariat d'affaires », c'est toujours les premières phrases de leurs lettres, disons, ça fait que quand monsieur Dumas m'a écrit, il a dû m'écrire ça encore, là, « on veut rester vos partenaires » puis...
Q. Oui.
R. ... t'sais.
Q. Mais je ne comprends pas votre... est-ce que... c'est quoi, vous le voyez comme un sous-entendu voilé comme quoi...
R. Bien, c'est parce que pour être partenaire, il faut que tu prennes toutes tes responsabilités à un moment donné, là, c'est ça mon point.
Q. D'accord. Vous faites la distinction ici entre partenaire et prestataire de services?
R. Ouin, c'est ça. Oui, tiens, madame Tremblay a été meilleure que moi dans le...
Q. Je comprends. Vous dites, donc, d'abord, vous réitérez les engagements contractuels, au paragraphe 4, de LGS, de... de rester engagé et investi pour

corriger toute anomalie sévère ou bloquante empêchant la réalisation des processus, et vous dites ensuite, au dernier paragraphe de la page 1, que tant que la solution n'a pas été livrée conformément aux critères prévus aux documents contractuels, les équipes de l'Alliance doivent rester en place et régler ces anomalies.

R. Je dis aussi dans le paragraphe précédent qu'en vertu des documents contractuels, au centre, là, LGS s'est engagée à corriger toute anomalie sévère ou bloquante empêchant la réalisation des processus et à garantir à la SAAQ que les services professionnels, les logiciels tiers et les équipements fournis permettraient la mise en oeuvre et l'exploitation de la solution, ça, c'est presque tiré du contrat, là.

Q. Si on descend maintenant à la... au début de la page 2, vous dites, là :

> « Les 10 et 11 mai derniers, les équipes de l'Alliance et de la Société ont identifié ensemble un reste à faire de 372 problèmes qui provoquent l'arrêt ou une dégradation importante des services reliés à la mission de la Société. »

C'est bien ici les incidents P2 qu'on vient de

regarder ensemble?
R. J'imagine, là.
Q. Bien, en tout cas, P1 et P2 ensemble?
R. C'est des affaires, effectivement, qui empêchent les processus, ça fait que je... je dis « P1, P2 », pas de trouble, mais bref, ça ne marche pas, puis il y a 372 patentes à régler.
Q. O.K. Vous dites, à la fin du deuxième paragraphe de cette page :

> « Soulignons que plusieurs de ces problématiques sont susceptibles de compromettre la sécurité routière et de miner la crédibilité de la Société auprès de la population en général et de ses partenaires. »

C'est assez salé comme lettre, là, c'est la première fois... bien, « la première fois », elle détonne des correspondances antérieures avec LGS?
R. Elle détonne, je suis capable d'avoir des... mettons, je suis capable d'en avoir, il y en a eu d'autres, là, mais j'essaie toujours d'avoir des partenariats positifs, mais là, je suis vraiment en colère, là, peut-être parce que ça fait trois mois que je ne dors pas puis je fais... ça fait six mois que je ne dors pas, là, mais je suis en colère, parce que je

trouvais ça un peu... là, c'est... t'sais, quand tu es dans... le défi que j'ai comme leader dans ce genre de dossier là, que tous les leaders qui ont... ont, c'est toujours distinguer le vrai du faux, comme les anomalies, là, t'sais, non, ça, c'est un... on a changé, mettons, 30 règles d'affaires, non, la règle d'affaires a évolué, ce n'est pas un bogue, Joe, t'sais, à l'intérieur de l'entreprise, c'est tes données qui étaient de même, ce n'est pas bogue. Ça fait que moi, quand ça arrive, mon défi, c'est toujours la gestion par les faits, le vrai du faux. Quand tu es en développement, c'est tellement intangible, les technologies, là, O.K., tu ne le vois pas, ça fait que tu suis tes indicateurs, mais là, là ça ne peut pas être plus vrai que vrai, là, ça ne marche pas, il en reste 300 quelque, ils sont dénombrés par nos équipes, ça fait que dis-moi pas que t'en vas puis que c'est fini puis que tout va bien.

Q. On a toute une série ensuite d'exemples de problèmes qui ne fonctionnent pas, notamment un retard évalué à 316 millions dans la perception des taxes et droits d'immatriculation qui met en défaut la Société...

R. Oui.

Q. ... auprès de Revenu Québec, plus de 110 000 dossiers

qui doivent être corrigés, on voit, à la quatrième puce :

> « La présence de nombreux incidents affectant la bonne exécution des interfaces avec les organismes judiciaires. »

Et si on descend encore, donc on fait état, là, de... de divers autres problématiques, et on va aller maintenant à la page 3. Donc, vous dites... en haut de la page 3, vous dites :

> « Les problématiques rencontrées dépassent largement les incidents normaux habituellement associés à un tel type de projet. »

Paragraphe suivant :

> « La SAAQ rappelle également que LGS s'est engagée à tenir la Société indemne de tout préjudice qui lui serait causé dans le cadre de l'exécution du contrat. »

Vous niez leur devoir 28.5 millions de services impayés à ce jour qu'ils vous avaient réclamé, là, qu'ils avaient fait état dans la lettre précédente. Et là, vous dites ensuite, le paragraphe final :

> « La SAAQ compte sur la collaboration

de LGS pour corriger les anomalies affectant la livraison 2 et obtenir une solution conforme aux exigences prévues aux documents contractuels, tels documents ayant été acceptés et signés par les parties. À défaut, la SAAQ prendra toute mesure appropriée afin d'apporter les correctifs requis à la solution, notamment faire appel à la caution garantissant l'exécution des travaux. »

Je comprends donc qu'à ce moment-là, vous n'avez pas accepté le livraison définitive de la livraison 2?

R. Vous comprenez bien.

Q. Bien. Quel est le... quel est le pas additionnel qui a été franchi, le cas échéant, monsieur Malenfant, puis là, je fais le pont, puis je comprends, là, vous n'êtes pas en mesure de... vous n'êtes pas en mesure de le... de le comptabiliser, je vous ai montré hier qu'il y avait 40 quelque millions de dollars qui avaient été engagés en gestion de crise, c'est le fameux courriel de madame Élodie Hudon-Chabot en 2025, est-ce qu'il a été discuté de faire appel à la caution ou de poursuivre LGS, là, évidemment, on ne parlera pas de la retenue contractuelle, parce que de

toute façon, elle a déjà été en grande partie libérée, mais est-ce qu'il a été question de... de poursuivre LGS en dommages ou de faire appel à la caution?

R. À ce moment-là, ça fait partie des options, bien sûr, mais on a plus... la décision qu'on a prise au niveau de la Société, ce n'est pas moi qui l'a pris, là, on a fait ça en comité de direction, et monsieur Ducharme, évidemment, était présent, c'est : on va... les trois prochains mois, là, il faut focusser encore à faire finir de fonctionner la patente, comme on dit, ce qui fait qu'on a eu beaucoup... c'est Caroline qui le faisait de façon prioritaire avec son vis-à-vis, là, mais qu'on faisait des suivis importants sur les reste à faire, on avait bien documenté les reste à faire, puis ça, tu vas les faire, puis c'est à coûts nuls, là, on était vraiment... ça va être à coûts nuls, ce n'est pas facile, parce que, à coûts nuls, ce n'est pas facile pour eux, mettons, t'sais, ils ont sûrement leurs enjeux de leur côté, de leur... l'autre organisation, il faut comprendre que... moi, je pense que la personne face à nous, elle est de bonne foi, la personne face à Caroline fait ce qu'elle peut, mais c'est une grosse machine, mais ils ont fait... de

mémoire, là, une partie, pendant trois mois, de travaux pas mal à coûts nuls ou à coûts différents, je ne sais plus quelle a été toute la mathématique, là, on a probablement versé des quantums pour ce qui était en centre... dans le centre d'expertise, mais il y a eu un suivi très serré, là, les trois mois suivants; O.K.? On a probablement donné, pour certains éléments, parce qu'il fallait garder des équipiers pour ce qui marche aussi, là, t'sais, il y a ce qui marche puis ce qui ne marche pas, ce n'est pas facile, ce n'est pas à tirer au couteau, mais disons qu'on a suivi ça, c'est pour ça que la stabilisation a... je pense... j'y vais de mémoire, il me semble qu'on a ajouté un cycle, on a appelé ça un cycle de trois mois supplémentaires, là, pour être en mesure de finir le nettoyage de ce qui était sur la table, donc on a dit à monsieur... à LGS-IBM, moi, j'ai dit à monsieur Dumas, « On n'a pas le choix, là, ça ne marche pas, c'est quoi le plan de match? »
Ça fait que ça, ça a été pour se rendre jusqu'au mois 6, puis par la suite, bien, je ne sais plus où on en est honnêtement dans ma tête, là, je n'ai pas revisité ces moments-là.

Q. Oui, mais... et vous avez... vous avez quitté, de toute façon, en 2024; est-ce que la possibilité d'une

poursuite avait été définitivement écartée à ce moment-là?

R. Non, non, je ne pourrais pas dire ça. Bien, en tout cas, je n'ai pas eu ce... de conversations exécutives de cette façon-là, parce que moi, tant que je n'ai pas signé, au final, l'acceptation définitive, tout est... tout est sur la table possible, alors je ne le sais pas quelle aura été la décision par la suite, mais moi, quand j'ai quitté, et je l'ai clairement dit, là, à Éric, « je ne l'ai pas signé encore. Ça t'appartient. »

Q. Oui. Est-ce que ça faisait partie par ailleurs de la discussion, monsieur Malenfant, faire appel à la caution, poursuivre en dommages LGS, alors qu'ils sont toujours sur le plancher, qu'on continue à leur donner des... même des nouveaux contrats par la suite, il y a une certaine forme de... de dépendance, malheureusement, là, à ces ressources-là, est-ce que, ça, ça faisait partie de l'équation?

R. C'est-à-dire que c'est un fournisseur que tu... à l'ultime, il fait partie de... de l'écosystème, on revient dans la réalité de la rareté de main-d'oeuvre aussi, là, c'est... c'est la dépendance aux fournisseurs en général, là, c'est sûr que celui-ci, c'est IBM, ça fait que... puis on voit, là, ils ont

fait un appel d'offres public, je pense, là, puis c'est... je n'étais pas là, mais de mémoire, je pense que c'est encore IBM qui... qui est... qui est présent, puis je ne sais pas sous quelles conditions, là.

Alors, stratégiquement, je vous dirais, la seule chose stratégique, conceptuellement, que j'ai pu faire dans... à ce moment-là, c'est de m'assurer de ne pas signer la déclaration finale, t'sais, l'acceptation finale. Moi, c'est le pouvoir que j'avais, là.

Q. Je vais vous montrer maintenant un dernier document, monsieur Malenfant, en fait, deux derniers documents, qui vont ensemble, je vais demander, Madame la greffière, si on pouvait exhiber la pièce KM493.30; en fait, pardon, 493.29 dans un premier temps.

On est le 21 mars 2023, monsieur Malenfant, c'est un échange, là, que j'ai déjà exhibé à... que nous avons déjà exhibé à monsieur Rodrigue, on peut peut-être descendre la chaîne courriel au bas. Ah, c'est... c'est bien, pardon. Descendez, je m'excuse. On peut rester au milieu de la page ici.

Donc, le 21 mars 2023, monsieur Rodrigue vous envoie un message, en fait, il vous envoie essentiellement un document, là, qu'on va voir, il n'y a pas de... il

n'y a pas de contenu, il y a des messages... ma compréhension, c'est qu'il y a des messages qui sont échangés, je vais vous les montrer dans quelques instants, qui sont parallèles à ça?

R. Oui, j'ai vu ça ce matin quand...

Q. Oui, O.K., parfait.

R. J'ai vu ça ce matin.

Q. Donc, si on remonte un petit peu...

R. Ce n'est pas très long à lire, ça fait qu'il n'y a pas de souci, là.

Q. Pardon?

R. Ce n'était pas long à lire...

Q. Oui.

R. ... ça fait que...

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Si vous permettez, je vais juste lui donner...

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Bien sûr.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

... la feuille que maître Lammali m'a remise, parce qu'il manquait des petits bouts.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Parfait.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

La dernière, il manquait des petits bouts ici.

M. KARL MALENFANT :

Ah, O.K., parfait, merci.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Q. Donc, on va remonter maintenant, Madame la greffière adjointe. Bon, et là, c'est votre réponse, là, ici, « Fiche... » Puis on voit la pièce jointe, donc « Fiche que Pierre m'a fait valider qui est destinée au PM et que j'ai donné mon O.K. » Maintenant, avant d'aller voir la page, on va aller voir les échanges parallèles qui ont lieu entre vous et monsieur Rodrigue, donc c'est KM493.30.

R. O.K. Parce qu'elle, je n'écrivais pas à Pierre dans celle-ci, je viens de voir vite vite, là, c'est à Marie-Ève, là...

Q. C'est ça.

R. ... c'est à Marie-Ève, là, c'est ça.

Q. Et donc, c'est sous la cote permanente 74_P-1639.16, les échanges qu'on vient de voir, c'était sous la cote 56_P-641.

R. Oui, l'autre je ne l'avais pas vue, mais celle-là, je l'ai dans les mains.

Q. Bon, alors, on a également, là, puis on va les produire en même temps sous la même pièce, là, mais on a les... ça ici, c'est un tableau Excel où on a mis tous les messages ensemble, mais on a également

chacun des messages sur un page séparée qu'on va ajouter à la pièce.

Alors, monsieur Rodrigue, qui vous dit :

> « Salut, je finalise la note demandée par le PM. Tu peux me dire quel est le montant du budget de CASA approuvé par votre CA? J'ai ici plusieurs montants qui sont dans nos fiches et le PM a en tête 455. »

Parce qu'on se souvient le contexte, là, quelqu'un avait écrit sur Twitter, X maintenant, pourquoi c'est aussi cher, ce projet...

R. Oui...

Q. ... à un demi-milliard, puis là, monsieur Legault voulait des réponses, donc il a formulé une demande?

R. Mais cette histoire-là, moi, je ne la connais pas à ce moment-là.

Q. Non, c'est ça. Mais là, monsieur Rodrigue, lui, il vous dit : « Bon, bien là, quel est le montant? Le PM a 455 en tête », il dit : « Moi, j'ai 458 dans une fiche, mais dans le SIGRI, on a des projets pour plus de 600 millions » Donc, on a déjà abordé avec monsieur Rodrigue, là, le SIGRI, les tableaux de bord :

> « Désolé de te bousculer, il faut

transmettre au cabinet à midi. »

Là, vous répondez...

R. Il me bouscule parce que je suis juste en gestion de crise, là.

Q. Oui, je me doute bien que... à ce moment-là, on est donc le 21 mars 2023. Voilà.

Vous répondez, donc :

« Le chiffre que nous avons rendu public est le contrat de 458 millions, qui est le coût que nous avons versé à IBM. »

Il vous répond « O.K. », il rajoute « C'est ce que j'ai dans ma fiche », vous dites :

« Dans SIGRI, il y a le transfert de coûts internes des équipes internes. »

Ce que vous dites, finalement, c'est que c'est le... dans SIGRI, on a le budget du projet, donc ça l'inclut également les coûts de la Société?

R. C'est ça, dans le fond, c'est ce que je lui dis.

Q. Monsieur Malenfant vous dit :

« Je vais te la transmettre dans quelques minutes pour tu valides. »

Vous répondez :

« O.K. Je viens de te transmettre la

note. »

Puis là, il vous met un peu de pression pour ça parte rapidement.

R. Je vais la lire en une minute et quart, probablement.

Q. Là, on va revenir, donc, Madame la greffière adjointe, à la fiche pour le... pour le premier ministre, et là, monsieur Malenfant, je comprends que vous êtes en gestion de crise, que ça se passe rapidement, en même temps, c'est quand même un document destiné au premier ministre?

R. Oui, c'est sûr.

Q. Ce qu'on ne fait pas tous les jours?

R. Non, on s'entend.

Q. Donc, je reviens à KM493.29...

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Quelle est la cote permanente de...

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Pardon.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

... de celle-ci?

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

La cote permanente, c'est 56_P-641 ou 640?

Me IMÈNE LAMMALI :

Il y a un enjeu de cotation.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Alors, on me dit que c'est 641, malgré que ce soit 640 sur la page.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Non, c'est bien 641.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Parfait.

R. Je ne l'ai pas, cette page-là, je ne l'ai pas lue, cette note-là, là, oui.

Q. O.K. Bien, on va prendre le temps de la lire, ce n'est pas très long, c,est à la troisième page.

R. Vous m'avez envoyé les courriels, mais pas le document ce matin.

Q. Donc, on... prenez le temps de la lire, monsieur Malenfant.

R. Oui, merci, c'est « Note d'info ». On peut descendre d'une page. C'est beau. C'est beau. C'est beau, ça me va.

Q. Donc, on va revenir un peu au milieu de la page, évidemment, la...

R. Le 458.

Q. Oui. Donc, vous... la note mentionne, note de monsieur Rodrigue, qui est... qui est révisée par vous :

« Le budget autorisé par le conseil

d'administration de la Société est de 458 $. »

Bon.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Millions.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Q. Oui. On convient tout de suite que là, ça, c'est un typo, on aurait dû lire « 458 millions », il y a d'autres problèmes, cependant, monsieur Malenfant, avec cette phrase-là?

R. Oui, il y a deux problèmes, je dirais, parce qu'on aurait dû voir « le budget autorisé par le conseil d'administration de la SAAQ pour le contrat avec l'Alliance est de 658 millions », c'est ce que je dis, moi, dans mon courriel, c'est le contrat...

Q. Oui.

R. ... parce qu'on a toujours rendu publique la valeur du contrat, pas ce qui est dans SIGRI, parce que ça inclut des ressources humaines internes de la Société, je pense qu'on en a fait le tour déjà pas mal, là...

Q. Mais là, vous avez révisé cette note-là aussi, monsieur Malenfant?

R. Oui oui, c'est ça que je dis...

Q. C'est ce que vous avez dit dans les textos, vous avez

révisé la note, mais ça, ça vous a échappé, là?
R. Bien, c'est... tout à fait, là, on aurait dû lire : le budget autorisé par le conseil... pour le contrat est de... ou mettre ce qui est dans SIGRI à 682, je pense, qu'on est rendus, là, mettre le montant de 600, c'est clair.
Q. O.K. Il y a un autre enjeu, cependant, monsieur...
R. Il y a différents axes, là, O.K.?
Q. Est-ce que c'est la seule erreur que vous voyez à ce moment-là, aujourd'hui?
R. Ce qui me vient en tête rapidement, parce que je viens de la lire, là, c'est cela, parce qu'il y a le 682, qu'on s'est... qui est quand même... je vais vous dire, honnêtement, par contre, qu'à ce moment-là, je la lis rapidement, parce qu'on est... mais t'sais, avec un recul, il y a un tableau, là, il y a le tableau de bord qui... le 682 puis le 458, il y a les deux documents qui... qui sont disponibles, qu'on peut prendre, là, mais je n'ai même pas eu ce réflexe-là, pour être bien honnête avec vous.
Q. Et monsieur Malenfant, je... je... je vous souligne également, là, qu'au moment où vous envoyez la note, on n'est plus à 458, on a déjà signé l'avenant 1?
R. Possible, mais ce n'est pas... puis ce n'est même pas moi qui l'a signé, je ne suis pas là-dedans dans ma

tête, là, mais vous avez raison.

Q. Bien, c'est vous qui avez signé l'avenant 1?

R. Bien, peut-être, là, mais c'est 458... vous voyez, là, vous me dites l'avenant 1, puis là, ça... vous avez raison.

Q. L'avenant 1 est...

R. On est... je ne sais même pas à... à quelle date il a été... il a été signé en janvier, je pense, fin décembre, je ne saurais trop.

Q. Il a été signé à l'automne 2022 pour un montant de 45,8... virgule 7 millions, pardon.

R. Ça fait que visiblement, encore aujourd'hui, j'ai 458, puis même le processus d'assurance... moi, je l'ai envoyé dans la machine SAAQ aussi, là, je l'ai envoyé au secrétariat général chez nous, puis ils ne l'ont pas modifié non plus, on voit qu'on a été plusieurs à... à faire... t'sais, ce n'est pas... je peux prendre ma responsabilité, je n'ai pas de trouble, Pierre peut... il l'a pris aussi, puis il y a plein de monde que dans la machine où on l'a envoyé, qui n'ont rien changé, là, mais vous avez raison.

Q. Bien.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Parce qu'à ce moment-là, le budget autorisé par le

conseil d'administration de la SAAQ est de plus de 500 millions, si on parle juste de la valeur du véhicule contractuel?

R. On connaît tous le dossier, Monsieur le commissaire, là, c'est...

Q. C'est ça, on a commencé par la fin, là, ça fait qu'on le sait...

R. Pardon? Je ne vous ai pas entendu, là...

Q. J'ai dit : on a commencé par la fin, nous, on le sait, là...

R. Oui, c'est ça, puis moi, je suis dans...

Q. ... mais c'est ça, on reconstruit, là.

R. On comprend ça!

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Bien. Alors, Monsieur le commissaire, moi, je... je vous suggère peut-être de prendre la pause, de réviser mes notes.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Tout à fait. Donc, on va prendre un 20 minutes de pause, je pense, le procureur-chef m'a même parlé qu'il voulait parler aux parties ou à maître Bertrand, donc je vais vous laisser le temps, mais on recommence -- on va recommencer à 11 heures piles, moi, je suis prêt à filer jusqu'à 13 heures puis à recommencer à 14 heures si vous voulez. C'est l'offre

que je vous fais.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Ceci étant, moi, j'aurai... moi, sous réserve de mes...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui oui, sous réserve de vos questions...

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

J'aurai terminé...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

... mais vous auriez terminé, puis je comprends que la SAAQ a des questions, puis je comprends que le PG réfléchissait hier, mais je vais permettre à tout le monde de poser des questions à monsieur Malenfant, et je vous le redis encore, monsieur Malenfant, moi, je vais vous laisser le temps de vous adresser à moi, comme je le fais avec tous les témoins.

Donc, je reprends, même pas besoin de m'appeler, je reprends à 11 heures. Ça va?

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Merci.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Veuillez vous lever, pause jusqu'à 11 heures.

(SUSPENSION DE L'AUDIENCE)

(REPRISE DE L'AUDIENCE)

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Reprise de l'audience. Vous pouvez vous asseoir.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

D'autres questions, maître Thériault-Marois?

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

J'en aurais plein d'autres, mais on arrête là.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Parfait. Alors, maître Laprise.

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Alors, merci, Monsieur le commissaire.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui.

CONTRE-INTERROGÉ PAR Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Q. Bonjour, monsieur Malenfant.

R. Bonjour.

Q. Alors, j'ai quelques questions de précision ou d'éclaircissement à vous poser ce matin, et je vous remercie de vous prêter à l'exercice.
D'abord, on va revenir sur l'évaluation et l'estimation du projet CASA, qui a été abordée, là, par mon confrère lors de l'interrogatoire principal, et je vais demander qu'on mette à l'écran la pièce 74_P-1210.
Si vous allez à la page suivante, qui comporte la présentation...

R. Juste voir quelle date on est, si vous permettez.
Q. Oui, bien sûr.
R. Alors, on est en décembre 2014, parfait.
Q. Exact. Donc, il s'agit d'une note... juste, on... si on monte un peu, la page précédente, là, pour qu'on voit l'introduction de la note, donc pièce jointe, l'analyse du coût comparatif d'un PGI par rapport au plan de pérennité, « je suis disponible au besoin », et c'est échangé, là, entre des acteurs de l'époque, je comprends que vous n'étiez pas partie à cet échange.
Cependant, si on va voir à la note, et je vous demanderais, là, de prendre connaissance de la section 3, qui traite des limites de l'analyse, là. À ce moment-là, on estime le projet du plan de pérennité et on le compare au projet d'intégration d'un PGI; c'est exact?
R. C'est exact.
Q. Donc... et on... on applique certaines limites, donc on annonce que l'analyse comporte certaines réserves?
R. C'est ce qu'on voit ici. De toute façon, en 2014, on n'avait pas le choix.
Q. C'est ça. Et ce qu'on note dans les limites, on dit :
« Les hypothèses et les répartitions de coûts ont été obtenues de la VPTI,

la DBA -- je passe l'acronyme, là parce que je n'en sortirai pas -- en a évalué la raisonnabilité, mais n'a pas procédé à leur vérification. »

Donc, il n'y a pas de vérifications poussées qui ont été réalisées. On dit :

« Les résultats doivent être interprétés de manière comparative, c'est-à-dire que les coûts présentés ne correspondent pas au coût total de chaque scénario, dû au fait que certaines données sont manquantes et que des hypothèses d'équivalence entre le PT -- le plan de pérennité -- et le PGI ont été posées. »

Ce que je comprends de ça, puis corrigez-moi si je me trompe, là, c'est qu'on a voulu comparer, pour reprendre une expression consacrée, des pommes avec des pommes, donc on voulait comparer les éléments du plan de pérennité qui étaient comparables au PGI, au projet PGI?

R. Exact.

Q. Exact? L'énoncé suivant est important :

« La précision des données utilisées

pour l'estimation d'un PGI comporte une marge d'erreur importante. Bien que quatre scénarios soient présentés pour représenter cette marge d'erreur, il importe d'interpréter les résultats avec prudence. »

Et dernier élément et non le moindre :

« Seul le processus d'appel d'offres permettra d'établir l'opinion la plus économique pour la Société. »

Je comprends qu'à ce moment-là de la note, lors de la préparation de la note, il y a... il n'y a pas de processus d'appel d'offres qui ont été menés tant à l'égard du plan de pérennité que du PGI?

R. Exact.

Q. Exact? Donc, tant le plan de pérennité devait répondre d'impondérables associés au processus d'appel d'offres qui devait suivre la mise en oeuvre du plan de pérennité?

R. En fait, dans le plan de pérennité, il y a probablement une centaine d'appels d'offres à venir, là, puisque ce sont des appels d'offres par petits morceaux...

Q. Par blocs?

R. Par blocs, puis... oui, mais dans un bloc, il y a

plusieurs projets, hein, comme on a vu, il y avait 28 logiciels, progiciels, juste ça, c'est 28 appels d'offres, puis on ne parle pas de ressources humaines là-dedans. Alors, il y a beaucoup d'appels d'offres à venir, et aussi, je pense que j'ai oublié de le dire à la Commission, mais dans les documents, par exemple, qu'on a déposés, bloc BEN, et cetera, on voit que les équipes disent « On va acheter un progiciel », ça coûte, mettons, 4 millions, puis là, à côté, les coûts de récurrence ne sont pas inclus et seront payés, à même les budgets de la Société, après chaque année. Alors, t'sais, on a beaucoup parlé... moi, ma préoccupation dans l'appel d'offres public du PGI, c'est de m'assurer d'avoir une visibilité sur les frais de licence puis tout ça, mais dans pérennité, même, ils me le disent, ça ne fait pas partie des façons de faire, donc on ne l'aura pas.

Q. On va descendre la note à la section 5.1, tableau 2. Donc, on voit que le scénario d'un PGI a été sous-subdivisé, si on peut dire, là, en trois scénarios, c'est-à-dire un scénario pessimiste à... optimiste, c'est-à-dire, à moins 25 % de l'estimation, un scénario réaliste, évidemment, à 458 millions, et ainsi de suite, là, des scénarios avec des excédents de coûts de 50 % et de 75 %; est-il

exact de dire qu'on aurait pu faire ces scénarios-là également avec le plan de pérennité?

R. Oui, tout à fait, parce que là, on prend... on met toujours dans plan de pérennité les hypothèses de base présentées au conseil, mais on sait très bien que déjà, les deux premières années coûtaient plus chères que prévues, il aurait fallu mettre des fourchettes également pour faire la comparaison, vous avez tout à fait... le 474 qui est là, là, c'est sûr que ce n'est pas ça qui serait arrivé, là. Ça, on s'entend là-dessus.

Q. En fait, il est probable que d'autres scénarios auraient pu se produire pour le plan de pérennité également?

R. Il est certain, parce que déjà, au démarrage, ce n'était plus les hypothèses.

Q. Et à ce moment-là, l'exercice de comparaison dans l'estimation des coûts, qui était très préliminaire, avec des marges d'erreur importantes, je comprends que... êtes-vous d'accord avec moi que c'est un exercice qui est imparfait?

R. C'est imparfait, ce que ça sert, c'est à comparer deux stratégies, dans le fond.

Q. On a référé également à la question de... du coût de 200 millions, là, qui apparaît dans le fameux CT du

Conseil du trésor, là, qui autorise le processus d'acquisition, je vais vous demander, Madame la greffière adjointe, d'exhiber la pièce KM68.2, c'est une pièce, Monsieur le commissaire, qui avait été communiquée par la Commission, mais qui, finalement, n'a pas été produite, et que je souhaiterais produire.

Madame la greffière, on est rendus à point 12, sauf erreur de ma part, 1640.12.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Je crois que oui.

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Donc, 74_P, Monsieur le commissaire, 1640.12, pour cette pièce, que je vais produire dans nos pièces de la Société.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Est-ce que vous avez le libellé, bien, le titre, en fait?

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Oui, c'est un courriel échangé entre monsieur Yves Frenette et madame Francine Lépinay relativement au... à l'estimation de 200 millions.

(PIÈCE 74_P-1640.10)

R. On avait aussi monsieur Charland puis monsieur Pelletier également.

Q. Exact. Alors, monsieur Frenette écrit à madame Lépinay et à d'autres :

> « Salut, si la question vient, car nous l'avons mis dans les lectures, page 12, évaluation préliminaire des coûts d'investissement interne/externe entre 269 et 401 millions. Notre investissement final étant de 376 millions se retrouve donc dans la fourchette. Le CT d'avril 2015 indique une estimation de 200 millions. Cela correspond à l'investissement minimum, à portée minimum estimée, la raison est que compte tenu de l'obligation de Trésor de mettre un chiffre et nous voulions forcé le marché à soumissionner plus bas, nous avons publié au plus bas, nous ne sommes pas des pee-wee. »

Et formule de salutation, là.. bien, en fait :

> « Je vous épargne l'explication pour le 125 millions, mais j'ai le rationnel. »

Donc, la posture de monsieur Yves Frenette, là, puis vous lisez le texte comme moi, c'est qu'on ne voulait pas mettre un chiffre trop élevé afin de ne pas informer qui que ce soit de l'estimation interne?

R. C'est sûr que si tu mets 600 millions là, tu viens d'envoyer un signal de 600 millions, mettons, au marché, mais ça n'a jamais été un coût de projet estimé.

Q. Puisqu'il a été abordé abondamment par mon confrère, on va revenir sur le positionnement PGI.
Je vous demanderais, Madame la greffière, d'exhiber la pièce 74_P-1152, qui est une présentation du 22 avril 2010, évidemment, c'est avant votre arrivée, monsieur Malenfant.
Donc, c'est la pièce 74_P-1152, présentation du 22 avril 2010, si ça peut être utile, c'est également la... l'onglet KM46.15.
Alors, la présentation que vous...

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Entre-temps, désolée, maître...

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Oui.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

... on était rendus à 1640.9, je crois, parce qu'il y en a de votre liste qui n'ont pas été déposées, je ne

le sais pas si vous voulez les déposer en liasse... bien, en tout cas, sous toutes réserves.

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Bon, allons-y pour... vous parlez de la pièce KM68.2 que j'ai...

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Absolument.

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Bon, point 9, ça marche.

Q. Alors, monsieur Malenfant, vous voyez la présentation du 22 avril 2010 à l'écran?

R. Oui.

Q. Il s'agit d'une présentation à monsieur Michel Léveillé, directeur de projet, concernant les... la synthèse des travaux de la direction DSASI, c'est probablement... c'est probablement services informatiques?

R. Oui, mais « A », là, c'est sûrement pour architecture, là.

Q. O.K.

R. Donc, c'est ceux qui essaient d'avoir une vision plus intégrée de l'évolution de la Société en termes TI.

Q. Parfait. Madame la greffière adjointe, je vous demanderais de prendre la page 5 de la présentation. Donc, on décrit ici l'origine des travaux :

« Initialement, le projet de rénovation ARR a demandé à la direction de faire le lien entre les fonctionnalités de perception et un progiciel financier. Hypothèse de travail : la solution Oracle -- les solutions Oracle et SAP figurent parmi les leaders mondiaux en solution progiciel et par conséquent offrent des couvertures fonctionnelles des plus complètes sur le marché. »

On continue à l'item suivant :

« Si c'est possible avec Oracle, c'est possible avec SAP et vice versa. »

Donc, est-ce que vous êtes d'accord avec cet énoncé?

R. Oui.

Q. Que l'exercice avec SAP vaut également pour Oracle?

R. Oui, parce que là, on est dans des coffres à outils similaires.

Q. O.K.

« Le choix d'un progiciel corporatif fera l'objet d'un appel d'offres, il n'y a pas d'acquis pour aucun

produit. »

Donc, dès 2010, on fait une analyse, qui est semblable à celle que vous allez faire en 2014, et encore une fois, prudence est de mise, on indique que ça fera l'objet d'un appel d'offres et que le choix d'un... d'un ou l'autre des PGI n'est pas... n'est pas envisagé pour le moment.

On va aller à la page 6, Madame la greffière adjointe, à « Axe d'analyse », on vient indiquer ici que :

> « À titre de client SAP, nous avons accès à beaucoup d'informations via le service Marketplace, ce qui permet de travailler avec du concret. SAP étant déjà sur nos infrastructures, il nous sera possible de réaliser une preuve de concept pour démontrer hors de tout doute la capacité de cohabitation dans une approche bloc par bloc. »

Donc, je comprends que la posture en 2010 est également la même en 2014 au moment où vous faites l'exercice, c'est-à-dire SAP est déjà dans vos infrastructures et vous procédez à une analyse particulière avec SAP à l'automne 2014?

R. Exact.
Q. Qu'est-ce qui distingue la démarche de 2010 à celle de 2014, de l'automne 2014, auquel vous procédez dans le cadre de l'éventuel projet CASA, là?
R. Je pense que ce qui... ce qui leur a... on a été plus loin en faisant, avec cinq scénarios d'affaires, la... dans le fond, c'est d'essayer de comprendre le fit gap, l'appariement vraiment, essayer comment... comprendre comment ça fonctionne, d'où la formation avec les gens de SAP pour aider à comprendre, aller plus en détail dans le coffre à outils, mais par la suite, c'est la même... c'est le même genre de coffre à outils, c'est la différence, et les visites chez les clients, essayer de comprendre, chez des clients, qu'est-ce que ça veut dire, comment ça fonctionne.
Q. Mais ici, on parle de la perception, est-ce que c'est les mêmes blocs qui vont être impliqués dans le cadre de votre exercice en 2014?
R. Bien, si on dit « bloc par bloc », donc on parle des différents blocs, j'imagine, mais j'ai... il faudrait... mais à l'ultime, c'est la même SAAQ, donc c'est les mêmes blocs, je dirais.
Q. Je vais vous demander, Madame la greffière, de mettre à l'écran la pièce KM46.14, qui est la cote officielle 74_P-1151.1.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Je m'excuse, maître, j'interviens encore, la vraie cote de l'autre pièce d'avant, c'est la 74_P-1640.10, et je vais avoir besoin que vous me l'envoyiez, s'il vous plaît, après l'audience.

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Oui.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

S'il vous plaît.

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Q. Alors, la cartographie des processus, là, on voit que c'est un courriel du 23 juillet 2014, le nom de la personne à qui elle s'adresse, c'est... ah, c'est probablement Louise Savoie, vous dites : « Ci-joint un exemple de document de processus... » Est-ce que vous l'avez à votre écran, monsieur Malenfant?

R. 6 juin, oui, merci.

Q. Oui. Donc, si on descend la page, on voit, dans les pages qui suivent.

R. Oui.

Q. Si on peut... je ne sais pas si on peut inverser la présentation, Madame la greffière adjointe, pour l'avoir en horizontal.

Alors, c'est un document, là, qui est annexé au courriel, qui est... on voit que... on parle de

l'émission du privilège de circuler, en haut, tout à fait, cartographie du processus.
Donc, quand vous dites qu'on fait un appariement, c'est en utilisant cette cartographie qu'on fait l'appariement avec la solution?
R. Oui, exactement.
Q. Qui est, dans le fond, la description de vos règles d'affaires...
R. Oui.
Q. ... les processus d'affaires?
R. Bien, je ne dirais pas règles d'affaires, il y en a tellement, t'sais, on n'est pas dans 25 000, c'est... à haut niveau, c'est quand tu es un client, c'est quoi ta vie, qu'est-ce qui se passe dans ta vie, là, mais t'sais, on... en fait, c'est... c'est à très très haut niveau, là.
Q. Puis combien de... de processus comme ça, de cartographies vont être transmises dans le cadre de l'exercice de l'automne 2014, à votre connaissance?
R. Vous avez vu l'épaisseur de l'appel d'offres, là, ça d'épais...
Q. Mais je ne suis pas rendu à l'appel d'offres, là, restons au niveau de...
R. Ce sont ces cinq-là.
Q. Donc, il y a eu cinq...

R. Cinq petites plaquettes de huit, neuf pages, environ, qui permettront la conversation entre...
Q. D'avoir lieu à l'automne?
R. Pour que la conversation ait lieu à l'automne. Ça fait 35 pages en tout, maximum.
Q. Alors, je vais demander, comme prochaine question, de... d'exhiber à l'écran la pièce 35_P-198, qui est l'appel d'offres, étape C, mais je vais vous demander de prendre, Madame la greffière adjointe, l'annexe D.
R. Mon Dieu!
Q. On a de la manipulation un petit peu, Monsieur le commissaire. L'appel d'offres comporte 300... 297 pages, sauf erreur, et...
R. Il y en a plus que ça.
Q. ... et l'annexe D tout autant.
R. Oui, voilà! Les annexes sont costaudes.
Q. Alors, vous l'avez à l'écran. Merci, Madame la greffière.
Et donc, vous avez à l'écran, là, la table des matières de cette annexe D, on... on peut descendre à la... à la page suivante, là, où on commence à voir, dans le fond, vous arrêtez, bon, les schémas généraux CSP, section 4.1, on voit 4.2, « Évaluer la capacité de conduire versus état de santé », 4.3, « Administrer les examens de conduite », et ainsi de

suite, là, combien de processus vont être cartographiés pour les fins de l'appel d'offres, étape C, de mémoire?

R. Je n'ai pas de... je sais que le niveau en dessous, c'est 535, là, par... mais c'est sûr que comme CSP1, à l'époque des petites plaquettes, ça n'existe même pas, là, on est vraiment dans le vieux monde, puis c'est... alors comment, pendant les six à huit mois, les gens... je ne sais pas. On a l'architecture, là, CSP, qui est, comme c'est écrit ici, là, « Contrôler et surveiller les personnes », qui se décline en CSP1, puis après ça, c'est CSP1.1, puis... mais en tout, je vais vous laisser, vous devez avoir la réponse mieux que moi, là.

Q. En fait, je comprends qu'on est à des années-lumière de l'exercice de l'automne 2014?

R. Oui, des... plusieurs années-lumière, plusieurs décennies-lumière.

Q. Je vais vous demander, Madame la greffière adjointe, de prendre la page 43 du document. C'est un exemple, évidemment, que je vais vous donner, là, monsieur Malenfant.

R. Oui, je... je n'ai pas la prétention de connaître tous les sous-processus par coeur!

Q. Non.

R. Mais on voit, là, que c'est un processus explosé.
Q. Donc, on voit que neuf processus sont sommairement décrits, là, à la GRU1, par exemple, on voit « Accueillir et renseigner le client », c'est... je veux vous entendre sur la façon de décrire le besoin, parce qu'en temps normal, dans un appel d'offres normal, on décrit les... les attendus en termes de fonctionnalités, hein, la solution doit faire, donc dans la perspective de celui, de l'éditeur de la solution, il répond : bon, est-ce que je suis conforme à telle exigence, il répond : est-ce que je réponds à cette fonctionnalité ou est-ce que ma solution comporte cette fonctionnalité ou rencontre cette performance? Là, ici, c'est une autre façon de décrire le besoin?
R. Oui, parce qu'on est... on n'est pas dans du développement maison, premièrement, donc je n'ai pas à donner toutes les specs techniques, puis ici, le besoin est défini par processus, c'est la gestion par processus, c'est les façons modernes de travailler, on n'est plus en 1980. Alors, GRU, c'est « gestion de la relation avec les usagers », c'est tous les petits acronymes, les équipes s'appellent par leurs acronymes, mais là, je... SCST qui est le contrôle routier, on l'a vu, il y a CSP, pour le permis de

conduire, et dans le fond, de la façon que les processus... de la façon que ça fonctionne, c'est la gestion des relations avec les usagers peut être plusieurs choses, et qui est explosé, là, vous avez neuf processus opérationnels décrits, donc j'accueille puis je renseigne le client, après ça, je prends en charge les demandes, les documents, et pourquoi c'est comme ça, c'est que les solutions progiciels, accueillir et renseigner le client, ça existe déjà, là, t'sais, quand qu'on parle de vanille, là, bien, ça existe, là, accueillir un client, prendre en charge sa demande, puis passer à l'étape suivante pour intégrer des documents.
Alors, pourquoi, moi, qui s'appelle SAAQ, je décrirais ligne par ligne ce que veut dire accueillir et renseigner un client, dans le fond, la solution existe et elle le fait, puis il y a des... des... je peux dire des centaines de milliers d'entreprises qui le font.
Alors, on dit : « Voici notre processus puis voici comment chacune des étapes sont interreliées », je ne commencerai pas à définir chacun des... dans le coin supérieur gauche, je mets tel champ pour pouvoir mettre le nom de l'individu, là, c'est... un, c'est du temps perdu pour l'appel d'offres, l'appel

d'offres aurait 10 000 pages, puis ce n'est pas ce qu'on recherche, on veut se coller à des solutions le plus vanille possible, on en a amplement parlé ici.

Q. Et c'est à la... et évidemment, la réponse qu'apporte la solution, peu importe quelle elle est, peut être différente, l'important, c'est la finalité?

R. La finalité, qui est : on gère ce processus-là, puis que le cadran soit blanc, bleu, avec une liste déroulante ou des pastilles, ce n'est pas ce qui est important à ce niveau-ci.

Q. Madame la greffière, je vais vous demander de prendre la pièce KM46.3, 74_P-1142, qui est un échange de courriels que vous avez concernant SAP.

Donc, je comprends que c'est un échange que vous avez avec Louise Savoie et Madeleine Chagnon?

R. Oui.

Q. Et...

R. On est en octobre 2014, merci.

Q. Exact.

R. Donc, on est en plein positionnement PGI, là.

Q. Oui. Je vous demande, Madame la greffière adjointe, de prendre la page 2 du document.

Si vous descendez un petit peu la page, juste un petit instant.

Bon, j'attire votre attention, là, parce que c'est

une question qui vous a été posée précédemment, après la première puce... la puce qu'on voit à l'écran, le deuxième paragraphe, qui commence par « Il existe toutefois de leur part un fort scepticisme », et là, on rapporte en quelque sorte le... la posture de SAP, « sur notre capacité à faire changer les processus d'acquisition de type appel d'offres lowest bidder à cause du marché de Québec ».

Monsieur Malenfant, est-ce que c'est à votre connaissance que d'autres fournisseurs ont déjà formulé le commentaire à l'égard de la règle du plus bas soumissionnaire à ce moment-là?

R. Ah, bien, oui, c'est sûr, tout le monde va faire ça, t'sais, à l'ultime, dans le sens... là, on me rapporte SAP, parce qu'elles sont avec SAP, mais dans sa conversation privée avec SAP. Moi, mon objectif, c'est que tous les... mon objectif, c'est que tous les éditeurs de progiciels soient à la table, qu'ils aient le... je veux qu'ils soumissionnent, ce qu'on veut, c'est que ces groupes-là soumissionnent, alors c'est clair que l'idée qu'on va être dans le plus bas prix soumissionnaire faisait partie de l'idée sur le marché, mais moi, est-ce que personnellement, d'autres me l'ont dit à l'oreille? Non, O.K., mais c'est sûr que c'est le ouï-dire du marché, là.

D'ailleurs, on m'a dit que j'avais eu un sale culot d'avoir été capable de faire changer les règles, ça certains gens de petites firmes de Québec m'ont exprimé cela à moi, là, « Tu as du culot en maudit de changer les règles du marché de Québec », là.

Q. Je vais vous demander de prendre une pièce à produire...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Oui, mais là, on s'entend, là...

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Oui.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. ... du courriel, là, on s'entend...

R. Mais ce n'est pas...

Q. ... je ne peux pas lui faire dire n'importe quoi à ce courriel-là...

R. Non.

Q. ... que madame Chagnon -- madame Savoie, là, je m'excuse, là...

R. Oui.

Q. ... a parlé avec SAP, puis ils veulent vraiment être sûrs que les règles vont changer avant d'investir beaucoup d'argent, pour moi, c'est ce qui est écrit, là?

R. Oui, mais ce n'était pas la question que le procureur

me demandait, Monsieur le commissaire, c'était juste...

Q. O.K. Peut-être que je dis comment je l'interprète.

R. Oui oui, mais la question, c'est : est-ce qu'il y en a d'autres qui m'ont posé cette question-là?

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Oui, c'était ça ma question.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Puis on vous a dit que possiblement, par ouï-dire...

R. C'est ça.

Q. ... mais que personne ne vous l'a dit aussi carré que SAP...

R. Exactement.

Q. ... je ne me trompe pas?

R. Mais j'ai des firmes qui m'ont dit que j'avais le culot de changer la façon de faire.

Q. Oui, ça, j'ai bien compris.

R. Parfait.

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Q. En principal, monsieur Malenfant, vous avez parlé de votre bilan de santé?

R. Oui.

Q. Le bilan de santé que vous avez fait à votre arrivée à titre de VPTI à la SAAQ. Pourriez-vous nous parler un peu de la structure de gouvernance TI, parce que

la... vous avez fait une réflexion sur votre bilan de santé...

R. Oui.

Q. ... et je sais qu'on a... je pense qu'on a communiqué à la Commission un document qui s'intitule « Gouvernance TI »?

R. Oui.

Q. J'aimerais ça qu'on le mette à l'écran, si c'est possible.

R. Oui.

Q. Alors, je vous demande de résumer, en quelques minutes, là, la réflexion que vous avez faite à la suite de votre bilan de santé sur votre gouvernance et...

R. O.K.

Q. ... les mécanismes de contrôle.

R. Parfait. Dans le fond, ici, dans ce document, dans cette pièce-là, Gaston Desrochers, qui est un conseiller expert, interne, que madame Chagnon remplacera pendant qu'elle était là, parce que c'était ma Madeleine interne, et il a pris sa retraite, Gaston, à Michelle, c'est que... « Voici le document de suivi du dossier du DPI », donc on voit qu'on est en novembre 2013, j'arrive, là, suite aux rencontres, le nouveau point débute au point 7 :

« Ce document pourrait supporter notre rencontre avec Karl demain. »

Donc, on voit que le processus avec le DPI est débuté, là, depuis un certain temps; O.K.?

Ça, c'est le document gouvernance, c'est ça?

Q. Oui, gouvernance TI.

R. O.K. Je vais juste le reprendre, parce que je ne me souviens plus des pages par coeur, mais si on descend, on va se rendre... j'aurais pu faire un tour à une page directe, je m'excuse, parce que je ne veux pas passer à tous les éléments, mais on voit, c'était le document numéro 10... 10, c'est ça. Pouvez-vous aller à l'onglet 10, je ne sais pas comment on le dit, numéro...

Q. C'est l'onglet 10, sauf erreur de ma part, là...

R. Ouin, non, en fait...

Q. ... c'est gouvernance TI.

R. ... où je voulais aller, c'est...

Q. Vous voulez dire le document 10?

R. Le document PowerPoint, c'est ça, qui montre les règles de gouvernance sur lesquelles on... on devait revenir, en fait.

Q. On peut descendre le document, probablement que...

R. Oui, je vais...

Q. ... le document va apparaître, là.

R. Je vais me permettre de l'ouvrir moi-même de mon côté. Désolé, Monsieur le procureur, parce que c'est le document gouvernance TI SAAQ. Alors, le processus d'autorisation des suivis de projet, alors le 3 décembre 2014.

Alors, compte tenu qu'on avait eu l'allégement dont on a amplement parlé la semaine dernière, là, du fameux article 15 et le décret, là, par la suite, c'est sûr qu'il fallait être capable de mettre en place des processus rigoureux, ça fait qu'outre la politique qui a déjà été déposée ici, on a fait deux choses avec le conseil d'administration, et celui-ci, c'est le processus d'autorisation de projet, alors si on va à la page suivante, Monsieur le commissaire, bon, le processus... dans le fond, ça a été... Gaston, monsieur Desrochers, Gaston avait travaillé, bien sûr, bien fort pour faire le balisage et s'assurer que ça... que le tout serait entériné.

Alors, à la page suivante... parce que ça, ça déclinait de la politique, c'est un dossier, Monsieur le commissaire, je ne le passerai pas en détail, vous pourrez l'apprécier, parce que par la suite, il y a un support, mais vous voyez en haut, la partie bleue ou... c'est ça, « Processus entrepreneur TI », puis la partie en bas, « Processus autorisation de suivi

des projets, des acquisitions et processus financiers », et là, dans le fond, ce que vous voyez en haut sur le bleu, c'était... c'est la mécanique du Conseil du trésor, là, donc les phases C, les phases conseil, puis les phases R, qui sont les phases de réaliser des projets, avec la documentation prescrite que vous avez déjà entendue, là, mandat de développement, choix de solution d'affaires, phase réalisation, qui se découlent, et pour chaque étape, les budgets soit provisoires ou confirmés, et dépendamment des quantums financiers et le type de projets, vous avez les lignes de prix, qui est responsable de faire autoriser les projets ou pas, si c'est en investissement, puis si jamais il y a des débordements puis des changements de coûts.

Alors, tout est là, puis si vous allez à la page suivante, c'est... tout est indiqué, là, alors vous pourrez le descendre, puis si on continue à la page suivante également, les descriptions, le rôle du CA, par phase, si vous continuez à descendre, vous voyez tout y est.

Alors, dans le fond, ce qui est important, c'est, oui, on a parlé de CASA, c'est un programme, mais la SAAQ, pendant ce temps, pendant deux ans, a fait 200 projets d'une valeur de 158 millions qui a été

gouverné par cette mécanique, qui est celle qu'on voit à l'écran.

Alors, il serait faux de penser, là, que... qu'on n'avait pas... que la rigueur, que les respects des normes, envoyer l'information au Conseil du trésor, mettre ça dans le SIGRI, puis tout ce qui tourne autour de cela n'existait pas, bien au contraire, Monsieur le commissaire, et que j'autorisais tout seul mes propres affaires, non, c'est en fonction de la politique qui... qui est déposée ici, là.

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

On va coter le document, Madame la greffière, vous m'avez dit tantôt qu'on était rendus à point 10, sauf erreur de ma part, je ne sais pas si...

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Point 11.

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Point 11. Donc, on est rendus à point 11, donc on s'est rendu à point 10. Donc, 74_P-1640.11, on... « Révision du modèle de gouvernance ».

(PIÈCE 74_P-1640.11)

R. Puis c'est toute la logique de délégation aussi, là, t'sais, on avait adressé la notion de délégation,

elle existe, mais elle est très encadrée.

Q. On va aborder quelque peu la...

R. Peut-être, si vous permettez, Monsieur le procureur.

Q. Oui.

R. Dans le même document, si on revient un petit peu à l'avance, il y a eu toute une étude, on n'y passera, mais pour Monsieur le commissaire, on y retrouve... on pourra... je sais qu'il y a la cotation, là, mais on avait repassé tous les mécanismes de gestion du comité des technologies de l'information, c'est-à-dire la gouvernance de ces comités-là, c'est quoi leur agenda, qu'est-ce qui est prescrit, et évidemment, cette façon de faire là de suivre les projets découle également de comment le comité du conseil d'administration se gouverne. Ça fait que si... on peut prendre peut-être juste... parce que ça me permettra à l'ultime de le pointer, mais il y a... on a fait des... Gaston nommément, je l'appelais mon super Gaston, si on descend à la page, Madame la greffière, qui serait à la page 26. Alors, ici, au 3 décembre 2014, ça a été une version évolutive, mais un... les comités des technologies de l'information nous avaient demandé de faire évoluer le comité en fonction des bonnes pratiques de gouvernance des conseils.

Alors, vous avez, dans ce document, si on va, je dirais, à la page... deux pages plus loin, celle-ci, là on voit les objets de gestion, les thèmes, qu'est-ce qu'on retrouve, mais quand je suis arrivé à la SAAQ, ce n'était pas ce qui était nécessairement organisé, alors on leur a proposé des... dans ce document-là, des... une façon de faire pour se gouverner, mais on... vous retrouverez dans ce même document-là, Monsieur le commissaire, toute l'histoire, le balisage qui a été fait, les meilleures pratiques en gouvernance des conseils d'administration puis des comités des technologies de l'information, qui a permis au comité des technologies, dans son rôle, de faire du check and balance, de nous challenger, et tout le document plus détaillé de ces analyses-là a été déposé pour la première fois le 21 octobre, on le retrouve à la page 36, Madame la greffière adjointe, où ici, le 21 octobre, si on... on le... on le défile lentement, on rappellera le contexte, page suivante.
Donc, le conseil... les membres du comité nous avaient demandé, madame Croteau a... madame Anne-Marie Croteau, là, qui est une experte en technologies de l'information, là, nous avait demandé : comment on peut faire évoluer le comité, de

faire des propositions avec eux?
Alors, à la page suivante, on... Gaston avait été voir et l'équipe, là, avait été voir qu'est-ce qui se passait ailleurs dans les sociétés d'État, et par la suite, si vous descendez de deux planches, O.K., comme il y avait aussi la Loi 133, comment on autorise les projets, comment on ne se perd pas aussi dans les boulons puis les rondelles quand qu'on fait de la gouvernance, parce que de la gouvernance, ce n'est pas de la gestion déléguée, et par la suite, le reste du document, vous pourrez l'apprécier, montre l'ensemble des bonnes pratiques pour nous amener à : comment on gouverne le comité de technologies de l'information, à quelle fréquence, les rôles et responsabilités, alors ça se retrouve tout dans ce document qu'on a appelé globalement gouvernance TI SAAQ.

Q. Très bien.

R. Merci.

Q. On va enchaîner avec l'appel d'offres. Ça se déroule, évidemment, là, en... en 2017.
Encore une fois, l'annexe D à laquelle on a référé plus tôt énonce des requis en termes de règles d'affaires ou de processus qu'on cartographie dans l'appel d'offres, et confirmez-moi, là, ma

compréhension, là, si ma compréhension est bonne, ça appartenait aux soumissionnaires, donc à l'Alliance, de quantifier les efforts de la SAAQ?

R. Oui, tout à fait.

Q. De quantifier ses propres efforts?

R. Oui.

Q. Et de quantifier également la contingence appropriée associée à chaque livraison ou lot de livraison?

R. Exact. En fait, comme je l'ai expliqué déjà à la Commission, on voulait qu'ils nous disent... ils connaissent leurs affaires, qu'ils nous disent c'est quoi leurs attentes à notre égard.

Q. Et dans le but, là, de clarifier et permettre aux soumissionnaires de bien comprendre les règles d'affaires, vous tenez, si je comprends bien, un processus de dialogue?

R. Oui.

Q. Vous vous inspirez des pratiques européennes pour établir et...

R. Et canadiennes.

Q. ... élaborer ce processus de dialogue, et votre objectif à ce moment-là, là, c'est de permettre aux alliances de vous poser des questions sur les livrables et les règles d'affaires, ça vous permet aussi de clarifier les soumissions reçues, le cas

échéant, et ensuite, de produire un prix final à l'aide d'une seconde soumission?

R. Ça permet aux fournisseurs, effectivement, de faire... exactement.

Q. Et quelle a été la réaction des fournisseurs sur ce processus qui était inédit, là, parce que c'était la première fois, là, qu'un organisme public opérait ce processus?

R. Tous... tous positifs.

Q. Positifs?

R. Dans le sens que ça leur permettait de poser des questions... parce que dans un processus normal, dans la fonction publique, tu... personne ne se parle, c'est toujours par écrit.

Alors, le... ça change, c'est changé maintenant, là, on en est bien conscients tous, là, mais ça leur permet de... qu'on puisse préapprécier leurs soumissions et que le comité de sélection puisse identifier des éléments qu'ils ne semblent vraiment pas avoir compris, ces fournisseurs-là, donc ça s'assure d'une compréhension plus grande de ceux qui nous feront leurs soumissions, si je résume.

Q. Lors du dialogue, est-ce que vous avez noté des distinctions dans l'approche de LGS versus celle de Deloitte, qui était aussi finaliste, là?

R. Des distinctions dans quel sens?
Q. Dans les questions posées, dans le niveau de préparation.
R. Non, je ne pourrais pas dire. Ils avaient tous leurs points forts, bien, comme je disais, là, sur les fameuses plaquettes, là, il y en a... ils avaient tous eu des risques élevés rouges puis des risques verts, là, ça fait que... mais c'était à géométrie... des fois, c'était les deux, donc souvent, on se disait : hum, si c'est les deux, c'est peut-être nous qui n'a pas été assez clairs comme organisation, parce qu'il y a la limite de l'écriture du papier, là, puis des fois, bien, c'était eux qui visiblement avaient une interprétation différente de celle que la SAAQ aurait souhaitée. C'était le rôle du comité de sélection de nous les lever, dans le fond.
Q. La L0, évidemment, il y a l'adjudication du contrat, je fais un bond en avant, la L0, la L1 se déroulent quand même bien à l'intérieur des projections budgétaires et des échéanciers?
R. Oui.
Q. Et vous arrivez, évidemment, pour démarrer la L2, qui... qui est démarrée au même moment où se termine la L1, parce qu'il y a beaucoup de choses qui se font de façon concomitante...

R. Oui.
Q. ... si ma compréhension est juste, et lorsque vous êtes informé, dans les premières fois, là, des écarts, là, de compréhension...
R. Oui.
Q. ... dans... dans les livrables attendus, là, c'est quoi votre réaction?
R. Bien, deux... un, je suis surpris, bien sûr, ça, c'est... sur le plancher, comme chef de projet, je suis surpris et je challenge, mais comme vice-président aux technologies de l'information, je dirais... je dirais que dès que j'ai connaissance de cela, je... je monte l'information, évidemment, à mon comité des technologies... bien, au comité de direction et au comité de technologies de l'information.
Donc, le 4 décembre 2018, là, au comité des technologies de l'information, le fameux 800 000 heures ou qu'importe le quantum, là, moi, je n'en suis pas au courant encore, mais je monte, là, à mon comité des technologies, au 4 décembre 2018, un tableau qui exprime le souci que nous avons déjà.
Q. Mais monsieur Malenfant, vous... vous... vous faites un processus d'appel d'offres inédit où le... les soumissionnaires doivent identifier les risques, les

quantifier en termes d'efforts, quantifier les livrables en termes d'efforts, quantifier même une marge de manoeuvre, c'est-à-dire une contingence, alors que normalement, c'est les donneurs d'ordres qui font cette évaluation-là?

R. Oui.

Q. Vous faites un processus de dialogue compétitif...

R. Oui.

Q. ... qui permet aux soumissionnaires d'identifier les... les zones d'ombre?

R. Hum hum.

Q. Puis le discours de LGS, là, en 2020, 2019, là, où ça commence, c'est de dire : j'ai sous-estimé la complexité?

R. Hum hum.

Q. J'essaie de comprendre votre réaction, je comprends que vous êtes généralement...

R. Ah, je suis en...

Q. ... vous êtes généralement calme, là...

R. ... j'allais dire un mot d'église, là.

Q. ... puis vous êtes conciliant, mais c'est quoi votre réaction face à ça?

R. Je ne suis pas content, je ne suis vraiment pas content. D'ailleurs, je pense qu'il y a de la correspondance qui existe entre moi puis Nabil, à

cette époque-là, où je dis : « C'est votre bid, c'est le processus, êtes-vous sûr que vous avez tout regardé comme du monde, là? » Puis je refuse même de signer le lot 10, parce que je dis : « Non, il faut que tu me proposes le plan », c'est-à-dire là, je... je dirais, c'est le... j'applique le contrat, moi, puis je ne suis pas content, là, il ne faut pas penser que je suis content, parce que je ne sacre pas devant la Commission, mettons; O.K.?

Q. Avez-vous un sentiment que vous êtes un peu pris en otage à ce moment-là par le processus que vous avez entrepris puis, évidemment, la livraison 1, qui est déjà en opération, la livraison 2, qui est en route, et là, on vous dit « Bien, j'ai sous-estimé les... le risque »?

R. Oui, oui, c'est sûr que tu as cette émotion-là, mais moi, je suis toujours quelqu'un qui essaie de comprendre avant de juger, je vais dire ça comme ça, là, alors je suis dans un mode comprendre pourquoi. Donc, c'est pour ça que j'accepte que le Tiger Team soit là, mais là où je commence à moins être content, c'est qu'en... comme j'expliquais à la Commission, qu'ils viennent me voir faire un speech exécutif, le 7 février, je pense, là, alors que ma gang n'ont rien vu, là, je suis vraiment pas content, bien sûr. O.K.?

Mais c'est vrai que je suis un peu coincé, parce que là, ça a pris deux, trois... t'sais, nous, là où je suis en colère, je dirais, c'est qu'on a fait... des fois, je me disais : tout ça pour ça, t'sais, tout ça pour ça, parce qu'on... deux ans de réflexion, décider nos processus, aller au marché, avec le... changer quelque chose au gouvernement, c'est complexe, là, O.K., c'est... changer les façons de faire, avec le Conseil du trésor, voir tout le monde, et tout ça pour ça, alors c'est sûr qu'on est... des fois, on est comme pris en otage, c'est sûr.

Q. Donc, vous remettiez en cause les efforts consacrés à élaborer un processus intelligent, qui permettait une façon innovante d'approcher le marché?

R. Oui, voilà.

Q. Vous remettez en question aussi, j'imagine, le processus de dialogue compétitif, qui a pris plusieurs jours quand même?

R. C'est un mois et demi, là, en tout.

Q. Oui.

R. Toute cette démarche-là, ça fait que je me dis : comment ça se fait, t'sais? Mais bon. Mais là, il faut que tu... il faut... en même temps, c'est... c'est la job ingrate que j'ai, mais ça fait partie de mon métier, on est habitués, si vous parlez à des

gens qui font mon métier, ils vous le diront aussi, c'est toujours trouver l'équilibre entre le résultat que la SAAQ... on a vraiment besoin de se moderniser, puis on ne peut pas attendre encore trois ans, ça fait des années qu'on pousse par en avant, et on avance, puis est-ce que ça desservirait, tout arrêter le... le citoyen, dans le fond, c'est toujours ça qu'on a en tête, t'sais, parce qu'il faut se moderniser, on n'a pas le choix.

Q. O.K. Madame la greffière adjointe, je vais vous demander d'exhiber la pièce 41_P-226, intitulée « Mémoire de médiation de la SAAQ; septembre 2020 ».

R. Oh! Là, on fait un saut en avant.

Q. Oui.

R. O.K., ça, c'est notre mémoire à nous. Voilà.

Q. Exact. Vous vous souvenez de ce document, j'imagine?

R. Oui.

Q. Vous l'avez consulté, plus d'une fois?

R. Je l'ai manipulé plus d'une fois.

Q. Oui. Je vous demanderais de prendre, Madame la greffière, le paragraphe 29, que l'on retrouve à la page 11 du document.

Me LÉON MOUBAYED :

Monsieur le commissaire, est-ce que vous me permettez une courte intervention?

LE COMMISSAIRE GALLANT :

On approche de la médiation, je vous laisse toute la place, maître. Vous pouvez vous lever.

Me LÉON MOUBAYED :

Merci. Merci, Monsieur le commissaire, donc, peut-être pour l'enregistrement, Léon Moubayed pour LGS, avec ma collègue, Pauline Beaupré.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui, oui.

Me LÉON MOUBAYED :

Simplement un rappel pour toutes les parties et je pense, c'est judicieux de le rappeler à tous que, initialement, les mémoires de médiation sont couverts par le privilège.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui.

Me LÉON MOUBAYED :

En mai, après de multiples discussions entre les parties, entre la SAAQ, la Commission et LGS, il a été convenu de faire une renonciation, indirectement,une renonciation partielle au privilège uniquement à l'égard des mémoires de médiation et à l'exclusion de tout autre document, communication, information ou renseignement couvert par les privilèges et que LGS maintient son objection

générale à l'égard de tout autre document, et cetera, couvert par les privilèges.

Donc, il n'y a pas d'enjeu, naturellement, de discuter du mémoire de médiation, mais le mémoire de médiation est la dernière étape, la dernière marche sur laquelle on peut poser les pieds aujourd'hui, après ça, on tombe dans le domaine du privilège. Je voulais simplement que tout le monde soit bien à l'affût et surtout que le... que le témoin soit au courant.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Tout à fait. Puis je pense, maître Laprise va bien le guider...

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Oui, je n'ai pas l'intention d'aller plus haut dans l'escalier, Monsieur le commissaire.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

J'ai bien compris.

Merci, maître.

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Q. Alors... donc, au paragraphe 29, on peut le lire, là, les dispositions... je vais prendre l'avant-dernier alinéa particulièrement :

> « Les dispositions du contrat et celles des documents d'appel d'offres

dont l'inclusion d'une contingence contractuelle sont de la nature d'un contrat à forfait dans le cadre duquel le fournisseur, à titre de spécialiste en la matière, assume une obligation de vérification de la teneur des conditions et aléas propres à l'exécution du contrat afin de demeurer -- afin de mesurer, pardon, le risque de pertes et les possibilités de profits. »

J'ai raison de dire, monsieur Malenfant, que la posture de la SAAQ, à l'aube de la médiation, c'est plaider la ligne dure, là, c'est de prendre position, de dire « On ne paie pas et on ne consentira pas de sommes additionnelles pour une sous-évaluation du risque, là »?

R. Vous avez 100 % raison, oui. Tout le monde me disait tout le temps que je suis un homme dur en affaires, t'sais, mais en même temps, il faut faire l'équilibre.

Alors, là, c'est sûr que la posture qu'on a, et ce sera la ligne que je donnerai à mes équipes à partir du mois de mars, quand qu'on documentera, vous me... puis chaque... là, le paragraphe 29, là, il y a

probablement un document de 10 pages, ils ont tout, là... puis on a tout fait des extractions de ce qui était dans le contrat, surligné pourquoi, et moi, je ne voulais pas être... je ne voulais pas... je ne voulais pas avoir la posture, pour utiliser votre terme, quand on rentre dans une médiation avec des ouï-dire, moi, j'ai une personnalité très documentée, très... ça fait que là... je voulais que... je voulais être sur le dur, comme on dit tout le temps, là, pour chacun des thèmes, puis après ça, bien, tu cherches le chemin pour passer dans une médiation, c'est le but du jeu, comme on dit.

Q. On va aller voir la posture de LGS maintenant. Je vous demande, Madame la greffière, d'exhiber la pièce 41_P-225, mémoire de médiation de LGS, septembre 2020.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Avec la même mise en garde.

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Évidemment.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. C'est-à-dire, vous pouvez nous dire c'est quoi la posture de LGS, mais ça va se limiter à ça, puis s'il y a eu des suivis là-dedans en médiation, je ne permettrai pas la... je ne permettrai pas une réponse

là-dessus. Compris?

R. Oui, oui oui.

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Évidemment.

R. Et merci de me guider.

Q. Je vous demande de prendre la page 18, Madame la greffière adjointe.

On va reprendre le paragraphe 71, monsieur Malenfant, j'attire votre attention sur ce paragraphe, où on indique que :

> « Notons d'emblée que ces facteurs -- en référence aux facteurs qu'on vient d'exposer -- sont majoritairement attribuables à la Société. Le manque de détails relatifs aux règles d'affaires dans les documents d'appel d'offres et l'incapacité pour la Société d'extraire et communiquer les règles d'affaires à l'Alliance dans un délai raisonnable, le temps de production des spécifications fonctionnelles qui découlent des retards dans la production des règles d'affaires, la surutilisation des ressources de l'Alliance pour assurer

-- pour assister les ressources de la Société qui n'ont pas les connaissances d'affaires et les compétences requises pour la rédaction des spécifications fonctionnelles; et finalement, les enjeux de productivité et d'expertise des ressources de la Société. »

Dans la posture, à l'aube des... de la médiation, la posture de LGS, votre compréhension, monsieur Malenfant, c'est que c'est la faute de la Société?

R. Bref, oui, vous me voyez, là, je me retiens pour ne pas...

Q. Oui.

R. ... bondir, je vais dire ça comme ça, là.

Q. Mais ce n'est pas ce que vous aviez voulu, là?

R. Non, puis t'sais, quand on dit « le manque de détails relatifs aux règles d'affaires », ils auraient pu me le dire, là, dans le processus, puis quand on a fait, à la fin du dialogue compétitif, la gestion de risques, puis ils ont dit qu'ils avaient tout compris les risques, bien, s'ils pensaient qu'il y avait un risque, c'est à eux à mettre la contingence nécessaire dans le pot, là, au lieu de mettre 7 %, ils mettent 25, là, s'ils pensent que c'est ça le

risque, ça leur appartenait.
Ceci étant dit, on a été bons joueurs, moi, j'ai fait un des quelques projets en parallèle, j'ai mis une équipe pour aller dans les systèmes, dans le code COBOL ou dans l'*assembler* quelques fois pour revoir les règles d'affaires, pour être sûr que c'était parfait, là, t'sais, qu'on ne se trompe pas, prenant pour hypothèse que ça se peut que dans les dossiers fonctionnels, des fois, vieux de 25 ans, ce n'est pas bon, là.
Ça fait qu'en parallèle, nous on... j'avais mis une équipe en place pour faciliter cette prétention-là bien avant, là, ça fait deux ans qu'il y a une équipe qui le fait, là, puis dire que ma gang, c'est tous des nonos, t'sais, c'est... bref, qu'on n'est pas bons, puis qu'on ne va pas vite, c'est toujours de notre faute, en fait.

Q. Oui, puis si je remets... je remets dans la perspective de la préparation des documents d'appel d'offres, monsieur Malenfant, quand vous dites « J'ai voulu permettre à... aux alliances d'indiquer le nombre d'heures d'efforts de la Société au bordereau de prix », votre objectif à ce moment-là, c'était d'éviter ça, là?

R. Tout à fait.

Q. C'était d'éviter que le singe soit mis sur vos épaules?
R. Tout à fait, c'est pour ça que ce n'est pas le moment de ma vie... en fait, je suis dans... je suis dans... là, je rentre dans mes émotions, là, hein, ça paraît.
Q. C'est le petit coeur que je veux entendre, monsieur Malenfant.
R. Là, je suis... c'est ça, je ne veux pas... je vais me recentrer.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Parce qu'il parle de tous vos petits coeurs, là. Oui, mais ce n'est pas mon petit coeur, mais j'ai...

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Non, le sien.

R. Il y a le mien, mais il y a aussi tous mes... l'équipe, dire que tout ce monde-là, dans le fond, sont... puis si je suis ici aujourd'hui, c'est beaucoup à cause d'eux, d'ailleurs, excusez-moi.
Q. Il n'y a pas de souci.
R. Je m'étais dit que ça ne m'arriverait pas, puis c'est vous qui le faites, ce n'est pas... on ne s'est pas parlé, évidemment, là, dans le fond, tu as des gens, des travailleurs, des experts de la Société qui sont là depuis 20 ans, 25 ans, puis on me dit dans un mémoire, on ne parle pas du contrat, on ne parle pas

de ce qui est dedans, on me dit : « C'est ton monde qui n'est pas bon », si je résume, puis que c'est de la faute de la SAAQ, alors qu'on a tout mis en place les mécanismes pour faire en sorte qu'on n'arrive pas là, j'étais très déçu. Alors, je me dis : comment on va... je me souviens de me dire comment je vais me sortir de ça, t'sais.

Q. On va faire un pas en avant, vous allez voir que la posture se répète. On va aller au déploiement...

R. Oui, mais là, mes émotions vont être recentrées.

Q. Oui, il n'y a pas de souci, ça va vous laisser le temps un peu!

Le déploiement, monsieur Malenfant, et la réponse de LGS au déploiement, on a vu avec mon confrère, maître Thériault-Marois, il vous a exhibé, là, je n'ai pas besoin de la mettre à l'écran, Madame la greffière adjointe, là, la pièce KM410, qui est la réponse à monsieur Dumas, où vous exprimez votre insatisfaction à la suite du déploiement où monsieur...

R. Après le trois, là.

Q. Après celle de monsieur Dumas, où il vous dit : « Bien, le trois mois est expiré, on va commencer à faire la démobilisation de nos équipes. » À ce moment-là, là, en... on est en... sauf erreur, là, on est en mai?

R. Oui, trois, c'est ça.
Q. Fin mai?
R. On est en mars, avril, mai, fin mai.
Q. Le déploiement a eu lieu fin février?
R. On est trois mois, jour pour jour, presque, après le go-live.
Q. Ça fait que c'est quoi la vie dans... la journée dans la vie du VP, c'est quoi, à ce moment-là, quand vous recevez, là, cet échange-là ou cette lettre-là de monsieur Dumas, c'est... qu'est-ce qui se passe dans votre vie à ce moment-là?
R. Je n'ai pas de vie.
Q. Vous n'avez pas de vie?
R. On va le dire comme ça. Je n'ai pas de vie, parce que ma responsabilité première, c'est de... d'assurer le retour de services à nos clients, ça veut dire que j'étais à la SAAQ... mais je ne veux pas... je ne veux pas faire pitié, c'est pour ça que je suis vraiment désolé pour mes émotions, mais c'est quand même depuis une semaine qu'on est ici puis que je travaille sans arrêt, le soir et le matin puis la nuit, là, mais ma responsabilité, t'sais, je vais reprendre ça clairement, ma responsabilité à ce moment-là, c'est d'assurer un leadership avec les équipes, ça fait que moi, j'ai toujours été comme ça,

si mes équipes sont là à 6 heures le matin, je vais être à 5 h 45, puis s'ils partent à minuit le soir, je vais partir à minuit et quart, parce que ma responsabilité, c'est de les supporter, ça fait que je suis avec eux, mes équipes, mais je suis avec le comité de direction, on est tous comme ça, on est sur une table de gestion de crise, dans la salle du conseil d'administration, on se serre les coudes, mes équipes travaillent fort, les équipes de l'Alliance aussi, soit dit en passant, là, ils sont tous mélangés, *two in the box*, jumelés, vous connaissez le principe, là.

Ça fait que moi, sur le plancher, je suis incapable de faire la différence entre il y a-tu le tag SAAQ ou le tag LGS, et c'est ça que j'ai toujours voulu pendant le projet, parce que c'est l'équipe qui... qui fonctionne, mais... donc, c'est de même qu'on est, c'est de même que les équipiers de LGS sont, que la SAAQ est, que les lignes d'affaires sont, que les gens derrière le comptoir sont, j'ai dormi une fois dans mon bureau, puis je n'habitais pas très loin de la Société, ça fait que me faire dire cette lettre-là, j'étais complètement insulté, c'était... là, c'était... là, c'était un moment « Câlisse de New York! » Excusez-moi, c'est sorti tout seul, O.K.,

parce qu'ils sont loin du plancher, eux autres, là, t'sais.

Q. Et votre vis-à-vis, votre *two in the box*, là, monsieur Dumas, il est où, lui?

R. Je pense qu'il est un peu une tranche de fromage entre une... entre deux tranches de pain, là, t'sais, mais ça, c'est... ce n'est pas des conversations que j'ai eues avec lui, là.

Q. L'autre morceau de pain étant IBM?

R. C'est ça! Je n'ai pas eu cette conversation avec lui, mais c'est sûr qu'il a une responsabilité de faire ce pas-là, lui, il... c'est le messager, parce que...

Q. Vous aurez un autre échange avec monsieur Dumas, qui est une pièce que je vais produire, Monsieur le commissaire, un échange de courriels du 8 juin 2023, Madame la greffière adjointe, est-ce que vous pourriez nous mettre à l'écran?

R. Là, juin... mars, avril, mai, juin, oui, trois mois plus tard.

Q. Donc, courriel du 8 juin 2023, et on serait rendus à point 12, là, Madame la greffière. Donc, 74_P-1640.12.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Pouvez-vous me redonner, je l'ai mal noté, le... la cote pour le courriel d'Yves Frenette que maître

Laprise a déposé, là, au début de contre-interrogatoire?

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

C'était 1640.10. 74_P-1640.10.

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Je confirme, Monsieur le commissaire.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Merci beaucoup.

(PIÈCE 74_P-1640.12)

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Q. On peut peut-être descendre le courriel un peu plus bas, j'attire votre attention plus particulièrement sur la section un peu plus bas, après le cycle 20, « Consolidation ». Il est indiqué :

> « Nous avons déjà souligné que nous ne sommes pas ouverts à discuter de ce cycle. Nous vous avons acheminé la liste des problèmes au 19 mai, point 2 de notre courriel. Comme discuté mardi, la planification du BRP pour le cycle de consolidation doit s'effectuer en fonction de la portée à livrer et ne pas être sous-jacente

à la disponibilité des équipes en place. Comme déjà discuté, les préjudices et les coûts opérationnels sont déjà trop grands pour penser planifier plus loin ces travaux. »

Donc, là, ce qu'on... la posture de LGS, à ce moment-là, si ma compréhension est bonne, c'est de vous demander de l'argent?

R. Ou on sort... ou on sort les gens.

Q. Oui, ou on sort les gens?

R. C'est ça, parce qu'un BRP, là, on n'en a pas parlé ici, c'est big room planning le terme anglophone, là, mais c'est une planification où toutes les... toutes les 20 quelque équipes sont ensemble, puis en fonction des équipiers disponibles, en boxing, pour les trois prochains mois, planifient tout ce qu'il y a à faire, mais c'est sûr que si tu m'enlèves le moitié du monde, quand on va faire la planification, il va y avoir moitié moins de force de frappe, et là, ce qui se passe sur le plancher, c'est qu'on libère les experts, là, puis on ne nous en parle pas nécessairement puis...

Q. Alors que vous gérez des problèmes?

R. Alors que je gère des problèmes.

Q. Et c'est des problèmes de performance de la solution?

R. On est toujours dans la soupe à l'alphabet de performance de la solution, là.
Q. Et les problèmes de performance vont s'estomper, si je ne m'abuse, en août 2023?
R. Oui, c'est en août, environ, que la SAAQ affichera le retour à la normale, c'est-à-dire que là, t'sais, on donne nos services aux citoyens, puis tout ça, mais ça ne veut pas dire qu'il ne reste pas des bogues à régler ou des trucs à... ou des redressements financiers à faire, ça... parce qu'on leur a demandé de nous aider dans les redressements financiers, là, il n'y a pas personne... il n'y a pas un client au Québec, là, qui va avoir, en trop ou en moins, de l'argent, parce que tout reste toujours dans SAP, ça, monsieur Ducharme en a parlé, mais il faut être en mesure de faire les réconciliations de tous ces dossiers-là pour au plus vite possible faire en sorte, soit qu'on demande au client de nous payer ce qu'il nous doit ou qu'on fasse les remboursements, on leur avait demandé de l'aide pour ça, mais t'sais, c'est comme toujours... j'avais l'air à ce moment... je me sentais des fois à l'accueil... t'sais, à demander... t'sais, je ne veux pas faire d'exemples, là, mais bref, à quêter, mais ou à... à solliciter indûment de l'aide que je pense était

contractuellement correcte.
Q. Je vous remercie, je n'ai pas d'autres questions. Merci, monsieur Malenfant.
R. Merci.
LE COMMISSAIRE GALLANT :
Est-ce que les procureurs du Procureur général ont des questions?
Me PATRICIA BLAIR :
Non, merci, pas de questions supplémentaires pour monsieur Malenfant, merci.
LE COMMISSAIRE GALLANT :
Parfait. Alors, ça a bien été. Alors, avant de... maître Thériault-Marois a des questions?
Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :
Non, Monsieur le commissaire.
LE COMMISSAIRE GALLANT :
O.K.
Q. Moi, j'en ai, là, suite... j'en ai suite au contre-interrogatoire ou l'interrogatoire de maître Laprise, j'aimerais ça qu'on remette à l'écran, j'ai demandé le nom de la pièce, ce n'est pas innocent, là, 74_P-1640.10.
Ce n'est pas ça.
Me SÉBASTIEN LAPRISE :
Juste, peut-être, puis ça va être plus utile, puisque

la cote de la pièce, on vient de la donner, là, Monsieur le commissaire, c'est la pièce KM68.2, qui avait été communiquée initialement par les procureurs de la Commission.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Parfait. Donc, c'est le courriel entre Yves Frenette...

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Et Francine Lépinay.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Parfait.

Q. Francine Lépinay, Denis Charland, Daniel Pelletier, alors je comprends que vous n'êtes pas... vous n'êtes pas en copie sur ce courriel-là, là, mais moi, il fait partie de la preuve, maintenant qu'il est déposé, alors... puis je vais quand même tenter certaines questions, si vous les savez, là. O.K. Alors, on est... à ce moment-là, on est en 2017, là, donc on est... toujours à l'envers, là, est-ce que c'est le 5 avril ou le 4 mai, là, mais en tout cas, dans ces eaux-là :

> « Salut! Si la question vient, car nous l'avons mis dans les lectures. »

Question de quoi, ça, est-ce que vous êtes au courant, est-ce que monsieur Frenette, vous avez eu

des conversations à propos, là, de retourner dans le CT?

R. Non.

Q. Pas du tout? Parfait. Je voulais juste m'assurer de ça.

« Page 12, évaluation préliminaire des coûts d'investissement interne-externe entre 269 millions et 401 millions, notre investissement final étant de 376 millions se retrouve donc dans la fourchette. »

Jusque-là, ça va bien, alors, ça, on l'a vu ensemble, et cetera?

R. Oui, ça, c'est a posteriori que je le comprends.

Q. Parfait.

« Le CT d'avril 2015 indique une estimation de 200 millions, ça correspond à l'investissement minimum, à portée minimum estimée, la raison est compte tenu de l'obligation de Trésor de mettre un chiffre et que nous voulions forcer le marché à soumissionner au plus bas... nous avons publié au plus bas, nous ne sommes pas des pee-wee. Je

vous épargne l'explication pour le 25 millions, mais j'ai le rationnel. »

Avez-vous eu des discussions avec monsieur Frenette là-dessus?

R. Non.

Q. Parfait. On va aller maintenant... on va aller maintenant...

R. Toutefois, le concept de pee-wee, là, puis dans le temps, j'ai reçu ça par la suite, là, cette... cette... mais je n'en sais pas plus.

Q. Parfait. On va aller maintenant au CT général qu'on a déposé sous 14_P-13. Il est caviardé, mais moi, j'ai l'original devant moi, donc il est signé et par monsieur Poëti, qui est le ministre de tutelle alors, le ministre des Transports, et madame Nathalie Tremblay, qui est la PCD à ce moment-là.

CT que vous connaissez bien?

R. Oui, oui, puis je sais où est le chiffre, là.

Q. Oui, mais avant d'arriver au chiffre, moi, j'ai beaucoup de questions, puis mes questions, là, moi, c'est plutôt pour savoir, puis je ne suis pas dans le reproche individuel, là, même si mes questions vont sembler reprocher, je suis plus en reproche général en termes de transparence.

Vous allez être d'accord avec moi, là, que ce CT-là,

cette demande de CT général là, là, elle est très exhaustive, vous l'avez lue à quelques reprises, j'imagine, monsieur?

R. Oui, elle est exhaustive.

Q. Elle est exhaustive, alors partie 1, « Contexte de la demande », partie 2, « Les progiciels de gestion intégrés ». Alors, vous allez être d'accord avec moi qu'on ne met pas n'importe quoi là-dedans.

Ensuite de ça, puis je l'ai relue tantôt, « préqualification d'un PGI, préqualification des services professionnels, appel d'offres combiné, PGI plus services professionnels plus équipements ». Je passe.

« Évaluation de la qualité des offres reçues, tour numéro 1; évaluation des qualités des offres reçues, tour numéro 2; dialogue compétitif en présence d'un vérificateur externe. »

Je suis maintenant à l'autre page : « Évaluation de la qualité des offres bonifiées, adjudication, meilleure qualité, coût total 10 ans. » Et là, on va avoir, là, la Société, puis j'aurai des questions plus... « signera un seul contrat, 10 ans ».

« Partage de risques », partie 6, « les modalités particulières demandées », et même « sources de financement », parfait, et là où on parle des

bénéfices.
Vous allez être d'accord avec moi, là, que la Société, en général, a travaillé très fort sur cette demande de CT général là, les équipes?
R. Oui, puis le contenu, si je peux me permettre, vient de toute la réflexion de... de la séquence, là.
Q. On n'a pas fait ça, comme on dit dans le jargon, sur... sur une napkin de table, là, on s'entend, là?
R. Non, parce que c'est tout... le nouveau processus qu'on invente avec le Conseil du trésor actuellement, qui est là-dedans.
Q. Parfait. Et on comprend également que pour... puis on comprend la dynamique, comment on envoie ça, pour avoir une décision, pour avoir une dérogation au Conseil du trésor, ça prend deux signatures, celle de la PCD et celle du ministre en tant que tel.
Vous l'avez entendu, le ministre Robert Poëti, j'imagine, vous avez écouté son témoignage?
R. Une partie de son témoignage.
Q. Une partie de son témoignage. Moi, je l'ai encore en tête, à savoir : moi, là, je regarde tout ça, c'est très très très complet, je vois des bénéfices, je vois un prix, O.K., et cetera, et à un moment donné, je pense qu'il me l'a dit à deux ou à trois reprises : « Qui est-ce qui n'aurait pas signé ça? »

Vous êtes d'accord avec moi, là, que ce travail-là, il est très complet, et vous, vos équipes, monsieur Frenette, tout le monde a travaillé sur cette demande de CT là, bien évidemment, mais c'est la genèse, on s'entend, ça vous donne des modalités particulières. À ce moment-là, c'est là que je m'explique mal, puis je ne le sais pas si vous êtes au courant également que, ça, ce n'est pas public, là, les offres, là, la compétition ne voit pas ça, là, il n'aurait pas été important, si on a pris plein de mesures pour expliquer aux instances gouvernementales, bien, de mettre un chiffre, une estimation réaliste, vous êtes d'accord avec moi, là, que l'estimation qu'on a là, elle est irréaliste, avec tout ce que la Société sait à ce moment-là?

R. Bien, je suis d'accord avec vous. Mais là, une chose, par contre, que je peux vous dire...

Q. Oui, allez-y.

R. ... la mécanique du CT, là, moi ça fait un an... ça fait à peine un an et demi que je suis au courant...

Q. Je ne suis pas en reproche particulier, je vous l'ai dit.

R. Oui, mais moi, personnellement, la mécanique du CT, je n'ai aucune idée comment ça marche, là...

Q. O.K.

R. ... puis que les ministres doivent signer puis tout ça, je ne connais pas ça, puis ce n'est pas moi qui gère le truc, mais avec un recul... ça fait que pourquoi c'est le 200, je l'ai toujours dit, je... moi, je me... j'ai été très préoccupé par le processus, tout le texte à côté, là, qui est, dans le fond, la façon d'aller au marché, là où je ne me suis pas inquiété, c'est que la décision du conseil, elle, en plus, elle, elle est sur le processus, elle n'est pas sur le prix, ça fait que c'est pour ça que je... puis je demeure encore... pourquoi... même le prix est-il là, honnêtement, là, mais je ne suis pas l'expert là-dedans, c'est les bureaux des... c'est les bureaux du RORC qui ont géré ça, parce que même la décision, moi, quand je la lis, du conseil, c'est « Informez-nous du processus », parce que c'est vraiment un CT sur le processus.

Q. Mais vous allez être d'accord avec moi que le processus, là, il est très bien exprimé...

R. Oui.

Q. ... dans les menus détails?

R. Oui.

Q. O.K.? Et j'ai l'impression, je peux le faire, là, je m'appuie sur la jurisprudence, je ne me mouillerais pas dans un procès, là, mais j'ai l'impression, O.K.,

qu'on a caché de l'information, est-ce que je me trompe? Les estimés, vous les... avec le plan de pérennité, vous saviez que ça pouvait... vous saviez, le « vous », là, c'est la Société...

R. Oui.

Q. ... pouvait, savait pertinemment bien que ça n'avait pas d'allure, puis quand je regarde ce qui est marqué dans le CT, ce qui est encore plus déconcertant, quand on le relit « La Société signera un seul contrat de 10 ans avec l'Alliance », on comprend qu'il va y en avoir trois, là, pour d'autres raisons, là, O.K., mais le 10 ans est là : « Selon le prix convenu si les critères de performance sont atteints. » Alors... et non, je suis à l'autre page, je m'excuse : « La Société signera un seul... avec l'Alliance pour la totalité du projet, la valeur de ce contrat est estimée à 125 millions », là, il n'est même pas à 200 millions. 125 millions, là, vous allez être d'accord avec moi, là, que même en 2015, là, c'est irréaliste, ce montant-là, vous êtes d'accord avec moi, là, vous êtes dans le domaine, là, puis vous étiez là, là?

R. Je suis d'accord, mais moi, je n'ai pas cette visibilité-là sur le concept de prix.

Q. Je ne suis pas en reproche particulier.

R. Je comprends.
Q. Je comprends que vous arrivez, je comprends tout ça.
R. Puis moi, je suis sur le processus, là, mais ce que je comprends aussi, c'est que c'est écrit quelque part, me semble-t-il, que tout ça va être sujet aux résultats de l'appel d'offres. C'est-tu écrit dans le CT, je ne m'en souviens plus.
Q. O.K.
R. Mais vous l'avez beaucoup lu, là, vous...
Q. O.K.
R. ... mais moi, je ne le sais pas, là.
Q. Mais êtes-vous d'accord avec moi qu'un ministre qui signe ça et une PDC qui signe ça pour décision par le Conseil du trésor, je veux dire, n'auraient pas de raison de douter de ça, là?
R. Bien, il n'y a pas de doute sur le processus qu'on veut faire, puis la décision du Conseil est sur le processus, du Conseil du trésor, puis le prix, c'est... sera en fonction de l'appel d'offres, me semble-t-il, des résultats de l'appel d'offres. Ça, est-ce que c'est marqué dessus, je ne le sais plus, je ne m'en souviens plus, bien honnêtement, là, mais que le prix est un estimé qui est sujet suite au processus d'appel d'offres, c'est ça qui est écrit aussi.

Q. Ça répond à mes questions.
R. Mais moi, je n'en sais pas plus.
Q. Parfait. Ça donne quasiment 45 minutes, si vous... vous n'êtes pas obligé de le prendre, là, si tout le monde a faim, là, mais on est à la portion, là, je ne suis plus en interrogatoire, à moins que ça soulève pour moi des questions, là, puis comme je dis toujours, il y a une histoire qui s'est passée, mais j'ai... nous avons un rapport à écrire puis des recommandations à faire, effectivement.
Donc, je vous laisse... je vous laisse y aller, je laisse aller, comme vous le sentez, puis comme je dis, vous êtes... je l'ai redit hier, vous n'êtes pas l'objet de ma commission, mais vous en êtes un acteur important au même titre que madame Tremblay, au même titre que le CA, au même titre que tout le monde. Ça va?
R. Oui.
Q. Puis surtout que vous êtes un acteur important, parce que vous étiez là, là. Je vous écoute.
R. Je pense que la première chose que je voudrais porter à votre attention, Monsieur le commissaire, puis je ne sais pas ce que... je n'ai pas la solution, mais comment réconcilier les deux univers suivants, l'univers gouvernemental, qui est orienté processus,

tout se gère par processus, la conversation qu'on vient d'avoir sur le CT en est un bon exemple : les processus, et quand tu gères un projet, et le privé est comme ça aussi, c'est le résultat...

Q. Je vais juste vous interrompre ici...

R. Oui.

Q. ... le processus, mais transparence aussi qui est importante, là.

R. Oui, bien, c'est ça, mais...

Q. Je referme la parenthèse.

R. Le processus est l'objectif ultime, vous avez raison, c'est de toujours avoir le plus de transparence possible, mais les processus ne prennent pas nécessairement en considération le résultat.
Quand on a à faire des grands chantiers, les résultats sont importants, parce qu'on va être jugés sur le résultat. Moi, je suis, depuis six mois, jugé sur le résultat, là, je suis le paratonnerre du résultat, puis pas les 200 autres projets qui ont bien été, ou la livraison 1 qui a bien été ici, mais sur le résultat de la 2; O.K.?
Et les processus qui ont été mis en place, vous les regardez aussi, bien sûr, pour la transparence, je les comprends très bien, mais notre objectif aussi a été de faire évoluer les processus, l'exemple ici,

c'est le processus d'acquisition, mais les... l'organisation du travail, les façons de faire, et moi, quand... ce qui m'a beaucoup surpris, quand je suis rentré vraiment au gouvernement, parce que mes autres passages, je... Hydro-Québec même, c'est le gouvernement, mais ce n'est pas la LCOP puis tout ça, là, c'est comme plus semi-privé, je dirais, c'est cette vision étatique que le temps n'a pas d'importance, l'État est grand, l'État est long, demain... si ça prend un an, ça sera un an de plus c'est... ce qui est important, c'est les processus, deux ans de plus. Ce qui est important, c'est les processus, les normes, elles sont importantes, ça fait que comment on va faire pour... sachant qu'en plus, on est de plus en plus avec des entreprises privées, je vais parler de l'expertise dans ma deuxième recommandation, alors quand tu es entouré de gens qui sont sur les processus, les normes, ma préoccupation suite à cette commission, c'est qu'on en fasse une couche de plus, puis je pense qu'on a été capables de voir hier que même les organisations qui font les normes, quand qu'ils exécutent des projets, ils n'ont pas moins de difficultés que nous, c'est le cas, là, l'exemple d'hier que je voulais vous donner avec le MCN, en tout respect pour les

équipiers puis les projets puis tout ça, mon objectif n'était pas de les pointer, je le répète une quatrième fois, c'est juste compliqué, exécuter. Je ne le sais pas comment vous allez faire pour réconcilier ces deux mouvements-là, mais moi, ce que je peux vous dire, la règle du pouce maintenant, j'ai fait probablement 225 projets à la SAAQ depuis que je suis là, là, bien, j'ai fait, j'ai été... notre règle du pouce, c'est : si, dans le privé, ça te prend un an pour le faire, c'est sûr que ça va te prendre deux ans dans l'État, c'est... je dis à tout le monde, multipliez par deux. Et moi, ça... au début, il a fallu que je m'ajuste dans mes curseurs, là, mais en 2013, quand je suis arrivé, je disais « Voyons, c'est bien long », et j'ai oublié, j'aurais dû l'amener, mais le cadeau d'équipe de mon comité de gestion, après un an, mon prédécesseur avait laissé dans mon bureau, dans son bureau, un grand sablier, que j'ai, il est sur mon... sur mon manteau de foyer dans mon salon, puis tu le tournes, puis il calcule le temps, mes directeurs généraux, à la blague, mais quand même, avec un clin d'oeil important, m'ont dit : « Karl, toi, quand tu es arrivé, tu avais ce sablier-là », puis ils m'ont donné un petit sablier « ça » de grand, puis tu nous demandes de faire, pour

un même livrable, avec ton petit sablier, ce qu'avant on avait le grand sablier.
Bref, je les ai écoutés, puis l'année d'après, au retour des Fêtes, on a eu une conversation, puis ils m'ont fait réaliser que, non, dans l'État, c'est plus lent, c'est plus long, c'est... tout est plus lent. Puis moi, bien, j'avais le petit sablier de l'environnement privé dans ma tête, puis je peux vous confirmer qu'il faut que je multiplie par... on a multiplié par deux, dans mon barème à moi, les projets, puis ce n'est pas parce que les équipiers ne sont pas performants, ce n'est pas parce qu'ils n'ont pas d'expertise, mais il y a beaucoup beaucoup de livres de jeu à gérer puis à respecter, puis si tu fais une erreur, bien, tu peux être un paratonnerre, je peux vous le dire, là, O.K., alors que moi je n'ai jamais volé personne dans ma vie, là, O.K., puis j'ai été vice-président ressources humaines puis immobilier en plus, puis je n'ai pas une cenne de plus pour faire cette job-là supplémentaire, c'est complexe, l'État.
Alors, j'attire votre attention sur cet élément-là, je ne le sais pas comment vous allez faire ça, parce que ça change... l'État, c'est difficile à changer, là. Moi, je disais tout le temps, ce que j'ai appris,

c'est : l'État, c'est un long fleuve tranquille, mais il y a pas beaucoup de piranhas aussi. Alors, dès que tu essaies de faire bouger quelque chose, c'est très très difficile. On l'a essayé, on a fait de notre mieux, je crois, puis c'est nos résultats. Ça, c'est ma première réflexion, parce qu'il y en a des transformations numériques à faire dans l'État, là, puis celles qui sont grosses, je regarde, là, j'ai été en fin de semaine sur le tableau de bord gouvernemental, puis que ce soit à la Santé, que ce soit à la Justice, que ce soit n'importe où, ils ont de la difficulté, ça prend du temps, c'est plus compliqué que prévu, et un des... un des inducteurs, c'est aussi l'expertise, puis je vous ai induit en erreur hier, parce que je vous avais dit qu'il y a 10 ans, on prévoyait un manque de 20 000 personnes, j'allais dire encore petits coeurs qui bat, mais il ne faut pas que je dise ça en public, de 20 000 personnes, mais ce n'était pas en 2010, c'était en 1999. Ça fait que je me suis trompé.

En 1999, ils disaient un manque de ressources pour 20 000 dans les années 20, mais j'ai retourné les statistique s, Monsieur le commissaire, puis ça ne s'est pas amélioré, et eux aussi, là, ça, c'était le Human Resources Council of Canada qui nommait ça,

mais quand on regarde un rapport de 2016, là, c'est tous des rapports, je ne vous les donnerai pas, mais c'est tout du Canada puis des firmes importantes, là. En 2016, le Digital Talent Road 2020, c'était un manque de 216 000 talents au Canada. Et en 2021, le Onwards and Upwards, l'horizon 2025, on est dedans, c'est un manque de 250 000 talents.

Alors, à vous, Monsieur le commissaire, mon point, c'est... là, tout le monde sait qu'à la SAAQ, j'avais un talent sur deux qui venait de l'externe, là, O.K., bon, je pense que vous l'avez en preuve maintenant, mais c'est... puis là, on se dit : bien là, il faut renforcer l'expertise interne, il faudrait embaucher du monde, ça fait 20 ans que je suis dans le marché puis que j'entends le gouvernement dire ça, mais ça ne change pas vraiment, puis là, il faut augmenter les salaires, on voit que c'est difficile, là, t'sais, on est... les équipiers des TI sont dans un écosystème complexe, ça fait que moi, je ne veux pas parler de salaire, c'est une autre idée, mais ce que je veux vous dire, c'est qu'il est faux de croire, et ça, moi, c'est mon apprentissage, qu'il est faux de croire, Monsieur le commissaire, que les fournisseurs externes ont une capacité d'avoir des talents plus grands que le gouvernement à l'ultime, parce qu'ils

font partie des... de ceux qui ont un bassin, qui manquent 250 000 talents au Canada, là, ça fait qu'eux autres aussi, ils vont les chercher un peu où ils peuvent, mais ce n'est pas tous des gens qui ont de la grande expertise, ils sont en apprentissage aussi.

Ça fait que comme toutes les sociétés orientales, on fait -- occidentales, pardon, on fait partie des défis de : on doit se transformer, on veut être performants, le gouvernement a des systèmes de 50 ans, mes collègues le vivent encore, puis on a vraiment le défi de talent; O.K.? Ça fait que c'est-tu faire moins de projets dans l'État, j'ai entendu un membre du gouvernement, il disait... un administrateur du CA de la SAAQ l'exprimer, peut-être, mais une chose est sûre, c'est que les dettes technologiques sont vraiment en augmentation au gouvernement du Québec.

Alors, il va falloir les gérer, ces dettes-là, là, O.K., puis il va falloir que le gouvernement, on les gère en équipe, puis moi, je suis un gars d'équipe, ça fait que c'est sûr que tous les... ça prend du leadership pour faire ça, puis t'sais, la SAAQ... le leadership, et ça, c'est important, c'est... pour moi, c'est un élément important, parce que ça a été

une grande difficulté pour moi, le deal que j'avais pris avec madame Tremblay, vous allez comprendre, là, elle s'en souviendra, je lui fais le clin d'oeil, c'était : on va le livrer ensemble. Mais les projets, c'est long, des fois, ils sont plus longs que prévu, ça fait que pour différentes raisons, le leadership change, j'ai vécu ça dans trois projets dans ma vie, puis dans des projets majeurs, quand le leadership change, la vitesse de décision, d'orientation, de support disparaît, il était tout à fait respectable que madame Tremblay prenne sa retraite, là, elle avait le droit, et c'était respectable pour 156 000 raisons, puis monsieur Frenette a pris la sienne un an après. Ça fait que moi, trois mois avant le go-live, je me suis senti bien seul, O.K., bien seul, puis je ne leur reproche pas, ils avaient le droit, des fois, je me dis : moi, je devais partir six mois plus tôt, j'aurais peut-être dû partir aussi six mois plus tôt, mais j'ai prolongé, parce que... pour des raisons qui m'appartiennent à moi, là, mais on est chanceux à la SAAQ, parce que Yves Legris puis Nathalie Tremblay ont été là très longtemps. là, où je suis très préoccupé, c'est mes collègues des ministères, les sous-ministres, sous-ministres adjoints, ça roule aux deux ans, là, normalement, ça

fait que le politique roule aussi aux deux ans, tu changes de ministre puis oh, ce n'est plus nécessairement le projet du mois, puis la saveur du mois, puis la stratégie du mois, tu changes de gouvernement, c'est encore pire, mais des transformations numériques, ça ne se fait pas en deux ans, on le voit à la Santé, là, ça fait deux, trois ministres, monsieur Dubé, je trouve qu'il... il... t'sais, il est très supportant en termes de leader politique, dans ce cas-ci, sur les défis qu'aura l'équipe, rien n'est parfait, je ne dis pas que ce qu'on a fait, c'est parfait, là, c'est loin de là, ce n'est pas parfait, mais moi, je pense que les 500 personnes qui ont contribué, ils méritaient au moins une félicitation, ils ont travaillé les soirs, les week-ends, ils ont laissé leur santé, puis on ne leur a même pas dit « merci », là, ça fait que moi, aujourd'hui, je veux leur dire « merci », parce qu'aujourd'hui, la SAAQ, oui, elle a eu ses problèmes, mais même monsieur Ducharme l'a dit, tout le monde l'a dit, on est ailleurs, on est dans un autre univers, on est... les solutions fonctionnent, on est modernes, on peut répondre rapidement aux besoins de tout le monde, ce qui n'était pas le cas, c'est sûr, les six mois, vous en faites l'autopsie,

là, mais en termes de leadership, comment on va faire?
Il n'y a pas assez de monde, il manque de talents, on voit très bien que les firmes, ils n'ont pas plus de facilité que nous à les trouver, donc c'est faux de croire, et ça, je dirais, moi, un des apprentissages, c'est de me dire : bien, dans le fond, on va mettre dans nos contrats des clauses serrées pour les talents puis... vous avez même mes ressources clés, là, qu'on a passées en entrevue, il en restait 17 sur 40 quelque, je crois, là, puis ce n'est pas parce qu'on n'a pas essayé puis on n'a pas mis les contrôles pour avoir les talents, mais c'est un peu utopique de penser. C'est-tu de faire une loi qui dit que quand une frime... c'est obligatoire sinon, tu perds ton contrat pour au moins avoir les talents, c'est-tu modifier la réglementation, peut-être, je ne le sais pas, mais l'expertise sur le plancher et le leadership, c'est important, puis je ne dis pas que ma gang à moi, ils n'étaient pas bons, ils sont excellents, mais en quantité suffisante, c'est toujours le défi, vous avez vu la mobilité de la main-d'oeuvre, ce à quoi j'ai... on a dû faire face aussi.
Ça fait que ça, je ne le sais pas comment vous allez

adresser ça, parce que ce n'est pas dans la Commission, on est plus dans l'autopsie de notre projet, mais ça, c'est un... un élément.
Et le dernier que je voulais vous parler, c'est les risques de coûts. J'ai quand même... je me suis permis de mettre sur LinkedIn l'étude la plus contemporaine, juillet 2025, de Flyvbjerg.

Q. Justement, profitez-en, parce que moi, ce qui se passe à l'extérieur de la Commission...

R. Oui.

Q. ... je n'en prends pas connaissance.

R. Non, je sais très bien.

Q. Légalement, je n'ai pas droit, donc si vous avez... c'est important, là, si vous avez quelque chose à me dire, dites-moi-le là, là.

R. Oui. En fait, j'aimerais ça que soit déposé ce document, je pense que tu l'as... la SAAQ l'a fait...

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Le texte a été déposé.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Oui, je pense que... c'est du professeur qui est du Danemark, je pense, quelque chose comme ça?

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Bien, Flyvbjerg, Flyvbjerg.

R. C'est ça, il est... honnêtement, bien, c'est... c'est

une étude, mais...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Oui, il est en Angleterre, lui?

R. Il est en Angleterre, c'est ça.

Q. Cambridge.

R. Mais ce texte-là fait référence à plusieurs études, un, je vous ai parlé aujourd'hui ou cette semaine des défis entre le brownfield puis le greenfield, ça, c'est les termes qu'on utilise dans notre industrie. Greenfield, c'est quand tu pars une business puis tu... je m'appelle Amazon puis je pars des nouvelles applications, je n'ai pas à prendre en considération les 50 ans d'histoire dans ma modernisation, je crée du neuf.

Le brownfield, c'est ça, j'ai du vieux, et c'est très... les risques sont immenses, ce qui a été le cas de la SAAQ, ça, il y a plusieurs études là-dessus, vous les avez en référence, mais Flyvbjerg, lui, ce qu'il dit, c'est : sur 16 000 projets analysés, concrets, là, il y en a 16 000, merci, c'est l'étude qui est à l'écran, c'est l'étude la plus sérieuse jamais faite à ce jour en technologies de l'information sur les risques des coûts TI, ce que dit cette étude-là, et elle fait le lien avec le livre que le... que les ministres ont

reçu, alors si je descends dans la page, Madame la greffière, O.K., si vous descendez, bon, là, vous avez toutes les références, vous avez le résumé du texte, là, qui est... le texte, qui mesure les risques entre les risques TI et... c'est-tu l'étude complète ou c'est le post, qu'on retrouve ici, hien, on ne le sait pas?

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Q. C'est le document qu'on avait transmis.

R. O.K., donc, ça contient les deux, j'imagine, mais cette étude-là, dans le fond, ce qu'elle dit, je vais vous la résumer, parce que ça... elle est très grande et costaude, je pensais qu'on avait transmis mon petit document synthèse, mais peut-être, mais ce qu'elle dit, c'est : les projets TI, en termes de risques, il y a un tableau, si on descend, Madame la greffière adjointe, peut-être que je vais m'y retrouver, je suis désolé, c'est un peu... à la fin, on peut descendre, descendre, je vais vous trouver le tableau, il y a un tableau synthèse, allez au premier tableau, là, qu'on va voir, puis je vais pouvoir l'expliquer.

Là, je ne vois plus rien, ça fait que... descendez encore, on y est presque, on descend, on descend, on descend.

Bon, je vais vous l'expliquer, Monsieur le commissaire, vous pourrez en prendre connaissance, mais ah, tiens ici.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Allez-y, puis effectivement...

R. C'est le tableau 1, dépassement de coûts. Dans le fond, ce que l'étude fait, elle a pris 16 000 projets importants, et ce qu'elle... elle a pris 5 300 projets en TI, mais elle a comparé des projets en... le nucléaire, les Jeux olympiques, les barrages hydroélectriques, les bâtiments, l'aérospatial, les pipelines de gaz, les ponts, les tunnels, l'aérien, l'étude est une vaste étude hyper sérieuse, et c'est la plus solide à ce jour dans notre métier, et ce que dit l'étude, et c'est... on va au tableau suivant, on les classe par risque, la fréquence de dépassement de coûts, les TI sont bons gagnants, et après ça, quand qu'on descend, par la suite, il y a un... au prochain tableau, de mémoire, c'est celui-là, le prochain, là, on est plus dans des statistiques, vous voyez, là, c'est vraiment un ouvrage pédagogique, là, à l'ultime et scientifique -- c'est très scientifique.
On descend le prochain encore. Je ne le sais pas si le tableau est là, non, on va laisser faire les autres régressions, mais il y a un autre document.

Ah, il est ici, voilà.
Ce que ça montre, ce tableau-là, le tableau 4, tous les... après tous les modèles de régression statistique, je ne vous donnerai pas un cours de sciences, là, mais il y a... tous les grands projets ont été catégorisés soit en des projets à risques modérés, à droite, ou à risques extrêmes, puis tu as très élevé, élevé, puis élevé-modéré; les seuls projets qui ont des risques de coûts extrêmes, c'est les projets en TI, les seuls.
Je trouvais important de vous en parler, parce que c'est une commission d'enquête publique sur le dépassement de coûts...

Q. Oui.

R. ... des projets en TI de la Société, et je ne vous dis pas ça pour me dégager de la responsabilité du dépassement de coûts.
Mais dans le fond, si on compare les ponts, par exemple, la construction de ponts, le deuxième, c'est des risques élevés, il est même moins élevé que très élevé puis extrême.
Les tunnels, on retrouve les tunnels, on est... je suis à Montréal, ça fait qu'on va retrouver les tunnels ici, dans le centre également, en bas, en bas des routes.

Alors, là, c'est le professionnel de son métier qui va parler : pourquoi au Québec, parce que je pense que c'est quand même assez québécois comme comportement, pourquoi rénover, par exemple, un tunnel, qui est le pont-tunnel La Fontaine, où il y a des dépassements de coûts de 1,5 milliard, là, on est passés de 1 milliard à 2,5 milliards, pourquoi, puis ça dérange les usagers, là, il y a des files d'attente, puis les... les voitures sont dans des... sont dans des bouchons, puis les gens doivent changer leurs comportements, puis... pourquoi c'est normal, bien, ce n'est pas normal, on le comprend, et dans des projets comme CASA, qui sont dans des risques extrêmes, vraiment extrêmes, on n'a pas ce rationnel-là de comprendre, mais c'est sûr, parce qu'un projet TI, on ne le voit pas, ce n'est pas comme un pont, ce n'est pas un tunnel, tu ne le vois pas construire, mais ce que dit la science ici, c'est : c'est eux autres les plus risqués, c'est eux autres les plus complexes à faire.

Alors, on peut faire beaucoup de recommandations, mais en même temps, je veux juste vous inviter, Monsieur le commissaire, à prendre le temps de le lire, et de l'avoir à l'esprit, parce que c'est la réalité... c'est la science qui parle ici, O.K., tout

simplement, O.K., et c'est...
Q. Oui, mais vous allez être d'accord avec moi... je vais la lire, l'étude, ou en tout cas, je vais demander qu'on me la résume, là...
R. Oui.
Q. ... mais vous allez être d'accord avec moi qu'on ne peut pas... c'est un peu triste de penser que c'est une fatalité puis qu'il faudrait les comprendre, les... comprendre pourquoi il y a des dépassements de coûts, vous n'êtes pas d'accord avec moi, là?
R. Bien, c'est déjà... les études, on les comprend, c'est tout... c'est documenté; O.K.? C'est vraiment documenté. Alors, j'inviterais juste, Monsieur le commissaire, que vos gens puissent regarder cette science-là...
Q. On va... mais inquiétez-vous pas, on va avoir des experts.
R. Parce que l'idée, ce n'est pas de dire qu'il ne faut plus qu'il y en ait, ce n'est pas ça mon point, comme on ne voudrait pas qu'il y ait des dépassements de coûts dans les tunnels puis dans les ponts puis dans l'énergie solaire, là, mais la réalité, c'est que ce sont les plus risqués, les plus extrêmes.
Q. Oui, ça... ça...
R. Et il faut... et c'est ça qu'on a essayé de faire,

là, dans notre appel d'offres, là, c'est ça qu'on a essayé de faire, en mettant des... parce que là, on va me dire « Oui, mais l'étude dit qu'il ne faut pas que tu fasses ça trop gros », on le sait, c'est pour ça qu'on a fait des petits paquets, puis des lots, puis ça nous a permis aussi d'avoir un meilleur contrôle, c'est pour ça que ce n'était pas un projet, mais il y en a des dizaines à l'extérieur, mais à un moment donné, les gens qui analysent essaient d'y aller au mieux pour gérer cette réalité-là.

Ça fait que ça, c'était mon avant-dernier commentaire, je voulais vraiment que vous puissiez en prendre connaissance, dans le fond.

Parce que de la même façon qu'on demanderait, puis il y a beaucoup d'avocats ici dans la salle, là, mais on donnerait à chacun des avocats ici prendrait un mandat d'avis juridique complexe, puis qu'on l'acceptait, bien, ça se peut que pour pouvoir donner la bonne réponse à votre client ou au client, qu'on doive faire faire d'autres analyses, d'autres affaires plus pointues, puis qu'il est possible que le coût du mandat d'avocat change.

Alors, on a ça aussi dans le cadre de notre étude.

Et là, je vais y aller, Monsieur le commissaire, enfin, c'est sûr que ça a été... c'est un mandat pour

moi très difficile, votre commission d'enquête, c'est important que vous la fassiez, parce que j'ai encore plein d'énigmes pour moi, pourquoi j'ai été dans un... dans le rapport, là, de... pourquoi tous mes... c'était tout moi, dans le fond, hein, parce qu'on le voit bien le rapport de la vérification générale, là, l'information restait dans mon bureau, restait là trois mois, l'information ne sortait pas, t'sais, il y a un ensemble de faits qui sont là que je pense déjà votre commission a été capable d'identifier, c'est très complexe, alors j'espère que vous allez être en mesure de... je suis sûr que vous allez réussir à faire ce bout-là, parce qu'il y a beaucoup d'infos dans cette complexité-là, c'est sûr que c'est des dossiers, on y laisse notre santé aussi, ça fait que moi, j'ai mis... c'était important pour moi de venir, vous m'avez laissé le temps, O.K., c'est sûr que j'aurais aimé venir plus tôt, mais vous avez sûrement vos considérations stratégiques, on le comprend, je le comprends mieux moi-même...

Q. Plus que ça, j'ai une date butoir.

R. Oui, aussi, mais moi, j'aurais pu être là plus tôt, ça aurait peut-être accélérer certaines affaires, je ne le sais pas, mais bref, ça ne m'appartient pas, c'est ça que je veux dire, là, mais je suis conscient

d'avoir eu la chance de venir, vous nous laissez aussi la chance... parce qu'il y a certaines allégations qui sont plus du ouï-dire, là, mais qui ont été portées également à mon égard, ça fait que je pense à la lanceuse d'alerte, par exemple, qu'on n'a pas discutée puis ce n'est pas nécessaire, mais on pourra au moins me laisser la chance par affidavit, je pense, c'est ça le moyen, là, qui nous permet de venir finir ce...

Q. Votre avocat l'a évoqué avec moi puis je pense qu'il est en discussion...

R. C'est ça...

Q. ... avec les parties ça fait que...

R. Vous êtes dans vos trucs, là...

Q. ... ce bout-là, ça leur appartient, puis si tout le monde est d'accord, bien, ça fera partie de la preuve.

R. Parfait, ça fait que... puis je vous fais confiance, t'sais, mais... vraiment.

Alors, moi, il me reste une question, mais... puis là, je vais parler de mon... monsieur Dumas, t'sais, Michel, ce n'était pas facile pour lui, évidemment, assurément, comme responsable de LGS, là, puis il a vécu, entre guillemets, le fiasco comme moi, mais je me dis... je ne comprends toujours pas, puis ça n'a

rien à voir avec l'individu puis son talent, mais quand même, le même gouvernement qui dit que c'est un projet fiasco, on l'a quand même renommé comme vice-président, ça fait qu'il demeure plein de questions dans ma tête sur pourquoi donc mon vis-à-vis, lui, a le droit à revenir comme vice-président, puis moi, bien, je suis radioactif, là, t'sais, puis c'est ça ma réalité aujourd'hui, je suis radioactif, donc ce n'est pas évident, et pour la fin, bien, je voulais vraiment venir témoigner, merci d'avoir pris le temps, moi, je retourne dans mes terres, là, maintenant, je retourne à la retraite, parce que ça fait un an que je ne le suis plus, je n'ai pas payé... je n'ai pas eu une cenne, moi, ici, pendant un an, pour tout faire ça, je vais aller m'occuper de ma santé, parce que c'était important pour moi de venir, j'aurais aimé venir plus tôt, mais là, je vais aller... j'ai une chirurgie de cancer du rein qui m'attend que j'ai demandé de reporter pour pouvoir venir ici, alors c'est maintenant aller me reposer.

Q. Alors, une seule priorité, c'est votre santé, monsieur Malenfant.

R. Oui, alors...

Q. Je vous souhaite le meilleur.

R. Merci. Bonne chance.

Q. Alors, merci beaucoup, merci.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Merci, Monsieur le commissaire. Alors, ça va être la fin de notre présence ici...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

On va juste libérer monsieur, je pense que...

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Alors, bonne continuation d'enquête.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Merci, maître Bertrand.

Me JEAN-FRANÇOIS BERTRAND :

Merci à tous, je dis bonjour à mes collègues également.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Parfait. Donc, je pense, tout est contrôle, maître.

Me SIMON TREMBLAY :

Oui, ça...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Si tout le monde est d'accord, moi, ça va bien. Alors, bon appétit.

Me SIMON TREMBLAY :

Merci.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

On se voit à 2 heures.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :
Veuillez vous lever, pause jusqu'à 2 heures.

(SUSPENSION DE L'AUDIENCE)

(REPRISE DE L'AUDIENCE)

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :
Vous pouvez vous asseoir.
LE COMMISSAIRE GALLANT :
Bon après-midi.
LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :
Identification des parties qui n'étaient pas présentes ce matin.
Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :
Marie-Claude Sarrazin pour la Commission. Tu t'étais identifié, Simon?
Me ALEXANDRE THIBAULT :
Alexandre Thibault pour la Commission.
Me OLIVIER BIANKI :
Olivier Bianki pour la Commission.
LE COMMISSAIRE GALLANT :
Le procureur chef ne veut pas s'identifier?
Me SIMON TREMBLAY :
Oui, je peux m'identifier, oui, Simon Tremblay pour la Commission. Pendant que j'ai la parole, Monsieur

le commissaire...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

On va juste attendre que les autres s'identifient, puis après ça, on vous redonne la parole.

Me AUDREY GAGNON :

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

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Sébastien Laprise pour la Société également, bonjour.

Me ROBERT SUTHERLAND :

Robert Sutherland pour la Société également.

Me MARIE-FRANCE LEBEL :

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

Me SIMON TREMBLAY :

Donc, Monsieur le commissaire, on a terminé monsieur Malenfant...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui.

Me SIMON TREMBLAY :

... après cinq jours de témoignage, normalement, on avait deux autres témoins de la Société, c'est-à-dire Marie-Ève Beaulieu et Élodie Hudon-Chabot, toutefois, on va faire une petite pause pour entendre monsieur

Michel Dumas, parce que celui-ci quitte pour des vacances, je présume, méritées...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

C'est ce que j'avais compris, oui.

Me SIMON TREMBLAY :

... en fin de semaine, donc pour être certain qu'on puisse le terminer cette semaine, on va faire un saut, on va le faire lui, on reviendra ensuite avec maître Beaulieu et madame Hudon-Chabot, pour ensuite sauter à pieds joints dans le volet fournisseur du privé pour le prochain bloc de nos travaux.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Parfait.

Me SIMON TREMBLAY :

Merci.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Merci, maître Tremblay.

Bonjour, monsieur Dumas.

M. MICHEL DUMAS :

Bonjour.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Donc, la greffière va vous assermenter, ensuite de ça, maître Sarrazin va vous poser des questions.

- - - - -

L'AN DEUX MILLE VINGT CINQ, ce vingt-quatrième jour

du mois de septembre, a comparu :

MICHEL DUMAS, vice-président à la CNESST;

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

INTERROGÉ PAR Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Q. Donc bonjour, monsieur Dumas.
R. Bonjour, maître Sarrazin.
Q. Dans un premier temps, pour vous présenter au commissaire, pouvez-vous nous faire état de votre parcours professionnel?
R. Bien sûr. Je vais juste...
Q. Non, vous n'êtes pas impoli à mon égard, là, répondez au commissaire, moi, je ne suis que le...
R. La courroie de transmission.
Q. ... une courroie de transmission.
R. D'accord. Monsieur le commissaire, d'abord, je possède une maîtrise en technologie de l'information pour volet des transformations organisationnelles, qui a quand même plusieurs années. En termes de parcours professionnel, j'ai débuté ma carrière au gouvernement du Québec pendant les 18 premières années ou tout près de ça, où j'ai... comme... j'ai

commencé comme professionnel, j'ai gravi les échelons jusqu'à mon départ du gouvernement en 2004, où j'ai démissionné de la fonction publique complètement, alors j'étais cadre supérieur, pour quitter pour IBM. La raison pour laquelle j'ai quitté, c'est vraiment une opportunité de carrière qu'on m'offrait de comprendre un peu plus le fonctionnement des organisations privées, comment ils fonctionnent, comment on travaille dans un monde un peu plus matriciel, et caetera.

Donc, de 2004 à 2009, j'ai oeuvré chez IBM, et en 2009, j'ai réintégré, par des concours publics, le gouvernement du Québec comme directeur de l'infrastructure technologique à la Commission de santé-sécurité du travail à l'époque, là, c'était la CSST. J'ai oeuvré à la CSST de 2009 à 2016, où j'ai occupé diverses fonctions, de directeur des services technologiques à directeur général des technologies, à vice... et jusqu'en 2011 où le gouvernement m'a nommé vice-président et pour lequel le président, le PDG de l'époque m'a offert les fonctions de vice-président aux technologies de l'information, à l'époque.

Donc, j'ai oeuvré de 2009 à 2016 à la Commission, et en 2016, un deuxième saut dans l'entreprise privée,

j'ai démissionné de mon poste, bien que mon contrat était encore valide, j'étais un employé permanent du gouvernement, j'ai démissionné complètement et j'ai quitté, encore une fois, pour une nouvelle aventure chez IBM, mais dans un rôle différent, qui m'amenait à développer d'autres compétences que je cherchais à développer dans ma carrière. Donc, j'ai été chez IBM et LGS de 2016 à 2024, où j'ai quitté en 2024 pour revenir travailler au Québec, j'étais... vous allez me dire que j'étais au Québec, mais je voulais surtout travailler pour des entreprises québécoises, revenir dans un monde un peu plus... prendre soin de moi, de ma famille, puis à ce moment-là, je me suis parti une petite entreprise pour faire du conseil, du coaching, du mentorat, toutes sortes de choses comme ça, et j'ai été contacté par le gouvernement pour... dans le coin de l'année 2024, pour valider si j'avais de l'intérêt à revenir servir l'état compte tenu de mon expertise, mes expériences; après plusieurs discussions, j'ai accepté, c'était un honneur de servir l'État, évidemment, et j'ai été nommé par le gouvernement le 30 septembre 2024 à titre de vice-président encore une fois à la CNESST, puis mon rôle, c'est la transformation numérique à la CNESST. Donc, voilà.

Q. Peut-être juste pour préciser, quand vous revenez chez IBM-LGS en 2016, si je ne m'abuse, vous arrivez à titre de vice-président régional des ventes pour IBM...
R. Effectivement.
Q. ... de 2016 à 2019, et en 2019, vous passez chez LGS, d'abord à titre de vice-président principal ou vice-président exécutif, et vous êtes nommé PDG de LGS en janvier 2022, poste que vous occuperez jusqu'en janvier 2024; c'est bien le cas?
R. C'est exact, Monsieur le commissaire. Ce qui est important puis pourquoi le saut, d'abord, comme vice-président régional, pour moi, c'était une opportunité d'avoir accès à des secteurs d'industrie que je connaissais un peu moins, donc privé, assurance, et caetera, j'étais plus quelqu'un de la fonction publique, et de travailler dans un monde matriciel avec les pratiques d'IBM mondial, parce qu'on sait bien que LGS est une société, évidemment, d'IBM, puis je vais y revenir dans mon saut tout à l'heure, là, mais j'étais... donc, pour moi, c'était une occasion. C'est ce que je pensais, à mon premier parcours, qui allait m'arriver, mais malheureusement, puis malheureusement ou heureusement, ce n'est pas... le qualificatif n'est pas important, mais ça ne s'est

pas avéré, parce qu'il y avait un vice-président qui était, à l'époque, présent, et moi, on m'offrait d'autres fonctions à l'extérieur du Québec chez IBM, et considérant ma situation familiale, il n'était pas question pour moi de déménager de Québec et c'est pour ça que je suis revenu au gouvernement, d'ailleurs.

Donc, en 2016 jusqu'à 2019, j'étais vice-président régional, et par la suite, la raison pour laquelle j'ai transféré chez LGS, c'est notamment... puis c'est le fruit de la discussion, les discussions qu'on va avoir, notamment par mon implication notamment que je vais avoir dans CASA, mais surtout parce que LGS avait un mandat de transformation très très intéressant à me confier, qui était de prendre trois bureaux, trois organisations différentes, donc trois LGS puis en faire un seul, donc pour moi, c'était dans mes cordes, et là, c'était dans un contexte différent du contexte public, donc j'ai accepté ce mandat-là et c'est pour ça que j'ai transféré chez LGS. Mon rôle était vraiment vice-président exécutif, donc j'avais plus de 1 500 consultants à gérer, donc une grosse organisation qui faisait des centaines de millions de revenus par année, et à travers ça, on m'a demandé, un jour,

d'aller donner, comme mandataire exécutif, un coup de main dans le dossier CASA, et on va y revenir un peu plus tard.

Donc, et en 2023, au départ du président Bernard Roy, parce que mon président, à l'époque, c'était Bernard Roy, IBM m'a offert la possibilité de devenir président de l'entreprise, ce que j'ai accepté puis j'ai assumé pendant une année.

Q. Parfait. Pouvez-vous nous préciser quels sont les liens entre LGS et IBM?

R. Je vous dirais, d'abord, LGS, c'est une société affiliée d'IBM, donc sur le plan légal, c'est une entité ensemble. Si on fait juste un peu de retour dans l'histoire, quand IBM a acheté LGS à l'an 2000, partout dans... et LGS avait, à ce moment-là, des bureaux un peu partout dans le monde, et IBM les a intégrés, c'est le modèle d'IBM, souvent, quand ils achètent des entreprises, ils les intègrent.

La seule entité qu'ils n'ont pas intégrée, c'est LGS Québec à cause de... du... notamment du volet du développement de compétences dans le secteur public. Donc, IBM a décidé de laisser LGS comme une entité, je dirais, indépendante au départ, et au fil des années, cette indépendance-là s'est... elle a évolué, dans le sens où IBM, puis c'est son droit comme

propriétaire, a resserré : tout le volet juridique était rendu dans IBM, tout le volet des contrôles financiers, toutes les approbations.

Donc, LGS, au moment où j'ai quitté en 2024, bien qu'on a essayé de faire évoluer la gouvernance, ça faisait partie de mon mandat de la transformation, le propriétaire tenait à avoir cette intégration très forte là, donc le pouvoir décisionnel de LGS était presque nul, soit dit en passant, c'était... toutes les approbations qu'on devait aller chercher pour répondre à un appel d'offres public, l'estimation des efforts, les coûts, tout ça était géré et approuvé par IBM soit à Toronto ou au siège social à New York, tout dépendant de la délégation de l'envergure des dossiers.

Q. Parfait. Donc, si je comprends bien, LGS Québec est une entité juridique à part entière dont le capital-actions est détenu à 100 % par IBM?

R. Tout à fait, Monsieur le commissaire, exactement.

Q. C'est ça. Et donc, LGS a son propre conseil d'administration?

R. Ça, c'était un de mes souhaits quand on a fait la transformation. Bien, dans les faits, IBM à ce qu'ils appellent un director en anglais, donc un président, il est le seul, je pense, ou deux, ils sont deux, là,

avec un secrétaire, mais ça s'arrête là, il n'y a pas de vrai conseil d'administration.

Quand on a fait la transformation de LGS des trois bureaux en un, on a eu des discussions avec Claude Guay, Dave McCann à l'époque pour essayer d'amener une vraie structure de gouvernance avec un conseil pour laquelle la maison-mère donnait des orientations un peu plus stratégiques et de l'alignement, et que LGS était mesurée sur les résultats pour essayer de garder un niveau de compétitivité le plus possible avec le marché dans lequel on oeuvrait, mais IBM, leur décision, ça a été non, on garde ça intégré comme ça, donc il y a toujours eu un director; quand j'ai quitté, c'était François Dufresne qui était le director, à mon arrivée, c'était Dave McCann, si ma mémoire est bonne, donc c'était comme le président du conseil d'administration, je vous le résumerais comme ça, mais il était seul avec lui-même.

Q. Parfait. Et donc, les directives d'approbation à la maison-mère d'IBM étaient données par ce conseil composé de deux personnes, là, qui pouvaient dicter les règles de délégation d'autorité; c'est ça?

R. Exact, les... les délégations d'autorité arrivaient de là, sauf que les processus d'approbation étaient très structurés par IBM avec les niveaux de

signature, donc certains niveaux étaient au director, mais rapidement, ça montait à Toronto, à New York, là.

Q. O.K., parfait.

R. C'est beaucoup plus ça.

Q. Donc, on va y revenir, là...

R. Oui.

Q. ... dans le contexte propre du projet CASA, mais j'aimerais faire juste un petit retour en arrière, votre passage à la CNESST juste avant votre retour chez LGS-IBM, donc vous êtes à la CNESST de 2009 à 2016?

R. Hum, hum.

Q. Vous évoluez dans différents postes, mais quelles sont vos fonctions, dans quel genre de dossier travaillez-vous pendant ces années-là?

R. À mon arrivée, Monsieur le commissaire, j'étais directeur de l'infrastructure technologique, donc tout le volet un peu plus machines, infrastructures, dans le fond, je m'appelle à dire souvent ce pourquoi les services à la population sont rendus, c'est-à-dire que si ces machines-là ne fonctionnent pas, il n'y a pas de services, mais donc, c'est drôlement stratégique, bien qu'on peut voir que... on peut penser que c'est opérationnel.

Mais rapidement, on me confie, quand je suis arrivé en 2009, la CSST de l'époque, en 2006, avait entrepris un grand projet de transformation qu'ils appelaient la modernisation des systèmes et des processus d'affaires, je vous dirais, un projet de transformation similaire à CASA en tout et en partie même, en tout même plus, c'est-à-dire de revoir l'ensemble de leur processus et de leur système informatique à l'aide d'un progiciel de gestion intégré.

Et quand je suis arrivé en 2009, le projet n'allait pas très bien, avait beaucoup d'écarts de portée, sur la portée, sur l'échéance, sur les coûts, sur la solution, sur le *fit and gap* entre la solution -- excusez, sur les écarts entre la solution puis les processus d'affaires et règles d'affaires, qui a fait en sorte qu'on a eu beaucoup de discussions à l'interne et il a été décidé de mettre fin au contrat avec DMR à l'époque, c'était DMR qui était le contracteur qui, en passant, était le maître d'oeuvre, qui est un peu différent de l'approche de la Société, donc, j'ai participé, avec le président et le directeur général de l'époque et le conseil d'administration, à mettre fin au contrat.

Évidemment que c'était le rêve de cette

organisation-là de se transformer, c'est beau mettre fin à un contrat, mais... puis j'ai entendu d'autres témoins en parler ici, c'est l'histoire d'une vie de plusieurs personnes qui y ont participé.

Donc, dans les faits, l'objectif, c'était de livrer des services à la population de façon un peu plus optimale, et là, il fallait aussi, en plus d'arrêter le projet, de s'assurer de garder mobilisés les employés de la Commission qui avaient travaillé beaucoup, mais la décision était basée sur le fait qu'on avait... on avait une bonne certitude qu'on ne serait pas capables de livrer les services à la population attendus et pour nous, le citoyen était au coeur de cette transformation-là, à l'époque, c'était juste les indemnisés du travail, dans le sens où il n'y avait pas l'équité et les normes du travail à l'époque, là, mais pour nous, c'était extrêmement important.

Donc, la décision était de mettre fin, ce n'était pas facile, ça n'a pas été simple, mais ça s'est bien réglé, ça s'est bien fini, puis on avait un héritage, puis on va probablement y revenir, c'est... l'héritage, c'était tout le travail en amont qu'avait fait cette organisation-là pour définir sa vision d'affaires cible, son modèle d'affaires cible et son

modèle opérationnel.
Puis ce que j'avais dit à monsieur Luc Meunier à l'époque, qui était le président, j'ai dit à monsieur Meunier : « L'important, ce n'est pas de jeter le bébé avec l'eau du bain, c'est-à-dire comment... cette transformation-là est essentielle, comment maintenant on la repart? C'est notre feuille de route pour l'atteindre qui n'était peut-être pas optimale, c'est peut-être ça qu'il faut revoir », puis monsieur Meunier m'avait dit : « Monsieur Dumas... », bien, il m'appelait Michel, il m'a dit : « Michel tu as le mandat de le regarder », puis là, j'étais devenu directeur général, là, entre-temps.

Q. O.K. Puis avant d'aller dans...

R. Oui.

Q. ... comment vous avez regardé vers l'avenir, donc ce projet-là s'appelait la moderne; c'est ça...

R. Oui.

Q. ... ce projet de transformation là à l'aide d'un PGI; pour quelle raison les... il y avait autant d'écarts entre ce qui était souhaité et ce qui devait être livré?

R. Bien, Monsieur le commissaire, tout comme la Société, tout le back-office financier, ressources humaines, contractuel, c'était... ça aurait pu être un succès,

là, c'était excellent, c'était la bonne solution, parce que les processus, c'est standardisé, c'est normalisé mondialement sur des normes financières, donc ça allait relativement bien.

Mais quand on arrivait dans la mission de la CSST, qui était d'indemniser des travailleurs accidentés, vous savez, dans les lois et règlements au Québec, il est enchâssé ce qu'on appelle ici des règles d'affaires, là, j'ai entendu le mot, mais dans les faits, c'est extrêmement important, parce que c'est ce qui assure la conformité du respect des lois et règlements dans l'ensemble des activités.

Si on prend un processus, c'est une série d'activités pour livrer un service aux citoyens, mais les règles d'affaires, c'est quand j'ai l'activité, quelles sont les conditions que je dois... que je dois utiliser, à laquelle je dois me conformer pour livrer le service en fonction des lois et règlements du Québec; et à la CSST, il y en avait des dizaines et des dizaines de milliers, et quand on est arrivés, puis ce n'était pas le même progiciel, en passant, c'était un autre progiciel, mais c'est la même chose, c'était la même chose, c'est-à-dire que quand on est arrivés à faire le *fit and gap* de la solution, l'écart entre les processus puis la solution, ça allait, ça, il n'y a

jamais vraiment de problème, là, parce que c'est assez normalisé; c'est quand on arrive... le diable est dans le détail, comme mon père disait si bien, mais quand on arrivait dans le détail des règles d'affaires, on n'était pas capables d'appareiller le tout, ça prenait beaucoup trop de personnalisation, et là, des enjeux, après ça, d'évolution, et caetera. Donc, on perdait la... la force ou la force d'un progiciel, on la perdait parce qu'on était obligés de trop le personnaliser, donc c'est là qu'on s'est rendu compte que ce n'était pas la bonne solution et qu'on a décidé d'arrêter.

Q. O.K. Donc, ça, ce projet-là, la moderne, a commencé en quelle année, savez-vous?

R. 2006, de mémoire.

Q. Bon, puis il a été arrêté en 2009?

R. 2009, 2010, là, qu'on a terminé, quelque chose comme ça.

Q. O.K., parfait. Puis si je comprends bien, ce que vous dites, c'est qu'un PGI, c'est bien pour quelque chose, des normes qui sont présentes partout dans le monde, hein, parce que l'éditeur du PGI s'ajuste pour un plus grand nombre, mais quand il faut faire du sur-mesure pour une province dans un domaine précis, c'est là que le diable fait l'apparition, parce qu'il

y a beaucoup de détails?

R. C'est... bien, c'est là que les enjeux ou les défis, voyons-le d'un côté ou de l'autre, parce qu'on peut prendre la décision d'y aller quand même puis de le personnaliser, donc de refaire un module qu'on a acheté, c'est un peu particulier, mais on peut décider de le faire, ou on peut décider de dire : bien, vu que c'est trop spécifique, je vais essayer de me trouver un logiciel spécialisé en la matière ou je vais le développer maison, parce que les grands manufacturiers de solution progicielle, ils font ça effectivement pour pouvoir revendre à plusieurs clients, donc c'est le plus générique possible, c'est normal, c'est tout à fait normal. Ce n'est pas que ce n'est pas faisable, la personnalisation, c'est possible.

Q. O.K.

R. Mais dans notre cas, nous, on a arrêté.

Q. O.K., parfait. Et donc, une fois que le projet est arrêté, quelle est la feuille de route, comment pensez-vous reprendre l'évolution, hein, la transformation que vous dites qui est nécessaire pour la CNESST?

R. Monsieur le commissaire, on a eu quand même beaucoup de discussions à l'époque, je me rappelle, au comité

de direction puis même avec les membres du conseil d'administration, parce qu'eux étaient un peu échaudés, évidemment, puis à raison, là, puis dans les faits, on a amené deux, trois grandes orientations, nous, à l'époque, c'est-à-dire ce qui est important, c'est à qui on s'adresse quand on livre la transformation, ça fait que nous, on disait c'est d'abord le citoyen; oui, on avait de la transformation à faire pour nos employés, pour avoir des outils modernes, on en convient, mais c'était d'abord et avant tout pour eux, donc on s'est dit tout le modèle d'affaires cible, c'est ça qui annonçait, donc on va juste découper les choses différemment, donc on est allés morceau par morceau, accrochés à une vision cible.

On a commencé par... parce que la CSST, c'est un réseau régional, un peu comme la Société ou d'autres organismes publics, donc on était dans 24 régions du Québec pour desservir des accidentés du travail, et à l'époque, c'était des dossiers physiques par bureau régional, et là, les charges de travail d'un bureau à l'autre n'étaient pas les mêmes, ça fait qu'on a dématérialisé, dans les faits, les dossiers physiques pour en faire un dossier électronique, on s'est donné une assise, donc rendre virtuel le dossier client.

Puis par la suite, le choix qu'on a fait comme organisation, c'était de livrer de la prestation électronique, donc d'amener les gens à un nouveau moyen de communication pour transiger avec la clientèle, au lieu de les faire déplacer dans des bureaux régionaux, ils pouvaient y aller, parce que c'était leur choix, on leur amenait un nouveau médium de communication, et on a développé 120 services en ligne au fil des années pour desservir des citoyens avec des stratégies de mise en marché, des suivis d'adhésion et de fidélisation de nos clientèles, et encore aujourd'hui, je peux vous dire que la majorité de nos services sont utilisés par une grande majorité de la population.

Donc, on est allés de cette façon-là, évidemment que c'est un peu plus long, mais la Commission tenait à ce que ce soit le client, de ne pas mettre à risque la continuité des opérations, et d'y aller de façon progressive, c'était ça nos orientations.

Donc, on a fait la dématérialisation du dossier, en parallèle, on a fait aussi toute la tarification des employeurs, parce que la CSST, c'est les employeurs qui paient le régime, donc il fallait moderniser le régime de tarification, et on a fait... on a décidé de faire un partenariat avec Revenu Québec, parce que

dans les faits, pour simplifier la vie des employeurs, vu que dans le fond, Revenu Québec était déjà très très près des employeurs sur la... sur la cotisation, ça fait qu'on a fait un partenariat avec Revenu Québec pour faire le nouveau mode de paiement de la prime d'assurance qu'on a appelé, donc on a développé ça avec eux, les employeurs étaient super contents, même au conseil d'administration, ils étaient fiers parce qu'on diminuait le fardeau administratif un peu des employeurs, donc c'est toujours de cette façon-là qu'on est allés au niveau de la transformation organisationnelle et numérique de notre organisation.

Q. Parfait. Pendant ces années où vous gravissez les échelons à la CNESST, entre 2009 et 2016, est-ce que vous entendez parler du projet d'implantation de PGI chez Hydro-Québec?

R. Je vous dirais, honnêtement, Monsieur le commissaire, non, jusqu'à l'arrivée de monsieur Malenfant en 2013-14, j'étais encore dans l'État, j'étais sur le même forum des dirigeants de l'information que lui, monsieur Boivin ou monsieur... bien, ça a été monsieur Lévesque avant, je pense, après ça, monsieur Boivin, donc j'ai... c'est à l'arrivée de monsieur Malenfant. Vous savez, Québec, c'est un petit

village, comme les gens disent, ça fait que rapidement, les gens commençaient à dire : « Ah, le gars d'Hydro-Québec qui s'en vient », bon, et caetera, c'est ça qu'on entendait.

Q. O.K., parfait. Donc, ce à quoi vous faites référence, c'est qu'il y a aussi, pendant ces années-là, la loi 33, la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles est adoptée par le gouvernement du Québec, elle crée la fonction de directeur principal de l'information, qu'on a souvent identifié comme DPI, crée cette fonction-là, et le DPI, lui, crée une table où il invite à venir s'asseoir tous les directeurs de l'information qui sont aussi désignés par la loi ou par la loi constitutive de leurs ministères et organismes; c'est bien ça?

R. Exactement, Monsieur le commissaire, la loi 133, c'était la première législation qui venait un peu adresser la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles au gouvernement du Québec, donc c'était une loi sur laquelle le gouvernement se donnait... commençait à se donner certains leviers de coordination davantage au départ, il y a eu l'évolution après à 135, la LGGRI, mais la première mouture, c'était évidemment beaucoup de concertation,

coordination, alignement, essayer de faire de la mutualisation, commencer à discuter de ça, donc ça a été... c'était la première occasion pour le dirigeant principe de l'information de se créer une table des dirigeants puis de commencer à échanger des bonnes pratiques, les bons coups, les moins bons coups, comment on s'organise, comment on essaie de mettre en place des pratiques communes, réutiliser ce qui se fait de bien ailleurs dans une autre organisation, donc oui, j'ai fait partie de cette table-là, c'est monsieur Jean-Marie Lévesque, si ma mémoire est bonne, qui était le DPI à l'époque.

Q. Qui était le DPI.

R. Oui.

Q. Quand vous avez parlé de monsieur Boivin, c'est aussi à titre de DPI dont vous l'identifiez, Benoit Boivin, qui étaient les deux premiers DPI du gouvernement du Québec?

R. Effectivement, le premier, ça a été monsieur Lévesque, quand monsieur Lévesque a pris sa retraite, le gouvernement a nommé monsieur Benoît Boivin...

Q. O.K.

R. ... comme dirigeant principal de l'information.

Q. Parfait. Donc, à cette table, vous dites on échange sur les bonnes pratiques, sur les tendances; dans ces

années-là, est-ce qu'on parle de progiciel intégré, est-ce qu'on parle de PGI?

R. Bien, c'est sûr, puis c'est sûr qu'on parle de progiciel, parce que vous savez le gouvernement a passé dans SAGIR, ça fait qu'il y en a des progiciels au gouvernement, ça fait longtemps que ça existe, et là, bien, tout dépendant de quelle ornière on regarde, est-ce que, bon, SAGIR, qui est un progiciel de gestion intégré, mais pour des fonctions spécifiques finances, bon, on pourrait dire que c'est juste un progiciel, ce n'est pas un progiciel de gestion intégré, mais bref, le monde des progiciels existe au gouvernement, il existe; moi, j'en avais à la CSST, il y en avait à Revenu, c'est un monde qui existe, mais pour des fonctions très particulières, des secteurs administratifs ou des logiciels qu'on va chercher pour une solution d'industrie, pour quelque chose de pointu, mais on sait qu'elle existe au lieu de la développer, mais oui, ça existe.

Q. Ça existe?

R. Oui.

Q. Est-ce qu'on parle de PGI comme levier de transformation numérique?

R. C'est-à-dire que moi, j'en parle, parce que j'ai vécu... je vis... j'ai vécu l'expérience, puis c'est

connu de tout le monde, effectivement, mais j'ai l'occasion d'en parler avec les collègues; avec Jean-Marie, je me rappelle, à l'époque, avec monsieur Lévesque ou Jean-Marie, on l'appelait Jean-Marie, puis même avec Benoit Boivin, Benoît connaissait cet univers-là également.

Mais vous savez chaque situation est particulière, mais oui, on en discute, là, de... de... de ces PGI-là.

Q. O.K. Est-ce que vous parlez de mode d'approvisionnement, puis en particulier de dialogue compétitif?

R. Non, ce qu'on dit par rapport à l'approvisionnement, c'est que bon, déjà, à cette époque-là, on disait que le cadre légal et réglementaire, est-ce qu'il est... il est bien arrimé avec ce qu'on a besoin en TI pour faire des projets? Cette préoccupation-là est là. Maintenant, comment le faire évoluer puis dialogue compétitif, on n'est pas rendus là, mais il y a, autant nous à l'interne que des fournisseurs externes, là, parce qu'il y avait un regroupement de fournisseurs externes à l'époque qui s'appelait le RPGTI, le regroupement des professionnels du gouvernement en technologie de l'information, mentionnait ça également, eux aussi, l'industrie

disait : « Vous n'avez pas nécessairement toujours les bons processus d'approvisionnement corrects, plus bas soumissionnaires conformes », on entendait ça. Mais dans les faits, la première fois, moi, que j'ai entendu parler de dialogue compétitif, c'est dans le projet CASA.

Q. O.K. Puis est-ce qu'on parle d'implanter la méthode Agile au sein du gouvernement à cette table de concertation?

R. C'est-à-dire, vous savez, Agile, semi Agile, waterfall sont des méthodologies qui organisent le travail, t'sais, dans les faits, là, c'est une méthode d'organisation de travail pour réussir à livrer un projet ou faire une activité X, Y, Z. Donc, évidemment que c'est l'industrie, hein, l'évolution de l'industrie, c'est normal, fait en sorte de développer des nouveaux cadres méthodologiques, puis ces cadres méthodologiques là, bien, ils se vendent, puis les gens s'ajustent, puis il y a des bons côtés, il y a des moins bons côtés, mais oui, on est dans cette tendance de dire comment on peut briser les silos des deux univers TI et affaires? Parce que moi, je me disais... je posais toujours la question à mes collègues à la CSST à l'époque, qu'est-ce que des TI et qu'est-ce que des

affaires? Parce que quand je l'entends, quand j'entendais les gens, les TI, c'était la fonction technologique, mais tout le reste, que ça soit des gens qui travaillaient dans les secteurs de mission ou qui travaillaient aux affaires juridiques ou qui travaillaient à l'administratif, ça, c'était les affaires, mais là, bien, j'ai dit... ça fait que dans le fond, c'était deux solitudes, hein, les TI, c'était un monde qui était tellement vu comme hermétique, écoutez, c'est des bébelles, c'est des machines, alors que les technologies de l'information, c'est de l'automatisation de processus d'affaires, c'est ça notamment.

Ça fait que bref, on cherchait des façons de rapprocher ces deux mondes-là pour livrer des projets à valeur ajoutée, pour qu'au lieu d'un écoute l'autre, puis l'autre écoute l'autre, puis des fois, ils ne s'entendent pas, bien, on va les mettre ensemble, on va essayer de les faire cheminer ensemble à trouver la bonne solution au bon problème.

Q. Parfait. Donc, c'est l'état des discussions aux tables que vous participez; vous décidez de retourner chez LGS-IBM, dans quel contexte décidez-vous de refaire le saut au privé?

R. Bien, je vous ai dit tout à l'heure que j'ai une

maîtrise en technologie, mais volet des transformations et je trouvais que moi, j'avais appris à la CSST à naviguer dans un monde paritaire; c'est des patrons, les syndicats ou CA, donc c'est tout le jeu du pouvoir d'influence, la négociation, le matriciel, et caetera, et je trouvais que je devais continuer à développer ce volet-là. Moi, j'avais soif de ça, puis je me disais je l'ai appris un peu à mon premier passage, mais j'ai une opportunité ici d'aller... mais de faire éclater cette dimension-là, d'aller m'enrichir un peu plus et peut-être, sans aucune prétention, aussi faire profiter au secteur privé de mon expertise du secteur public, parce que dans les faits, les deux réalités sont faites pour travailler ensemble.

Donc, je trouvais le mandat intéressant, c'est le mandat que je croyais avoir en 2009 avant de quitter, mais le poste était occupé puis c'était correct, là on me reproposait ce poste-là; au gouvernement, je trouvais qu'on était dans une période où moi, j'avais relancé tout le plan de transformation de la CNESST, la gouvernance était claire, ça allait bien, les projets se livraient, je trouvais que c'était peut-être le temps de laisser quelqu'un d'autre prendre la relève, j'avais de la bonne relève à

l'interne, d'ailleurs, mes deux directeurs généraux sont devenus vice-présidents, un à la CNESST puis l'autre à Retraite Québec, donc je trouvais que c'était le temps pour moi, un, de profiter d'une nouvelle opportunité et deux, de laisser la place à quelqu'un d'autre pour la suite des choses.

Q. Parfait. Et donc, une fois que vous êtes chez LGS-IBM dans quel contexte vous impliquez-vous dans le projet CASA?

R. Au premier trimestre, là, je n'ai pas le... je n'ai pas la date exacte, là, mais je crois que c'est au premier trimestre 2019, je reçois un appel de Bernard Roy et de Claude Guay, et/ou, là, parce que c'est-tu en même temps ou... et où on me mentionne : « Michel, on a des défis dans le projet de la transformation de la Société de l'assurance automobile, on essaie de planifier la livraison 2 qui est... -- puis là, on m'explique c'est quoi -- et c'est long, il y a des écarts. Est-ce que tu pourrais, compte tenu de l'expertise que tu as dans le secteur public, les projets que tu as faits, la connaissance que tu as du secteur public et maintenant la connaissance que tu as aussi un peu du secteur privé, est-ce que tu pourrais aller voir sur place qu'est-ce qu'il se passe puis nous donner une opinion? ».

Ça fait que moi, ce que j'ai mentionné à ce moment-là à monsieur Roy et à monsieur Guay : « Je ne veux pas aller jouer à la belle-mère, ce n'est pas mon objectif, par contre, si la Société est d'accord à ce que j'y aille pour essayer de trouver... essayer d'abord de savoir de quoi il en sort, parce qu'il y a des gens qui travaillent là-dessus depuis 2014, 2013, bon, si la Société accepte, si la Société est prête, moi, je suis prêt à y aller, mais je vais vous faire... c'est important, moi, je ne connais pas SAP, je n'ai aucune connaissance de ce progiciel-là, donc je ne pourrai pas en parler techniquement, si c'est pour ça que vous voulez m'envoyer là, je suis incapable d'en parler, mais je suis capable d'aller essayer de voir, en parlant aux gens, en regardant l'appel d'offres, en regardant le contrat, je serais peut-être capable de vous donner une opinion, puis elle vaut ce qu'elle vaudra, mais je suis peut-être capable de donner un éclaircissement si c'est pour aider à ce que le projet fonctionne. ».

C'était ça l'objectif.

Q. O.K. Outre les enjeux au niveau de la planification de la livraison 2, quels sont les autres écueils au plan relationnel qui existent au sein du projet?

R. Bien, première chose qu'on constate, c'est les

parties commencent à se cristalliser, et ça, pour moi, c'est un signe, là, ça ne va pas bien, t'sais, tu vois que ça fait... puis là, on le voit, ça fait longtemps qu'ils essayaient de planifier, l'Alliance a une obligation de fournir une planification, évidemment, l'Alliance essaie de se baser sur ce qu'elle a soumissionné, il y a des discussions avec la Société; là on commence à rentrer dans le détail quand on planifie, parce qu'il faut comprendre, là on est dans la planification détaillée de la livraison 2.

Donc, on voit que les parties ne sont pas sur la même longueur d'onde à plusieurs endroits, notamment sur la portée, sur les hypothèses contractuelles, donc sur les responsabilités de part et d'autre, je dis O.K.

L'autre élément qu'on voit aussi, moi, je pose une question, je dis : « Est-ce qu'il existe ici un cadre de gestion pour gérer un projet de cette envergure-là? »

Q. O.K.

R. Ce que la Société appelle un PQP, là, mais c'est la même chose, dans le fond, c'est... un cadre de gestion, c'est l'ensemble des processus pour gérer adéquatement une portée, une échéance, un coût et des

risques d'un projet, c'est à ça que ça sert, définir les rôles et responsabilités et les différentes instances d'approbation et de gouvernance en lien avec la gestion de ces éléments-là.

J'apprends qu'il n'y en pas, il y en a un qui a été soumis, mais il n'est pas officiel, il n'est pas approuvé, bref, il y a un bureau de projet, puis là, je commence à regarder le bureau de projet puis je vois des gens que je connais, parce que le directeur du bureau de projet de l'époque, qui était Sylvain Cloutier, avait déjà travaillé à la CSST, il avait déjà travaillé en plus pour moi, Sylvain Cloutier, à la CSST, Sylvain avait été dans la moderne en plus à l'époque, il avait quitté.

Et le constat que je fais, c'est wo! on gère un projet de 458 millions, il y a quelques personnes dans le bureau de projet, l'Alliance, vous êtes où? Vous avez un leader du bureau de projet, mais c'est un leader qui est un sous-traitant, qui analyse la gestion des écarts, parce que dans tout projet, il y a des écarts à analyser, ils sont où les profils de compétence, ils ont été définis où pour mettre sur le bureau de projet, c'est au-delà d'être un leader, mais la personne qui va faire l'appréciation des risques, l'expert en risques, lui, il était là, mais

l'expert, les experts de part et d'autre pour faire l'analyse des écarts puis les experts indépendants, parce que ça prend un peu de recul indépendant aussi parce que sinon, ça devient difficile, des fois, de faire une analyse correcte de l'écart d'une part ou l'autre.

Donc, on voit un peu de dysfonctionnement sur le bureau de projet lui-même, dysfonctionnement, ce n'est pas que ça ne fonctionnait pas, je veux juste vous dire, c'est mon appréciation à moi de vous dire que gérer un projet de 450 millions, il me semble qu'il manque... ce n'est pas assez costaud, moi, je trouvais que ce n'était pas assez costaud.

Q. O.K.

R. Puis assez diversifié pour gérer ça adéquatement.

Q. Parfait. Puis avant d'aller en profondeur dans ça, à l'époque, quel rôle joue Nabil Aboutanos?

R. Moi, Nabil, il faut comprendre que c'est un employé d'IBM que je ne connais pas, mais Nabil avait... ce que j'ai appris, il avait été, depuis le début du projet, même à l'appel d'offres, le dialogue, il était présent, puis lui avait été identifié comme ce que vous avez entendu, le *two in the box* de Karl Malenfant, donc il était à la livraison 1, Nabil, parce qu'il y a eu une évolution des rôles, donc

Nabil était un expert également de projets SAP, il connaissait SAP, donc il était, avec Karl Malenfant, le chef de projet de la livraison 2.
Bon, l'autre élément que je constate aussi puis j'ai oublié de mentionner, Monsieur le commissaire, c'est j'essayais de comprendre aussi qu'est-ce que ça veut dire le *two in the box*.

Q. O.K.

R. J'essayais de comprendre cet élément-là, bon, là, on disait : « C'est de la cogestion », j'ai dit : « Ah ouin, O.K., parfait », mais le contrat disait maîtrise d'oeuvre, maîtrise d'ouvrage à la commission.

Q. Mais on va juste terminer, si vous permettez.

R. O.K., oui.

Q. Je ne veux pas vous interrompre, on va y aller dans le contrat.

R. O.K., d'accord.

Q. Je veux juste placer les acteurs.

R. D'accord.

Q. Donc, monsieur Aboutanos est le chef du projet?

R. Oui.

Q. C'est un employé d'IBM?

R. Oui.

Q. Mais c'est lui qui gère le projet pour LGS, parce que

c'est... bien, c'est l'alliance LGS-IBM qui a remporté l'appel d'offres?

R. Oui.

Q. Comment sont les relations avec monsieur Malenfant au moment où vous arrivez dans le projet CASA?

R. D'abord, Monsieur le commissaire, je veux juste préciser, parce qu'on entend beaucoup LGS-IBM, ce n'est pas facile, mais moi, je vous dirais, si on appelait ça simplement IBM, ça serait parfait. Pourquoi je dis ça, parce que c'est là que la décision se prenait.

Donc, monsieur Aboutanos, c'est un associé d'IBM qui relève, je pense... qui ne relève pas de moi aucunement, et quand j'arrive, on commence à voir que les discussions entre monsieur Malenfant et monsieur Aboutanos commencent à être corsées aussi. Quand je vous disais que ça se cristallise, c'était décevant, parce qu'écoutez, ils ont fait la livraison 0, la livraison 1 ensemble, puis ça a bien été, par contre, ils ont dû, en même temps qu'ils finissaient la livraison 1, commencer à planifier la livraison 2; peut-être qu'avec un peu de recul, on aurait peut-être dû avoir des équipes différentes, mais ceci étant, ce n'est pas ça.

Mais les positions se cristallisent, et là, ils ont

de la difficulté, on commence à voir un peu de difficulté entre les deux, la communication va moins bien, je vous dirais.

Q. Et ça évolue comment, cette relation difficile entre monsieur Malenfant et monsieur Aboutanos?

R. Ça évolue jusqu'au moment où monsieur Malenfant demande le remplacement de monsieur Aboutanos, Monsieur le commissaire.

Q. Parfait. Donc, vous arrivez, vous constatez que le bureau de projet n'est peut-être pas aussi costaud que vous vous attendiez à ce qu'il soit pour un projet de 458 millions, les relations sont difficiles entre les chefs de projet, je comprends que ça déteint aussi plus bas dans la hiérarchie du bureau de projet, c'est sûr que si les têtes ne vont pas bien, ça va se faire sentir dans l'équipe...

R. C'est sûr.

Q. ... et donc, vous prenez connaissance du contrat; ce que vous avez dit au début : « Si je lis l'appel d'offres, si je lis le contrat, je pourrai vous donner mon avis », vous dites ça à monsieur Desbiens lorsqu'il vous demande d'aller prêter main-forte au projet CASA, donc vous prenez connaissance du contrat, j'imagine, et qu'est-ce que vous constatez à la lecture du contrat?

R. Bien, d'abord, je constate que c'est une première, puis là, bien, j'ai... c'est peut-être un vieux réflexe, mais je me dis : « Eh, un projet de grande envergure comme ça, avec de l'innovation », parce que pour moi, quand on innove, il y a toujours une question de risque, puis c'est correct, là, on peut... puis c'est correct, il faut innover dans la vie. Donc, je reste un peu surpris, là j'essaie de m'approprier toute la notion d'abord de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'oeuvre, pour moi, c'est extrêmement important.

Donc, je vois que la Société est dans un contrat maîtrise d'oeuvre, maîtrise d'ouvrage qui lui appartient, pour laquelle elle retient une alliance où on parle de *two in the box*, mais dans les faits, cette alliance-là, ce n'est pas... n'est pas en mesure de gérer, ce n'est pas de la cogestion, on garde la maîtrise d'oeuvre, d'ouvrage, mais tout... une grande partie des risques, notamment financiers quand je regarde le contrat, sont à la charge du contracteur, parce qu'évidemment qu'il a des obligations de livraison, mais en même temps, il est responsable de ses ressources, les ressources de la SAAQ, mais il n'a pas de mot à dire sur la gestion et les décisions formelles : il recommande, il

conseille, parce qu'il n'est pas maître d'oeuvre ou maître d'ouvrage. Donc, je me dis : « On est-tu devant un contrat temps matériel, un contrat forfaitaire ou ni un ni l'autre des deux? », j'ai un petit peu de difficulté à comprendre, je dirais, ça a été un peu long.

Q. Puis c'est quoi les éléments du contrat qui vous amènent à ces conclusions-là?

R. Bien, d'abord, maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'oeuvre puis des taux, quand je vois ces trois éléments-là, typiquement, pour moi, dans ma carrière, c'est des contrats davantage de temps matériel que de forfait, parce qu'à forfait, tu responsabilises notamment une partie, tu lui donnes tous les leviers qu'elle a besoin, tu es clair avec sur ce que tu veux puis tu la laisses décider de la recette, des joueurs qu'elle va mettre en place puis de livrer avec les résultats attendus au contrat, donc pour moi, ça, c'est un forfait; mais du temps matériel, c'est j'ai des taux, je prends les décisions, c'est ça, pour moi, du temps matériel, donc pour moi, ça s'apparente plus à du temps matériel, bien qu'il y a une différence qui est le partage de risques, qui est nouveau puis qui n'est pas compris, en passant, là, c'est le constat que je fais, par les deux parties de la même façon.

Q. O.K. Quant à ce qui est demandé dans le contrat, c'est quoi qu'on doit livrer, qu'est-ce qui vous frappe sur l'information qui est transmise dans l'appel d'offres pour tenter de déterminer ce qui est souhaité par la Société?

R. D'abord, sur l'ampleur, j'ai l'impression de revivre la moderne, parce que je l'avais lu l'appel d'offres de la moderne. Deuxièmement, je trouve ça beau en même temps, parce que c'est une transformation organisationnelle et numérique, donc on voit l'importance stratégique des technologies pour améliorer le service à la population, ça, on voit ça. Par contre, c'est gros, c'est énorme, c'est un contrat de dix ans, je trouve ça... dix ans, la vie évolue vite, évolue beaucoup donc... et ce que je constate, comme dans... comme j'avais vu dans la moderne assez rapidement, on voit beaucoup beaucoup de documentation sur les processus, ce qu'ils appellent on peut dire le besoin, donc l'ensemble, le découpage l'ensemble des activités pour livrer un service, c'est bien détaillé, par contre, je ne vois rien sur les règles d'affaires, et là, je me dis wo! dans ma tête, je me dis c'est numéro 2, on s'en va... puis là, je dis : « Attends un peu, Michel, prends un peu de recul, regarde ».

Puis là, dans le fond, le contrat, c'était clair qu'ils n'étaient pas là, c'était clair, puis on va les voir, t'sais, ils auront à être extraits plus tard, ça le disait, là, ça fait que je me disais c'est un contrat, c'est un beau contrat pour lequel il va y avoir des ententes de lot où le travail va venir se préciser dans chacune des ententes de lot, qui va devenir des livrables à réaliser de façon micro... des microprojets, mais en même temps, c'est à l'intérieur de ça qu'on va venir définir des éléments fondamentaux dans un projet de transformation, parce que quand on regarde la littérature, pour réussir une implantation d'un PGI, il y a deux choses importantes : d'avoir les besoins puis les règles d'affaires, parce que les règles d'affaires, c'est la conformité, si tu n'as pas ça, si tu n'as pas un des deux, ça ne va pas bien.
Ça fait que ça, c'est le... moi, c'est le... puis nonobstant le contrat, moi je, ne suis pas à dire c'est de la faute à qui ou pas à ce moment-là, je fais juste dire ce n'est pas présent.
Donc, ça, pour moi, c'est assez... c'était assez frappant.
L'autre affaire qui est frappant, c'est de dire j'ai un contrat qui donne une définition de besoins, mais

qui vont être précisés dans les lots de travail, je me dis tabarouette, O.K., pourquoi on n'a pas... donc, ma question à moi, c'était toujours la même : « Pourquoi on n'a pas pris le temps avant, des fois il faut prendre notre temps pour aller vite, pour bien définir la conception, puis les besoins, puis les processus, puis les règles, puis l'environnement, donc d'avoir quelque chose de plus costaud? ».

Je comprends que ça peut être une transformation de processus, mais c'est avant tout une transformation organisationnelle, elle part d'à quelque part pour atterrir ailleurs, donc ça, pour moi, c'était assez frappant.

Et d'ailleurs, c'est notamment pour ces raisons-là que les parties se cristallisent, elles n'ont pas la même compréhension, et quand on arrive dans la phase, ce qu'ils appelaient eux autres Explore, dans le monde progiciel de la méthodologie, Explore, il me semble qu'on doit explorer, pour moi, dans mon jargon, avant, mais une fois qu'on a dit ça, on explore pendant, mais c'est sûr qu'à la sortie de l'exploration, il risque d'y avoir des écarts, là, évidemment, c'est sûr, parce qu'on va découvrir les règles d'affaires après, c'est mentionné dans les documents, qu'on dise que ce n'est pas nécessaire ou

pas, c'est mentionné dans les documents que ça va être après. L'Alliance aura une responsabilité d'essayer d'implanter un outil pour essayer de les amener dans SAP, mais elle ne pouvait pas les amener toute seule, c'est impossible, il fallait que quelqu'un les extraits pour elle, elle n'avait pas la connaissance l'Alliance n'avait pas la connaissance du milieu de la Société d'assurance automobile. Ça fait que c'est ce que je constate.

Q. Vous devez toutefois aussi constater qu'il y a un prix qui est soumis par l'Alliance?

R. Hum hum, tout à fait, Monsieur le commissaire.

Q. Qui est un prix...

R. Un prix assez important.

Q. ... qui peut évoluer, qui ne peut pas évoluer, c'est quoi votre compréhension?

R. Bien, écoutez, moi, j'avais été toujours du côté client avant, là j'arrive dans le monde de l'autre côté, on apprend, et puis de mes expériences de projets, on a appris aussi, quand tu es du côté client, tu apprends aussi : il faut être précis, un bon bureau de projet, des gens diversifiés, être capables d'apprécier les écarts avec du recul, et caetera, parce que c'est vivant puis il va y en avoir, mais ceci étant, c'est beaucoup d'argent,

puis... puis ce que je me dis, c'est dix ans, c'est long, moi, je trouvais dix ans...

Q. Mais juste, je me permets de vous interrompre, parce que vous l'avez mentionné, ça, tout à l'heure, mais vous avez dit : « Je me demande si c'est un prix...

R. Ah, oui.

Q. ... à temps matériel »...

R. O.K., oui.

Q. ... mais dans les faits, il y a un prix qui est soumis par l'Alliance?

R. Oui.

Q. Et auquel ils s'engagent?

R. Oui, mais quand... effectivement, l'engagement de l'Alliance et je leur ai mentionné : « Vous avez signé un contrat de 458 millions ».

Q. O.K.

R. L'Alliance, de sa prétention, c'est : « Nous, on est un contrat temps et matériel, avec un montant maximal ». Un montant maximal, puis dans le contrat, c'est vrai que c'est indiqué, j'ai été éduqué à ça par les gens aussi, la portée, puis dans le contrat, c'est mentionné, elle peut être réduite par la Société à sa guise donc, à partir du moment où ça peut jouer dans la portée puis que la maîtrise d'oeuvre, la maîtrise d'ouvrage appartient, puis

qu'en plus, tu as une méthodologie où dans les lots de travail que va venir se préciser planification, la prétention de l'Alliance, c'est de dire : « On est dans un mandat plus de nature temps et matériel ».

Q. Avec prix maximum?

R. Avec prix maximum.

Q. O.K., parfait. Vous nous avez parlé tout à l'heure de l'absence du PQP, qui est mentionné dans le contrat, qui est même une condition d'approbation du lot 1, mais vous constatez, à votre arrivée en 2019, qu'il n'y en a pas; est-ce que vous êtes familier avec la notion de MOP, de manuel d'opération projet?

R. Oui, manuel d'organisation de projet.

Q. D'organisation de projet, pardon.

R. Oui oui.

Q. Est-ce qu'il y en a un, à votre connaissance?

R. À ma connaissance, je n'en vois pas.

Q. O.K.

R. En tout cas, il n'est pas porté à ma connaissance puis s'il l'a été, je n'ai pas souvenir, là.

Puis l'élément, pour moi, stratégique, c'est que si on a identifié le PQP comme un livrable essentiel au démarrage, il devait y avoir une raison, donc on devait admettre, tout le monde admettait, autant la Société que celui qui va signer le contrat, que c'est

fondamental pour gérer la portée, l'échéancier, les coûts, sinon, on n'aurait pas mis ça comme exigence aussi vite dans le contrat.

Q. O.K., parfait. À votre connaissance, LGS-IBM, en fait, LGS a-t-elle de l'expérience en regard de SAP au moment du processus d'appel d'offres puis de l'octroi du contrat?

R. LGS, de ma connaissance, n'a aucune ou très très très peu de connaissances SAP. La pratique des consultants SAP, donc une pratique, on monte de la compétence de différents praticiens, consultants, elle est chez IBM.

Q. O.K., parfait. Donc, IBM...

R. IBM, mondialement, a des ententes avec SAP, ont développé une pratique, ont beaucoup de clients dans le monde, c'est là que l'expertise pure SAP est. L'expertise LGS, elle est plus dans l'évolution où les systèmes patrimoniaux de la Société de l'assurance automobile.

Q. O.K. Ça fait que quand vous regardez le contrat, avec tout ce que vous nous avez noté, vous jugez le risque à quel niveau pour LGS-IBM, votre entreprise, dans cette aventure de dix ans?

R. Je me rappelle très bien d'avoir mentionné à Bernard Roy et à Claude Guay, pour moi, puis je ne le

regardais pas sous l'angle du contrat, mais l'angle de la réussite du projet, puis là, j'ai dit : « Là là, pour moi, il y a un gros risque », il y a un risque important pour les raisons que je vous ai expliquées, pas le bureau... mais le contrat lui-même, moi, j'ai dit à LGS puis IBM : « Écoutez, pour vous, vous n'êtes pas maître d'oeuvre, vous n'êtes pas maître d'ouvrage, le client décide des ressources, comment se fait-il que vous avez signé ce contrat-là? Vous avez un pouvoir conseil, mais vous êtes tenus de livrer une portée sans pouvoir décider de rien, puis on vous dit des mots cogestion, mais ça n'existe pas, là, oubliez ça, la cogestion au gouvernement du Québec entre un partenaire privé puis le secteur public, ça ne fonctionne pas, les syndicats... », puis c'est correct, là, l'appareil public n'acceptera pas de se faire gérer par des externes, ça ne marche pas comme ça, là.

Donc, pour moi, mais LGS puis IBM, leur position, ils me disent : « Michel, on est dans un contrat à temps et matériel », mais j'ai dit : « Vous n'avez pas la même compréhension que le client, là, c'est important que tantôt, il va falloir que ça se démêle, parce que si vous ne démêlez pas ça... », puis là, je disais « vous », mais à un moment donné, vous allez voir que

je suis devenu « on », parce que je suis resté comme exécutif, là, je ne le savais pas nécessairement, mais on me l'a offert.

Mais c'était ça que moi, j'ai mentionné à IBM-LGS, le risque, c'était un risque contractuel, mais un risque aussi considérant la grosseur de la portée, l'absence pour moi d'éléments fondamentaux pour la réussite qui étaient des... puis là, j'ai l'impression de me répéter, mais c'est le coeur central pour moi, avec... les processus, c'était parfait, mais les règles d'affaires, c'était loin d'être parfait.

Q. O.K. Est-ce qu'au moment de votre introduction dans le projet, vous avez regardé la soumission qui avait été déposée?

R. Non.

Q. Non.

R. Honnêtement, je n'étais pas là à ce moment-là. Je vous dirais, par contre, que j'en ai appris des bribes, mais non, je n'ai pas consulté. J'ai appris beaucoup de choses à la Commission sur la soumission, mais je ne l'ai pas vue, à ce moment-là, je ne l'ai pas vue.

Q. Dans ce que vous avez appris en prenant connaissance des témoignages à la Commission, qu'est-ce qui vous a le plus surpris?

R. Bien, où j'ai été un peu surpris, Monsieur le commissaire, c'est un des éléments, c'est le fameux 800 000 heures que vous entendez... qu'on entend parler à la Commission, là, qui a été ajusté dans l'enveloppe de prix, peut-être que le dialogue compétitif a permis de l'éclaircissement qui a fait réduire ça, puis le niveau de contingence de ces projets-là. Vous savez, c'est des projets avec toutes les incertitudes que je vous ai nommées, ça prend une bonne contingence, par contre, il faut comprendre aussi que ce n'est pas parce que ce n'est pas dans une ligne contingence contractuelle, mettons, 20 %, si c'est écrit, ça ne veut pas nécessairement dire qu'il n'y a pas de contingence ailleurs dans la proposition, des fois, ils le mettent dans d'autres rubriques.

Mais c'est assez frappant quand même, moi, dans les projets que j'ai fait dans ma carrière, puis de nature beaucoup moins grande, là avec, une portée moins grande, les contingences tournent plus autour de 15, 20 % que de 5, 10 %, exemple.

Q. O.K. Ça fait que donc, il y a la contingence, il y a le retrait d'heures?

R. Le retrait d'heures, oui.

Q. Puis qu'est-ce que... vous avez pris connaissance du

fait qu'un soumissionnaire a augmenté ses heures puis l'autre l'a diminué, qu'est-ce que ça vous amène comme réflexion?

R. Bien, évidemment que ça pose question, dans le sens... bien, puis je me dis tout le temps peut-être que le dialogue compétitif a fait son oeuvre. Mettons que je le regarde sur la soumission de LGS, la première, je dis : « Bon, O.K., peut-être que dans le dialogue, il y a eu des ajustements au regard de certains éléments ou des précisions qui font en sorte que ce 800 000 heures-là peut être retiré », puis du côté de l'autre soumissionnaire, je ne veux pas parler pour lui, mais j'essaie d'en faire une analyse un peu, je me dis : « Peut-être que lui, oups, il a compris que ce qu'il avait compris au départ, ce n'était peut-être pas suffisant puis que là, le dialogue lui a permis de réajuster à la hausse ». C'est un peu la réflexion que je me fais, mais ça demeure... ça demeure... ça demeure être des points d'interrogation, parce que je n'étais pas là, je ne peux pas...

Q. Je comprends, mais comment un dialogue compétitif peut donner des effets diamétralement opposés chez deux soumissionnaires?

R. Bien, d'abord, si le premier soumissionnaire, mettons

que le premier soumissionnaire, lui, il comprend que... mettons, je prends un exemple puis il n'est peut-être pas réel, mais il comprend qu'il faut qu'il livre le projet dans 48 mois, mais qu'au dialogue compétitif, on lui dit, on précise : « Bien non, tu peux livrer avant, tu pourrais être... c'est votre stratégie », « Oh, O.K. », bien, il pourrait dire : « O.K. je pourrais le ramener peut-être sur 36 », donc vous comprenez que si je coupe 12 mois à 3, 400 consultants multiplié par un taux horaire, vous comprenez que ça va assez vite dans l'industrie. Puis l'autre, à l'inverse, pourrait avoir compris dans le devis d'appel d'offres, parce qu'évidemment, un devis d'appel d'offres, ce n'est jamais parfait, on le sait tout le monde, la perfection, ça n'existe pas, là, mais lui a peut-être compris, après le dialogue, que les hypothèses qu'il avait prises pour soumissionner, c'était en dessous de ce que la Société s'attendait puis il fallait qu'il rehausse.

Q. O.K. Donc, vous, pour vous, c'est plausible que deux soumissionnaires qui participent au même dialogue compétitif comprennent des choses diamétralement opposées qui amènent un à diminuer des heures puis l'autre à en ajouter?

R. Monsieur le commissaire, je ne pense pas que... je ne

pense pas qu'ils ont... ce n'est pas comme ça que je le verrais, je le verrais plutôt à dire : ils ont répondu en fonction de leur interprétation d'un devis d'appel d'offres pour lequel ils ont fait des hypothèses, hein, parce que tu te bases sur des hypothèses basées sur ce qui est écrit. Quand tu réponds, il y a un comité de sélection, ce que j'ai entendu du dialogue, ce que j'ai vu par la suite, là, le comité de sélection, lui, envoie ce que monsieur Malenfant appelait des plaquettes pour dire : « Oh, ici, tel soumissionnaire, je ne suis pas sûr qu'il a bien compris, l'autre... », puis des fois, c'est l'inverse aussi, puis des fois, c'est les mêmes. Ça fait que ça pourrait arriver que pour certains, un soumissionnaire n'avait peut-être pas bien cerné ce que la Société s'attendait, et là, là il y avait une plaquette rouge, donc au dialogue, la Société entamait une discussion avec ce prestataire-là et à la fin de la discussion, le prestataire dit : « Là, il faut que je réajuste mon bordereau puis il faut que je réajuste ma soumission », puis la même chose de l'autre côté, mais à l'inverse, ça pourrait arriver.

Q. Je comprends. Donc, vous nous avez mentionné tout à l'heure que constatant les écarts qu'il y avait, vous

vous interrogiez à savoir qui, de façon indépendante, analysait les écarts qui étaient constatés dans la préparation de la livraison 2, donc qu'avez-vous recommandé à ce sujet-là?

R. Écoutez, Monsieur le commissaire, moi, pendant tout ce processus où j'avais de l'intervention... cette intervention-là à faire, mon expérience du secteur public évidemment m'a aidé, j'avais développé des gens, j'avais développé des connaissances, et j'avais eu la possibilité de rencontrer monsieur Frenette, Yves Frenette à quelques reprises, on allait prendre un café de façon informelle, et j'avais mentionné à monsieur Frenette, puis je l'appelais Yves, je dis : « Yves, les positions se cristallisent de plus en plus, moi, je pense qu'il faut trouver une façon, il faut que l'organisation ou les deux organisations trouvent une façon d'essayer d'enlever de l'émotion, puis de façon factuelle, nonobstant la responsabilité, analyser vraiment les écarts pour essayer de trouver une planification la plus juste, précise, pour livrer ce qui est attendu. ».
Puis je disais, aujourd'hui, ce qu'on trouvait, nous, comme Alliance, l'Alliance, c'est que l'information, c'était beaucoup monsieur Malenfant, puis on lui avait confié le mandat, c'était correct, là, mais

nous, notre canal de communication était beaucoup monsieur Malenfant. Moi, je cherchais une façon, parce qu'au gouvernement, souvent, puis dans une entreprise, on aime ça croiser les gestionnaires de l'information, puis ce n'était pas pour me plaindre ou quoi que ce soit, c'était juste pour dire : « On a un enjeu, on a un problème, c'est votre grand projet, c'est notre grand projet, on peut-tu essayer autre chose? Parce que force est de constater que si on continue de cette façon-là, il va rester deux solutions : on reste braqués, on termine le contrat, il n'y aura pas d'autres façons, tôt ou tard. Ça fait que le contrat, lui, permet autre chose, ça fait qu'on peut-tu... ».

Puis je disais... puis là, Yves : « Michel, je t'entends, tout ça », puis là, à un moment donné, monsieur Malenfant a quitté, ça fait que ce mandat de réconciliation des écarts là a été confié à monsieur Frenette par madame Tremblay, bon, est-ce que mes discussions avec monsieur Frenette, ça a fait... je ne veux pas avoir cette prétention-là, mais sachez que nous, ce qu'on voulait, ce n'était pas nuire à monsieur Malenfant ou autre, on voulait juste la réussite, donc pour réussir, il faut que toutes les parties prenantes des deux organisations soient

dedans.
Q. O.K.
R. Donc, du président d'IBM à la présidente de la Société, et cetera.
Q. Quand vous dites que monsieur Malenfant a quitté, à quoi faites-vous référence?
R. Bien, c'est son témoignage qui me l'a rappelé, mais il était partie en maladie pour un certain temps, monsieur Malenfant, puis ça a coïncidé aussi avec -- puis je ne sais pas dans le temps, là, il faudrait le voir-- mais c'est sûr que j'avais eu des discussions préalables avec monsieur Frenette sur la gestion des écarts puis essayer de voir de prendre peut-être un peu plus de recul, puis d'essayer d'amener des acteurs de part et d'autre à documenter des écarts, puis former une gouvernance en fonction du respect du contrat, avec des avocats, et caetera, pour essayer de voir si on peut progresser dans la chose.
Q. O.K. Parce qu'à ce moment-là, IBM-LGS ont chiffré l'écart en termes d'heures de réalisation, les écarts pour réaliser la livraison 2; on va vous montrer le document, la pièce 75_P-1641, qui est le document 1 sur votre ordinateur aussi, si vous voulez voir la version complète.
R. O.K.

Q. Sinon, madame la greffière adjointe va le diffuser. Voilà. Donc, si on va à la page 2, donc on donne le contexte, là; qui a préparé ce document, qui a fait l'analyse des écarts?

R. D'abord, c'est sous la responsabilité de monsieur... probablement de monsieur Aboutanos, au départ. Monsieur Aboutanos, dans IBM, il existe des équipes qu'ils appellent le Tiger Team, c'est peut-être... ça fait un drôle de nom, mais dans les faits, c'est une équipe d'experts qui sont là pour deux choses dans la vie : tous les projets SAP dans le monde d'IBM, tous ces projets-là, avant d'être approuvés, passent par eux, et en cours de projet, quand il y a des enjeux, ces gens-là experts reviennent pour refaire soit des replanifications ou des ajustements.
Donc, c'est vraiment basé... puis c'est basé sur vraiment des méthodologies qu'ils ont, plus évidemment une quantité de projets, hein, les leçons apprises, une quantité de projets qu'ils ont livrés. Donc, quand ces gens-là débarquent, évidemment, c'est des Américains, on a un enjeu, il y a un enjeu de langue, mais nonobstant ça, c'est quand même des experts du monde SAP qui ont vu des centaines et des centaines de projets.

Q. Parfait. Et si on va à la diapo 5 de cette

présentation-là, on voit qu'il était prévu investir quelque 900 000 heures pour la réalisation de la L2, puis une fois que la Tiger Team met son grain de sel et constate la réalité du projet, on monte à près de 2 millions d'heures; c'est bien ça?

R. Effectivement.

Q. O.K., parfait. Puis on voit une rubrique, là, la séparation intégration fonctionnelle en rouge, intégration technologique en bleu, gestion du changement et assistance à la gestion bureau de programme intégration qualité?

R. Oui.

Q. Les choses qui augmentent le plus sont l'intégration fonctionnelle et l'intégration technologique?

R. Évidemment.

Q. À quoi ça fait référence, l'intégration fonctionnelle?

R. Écoutez, je n'ai pas participé à la construction de ce document-là, je l'ai vu quand je faisais... quand je suis arrivé. De mémoire, l'intégration fonctionnelle et technologique et/ou un ou l'autre, là, c'est relié à deux, trois grands paramètres : de l'évolution de portée, des hypothèses contractuelles qui ne s'avèrent pas, et beaucoup relié à ce que je vous ai mentionné tout à l'heure, ce qu'on va appeler

de la complexité, donc l'absence de règles d'affaires qui commence à se préciser et la complexité de ces règles d'affaires là dans l'ensemble de la solution.

Q. O.K. Avant qu'on tombe dans...

R. Oui.

Q. J'essaie d'y aller par étape pour que...

R. O.K.

Q. Donc, j'en étais à c'est quoi l'intégration fonctionnelle et l'intégration technologique, je ne veux pas rentrer dans la source des écarts?

R. O.K.

Q. Mais c'est quoi un fonctional spec, un devis fonctionnel?

R. O.K. En bon français, c'est je prends un besoin, j'ai un processus, donc dans les faits, c'est je traduis le langage à faire, donc le besoin et l'ensemble de ces particularités, règles d'affaires, et caetera, dans un langage qui, par la suite, va être transmis à un développeur qui, lui, va programmer.

Je vous le résume, c'est ça un spec fonctionnel.

Q. O.K. Est-ce qu'on peut dire que le plan, le processus, le plan, c'est l'intégration fonctionnelle puis c'est ça qui triple...

R. Exact.

Q. ... de temps, puis l'intégration technologique, c'est

le temps de programmation?
R. Exact.
Q. Et celui-là double?
R. Exact.
Q. O.K., parfait.
R. C'est ma souvenance, ma compréhension, Monsieur le commissaire.
Q. Parfait. Donc, si... et ensuite, on va comprendre aux diapositives 6 et 7 le pourquoi de cette augmentation d'heures. Donc, à la... puis c'est un peu ce dont vous nous parliez tout à l'heure, là, dans les raisons, on parle du *ratio of fonctional effort*, donc ça prend plus de temps à traduire ces processus-là, c'est ce que je comprends?
R. Tout à fait.
Q. Vous comprenez la même chose que moi?
R. Oui.
Q. L'analyse d'affaires aussi reste à faire?
R. Hum hum, exact.
Q. Ensuite, il y a l'enjeu du sur site puis à l'étranger, voulez-vous nous en parler?
R. Oui. Effectivement, moi, c'était le premier grand projet que j'avais à travailler où il y avait des gens offshore, parce qu'au gouvernement, avant, ce n'était pas très... ce n'était pas permis, on n'avait

pas ça, par contre, l'ampleur, l'ampleur de CASA, l'ampleur puis aussi l'absence d'expertise SAP à Québec, on va le dire comme ça, là, et même au Québec, parce qu'il y a beaucoup de projets, ça fait en sorte que... et là, il y a des projets SAP un peu partout, c'est impensable de tout faire ce qui est exigé sur site, donc le *on site*, c'est sur site, le le *near shore*, c'est au Québec, mais dans des centres, ce qu'on appelle, nous, des centres d'innovation ou des centres de développement, donc où les consultants travaillent dans un édifice tout le monde ensemble, IBM en a un à Montréal qu'il appelle son centre d'innovation client, donc c'est des spécialistes, exemple SAP, Oracle, il y en a de différentes industries, qui sont regroupés ensemble et qui font du travail un peu à distance, mais qui connaissent davantage le Québec, notre législation, nos institutions, et caetera; et le offshore, bien, ça, c'est des usines, écoutez, je n'aime pas ce mot-là, parce que c'est des êtres humains, mais il n'en demeure pas moins que c'est de l'expertise très spécialisée, en passant, il y a des pays dans le monde où l'expertise est très forte, mais qu'ils n'ont pas notre langue, pas notre culture, des time zones différents, avec une absence de

connaissance complète de qui on est au Québec, là.

Q. O.K. Et à la diapo suivante 7, là, ce qu'on constate, c'est que la Tiger Team constate qu'il y a un écart important entre les données qu'IBM a sur combien de temps devrait prendre la rédaction d'un devis fonctionnel, la réalisation, et caetera, comparativement à ce qui se trouve dans les faits dans le projet CASA?

R. Exactement, ce qu'IBM mentionne ici, c'est dans l'évaluation, selon leurs standards, ça prend 28 heures écrire une spécification fonctionnelle, mais à la lumière de ce qu'ils voient aujourd'hui, pour des raisons d'expertise, puis ce n'est pas négatif, là, c'est pour des raisons d'expertise et de complexité, ça va passer de... selon eux, de 28 à 79 heures pour écrire une même spécification fonctionnelle.

Q. O.K. Le titre de la diapo, c'est « *Key findings on estimates* », est-ce que je comprends bien que ce qu'on parle des IBM *standard metric*, c'est ce qui a été utilisé pour faire la soumission au départ?

R. Monsieur le commissaire, je ne peux pas vous garantir, parce que je n'étais pas là, j'ose croire que oui, mais je ne peux pas le confirmer, je ne peux pas le confirmer parce que je n'étais pas présent lors de la soumission.

Q. O.K., parfait. Donc, c'est le résultat des travaux de planification et de réconcile... pas de...
R. Non.
Q. On ne réconcilie pas les écarts, mais on les nomme, nommer le problème, c'est déjà une première étape, mais bref, on nomme où on en est.
Je vais demander à madame la greffière adjointe de vous montrer la pièce 75_P-1642, qui est la pièce... le document MD2 que vous avez aussi sur l'ordinateur devant vous.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Je comprends qu'il y avait un dépôt en bloc?

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Elles sont déjà produites, celles-là.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Elles sont déjà produites?

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Mais oui, il y a un dépôt en bloc pour les autres, mais celles-là ont déjà été...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Ça avait déjà été produit, parfait.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Ah, c'est des nouvelles. Non, O.K., excusez-moi, c'est parce que l'équipe est trop rapide, moi, je pensais que les pièces étaient produites, là, je suis

désolée.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Les 75 sont nouvelles, donc c'est entre 75_P-1641 à 75_p_1660.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Parfait, dépôt en bloc.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Désolée. Oui, merci, s'il vous plaît.

Q. Donc, voilà, si on pouvait aller à la page 2, s'il vous plaît.
Donc, c'est une lettre qui est adressée à Bernard Roy du 27 février 2019, dont l'objet est « Résultat final de l'exercice de planification de la livraison 2 »; est-ce que c'est une lettre dont vous avez pris connaissance à l'époque?

R. Tout à fait, Monsieur le commissaire, j'ai vu cette lettre-là.

Q. O.K., parfait, bien qu'elle ne vous est pas adressée. Si on va au dernier paragraphe de cette page-ci, bon, on explique le processus dont vous nous avez fait part :

> « La Société a accepté de participer à des ateliers afin que les parties s'entendent sur l'ampleur des efforts devant être fournis pour la livraison

des lots composant la livraison 2. Ces ateliers ont été tenus avec les experts de l'intégrateur, le Tiger Team, le quality an delivery excellence, et les experts de projet IBM et les experts de la Société, incluant la direction de la vérification et de l'évaluation des programmes »

Qu'on a connue à la Commission sous l'acronyme DVIEP; c'est bien ça?

R. C'est bien ça.

Q. Monsieur Daniel Pelletier.

R. Oui.

Q. Donc, et si on va à la page suivante, donc ce que je comprends, c'est que la Société, sous la signature de monsieur Malenfant, confirme à LGS-IBM que les parties ont convenu que les efforts requis seraient de 1 million 400 heures pour réaliser la livraison 2; c'est bien ça?

R. C'est bien ça.

Q. Parfait. Que vous... tout le monde accepte que le partage de risques va s'appliquer à la livraison 2, c'est ce que je comprends du paragraphe suivant :

« Conformément au contrat, la

réalisation de ces lots fera l'objet d'un partage de risques »?

R. Ce que je pourrais juste... c'est vrai, juste peut-être juste préciser, Monsieur le commissaire, effectivement :

« Conformément au contrat, la réalisation de ces lots fera l'objet d'un partage de risques »

C'est vrai, bien que le contrat mentionne également qu'on peut l'appliquer ou pas, tout dépendant du lot, c'est mentionné ça également, mais oui, ce qui est là est correct.

Q. O.K. On constate que les écarts sont de l'ordre de 56 %, donc ça va prendre des efforts 56 % plus grands et :

« L'intégrateur reconnaît aussi que le contrat stipule qu'il pourra avoir à réaliser des travaux à taux réduit lors de l'utilisation de la contingence et à taux nuls par la suite si le partage de risques entre en scène. Conséquemment, les parties s'engagent conjointement à poursuivre la gestion rigoureuse de ces efforts afin de limiter l'utilisation de la

contingence. »

Vous nous avez dit tout à l'heure que vous étiez surpris du niveau de contingence dans le contrat, la contingence proposée; comment, avec 56 % d'écart, on pouvait tenter de limiter d'utiliser la contingence?

R. On a... Monsieur le commissaire, je pense que tout le monde vit d'espoir, évidemment, là, mais en même temps, c'était... c'était d'avoir des... un grand espoir, selon moi, là, très honnêtement.

Q. Donc, cette lettre est signée par Karl Malenfant, et si on va à la page suivante, je comprends toutefois que Bernard Roy, à titre de vice-président du Québec, services mondiaux, IBM Canada et président du groupe LGS a signé cette lettre comme étant conforme à sa compréhension aussi de la situation?

R. Effectivement. Je me rappelle de... j'étais dans le mandat que j'avais à faire, mais quand cette lettre-là est arrivée, évidemment qu'il y a eu beaucoup d'échanges dans... dans... entre la Société et IBM et même à l'intérieur d'IBM, et c'est pour ça qu'à un moment donné, quand on lit la lettre, il y a des mots comme « pourrait avoir à », je trouve que, honnêtement, je pense que tout le monde... c'est vrai que ça laissait une trace, ça laissait une trace de quelque chose, par contre, on verra que ce 1.4

million d'heures là va évoluer encore deux fois éventuellement.

Q. On va y arriver.

R. On va y arriver, mais oui, l'Alliance, par sa signature, reconnaît ça. Puis je tenais, moi, je me rappelle, à ce que ça monte au plus haut niveau pour que ce soit signé, puis je pense, si ma mémoire est bonne, monsieur Roy signait en l'absence... je pense que c'était en l'absence de monsieur Aboutanos, il me semble, monsieur Aboutanos, je ne sais pas si c'est celle-là, en tout cas, bref, ce n'est pas bien bien grave, mais monsieur Roy avait quand même un titre important au Québec, et Claude Guay était quand même quelqu'un de bien placé au Canada.

Q. Parfait. Six mois plus tard, là, on va vous montrer le document 3, qui est la pièce 75_P-1643, où donc, le 24 septembre 2019, la Société avise le comité des demandes d'ajustement de portée qu'on souhaite, par l'intermédiaire de cinq DAP, ajouter des travaux de réalisation du CST, là, le centre ...

R. Du contrôle routier.

Q. ... du contrôle routier, puis on explique comment financièrement on va le faire; c'est un document qui vous dit quelque chose, ce qu'on montre à l'écran, monsieur Dumas?

R. Oui, Monsieur le commissaire, oui.
Q. Puis vous en avez pris connaissance à l'époque du projet?
R. Oui, parce que de mémoire, 24 septembre, je devais... j'avais terminé ce que j'avais, le premier mandat à faire, puis là, mon rôle par la suite, parce que ça aval été clair avec monsieur Malenfant et clair avec mon organisation que je ne pouvais... que je ne pouvais pas jouer le rôle de monsieur Aboutanos, c'était impossible, parce que moi, je ne connais pas SAP, donc pour moi, il n'était aucunement question que j'aille gérer un projet, je ne pouvais pas faire ça, donc, que j'acceptais de rester comme mandataire exécutif pour la relation d'affaires et le respect des engagements, donc être l'interface avec IBM, ça, je pouvais le faire.
Et c'est là que la décision a été prise, avec commun accord avec monsieur Malenfant, d'amener... puis moi, j'avais exigé dans IBM : « Si vous voulez que je reste mandataire exécutif, je veux un expert SAP qui a fait les plus grands projets au monde de SAP », et est arrivé monsieur Gleb Dubovets; la problématique, c'était la langue, mais la Société permettait... a reconnu l'expertise de l'individu, et pour moi, c'était très important.

Et c'est là que madame Busque également, Caroline Foldes-Busque a pris le rôle de chef de projet de la livraison 2, donc monsieur Malenfant, évidemment que Caroline relevait de monsieur Malenfant, moi, dans mon cas, monsieur Dubovets ne relevait pas de moi, parce que pour moi, c'était précis, c'était clair, je voulais... parce que d'abord, c'est un employé IBM, moi, je suis un employé LGS.

Donc, monsieur Dubovets avait toute la latitude pour gérer le projet sans aucune interférence de ma part.

Q. Parfait. Donc, vous, c'est quoi votre rôle à ce moment-là si monsieur Dubovets est en charge de la réalisation de la livraison 2?

R. D'abord, c'était de m'assurer qu'on avait aux commandes de la livraison 2. Qui était costaude et compliquée, quelqu'un qui connaissait SAP, qui avait fait des grands projets de cette nature-là complexes, pas nécessairement dans le secteur public parce que c'était difficile à trouver, mais qui avait vécu des grandes transformations, et chez IBM, c'était un... ce qu'on me disait à l'époque, c'était un des meilleurs directeurs de projet, d'ailleurs, son titre c'est un delivery exécutif, donc c'est quelqu'un de costaud. Il a accepté de venir au Québec, monsieur Dubovets, pour redevenir un chargé de projet, alors

que dans sa vie, il était rendu un peu plus loin dans sa carrière, donc c'était extrêmement important. Donc, moi, ce que je devenais maintenant, c'était... comme le signataire du contrat, c'était LGS, ça prenait un mandataire exécutif de LGS pour maintenir la relation d'affaires puis s'il y avait des écarts dans la livraison puis qu'il y a des éléments contractuels qui devaient être adressés, évidemment que j'en étais informé assez rapidement, ça, ça faisait partie de mon rôle, et je faisais l'interface avec IBM.

Q. Donc...

R. Donc, moi, j'avais... si vous me permettez, maître.

Q. Oui, pardon.

R. J'avais un autre emploi, là, moi, je gérais 1 500 consultants, c'était ça ma job chez LGS, j'avais une transformation à faire, mais je voulais que ça fonctionne CASA, parce que j'ai à coeur les services publics puis je voulais que ce projet-là fonctionne, mais je savais que je n'étais pas la bonne personne pour le gérer.

Puis en passant, c'était très clair aussi pour moi, je n'ai facturé aucune heure de mon temps à la Société de l'assurance automobile, il n'était aucunement question que j'en facture une. Pour moi,

j'y allais comme exécutif, parce que j'avais un emploi chez LGS, j'étais un VP exécutif, j'avais une transformation à faire, je voulais l'exécuter, c'était ça qui m'animait, mais que j'allais aider, mais il fallait que je m'assure qu'on avait les bons ingrédients pour livrer le projet, ça, pour moi, c'était important, donc je restais au comité directeur du projet évidemment comme exécutif, et je supportais Gleb et l'équipe de réalisation quand il y avait des enjeux au contrat, là je pouvais intervenir auprès de Karl, des choses comme ça.

Q. O.K.

R. C'était ça mon rôle.

Q. Donc, si je comprends bien, vous prenez la portion relation d'affaires avec le client, gardien du contrat, des intérêts d'IBM dans le contrat, dans ce qui a été signé, puis monsieur Dubovest, lui, s'occupe de réaliser les engagements d'IBM à travers le contrat, mais dans la livraison de la solution; c'est bien ça?

R. Tout à fait, Monsieur le commissaire, c'est exactement ça. Et en termes de respect du contrat, il faut juste... je veux juste ajouter que je n'étais pas... j'étais l'interface avec IBM, parce qu'IBM, évidemment, ces grandes firmes de

services-conseil-là, la gestion de contrat, ça fait partie de leur ADN, c'est de ça qu'ils vivent, donc les contrats, il y a des équipes d'avocats, des équipes internes à Toronto, à New York qui gèrent ça plus près. On a une opinion, on émet des opinions, on essaie... mais la décision appartient au propriétaire, qui est IBM, là.

Q. O.K. Puis juste pour en revenir à notre document, donc l'annonce qui est... le mémo qui est envoyé au comité des demandes d'ajustement de projet où on annonce qu'il y aura cinq DAP qui seront émises pour ajouter les travaux en lien avec le contrôle routier, quelle est la réaction de LGS-IBM à cet ajout de portée qui n'est pas banal, là, qui est de 40 quelque millions de dollars?

R. Évidemment que, Monsieur le commissaire, mon réflexe à moi personnellement, puis après, je pourrai parler du reste d'IBM, mais comme employé de LGS, ce n'est pas nécessairement une bonne nouvelle. Sur l'aspect financier, ça peut paraître beau, ça fait des revenus puis peut-être un peu plus de profits pour la corporation, mais un projet, quand on a déjà une portée costaude puis on y ajoute une autre portée, ce n'est pas simple. Les paramètres fondamentaux de la gestion de projet, c'est portée, coûts, échéance,

donc à partir du moment où on ajoute quelque chose, c'est parce que ce n'est pas juste ajouter une portée de façon verticale, c'est qu'à partir du moment où on ajoute cette portée-là, elle a des répercussions ailleurs sur le projet, ailleurs sur les ressources, ailleurs sur les interdépendances avec les autres modules, partout.

Donc, c'est un peu... ça a un bon côté pour la corporation, parce qu'elle voit qu'elle va... elle peut faire des revenus additionnels, mais on ne minimise pas les risques ici, soit dit en passant, selon moi, puis ça, je l'exprime, mais en même temps, je comprends la Société de vouloir l'intégrer, hein, au fur et à mesure que... et c'est encore une conséquence d'une conception pas suffisamment claire pour moi, au fur et à mesure qu'on avance puis qu'on découvre les possibilités que SAP peut nous amener, bien, on découvre que, puis là, on voit qu'on devrait probablement le mettre là.

Ça fait que voilà, oui, c'est une bonne nouvelle, je pense que ça fait plein de sens d'un point de vue conceptuel, mais d'un point de vue pratique, quand on exécute un projet, il y a toujours un petit frisson quand on fait de l'ajout de portée comme ça.

Q. Je peux peut-être vous suggérer qu'on prenne la pause

de l'après-midi à ce stade-ci, Monsieur le commissaire.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui, alors retour à 15 h 45.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Merci.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Ça va? Bonne pause.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Veuillez vous lever, 20 minutes de pause.

(SUSPENSION DE L'AUDIENCE)

(REPRISE DE L'AUDIENCE)

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Vous pouvez vous asseoir.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Q. Donc, monsieur Dumas, quand on s'est laissés, on était... on est à l'automne 2019, l'équipe d'experts chez IBM, le Tiger Team, confirme qu'il y a 1 400 heures supplémentaires à... il y a 1 400 heures totales à réaliser pour livrer la livraison 2, ce qui est le double de ce qui avait été prévu, on vient de vous ajouter une... un élément de portée important, le contrôle routier, et chose qu'on n'a pas parlé ce

matin, la livraison de la L2 doit se faire en mode Big Bang.

Donc, qu'est-ce que ça amène comme réflexion chez vous, ces trois éléments-là?

D'abord, est-ce que la livraison en mode Big Bang représente un risque à vos yeux?

R. Monsieur le commissaire, pour moi, c'est un des plus grands risques du projet, et le pourquoi, c'est simple, c'est que quand on fait un projet pour les citoyens du Québec, il faut s'assurer de leur donner le service auquel ils sont en droit de s'attendre. Donc, à partir du moment où je ferme des services publics pendant trois semaines, un mois, peu importe le temps, ça crée des impacts, c'est clair que ça va en créer.

Donc, le Big Bang, la difficulté de ce genre de stratégie là sans parallélisme, puis je pourrai y revenir peut-être un peu plus tard, mais la problématique, c'est qu'il y a de l'inconnu; l'inconnu entre le départ et l'atterrissage, entre les deux, là, il y a des grands mouvements de milliards de données des citoyens du Québec, avec des données nominales, financières, et cetera, on a beau faire beaucoup d'essais, il n'en demeure pas moins que c'est un risque qui est très difficilement

atténuable, dans le sens où il reste un risque dans le grand déménagement, et quand on a ce genre d'approche, si on veut les prendre, ça nous prend des plans de reprise solides, très très très solides, et ça prend un élément fondamental, je l'ai nommé, ce qui, pour moi, est du parallélisme, j'ai eu ces discussions-là à plusieurs reprises avec monsieur Malenfant, et le bureau de projet, à des périodes comme ça, là, et même plus tard, parce que pour moi, c'est quelque chose qui est... pour lequel j'avais des frissons, même avec IBM aussi, je leur disais : « Écoutez, comprenons, là, que c'est des milliards de données à convertir. — Oui, mais là, Michel, l'appel d'offres disait que les données allaient être clé. — Oui, mais nonobstant tout ça, ça demeure des données en masse qu'on prend au jour A, puis au jour B, on réouvre tout en même temps. » Donc, les courbes d'apprentissage des utilisateurs, il y a plein d'affaires qui arrivent.

Ça fait que la prime d'assurance, pour moi, obligatoire, c'est... ça prend du parallélisme.

Q. O.K.

R. Donc, moi, j'amène cet élément-là, notamment, j'en ai amené d'autres, mais celui-là. Et on me dit : « Ah, les experts nous disent que ce n'est pas possible. ».

Q. Mais je ne veux pas qu'on aille là tout de suite.
R. Pas tout de suite? O.K. Excusez-moi.
Q. Je veux qu'on aille à ce moment-ci où vous constatez que ça va prendre beaucoup plus d'heures...
R. Oui.
Q. ... on ajoute de la portée, puis dans un contexte où il y a un Big Bang, combien devient risqué à vos yeux le projet?
R. Bien, pour moi, c'est...
Q. Puis est-ce qu'on a encore la bonne approche pour la livraison 2?
R. Ah, ça, c'est autre chose. O.K. En termes de risque, c'est un projet qui est, pour moi, très élevé, pour différentes raisons, là, la durée longue, parce que la vie continue à évoluer, puis il faut comprendre qu'on est dans un contexte au gouvernement où le politique a des orientations puis il veut adresser ses projets de loi puis que ça va avoir des impacts sur les systèmes informatiques, donc on ne peut pas arrêter une machine politique pendant 10 ans, c'est impossible, ou huit ans, c'est très difficile, puis on peut le comprendre, c'est...
Donc, de cet angle-là, c'est... donc, de l'angle de la durée, c'est énorme; de l'angle de l'approche prise, c'est pour moi un très grand risque, puis on

va en reparler, et sous l'angle de la solution, évidemment que quand je vois... là, on l'a vu, on ajoute une portée qui va avoir des impacts éventuellement sur la durée, c'est sûr, et pour lequel on prend... on essaie de prendre un module de SAP qui gère des pièces d'entrepôt, qui s'appelle plan de maintenance, et faire fitter la gestion d'un permis de conduire puis l'immatriculation avec l'ensemble des conditions puis des règles qu'on doit y ajouter.

Ça fait que pour moi, il est clair qu'à ce moment-là, j'ai des échanges, et même... parce que j'ai écouté son témoignage, monsieur Malenfant l'a confirmé, on n'a peut-être pas la même... apport stratégique à cette discussion-là, mais pour moi, la discussion avec monsieur Malenfant a été claire, on a deux enjeux, et même, j'avais discuté avec IBM avant, parce que pour IBM, ça peut vouloir dire bien des choses aussi, mais IBM était ouvert à ce que je le nomme.

Q. Nommer quoi?

R. Nommer le fait que ce n'était pas la bonne... selon nous, ce n'était peut-être pas la solution appropriée, puis que c'était la stratégie sans plan... sans parallélisme ou sans plan de reprise

costaud ou sans une autre approche qu'un Big Bang, elle était difficilement acceptable, moi, je trouvais ça.
Ça fait que j'en ai parlé avec Karl pour me faire dire... puis je n'étais pas dans la gestion du contrat, je vous le dis, là, très sincèrement, pour moi, ça n'avait aucune importance à ce moment-là. Peut-être j'étais naïf, parce que je venais d'arriver, mais ceci étant, l'important, pour moi, c'était de mettre les facteurs de succès pour que ça marche puis diminuer les risques.
Donc, j'ai proposé à Karl, dire : « Karl, on devrait-tu regarder, on devrait-tu demander aux équipes de regarder une autre solution, quelle qu'elle soit, pour adresser permis-immat? ».
Bon, là sa réponse rapide, puis je peux le comprendre de sa posture de chef de projet : « Michel, vous voulez faire diversion, vous avez signé un contrat. »
Puis là, j'essayais de lui dire, je ne suis pas dans le contrat, juste un pas de recul, j'essayais de trouver une façon de... les écarts n'arrêtent pas de s'agrandir, puis on va voir que le temps donne un peu raison, on va voir deux replanifications plus tard.
Ça fait que j'en ai parlé avec lui, là, je me disais, bon, à qui j'en parle, je vais en parler avec IBM, à

qui... mais encore, j'en ai parlé avec Daniel Pelletier, le vérificateur interne, parce que j'avais des rencontres avec monsieur Pelletier, au début, quand je suis arrivé, je le rencontrais, je pense, une fois par mois ou deux mois, et à un moment donné, je ne pouvais plus aller le rencontrer, on m'a demandé de garder la gouvernance, la structure de gouvernance du projet, parfait.

Q. Qui vous a demandé d'arrêter de rencontrer Daniel Pelletier?

R. C'est Karl Malenfant. Puis ce n'est pas des mauvaises raisons, j'en suis convaincu, c'était déjà difficile, le climat entre la vérification interne puis le directeur de projet puis le bureau de projet, là, à l'époque, mais quand je rencontrais monsieur Pelletier, il y avait un monsieur, qui était Martin...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Lapierre?

R. ... Lapierre, vous comprenez que monsieur Lapierre avait déjà travaillé à la CSST.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Q. Hum hum.

R. Moi, je connaissais monsieur Lapierre, et j'ai dit deux choses : « Je pense que la solution pour livrer

permis-immat, il y a trop d'écarts », puis j'ai dit à Martin : « Rappelle-toi de la moderne », puis il a dit « Oui ». Bon, ça fait que ça, c'est une chose. J'en ai aussi parlé avec Yves Frenette, j'avais l'occasion de prendre des cafés avec Yves Frenette, j'en ai glissé un mot, mais une fois que j'en parle, la maîtrise de l'ouvrage, je reviens là-dessus, et la maîtrise d'oeuvre, la décision appartient à la Société de l'assurance automobile.

Moi, en tant... je en me considère pas un expert SAP, mais j'ai de la connaissance de projet, j'émets un conseil au nom d'IBM sur quelque chose qui nous apparaît à ce moment-là, peut-être qu'on devrait... et même, il y a des architectes d'IBM auxquels j'ai demandé, moi, de regarder des avenues additionnelles, pour ne pas le nommer, je pense que c'était monsieur Jean-François Simard, quelque chose comme ça, son nom, et il y avait des scénarios possibles, mais la décision de la Société, on reste *on the plan*, on reste sur le plan, parce qu'on ne veut pas faire diversion aux équipes, il y a 400 ressources, et cetera, on est dans la bonne direction, on s'est entendus sur un nombre d'heures, et cetera, bon, ça fait que ça a été la décision.

C'est ce que j'ai fait comme exécutif, je me sentais

dans l'obligation de le nommer, puis de conseiller le client, puis après, bien, c'est là que j'ai appris, en consultation, quand tu conseilles, tu ne diriges pas, oups, pour moi, ça a été un peu un choc, parce que quand j'étais de l'autre côté, tu diriges, tu prends les décisions, mais là, comme... on n'avait pas la maîtrise d'oeuvre, là, mais on l'a conseillé, je peux vous dire qu'on l'a nommé.

Q. O.K. Donc, vous en avez parlé à monsieur Malenfant?

R. Oui.

Q. Vous en avez parlé à monsieur Frenette, vous en avez parlé à la DVIEP, est-ce que c'est les seuls intervenants à la SAAQ à qui vous en avez parlé?

R. Non, Monsieur le commissaire, j'en ai parlé aussi au bureau de projet, Sylvain Cloutier, le directeur du bureau de projet, on a eu des discussions à ce sujet, et de mémoire, Monsieur le commissaire, à un certain moment, après mon arrivée, on avait... puis je ne me rappelle pas du moment, là, exactement, mais on avait réussi à créer comme un... une genre de table de discussion avec monsieur Malenfant, monsieur Frenette, madame... madame Tremblay, moi-même, monsieur Roy, je pense, ou monsieur Guay, là, il y avait d'autres... où on avait... on avait pris le temps de nommer ce risque-là aussi, mais la décision

de la Société a été la même, puis je la respecte, puis LGS et IBM avaient signé un contrat, bien, il est dans le contrat, ça fait que... mais je peux vous dire que... sous serment, que je l'ai nommé.

Q. Est-ce que ça a été mis par écrit, est-ce que cet avis, ce conseil, ce caveat a été signifié par écrit à la Société?

R. De mémoire, je ne pense pas, parce que vous comprenez que j'ai... moi, j'ai un gestionnaire de projet à côté de moi, le directeur du projet, qui ne veut pas que j'aille là vraiment, qui est sur son plan, pas pour des mauvaises raisons, là, lui, il... puis qu'il y a une gouvernance en place où c'est lui qui dirige, et nous, on est... il faut être aussi respectueux comme consultants de cette ligne hiérarchique là à un moment donné, vous savez, quand on se fait rappeler, c'est moi le directeur de projet, c'est avec moi que tu parles, c'est correct, il faut respecter ça aussi, pour différentes bonnes raisons, mais je n'ai pas souvenir que je l'aie écrit, Monsieur le commissaire, mais j'ai le souvenir de l'avoir dit aux gens que je vous ai mentionnés, par exemple.

Q. O.K., parfait. Donc, c'est là qu'on en est, la décision est prise de continuer avec la solution choisie initialement.

Arrive en octobre 2019, puis on va vous afficher la pièce 75_P-1645, qui est votre document 5.
Voilà, qui est une note à la présidente et cheffe de la direction et au directeur général, services d'affaires mondiaux d'IBM, donc d'Yves Frenette, monsieur Malenfant et vous-même, datée du 4 octobre, et donc, si je comprends bien, c'est la note par laquelle on crée le comité de réconciliation des écarts, parce que là, on sait qu'on a un écart, mais on ne sait pas c'est de la faute de qui, c'est payable à qui, comment, quels efforts sont dus par LGS-IBM, quels efforts sont dus par la Société, donc on crée un comité pour analyser tout ça; c'est bien le cas?

R. Effectivement, Monsieur le commissaire, on crée, à la demande de la présidente et... et du directeur général d'IBM, un comité, qui sera présidé par Yves Frenette et moi-même.
Puis juste attirer votre attention sur le « de », donc on voit que ceux qui écrivent la note, c'est Yves Frenette -- donc, les responsables du comité, puis vous... je pense qu'avant, ce mandat a été donné à Yves Frenette et moi-même, mais on voit que dans l'expédition de la note, ce n'est pas juste Yves Frenette et moi qui écrivons, il y a monsieur

Malenfant, le pourquoi, c'est que c'est sûr que monsieur Malenfant n'est pas confortable au fait que quelqu'un d'autre prenne la réconciliation des écarts que lui-même avec son bureau de projet, son argument, à l'époque, c'est de dire : bien là, moi, j'ai un bureau de projet, c'est moi qui devrais contrôler ça, vous essayez, l'Alliance, de faire... t'sais, d'amener ça à un autre niveau, moi, je disais : on essaie juste d'enlever de l'émotion puis essayer d'avoir une neutralité pour apprécier les écarts, puis il restera le temps, éventuellement, ce comité-là, ou aux experts de ce comité-là, de trouver à qui est la responsabilité financière de ça.

Q. O.K. On voit, là, après le deuxième paragraphe, les objectifs...

R. Oui.

Q. ... du comité?

R. Oui.

Q. Donc, d'avoir une compréhension commune du fonctionnement du partage de risques, ce dont vous avez parlé ce matin, que vous aviez constaté que les deux parties n'avaient pas la même compréhension du partage de risques, donc c'est un des... des objectifs du comité?

R. Effectivement, puis c'est assez exceptionnel de voir

que deux ans après le début d'un contrat, on en soit là encore, puis que le contrat, on a livré la livraison 0, on a livré la livraison 1, puis là, on est dans la 2, puis on ne se comprend pas encore sur c'est quoi le partage de risques, c'est problématique, donc c'est le temps qu'on se comprenne, parce que... puis vous êtes... l'histoire dira que ça ira loin à la médiation, on verra plus tard, là, mais c'est... c'est ça, c'était fondamental qu'on le comprenne, que tout le monde le comprenne.

Q. « Identifier et analyser toute évolution ayant un impact financier sur le programme, et ce, à partir de l'analyse de risques de la livraison 2 puis de l'évolution des hypothèses contractuelles. Identifier les impacts sur l'application du partage de risques. Soulever tout autre élément d'écart, le cas échéant. Parvenir à une compréhension commune des parties sur l'évolution des risques, sur les écarts et, le cas échéant, leur impact, puis émettre des recommandations quant à la suite de l'exécution du contrat eu égard à

la livraison 2. »

Pourquoi on se demande l'impact de l'évolution des hypothèses contractuelles puis de l'analyse des risques de la livraison 2 sur l'application du partage de risques, est-ce que l'application du partage de risques est remise en question par l'une des parties?

R. Effectivement, parce que l'Alliance, de son côté, le partage de risques, ils en ont une compréhension, on peut l'appliquer, on ne peut pas l'appliquer, la Société dit : « Bien, on l'applique, puis voici ce que ça veut dire. » Donc, oui, effectivement, il y a... il y a un enjeu, effectivement, là, c'est qu'est-ce que... est-ce qu'on comprend bien ce que ça veut dire, puis là, tranquillement, bien, on va le voir que... là, on commence à comprendre que... l'Alliance commence à comprendre davantage qu'elle n'est pas maître d'oeuvre, pas maître d'ouvrage, mais les risques financiers, ça va lui être... il va en prendre une grande partie, sans avoir un mot à dire sur la décision, les décisions qui seront prises, parce que le maître... le maître d'oeuvre, c'est lui qui décide de... de l'alignement, de... on va là, tu engages telle ressource, on ne prend pas telle. Donc, là, l'Alliance commence... ce n'est pas comme

ça qu'ils le comprenaient nécessairement, pour eux, on peut décider de l'enlever, puis quand on partage les risques, c'est chacun nos risques, non non, c'est... c'est plus que ça, là, il y a des risques communs, c'est sûr que chaque partie a des responsabilités, mais oui, il y a un écart vraiment, puis ça comporte des impacts, il faut que tout le monde les comprenne, ce que ça veut dire.

Q. O.K. Et si on descend le fonctionnement, là, on voit que c'est monsieur Frenette et vous qui êtes responsable du mandat, au premier paragraphe, mais qu'il y a un comité exécutif qui est formé pour le mandat, qui inclut monsieur Malenfant et monsieur Bernard Roy; quelle fonction occupe monsieur Bernard Roy déjà à l'époque de la réconciliation des écarts?

R. 2019, je pense qu'il est vice... il est président de... il est-tu rendu président de LGS ou vice-président services mondiaux de LGS, président GBS Canada parce qu'il y a beaucoup d'acronymes, mais il est une fonction d'exécutif, je vous dirais ça, chez LGS et IBM.

Q. O.K. Sur la page suivante, on voit que « Pour vous assister, les leaders de ce comité de travail... » vont être Claude Lantier, qui est fourni par la Société, puis Michel Lavoie; qui est Michel Lavoie?

R. Michel Lavoie est un employé de LGS, qui a un certain niveau de recul, qui connaît les projets, qui est un PHD, donc qui est capable d'avoir un peu... qui comprend les choses, qui comprend le contrat, donc il est impliqué dans CASA, mais l'important pour nous, c'est d'avoir des gens qui ont un peu de recul, au lieu de voir les arbres, juste les arbres, parce qu'on va les faire venir, les experts, pour les... mais ça prend quelqu'un qui voit la forêt aussi, qui est capable de voir la forêt, donc c'est pour ça qu'on nomme monsieur Lavoie de notre côté, puis que monsieur Lantier, bien, lui, il avait une plus grande connaissance, monsieur Lantier, que monsieur Lavoie, parce qu'il avait déjà travaillé à la Société longtemps, puis il avait été impliqué, mais c'est pour ça que monsieur Lavoie est là.

Q. O.K. Monsieur Dubovets est en fonction à ce moment-là dans le projet, en octobre 2020?

R. De mémoire, oui, monsieur Dubovets est là, effectivement.

Q. O.K. Et puis, pourquoi il n'est pas à ce comité-là?

R. Bien, d'abord, il est focussé pour essayer de livrer la solution avec madame Busque, Foldes-Busque, réorganiser le travail, parce que là, il faut changer la chaîne de montage puis et cetera, puis on aura

l'occasion peut-être d'en reparler, mais il est vraiment dedans, les deux bras dans le projet pour essayer de livrer la solution.

Q. Dans le moteur pour le faire partir?

R. Oui, effectivement.

Q. O.K. Vous avez pu compter, là, sur les conseils de maître De Rico, fourni par la Société, et un avocat de l'Alliance pour vous aider dans vos travaux?

R. Effectivement.

Q. Puis on voit que les rapports sont faits aux PDG des deux sociétés, monsieur Guay pour l'Alliance puis madame Tremblay pour la Société?

R. Exactement.

Q. Parfait. Est-ce que, vous, vous avez intervenu avec les avocats dans le cadre de ces travaux-là ou c'est resté au plan technique?

R. Non, c'est resté plus, je vous dirais, Monsieur le commissaire, au plan technique, on voulait... mais non, je n'ai pas eu d'interventions -- en tout cas, certainement pas avec maître De Rico, c'est plus l'avocat de la Société, puis l'avocat d'IBM, non plus, je ne crois pas... j'ai peut-être eu des... peut-être qu'il nous informait où il en était rendu, là, mais pas plus que ça, là.

Q. O.K., parfait. Ensuite... et donc, comment a

fonctionné le comité pour tenter de réconcilier les écarts, ça a été quoi son mode de fonctionnement?

R. On avait identifié, je pense, une quinzaine d'écarts, là, 14 écarts, regroupés dans cinq familles, on avait essayé de structurer le tout, et certains écarts devaient être documentés par la Société, d'autres documentés par l'Alliance, donc par les... les experts, ceux qui étaient sur le terrain, mais de façon indépendante, ils étaient chacun dans leur coin, et par la suite, un pouvait commenter les éléments de l'autre, et monsieur Lantier et monsieur Lavoie s'assuraient d'essayer de faire converger le tout vers une bonne compréhension puis d'essayer de voir ce qui était, où on pouvait... il y avait-tu des écarts réconciliables ou pas.

Donc, c'était ça le mode de fonctionnement, c'était d'essayer juste d'identifier d'abord, puis après ça, tranquillement, bien là, de par les discussions, on commence à comprendre ce qui est irréconciliable ou moins facile puis plus simple, ça fait que ça a permis un peu de prendre... d'avoir ce recul-là, parce que sinon, on était trop camper dans les...

Q. Puis les experts qui documentaient auxquels vous faites référence, on parle de qui, par exemple, ou quel niveau dans le projet?

R. Oui, je vous dirais, les architectes, les team leads qu'on a appelés, donc les responsables, les gens du côté de l'Alliance, des gens comme Martine Gagné, Brigitte Bracken, des gens comme ça qui... mais qui géraient des équipes, donc eux autres s'alimentaient de leurs équipes, puis il y avait un travail à accomplir.

Q. Parfait. On va vous montrer le document, attendez, 75_P-1646.

Donc, est-ce que, ça, c'est un exemple de documentation, là, des écarts?

R. Tout à fait.

Q. Puis il a existé de ces fiches-là pour chacun des... des éléments?

R. Oui, effectivement.

Q. O.K., parfait. Très bien. On va prendre maintenant le... peut-être juste nous dire aussi, dans le comité de la réconciliation des écarts, est-ce que le Tiger Team a joué un rôle?

R. Je croirais que oui, parce que... oui, parce qu'à un moment donné, il fallait estimer; à partir du moment où on parle d'estimer, chez IBM, c'est automatique, ça prend des gens de l'équipe du Tiger Team qui se penchent sur les estimations, donc c'est sûr qu'ils ont participé.

Q. O.K. Pendant tous ces éléments-là, d'un point de vue financier, les choses sont un peu arrêtées par ailleurs entre... en tout cas, sont... sont à basse vitesse entre la Société et LGS-IBM.
Si on prend le document 4, qui est la pièce 75_P-1644, c'est une lettre de décembre, là, mais ce qui nous intéresse, c'est la page 3 de ce document-là, où on voit que... ça ne sera pas long. Donc, si on descend, que depuis septembre 2019, ce ne sont que des paiements partiels qui sont faits par la Société à IBM?
R. Tout à fait.
Q. C'est bien le cas?
R. Tout à fait.
Q. Parfait. Donc, on est vraiment dans un moment où on fait une petite pause puis on essaie de s'entendre sur la livraison 2?
R. C'est-à-dire, le projet se poursuit, les 3, 400 consultants travaillent, je recommande à IBM d'être... parce que c'est sûr qu'eux, il faut qu'ils paient leurs employés, de l'autre côté, donc IBM souhaite être payée, évidemment.
Par contre, ils sont conscients dans quoi on est, j'ai l'appui de Claude Guay, Bernard Roy, puis de dire : « Écoutez, à un moment donné, il faut marcher

avant de courir, il faut les réconcilier, ces écarts-là, on va trouver des quantums, on va aller au bout du processus. » Entre-temps, la Société nous permet d'avoir accès à des paiements partiels, parce qu'ils sont capables de justifier que ce qu'on construit a de la valeur, il faut respecter les règles du contrat aussi, t'sais, c'est le conseil que je leur donne.

Donc, moi, ce que je propose, c'est dire : écoutez, soyons patients, allons au bout, mais évidemment que ce n'est pas facile, je ne vous dirais pas... puis ce n'est pas simple, parce que c'est des sociétés... ces sociétés-là, c'est beaucoup de millions, là, je pense qu'on l'a témoigné, c'est 6, 7, 8 millions par mois, de mémoire, je n'ai pas le chiffre exact, mais c'est quand même beaucoup d'argent, et on comprend que ce projet-là, pour IBM, en plus... bien, « en plus », pas en plus, mais on comprend que c'est un... quand on regarde la composition de l'équipe, il y a beaucoup de pigistes là-dedans, là, de sous-traitants, ce qui, en passant, pour moi, n'était pas une formule gagnante nécessairement.

Normalement, quand tu t'attaques à des gros projets comme ça, tu as une équipe interne solide, forte, qui connaît tes méthodologies à fond, on essaie... mais

le contexte francophone de la chose, l'ébullition des projets à l'extérieur, faisait en sorte qu'il fallait qu'IBM ait recours à son réseau de sous-traitants pour venir à la Société.

Donc, ça aussi, c'était un défi, ça fait qu'IBM, lui, il doit payer, il paie ses employés, mais je vous dirais juste, ça amène... ça amène de la pression un petit peu dans... dans l'organisation, mais ça fait partie... puis je dis à Claude Guay puis à Bernard, ça fait partie de votre rôle, moi, je ne suis pas un employé d'IBM, bien, oui, ultimement, mais je suis quand même dans LGS, Claude Guay était quand même celui qui faisait en sorte qu'à New York, ils prennent, puis à Toronto, ils comprennent dans quoi on était exactement.

Q. Parfait. Donc, les travaux de réconciliation se font, en décembre, il y a une... un premier rapport qui se fait -- je m'excuse, je veux juste voir si j'aborde...

Parfait. Donc, il y a une... une première présentation, un premier rapport, là, sur la réconciliation des écarts qui se fait, c'est le... votre document 7, et c'est la pièce 75_P-1647.

Très bien. On va aller à la page... diapo 5 -- vous connaissez ce document, monsieur Dumas?

R. Je l'ai vu, je n'ai pas été partie prenante de son élaboration, parce que ça, c'est un document, je pense, oui, je le vois, là, pour le CTI-CAPV de la... mais ce qui est à l'intérieur, je le reconnais, là.

Q. Parfait. Donc, si on va à la diapositive 5, ce sont bien les cinq familles d'écarts telles que vous les aviez regroupées au comité de réconciliation des écarts?

R. Tout à fait.

Q. Parfait. Ensuite, si on se... on va à la diapositive suivante, la 6. Donc, on parle de la deuxième étape des travaux où, effectivement, le Tiger Team a été impliqué dans la validation de la valeur -- des écarts et de leur valeur, il les a validés, les... les 14 écarts sont résumés à la diapositive 24, on va y aller tout de suite, juste pour avoir un portrait d'ensemble.

Donc, ce sont l'ensemble, là, des écarts par famille, puis on verra que dans chacune des diapositives, puis on peut prendre la 8, par exemple, on va venir expliquer chacun des écarts.

Donc, l'écart numéro 1, c'est un ajout de portée du contrôle routier, on fait une évaluation préliminaire des coûts, puis on dit où on en est rendus par rapport à ça, puis on va faire ça pour chacun...

chacun des écarts, là, qui... chacun des écarts qui aura été identifié.

Ce qui va faire évoluer la... la... l'estimation de la valeur du projet.

Si on va à la diapositive 19, là, on est rendus à une valeur totale de projet, pour la livraison 2, de 299 millions, si on considère les efforts tant de l'Alliance que de la SAAQ, laissant 135 millions d'écarts à concilier; c'est bien ça?

R. Oui.

Q. Parfait. Si on va au document 8, qui est la pièce 75_P-1648, là, on a... ça, c'est un document interne à LGS-IBM, qui est produit environ dans les mêmes dates, là, au même moment de l'évolution de la réconciliation des écarts.

Si on va à la diapositive 2, bon, ce qu'on peut lire, au troisième picot, c'est :

> « *Tiger Team is called into review results, works with the client to develop the 1.4 million hours model with October 2020 go-live. October 2020 go-live was a client mandate, team always new that this would not be enough time.* »

Donc, on comprend que, ça, c'est un document qui est

éminemment interne, si le Tiger Team, qui est l'équipe d'experts, vient, valide, c'est pertinent -- bon, travaille à développer le modèle de 1.4 million d'heures dont on a parlé tantôt, avec un go-live, avec un déploiement en octobre 2020, puis qu'on sait que ce n'est pas assez de temps, pourquoi fait-on travailler les gens dans ce sens-là?

R. Je pense que c'est le temps, Monsieur le commissaire, qui fait évoluer les choses, les choses se précisent dans la réconciliation des écarts. Quand les gens évaluent, octobre 2020, la vélocité que ça va prendre pour arriver à développer les 2 000 RICEFW, là, on en parlera peut-être, les 2 000 personnalisations, je vais essayer de le simplifier, basé sur les métriques d'industrie puis les métriques que le Tiger Team, ils disent qu'il n'y a pas assez de temps.

Ça fait qu'il faut voir comme un processus en continu, hein, la première fois où on fait une estimation, là, on rentre dans un processus plus précis pour en comprendre encore plus les causes, là, on voit que les équipes travaillent ensemble également à préciser des éléments, ce qui va amener, évidemment, un nouveau... bien là, on va le voir, mais on voit que le délai ne sera pas suffisamment long, c'est ça qu'on commence à voir ici.

Q. Oui.
R. Ça fait que c'est pour ça que... ce n'est pas... ce n'est pas statique, au fur et à mesure qu'on avance puis on découvre, puis qu'on interagit avec les gens, donc qu'on est plus précis dans exactement la complexité et tout, bien, c'est... c'est à cause de ça que ça va évoluer.
Q. Oui. Sauf qu'à moins que ce soit ma maîtrise, là, de l'anglais qui n'est pas... qui n'est pas adéquate, moi, ce n'est pas ça que je lis; ce que je lis, c'est qu'on a accepté de travailler dans les paramètres du client, mais on savait que ce n'était pas assez de temps, puis on l'a écrit, là, qu'on travaillait à 1 400 heures pour livrer en octobre 2020; est-ce que je comprends qu'on a peut-être manqué un peu de transparence?
R. Je ne dirais pas manquer de transparence, je pense que les équipes étaient de bonne foi à dire : « On va essayer de trouver des façons de s'optimiser dans la chaîne de montage. » Oui, c'était très ambitieux, c'est vrai, mais je pense que c'est plus... ce n'est pas le mot « transparence », parce que je pense que rendu où on était là, c'est le temps de mettre les choses sur la table, puis pour voir si, ultimement, on continue ou on ne continue pas, c'est... c'était

ça l'objectif qu'on avait, là, nous, qu'on poursuivait comme exécutif. Ça fait que...

Q. Parce que ce n'est pas banal...

R. Non.

Q. ... l'extension de temps supplémentaire qui a été négociée, on le voit à l'avant-dernière puce, après l'intervention du Tiger Team, on en arrive à définir un déploiement en décembre 2021?

R. Tout à fait, tout à fait. Et on va voir plus tard qu'il va y en avoir une autre, mais il faut comprendre l'impact de la... il y a différents éléments, hein, l'impact de la portée, de CST sur le calendrier, bon, il y a plein de choses qui font en sorte qu'on le décale à ce moment-là de 15 mois additionnels, ce n'est pas rien, vous avez raison, c'est 15 mois de plus, et je pense que là, c'est la grande prudence aussi qui commence à s'installer à cause de la vélocité, les gens, ils veulent... ils veulent être prudents, ils veulent être sûrs que là, on est le plus précis possible, je vous dirais, bon, est-ce qu'il y a un peu de contingence là-dedans, on verra qu'il n'y en avait peut-être pas tant que ça, mais c'est plus dans cet esprit-là.

Ça fait que moi, je ne prends pas ça comme... oui, c'est une mauvaise nouvelle, parce que tantôt, ça va

avoir des coûts, mais en même temps, à l'étape où on est, c'est important de se le dire, puis que tout le monde comprenne où on est, puis c'est quoi vraiment que ça va prendre pour qu'on puisse prendre la... la... pour que la Société puisse prendre ultimement la meilleure décision pour elle, ça fait que j'aime mieux cette... même si c'est tard, j'aime mieux peut-être la transparence à ce moment-ci que de ne pas l'avoir eue, puis que ça arrive une fois qu'on sera entendus.

Au moins, là, je ne dis pas qu'il n'y aura pas d'autres enjeux après, mais au moins, c'est ça l'objectif qu'on a, précisons le plus possible, mettons les choses sur la table, puis après, on verra à qui appartient la responsabilité, puis il y aura une décision qui aura à être prise par les exécutifs.

Q. Du temps, c'est des heures, n'est-ce pas, des heures-hommes, heures-femmes, heures-personnes; on n'a pas dit tout à l'heure que LGS avait retiré des heures dans sa deuxième soumission, on n'est pas en train de remettre ce qu'on a enlevé?

R. Déjà, quand qu'on regarde le nombre d'heures, c'est ça. Par contre, quand je l'analyse, je me dis : l'enjeu principal qu'on... dans lequel on est ici, c'est un enjeu de vélocité, vélocité qu'on veut dire

quelques éléments, c'est-à-dire des règles d'affaires, complexité des specs fonctionnelles, puis ajout de portée, c'est là-dedans qu'on est.
Quand la soumission a été faite en 2017, quand ils ont répondu, je n'étais pas là, là, mais il me semble, je fais une petite analyse en disant : les règles d'affaires, elles n'étaient pas connues, ça fait que je ne peux pas faire de lien là, l'ajout que je fais ici, qu'IBM fait ici, ça a un lien direct avec les règles d'affaires, qui sont la cause... dans le fond, la conséquence de tout le reste, on augmente la complexité, il y a plus de RICEFW, donc ce n'était pas connu, à l'époque, donc je ne suis pas capable de garantir qu'il y a un lien entre le retrait du 800 000 heures et la situation là.
Ce que je peux vous dire, c'est que le retrait du 800 000, pour moi, comme je n'étais pas là, il demeure... il demeure une question, puis je l'ai appris à la Commission, puis la diminution de la contingence aussi, mais je ne ferais pas de lien avec ça ici directement, parce que les éléments de l'époque sur lesquels IBM s'appuyait étaient absents des devis d'appel d'offres, les règles d'affaires n'étaient pas là, maintenant, ils les ont, et ils sont capables d'en apprécier la complexité, et

l'impact de ça sur la chaîne de production, je pourrais dire, ou sur la chaîne de développement, ça fait que.

Mais c'est vrai que le chiffre... je suis très conscient, moi aussi, j'ai fait : tabarouette! 800 000, 800 000, mais je ne suis pas capable de faire cet... cet élément-là, là.

Q. Mais deux choses, la vélocité...

R. Oui.

Q. ... c'est la vitesse à laquelle on va réussir à développer des éléments qui sont des RICEFW, là, qui sont des unités de développement, c'est à ça que vous faites référence?

R. Oui, bien, vélocité, c'est un grand... on va le voir comme un grand thème, Monsieur le commissaire, qui a différents... puis il est expliqué dans... dans un document...

Q. Mais dans le concret, là, de votre intervention?

R. Écoutez...

Q. Le problème de vélocité, c'est la capacité à finir un RICEFW?

R. Oui, à produire.

Q. À produire un RICEFW?

R. Et le pourquoi de ça, bien, c'est, des fois, j'avais... là, j'ai une règle d'affaires qui est

complexe, c'est plus long que prévu, j'ai besoin d'experts techniques et d'experts métiers qui sont plus connaissants que ce que j'ai, puis ce n'est pas négatif de dire plus connaissants, ça ne veut pas dire que les gens ne le sont pas, mais quand on a des systèmes patrimoniaux qui datent de 50 ans, c'est sûr que ça se complexifie avec le temps. Ça fait qu'il y a une série d'éléments, expertises, règles d'affaires, et tout ça fait en sorte que c'est là qu'on est.

Ça fait que c'est vraiment pour ça qu'aujourd'hui, on est devant cette situation-là.

Q. O.K. Mais ce que vous avez dit, c'est : on ne peut pas faire de lien entre les heures retirées de la soumission puis maintenant, parce qu'ils ne connaissaient pas les règles d'affaires, mais ils ont... IBM-LGS a quand même accepté de soumissionner sur la base de « Il me manque des règles d'affaires », donc il fallait qu'ils posent des hypothèses sur la complexité de celles-ci, n'est-ce pas?

R. C'est une... c'est une très bonne question, Monsieur le commissaire, puis vous avez tout à fait raison, mais la... l'appel d'offres, ce qu'elle mentionnait, c'est : voici les processus, l'appel d'offres

mentionnait également : les règles d'affaires vont suivre, l'appel d'offres mentionnait également qu'on va avoir des lots de travail pour définir les planifications détaillées, faire les phases d'exploration puis ajuster nos éléments.
Donc, IBM, c'est sur cette... comme Deloitte, c'est sur cette hypothèse-là qu'ils ont fait leurs... ils ont fait une proposition basée sur ce qui est dans un devis. Un contracteur, c'est comme ça qu'il travaille, il a un devis, il pose des hypothèses en fonction de ce qui est écrit, et il fait sa soumission en fonction de ce qui est là.
Il y a des processus, il regarde tous les processus, qui sont super bien documentés, et ces processus-là, parfait, ça fitte dans la solution de plan et de maintenance, c'est parfait, ça va me prendre tant de temps, mais s'il me manque l'autre bout du spec, qui est le plus important, qui est les 25 000 conditions qui fait en sorte que je vais pouvoir émettre un permis puis une immatriculation, qui va avoir des impacts sur la complexité de chacun de ces RICEFW-là éventuellement, bien, ça, ils ne l'ont pas à l'appel d'offres, mais ils savent que ça va venir, puis ils savent qu'ils vont pouvoir le replanifier, c'est ce qui est un peu écrit, c'est... ça fait que donc,

c'est sur cette base-là qu'a été faite la soumission. Vous avez raison, c'est pour ça que tantôt, je vous disais, la contingence, moi aussi, je la trouve... mais elle est peut-être ailleurs dans leur proposition, je ne peux pas en juger, je n'étais pas là, mais la contingence, sur la ligne contingence, c'est sûr qu'elle n'est pas élevée.

Q. Mais vous ne m'avez pas dit tout à l'heure qu'en fait, les règles d'affaires sont dans les lois et règlements du Québec quand on parle d'une société d'État?

R. Bien, c'est-à-dire que ce que je voulais dire, c'est que les règles d'affaires, ça émane, c'est-à-dire que quand le gouvernement met des lois et fait des règlements, ça amène une série de conditions dans les organisations à appliquer, exemple, une personne de 16 ans peut avoir accès à un permis de conduire, mais va avoir quatre points de démérite, vous savez, toutes ces conditions-là...

Q. C'est ça, les règles d'affaires?

R. C'est ça, les règles d'affaires.

Q. Ça fait qu'elles sont écrites dans les lois et règlements?

R. Bien, c'est-à-dire que l'interprétation fine n'est pas là, elles sont dans les dossiers fonctionnels et

dans les systèmes COBOL directement, parce que ça s'automatise, toute cette automatisation-là.

Q. Mais on est quand même capables d'apprécier qu'un PGI qui va gérer le Code de la sécurité routière puis la loi sur qui... les titulaires de permis puis l'immatriculation d'automobile, c'est un petit peu plus compliqué, peut-être, que gérer un entrepôt de pièces, par exemple?

R. J'en conviens, Monsieur le commissaire, c'est effectivement que le contexte du secteur public, avec ses lois, règlements, c'est plus complexe, vous avez tout à fait raison. Ça, c'est vrai.

Q. Puis... puis si on fait un parallèle avec la construction...

R. Hum hum.

Q. ... quand, comme entrepreneur, je soumissionne sur un projet de rénovation d'un vieil édifice où on me dit qu'il y a probablement de l'amiante, on ne me dit pas nécessairement qu'il va falloir que je prévoie des mesures de protection de mes travailleurs, qui auront à retirer l'amiante, on s'attend à ce que l'entrepreneur connaisse l'environnement légal et réglementaire dans lequel il va exécuter son projet et prévoit une complexité supplémentaire dans sa soumission au cas où il y aurait de l'amiante et

qu'il doit mettre en place des mesures de protection de ses employés, qui vont nécessairement lui coûter plus cher; vous êtes d'accord avec moi?

R. Tout à fait.

Q. Bon. Donc, ce que je comprends de votre témoignage, c'est : les règles d'affaires ne sont pas là, mais les règles d'affaires sont en partie dans les lois et règlements, puis la question qui est en débat dans la réconciliation des écarts, c'est la complexité supplémentaire des règles d'affaires, elle est la responsabilité... elle doit... cet... ce risque-là qui s'est matérialisé doit être assumé par qui, il doit être assumé par la Société, qui n'aurait pas divulgué une partie de ses règles d'affaires, ou doit être assumé par LGS-IBM, qui aurait dû se mettre un facteur de risques suffisant dans sa soumission pour faire face à des règles d'affaires spécifiques d'une société, dans une province du Canada, avec un modèle d'affaires unique, une société qui s'occupe tant des permis que de l'immatriculation; vous êtes d'accord avec moi, c'est un peu ça, l'enjeu de la réconciliation des écarts?

R. Le gros de l'enjeu de la réconciliation des écarts, c'est... c'est ça, effectivement.

Q. C'est ça. Puis il reste que c'est cette

appréciation-là de la complexité qui a probablement joué dans la deuxième soumission, ça fait que là, on a... on a toutes nos... vous ne pouvez pas me donner la réponse, je le comprends, vous n'êtes pas là au moment de la soumission, mais on est d'accord que les enjeux sont ceux-là?

R. Au niveau des enjeux, les enjeux sont ceux-là.

Q. Parfait.

R. Effectivement, les enjeux, c'est vraiment ça.

Q. Très bien. Si on va à la... donc, il y a l'enjeu de la complexité dont vous nous avez parlé, avec la... si on va à la diapositive 5, il y a un autre enjeu, qui est celui de... du... de la... l'équilibre du lieu des ressources, là, qui vont réaliser le projet; pouvez-vous nous expliquer en quoi ça impacte les écarts, là, en quoi ça constitue un écart qui doit faire l'objet d'une réconciliation?

R. O.K. Dans le fond, simplement, c'est que le coût d'une ressource, pour un contracteur, en Inde, versus le coût de cette même ressource-là au Québec, elle est loin d'être la même. Il y a beaucoup d'écarts pour la même expertise, énormément.

Donc, à partir du moment où, dans une soumission, tu... dans la stratégie de soumission, tu déposes une proposition avec un... ce qu'ils appellent un mix des

ressources, sur site, en centre de développement ou offshore, c'est clair que ça l'a... ça se répercute sur le prix de la soumission.

Donc, si on change ce paramètre-là en cours de route, exemple, j'avais prévu... mettons que j'ai prévu 40 % de mon staff en Inde, puis que je décide que... après-coup, je décide que, pour différentes raisons, que c'est 10 %, il est clair que ce n'est pas le même coût pour le contracteur, parce qu'il y a... il y a un fossé entre les deux, là, entre les deux taux.

Et c'est pour ça que moi, toute l'histoire des taux, dans ce type de contrat-là, puis ça, c'est un autre débat, mais je suis plus dans ce que j'ai à livrer versus qui j'ai à gérer, c'est autre chose, mais ceci étant, on a un contrat avec nous.

Donc, c'est ça l'impact du mix de ressources, c'est que si je déplace... surtout du offshore, que je veux le diminuer pour le ramener sur site, c'est clair que pour le contracteur, lui, c'est une hypothèse qu'il a prise que le contrat lui permettait de prendre, bien, que l'appel d'offres permettait, bien, qui vient changer, ça fait que c'est sûr qu'il va réagir.

Q. Puis l'hypothèse doit changer à cause de quoi?

R. Bien, l'hypothèse peut changer pour différentes raisons. L'hypothèse pourrait changer parce que...

Q. Non, mais dans le cas ici, pourquoi c'est un enjeu, le mix des...
R. Ah, O.K. De mémoire, il y a deux éléments, il y a toute l'histoire autour de la sécurité puis la conversion, qu'on veut ramener, pour lequel la proposition, si ma mémoire est bonne, on amenait ça offshore, la Société, pour différentes raisons, veut le ramener, dans la livraison 2, ici au Québec. Donc, c'est la grosse partie de la... de l'élément, puis on essaie un petit peu, puis ça, c'est plus à la marge, de voir comment on ramène pas un petit peu de développeurs qui ont de la connaissance un peu plus locale à Québec, du Québec, puis qui parlent notre langue un peu plus, mais ça, c'est minime, le gros, c'est sécurité, conversion, c'est vraiment là que ça... qu'étaient les plus gros, selon moi.
Q. O.K.
R. Si ma mémoire est bonne.
Q. Puis... donc, ça, c'est des tableaux internes, là, parce qu'on se rappelle qu'on est dans une présentation interne chez LGS-IBM, mais ça, est-ce que ce sont des données qui sont divulguées aux clients habituellement, les ratios de... d'employés, parce que vous nous l'avez bien expliqué tout à l'heure, sur site, *on shore*, *near shore*, donc chez

vous, dans la région, puis vraiment offshore, est-ce que ces pourcentages-là sont divulgués habituellement?

R. Écoute, c'est clair que dans le cas de la Société, ça a été partagé avec le bureau de projet, j'en suis convaincu, parce qu'ils travaillaient ensemble à essayer de réconcilier les écarts, donc il faut qu'à quelque part, le volet du mix des ressources sorte.

Q. Mais ce que je veux dire, c'est un petit peu une donnée... je ne dis pas secrète, là, mais une... bien, une donnée sur laquelle un soumissionnaire va jouer pour aller chercher son élément -- jouer, dans le sens, pas dans le mauvais sens du terme, là, mais pour arriver à un prix qu'il juge compétitif suffisamment pour remporter un appel d'offres, bien, c'est un des leviers sur lesquels il peut aller jouer pour arriver à un prix qu'il croit compétitif, donc plus j'envoie du développement à l'externe, plus j'arrive à un taux moyen bas, plus je peux arriver à une soumission qui est à un bas prix?

R. Tout à fait. C'est exactement, mais je pense que par transparence, ça l'a été partagé avec la... la Société.

Q. Mais au début du projet, pas dans la soumission?

R. Oui, vous avez raison, vous avez raison.

Q. Parfait.
R. Bien, je n'étais pas à la soumission, mais d'après moi, c'est plus durant... durant le projet, je pense que oui, la soumission, je ne peux pas en témoigner.
Q. O.K., parfait. Très bien. Donc, ça, c'est les enjeux en lien avec la replanification à l'interne pour LGS-IBM, puis si on va à la diapositive suivante, là, on tente de chiffrer, dans ce contexte-là, le coût de l'extension qu'on demandera de 15 ou de neuf mois, à laquelle on faisait référence au départ.
R. Hum. Effectivement.
Q. Parfait. Donc, le report vient avec un... des coûts. Ensuite, il y a un autre travail, là, je pense, qui est fait à l'interne, mais qui est partagé, là, je pense, vous nous le direz, cette fois-ci, avec la Société, c'est le document 75_P-1649, qui est votre document 9, là, on en est au 24 janvier 2020. Parfait. Donc, il y a un... une réserve, là, qui est mise au début sur le fait que c'était un... un *work and progress*, là, ça fait que je comprends que c'est une deuxième replanification qui est faite, sur la base des... en prenant en considération les éléments qu'on a vus dans la présentation précédente, qui est présentée à la Société.
On présente, à la diapositive suivante, l'ensemble

des écarts, hein, vous nous avez parlé de 14 écarts que vous avez réconciliés, là, on en est à 990 millions pour la Société seulement, pour un total... c'est ça, le... et la Société, et la SAAQ, on arrive à 1.2 million d'heures supplémentaires, puis là, on vient donner les estimés d'heures et le type d'écarts pour chacun des écarts, puis on... ça fait écho à ce que vous avez mentionné tout à l'heure, l'écart numéro 3, c'est la complexité des règles d'affaires, mais là, dans l'estimé du nombre d'heures, on a trois astérisques, puis si on va dans la légende en bas, on dit que la complexité des règles d'affaires a été calculée uniquement en dollars.

Donc, est-ce que je dois comprendre qu'on n'est pas en mesure d'accoler un nombre d'heures de travail découlant de la complexité supplémentaire des règles d'affaires?

R. C'est une très bonne question! Monsieur le commissaire, écoutez, j'avais... j'avais probablement vu ce document-là, là, mais quand je le regarde, il faudrait... c'est le Tiger Team qui a bâti ça, donc, moi, je n'ai pas la réponse du pourquoi on n'a pas... normalement, si j'ai une étiquette de prix, je dois être capable, en *reverse engineering*, à mettre des heures. Donc, là, je ne sais pas, dans la calculette,

pourquoi ce n'est pas arrivé, mais effectivement que c'est une bonne question, mais moi, personnellement, je ne peux pas y répondre, ce n'est pas que je ne veux pas, là, mais je n'ai pas... je n'ai pas cette réponse-là.

Q. O.K.

R. Mais normalement, ça... ça ne devrait pas être compliqué, parce que c'est... un dollar, divisé par un taux horaire, ou différents taux horaires, ça fait que ça donne... ce n'est pas... je trouve ça particulier, effectivement.

Q. Mais je comprends, là, que c'est un document qui a été préparé par la Tiger Team, mais vous êtes en charge du comité de réconciliation des écarts, là, vous recevez les analyses du Tiger Team...

R. Oui.

Q. ... puis vous devez vous entendre avec monsieur Frenette pour essayer de négocier quelque chose, mais donc, vous rappelez-vous si on a été capables d'attribuer un nombre d'heures ou si ça a juste été un chiffre, la complexité des règles d'affaires?

R. Je suis convaincu qu'on a été capables un jour de mettre un nombre d'heures à ça, mais vous allez... mais l'histoire va voir -- on va voir que c'est un écart qu'on n'a pas été capables de réconcilier,

hein, puis effectivement, c'est un point central, puis on en reparlera, mais on n'a pas été capables de le réconcilier.

Q. Non.

R. Mais nous, à ce qu'on voyait, monsieur Frenette et moi, c'est plus les fiches que vous nous avez affichées avec...

Q. Oui.

R. ... c'est plus ça qui nous remontraient que tous les détails fins de ça, mais je ne suis pas en train de m'en dissocier, là, c'est un document qui a été produit, mais qui a amené à produire la fiche.

Q. Je comprends.

R. Mais je n'ai pas la réponse.

Q. Puis... mais dans tous les cas, est-ce que vous êtes d'accord avec les auteurs de ce document-là que la complexité des règles d'affaires, le type d'écarts, c'est un écart de temps, hein, parce que c'est plus complexe, ça prend plus de temps, plus de temps, c'est plus d'heures?

R. Ça, c'est...

Q. O.K.

R. C'est clair.

Q. Ensuite, il y a l'écart numéro 4, qui est la réalisation qui est plus complexe, donc l'exécution,

là, dans le fond, c'est la... la réalisation du projet, qui est plus compliquée, qui est plus lent, hein, on n'a pas la vélocité qu'on veut.
Et là, on a... on nous réfère à la légende des deux petits astérisques, où on dit que la... la réalisation... cet écart-là, on le chiffre en prenant tout ce qui reste du 299 millions d'heures qu'on avait identifiées quelques mois plus tôt.
Donc, encore là, on n'est pas capables d'aller donner des heures, puis on dit juste « On avait raison avec notre 299 heures, déduisez ce qu'on a réussi à identifier ici, puis le reste, c'est ça »?

R. Oui. Effectivement, là, je le vois avec vous, là, je ne l'avais pas... je n'ai pas mémoire, je l'ai peut-être vu, ce document-là, là, mais c'est vrai que ça peut laisser sous-entendre ce que... qu'effectivement, c'est une... on n'est pas capables de mettre d'étiquette là-dessus, d'heures, on n'est pas capables de faire des travaux correctement.

Q. C'est ça. Mais c'est un... ça ressemble à un écart fourre-tout?

R. Bien, c'est-à-dire que... oui, ou c'est... il faut... oui, ça ressemble -- bien, ça ressemble à un écart où c'est l'impact sur tout le reste du projet de... donc, est-ce que... fourre-tout, je ne dirais pas ce

mot-là, mais ce que je comprends, c'est que c'est un écart qui est très difficile à venir... qui a l'air compliqué à venir chiffrer quelque chose.
Puis en passant, pour ne pas les... je ne veux pas les... c'est leur responsabilité de le faire, mais ce n'est pas nécessairement simple non plus d'aller... aller à calculer tout ça, c'est-tu le temps qui a manqué ou pas, je ne sais pas, mais évidemment que le... le tableau parle, il n'a pas été chiffré, il n'a pas été chiffré.

Q. O.K. Mais on a été capables de le chiffrer au moment de la soumission, puis on est capables de savoir que ça va nous prendre plus d'heures que ce qu'on avait prévu?

R. Effectivement, c'est sûr.

Q. Ça fait qu'on devrait être capables de l'évaluer?

R. Oui, effectivement, à partir du moment où on sait que ça va générer plus d'heures, on devrait être capables, avec les méthodologies, de mettre une étiquette de prix à ça, c'est sûr.

Q. O.K. Puis après ça, donc ça, dans ce tableau-là, on voit tous les écarts, l'exercice de dire c'est quoi le bout qui est pris par LGS, qui reconnaît que peut-être c'est sa responsabilité, d'autres de la Société, on voit ça où, ça va être... c'est dans le

processus de...
R. Non.
Q. Comment ça fonctionne?
R. C'est que... je pense qu'au mois de décembre, j'ai reçu une lettre de monsieur Frenette, à l'effet que... pour donner un statut d'où on était rendus dans la réconciliation, on voulait mettre ça par écrit pour les exécutifs, madame Tremblay et monsieur Guay, parce qu'on avait des engagements de prix, on dit : « On a... à fort potentiel de réconciliation, on en a tant, je pense que c'était 70 millions, environ, puis il y a des éléments pour lesquels actuellement on ne s'entend pas, on va poursuivre, et on le dit bien, il faut creuser, il faut aller plus loin, puis ces deux éléments où il y a des étoiles en faisaient partie, pour essayer de bien apprécier puis bien comprendre l'écart, parce que vous vous... puis à un moment donné, il y avait des... des petits ronds verts, des petits triangles jaunes, là, dans la lettre.
Q. Oui.
R. Donc, on avait, à ce moment-là, atteint une partie de l'objectif, c'est-à-dire dépersonnaliser, faire en sorte que les gens travaillent, puis on arrivait... on avait fait un bout de chemin, il y en a 70

millions de réconciliés, pour lesquels, avec des... certaines vérifications peut-être, là, mais... à faire, mais on n'est pas loin de s'entendre.
Le reste, on convient de poursuivre, bien qu'on pensait finir avant, ça demeure assez compliqué. Bon. Ça fait qu'à partir de là, je pense que c'est un bon statut, ce n'est pas parfait, mais on avance, on commence à comprendre mieux, ça, c'est bon, parce que ça va nous permettre de bien... bien la cerner, cette portée-là, puis les efforts à réaliser, puis on commence à convenir de... bon, c'était-tu vraiment de l'ajout de portée ou pas, certains éléments sont plus clairs, qu'on pourrait mettre en arrière de nous, donc... puis les équipes font le travail qu'on leur a demandé, puis ce processus-là apporte des fruits, bon, il n'est pas parfait, mais il marche.
Donc, on est là.
Donc, ce qu'on dit, c'est qu'éventuellement, on suit, les DAP vont... bon, les demandes d'ajustement de projet suivront, c'est la mécanique pour ajuster le tout, et on... t'sais, nous, de notre... on veut que ça continue à travailler de la même façon, on est sur la... t'sais, il faut juste continuer à bien analyser, répondre à ces éléments-là, les trois étoiles, les deux étoiles, aller plus loin pour avoir

le fin détail.
Et là, au lieu de ça, il est arrivé un moment précis...
Q. O.K. Mais on va beaucoup trop vite, monsieur Frenette, je vous ai posé une question simple, où est le partage de responsabilité... monsieur Dumas, je m'excuse...
R. Oui.
Q. ... parce que j'ai une lettre de monsieur Frenette devant moi, d'où le lapsus, à vous, mais c'est : où est la prise de responsabilité? Ce que je comprends, c'est que dans ce document-là, c'est LGS, avec sa Tiger Team, qui lève la main puis qui dit : « Un instant, il y a des écarts entre ce qu'on avait prévu, ce qui est fait », elle donne des nombres d'heures, mais là, on n'est pas rendus à dire c'est quoi la part de responsabilité que je prends, c'est quoi la part de responsabilité que la Société prend.
R. Pas au mois de décembre, vous avez raison, maître, je m'excuse.
Q. Parfait. Puis juste pour placer la lettre du mois de décembre...
R. Oui.
Q. ... c'est le document 4, d'où mon lapsus de tout à l'heure, le document... tout ce que ça dit, c'est que

ça va bon train, là?
R. Oui.
Q. Hein?
R. Oui.
Q. C'est la lettre qu'on a regardée tantôt...
R. Oui.
Q. ... avec les paiements partiels?
R. Exact.
Q. Qui est le document P... pas P, 75_P-1644, qui est votre document 4, c'est juste le suivi de la réconciliation des écarts?
R. Oui.
Q. Mais là, donc, au mois de janvier, on en est là, il y a à nommer ces écarts-là, et on place le coût de réalisation de la... du projet, de la L2, à 299 millions à ce moment-là. Parfait?
R. Oui.
Q. Ce qui nous amènera, effectivement... puis là, je veux juste voir si l'autre document, il est très long, parce que je vois qu'il est 16 h 51, puis vous siégez depuis 8 h 30 ce matin.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui, ça commence à faire longtemps, je regarde ceux qui sont avec nous depuis 8 h 30 ce matin, je pense que si vous achevez bientôt, il n'y a personne qui va

vous en tenir rigueur, maître Sarrazin.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Bien, je pense qu'on peut se laisser là-dessus, qu'on a la complexité des règles d'affaires et la complexité de réalisation du projet qu'on n'a pas d'heures encore d'attribuées pour ces...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Voilà.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

... éléments-là, puis la suite demain matin.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Parfait. 9 heures demain matin. Parfait. Bonne soirée.

Q. Ah, je vais rendre une ordonnance, l'ordonnance usuelle de ne pas communiquer de votre témoignage, parce que vous êtes en plein interrogatoire, ça va de soi.

R. Est-ce que ça l'exclut, Monsieur le commissaire, mon épouse?

Q. Je vous laisse aux bons soins de votre épouse.

R. Merci.

Q. D'accord? Bonne soirée.

R. Bonne soirée.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Veuillez vous lever, ajournement à demain, 9 heures.

- - - - -

16 h 52 – 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 [2] - 236:18; 286:3

1

1,5 [1] - 195:6
1.2 [1] - 314:5
1.4 [3] - 266:25; 297:20; 298:3
120 [1] - 221:8
133 [2] - 145:6; 223:17
135 [2] - 223:24; 297:8
140 [1] - 22:2
14_P-13 [1] - 172:12
156 [1] - 187:12
158 [1] - 141:25
1640.10 [1] - 166:4
1640.12 [2] - 121:9, 13
1640.9 [1] - 123:24
170 [3] - 7:11, 16; 16:13
19.. [1] - 89:6

2

2,5 [1] - 195:7
2.. [1] - 26:13
200 [9] - 28:15; 120:25; 121:22; 122:14; 141:24; 171:17; 176:4; 177:18; 180:19
2013-14 [1] - 222:20
2015 [3] - 122:13; 171:16; 177:19
2016 [11] - 185:1, 4; 206:16, 24-25; 207:8; 208:2, 6; 209:8; 213:12; 222:15
2019 [18] - 42:14; 47:12-14; 75:14; 94:4; 150:12; 208:6; 209:8; 230:12; 245:10; 263:12; 267:17; 274:19; 284:1; 288:16; 293:9
2020 [13] - 40:6; 61:9; 150:12; 153:12; 157:16; 185:4; 289:18; 297:21; 298:5, 11; 299:14; 313:17
2020.. [1] - 61:2
2021 [3] - 44:1; 185:5; 300:8
2022 [11] - 5:9; 52:4; 53:22; 64:17; 67:14, 16; 68:9; 72:9, 25; 112:10; 208:9
2022.. [1] - 26:10
2023 [21] - 5:9; 18:13, 16; 46:13; 63:24; 67:6; 68:25; 70:22; 72:22; 88:19; 89:9; 90:2; 93:24; 103:17, 23; 107:6; 165:15, 20; 168:4; 210:4
2024 [7] - 101:25; 207:8, 17, 22; 208:10; 211:4
2025 [3] - 99:23; 185:6; 190:7
21-22 [1] - 61:4
216 [1] - 185:5
225 [1] - 182:7
23 [2] - 19:8; 128:12
24 [5] - 220:18; 267:17; 268:4; 296:15; 313:17
250 [2] - 185:7; 186:2
269 [2] - 122:9; 171:8
28.5 [1] - 98:21
28_P-97 [1] - 31:7
29.. [1] - 55:15
297 [1] - 130:12
299 [4] - 297:6; 317:7, 11; 322:15

3

30.. [1] - 7:24
300.. [1] - 130:12
316 [1] - 97:22
33 [1] - 223:7
35_P-198 [1] - 130:7
36 [2] - 144:18; 251:8
360 [1] - 37:11
370 [2] - 87:17
372 [2] - 95:21; 96:7
376 [2] - 122:11; 171:10

4

4.1 [1] - 130:23
4.2 [1] - 130:23
4.3 [1] - 130:24
400 [8] - 73:20; 251:9; 264:19; 274:20; 281:21; 293:18; 299:14
401 [2] - 122:9; 171:9
41_P-225 [1] - 157:15
41_P-226 [1] - 153:11
41_P-228 [1] - 36:16
45,8.. [1] - 112:11
450 [1] - 234:11
454 [1] - 73:15
455 [2] - 106:9, 20
458 [12] - 106:20; 107:9; 109:21; 110:2, 8; 111:17, 23; 112:13; 119:23; 233:16; 237:12; 244:15
458.. [1] - 112:3
474 [1] - 120:9
48 [1] - 251:4
484 [1] - 40:2
493.11 [3] - 49:11, 14; 57:24
493.20 [2] - 69:11, 13
493.27 [2] - 77:7
493.29 [1] - 103:16

5

5.1 [1] - 119:18
5.5 [1] - 53:20
50 [5] - 85:7; 119:25; 186:10; 191:13; 304:6
51 [1] - 322:20
535 [1] - 131:5
56 [3] - 265:14; 266:4
56_P-641 [2] - 105:19; 108:22
56_P-653 [1] - 69:1
575 [2] - 83:11
59_P-709 [1] - 88:22
59_P-711 [1] - 90:12

6

600 [4] - 106:22; 111:6; 123:5
63 [1] - 76:16
640 [2] - 108:22; 109:3
641 [2] - 109:2, 5
658 [1] - 110:14
682 [3] - 111:4, 13, 17
69_P-908 [1] - 77:7

7

70 [2] - 319:11, 25
71 [1] - 158:8
74_P [1] - 121:13
74_P-1142 [1] - 134:12
74_P-1151.1 [1] - 127:25
74_P-1152 [2] - 123:12, 15
74_P-1210 [1] - 115:23
74_P-1404 [1] - 31:9
74_P-1630 [1] - 40:1
74_P-1639.11 [1] - 49:15
74_P-1639.16 [1] - 105:17
74_P-1640.10 [4] - 121:24; 128:3; 166:4; 169:22
74_P-1640.11 [2] - 142:19, 22
74_P-1640.12 [2] - 165:22; 166:10
75 [2] - 119:25; 263:3
75_P-1641 [2] - 255:22; 263:3
75_P-1642 [1] - 262:8
75_P-1643 [1] - 267:16
75_P-1644 [2] - 293:6; 322:9
75_P-1645 [1] - 284:2
75_P-1646 [1] - 292:9
75_P-1647 [1] - 295:23
75_P-1648 [1] - 297:12
75_P-1649 [1] - 313:16
75_p_1660 [1] - 263:4

8

800 [7] - 149:18; 249:3; 250:11; 302:15, 17; 303:6
880 [1] - 80:5

9

9.6 [1] - 42:23
900 [1] - 257:2
96 [2] - 39:25; 40:9
990 [1] - 314:2

A

abondamment [1] - 123:9
Aboutanos [11] - 234:17; 235:21; 236:12, 16; 237:5, 7; 256:6; 267:9; 268:9
absence [1] - 260:25
absents [1] - 302:22
absolument.. [1] - 29:21
acceptable [1] - 279:2
accepte [3] - 54:12; 231:8; 264:22
accepter [2] - 55:23; 59:1
accepté [9] - 55:3; 99:13; 207:20; 209:20; 210:7; 263:22; 269:24; 299:11; 304:17
acceptée [2] - 55:6; 63:19
acceptés [1] - 99:5
accidentés [2] - 217:6; 220:19
accomplir [1] - 292:7
accord [1] - 268:18
accrochés [1] - 220:15
accueillir [4] - 132:4; 133:9, 11, 15

~ INDEX ~

accès [4] - 126:12; 208:14; 294:4; 306:17
accélérer [1] - 198:23
acheminé [1] - 166:19
acheter [1] - 119:8
acheté [2] - 210:14; 219:6
achevez [1] - 322:25
achètent [1] - 210:18
acquisitions [2] - 33:8; 141:1
acronymes [2] - 132:23
acte [1] - 94:2
acteur [2] - 179:14, 19
acteurs [3] - 116:9; 235:19; 255:15
actifs [1] - 87:18
actions [1] - 211:18
activité [1] - 227:14
activités [2] - 217:12; 240:20
actuel [1] - 85:5
additionnel [1] - 99:15
additionnelle [1] - 59:1
additionnelles [2] - 156:16; 281:15
additionnels [6] - 49:6; 53:6; 58:23; 82:3; 273:10; 300:15
adjointe [22] - 21:22; 52:17, 23; 58:16; 69:7; 105:5; 108:6; 121:3; 124:23; 126:9; 128:22; 130:9; 131:19; 134:21; 144:18; 153:10; 158:7; 162:17; 165:16; 192:17; 256:1; 262:7
adjointe.. [1] - 58:9
adjoints [2] - 9:19; 187:25
adjudication [2] - 38:10; 173:19
admettait [1] - 245:24
admettre [1] - 245:24
administrateur [1] - 186:15
administratif [1] - 222:10
administratifs [1] - 225:16
Administrer [1] - 130:25
ADN [1] - 272:2
adoptée [1] - 223:8
adresser [5] - 114:15; 190:1; 223:19; 277:17; 279:15
adressée [2] - 263:11, 18
adressés [1] - 270:8
adéquate [1] - 299:9
adéquatement [2] - 232:25; 234:15
affaire [7] - 43:22; 56:3; 65:24; 72:12; 91:7; 241:24
affaires [17] - 34:3; 59:15; 62:23; 71:17; 73:2; 75:7; 89:8; 96:4; 142:9; 146:11; 156:19; 197:21; 198:23; 227:23; 228:1, 5, 7
affectant [2] - 98:4; 99:2
afficher [1] - 284:1
affichera [1] - 168:5
affiché [1] - 52:2
affichées [1] - 316:7
affidavit [1] - 199:7
affiliée [1] - 210:12
agenda [1] - 143:12
agi [1] - 16:19
Agile [1] - 227:8
agile [2] - 227:10
aider [6] - 56:16; 127:10; 168:11; 231:20; 271:4; 290:8
aidez [1] - 53:18
aidez-moi [1] - 53:18
aidé [1] - 253:8
aime [1] - 254:4
aimé [2] - 198:18; 200:17
ajournement [1] - 323:25
ajout [3] - 272:13; 296:22; 302:3
ajoute [5] - 272:23; 273:1, 4; 277:6; 278:3
ajouter [10] - 32:8; 33:5; 106:2; 251:24; 267:19; 271:23; 272:12; 273:2; 274:24; 278:10
ajouté [1] - 101:14
ajoutée [1] - 228:16
ajustements [2] - 250:9; 256:15
ajuster [3] - 60:17; 305:5; 320:20
ajusté [1] - 249:4
ALEXANDRE [29] - 3:14; 5:4; 23:22; 29:18; 32:14; 57:1, 9, 15, 21; 58:18; 62:14; 63:15; 69:6, 12, 16; 104:17; 105:3; 108:17, 21; 109:1, 6; 110:6; 113:14; 114:2, 7, 19; 115:5; 169:14; 202:17
Alexandre [2] - 3:16; 202:18
alignement [1] - 224:1
alinéa [1] - 155:23
aller.. [1] - 200:18
alliance [3] - 238:14, 16; 253:23
alliance-là [1] - 238:16
alliances [2] - 146:23; 160:21
allégations [1] - 199:3
aléas [1] - 156:7
Amazon [1] - 191:11
ambitieux [1] - 299:20
amendées [1] - 30:1
amont [3] - 16:11; 70:17; 215:23
amplement [2] - 134:3; 140:7
amplitude.. [1] - 50:19
amène [4] - 250:2; 275:3; 295:7; 306:15
amènent [2] - 239:8; 251:23
amènera [1] - 322:18
améliorer [1] - 240:12
amélioré [1] - 184:24
américains [1] - 256:21
an.. [1] - 175:19
analysait [1] - 253:2
analyse [6] - 126:2, 24; 233:19; 234:5; 250:13; 302:6
analysent [1] - 197:9
analyser [5] - 233:21; 253:19; 284:13; 286:11; 320:24
analyses [3] - 144:16; 197:20; 315:15
analyses-là [1] - 144:16
analysé [1] - 37:8
analysées [1] - 37:14
analysés [1] - 191:20
anecdotique [1] - 82:20
anglais [1] - 211:24
angle [1] - 277:23
angle-là [1] - 277:23
Angleterre [2] - 191:3
anglophone [1] - 167:12
Anne [1] - 144:23
Anne-Marie [1] - 144:23
annexe [1] - 130:20
annexes [1] - 130:16
annexé [1] - 128:24
annonce [3] - 92:16; 116:20; 272:11
annoncer [1] - 13:20
annonçait [1] - 220:13
annule [1] - 67:15
année [4] - 119:12; 209:25; 210:8; 218:14
années [14] - 61:4; 120:6; 131:15, 17; 153:5; 184:22; 205:22, 25; 210:24; 213:16; 221:9; 222:14; 223:6; 225:1
années-lumière [2] - 131:15, 17
années-là [3] - 213:16; 223:6; 225:1
anomalie [3] - 26:24; 95:1, 10
anomalies [4] - 88:3; 95:7; 97:5; 99:1
antérieures [1] - 96:18
août [2] - 168:4
apparaître [1] - 139:25
appariement [1] - 129:3
appartenait [2] - 146:2; 160:1
appartient [6] - 199:15; 238:14; 244:25; 272:6; 281:8; 301:15
appel [14] - 99:9, 23; 100:3; 102:13; 103:1; 125:24; 126:5; 132:6; 135:7; 173:11; 197:1; 211:11; 230:12; 312:15
appelaient [2] - 214:4; 242:17
appeler [2] - 44:20; 257:25
appellent [4] - 211:24; 240:19; 256:8; 309:25
appels [2] - 118:22; 119:2
appelé [7] - 11:10, 14; 40:10; 92:4; 101:14; 145:16; 222:6

appelés [1] - 292:2
application [1] - 65:19
applications [3] - 7:9; 72:11; 191:12
applique [1] - 116:19
appliquer [1] - 306:16
apport [1] - 278:14
apporte [1] - 320:15
apporter [1] - 64:1
apportés [1] - 63:20
apprends [1] - 243:21
apprentissage [4] - 20:17; 81:22; 185:22; 186:5
apprentissages [3] - 36:20, 25; 189:6
apprise [1] - 91:25
apprises [2] - 70:8; 256:19
approbations [2] - 211:3, 10
approche [5] - 38:25; 126:19; 154:2; 277:10; 279:1
appropriée [3] - 99:7; 146:7; 278:24
approuvé [3] - 106:6; 211:12; 233:7
approuvés [1] - 256:12
appréciation [2] - 234:10; 309:1
appréciation-là [1] - 309:1
apprécier [3] - 285:10; 302:25; 319:16
appétit [1] - 201:21
après-coup [1] - 310:7
après-midi [1] - 202:10
arbres [2] - 289:7
architectes [2] - 281:14; 292:1
architecture [1] - 124:19
argent [1] - 64:1
argument [1] - 285:4
ARR [1] - 125:2
arrangement [2] - 60:9
arrimé [1] - 226:16
arrivaient [1] - 212:23
arrivait.. [1] - 319:24
arrive.. [2] - 83:1; 218:2
arriver [11] - 65:22; 73:22; 88:14; 252:14, 23; 267:3; 298:12; 312:14, 17, 19
arrivera [2] - 88:15, 18
arrivé [17] - 16:18; 56:8; 61:11; 67:11; 77:18; 120:10; 144:4; 182:14, 23; 214:1, 11; 257:20; 268:22; 280:4; 315:1; 321:2
arrivée [7] - 123:13; 137:23; 212:15; 213:17; 245:10; 266:18; 282:18
arrivés [2] - 217:20, 23
arrière [5] - 30:25; 90:21; 91:1; 213:9; 320:13
arrêt [1] - 163:21
arrête [1] - 115:6
arrêter [3] - 58:17; 153:6; 277:20
arrêté [3] - 218:16; 219:18, 20
arrêtées [1] - 293:2
article [1] - 140:8
Ascend [1] - 21:7
aspect [1] - 68:13
aspect-là [1] - 68:13
asseoir [4] - 3:8; 115:2; 202:8; 274:16
assermenter [2] - 4:20; 204:22
assise [1] - 220:25
assises [1] - 56:20
assistance [1] - 257:10
assister [2] - 159:1; 288:23
associé [1] - 236:12
associée [1] - 146:8
associées [1] - 74:20
associés [5] - 17:1; 31:22; 38:15; 98:13; 118:17
assume [1] - 156:5
assumé [4] - 210:8; 308:12, 15
assurance [1] - 208:16
assure [1] - 217:11
assurer [2] - 51:16; 158:25
assuré [1] - 37:10
astérisques [2] - 314:11; 317:5
ateliers [2] - 263:23; 264:2
atteint [2] - 11:4; 319:22
atteints [1] - 177:14
attendait [1] - 78:6
attendiez [1] - 237:11
attendre [4] - 17:17; 153:4; 203:3
attendu [1] - 253:21
attendus [4] - 132:7; 149:6; 215:13; 239:18
attente [1] - 63:2
attentes [1] - 146:12
attentif [1] - 91:11
attention [7] - 88:1; 134:25; 158:9; 166:14; 179:22; 183:22; 284:19
atterri [2] - 40:17; 43:16
atterrir [1] - 242:12
attirer [1] - 284:19
attribuables [1] - 158:14
attribuez [1] - 20:2
atténuable [1] - 276:1
atténuer [1] - 42:10
atypique [1] - 79:15
AUDIENCIÈRE [18] - 3:7, 12; 108:15, 19; 109:4; 114:21; 115:1; 121:10, 16; 123:19, 23; 124:6; 128:1; 142:15; 166:3; 202:1; 274:15; 323:24
AUDIENCIèRE [4] - 202:7, 11; 263:2; 274:9
AUDREY [2] - 4:1; 203:5
audrey [1] - 203:7
Audrey [1] - 4:3
augmentation [2] - 186:17; 259:9
augmente [1] - 302:11
augmentent [1] - 257:13
augmenter [1] - 185:16
augmenté [3] - 76:19; 81:6; 250:1
aujourd'hui [13] - 5:6; 55:7; 63:21; 111:10; 112:12; 155:6; 161:17; 188:18; 191:7; 200:8; 221:12; 253:22; 261:12
auteurs [1] - 316:16
automatique [1] - 292:22
automatisation [1] - 307:2
automatisation-là [1] - 307:2
automobile [7] - 3:24; 47:5; 230:16; 243:8; 246:19; 270:24; 281:9
autorisation [1] - 140:25
autorise [2] - 121:1; 145:7
autoriser [1] - 141:13
autorisé [4] - 109:25; 110:12; 111:3; 112:25
autorisés [1] - 16:5
aval [2] - 16:12; 268:7
avance [4] - 153:6; 273:16; 299:3; 320:7
avant-dernier [1] - 197:11
aventure [2] - 207:4; 246:23
avenues [1] - 281:15
avis [2] - 237:21; 283:6
avise [1] - 267:17
avocat [3] - 4:7; 199:10; 290:7
avocats [5] - 59:11; 90:4; 197:16; 255:17; 290:15
Avocats [3] - 3:23; 4:3; 203:7
avril [9] - 40:5; 72:8, 24; 123:13, 16; 124:11; 163:3; 165:18; 170:20
avéré [1] - 209:1
axe [1] - 126:9
axes [1] - 111:8

B

B-là [1] - 13:25
back-office [1] - 216:24
backup [1] - 18:3
bain [1] - 216:5
baisse [1] - 17:20
baissent [1] - 82:24
baisser [1] - 79:13
balance [1] - 144:15
balisage [2] - 140:17; 144:10
banal [2] - 85:23; 272:14
banal.. [1] - 300:3
banaliser [1] - 84:6
banc [1] - 54:2
bancaires [1] - 16:4
Bang [7] - 31:23; 38:16; 275:2, 5, 16; 277:7; 279:1
barrages [1] - 193:10
barème [1] - 183:10
bas [19] - 60:2-4; 103:20; 122:20; 135:12, 21; 140:25; 166:14; 171:24; 194:24; 227:3; 237:14; 312:19; 314:11
bas.. [1] - 171:24
bascule [1] - 47:16
basculé [1] - 78:1
base [5] - 46:2; 120:5; 304:18;

306:1; 313:22
base-là [1] - 306:1
baser [1] - 232:6
bases [1] - 252:5
basse [1] - 293:3
bassin [1] - 186:1
basé [2] - 256:16; 298:14
basé.. [1] - 256:16
basée [3] - 21:5; 215:10; 305:8
basées [1] - 252:6
bat [1] - 184:17
beau [10] - 38:7; 52:19; 109:17; 215:1; 240:8; 241:5; 272:20; 275:23
beaucoup.. [1] - 100:12
Beaulieu [2] - 203:24; 204:9
Beaupré [1] - 154:7
belle [1] - 231:3
belle-mère [1] - 231:3
BEN [1] - 119:7
Benoit [2] - 224:16; 226:5
Benoît [2] - 224:21; 226:5
Bernard [12] - 4:12; 203:14; 210:4; 230:12; 246:24; 263:11; 266:12; 288:14; 293:24; 295:9
Bertrand [3] - 4:15; 113:22; 201:11
BERTRAND [8] - 4:14; 104:15, 19, 24; 192:8; 201:3, 8, 12
besoin [15] - 13:10; 114:17; 116:8; 128:4; 132:5, 15, 19; 153:3; 162:16; 226:16; 239:15; 240:19; 258:14, 16; 304:1
besoins [4] - 188:24; 241:14, 25; 242:6
BIANKI [1] - 202:19
Bianki [1] - 202:20
bid [1] - 151:1
bidder [1] - 135:7
Big [7] - 31:22; 38:16; 275:2, 5, 16; 277:7; 279:1
big [1] - 167:12
bilan [4] - 137:21, 23; 138:1, 13
blague [1] - 182:21
BLAIR [2] - 4:8; 169:8
Blair [1] - 4:9
blanc [2] - 60:20; 134:8
bleu [3] - 134:8; 141:3; 257:9
bleue [1] - 140:23
bloc [10] - 118:25; 119:7; 126:19; 127:19; 204:11; 262:12, 18; 263:6
blocs [5] - 118:24; 127:17, 20, 22
bloquante [2] - 95:1, 10
bloquer [1] - 84:24
bogue [5] - 7:10; 26:24; 27:3; 97:7, 9
bogues [28] - 6:10, 21; 7:4; 16:23; 49:21; 50:4, 7, 15, 25; 51:9, 12; 64:16, 21-22, 24; 65:8, 11-12, 17; 66:17, 21; 67:8, 14; 68:2; 73:10, 20; 88:1; 168:8
bois [1] - 66:3
Boivin [4] - 222:22; 224:15; 226:5
boivin [1] - 222:24
Boivin.. [1] - 224:21
bond [1] - 148:18
bondir [1] - 159:15
bonifiable [1] - 75:12
bonifiées [1] - 173:19
bonne [43] - 34:13; 59:16; 60:13, 24-25; 64:23; 65:1, 8; 71:9; 75:24; 80:9; 98:4; 100:23; 146:1; 167:7; 197:19; 201:1, 9; 212:16; 215:11; 217:1; 218:11; 224:12; 228:20; 229:25; 249:10; 267:8; 270:20; 272:19; 273:20; 274:8; 277:10; 281:22; 291:13; 299:18; 304:22; 311:6, 18; 314:18; 315:2; 323:12, 22
bonne.. [1] - 278:22
bonnes [8] - 17:24; 44:25; 63:12; 143:24; 145:12; 224:5, 25; 283:19
bord [5] - 87:25; 88:10; 106:24; 111:17; 184:9
bordereau [2] - 160:22; 252:20
bouchons [1] - 195:10
bouger [2] - 47:1; 184:3
boule [1] - 84:1
boulettes [2] - 90:24; 91:1
boulevard [1] - 48:11
boulons [2] - 79:25; 145:8
Bourassa [1] - 48:12
bouscule [1] - 107:3
bousculer [1] - 106:25
bout [18] - 24:24; 25:2; 26:3; 55:24; 74:4; 88:13; 198:13; 199:15; 294:3, 10; 305:17; 318:23; 319:25
bouts [3] - 23:8; 104:21, 25
box [8] - 9:19; 10:15; 20:12; 164:11; 165:3; 234:23; 235:7; 238:15
boxing [1] - 167:15
Bracken [1] - 292:4
branche [1] - 67:10
brancher [1] - 67:20
branchés [1] - 7:12
braqués [1] - 254:11
bras [1] - 290:2
bribes [1] - 248:19
Brigitte [1] - 292:4
briser [1] - 227:22
brièvement [1] - 28:8
brownfield [2] - 191:8, 15
BRP [2] - 166:22; 167:11
Bruno [1] - 82:8
budget [6] - 106:6; 107:18; 109:25; 110:12; 111:3; 112:25
budgets [2] - 119:11; 141:10
budgétaires [1] - 148:20
bureau [24] - 164:21; 182:18; 198:7; 220:20; 233:7, 10, 17-18, 23; 234:8; 237:10, 14; 243:22; 257:10; 276:8; 280:14; 282:15; 285:4, 6; 312:5
bureau.. [1] - 247:5
bureaux [6] - 176:13; 209:16; 210:16; 212:4; 221:6
business [2] - 20:14; 191:10
Busque [7] - 9:23; 76:23; 84:16; 269:1; 289:23
butoir [1] - 198:21
bye [2] - 87:23
bye-bye [1] - 87:23
bâti [1] - 314:21
bâtiments [1] - 193:11
bébelles [1] - 228:10
bébé [1] - 216:5
bénéfices [2] - 174:1, 22

C

c,est [1] - 109:11
CA [7] - 18:19; 106:7; 141:19; 179:16; 186:15; 229:4
cabinet [1] - 107:1
caché [1] - 177:1
cadeau [1] - 182:16
cadran [1] - 134:8
cadre [11] - 98:19; 127:4, 17; 129:18; 156:3; 197:23; 206:4; 226:15; 232:18, 23; 290:15
cadres [2] - 227:17
caetera [10] - 206:10; 208:16; 218:7; 223:4; 229:6; 243:24; 255:17; 258:17; 260:18; 261:6
café [2] - 25:5; 253:12
cafés [1] - 281:5
cahier [2] - 38:6; 51:1
calcul [3] - 17:19; 27:8; 65:14
calcule [2] - 23:20; 182:20
calculer [1] - 318:7
calculette [1] - 314:25
calculée [1] - 314:13
calendrier [2] - 26:20; 300:13
calendriers [1] - 16:8
calme [2] - 89:8; 150:19
calmer [1] - 90:4
Cambridge [1] - 191:5
camper [1] - 291:22
campeur [3] - 17:7, 9
Canada [9] - 10:13; 184:25; 185:3, 5; 186:2; 266:13; 267:14; 288:19; 308:18
canadiennes [1] - 146:20
canal [1] - 254:1
cancer [1] - 200:19
capable [24] - 15:18, 22; 21:2, 14; 43:11; 51:25; 65:17; 78:3; 86:21; 87:1; 96:19; 136:2; 140:9; 198:10;

231:14, 17, 19; 289:3, 10; 302:13; 303:6; 314:24
capacité [9] - 77:12, 18; 79:7; 81:19; 126:18; 130:23; 135:6; 185:24; 303:20
capital [1] - 211:18
capital-actions [1] - 211:18
CAPV [1] - 296:3
car [6] - 30:11; 31:25; 32:4; 74:1; 122:5; 170:22
Caroline [4] - 100:13, 24; 269:1, 4
carrière [6] - 205:23; 206:6; 207:7; 239:11; 249:18; 270:2
carré [1] - 137:11
cartographie [4] - 128:11; 129:2, 4; 145:24
cartographies [1] - 129:18
cartographiés [1] - 131:2
cas [34] - 7:11; 15:6; 29:13; 50:9; 61:1; 62:9, 22; 63:20; 96:3; 99:16; 102:4; 124:2; 146:25; 170:20; 181:24; 188:10, 24; 191:17; 196:3; 208:10; 219:18; 245:19; 267:11; 269:5; 284:14; 286:19, 22; 290:19; 293:3, 13; 307:25; 311:1; 312:4; 316:15
cas-ci [3] - 61:1; 62:22; 188:10
cas.. [1] - 23:24
CASA [20] - 36:21; 41:25; 42:22; 106:6; 115:20; 127:4; 141:23; 195:13; 209:13; 210:2; 213:8; 214:6; 227:6; 230:9; 236:5; 237:23; 260:1; 261:8; 270:18; 289:5
cascade [1] - 92:17
catégorie [1] - 37:1
catégories [2] - 76:25; 84:14
catégorisés [1] - 194:6
cause.. [1] - 302:10
causes [2] - 80:8; 298:20
causé [3] - 81:24; 98:19
caution [4] - 99:10, 24; 100:4; 102:14
caveat [1] - 283:6
caviardage [1] - 22:7
caviardé [1] - 172:12
CC [1] - 89:14
cela.. [1] - 36:7
celles-ci [1] - 304:20
cenne [4] - 60:1; 183:19; 200:14
centaine [1] - 118:21
centaines [5] - 52:13; 133:18; 209:24; 256:23
central [2] - 248:9; 316:1
centre [9] - 42:18; 47:22; 75:21; 95:9; 101:5; 194:24; 260:13; 267:20; 310:1
centre.. [1] - 101:5
centres [4] - 42:2; 260:9
cerner [1] - 320:9
cerné [1] - 252:15
certaine.. [1] - 73:10
certitude [1] - 215:11
cerveau [1] - 43:23
ceux-là.. [1] - 29:10
Chabot [4] - 52:4; 99:22; 203:24; 204:9
Chagnon [8] - 31:14, 24; 32:8; 38:9; 40:17; 134:15; 136:18; 138:19
Chagnon.. [2] - 31:11; 40:21
challenge [1] - 149:10
challenger [1] - 144:15
challengé [1] - 92:20
champ [1] - 133:23
chance [3] - 199:1, 7; 201:1
chance.. [1] - 199:2
chanceux [1] - 187:21
change [6] - 147:15; 185:16; 187:7, 9; 197:22; 310:4
change.. [1] - 183:24
changement [4] - 32:2; 34:21; 72:9; 257:10
changements [4] - 7:17; 73:1; 141:15
changer [16] - 35:8; 60:16; 135:6; 136:2, 5, 22; 137:16; 152:7; 183:24; 195:10; 289:24; 310:22
changes [2] - 188:2, 4
changé [5] - 51:19; 61:6; 97:6; 112:21; 147:15
chantiers [1] - 180:15
chaque.. [1] - 156:25
charge [9] - 14:11; 68:15; 76:19; 81:18; 133:7, 12; 238:20; 269:12; 315:14
charge.. [1] - 79:20
charges [1] - 220:21
chargé [1] - 269:25
Charland [2] - 122:1; 170:12
chat [1] - 62:7
chaîne [6] - 74:23; 103:20; 289:25; 299:20; 303:1
chaînes [4] - 16:7; 25:12; 26:1
check [1] - 144:14
checke [1] - 81:2
chef [8] - 5:17; 113:20; 149:9; 202:22; 235:3, 21; 269:2; 279:17
cheffe [1] - 284:3
chefs [1] - 237:13
chemin [3] - 41:21; 157:11; 319:25
cheminer [1] - 228:19
cher [2] - 106:12; 308:3
cherchais [2] - 207:6; 254:2
cherchait [1] - 228:14
cherche [2] - 60:10; 61:25
cherchent [1] - 55:10
chercher [4] - 186:3; 211:10; 225:17; 312:12
cherches [1] - 157:11
chiffrait [1] - 42:23
chiffre [11] - 11:2; 107:8; 122:18; 123:3; 171:22; 172:18; 175:12; 294:15; 315:21; 317:6
chiffre.. [1] - 303:4
chiffrer [3] - 313:8; 318:3, 11
chiffré [3] - 255:19; 318:9
chirurgie [1] - 200:18
choc [1] - 282:4
choisie [1] - 283:25
choix [9] - 61:22; 101:18; 116:22; 125:23; 126:5; 141:8; 153:9; 221:1, 7
chose [43] - 11:11; 32:7; 48:4, 9; 75:1; 83:8; 85:23; 86:1; 88:2; 103:7; 152:7; 175:16; 179:21; 184:3; 186:16; 190:14, 22; 217:22; 218:17, 21; 225:18; 231:25; 232:23; 242:8; 252:21; 254:9, 13; 255:18; 259:16; 266:25; 267:24; 273:1; 274:25; 276:10; 277:12; 281:3, 12, 17; 295:1; 310:14; 315:18; 318:3
chères [1] - 120:7
cible [4] - 215:25; 220:12, 15
CINQ [2] - 4:22; 204:25
cinq [19] - 11:17; 23:5; 24:16; 25:6; 42:15; 43:3; 75:14, 18; 79:9; 127:6; 129:24; 130:1; 203:22; 267:19; 272:11; 291:4; 296:6
cinq-là [1] - 129:24
cinq.. [1] - 129:25
circuler [1] - 129:1
citer [1] - 77:10
citoyen [3] - 153:7; 215:13; 220:8
citoyens [5] - 168:7; 217:14; 221:9; 275:10, 22
cité [1] - 51:23
clair [27] - 5:14, 25; 7:13; 11:22; 19:24; 20:6, 20; 33:21; 51:12; 73:10; 93:9; 111:6; 135:21; 239:15; 241:1; 268:7; 269:6; 270:22; 275:14; 278:11; 310:2, 8, 18; 312:4; 316:23
claire [3] - 229:22; 273:15; 278:16
clairs [3] - 40:20; 148:11; 320:13
clarifier [4] - 30:3; 32:19; 146:13, 25
clarifié [1] - 32:20
classe [3] - 74:15; 193:16
classes [1] - 74:14
classez [1] - 84:14
Claude [9] - 202:15; 212:4; 230:13; 246:25; 267:13;

288:24; 293:24; 295:9, 12
clause [2] - 38:9; 53:19
clauses [6] - 33:18, 20; 35:18, 20; 189:8
client [27] - 29:7; 80:18; 85:21; 93:19; 126:11; 129:13; 132:4; 133:6, 9, 12, 16; 168:12, 18; 197:19; 220:25; 221:17; 243:18, 21; 247:8, 22; 260:13; 271:15; 282:2; 297:19, 22; 299:12
clients [17] - 6:11; 16:3; 42:11; 44:22; 45:14; 48:1, 14, 17; 66:2; 76:16; 92:16; 127:14; 163:16; 219:13; 246:15; 311:23
clientèle [3] - 14:18, 20; 221:5
clientèles [1] - 221:11
climat [1] - 280:13
clin [2] - 182:22; 187:3
Cloutier [3] - 233:11; 282:15
clé [1] - 276:14
clés [2] - 37:6; 189:9
CNESST [9] - 205:3; 207:23; 213:10; 219:23; 222:15; 229:21; 230:2
coaching [1] - 207:15
COBOL [2] - 160:5; 307:1
Code [1] - 307:4
code [1] - 160:4
coeur [9] - 37:3; 70:6; 131:24; 139:8; 161:6, 12; 215:14; 248:9; 270:18
coeur.. [1] - 36:24
coeurs [2] - 161:11; 184:17
coffre [2] - 127:11
coffres [1] - 125:20
cogestion [4] - 235:10; 238:17; 247:12
cohabitation [1] - 126:19
coin [4] - 10:12; 133:22; 207:17; 291:10
coin-là [1] - 10:12
coincé [1] - 152:1
coleaders [1] - 12:12
collaboration [1] - 98:25
collatéraux [1] - 26:25
coller [1] - 134:2
collègue [1] - 154:7
collègues [7] - 50:14; 66:23; 186:11; 187:23; 201:13; 226:2; 227:24
colère [5] - 88:25; 89:5; 96:22, 25; 152:3
combiné [1] - 173:11
comité [49] - 18:13, 15, 19, 22; 29:25; 30:19; 33:16; 34:2, 4; 35:6, 23; 36:2, 9; 91:6; 100:8; 143:10, 14, 23; 144:13, 21, 25; 145:13; 147:18; 148:15; 149:14, 17, 21; 164:6; 182:16; 219:25; 252:7, 9; 267:17; 271:7; 272:10; 284:8, 13, 17, 21; 285:17, 24; 288:12, 23; 291:1; 292:17; 296:7; 315:14
comité-là [3] - 285:12; 289:21
comité.. [1] - 18:21
comités [3] - 143:11, 22; 144:12
comités-là [1] - 143:11
commandes [1] - 269:15
commence [22] - 14:21; 34:7; 43:22; 78:25; 130:21; 135:3; 150:13; 151:21; 232:8; 233:8; 236:14; 237:1; 258:2; 287:16; 291:19; 298:25; 300:17; 320:8, 11; 322:23
commence.. [1] - 287:25
commencerai [1] - 133:22
commencé [6] - 79:13; 113:6, 9; 206:1; 218:13; 220:16
commentaire [2] - 135:11; 197:12
commenter [1] - 291:10
commençaient [1] - 223:2
commerciale [1] - 49:5
commercialement [1] - 27:19
commerciaux [1] - 52:14
COMMISSAIRE [70] - 3:5, 10, 20; 4:18; 22:3, 8, 19; 28:4; 32:12; 56:12; 57:6, 12, 19; 58:1; 61:24; 63:7; 104:22; 110:4; 112:24; 113:18; 114:5, 9; 115:3, 7, 11; 128:8; 136:8, 12; 137:8; 154:1, 8, 15; 155:11, 17; 157:17, 21; 161:10; 165:23; 166:7; 169:5, 11, 16; 170:5, 10; 190:20; 191:2; 193:4; 201:6, 10, 15, 19, 24; 202:9, 21; 203:2, 19; 204:3, 12, 16, 21; 262:11, 15, 20; 263:5; 274:3, 7; 280:18; 322:22; 323:7, 11
commissaire [78] - 3:9, 15, 18; 4:2, 6, 17; 5:23; 16:22; 22:15; 28:9; 113:4, 15; 115:10; 121:4, 13; 130:12; 137:1; 140:14, 21; 142:8; 143:7; 144:9; 153:24; 154:5; 155:16; 165:15; 166:6; 169:15; 170:2; 179:22; 184:23; 185:8, 23; 193:2; 195:23; 196:14; 197:24; 201:4; 203:6, 17; 205:12, 16, 19; 208:11; 211:19; 213:17; 216:23; 219:24; 222:18; 223:17; 235:5; 236:6; 237:8; 243:12; 249:2; 251:25; 253:5; 259:7; 261:21; 263:16; 265:4; 266:6; 268:1; 271:21; 272:16; 274:2; 275:7; 282:14, 17; 283:20; 284:15; 290:18; 298:8; 303:15; 304:23; 307:9; 314:19; 323:18
commissaire.. [1] - 203:1
Commission [28] - 3:16, 19; 16:7; 32:21; 70:1; 73:7; 77:3; 119:6; 121:5; 138:5; 146:10; 151:9, 22; 154:19; 170:4; 190:2; 202:15, 18, 20, 25; 206:24; 215:9; 221:16; 248:20, 24; 249:4; 264:10; 302:19
commission [7] - 179:14; 181:19; 194:12; 198:1, 10; 206:14; 235:13
Commission.. [1] - 190:9
commun [1] - 268:17
commune [2] - 285:19; 286:20
communes [1] - 224:8
communication [5] - 154:23; 221:4, 8; 237:2; 254:1
communiquer [3] - 22:18; 158:18; 323:15
communiquez [1] - 22:20
communiquez-la [1] - 22:20
communiqué [1] - 138:4
communiquée [3] - 21:24; 121:5; 170:3
communs [1] - 288:5
compagnies [1] - 50:14
comparables [1] - 117:21
comparaison [2] - 120:8, 17
comparatif [1] - 116:7
comparative [1] - 117:8
comparativement [1] - 261:7
compare [2] - 116:16; 194:18
comparer [3] - 117:18, 20; 120:22
comparu [2] - 4:23; 205:1
comparé [1] - 193:9
complet [2] - 174:22; 175:2
complexe [16] - 16:9, 12, 16; 17:24; 18:4; 86:1; 91:22; 152:8; 183:21; 185:19; 197:17; 198:11; 304:1; 307:11; 316:19, 25
complexes [2] - 195:20; 269:17
complexifie [1] - 304:7
complexité [22] - 68:11; 150:14;

258:1; 261:14; 299:6; 302:2, 12, 25; 304:20; 305:21; 307:24; 308:9; 309:1, 11; 314:9, 12, 16; 315:21; 316:17; 323:4
complexité-là [1] - 198:14
compliqué [7] - 29:7; 182:3; 184:13; 307:7; 315:8; 318:3; 320:5
compliquée [2] - 269:16; 317:2
complète [3] - 192:6; 255:24; 261:1
complètes [1] - 125:11
compléter [1] - 70:20
comporte [6] - 115:24; 116:20; 118:1; 130:12; 132:13; 288:7
comportement [1] - 195:4
comportements [2] - 8:6; 195:11
composant [1] - 264:1
composition [1] - 294:19
composé [1] - 212:21
composée [1] - 30:2
comprenaient [1] - 288:1
comprendra [1] - 24:9
comprendre [37] - 6:9; 7:6; 34:2; 61:25; 87:19; 100:22; 127:7, 9-10, 14; 146:14; 150:16; 151:18; 187:2; 195:15; 196:8; 206:7; 232:9; 234:18; 235:6, 9; 239:5; 249:10; 259:8; 277:15, 22; 279:16; 287:16; 291:19; 298:20; 300:11; 314:14; 319:17; 320:8
comprendrez [1] - 87:22
comprennent [2] - 251:22; 295:14
comprenons [1] - 276:12
compris [12] - 137:17; 147:20; 155:18; 158:1; 159:21; 204:4; 239:24; 250:15; 251:12, 16; 252:12
compromettre [1] - 96:12
compréhension [22] - 19:11; 28:13; 39:5; 53:7; 84:21; 104:2; 146:1; 147:21; 149:2; 159:10; 167:7; 242:16; 243:16; 247:22; 259:6; 266:15; 285:19, 22; 286:20; 287:9; 291:13
compréhension.. [1] - 149:4
comptabiliser [1] - 99:19
comptabilité [1] - 63:3
compte [12] - 14:1; 39:2; 63:2, 4; 98:25; 122:17; 140:6; 171:20; 207:18; 218:11; 230:19
compter [1] - 290:6
comptoir [7] - 28:19, 24; 29:6, 14; 31:1; 91:15; 164:20
comptoirs [2] - 29:16; 76:20
compétence [2] - 233:22; 246:10
compétences [3] - 159:4; 207:6; 210:21
compétitif [18] - 35:17, 22, 25; 36:1, 5; 152:17; 159:20; 173:16; 226:12, 19; 227:5; 249:6; 250:6, 22; 251:5, 22; 312:14, 17
compétitif.. [1] - 150:7
compétition [1] - 175:9
compétitivité [1] - 212:10
concentre [1] - 34:10
concept [5] - 10:19; 32:25; 126:17; 172:8; 177:24
conception [4] - 39:1, 22; 242:6; 273:15
conceptuel [1] - 273:22
conceptuellement [3] - 34:12; 71:18; 103:7
concertation [2] - 223:25; 227:9
concession [1] - 54:12
concessionnaire [1] - 47:5
concessionnaire.. [1] - 47:4
concessionnaires [1] - 76:10
conciliant [1] - 150:21
concilier [1] - 297:9
conclure [2] - 68:17
conclusions [2] - 71:23; 239:8
conclusions-là [1] - 239:8
conclut [1] - 53:15
concomitante.. [1] - 148:25
concours [1] - 206:12
concret [2] - 126:14; 303:18
concrets [1] - 191:20
concédé [1] - 75:25
condition [1] - 245:9
conditionnelle [1] - 56:9
conditions [8] - 54:10; 103:4; 156:7; 217:16; 278:9; 305:18; 306:15, 19
conditions-là.. [1] - 306:19
conducteur [1] - 74:14
conduire [6] - 74:12, 14; 130:24; 133:1; 278:8; 306:17
conduite [1] - 130:25
confiance [2] - 51:6; 199:18
confidentielles [1] - 62:23
confie [1] - 214:1
confier [1] - 209:15
configuration [1] - 24:6
confirmation [1] - 43:25
confirme [3] - 166:6; 264:17; 274:20
confirmer [5] - 7:21; 67:12; 183:9; 261:23
confirmez [1] - 145:25
confirmez-moi [1] - 145:25
confirmé [1] - 278:13
confirmés [1] - 141:10
confié [2] - 253:25; 254:18
conforme [3] - 99:3; 132:11; 266:14
conformer [1] - 217:17
conformes [1] - 227:3
conformité [2] - 217:11; 241:16
conformément [3] - 95:4; 264:25; 265:6
confortable [1] - 285:2
confrère [3] - 115:21; 123:9; 162:14
conférence [4] - 9:2; 18:17; 19:13; 49:17
conjoint [1] - 20:19
conjointe [3] - 12:22; 19:19; 70:1
conjointement [1] - 265:23
connaissaient [1] - 304:16
connaissance [28] - 58:6; 116:13; 129:19; 135:10; 149:12; 190:11; 193:2; 197:13; 230:21; 231:11; 237:18, 23; 243:7; 245:16, 19; 246:4, 8; 248:23; 249:25; 261:1; 263:15; 268:2; 281:11; 289:13; 311:12
connaissances [3] - 159:3; 246:9; 253:9
connaissants [2] - 304:3
connaisse [1] - 307:22
connaissent [3] - 15:20; 146:11; 260:17
connue [1] - 264:10
connues [1] - 302:7
consacrée [1] - 117:19
consacrés [1] - 152:12
conscient [2] - 198:25; 303:5
conscients [2] - 147:16; 293:23
Conseil [9] - 121:1; 141:4; 142:5; 152:9; 174:10, 15; 178:14, 17
conseil [35] - 10:6; 12:20; 13:19; 15:13; 19:4, 9; 25:25; 26:9; 52:19; 84:17; 109:25; 110:12; 113:1; 120:5; 140:12; 141:5; 143:15; 164:8; 176:8, 15; 207:14; 211:20; 212:2, 6, 17, 20; 214:23; 220:1; 222:8;

247:10; 272:1; 281:12; 283:6; 294:7
conseil.. [2] - 111:3; 144:21
conseille [1] - 239:1
conseiller [2] - 138:19; 282:1
conseilles [1] - 282:3
conseillé [1] - 282:7
conseils [3] - 143:25; 144:11; 290:6
consentira [1] - 156:15
conserver [1] - 54:22
considérant [2] - 209:4; 248:6
considération [3] - 180:14; 191:12; 313:22
considérations [1] - 198:19
considérés [1] - 38:25
consolidation [2] - 166:16, 23
consommateur [1] - 8:6
constat [3] - 15:10; 233:15; 239:24
constatant [1] - 252:25
constate [9] - 231:25; 235:4; 238:1; 240:16; 243:9; 257:4; 261:2; 265:13
constater [2] - 243:10; 254:9
constatez [4] - 237:9, 24; 245:10; 277:3
constaté [2] - 77:8; 285:21
constatés [1] - 253:2
constitue [2] - 30:10; 309:16
constitutive [1] - 223:15
construction [2] - 194:19; 257:18
construction.. [1] - 307:14
construire [1] - 195:18
construit [1] - 294:6
consultants [8] - 209:23; 246:9, 11; 251:10; 260:11; 270:16; 283:15; 293:19
consultation [1] - 282:3
consulté [2] - 153:18; 248:19
conséquemment [1] - 265:22
conséquence [2] - 273:15; 302:11
conséquences [2] - 39:15, 21
conséquent [1] - 125:9
contacté [1] - 207:16
contaminer [2] - 47:2, 7
contaminé [4] - 27:1; 47:4
contaminées [1] - 44:21
contaminés [1] - 28:12
contemporaine [1] - 190:7
content [8] - 16:17; 65:3; 150:23; 151:7, 21, 25
contents [2] - 40:8; 222:8
contenu [2] - 104:1; 174:5
contenues [1] - 54:10
contexte [17] - 29:23; 40:13; 72:5; 106:10; 144:20; 173:5; 209:19; 213:8; 228:23; 230:8; 256:3; 277:6, 16; 295:1; 307:10; 313:8
contexte-là [1] - 313:8
contexte.. [1] - 57:5
contient [1] - 192:10
contingence [19] - 146:7; 150:3; 156:1; 159:23; 249:7, 10, 12, 14, 22; 265:20; 266:1, 3-5; 300:21; 302:20; 306:3, 6
contingences [1] - 249:20
continu [3] - 23:23; 24:2; 298:18
continuaient [1] - 71:1
continuation [1] - 201:9
continue [9] - 43:19; 102:15; 125:13; 141:18; 254:10; 277:15; 299:25; 320:22
continuer [3] - 229:7; 283:24; 320:23
continuez [3] - 22:21; 54:22; 141:20
continuité [1] - 221:18
continué [2] - 60:15; 61:8
contournements [2] - 85:15
contracteur [6] - 214:20; 238:21; 305:9; 309:19; 310:9, 19
contractuel [5] - 33:7; 36:12; 113:3; 216:25; 248:5
contractuelle [13] - 33:10; 53:9, 24; 54:8; 55:12, 14; 59:2; 61:22; 62:20; 63:18; 99:25; 156:2; 249:12
contractuellement [2] - 33:4; 169:1
contractuelles [6] - 32:22; 35:10; 232:14; 257:23; 286:16; 287:3
contractuels [5] - 94:24; 95:5, 9; 99:4; 270:8
contrainte [1] - 14:22
contraintes [7] - 14:8, 10; 16:23
contraire [1] - 142:7
contrairement [1] - 70:16
contrat [100] - 30:1; 31:14; 32:8; 33:24; 34:21; 35:3; 37:23, 25; 38:5; 40:18, 22, 24; 41:8; 42:5; 54:10; 60:1; 90:5; 95:15; 98:20; 107:9; 110:13, 18; 111:3; 148:17; 151:6; 155:24; 156:3, 8; 157:3; 161:25; 173:22; 177:10, 17; 189:16; 207:1; 214:18, 24; 215:2; 231:16; 235:11, 17; 237:18, 20, 24-25; 238:12, 20; 239:3, 7, 18; 240:1, 14; 241:1, 5, 19, 25; 244:15, 18-19, 21; 245:8, 25; 246:3, 7, 20; 247:1, 5, 10, 20; 254:11, 13; 255:17; 264:25; 265:6, 9, 17; 266:3; 270:4; 271:10, 16, 19, 22; 272:1; 279:6, 18, 20; 283:2; 286:1, 25; 289:4; 294:7; 310:12, 15, 20
contrat-là [3] - 60:1; 247:10; 310:12
contrat.. [1] - 110:15
contrats [4] - 102:16; 189:8; 239:12; 272:3
CONTRE [1] - 115:13
contre-interrogatoire [2] - 166:2; 169:19
CONTRE-INTERROGÉ [1] - 115:13
contribué [1] - 188:14
contrôle [11] - 25:24; 46:15; 132:24; 138:16; 197:7; 201:16; 267:21; 272:12; 274:25; 296:23
contrôlent [1] - 20:15
Contrôler [1] - 131:10
contrôler [1] - 285:6
contrôles [2] - 189:13; 211:2
contrôleurs [1] - 29:15
convaincu [3] - 280:12; 312:6; 315:22
convenir [1] - 320:11
convenu [8] - 13:19; 60:18; 61:4; 66:10; 68:19; 154:20; 177:13; 264:18
convenue [1] - 58:24
converger [1] - 291:12
conversation [9] - 39:12; 47:23; 59:18; 130:2, 4; 135:16; 165:10; 180:1; 183:4
conversation-là [1] - 47:23
conversations [5] - 44:8; 60:23; 102:4; 165:7; 171:1
conversion [3] - 12:6; 311:5, 15
convertir [1] - 276:13
conviens [1] - 307:9
convient [4] - 71:9; 110:7; 220:10; 320:4
conçus [1] - 80:10
coordination [2] - 223:23; 224:1
coordonner [2] - 7:14; 16:13
copie [2] - 52:5; 170:14
coquille [1] - 67:18
cordes [1] - 209:18
corporatif [1] -

125:23
corporation [2] - 272:22; 273:9
correct [11] - 22:15; 48:16; 59:21; 83:7; 229:18; 238:6; 247:16; 253:25; 265:12; 283:18
correcte [2] - 169:1; 234:5
correctement [1] - 317:19
correctifs [3] - 63:20, 25; 99:8
correction [1] - 27:3
corrects [2] - 66:13; 227:2
correspond [3] - 26:15; 122:14; 171:18
correspondance [1] - 150:25
correspondances [1] - 96:18
correspondent [1] - 117:10
corrige [4] - 26:23; 87:20; 88:6, 12
corrigent [1] - 26:24
corriger [8] - 66:16; 85:1, 23; 86:1; 87:15; 95:1, 10; 99:1
corrigez [1] - 117:17
corrigez-moi [1] - 117:17
corrigés [1] - 98:1
corsées [1] - 236:16
cosmétique [1] - 85:11
costaud [6] - 234:12; 237:10; 242:8; 269:24; 279:1
costaude [3] - 192:13; 269:15; 272:23
costaudes [1] - 130:16
cotation [2] - 108:24; 143:8
cote [15] - 36:16; 40:1; 49:14; 69:2; 77:7; 88:22; 90:12; 105:17, 19; 108:16, 22; 127:24; 128:3; 165:25; 170:1
coter [1] - 142:12
cotes [1] - 31:6
cotisation [1] - 222:4
coté [2] - 22:4; 31:7
couche [3] - 65:6; 67:1; 181:20
couches [1] - 68:11
coudes [1] - 164:8
Coulombe [1] - 82:8
Council [1] - 184:25
coup [2] - 210:1; 310:7
coupe [1] - 251:9
coups [2] - 224:6
courant [4] - 149:20; 155:10; 170:25; 175:7
courant.. [1] - 175:20
courbes [1] - 276:17
courir [1] - 294:1
courriel [23] - 31:11; 32:11; 34:12; 52:2, 5-6, 9; 57:2; 99:22; 103:20; 110:15; 121:20; 128:12, 25; 136:13, 16; 165:20, 25; 166:13, 21; 170:6, 14
courriel-là.. [1] - 136:16
courriels [6] - 59:20; 67:13; 68:7; 109:12; 134:13; 165:15
courroie [2] - 205:17
cours [3] - 194:4; 256:13; 310:4
course [2] - 11:25
courte [2] - 16:17; 153:25
couteau [1] - 101:11
couvert [2] - 154:24; 155:2
couverts [1] - 154:13
couverture [1] - 74:4
couvertures [1] - 125:10
couvrir [1] - 24:7
COVID [1] - 92:5
coïncidé [1] - 255:9
coût [13] - 107:10; 116:7; 117:10; 120:24; 123:7; 173:20; 197:22; 232:25; 309:18, 20; 310:9; 313:8; 322:14
coûte [3] - 59:23; 60:8; 119:9
coûter [1] - 308:2
coûts [34] - 17:1; 82:2; 100:17-19; 101:2; 107:15, 19; 116:25; 117:9; 119:10, 25; 120:18; 122:8; 141:15; 167:3; 171:7; 190:5; 191:24; 193:6, 17; 194:9, 17; 195:6; 196:10, 21; 211:12; 214:13; 246:2; 272:25; 296:24; 301:1; 313:12
coûts.. [1] - 194:13
crackers [1] - 29:3
creuser [1] - 319:14
crise [4] - 99:21; 107:4; 108:8; 164:7
cristallise [2] - 19:15; 236:17
cristallisent [3] - 236:25; 242:15; 253:14
cristalliser [1] - 232:1
critique [1] - 87:20
critères [10] - 11:3-5, 13, 18, 22; 12:3; 95:4; 177:13
croche [1] - 9:5
croirais [1] - 292:20
croire [4] - 185:21, 23; 189:6; 261:22
croise [1] - 88:11
croiser [1] - 254:4
croit [1] - 312:17
Croteau [2] - 144:22
croyais [1] - 229:17
crédibilité [1] - 96:13
créer [4] - 84:24; 224:4; 275:15; 282:20
crées [1] - 88:1
créé.. [2] - 83:2, 21
créés [1] - 86:9
CSP [3] - 130:23; 131:10; 132:25
CSP1 [2] - 131:5, 12
CSP1.1 [1] - 131:12
CSST [13] - 206:16; 214:2; 217:5, 19; 220:16; 221:22; 225:14; 227:24; 229:3; 233:11, 13; 280:21
CST [2] - 267:20; 300:12
CT [16] - 120:25; 122:12; 171:2, 16; 172:11, 17, 25; 173:1; 174:4; 175:4, 19, 23; 176:17; 177:8; 178:7; 180:2
CT-là [1] - 172:25
CTI [1] - 296:3
CTI-CAPV [1] - 296:3
culot [3] - 136:1, 4; 137:16
culture [1] - 260:24
curseurs [1] - 182:13
cybersécurité [1] - 66:1
cycle [5] - 101:14; 166:15, 19, 23
câlisse [1] - 164:24
côté [21] - 25:1; 66:21; 88:3; 100:21; 119:10; 140:2; 176:6; 219:3; 243:17, 19-20; 250:12; 252:22; 273:8; 282:5; 283:10; 287:8; 289:11; 292:3; 293:21
côtés [2] - 227:20

D

d'accoler [1] - 314:15
d'acquis [1] - 125:25
d'acquisition [3] - 121:2; 135:7; 181:1
d'acronymes [1] - 288:19
d'activités [3] - 15:2; 23:9; 217:13
d'adhésion [1] - 221:11
d'administration [21] - 10:6; 12:21; 13:20; 19:4, 9; 26:9; 84:18; 110:1, 13; 113:1; 140:12; 143:15; 144:12; 164:8; 211:21; 212:2, 17; 214:24; 220:2; 222:8
d'affaires [77] - 14:24; 16:25; 20:14; 23:4; 60:16; 74:17, 20; 75:10; 92:10; 94:3, 6; 97:6; 127:6; 129:10; 141:8; 145:24; 146:15, 24; 158:16, 19, 24; 159:3, 18; 160:6; 164:19; 214:5, 16; 215:25; 217:9, 15; 218:5; 220:12; 228:13; 240:22; 241:15; 242:24; 248:11; 258:1, 3, 17; 259:18; 268:14; 270:6; 271:15; 276:19; 284:5; 302:2, 7, 10, 23; 303:25; 304:9, 16, 19; 305:1; 306:9, 13, 20-21; 308:6, 10, 14, 17, 19; 314:9, 12, 17; 315:21; 316:17; 323:4
d'affaires.. [1] - 129:8
d'aider [1] - 22:25
d'ajustement [6] - 39:25; 40:3; 41:18; 267:18; 272:10; 320:19
d'alerte [1] - 199:5
d'aller.. [2] - 229:10; 318:6

d'allure [1] - 177:7
d'amener [4] - 212:5; 221:3; 255:14; 285:8
d'amener.. [1] - 268:18
d'analyse [1] - 126:9
d'anoma.. [1] - 83:3
d'août [2] - 68:25; 69:18
d'appareiller [1] - 218:5
d'appel [14] - 20:1; 118:8, 13, 18; 149:24; 155:25; 158:16; 160:19; 178:24; 246:6; 251:13; 252:4; 302:23
d'appels [2] - 118:21; 119:4
d'apporter [1] - 99:8
d'apprentissage [1] - 276:18
d'approbation [4] - 212:19, 24; 233:3; 245:9
d'approche [1] - 276:3
d'approcher [1] - 152:14
d' approvisionnement [2] - 226:11; 227:2
d'apprécier [3] - 6:10; 243:23; 307:3
d'argent [4] - 60:7; 136:23; 243:25; 294:16
d'arrêter [4] - 15:18; 215:7; 218:12; 280:9
d'assez [1] - 85:23
d'assurance [4] - 3:24; 222:6; 243:8; 276:20
d'assurance.. [1] - 112:13
d'assurer [3] - 66:25; 163:15, 24
d'attaques [1] - 66:5
d'attendre [1] - 73:23
d'attente [4] - 79:5, 9-10; 195:9
d'attribuer [1] - 315:20
d'attribuées [1] - 323:6
d'automobile [1] - 307:6
d'autorisation [2] - 140:4, 13
d'autorité [2] - 212:22
d'avis [1] - 197:17
d'avocat [1] - 197:22
d'avocats [2] - 197:15; 272:3
d'avoir.. [2] - 15:5; 83:10
d'avril [2] - 122:13; 171:16
d'efforts [3] - 150:1; 160:22
d'emblée [1] - 158:11
d'employés [1] - 311:23
d'enjeu [1] - 155:3
d'enjeux [1] - 22:14
d'enlever [2] - 253:17; 285:9
d'enquête [3] - 194:12; 198:1; 201:9
d'ensemble [1] - 296:17
d'entreprises [1] - 133:18
d'entrepôt [1] - 278:6
d'environnement [3] - 66:20; 68:2; 78:13
d'envoyer [1] - 123:6
d'erreur [3] - 118:2, 5; 120:19
d'erreurs [2] - 89:10, 12
d'espoir [1] - 266:7
d'essai [1] - 21:5
d'essais [4] - 40:10; 42:3; 74:4; 275:24
d'estimer [1] - 292:22
d'exemples [2] - 97:20; 168:23
d'exhiber [5] - 121:3; 123:11; 130:7; 153:11; 157:14
d'expertise [6] - 101:5; 159:7; 183:13; 260:2; 261:13
d'experts [5] - 256:10; 274:19; 298:2; 304:2
d'exploration [1] - 305:5
d'exposer [1] - 158:13
d'extraire [1] - 158:18
d'exécutif [1] - 288:20
d'heures [23] - 160:22; 249:23; 255:20; 257:5; 259:10; 267:1; 281:23; 298:4; 301:22; 314:5, 10, 15; 315:20, 23; 316:20; 317:7, 18; 318:13, 18; 321:16; 323:6
d'heures.. [1] - 277:4
d'hier [1] - 181:24
d'histoire [1] - 191:13
d'Hydro [1] - 223:3
d'Hydro-Québec [1] - 223:3
d'IBM [22] - 10:13; 59:13; 208:18, 20; 210:12, 17; 212:20; 234:19; 235:23; 236:12; 255:3; 256:11; 266:20; 271:16, 18; 272:18; 281:12, 14; 284:5, 17; 290:21; 295:11
d'identifier [3] - 150:9; 198:10; 291:17
d'idées [1] - 28:5
d'imager [1] - 11:11
d'images [1] - 65:5
d'immatriculation [1] - 97:23
d'implantation [2] - 43:25; 222:16
d'implanter [3] - 30:8; 227:7; 243:3
d'impondérables [1] - 118:17
d'importance [1] - 181:9
d'imputabilité [1] - 51:18
d'incidents [3] - 86:7; 90:20; 93:8
d'indemniser [1] - 217:6
d'indicateurs [1] - 7:18
d'indiquer [1] - 160:21
d'industrie [3] - 208:14; 225:17; 298:15
d'influence [1] - 229:5
d'info [1] - 109:16
d'informations [1] - 126:12
d'informatique [1] - 23:12
d'infos [1] - 198:14
d'infrastructures [1] - 82:7
d'innovation [2] - 260:10, 13
d'interpréter [1] - 118:5
d'interrogation [1] - 250:20
d'interventions [1] - 290:19
d'intégration [1] - 116:16
d'investir [1] - 136:22
d'investissement [2] - 122:8; 171:7
d'oeil [2] - 182:22; 187:3
d'oeuvre [15] - 102:22; 189:23; 214:21; 235:12; 238:10, 13, 18; 239:1, 9; 244:25; 247:7; 281:8; 282:7; 287:18, 22
d'offres [58] - 20:1; 27:15; 30:17; 36:14; 37:10; 38:6; 75:23; 103:1; 118:8, 13, 18, 21-22; 119:3, 13; 125:24; 126:5; 129:20, 22; 130:8, 12; 131:2; 132:6; 133:25; 134:1; 135:7; 145:20, 25; 149:24; 155:25; 158:17; 160:20; 173:11; 178:6, 19-20, 24; 197:1; 211:11; 231:16; 234:21; 236:2; 237:20; 240:4, 7; 246:6; 251:13; 252:4; 276:14; 302:23; 304:24; 305:2, 23; 310:21; 312:15
d'oignon [1] - 67:2
d'ombre [1] - 150:10
d'onde [1] - 232:13
d'opération [1] - 245:12
d'ordres [1] - 150:4
d'organisation [3] - 227:13; 245:13
d'orientation [1] - 187:9
d'outil [1] - 79:4
d'outils [1] - 69:23
d'ouvrage [9] - 235:12; 238:10, 13, 18; 239:2, 9; 244:25; 247:8; 287:18
d'usine [1] - 46:7
d'utiliser [1] - 266:5
d'Yves [2] - 165:25; 284:5
d'écart [2] - 266:4; 286:19
d'écarts [9] - 214:12; 216:20; 281:1; 291:3; 296:6; 297:9; 309:21; 314:6; 316:17
d'échanges [1] - 266:19
d'éclaircissement [1] - 115:17
d'église [1] - 150:20
d'éléments [2] - 248:7; 304:8
d'énigmes [1] -

~ INDEX ~

198:3
d'épais.. [1] - 129:21
d'équipe [3] - 12:25; 182:16; 186:21
d'équipement [1] - 42:7
d'équipes [1] - 89:20
d'équivalence [1] - 117:13
d'établir [1] - 118:9
d'État [2] - 145:4; 306:11
d'étiquette [1] - 317:18
d'éviter [2] - 160:24; 161:1
d'évolution [1] - 218:7
d'être.. [1] - 293:20
Danemark [1] - 190:22
Daniel [4] - 170:12; 264:13; 280:1, 9
DAP [7] - 32:3; 39:24; 40:9; 61:12; 267:19; 272:11; 320:19
date [11] - 16:2; 43:25; 52:17; 59:12; 78:3; 89:5; 91:14; 112:7; 116:1; 198:21; 230:11
datent [1] - 304:6
dates [1] - 297:14
datée [1] - 284:6
davantage [6] - 15:6; 84:25; 223:23; 239:12; 260:17; 287:17
Dave [3] - 10:13; 212:5, 15
DBA [1] - 117:1
DDC [2] - 32:2
deal [1] - 187:1
degré [1] - 20:4
delivery [2] - 264:4; 269:23
Deloitte [2] - 147:25; 305:6
demain [5] - 13:3; 139:2; 323:10, 12, 25
demain.. [1] - 181:10
demander.. [1] - 168:23
demandera [3] - 63:12; 66:15; 313:9
demanderez [1] - 63:13
demandiez [1] - 43:9
demandé [16] - 28:2; 90:4; 125:2; 143:23; 144:22, 25; 168:10, 20; 169:21; 200:19; 209:25; 240:1; 280:7, 9; 281:15; 320:15
demandée [2] - 79:17; 106:4
demandées [1] - 173:24
demeure [8] - 176:11; 200:4; 250:19; 260:21; 275:24; 276:15; 302:18; 320:5
demeure.. [3] - 250:19; 302:18
demeurer [2] - 94:3; 156:9
demi-milliard [1] - 106:14
Denis [1] - 170:12
dernier [12] - 5:6; 28:22; 33:2; 35:11; 71:17; 95:3; 103:12; 118:7; 155:22; 190:4; 197:11; 263:19
derniers [5] - 25:7, 10; 28:16; 95:18; 103:13
dernière [7] - 12:1; 63:16; 104:25; 140:7; 155:5; 300:6
dernière.. [1] - 28:22
derrière [5] - 7:21; 29:5, 14, 16; 164:20
desbiens [1] - 237:21
descend [13] - 95:16; 98:7; 128:18; 139:9; 143:19; 192:16, 24-25; 193:18, 23; 288:9; 293:9
descendez [5] - 103:21; 134:23; 145:5; 192:2, 23
descendre [11] - 52:22; 103:20; 109:16; 119:18; 130:20; 139:23; 141:18, 20; 166:13; 192:19
descends [1] - 192:1
descendus [1] - 57:23
description [1] - 129:7
descriptions [1] - 141:19
Desrochers [2] - 138:18; 140:16
desservir [2] - 220:19; 221:9
desservirait [1] - 153:6
destiné [1] - 108:10
destinée [1] - 105:7
dettes [2] - 186:17, 19
dettes-là [1] - 186:19
DEUX [2] - 4:22; 204:25
deux [95] - 8:21; 9:24; 14:5, 7, 10; 15:19; 16:1, 5; 18:17; 19:13; 25:10; 28:9; 32:10; 43:14; 47:24; 48:17; 50:13; 52:18; 65:15; 66:23; 79:6, 16; 90:1; 91:5; 103:13; 110:11; 111:18; 120:6, 23; 140:11; 141:24; 144:2; 145:5; 148:9; 152:2, 5; 160:13; 165:6; 174:15, 24; 179:24; 181:12; 182:5, 10, 12; 183:10; 185:10; 187:25; 188:1, 6-7; 192:10; 203:23; 211:25; 212:21; 220:4; 224:17; 227:22; 228:8, 15; 229:14; 230:1, 5; 237:2; 239:4, 25; 241:14, 17; 250:24; 251:20; 253:16; 254:10, 25; 256:10; 257:22; 267:1; 275:21; 278:16; 279:23; 280:5, 25; 285:22; 286:1; 290:2, 11; 303:8; 310:10; 311:3; 317:4; 319:15; 320:25
deux.. [3] - 47:23; 76:10; 149:8
deuxième [18] - 13:3; 14:22; 25:5; 30:7; 41:23; 45:21; 52:21; 94:1; 96:8; 135:3; 181:17; 194:19; 206:25; 285:14; 296:11; 301:20; 309:2; 313:21
deuxième.. [1] - 30:7
deuxièmement [1] - 240:8
devais.. [2] - 72:8; 268:4
devancer [1] - 14:19
develop [1] - 297:20
devenais [1] - 270:3
devenu [2] - 216:12; 248:1
devenus [1] - 230:2
deviennent [1] - 28:12
devinette [1] - 62:8
devis [8] - 251:13; 252:3; 258:12; 261:5; 302:23; 305:9
devoir [3] - 15:1; 66:7; 98:21
devrait-tu [2] - 279:13
diable [2] - 218:2, 25
dialogue [26] - 35:17, 22, 25; 36:1, 5; 146:16, 21; 147:23; 150:7; 152:17; 159:20; 173:16; 226:11, 18; 227:5; 234:21; 249:5; 250:6, 9, 17, 22; 251:4, 17, 21; 252:8, 17
diamétralement [2] - 250:23; 251:22
diapo [4] - 256:25; 261:2, 17; 295:24
diapositive [8] - 296:5, 10, 15; 297:5, 16; 309:12; 313:7, 25
diapositives [2] - 259:9; 296:19
dicter [1] - 212:21
difficile [15] - 5:20; 9:12; 11:9; 47:6; 87:8; 183:24; 184:4; 185:17; 198:1; 234:4; 237:4; 269:19; 277:21; 280:12; 318:2
difficilement [2] - 275:25; 279:2
difficiles [1] - 237:12
difficulté [7] - 90:23; 184:12; 187:1; 237:1; 239:5; 275:16
difficultés [2] - 60:19; 181:23
diffuser [1] - 256:1
différence [4] - 47:15; 127:13; 164:14; 239:22
différent [4] - 77:14; 207:5; 209:19; 214:21
différente [5] - 16:19; 24:18; 47:13; 134:6; 148:14
différentes [12] - 65:25; 73:6; 187:6; 209:16; 233:2; 236:23; 260:15; 277:14; 283:19; 310:7, 24; 311:7
différents [12] - 6:8, 13; 21:3; 44:23; 101:2; 111:8; 127:20; 213:14;

246:11; 260:25; 300:11; 315:9
différents.. [1] - 303:16
Digital [1] - 185:4
dimension [1] - 229:11
dimension-là [1] - 229:11
diminuait [1] - 222:9
diminuer [3] - 251:23; 279:11; 310:18
diminution [1] - 302:19
diminué [2] - 92:3; 250:2
dira [1] - 286:8
diraient [1] - 93:3
dirais-je [1] - 86:12
direct [2] - 30:13; 302:9
directe [1] - 139:10
directement [4] - 40:4; 89:25; 302:21; 307:1
directeur [16] - 124:14; 206:13, 17-18; 213:18; 214:23; 216:13; 223:10; 233:9; 271:8; 280:14; 282:15; 283:10, 17; 284:4, 16
directeurs [4] - 182:21; 223:13; 230:1; 269:22
direction [17] - 7:13; 18:13, 15, 20, 22, 25; 19:15; 91:6; 100:8; 124:15; 125:3; 149:15; 164:6; 220:1; 264:7; 281:22; 284:4
directives [1] - 212:19
director [4] - 211:24; 212:13, 15; 213:1
dirige [1] - 283:13
dirigeant [2] - 224:3, 23
dirigeants [2] - 222:21; 224:5
diriges [2] - 282:3, 5
diront [2] - 13:25; 153:1
dis-moi [1] - 97:17
dis.. [3] - 56:8; 110:24; 199:25
disais.. [2] - 227:23; 254:15
discours [1] - 150:12
discussion [11] - 33:10; 35:21; 49:5; 58:4; 102:13; 209:11; 252:18; 278:15; 282:21
discussion-là [1] - 278:15
discussion.. [1] - 199:11
discussions [19] - 32:22; 35:10; 36:12; 43:1; 154:18; 172:3; 207:20; 209:11; 212:4; 214:17; 219:25; 228:21; 232:7; 236:15; 254:20; 255:11; 276:7; 282:16; 291:18
discussions-là [1] - 276:7
discutait [1] - 74:6
discute [2] - 41:20; 226:8
discuter [9] - 35:18, 21, 23; 36:3; 39:6; 68:21; 155:4; 166:18; 224:2
discuté [8] - 32:7; 36:4; 49:4; 54:16; 99:23; 166:21; 167:2; 278:17
discuté.. [1] - 64:5
discutée [1] - 199:6
disparaît [1] - 187:10
disponibilité [1] - 167:1
disponible [1] - 116:8
disponibles [3] - 82:4; 111:18; 167:15
dispositions [1] - 155:24
dispositions.. [1] - 155:22
dissocier [1] - 316:11
distance [1] - 260:16
distinction [1] - 94:19
distinctions [2] - 147:24; 148:1
distingue [1] - 127:2
distinguer [1] - 97:4
divers [1] - 98:8
diverses [1] - 206:17
diversifié [1] - 234:15
diversifiés [1] - 243:22
diversion [2] - 279:18; 281:21
divisé [1] - 315:8
divulgué [1] - 308:14
divulguées [1] - 311:22
divulgués [1] - 312:2
dix [5] - 240:14; 244:1; 246:23
dizaine [1] - 23:19
dizaines [3] - 197:8; 217:19
DMR [2] - 214:19
document [69] - 37:17, 22; 73:17; 103:12, 25; 108:10; 109:13; 128:15, 24; 131:20; 134:22; 138:5, 17, 23; 139:1, 5, 12, 19-20, 23, 25; 140:3; 142:12; 143:5; 144:1, 7, 9, 15; 145:11, 16; 153:16, 22; 154:23; 155:1; 157:1; 190:17; 192:9, 14; 193:25; 255:22; 256:3; 257:19; 262:9; 267:16, 23; 272:8; 284:2; 292:8; 293:5, 8; 295:23, 25; 296:2; 297:11, 25; 313:16; 314:20; 315:12; 316:11, 16; 317:15; 321:12, 24; 322:9, 19
document-là [9] - 73:17; 144:7, 9; 257:19; 293:8; 314:20; 316:16; 317:15; 321:12
document.. [2] - 303:17; 321:25
documentaient [1] - 291:23
documentation [5] - 26:8; 68:5; 141:6; 240:18; 292:11
documenter [2] - 34:14; 255:15
documentera [1] - 156:24
documents [16] - 76:22, 24; 95:5, 9; 99:4; 103:13; 111:18; 119:6; 133:7, 13; 155:25; 158:16; 160:19; 242:25; 243:1
documenté [8] - 12:15; 15:21; 40:5; 66:11; 72:1; 100:16; 196:12
documentée [1] - 157:7
documentés [3] - 291:6; 305:14
dois.. [1] - 217:16
dollar [1] - 315:8
dollars [3] - 99:20; 272:15; 314:13
domaine [5] - 77:17; 79:14; 155:7; 177:21; 218:24
domaine-là [1] - 77:17
domaines [1] - 12:25
domino [2] - 76:3, 5
dominos [1] - 6:15
dommages [2] - 100:3; 102:14
donnait.. [1] - 223:22
donner.. [1] - 104:16
donnes [1] - 239:14
donneurs [1] - 150:4
donnée [2] - 87:10; 312:11
donnée.. [1] - 312:10
données [34] - 6:11; 24:24; 25:9, 11, 14, 16-17; 26:2; 28:23, 25; 39:20; 44:13, 17, 19, 24; 45:18; 46:4, 25; 47:4, 6, 8; 66:2; 91:18; 97:9; 117:12, 25; 212:20; 261:4; 275:22; 276:13, 16; 311:22
données-là [2] - 28:25; 45:18
données.. [1] - 39:20
dormi [1] - 164:20
dors [3] - 80:25; 96:23
dossier [16] - 36:20; 37:1; 39:10; 60:21; 64:13; 66:21; 80:18; 97:3; 113:4; 138:23; 140:20; 210:2; 213:15; 220:24; 221:20
dossier-là [1] - 39:10
dossiers [16] - 6:12; 25:20; 29:3; 44:22; 60:15; 91:19; 97:25; 160:8; 168:17; 198:15; 211:15; 220:20, 23; 306:25
dossiers-là [1] - 168:17
double [2] - 259:3; 274:23
doubles [1] - 48:13
douloureux [1] - 87:5
doute [3] - 107:5; 126:18; 178:16
douter [1] - 178:15
DPI [8] - 138:23; 139:3; 223:11; 224:12, 16
droit [14] - 32:24; 33:1, 22; 34:18; 35:5, 18, 23; 64:3;

187:12, 16; 190:13; 200:6; 210:25; 275:11
droite [1] - 194:7
droits [1] - 97:22
drôle [1] - 256:9
drôlement [1] - 213:24
DSASI [1] - 124:15
Dubovest [1] - 271:17
Dubovets [9] - 9:24; 20:10; 268:22; 269:5, 9, 12, 25; 289:17, 19
Dubé [1] - 188:8
Ducharme [4] - 89:14; 100:9; 168:15; 188:20
dufresne [1] - 212:14
DUMAS [2] - 204:19; 205:3
Dumas [22] - 10:14; 52:4; 59:18; 87:12; 88:21; 89:13, 16; 94:8; 101:18; 162:18, 21; 163:10; 165:4, 13; 199:21; 204:1, 18; 205:9; 267:25; 274:18; 295:25; 321:6
Dumas.. [2] - 58:4; 216:10
dur [2] - 156:19; 157:9
dure [2] - 80:14; 156:14
durée [4] - 43:2; 277:14, 24; 278:4
dus [2] - 284:11
DVIEP [2] - 264:10; 282:12
dynamique [1] - 174:13
dynamique.. [1] - 83:24
dysfonctionnement [2] - 234:7
DÉBUT [1] - 3:2
débarquent [1] - 256:20
débat [2] - 308:8; 310:13
débordements [1] - 141:15
débordé [1] - 68:10
débordés [1] - 68:8
début [17] - 25:16; 30:4; 32:24; 56:1; 67:25; 86:18, 25; 95:16; 166:1; 182:12; 234:20; 237:19; 280:3; 286:1; 312:24; 313:19
débutera [1] - 11:8
débuté [2] - 139:4; 205:23
décale [1] - 300:14
décaler [3] - 14:4; 16:1; 17:21
décalera [1] - 13:21
décembre [24] - 9:9; 13:17; 44:1; 49:17; 50:18; 52:3; 53:22; 58:3; 59:12, 14; 60:12; 61:21; 71:13; 112:9; 116:3; 140:5; 143:21; 149:17, 21; 293:6; 295:17; 300:8; 319:4; 321:19
décembre.. [1] - 321:22
décennies [1] - 131:18
décennies-lumière [1] - 131:18
décevant [1] - 236:17
décharge [1] - 60:11
décidez-vous [1] - 228:23
décidé [4] - 210:22; 214:18; 218:12; 221:24
décision [29] - 12:22; 18:12; 19:15, 19-20; 22:16; 100:6; 102:8; 174:14; 176:8, 15; 178:13, 17; 187:9; 212:12; 215:10, 19; 219:4; 236:11; 268:17; 272:6; 281:8, 19, 24; 282:25; 283:24; 287:21; 301:6, 16
décisionnel [1] - 211:8
décisions [4] - 238:25; 239:20; 282:6; 287:21
déclaration [1] - 103:9
déclenche [1] - 8:11
déclencher [2] - 11:6
déclinait [1] - 140:20
décline [1] - 131:11
déconcertant [1] - 177:8
découlant [1] - 314:16
découle [1] - 143:14
découpage [2] - 39:2; 240:20
découper [3] - 7:2; 46:1; 220:13
découvre [3] - 273:17; 299:4
découvrir [1] - 242:23
décret [1] - 140:8
décrirais [1] - 133:15
décrire [2] - 132:5, 15
décrit [2] - 124:25; 132:7
décrits [2] - 132:3; 133:5
décroissance [2] - 89:20
dédiés [1] - 77:25
déduire [1] - 39:11
déduisez [1] - 317:11
défaut [2] - 97:23; 99:6
défi [9] - 6:14; 16:20; 88:4; 97:2, 10; 186:12; 189:22; 295:5
défile [1] - 144:19
défini [1] - 132:19
définir [7] - 133:22; 215:24; 233:1; 241:10; 242:6; 300:7; 305:3
définis [1] - 233:22
définition [2] - 51:10; 241:25
définitive [6] - 54:23; 63:19, 22, 25; 99:13; 102:6
définitivement [1] - 102:1
défis [5] - 186:9; 188:10; 191:8; 219:2; 230:15
dégager [1] - 194:16
dégradation [1] - 95:22
délai [2] - 158:20; 298:24
délais [4] - 12:10; 81:24; 82:1; 83:4
délégation [4] - 142:24; 211:14; 212:22
délégations [1] - 212:23
déléguée [1] - 145:10
démarche [2] - 127:2; 152:21
démarche-là [1] - 152:21
démarrage [5] - 66:22; 74:1; 78:11; 120:15; 245:23
démarrer [1] - 148:22
démarrée [1] - 148:23
dématérialisation [1] - 221:20
dématérialisé [1] - 220:23
démissionné [3] - 206:3; 207:1, 3
démobilisation [1] - 162:23
démontrer [1] - 126:17
déménage [1] - 44:18
déménagement [15] - 11:10; 25:19, 22, 24; 26:2; 28:18, 22; 44:16; 45:6, 21; 46:19, 21-22; 48:20; 276:2
déménager [1] - 209:5
déménagé [1] - 46:4
démérite [1] - 306:18
démêle [1] - 247:23
démêler [1] - 56:15
démêlez [1] - 247:24
dénombrés [1] - 97:17
dénoncer [1] - 8:19
dénoncé [1] - 93:7
départ [12] - 45:2; 78:19; 86:6; 206:2; 210:4, 23; 223:23; 250:15; 256:6; 261:20; 275:20; 313:10
départements [1] - 14:24
dépassement [4] - 193:6, 16; 194:13, 17
dépassements [3] - 195:6; 196:9, 20
dépassent [1] - 98:12
dépassé [1] - 14:25
dépendamment [2] - 60:8; 141:11
dépendance [2] - 102:17, 23
dépendant [3] - 211:14; 225:7; 265:10
dépendre [1] - 56:10
dépersonnaliser [1] - 319:23
déplace.. [1] - 310:17
déplacer [1] - 221:5
déploiement [18] - 5:20; 14:12; 21:21; 22:2; 31:22; 38:16, 24; 46:5; 70:18, 21; 84:11; 162:13, 19; 163:4; 298:5; 300:8
déploiement.. [1] - 162:9
déploiements [1] - 82:23
déployer [1] - 59:22
déployé [2] - 8:1; 46:9
déployée [1] - 42:1
dépose [2] - 5:2; 205:6
déposer [2] - 37:12;

~ INDEX ~

124:1
déposes [1] - 309:24
déposé [6] - 144:16; 166:1; 170:16; 172:12; 190:16, 19
déposée [3] - 140:11; 142:10; 248:14
déposées [1] - 123:25
déposés [1] - 119:7
dépôt [3] - 262:12, 18; 263:6
dérange [1] - 195:8
dérogation [1] - 174:14
déroulante [1] - 134:9
déroule [1] - 145:20
déroulent [1] - 148:18
dérouler [2] - 58:11, 15
désignés [1] - 223:14
désirée [1] - 38:22
désolé [4] - 106:25; 140:2; 163:19; 192:18
désolée [3] - 123:20; 263:1, 8
détail [7] - 39:17; 127:11; 140:21; 218:3; 232:8; 321:1
détaillé [2] - 144:16; 240:21
détaillée [2] - 39:22; 232:10
détaillées [1] - 305:4
détails [5] - 158:15; 159:17; 176:21; 219:1; 316:10
détecter [1] - 74:2
déteint [1] - 237:14
détenu [1] - 211:18
déterminer [1] - 240:4
détonne [2] - 96:17, 19
détour [1] - 48:24
développement [12] - 24:13; 72:21; 81:4; 97:12; 132:17; 141:8; 210:21; 260:10; 303:2, 12; 310:1; 312:18
développements [3] - 70:17, 19, 23
développer [10] - 76:12; 207:6; 219:10; 225:19; 227:17; 229:7; 298:3, 12; 303:11
développeur [1] - 258:19
développeurs [1] - 311:12
développé [5] - 221:8; 222:7; 246:15; 253:8
déçu [1] - 162:5

E

eaux [1] - 170:21
eaux-là [1] - 170:21
effectivement.. [2] - 193:5; 322:18
effectuant [1] - 42:19
effet [2] - 80:6; 87:25
effets [2] - 26:25; 250:23
efficace [1] - 47:11
effort [2] - 32:4; 259:12
efforts [14] - 30:5; 39:4; 146:3, 5; 152:12; 211:12; 263:24; 264:18; 265:14, 24; 284:11; 297:7; 320:10
embaucher [1] - 185:13
embrassée [1] - 74:7
emploi [2] - 270:15; 271:2
employeurs [6] - 221:22; 222:2, 7, 10
employé [8] - 207:2; 234:18; 235:23; 269:7; 272:18; 289:1; 295:11
employés [7] - 47:24; 48:18; 215:9; 220:9; 293:21; 295:6; 308:2
empêchant [2] - 95:1, 11
empêchent [1] - 96:4
encadrée [1] - 143:1
enchaîner [1] - 145:20
enchâssé [1] - 217:8
encore.. [1] - 176:11
encourir [1] - 53:7
encourra [1] - 58:23
endroits [1] - 232:13
ends [1] - 188:16
engagements [4] - 94:24; 268:15; 271:18; 319:9
engager [1] - 35:1
engages [1] - 287:24
engagé [1] - 94:25
engagée [2] - 95:10; 98:17
engagés [1] - 99:21
engendré [1] - 82:2
engineering [1] - 314:24
engouements [1] - 92:4
enjeu [10] - 77:14; 108:24; 111:7; 254:7; 256:21; 287:13; 301:25; 309:12; 311:1
enjeux [16] - 8:4; 77:12; 100:21; 159:7; 218:7; 219:2; 231:22; 256:13; 271:10; 278:17; 301:12; 309:6, 9; 313:5
enlevé [1] - 301:21
enlevée [1] - 91:16
ensemble [23] - 5:6; 38:5; 54:16; 68:6; 93:25; 95:20; 96:1, 3; 103:14; 105:25; 167:14; 171:12; 187:4; 198:9; 210:13; 228:19; 229:15; 236:19; 260:12, 15; 298:21; 312:6
ensuite.. [1] - 290:25
entamait [1] - 252:18
entend [3] - 59:25; 236:7; 249:3
entendons [1] - 84:10
entendons-nous [1] - 84:10
entendre [5] - 132:5; 161:6; 203:25; 315:17; 317:16
entendu [14] - 17:15; 20:11; 23:12; 74:24; 93:6; 94:14; 113:8; 174:17; 186:14; 215:2; 217:9; 227:5; 234:23; 252:8
entendue [1] - 141:7
entendus [3] - 27:18; 281:23; 301:10
entente [2] - 52:7; 53:3
entente-là [1] - 53:3
ententes [3] - 241:6; 246:14
enter [1] - 80:13
entier [1] - 68:4
entité [4] - 210:13, 19, 22; 211:17
entière [1] - 211:17
entonnoir [2] - 23:1
entouré [1] - 181:17
entre-temps [3] - 123:20; 216:13; 294:3
entre.. [2] - 130:2; 293:3
entrepreneur [2] - 140:24; 307:16
entrepris [2] - 151:12; 214:3
entreprise [3] - 207:14; 246:22; 254:4
entreprises [4] - 76:13; 181:15; 207:11; 210:18
entrepôt [1] - 307:7
entrer [1] - 40:7
entrevue [1] - 189:10
entériné [2] - 33:16; 140:18
envergure [2] - 232:20; 238:4
envergure-là [1] - 232:20
environnement [8] - 13:14; 45:15; 67:19; 72:10; 78:14
environnement-là [2] - 45:15
environnements [1] - 81:23
environnements-là [1] - 81:23
envisagé [2] - 93:13; 126:7
envisagée [1] - 50:23
envoyer [1] - 142:5
envoyez [2] - 87:11; 111:22
envoyé [7] - 21:17; 35:24; 109:12; 112:14, 21; 272:9
envoyée [2] - 55:22; 56:4
erreur [10] - 65:13; 78:22; 111:9; 121:9; 130:13; 139:15; 142:14; 162:24; 183:15; 184:15
erreur.. [1] - 78:21
espoir [1] - 266:9
esprit [1] - 300:23
esprit-là [1] - 300:23
esquisse [1] - 13:23
essaie [10] - 61:7; 83:15; 151:17; 224:7; 230:16; 232:6; 278:5; 285:9; 293:16; 311:10
essaie.. [2] - 272:6; 294:25
essaient [2] - 124:21; 197:9
essaies [1] - 184:3
essais [1] - 42:17
essayaient [1] - 232:4

~ INDEX ~

essayez [1] - 285:7
essayé [11] - 34:17, 19-20; 67:24; 184:4; 189:12; 196:25; 197:2; 211:5; 291:5
essentiel [1] - 245:22
essentielle [1] - 216:6
estimates [1] - 261:18
estimation [4] - 122:13; 171:17; 175:12; 298:19
estimations [1] - 292:24
estime [1] - 116:15
estimer [1] - 292:21
estimé [5] - 32:4; 123:8; 150:13; 151:14; 178:23
estimée [3] - 122:16; 171:19; 177:17
estimés [2] - 177:2; 314:6
européennes [1] - 146:18
exacte [2] - 8:16; 230:11
examens [1] - 130:25
Excel [1] - 105:24
excellence [1] - 264:5
excellent [2] - 29:17; 217:1
excellentes [1] - 20:12
excellents [1] - 189:21
exceptionnel [1] - 285:25
excédents [1] - 119:25
exemple [22] - 14:12; 16:3; 33:4; 87:20; 119:7; 128:15; 131:20; 132:3; 180:2; 194:19; 195:4; 199:5; 249:21; 251:2; 260:14; 283:22; 291:24; 292:10; 296:20; 306:16; 307:8; 310:5
exercice [2] - 120:21; 127:18
exhaustive [3] - 173:2, 4
exhiber [1] - 103:15
exhibé [3] - 103:18; 162:15
exigence [2] - 132:11; 246:2
exigences [1] - 99:3
exigé [3] - 27:18; 260:7; 268:19
existe [18] - 6:11, 13; 37:17; 133:10, 17; 135:3; 143:1; 150:25; 225:6, 13, 15, 18-20; 232:18; 256:7
existé [1] - 292:13
expert [4] - 138:19; 235:1; 268:20; 281:10
experte [1] - 144:23
expertise [4] - 186:5; 207:19; 229:13; 309:22
expertises [1] - 304:8
experts [17] - 18:8; 161:23; 167:21; 196:17; 234:1; 256:14, 23; 264:3, 5-6; 276:25; 285:12; 289:8; 291:8, 23
experts-là [1] - 18:8
expiré [1] - 162:22
explicitez [1] - 6:24
explicitez-le [1] - 6:24
explique [2] - 263:20; 267:22
expliquer [5] - 8:21; 11:3; 175:11; 296:21; 309:15
expliquez-nous [1] - 44:14
expliqué [3] - 146:9; 303:16; 311:24
expliquées [1] - 247:5
explore [3] - 242:17, 21
explorer [1] - 242:19
explosé [2] - 132:1; 133:4
expression [2] - 60:4; 117:19
exprime [1] - 149:22
exprimez [1] - 162:18
exprimé [1] - 136:4
exprimé.. [1] - 176:19
exprimée [1] - 14:23
expérience [1] - 253:7
expériences [2] - 207:19; 243:19
externe [2] - 171:8; 173:17
externes [5] - 65:24; 185:24; 226:21; 247:18
extractions [1] - 157:2
extraits [2] - 241:3; 243:6
extraordinaire [1] - 27:9
extrême [1] - 194:21
extrêmement [4] - 215:17; 217:10; 238:11; 270:2
extrêmes [5] - 194:7, 9; 195:14; 196:23
exécute [1] - 273:23
exécutent [1] - 181:22
exécuter [2] - 182:3; 307:23
exécutif [15] - 151:23; 208:8; 209:22; 210:1; 248:2; 268:14, 20; 269:23; 270:5; 271:1, 8; 281:25; 288:12; 300:2
exécutifs [2] - 301:16; 319:8
exécution [1] - 98:4
exécutives [1] - 102:4
exécutés [1] - 71:1

F

F.. [1] - 41:5
face [8] - 50:8; 55:9; 80:19; 100:23; 150:22; 189:23; 308:17
face.. [1] - 49:22
facile [12] - 17:19; 21:13; 46:6; 100:19; 101:11; 199:22; 215:20; 236:8; 291:20; 294:11
faciles [1] - 17:13
faciliter [1] - 160:12
facilité [1] - 189:5
facteur [1] - 308:16
facteurs [4] - 37:6; 158:11; 279:10
factuelle [1] - 253:18
facture [4] - 58:25; 65:13; 270:25
facturent [1] - 62:24
facturé [1] - 270:23
facturé.. [1] - 62:18
failles [1] - 8:19
faim [1] - 179:5
faisable [1] - 219:15
faisais.. [1] - 257:19
fait-il [1] - 247:9
faits [28] - 11:15; 23:18, 23; 24:1; 25:8, 10, 20; 37:16; 97:11; 198:9; 211:23; 215:5; 217:10; 220:4, 23; 222:1; 227:4, 12; 229:14; 230:21; 238:15; 244:9; 256:9; 258:15; 261:7; 290:10; 293:10
fameuse [1] - 5:15
fameuses [2] - 14:9; 148:6
fameux [6] - 71:4; 99:22; 120:25; 140:8; 149:18; 249:2
familiale [1] - 209:4
familier [1] - 245:11
Famille [1] - 68:10
famille [5] - 23:7, 9; 26:22; 207:13; 296:18
familles [4] - 23:5; 24:17; 291:4; 296:6
fardeau [1] - 222:9
fasses [1] - 197:4
fatalité [1] - 196:8
faut-tu [1] - 45:20
faute [5] - 159:11; 160:17; 162:3; 241:20; 284:10
faux [6] - 97:4, 11; 142:3; 185:21; 189:5
Faux [1] - 78:19
façons [7] - 119:17; 132:20; 152:8; 181:2; 228:14; 254:12; 299:19
femmes [1] - 301:18
ferme [2] - 45:5; 275:12
fermer [3] - 8:5; 15:1; 87:1
fermeture [1] - 70:11
fermé [1] - 17:11
fermés [3] - 9:10; 70:7
feuille [4] - 37:12; 104:20; 216:7; 219:20
fiasco [2] - 199:24; 200:3
fiche [5] - 105:7; 106:21; 107:13; 108:6; 316:12
fiche.. [1] - 105:6
fiches [3] - 106:8; 292:13; 316:6
fiches-là [1] - 292:13
fidélisation [1] - 221:11
fiers [1] - 222:9
figer [1] - 16:2
figurent [1] - 125:7
fil [2] - 210:23; 221:9
file [2] - 79:5, 9
filer [1] - 113:24
files [1] - 195:8
filet [2] - 33:2; 35:11
fin [26] - 5:9; 8:2; 13:24; 27:9; 54:18; 71:8; 90:6; 96:8; 112:8; 113:6, 9; 159:20; 163:2-4; 184:9; 192:18; 200:10; 201:5; 204:6;

214:18, 24; 215:2, 19; 252:19; 321:1
final [8] - 40:18; 46:12; 98:24; 102:6; 122:10; 147:1; 171:10; 263:12
finale [8] - 33:10; 35:21; 54:25; 55:1, 11; 59:4; 103:9
finales [2] - 32:22; 35:11
finalise [1] - 106:4
finaliste [1] - 147:25
finalisé [1] - 82:9
finalité [2] - 134:6
financement [1] - 173:25
finances [1] - 225:10
financier [5] - 125:5; 216:24; 272:20; 286:12; 293:2
financiers [8] - 62:25; 141:2, 11; 168:10; 211:3; 238:19; 287:19
financière [1] - 285:13
financièrement [1] - 267:23
financières [2] - 217:3; 275:23
finaux [9] - 26:4, 12-13, 19, 21; 71:2, 8; 74:22
findings [1] - 261:17
fine [1] - 306:24
finir [7] - 73:18; 88:13; 100:11; 101:16; 199:9; 303:20; 320:5
finissaient [1] - 236:20
finit [1] - 34:6
fins [3] - 82:5; 131:2; 316:10
firme [1] - 66:14
firme-là [1] - 66:14
firmes [6] - 65:24; 136:3; 137:15; 185:3; 189:4; 271:25
fit [3] - 127:8; 214:14; 217:24
fitte [1] - 305:15
fitter [1] - 278:7
fixée [1] - 70:24
fleuve [1] - 184:1
Flyvbjerg [4] - 190:7, 24; 191:19
focusser [1] - 100:10
focussé [1] - 289:22
foi [6] - 34:13; 60:13, 25; 100:23; 299:18
Foldes [5] - 9:23; 76:23; 84:16; 269:2; 289:23
Foldes-Busque [5] - 9:23; 76:23; 84:16; 269:2; 289:23
fonction [26] - 25:3; 49:20; 54:9; 59:20; 60:25; 63:5; 82:11; 142:9; 143:24; 147:13; 166:24; 167:15; 178:19; 206:3; 208:17; 217:18; 223:9, 11; 228:2; 252:3; 255:16; 288:14, 20; 289:17; 305:11
fonction-là [1] - 223:11
fonctional [2] - 258:12; 259:12
fonctionnait [1] - 234:9
fonctionnalité [2] - 132:12
fonctionnalités [2] - 125:4; 132:8
fonctionne [16] - 7:15; 9:7; 10:17; 23:15; 51:17; 65:14; 90:19; 127:9, 15; 133:2; 164:17; 231:20; 247:15; 270:18; 319:3
fonctionnel [4] - 91:4; 258:13, 20; 261:6
fonctionnelle [8] - 257:8, 14, 17, 21; 258:9, 22; 261:11, 16
fonctionnellement [2] - 24:14; 65:19
fonctionnelles [4] - 125:11; 158:22; 159:6; 302:2
fonctionnels [7] - 21:9; 24:11; 65:11; 74:3; 160:9; 306:25
fonctionnement [5] - 206:7; 285:20; 288:9; 291:2, 16
fonctionner [1] - 100:11
fonctionné [2] - 66:24; 291:1
fonctions [9] - 10:25; 76:9; 81:5; 206:17, 21; 209:3; 213:15; 225:9, 15
fond [56] - 10:18; 11:16, 18; 13:11; 20:10, 14; 23:1; 32:18; 33:3; 39:15; 45:23; 46:17; 47:23; 56:6; 63:1; 67:22; 72:5; 76:4, 18; 78:23; 81:7; 85:4; 86:11; 91:21; 107:20; 120:23; 127:7; 129:7; 130:22; 133:1, 16; 138:17; 140:15; 141:2, 22; 148:16; 153:7; 161:16, 22; 176:7; 189:7; 192:11; 193:7; 194:18; 197:13; 198:5; 213:20; 222:2; 228:8; 232:23; 241:1; 294:25; 302:11; 309:18; 317:1
fondamental [3] - 246:1; 276:5; 286:9
fondamentaux [3] - 241:11; 248:7; 272:24
Fontaine [1] - 195:5
force [4] - 167:19; 218:8; 254:9
forcer [1] - 171:22
forcé [1] - 122:19
forfait [4] - 156:3; 239:12, 19
forfaitaire [1] - 239:4
formation [2] - 7:17; 127:9
forme [1] - 102:17
formel [1] - 18:22
formelles [1] - 238:25
former [1] - 255:16
formule [3] - 39:14; 122:22; 294:22
formulé [2] - 106:15; 135:11
formé [1] - 288:12
fort [5] - 135:4; 140:17; 164:9; 174:3; 319:10
forte [5] - 8:13; 211:8; 237:22; 260:23; 294:24
fortes [1] - 80:7
forts [1] - 148:5
forum [1] - 222:21
forêt [2] - 289:9
fossé [1] - 310:10
fourchette [2] - 122:12; 171:11
fourchettes [1] - 120:8
fourni [2] - 288:24; 290:7
fournir [1] - 232:5
fournis [2] - 95:13; 263:25
fournisseur [3] - 102:20; 156:4; 204:10
fournisseurs [8] - 102:24; 135:10; 147:3, 5, 20; 185:23; 226:20, 22
fournisseurs-là [1] - 147:20
fourre [2] - 317:21, 25
fourre-tout [2] - 317:21, 25
foyer [1] - 182:19
frais [5] - 49:6; 53:6; 58:22; 61:20; 119:15
FRANCE [2] - 4:11; 203:13
France [2] - 4:12; 203:14
franchi [1] - 99:16
Francine [3] - 121:21; 170:9, 12
francophone [1] - 295:1
FRANÇOIS [8] - 4:14; 104:15, 19, 24; 192:8; 201:3, 8, 12
français [2] - 55:9; 258:14
François [3] - 4:15; 212:14; 281:17
frappant [4] - 241:23; 242:13; 249:17
frappe [2] - 167:19; 240:3
frapper [1] - 62:6
freeze [1] - 72:10
Frenette [29] - 121:21; 122:3; 123:1; 165:25; 170:25; 172:3; 175:3; 187:13; 253:10, 13; 254:19; 255:12; 281:4; 282:11, 22; 284:5, 18, 21, 23, 25; 288:10; 315:18; 316:5; 319:5; 321:5, 9
Frenette.. [1] - 170:7
frime.. [1] - 189:15
frisson [1] - 273:23
frissons [1] - 276:11
fromage [1] - 165:5
fruit [1] - 209:11
fruits [1] - 320:15
frémir [1] - 94:1
fréquence [2] - 145:14; 193:16
fédéral [1] - 36:20
félicitation [1] - 188:15
février [8] - 14:25; 15:13; 70:22; 72:23; 87:5; 151:24; 163:4; 263:12
Fêtes [4] - 9:9; 17:3; 70:12; 183:4

G

gagnant [2] - 36:10
gagnante [1] - 294:22
gagnants [2] - 35:7; 193:17
GAGNON [2] - 4:1; 203:5
Gagnon [2] - 4:3; 203:7
Gagné [1] - 292:3
GALLANT [70] - 3:5, 10, 20; 4:18; 22:3, 8, 19; 28:4; 32:12; 56:12; 57:6, 12, 19; 58:1; 61:24; 63:7; 104:22; 110:4; 112:24; 113:18; 114:5, 9; 115:3, 7, 11; 128:8; 136:8, 12; 137:8; 154:1, 8, 15; 155:11, 17; 157:17, 21; 161:10; 165:23; 166:7; 169:5, 11, 16; 170:5, 10; 190:20; 191:2; 193:4; 201:6, 10, 15, 19, 24; 202:9, 21; 203:2, 19; 204:3, 12, 16, 21; 262:11, 15, 20; 263:5; 274:3, 7; 280:18; 322:22; 323:7, 11
gang [4] - 20:13; 151:24; 160:14; 189:20
gap [3] - 127:8; 214:14; 217:24
garantir [3] - 95:11; 261:22; 302:14
garantissant [1] - 99:10
garde [5] - 17:23; 157:18; 212:12; 238:18
gardien [1] - 271:15
garroché [1] - 92:7
gars [2] - 186:21; 223:3
Gaston [7] - 138:18, 22; 140:16; 143:18; 145:2
gauche [2] - 24:22; 133:23
gaz [1] - 193:12
GBS [1] - 288:19
gel [3] - 72:10, 18; 73:5
geler [2] - 60:13; 70:17
gelé [2] - 72:12, 25
gens [57] - 9:10; 11:19; 15:20; 16:9; 20:13, 16; 28:19; 29:16; 33:7; 34:1; 45:22; 71:20; 76:11; 79:17; 89:21; 91:6; 127:10; 136:3; 153:1; 161:22; 164:20; 167:9; 181:18; 186:4; 195:10; 196:14; 197:9; 221:3; 223:1; 227:19; 228:2, 4; 231:7, 15; 233:9; 243:22; 244:21; 253:9; 256:14, 20; 259:24; 283:21; 289:6; 292:2-4, 23; 298:7, 10; 299:4; 300:18; 304:5; 319:24
gens-là [2] - 256:14, 20
gens.. [1] - 131:9
genèse [1] - 175:4
gestion [35] - 7:17; 65:25; 79:9; 97:11; 99:21; 107:3; 108:8; 132:19, 21; 133:3; 143:9; 144:3; 145:10; 159:20; 164:7; 173:6; 182:16; 214:9; 223:7, 19; 225:9, 12; 232:19, 24; 233:4, 20; 238:24; 255:12; 257:9; 265:24; 272:1, 25; 278:7; 279:5
gestionnaire [1] - 283:9
gestionnaires [2] - 49:18; 254:4
Gleb [2] - 268:22; 271:9
glissé [1] - 281:6
global [1] - 42:13
globalement [1] - 145:16
globalité [1] - 10:24
go-live [22] - 5:8; 7:8; 11:8; 19:23; 45:4; 53:10; 54:3; 57:11; 67:5; 68:21; 72:13; 77:22; 88:20; 163:6; 187:15; 297:21; 298:4
gourmandes [5] - 80:19, 22; 81:13, 15; 83:8
goutte [1] - 8:10
gouvernance [25] - 137:25; 138:6, 13; 139:5, 17, 21; 140:3; 142:20; 143:11, 24; 144:11; 145:9, 16; 211:5; 212:6; 223:7, 19; 229:22; 233:3; 255:16; 280:7; 283:13
gouverne [2] - 143:15; 145:13
gouvernement [36] - 35:13; 152:7; 181:4, 6; 185:15, 25; 186:10, 14, 18, 20; 188:5; 200:2; 205:24; 206:2, 13, 19; 207:3, 16, 22; 209:6; 223:9, 20-21; 224:17, 21; 225:4, 6, 13; 226:24; 227:8; 229:19; 247:14; 254:3; 259:24; 277:16; 306:14
gouvernemental [2] - 179:25; 184:10
gouvernementales [1] - 175:11
gouverner [1] - 144:8
gouverné [1] - 142:1
grain [1] - 257:3
grand [29] - 6:15; 11:10; 25:19, 21, 24; 26:2; 28:17, 22; 44:16; 45:6, 21; 46:19, 21-22; 48:20; 72:2; 181:9; 182:18, 25; 183:2; 214:3; 218:23; 254:7; 259:22; 266:8; 276:2; 277:25; 303:15
grande [17] - 9:13; 10:19; 18:5; 47:16; 100:1; 147:21; 186:5; 187:1; 192:12; 221:13; 238:3, 19; 249:19; 287:20; 289:12; 300:17
grandes [3] - 220:4; 269:20; 271:25
grandeur [1] - 74:10
grands [13] - 11:18; 37:7; 167:4; 180:15; 185:25; 194:5; 219:10; 257:22; 265:14; 268:21; 269:17; 275:8, 21
graphique [3] - 76:2; 86:5; 87:10
graphiques [1] - 76:24
gratuit [1] - 49:10
grave [1] - 267:12
gravi [1] - 206:1
gravissez [1] - 222:14
greenfield [2] - 191:8, 10
GREFFIÈRE [22] - 3:7, 12; 108:15, 19; 109:4; 114:21; 115:1; 121:10, 16; 123:19, 23; 124:6; 128:1; 142:15; 166:3; 202:1, 7, 11; 263:2; 274:9, 15; 323:24
GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE [18] - 3:7, 12; 108:15, 19; 109:4; 114:21; 115:1; 121:10, 16; 123:19, 23; 124:6; 128:1; 142:15; 166:3; 202:1; 274:15; 323:24
greffière [39] - 3:11; 21:22; 29:20; 37:20; 52:16, 22; 58:9, 15; 69:7; 103:15; 105:4; 108:5; 121:3, 8; 123:11; 124:23; 126:8; 127:23; 128:22; 130:9, 18; 131:19; 134:11, 21; 142:12; 143:20; 144:18; 153:10, 21; 157:14; 158:7; 162:16; 165:16, 21; 192:2, 17; 204:22; 256:1; 262:7
GREFFIÈRE-AUDIENCIèRE [4] - 202:7, 11; 263:2; 274:9
greffière.. [2] - 58:6, 8
gros [10] - 23:1; 48:13; 82:23; 197:4; 240:13; 247:3; 294:23; 308:23; 311:14, 16
gros.. [2] - 66:23; 71:19
grosse [3] - 100:25; 209:23; 311:9
grosses [2] - 25:12; 184:8
grosseur [2] - 39:10; 248:6
grosso [1] - 91:21
Groupe [1] - 94:2
groupe [1] - 266:13
groupes [1] - 135:20
groupes-là [1] - 135:20
GRU [1] - 132:21
GRU1 [1] - 132:3
Guay [11] - 212:5; 230:13; 231:2; 246:25; 267:13; 282:23; 290:11; 293:24; 295:9, 12; 319:9
guider [1] - 158:5
guider.. [1] - 155:13
guillemets [2] - 20:23; 199:24
guise [1] - 244:23
gèle [2] - 72:11, 16

gère [11] - 50:25; 51:5, 8; 134:7; 167:24; 176:3; 180:1; 186:21; 233:15; 235:25; 278:6
gèrent [1] - 272:4
gères [1] - 180:3
génère [2] - 26:2; 73:24
général [17] - 4:9, 13; 96:14; 102:24; 112:15; 169:6; 172:11, 23; 173:1; 174:3; 203:15; 206:18; 214:23; 216:13; 284:4, 17
générale [3] - 7:13; 155:1; 198:6
généralement.. [1] - 150:17
générals [1] - 130:22
généraux [2] - 182:21; 230:1
générer [2] - 41:17; 318:18
générique [1] - 219:13
généré [1] - 76:23
générés [1] - 76:23
géométrie.. [1] - 148:8
géraient [1] - 292:5
gérais [1] - 270:15
gérer [20] - 13:13; 79:5; 183:14; 186:19; 197:10; 209:23; 232:19, 24; 234:11, 15; 238:17; 246:1; 247:17; 268:12; 269:10; 270:21; 307:4, 7; 310:14
gérez [1] - 167:23
géré [4] - 65:23; 92:7; 176:14; 211:12
gérés [1] - 84:22

H

habituellement [3] - 98:13; 311:23; 312:3
habitués [1] - 152:25
hackée [1] - 66:4
Hamel [1] - 48:11
hausse [1] - 250:17
haut [8] - 98:9; 129:1, 13, 16; 140:23; 141:3; 155:15; 267:6
haute [2] - 18:25; 19:15
hautement [1] - 14:25
Henri [1] - 48:12
Henri-Bourassa [1] - 48:12
hermétique [1] - 228:10
heure [3] - 77:25; 78:20; 270:23
heures [38] - 78:2, 6, 8, 10, 12, 22; 113:23-25; 114:18, 22; 149:19; 164:1; 201:25; 202:2; 249:3; 250:1, 11; 251:23; 257:2; 261:11, 15; 264:19; 274:21; 299:14; 301:17, 20; 302:15; 304:14; 314:25; 317:10; 323:12, 25
heures-femmes [1] - 301:18
heures-hommes [1] - 301:18
heures-là [1] - 250:11
heures-personnes [1] - 301:18
heureusement [1] - 208:24
hien [1] - 192:6
hier [9] - 5:21; 8:8; 60:15; 72:7; 99:19; 114:12; 179:13; 181:21; 184:15
histoire [2] - 106:16; 179:8
histoire-là [1] - 106:16
hiérarchie [1] - 237:14
hiérarchique [1] - 283:15
hold [1] - 52:25
hold-back [1] - 52:25
homme [1] - 156:19
hommes [1] - 301:18
honneur [1] - 207:20
honnête [1] - 111:20
horaire [2] - 251:10; 315:9
horaires [1] - 315:9
horizontal [1] - 128:23
hors [1] - 126:17
hours [1] - 297:20
Hudon [4] - 52:4; 99:22; 203:24; 204:9
Hudon-Chabot [4] - 52:4; 99:22; 203:24; 204:9
huit [3] - 130:1; 131:8; 277:21
humaines [5] - 17:2; 110:19; 119:3; 183:18; 216:24
humains [1] - 260:20
Human [1] - 184:25
humaniste [1] - 20:18
Hydro [2] - 181:5; 222:17
Hydro-Québec [2] - 181:5; 222:17
hydroélectriques [1] - 193:11
hyper [2] - 91:10; 193:13
hypothèse [7] - 35:9; 64:3; 75:19; 125:5; 160:8; 305:7; 310:19
hypothèse-là [2] - 75:19; 305:7
hypothèses [15] - 64:4; 75:22; 116:24; 117:13; 120:4, 16; 232:14; 251:17; 252:5; 257:23; 286:15; 287:3; 304:20; 305:10
hâte [1] - 88:9
héritage [1] - 215:21

I

IBM [80] - 21:7; 31:24; 62:16; 66:16; 80:5; 88:21; 101:17; 102:25; 103:3; 107:11; 165:9; 206:4, 11; 207:5, 7; 208:2; 209:3; 210:6, 10, 14, 16, 22, 25; 211:2, 13, 18, 23; 212:11, 25; 213:11; 228:23; 230:7; 236:1, 7, 9; 246:4, 12, 14, 22; 247:6, 19; 248:4; 255:19; 256:7; 260:12; 261:19; 264:6, 17; 266:13, 20; 268:15, 19; 269:7, 20; 270:11; 271:24; 272:7, 13; 274:20; 276:11; 278:17-19; 279:25; 283:2; 284:12; 288:21; 292:22; 293:4, 11, 19, 21; 294:17; 297:13; 302:22; 304:17; 305:6; 308:15; 311:21; 313:7
IBM-LGS [4] - 208:2; 248:4; 255:19; 304:17
IBM.. [2] - 208:4; 246:13
identification [2] - 3:13; 202:12
identifier [5] - 147:19; 149:25; 286:11, 16; 317:12
identifié [7] - 95:20; 202:16; 223:11; 234:22; 245:22; 291:3; 297:2
idéalement [1] - 25:15
idée [8] - 24:9; 32:3; 64:23; 65:1, 8; 75:24; 175:24; 185:20
idées [2] - 34:8; 65:15
illicites [1] - 65:18
image [3] - 21:16, 19
immat [2] - 279:15; 281:1
immatriculation [3] - 30:9; 74:12; 305:20
immense [3] - 9:15; 66:6; 71:6
immenses [1] - 191:16
immobilier [1] - 183:19
impact [2] - 286:12, 23
impacte [1] - 309:15
impacts [8] - 38:24; 50:7; 275:14; 277:18; 278:3; 286:17; 288:7; 305:21
imparfait [2] - 120:21
impayés [1] - 98:22
impensable [1] - 260:6
implantation [2] - 89:17; 241:13
implication [1] - 209:12
impliquez [1] - 230:8
impliquez-vous [1] - 230:8
impliqué [3] - 289:5, 15; 296:13
impliqués [1] - 127:17
impoli [1] - 205:15
importance [1] - 279:7
important [42] - 7:6; 12:15; 15:3; 30:11; 57:8; 71:10; 86:10; 117:24; 134:10; 141:22; 175:10; 179:15, 19; 181:11; 182:22; 186:24; 189:19; 190:14; 194:11; 198:2, 16; 200:17; 208:12, 25; 215:18; 217:10;

220:6; 231:10; 238:11; 243:14; 247:4, 22; 261:4; 267:13; 268:25; 270:2; 271:7; 274:24; 301:2; 305:18
importante [5] - 20:23; 56:17; 95:23; 118:2; 180:8
importantes [4] - 120:19; 181:13; 185:3; 241:14
importants [5] - 12:10; 25:7; 100:15; 180:16; 193:8
importe [3] - 118:5; 134:5; 275:13
impossible [4] - 72:11; 243:5; 268:10; 277:21
imposé.. [1] - 73:3
imputabilité [2] - 20:23; 51:15
imputables [1] - 72:19
IMÈNE [7] - 3:17; 22:5, 17; 69:4, 10, 14; 108:23
Imène [1] - 3:19
inacceptable [1] - 6:17
incapable [2] - 164:13; 231:14
incertitudes [1] - 249:9
incident [1] - 85:20
incidents [15] - 6:21; 76:25; 77:11; 82:16; 84:14, 18, 22; 85:1; 86:8, 13; 87:9, 13; 95:25; 98:3, 12
incluant [1] - 264:7
inclus [1] - 119:10
inclusif [1] - 87:23
incomplets [1] - 76:9
inconditionnelle [3] - 53:23; 54:1; 59:5
Inde [4] - 78:12, 23; 309:19; 310:6
indemne [1] - 98:18
indemnisés [1] - 215:15
Indes [1] - 66:16
indicateurs [1] - 97:14
indiquer [1] - 126:9
indirectement,une [1] - 154:21
indirects [1] - 12:17
individuel [1] - 172:22
inducteurs [1] - 184:13
induit [1] - 184:14
industrie [1] - 191:9
industries [1] - 260:15
indépendance [1] - 210:24
indépendance-là [1] - 210:24
indépendant [1] - 234:3
indépendante [3] - 210:23; 253:1; 291:9
indépendants [1] - 234:2
indûment [1] - 168:25
informait [1] - 290:23
information [2] - 8:16; 154:24
informationnelles [2] - 223:8, 20
informations [2] - 18:21; 24:20
informatique [4] - 24:13; 92:12; 214:9
informatiques [6] - 6:21; 7:5; 77:11; 93:8; 124:17; 277:19
informe [1] - 31:24
informelle [1] - 253:12
informer [1] - 123:4
informez-nous [1] - 176:16
informé [2] - 149:3; 270:9
infrastructures [6] - 67:1; 79:24; 81:18; 126:15, 24; 213:19
ingrate [1] - 152:24
ingrédient [1] - 39:14
ingrédients [1] - 271:6
initial [1] - 70:16
initialement [4] - 125:1; 154:13; 170:3; 283:25
innocent [1] - 169:21
innovante [1] - 152:14
innove [1] - 238:5
innover [1] - 238:7
inquiétez [1] - 196:16
inquiétez-vous [1] - 196:16
inquiété [1] - 176:8
insatisfaction [1] - 162:18
inspirez [1] - 146:18
installe [1] - 11:18
instances [2] - 175:11; 233:3
instant [2] - 134:24; 321:14
instants [1] - 104:4
institutions [1] - 260:18
insulté [1] - 164:23
intangible [1] - 97:13
intelligent [1] - 152:13
interagit [1] - 299:4
interdépendances [1] - 273:6
interfaces [1] - 98:5
interférence [1] - 269:10
internationales.. [1] - 63:6
interne [12] - 21:7; 123:4; 138:19, 21; 171:8; 185:13; 280:2, 13; 294:24; 297:12; 298:1; 311:21
interne-externe [1] - 171:8
interne/externe [1] - 122:9
internes [5] - 107:15; 110:19; 272:4; 311:19
interprétation [2] - 148:14; 252:3
interprétés [1] - 117:8
interreliées [1] - 133:21
interrogatoire [6] - 5:7; 68:20; 166:2; 169:19; 179:6; 323:16
interrogiez [1] - 253:1
interrompre [3] - 180:5; 235:16; 244:3
intervalle [1] - 70:25
intervenants [1] - 282:13
intervenir [1] - 271:10
intervention [3] - 153:25; 253:7; 303:18
intervention-là [1] - 253:7
intervenu [1] - 290:14
interviewé [1] - 69:20
intitulée [1] - 153:11
introduction [1] - 248:12
intègrent [1] - 210:18
intégration [5] - 30:5; 211:7; 257:8, 11
intégrer [1] - 133:13
intégré [6] - 46:3; 212:12; 214:10; 225:1, 9, 12
intégrée [3] - 42:5; 124:22; 210:19
intégrées [1] - 74:17
intégrés [16] - 24:16, 22; 25:3, 7; 26:12, 16, 21; 71:2, 4, 7; 74:22; 173:7; 210:17
intégrés.. [1] - 21:9
intéressant [2] - 209:15; 229:16
intéresse [1] - 293:7
intérêts [1] - 271:16
invente [1] - 174:10
inventer [1] - 35:15
inventé [1] - 35:9
inverser [1] - 128:21
investi [1] - 94:25
investir [1] - 257:1
investissement [3] - 122:10; 141:14; 171:9
inviter [1] - 195:22
inédit [2] - 147:6; 149:24
iPhone [1] - 79:16
irréaliste [2] - 175:14; 177:20
irréconciliable [1] - 291:19

J

j'aborde.. [1] - 295:19
j'acceptais [1] - 268:13
j'accepte [1] - 151:20
j'accueille [1] - 133:6
j'aime [2] - 301:6
j'amène [1] - 276:23
j'annonce [1] - 10:3
j'appelle.. [1] - 87:7
j'applique [1] - 151:6
j'apprécie [1] - 43:10
j'aurai.. [1] - 114:3
j'autorisais [1] - 142:8
j'entendais [1] - 228:2
j'essayais [4] - 235:6, 9; 279:19
j'exige [2] - 9:16, 18
j'expliquais [1] - 151:22
j'insisterais [1] - 48:5
j'inviterais [1] - 196:13
j'irai.. [1] - 51:11
j'ose [1] - 261:22
j'utilise [1] - 65:6
j'émets [1] - 281:11
jacente [1] - 166:25
jamais.. [2] - 6:2; 50:20

janvier [18] - 8:2, 16; 18:13, 16, 18; 19:8, 12; 46:13; 56:9; 66:14; 70:22; 71:16; 72:22; 112:8; 208:9; 313:17; 322:13
jargon [2] - 174:7; 242:20
jaunes [1] - 319:19
Jean [6] - 4:15; 224:11; 226:3; 281:17
Jean-François [2] - 4:15; 281:17
Jean-Marie [4] - 224:11; 226:3
jeter [2] - 48:19; 216:4
jeu [6] - 5:10; 25:9; 86:13; 157:12; 183:14; 229:5
Jeux [1] - 193:10
job [10] - 13:13; 24:15; 29:13; 36:1; 60:24; 82:12; 93:2; 152:24; 183:20; 270:16
job-là [1] - 183:20
Joe [1] - 97:7
joie [1] - 59:15
joint [1] - 128:14
jointe [2] - 105:6; 116:6
joints [1] - 204:10
joue [2] - 62:7; 234:17
jouer [6] - 231:3; 244:24; 268:9; 312:12, 16
joueurs [2] - 160:2; 239:16
journal [2] - 49:24; 50:16
Journal [2] - 9:3; 50:8
journée [29] - 27:20; 28:3, 6; 29:9; 30:23; 31:1; 33:5, 24; 39:18; 43:2, 7; 44:5; 46:9, 12, 14-15; 47:9; 74:7; 75:17; 77:19; 81:11; 83:9; 87:2; 88:12, 19; 163:7
journée.. [1] - 45:12
journées [8] - 27:10, 14; 43:13; 46:20; 74:5; 83:21; 86:22
jours [20] - 12:9; 18:16; 19:12; 59:25; 70:11; 71:8; 77:21; 79:2; 83:4; 86:24; 87:12; 90:1; 91:22; 108:12; 152:18; 203:22
joué [2] - 292:19; 309:2
judiciaires [1] - 98:6
judicieux [1] - 154:12
juge [1] - 312:14
jugeaient [1] - 69:22
juger [2] - 151:18; 306:5
jugé [1] - 180:17
jugés [1] - 180:16
juillet [3] - 17:5; 128:12; 190:7
juin [6] - 11:14; 65:20; 128:17; 165:15, 18, 20
juin.. [1] - 165:18
jumelés [1] - 164:11
juridique [4] - 76:11; 197:17; 211:1, 17
juridiques [1] - 228:5
jurisprudence [1] - 176:24
jus.. [1] - 80:11
Justice [1] - 184:11
justifier [1] - 294:5

K

K.. [1] - 69:8
Karl [16] - 4:15; 7:25; 8:2; 13:8; 44:22; 75:7; 139:2; 182:23; 234:23; 235:2; 266:10; 271:11; 279:4, 12; 280:11
KARL [2] - 4:25; 105:1
key [1] - 261:17
kit [3] - 48:18
kits [1] - 47:24
KM [1] - 69:2
KM177 [2] - 29:20; 31:6
KM206 [1] - 36:16
KM230 [2] - 31:5, 8
KM231 [1] - 34:24
KM232 [1] - 34:24
KM409 [1] - 88:21
KM410 [2] - 90:12; 162:17
KM46.14 [1] - 127:24
KM46.15 [1] - 123:17
KM46.3 [1] - 134:12
KM484 [1] - 40:1
KM493.20 [1] - 69:13
KM493.29.. [1] - 108:14
KM493.30 [2] - 103:15; 105:11
KM68.2 [3] - 121:3; 124:4; 170:2

L

l'absence [5] - 245:8; 248:6; 258:1; 260:2; 267:9
l'absence.. [1] - 267:8
l'acceptation [6] - 54:25; 55:1, 11; 59:4; 102:6; 103:10
l'accueil.. [1] - 168:22
l'accès [1] - 46:16
l'acronyme [2] - 117:1; 264:10
l'activité [1] - 217:15
l'adjudication [2] - 30:1; 148:17
l'administratif [1] - 228:6
l'afficher.. [1] - 82:17
l'affût [1] - 155:9
l'agilité [2] - 10:18
l'agora [1] - 9:14
l'aide [5] - 147:2; 168:20, 25; 214:9; 216:19
l'aie [1] - 283:20
l'air [2] - 168:21; 318:2
l'ajout [3] - 273:24; 302:8; 320:12
l'ajouter [1] - 34:17
l'ajuster [1] - 14:2
l'alignement [2] - 212:8; 287:23
l'alliance [54] - 5:18; 9:21; 12:12, 23; 18:14; 19:1, 14, 18, 22; 20:3; 21:5; 30:2; 38:10, 21; 51:7; 53:9, 21, 25; 55:10; 79:19; 81:17; 86:16; 95:6, 19; 110:14; 146:2; 158:19, 25; 164:9; 177:10, 16; 232:4, 6; 233:17; 236:1; 243:2, 7, 11; 244:10, 14, 17; 245:3; 253:23; 267:4; 285:7; 287:8, 17, 25; 290:8, 11; 291:7; 292:3; 297:8
l'allégement [1] - 140:6
l'allégorie [1] - 81:10
l'alphabet [1] - 168:1
l'amendement [1] - 32:1
l'amener [1] - 182:15
l'amiante [3] - 307:18, 21, 25
l'ampleur [6] - 64:13; 240:6; 260:1; 263:24
L'AN [2] - 4:22; 204:25
l'an [2] - 71:14; 210:14
l'analyse [11] - 37:14; 39:21; 116:7, 14, 20; 234:2; 256:4; 259:18; 286:14; 287:3; 301:23
l'anecdote [1] - 86:23
l'anglais [1] - 299:9
l'angle [5] - 247:1; 277:23; 278:1
l'annexe [7] - 37:23; 38:5; 41:5, 8; 130:9, 15; 145:22
l'annonce [1] - 272:9
l'annulation [1] - 64:16
l'année [5] - 5:9; 68:1; 183:3; 207:17
l'appareil [1] - 247:16
l'appariement [2] - 127:8; 129:5
l'apparition [1] - 218:25
l'appel [31] - 27:15; 30:17; 36:14; 37:10; 38:6; 75:22; 119:13; 129:20, 22; 130:8, 12; 131:2; 133:25; 145:20, 25; 178:6, 19-20; 231:16; 234:21; 236:2; 237:19; 240:4, 7; 276:13; 304:24; 305:2, 22; 310:21
l'appelais [2] - 143:18; 253:13
l'appelait [1] - 226:4
l'appeler [1] - 32:17
l'application [3] - 286:17; 287:4
l'applique [1] - 287:11
l'appliquer [3] - 265:10; 287:10
l'approche [3] - 147:24; 214:21; 277:24
l' approvisionnement [1] - 226:13
l'appréciation [1] - 233:24
l'apprécier [2] - 140:22; 145:11
l'appui [1] - 293:24
l'après [1] - 274:1
l'après-midi [1] - 274:1
l'architecture [1] - 131:9
l'argent [5] - 59:23; 62:17; 63:1; 167:8; 168:14
l'arrive [1] - 83:20

l'arrivée [2] - 222:19, 24
l'arrêt [1] - 95:22
l'arrêter [1] - 15:19
l'as [1] - 91:13
l'as.. [1] - 190:17
l'aspect [1] - 272:19
l'assembler [1] - 160:5
l'assistante [2] - 29:20; 37:20
l'assistante-greffière [2] - 29:20; 37:20
l'assurance [4] - 230:16; 246:19; 270:24; 281:9
l'atteindre [1] - 216:8
l'attendre [1] - 57:20
l'atterrissage [1] - 275:20
l'aube [2] - 156:13; 159:9
l'audience [2] - 115:2; 128:5
L'AUDIENCE [7] - 3:2; 114:24; 202:4; 274:12
l'aura [1] - 119:17
l'automatisation [1] - 228:12
l'automne [13] - 14:11, 21; 26:10; 67:14; 68:9; 112:10; 126:25; 127:3; 129:19; 130:3; 131:16; 274:19
l'autopsie [2] - 188:25; 190:2
l'autorise [1] - 84:19
l'autre.. [1] - 252:12
l'avance [1] - 143:6
l'avancement [1] - 81:2
l'avant [2] - 155:22; 300:6
l'avant-dernier [1] - 155:22
l'avant-dernière [1] - 300:6
l'avenant [7] - 62:4, 10-11; 111:23; 112:2, 4, 6
l'avenir [1] - 216:16
l'avocat [2] - 290:21
l'avoir.. [1] - 43:10
l'avons [2] - 122:6; 170:23
l'aérien [1] - 193:12
l'aérospatial [1] - 193:11
l'eau [1] - 216:5
l'effet [5] - 76:3, 5; 84:1; 92:5; 319:5
l'effet.. [1] - 92:5
l'endroit [1] - 9:11
l'engagement [2] - 10:20; 244:13
l'engorgement [1] - 70:13
l'enjeu [5] - 259:20; 301:24; 308:21, 23; 309:10
l'enlever [1] - 288:2
l'enregistrement [1] - 154:6
l'entends [1] - 228:1
l'entente [1] - 58:23
l'entrepreneur [1] - 307:22
l'entreprise [3] - 97:8; 206:25; 210:7
l'enveloppe [1] - 249:5
l'envergure [1] - 211:14
l'envers [1] - 170:19
l'environnement [5] - 51:10; 81:3; 183:8; 242:7; 307:22
l'envoyiez [1] - 128:4
l'escalier [1] - 155:16
l'espace [1] - 27:1
l'esprit [1] - 195:24
l'estimation [9] - 115:20; 118:1; 119:23; 120:18; 121:22; 123:4; 175:13; 211:11; 297:3
l'estimé [1] - 314:10
l'exclusion [1] - 154:23
l'exclut [1] - 323:18
l'exemple [2] - 180:25; 181:24
l'exercice [8] - 115:18; 120:17; 125:19; 126:23; 129:19; 131:16; 263:13; 318:22
l'expert [5] - 48:6; 93:18; 176:13; 233:25; 234:1
l'expertise [10] - 181:16; 184:14; 185:13; 189:18; 230:20; 246:16; 260:21, 23; 268:24
l'explication [2] - 122:23; 172:1
l'expliquer [2] - 192:22; 193:1
l'exploitation [1] - 95:14
l'exploration [1] - 242:22
l'exprime [1] - 273:12
l'expriment [1] - 65:3
l'exprimer [1] - 186:15
l'expédition [1] - 284:24
l'extension [2] - 300:5; 313:9
l'externe [2] - 185:10; 312:18
l'extérieur [4] - 190:9; 197:8; 209:3; 295:2
l'exécuter [1] - 271:3
l'exécution [5] - 98:20; 99:10; 156:8; 286:25; 316:25
l'heure.. [1] - 84:2
l'histoire [9] - 43:18; 82:13; 144:10; 210:14; 215:3; 286:7; 310:11; 311:4; 315:24
l'horizon [1] - 185:6
l'hypothèse [6] - 28:11; 45:1; 73:22; 310:23
l'héritage [1] - 215:23
l'identifiez [1] - 224:16
l'idée [11] - 22:25; 23:3, 13; 24:3; 27:20; 28:11; 47:7; 74:9; 135:21; 196:18
l'immatriculation [4] - 74:21; 278:8; 307:6; 308:20
l'impact [7] - 39:16; 287:2; 300:11; 303:1; 310:16; 317:24
l'importance [1] - 240:11
l'important [4] - 134:6; 216:4; 279:9; 289:5
l'impression [4] - 176:23, 25; 240:6; 248:8
l'improvement [1] - 10:20
l'imputabilité [2] - 51:16; 92:20
l'incapacité [1] - 158:17
l'inclusion [1] - 156:1
l'inclut [1] - 107:19
l'inconnu [2] - 275:19
l'individu [3] - 133:24; 200:1; 268:24
l'industrie [5] - 61:17; 226:25; 227:15; 251:11
l'information [32] - 6:9; 7:21; 15:23; 16:19; 24:21; 46:11; 142:5; 143:10, 22; 144:13, 24; 145:14; 149:11, 13, 16, 18; 177:1; 191:23; 198:7; 205:20; 206:22; 222:21; 223:10, 13; 224:4, 23; 226:24; 228:12; 240:3; 253:23; 254:5
l'infrastructure [2] - 206:14; 213:18
l'innovation [1] - 238:4
l'intention [2] - 47:13; 155:15
l'interface [3] - 268:15; 270:10; 271:24
l'intermédiaire [1] - 267:19
l'interne [5] - 214:18; 226:20; 230:1; 313:6, 14
l'interprète [1] - 137:3
l'interprétation [1] - 306:24
l'interrogatoire [2] - 115:21; 169:19
l'intervention [1] - 300:7
l'intervention.. [1] - 253:6
l'intrant [1] - 26:3
l'introduction [1] - 116:6
l'intégrateur [2] - 264:3; 265:16
l'intégration [9] - 13:9; 257:13, 16, 20; 258:8, 22, 25
l'intégrer [2] - 67:16; 273:13
l'intérieur [6] - 72:18; 97:8; 148:19; 241:10; 266:20; 296:4
l'intérêt [1] - 207:18
l'inverse [3] - 251:12; 252:13, 22
l'investissement [2] - 122:15; 171:18
l'item [1] - 125:13
l'objectif [7] - 24:7; 180:11; 215:5; 231:21; 300:1; 301:13; 319:23
l'objet [7] - 125:24; 126:5; 179:14; 263:12; 265:1, 7; 309:17
l'obligation [3] - 122:17; 171:21; 282:1
l'obliger [1] - 35:5
l'occasion [3] - 226:2; 281:5; 290:1
l'octroi [1] - 246:7

~ INDEX ~

l'oeuvre [1] - 67:10
l'offre [1] - 113:25
l'oignon [1] - 65:7
l'onde [1] - 8:11
l'onglet [3] - 123:17; 139:13, 15
l'opinion [1] - 118:9
l'ordinateur [1] - 262:9
l'ordonnance [1] - 323:14
l'ordre [2] - 11:2; 265:13
l'oreille [1] - 135:24
l'organisation [3] - 181:2; 253:16; 295:8
l'original [1] - 172:13
l'origine [1] - 124:25
l'ouvrage [1] - 281:7
l'ouvrir [1] - 140:1
l'ultime [12] - 33:20; 34:5, 11; 48:16; 86:3; 92:24; 102:21; 127:21; 135:14; 143:17; 185:25; 193:21
l'univers [4] - 7:9; 61:6; 179:25
l'utilisation [3] - 79:11; 265:19, 25
l'ébullition [1] - 295:1
l'écart [7] - 217:24; 234:5; 255:20; 296:22; 314:8; 316:24; 319:17
l'échange [1] - 59:20
l'échéance [1] - 214:13
l'échéancier [1] - 246:1
l'éclaircissement [1] - 249:6
l'écosystème [2] - 61:1; 102:21
l'écran [17] - 41:4; 52:2; 82:17; 115:22; 124:11; 127:24; 130:7, 17, 19; 135:2; 138:8; 142:2; 162:16; 165:17; 169:20; 191:21; 267:24
l'écriture [1] - 148:12
l'éditeur [2] - 132:9; 218:22
l'égard [4] - 118:14; 135:11; 154:22; 155:1
l'élément [2] - 245:21; 311:9
l'émission [1] - 129:1
l'émotion [2] - 253:17; 285:9
l'énergie [1] - 196:22
l'énoncé [1] - 117:24
l'épaisseur [1] - 129:20
l'époque [33] - 77:10; 116:9; 131:6; 206:15, 21, 23; 209:2; 210:5; 212:5; 214:2, 19, 23; 215:14, 17; 216:3; 219:25; 220:5, 20; 224:12; 226:3, 22; 227:25; 233:10, 14; 234:17; 263:15; 268:2; 269:21; 280:15; 285:5; 288:15; 302:13, 22
l'équation [1] - 102:19
l'équilibre [5] - 60:24; 61:7; 153:2; 156:21; 309:13
l'équilibriste [1] - 16:21
l'équipe [19] - 24:12, 14, 23; 75:2; 76:11; 82:7; 84:20; 86:21; 87:24; 145:3; 161:16; 164:16; 188:11; 262:24; 271:9; 274:19; 292:23; 294:19; 298:2
l'équipe.. [2] - 24:23; 237:16
l'équité [1] - 215:16
l'étape [7] - 11:5; 39:1, 22; 40:6; 133:13; 301:1
l'état [14] - 50:16; 181:9; 182:11; 183:5, 21, 24; 184:1, 7; 186:13; 207:18, 21; 222:20; 228:21
l'étranger [1] - 259:21
l'étude [9] - 190:6; 191:21; 192:5; 193:7, 13, 15; 196:3; 197:3
l'été [1] - 42:14
l'évaluation [5] - 20:3; 42:22; 115:19; 261:10; 264:8
l'évaluer [1] - 318:16
l'éventuel [1] - 127:4
l'évolution [10] - 124:22; 219:21; 223:24; 227:16; 246:17; 257:23; 286:15, 21; 287:2; 297:14
L0 [2] - 148:17
L1 [2] - 148:18, 24
L2 [6] - 15:6, 8; 148:22; 257:2; 275:1; 322:15
laissait [2] - 266:24
laissant [1] - 297:8
laisse-moi [1] - 13:16
laisse-nous [1] - 13:16
laisse.. [1] - 179:11
laisser [13] - 58:3; 68:20; 113:22; 114:15; 131:13; 162:11; 193:24; 199:7; 210:22; 229:24; 230:5; 317:16; 323:3
laisses [1] - 239:16
laissé [6] - 41:14; 55:14; 64:20; 182:17; 188:16; 198:17
laissés [1] - 274:18
LAMMALI [7] - 3:17; 22:5, 17; 69:4, 10, 14; 108:23
Lammali [2] - 3:19; 104:20
lancement [13] - 5:7, 13, 15; 6:22; 14:22; 15:6, 8; 20:4; 21:1; 49:4; 50:3; 58:21; 59:6
lancement.. [2] - 15:9; 53:4
lancer [1] - 6:6
lancer.. [1] - 6:6
lanceuse [1] - 199:5
lancé [1] - 14:16
langage [2] - 258:16, 18
Langlois [3] - 3:23; 4:3; 203:7
langue [4] - 256:22; 260:24; 268:23; 311:14
Lantier [4] - 288:24; 289:12; 291:11
Lapierre [4] - 280:19, 24
laprise [1] - 203:10
LAPRISE [27] - 3:22; 115:9, 13; 121:12, 19; 123:21; 124:3, 8; 128:6, 10; 136:10; 137:6, 19; 142:11, 17; 155:14, 20; 157:19; 158:3; 161:13; 166:5, 12; 169:24; 170:8; 190:18, 23; 203:9
Laprise [5] - 3:23; 115:8; 155:12; 166:1; 169:20
lapsus [2] - 321:10, 24
large [1] - 74:8
largement [1] - 98:12
latitude [1] - 269:9
Lavoie [7] - 288:25; 289:1, 11, 13, 16; 291:12
LCOP [1] - 181:6
leader [8] - 5:18; 12:16, 19; 97:2; 188:9; 233:18, 23
leaders [10] - 9:16, 18, 25; 10:16; 12:11, 23; 51:4; 97:3; 125:8; 288:23
leadership [8] - 15:22; 163:24; 186:23; 187:6, 8; 189:1, 19
leads [1] - 292:1
LEBEL [2] - 4:11; 203:13
lebel [1] - 203:14
lecture [3] - 37:5; 91:4; 237:25
lectures [2] - 122:6; 170:23
Legault [1] - 106:14
Legris [1] - 187:21
lendemain [2] - 9:3; 12:21
lendemain.. [1] - 81:9
lent [3] - 183:6; 317:2
lentement [1] - 144:19
lettre [29] - 53:13, 15; 55:22; 56:1, 4, 8, 24; 59:17; 87:11; 88:20; 89:4, 12; 96:16; 98:23; 163:9; 164:23; 263:11, 14, 17; 266:10, 14, 18, 21; 293:6; 319:5, 20; 321:9, 21; 322:5
lettre-là [4] - 163:9; 164:23; 263:17; 266:18
lettre.. [1] - 93:20
lettres [2] - 57:10; 94:7
leurs.. [1] - 305:7
lever [6] - 114:22; 148:16; 154:3; 202:2; 274:10; 323:25
leverage [1] - 55:9
levier [1] - 225:22
leviers [3] - 223:22; 239:14; 312:16
leçon [1] - 91:25
leçons [2] - 70:8; 256:18
LGGRI [1] - 223:24
LGS [95] - 30:2; 34:25; 49:5; 53:6; 58:21; 59:1; 61:20; 63:24; 94:2, 25; 95:9; 96:18; 98:16;

99:1, 24; 100:3; 101:17; 102:14; 147:24; 150:12; 154:7, 19, 25; 157:13, 15, 23; 159:10; 162:14; 164:15, 18; 167:6; 199:23; 207:8; 208:2, 6, 9, 19; 209:10, 14, 17, 21; 210:10, 14-15, 19, 22; 211:4, 8, 16, 20; 212:3, 9; 213:11; 228:23; 230:7; 235:25; 236:1, 7; 246:4, 8, 17, 22; 247:6, 19; 248:4; 250:7; 255:19; 264:17; 266:14; 269:8; 270:4, 16; 271:2; 272:13, 18; 283:2; 284:12; 288:17, 21; 289:1; 293:4; 295:12; 297:13; 301:19; 304:17; 308:15; 311:21; 313:7; 318:23; 321:12

LGS-IBM [16] - 101:17; 213:11; 228:23; 230:7; 236:1, 7; 246:4, 22; 264:17; 272:13; 284:12; 293:4; 297:13; 308:15; 311:21; 313:7

liasse.. [1] - 124:1

libellé [1] - 121:17

libère [1] - 167:20

libération [1] - 53:23

libération.. [1] - 54:25

libérer [4] - 53:8; 55:20; 59:1; 201:7

libérez [1] - 54:19

libéré [1] - 61:21

libérée [3] - 54:23; 59:5; 100:2

licence [3] - 33:13; 35:20; 119:15

licences [2] - 34:10; 36:13

lien [14] - 6:20; 62:3, 10-11; 125:3; 191:25; 233:3; 272:12; 302:8, 14, 20; 304:14; 313:6

liens [2] - 43:23; 210:10

lieu [13] - 78:14; 92:2; 105:10; 130:3; 159:24; 163:4; 221:5; 225:18; 228:16; 289:7; 309:14; 321:2

ligne [11] - 76:17; 88:11; 133:15; 156:14, 23; 221:9; 249:12; 283:15; 306:6

lignes [3] - 92:9; 141:12; 164:19

lignes.. [1] - 88:10

limite [1] - 148:12

limiter [3] - 157:23; 265:25; 266:5

limites [3] - 116:14, 19, 23

line [1] - 76:20

line-ups [1] - 76:20

LinkedIn [1] - 190:6

lire [15] - 43:10; 52:12; 55:25; 57:13; 104:9; 108:4; 109:10, 14; 110:8; 111:2, 12; 155:21; 195:24; 196:3; 297:16

lire.. [1] - 104:12

lisez-le [1] - 58:8

liste [3] - 123:25; 134:8; 166:20

lit [3] - 81:1; 87:19; 266:21

littérature [2] - 8:10; 241:13

live [34] - 5:8; 7:8; 9:9, 12; 11:8; 12:19; 13:21; 19:23; 23:16; 45:4; 47:16; 53:10; 54:3; 57:11; 60:12, 14; 67:5; 68:21; 72:13; 73:13; 77:20, 22; 79:3; 86:12; 88:20; 163:6; 187:15; 297:21; 298:4

livrable [2] - 183:1; 245:22

livrables [4] - 146:24; 149:6; 150:2; 241:8

livraient [1] - 229:23

livraison [59] - 5:8, 13-15; 30:9; 42:1; 44:1; 54:13, 18, 24; 55:5, 11, 13; 59:2, 4; 63:19, 23; 99:2, 13; 146:8; 151:12; 180:20; 230:17; 231:23; 232:11; 234:24; 235:3; 236:18, 21; 238:22; 253:3; 255:21; 263:13, 25; 264:1, 19, 23; 269:3, 13, 15; 270:7; 271:19; 274:22; 275:1, 5; 277:11; 286:3, 14; 287:1, 4; 293:17; 297:6; 311:8

livraison.. [1] - 5:14

livre [3] - 191:25; 220:7; 251:4

livrer [22] - 166:25; 187:4; 215:5, 12; 217:14, 17; 221:2; 227:14; 228:15; 239:17; 240:2, 20; 247:11; 251:6; 253:21; 271:6; 274:22; 280:25; 289:22; 290:3; 299:14; 310:13

livres [1] - 183:14

livré [4] - 76:14; 216:22; 286:2

livrée [1] - 95:4

livrées [1] - 76:10

livrés [1] - 256:19

locale [1] - 311:13

locomotives [1] - 81:10

logiciel [1] - 219:9

logiciels [3] - 95:13; 119:2; 225:16

logique [1] - 142:24

logistique [1] - 92:9

Loi [2] - 145:6; 223:7

loi [8] - 189:14; 223:6, 14, 17, 21; 277:18; 307:5

loin [13] - 127:6; 144:2; 164:21; 165:1; 167:5; 188:12; 248:11; 270:1; 286:8; 309:21; 319:15; 320:3, 25

lois [8] - 217:7, 11, 18; 306:9, 14, 22; 307:11; 308:7

long [18] - 17:12; 48:24; 104:9, 12; 109:11; 181:9; 182:15; 183:6; 184:1; 187:5; 221:16; 230:18; 239:6; 244:2; 293:8; 298:25; 304:1; 322:20

longs [1] - 187:5

longue [1] - 277:14

longueur [1] - 232:13

lot [8] - 54:18; 146:8; 151:4; 241:6; 245:9; 265:10

lots [8] - 39:2; 197:5; 242:1; 245:1; 264:1; 265:1, 7; 305:3

Louise [2] - 128:14; 134:15

lowest [1] - 135:7

lu.. [1] - 32:17

Luc [1] - 216:2

lucide [1] - 51:9

lucidité [1] - 49:25

lue [2] - 109:8; 173:2

lumière [4] - 131:15, 17-18; 261:12

lumières [2] - 79:13; 82:24

lundi [6] - 78:1, 5, 7; 79:1, 3

LÉON [4] - 153:23; 154:4, 10, 17

là-dedans.. [1] - 71:22

là. [1] - 122:22

légal [3] - 210:12; 226:15; 307:22

légalement [1] - 190:13

légende [2] - 314:11; 317:4

législation [2] - 223:18; 260:17

Léon [1] - 154:6

Lépinay [4] - 121:21; 122:4; 170:9, 12

Léveillé [1] - 124:14

Lévesque [5] - 222:23; 224:11, 20; 226:4

M

m'ajuste [1] - 182:13

m'amenait [1] - 207:5

m'animait [1] - 271:4

m'appartiennent [2] - 36:9; 187:20

m'appartient [1] - 198:24

m'arriver [1] - 208:23

m'arriverait [1] - 161:20

m'assure [2] - 45:19; 271:5

m'attend [1] - 200:19

m'enlèves [1] - 167:17

m'enrichir [1] - 229:11

m'envoie [1] - 36:2

m'envoyer [2] - 24:24; 231:13

m'identifier [1] - 202:24

m'occuper [1] - 200:16

m'offrait [2] - 206:6; 209:2

m'ont.. [1] - 7:24

m'écrire [1] - 94:8

machine [8] - 62:6; 80:9, 19; 82:19; 100:25; 112:14, 20; 277:20

machine-là [1] - 80:9

machines [14] - 80:3, 6, 21; 81:3, 7; 82:10; 83:9, 16, 18; 213:19, 22; 228:11

machines-là [3] -

80:6; 82:10; 213:22
madame [31] - 9:23; 32:8; 38:9; 40:16, 21; 52:4; 75:1; 76:23; 84:16; 94:21; 99:22; 121:21; 122:3; 136:18; 138:19; 144:22; 172:15; 179:15; 187:2, 11; 204:9; 254:19; 256:1; 262:7; 269:1; 282:22; 289:23; 290:12; 319:8
Madame [38] - 3:11; 21:22; 29:19; 37:19; 52:16, 22; 58:6, 8-9, 15; 69:7; 103:14; 105:4; 108:5; 121:2, 8; 123:11; 124:23; 126:8; 127:23; 128:22; 130:9, 17; 131:19; 134:11, 21; 142:12; 143:19; 144:18; 153:10, 20; 157:14; 158:6; 162:16; 165:16, 21; 192:1, 16
Madame.. [1] - 58:7
madame.. [2] - 21:21; 282:22
Madeleine [8] - 31:11, 14, 24; 33:1, 5; 34:20; 134:15; 138:21
magique [1] - 39:19
mai [16] - 32:23; 86:8; 88:19; 89:9; 90:1; 93:24; 95:18; 154:18; 162:25; 163:2; 165:18; 166:20; 170:20
main [5] - 102:22; 189:23; 210:2; 237:22; 321:13
main-d'oeuvre [2] - 102:22; 189:23
main-forte [1] - 237:22
mains [2] - 15:23; 105:21
maintenance [2] - 278:7; 305:16
maintenant.. [3] - 32:6; 172:6
maintenir [1] - 270:5
maison [5] - 23:2; 132:17; 212:7, 20; 219:10
maison-mère [2] - 212:7, 20
majeur [2] - 7:2; 83:23
majeurs [1] - 187:8
majoritairement [2] - 6:20; 158:13
majorité [3] - 11:19; 221:12
mal [7] - 45:18; 80:10; 92:7; 101:2; 110:21; 165:24; 175:6
malade [1] - 18:4
maladie [1] - 255:8
malenfant [2] - 222:19, 25
Malenfant [90] - 4:16, 19; 5:5, 10; 14:7; 19:11; 21:23; 22:1, 21; 31:10; 36:17; 40:2; 43:1; 44:23; 49:1, 14; 52:9, 21, 24; 53:2, 8; 54:16; 61:18; 63:17; 68:18; 69:18; 77:8; 83:21; 84:21; 89:15; 90:14; 93:24; 99:16; 102:13; 103:13, 17; 107:21; 108:7; 109:15; 110:9, 23; 111:21; 114:13; 115:14; 123:14; 124:10; 128:16; 131:22; 135:9; 137:20; 149:23; 156:12; 158:8; 159:11; 160:20; 161:7; 162:13; 169:3, 10; 200:23; 234:24; 235:2; 236:4, 15; 237:5; 252:10; 253:24; 254:2, 17, 23; 255:5, 9; 264:17; 266:10; 268:7, 18; 269:3; 276:8; 278:13, 16; 280:11; 282:9, 21; 284:6; 285:1; 288:13
MALENFANT [2] - 4:25; 105:1
Malenfant.. [3] - 29:23; 64:14; 203:18
malheureusement [7] - 8:13; 13:20; 17:10; 73:6; 102:18; 208:23
mandat [19] - 34:10; 141:7; 197:17, 22, 25; 209:14, 20; 211:6; 216:12; 229:16; 245:4; 253:25; 254:17; 266:17; 268:5; 284:22; 288:11, 13
mandat-là [1] - 209:20
mandataire [4] - 210:1; 268:13, 20; 270:5
mandate [1] - 297:22
mangé [3] - 60:2, 4
manipulation [1] - 130:11
manipulé [1] - 153:19
manière [1] - 117:8
manoeuvre [1] - 150:3
manquantes [1] - 117:12
manque [11] - 13:6; 74:3; 158:14; 159:17; 184:16, 21; 185:5, 7; 189:3; 304:18; 305:17
manque.. [1] - 234:12
manquent [1] - 186:2
manquer [1] - 299:17
manqué [2] - 299:15; 318:8
manteau [1] - 182:19
manuel [2] - 245:12
manufacturiers [1] - 219:11
marche [15] - 8:24; 85:11; 91:8; 96:6; 97:16; 101:9, 19; 124:9; 155:5; 175:24; 247:18; 279:11; 320:16
marcher [2] - 85:14; 293:25
marché [15] - 47:3; 122:19; 123:7; 125:12; 135:8, 23, 25; 136:5; 152:6, 14; 171:23; 176:7; 185:14; 212:11; 221:10
mardi [5] - 77:19; 79:13; 80:24; 81:5; 166:22
marge [4] - 118:2, 4; 150:3; 311:11
marges [1] - 120:19
MARIE [13] - 4:11; 202:14; 203:13; 205:8; 262:13, 17, 22; 263:7; 274:5, 17; 280:22; 323:2, 9
Marie [9] - 4:12; 75:1; 144:23; 202:15; 203:14; 224:11; 226:3
MARIE-CLAUDE [11] - 202:14; 205:8; 262:13, 17, 22; 263:7; 274:5, 17; 280:22; 323:2, 9
Marie-Claude [1] - 202:15
MARIE-FRANCE [2] - 4:11; 203:13
Marie-France [2] - 4:12; 203:14
Marie-ève [3] - 105:14, 16; 203:24
Marketplace [1] - 126:13
MAROIS [28] - 3:14; 5:4; 23:22; 29:18; 32:14; 57:1, 9, 15, 21; 58:18; 62:14; 63:15; 69:6, 12, 16; 104:17; 105:3; 108:17, 21; 109:1, 6; 110:6; 113:14; 114:2, 7, 19; 115:5; 169:14
Marois [5] - 3:16; 56:15; 115:4; 162:15; 169:13
marqué [2] - 177:7; 178:21
mars [10] - 17:6; 56:4; 86:19; 87:5; 103:17, 23; 107:6; 156:24; 163:3; 165:18
Martin [1] - 281:2
Martin.. [1] - 280:17
Martine [1] - 292:3
masse [1] - 276:16
match [2] - 13:18; 101:19
mathématique [1] - 101:3
matin [22] - 10:4; 22:6; 32:18; 43:9; 68:19; 78:2, 5; 104:5, 7; 109:13; 115:17; 163:21; 164:1; 202:13; 275:1; 285:21; 322:21, 24; 323:10, 12
matière [2] - 156:5; 219:9
matières [1] - 130:20
matriciel [3] - 206:10; 208:18; 229:6
matérialisé [1] - 308:12
matériel [10] - 58:25; 239:3, 12, 19, 21-22; 244:7, 18; 245:4; 247:21
maudit [1] - 136:4
mauvais [1] - 312:13
mauvaise [1] - 300:25
mauvaises [2] - 280:11; 283:12
maximal [2] - 244:19
maximum [3] - 130:5; 245:5
maître [32] - 56:15; 104:20; 113:21; 115:4, 8; 128:2;

154:3; 155:12, 19; 162:14; 165:25; 169:13, 19; 201:11, 16; 204:9, 17, 23; 205:10; 214:20; 239:1; 247:7; 270:13; 287:18, 22; 290:7, 20; 321:19; 323:1
maître.. [2] - 123:20; 287:22
maîtrise [17] - 205:20; 229:1; 235:12; 238:9, 13, 18; 239:9; 244:24; 281:7; 282:7; 299:8
McCann [3] - 10:13; 212:5, 15
McKenzie [6] - 14:13; 76:21; 77:15; 79:3; 85:19; 91:17
MCN [6] - 65:21; 66:18; 67:3; 70:2; 181:25
MD2 [1] - 262:9
meilleur [3] - 20:22; 197:6; 200:25
meilleure [4] - 18:12; 94:22; 173:20; 301:6
meilleures [1] - 144:11
meilleurs [2] - 10:24; 269:22
membre [1] - 186:14
membres [2] - 144:21; 220:1
mentionner [1] - 235:5
mentionné [14] - 231:1; 242:24; 243:1; 244:4, 14, 22; 245:8; 246:24; 248:4; 252:24; 253:12; 257:25; 265:11; 314:8
mentionnés [1] - 283:22
mentorat [1] - 207:15
menus [1] - 176:21
menés [1] - 118:13
mercredi [3] - 81:6, 11; 82:19
mes.. [3] - 114:4; 161:15; 198:4
message [3] - 67:24; 89:23; 103:24
messager [1] - 165:12
messages [3] - 104:2; 105:25; 106:1
messages.. [1] - 104:1
mesure [23] - 6:3, 10; 7:1; 12:2; 18:11; 33:3; 38:22; 66:25; 81:8; 87:14; 99:7, 18; 101:16; 168:16; 192:4; 198:12; 218:24; 238:17; 273:14, 16; 299:3; 314:15
mesure.. [1] - 6:4
mesurer [1] - 156:9
mesures [4] - 90:18; 175:10; 307:20; 308:1
mesurée [1] - 212:9
met [10] - 12:7; 17:20; 67:23; 90:19; 97:23; 108:2; 120:3; 173:8; 257:3; 306:14
metric [1] - 261:19
mette [2] - 115:22; 138:8
mette.. [1] - 67:9
mettez [1] - 63:23
mettez-vous [1] - 63:23
mettra.. [1] - 11:7
meunier [1] - 216:2
Meunier [2] - 216:4, 10
mi [1] - 71:16
mi-janvier [1] - 71:16
MICHEL [2] - 204:19; 205:3
Michel [16] - 10:14; 55:22; 58:4; 124:13; 199:22; 204:1; 216:11; 230:14; 240:24; 254:15; 276:13; 279:17; 288:25; 289:1
michel [1] - 247:20
Michelle [1] - 138:22
micro.. [1] - 241:9
microprojets [1] - 241:9
midi [3] - 107:1; 202:10; 274:1
milieu [3] - 103:22; 109:19; 243:8
milliard [3] - 106:14; 195:6
milliards [4] - 25:20; 195:7; 275:22; 276:12
milliers [4] - 23:19; 85:6; 133:18; 217:20
million [5] - 264:19; 267:1; 297:20; 298:3; 314:5
millions [53] - 17:18, 20-21; 42:24; 45:24; 53:21; 66:4; 97:22; 98:21; 99:20; 106:22; 107:10; 110:5, 8, 14; 112:11; 113:2; 119:9, 24; 120:25; 121:22; 122:10, 14, 24; 123:5; 141:25; 171:8-10, 17; 172:2; 177:17; 209:24; 233:16; 234:11; 237:12; 244:15; 257:5; 272:15; 294:13; 297:7; 314:3; 317:7; 319:11; 320:1; 322:16
miner [1] - 96:13
minime [1] - 311:14
minimise [1] - 273:11
minimum [5] - 16:11; 122:15; 171:19
ministre [8] - 108:7, 10; 172:14; 174:16; 178:12; 188:2
ministres [5] - 176:1; 187:24; 188:8; 191:25
ministères [2] - 187:24; 223:15
minuit [3] - 61:2; 164:2
minute [1] - 108:4
minutes [10] - 8:21; 11:3, 12; 32:10; 79:9; 107:23; 113:19; 138:12; 179:3; 274:10
mis.. [1] - 198:16
mise [8] - 31:20; 38:14; 95:14; 118:18; 126:4; 157:18; 221:10; 313:19
mission [3] - 95:24; 217:5; 228:4
mitigation [2] - 38:23; 90:18
mitiger [2] - 31:21; 38:15
mix [4] - 309:25; 310:16; 311:2; 312:8
mobilisés [1] - 215:8
mobilité [1] - 189:22
modalités [2] - 173:23; 175:5
mode [9] - 9:15; 62:16; 151:19; 222:5; 226:10; 275:1, 5; 291:2, 16
model [1] - 297:20
moderne [7] - 216:17; 218:13; 233:13; 240:7, 17; 281:2
modernes [3] - 132:20; 188:23; 220:10
modernisation [2] - 191:13; 214:4
moderniser [3] - 153:3, 9; 221:23
modifications [1] - 72:17
modifier [2] - 33:2; 189:17
modifié [1] - 112:16
modifié.. [1] - 44:2
modo [1] - 91:21
module [2] - 219:5; 278:5
modules [1] - 273:7
modèle [7] - 142:20; 210:17; 215:25; 216:1; 220:12; 298:3; 308:18
modèles [1] - 194:3
modérés [1] - 194:7
moi-même.. [1] - 198:20
moindre [1] - 118:7
mois [70] - 4:23; 11:14; 17:3, 18, 20; 28:17; 43:8; 45:11, 24; 46:4; 66:5; 68:25; 69:18; 71:11; 72:16; 73:1, 5; 75:6, 14, 18; 80:15; 86:24; 87:4, 6; 88:8, 15, 20; 89:17; 90:6; 96:23; 100:10; 101:1, 6, 15, 20; 131:8; 152:19; 156:24; 162:22; 163:5; 165:18; 167:16; 180:17; 187:14, 17-18; 188:3, 25; 198:8; 205:1; 251:4, 9; 267:15; 275:13; 280:5; 294:14; 300:14, 16; 313:9; 317:8; 319:4; 321:19, 21; 322:13
mois.. [2] - 88:14, 17
moitié [2] - 167:18
moment [101] - 8:9; 12:14, 18; 15:18; 16:2, 6, 21; 19:12; 24:4; 25:23; 28:12; 31:13; 32:17, 23; 39:8; 48:16; 51:3; 60:14; 63:18; 75:14; 82:23; 86:9; 92:6; 94:17; 99:12; 100:5; 102:2; 103:8; 106:17; 107:5; 111:10, 15, 22; 112:25; 116:15; 118:11; 120:17; 126:7, 22; 135:12; 146:22; 148:23; 151:11; 160:23; 161:3; 162:24;

163:8, 11, 24; 164:24; 167:7; 170:18; 172:16; 174:23; 175:6, 15; 197:9; 207:13; 210:15; 211:4; 231:1; 236:5; 237:6; 241:20; 244:23; 246:6; 247:25; 248:12, 17, 21; 254:16; 255:19; 266:21; 269:12; 273:1, 3; 275:12; 277:3; 278:11; 279:7; 280:5; 281:13; 282:18; 283:16; 289:17; 292:21; 293:15, 25; 297:14; 300:14; 301:8; 309:5, 23; 318:11, 17; 319:18, 22; 321:2; 322:16

moment.. [2] - 32:17; 168:21

moments [3] - 17:13; 101:23

moments-là [2] - 17:13; 101:23

monde [67] - 10:16, 18; 17:23; 23:2; 44:20; 45:8, 17, 19, 22; 51:8; 60:5; 73:21; 78:6; 79:7; 85:5, 24; 91:2, 9; 92:6; 112:20; 114:13; 131:7; 135:13; 151:3; 152:9; 155:8; 156:18; 161:16; 162:1; 167:18; 175:3; 179:5, 16; 182:11; 185:9, 14; 188:21, 24; 189:3; 199:16; 201:20; 203:7; 206:9; 207:12; 208:17; 210:16; 218:22; 225:12, 14; 226:1; 228:9; 229:3; 242:18; 243:18; 245:24; 246:16; 251:15; 256:11, 23; 260:12, 23; 264:22; 266:7; 268:21; 286:10; 288:8; 301:3

monde-là [2] - 51:8; 161:16

monde.. [3] - 11:21; 44:15; 266:23

mondes [1] - 228:15

mondes-là [1] - 228:15

mondial [1] - 208:18

mondialement [2] - 217:3; 246:14

mondiaux [4] - 125:8; 266:13; 284:5; 288:18

Monsieur [57] - 3:8, 15, 18; 4:2, 6, 16; 5:23; 16:22; 22:15; 28:9; 72:25; 82:18; 113:4, 15; 115:10; 121:4, 13; 130:11; 137:1; 140:2, 14, 20; 142:8; 143:3, 7; 144:9; 153:24; 154:5; 155:16; 165:14; 166:6; 169:15; 170:2; 179:22; 184:23; 185:8, 23; 193:1; 195:23; 196:13; 197:24; 201:4; 202:25; 203:6; 213:17; 275:7; 282:14, 17; 283:20; 284:15; 290:17; 298:8; 303:15; 304:22; 307:9; 314:18; 323:18

monsieur [238] - 4:15, 19; 5:5, 10; 9:24; 14:7, 12; 19:11; 20:10; 21:23; 22:1, 21; 29:23; 31:10; 36:17; 40:2; 42:25; 49:1, 13; 52:4, 9, 21, 24; 53:2, 7; 54:16; 59:18; 61:18; 63:17; 64:14; 68:18; 69:18; 76:21; 77:8, 14; 79:2; 83:21; 84:21; 85:19; 87:12; 88:21; 89:13-16; 90:14; 91:17; 94:8; 99:16; 100:8; 101:18; 102:13; 103:13, 17, 19, 23; 105:10; 106:3, 14, 18, 23; 107:21; 108:7; 109:14, 23; 110:9, 23; 111:21; 114:13; 115:14; 121:20; 122:1, 3; 123:1, 14; 124:10, 13; 128:16; 131:21; 135:9; 137:20; 140:16; 149:23; 156:12; 158:8; 159:10; 160:20; 161:6; 162:13, 18, 21; 163:10; 165:4, 13; 168:15; 169:3, 10; 170:25; 172:3, 14; 173:3; 175:2; 187:13; 188:8, 20; 199:21; 200:23; 201:7; 203:17, 25; 204:18; 205:9, 19; 208:11; 211:19; 216:2, 9-10, 23; 219:24; 222:18, 22-24; 223:17; 224:11, 15, 19-21; 226:3; 231:2; 235:5, 21; 236:4, 6, 12, 15; 237:5-8, 21; 243:12; 249:1; 251:25; 252:9; 253:5, 10, 13, 24; 254:2, 17-18, 20, 23; 255:5, 9, 12; 256:6; 259:6; 261:21; 263:16; 264:13, 17; 265:4; 266:6; 267:8-10, 12, 25; 268:1, 7, 9, 18, 22; 269:3-5, 9, 12, 24; 271:17, 21; 272:16; 274:1, 18; 276:7; 278:13, 16; 280:3, 15-16, 20, 24; 281:16; 282:9, 11, 21, 23; 284:6, 25; 285:2; 288:10, 13-14; 289:11-13, 16-17, 19; 290:11; 291:11; 295:25; 315:17; 316:5; 319:5, 8; 321:4, 6, 9

monsieur.. [9] - 20:10; 55:1; 89:9; 93:22; 101:17; 111:7; 162:19; 222:22; 256:5

montage [2] - 289:25; 299:20

montait [1] - 213:2

montant [9] - 60:6, 8; 106:6, 19; 111:5; 112:10; 177:20; 244:18

montant-là [1] - 177:20

montants [1] - 106:8

monte [7] - 6:9; 116:5; 149:13, 20; 246:10; 257:4; 267:6

monter [1] - 52:16

montre [7] - 22:9, 16; 77:23; 139:20; 145:11; 194:2; 267:24

montré [1] - 99:19

Montréal [3] - 48:11; 194:23; 260:12

monté [1] - 13:19

montée [1] - 14:11

MOP [1] - 245:12

morceau [3] - 165:9; 220:14

morceaux [2] - 7:3; 23:14

morceaux.. [1] - 118:23

mot [8] - 150:20; 217:9; 238:24; 260:20; 281:6; 287:20; 299:22; 318:1

mot-là [2] - 260:20; 318:1

moteur [1] - 290:4

mots [5] - 21:16; 64:14; 77:15; 247:12; 266:22

Moubayed [1] - 154:6

MOUBAYED [4] - 153:23; 154:4, 10, 17

mouillerais [1] - 176:24

mouture [1] - 223:25

mouvements [2] - 182:5; 275:21

mouvements-là [1] - 182:5

moyen [3] - 199:8; 221:4; 312:19

multicauses [1] - 76:6

multiples [1] - 154:18

multiplie [1] - 183:9

multipliez [1] - 182:12

multiplié [2] - 183:10; 251:10

mutualisation [1] - 224:2

mère [3] - 212:7, 20; 231:3

mécanique [10] - 8:24; 11:8; 18:5; 33:25; 54:17; 141:3; 142:1; 175:19, 23; 320:20

mécanique-là [1] - 18:5

mécanismes [4] - 7:6; 138:16; 143:9; 162:4

médias [1] - 8:6

médiation [14] - 40:7; 153:12; 154:2, 13, 22; 155:4; 156:13; 157:6, 11, 15, 24; 159:9; 286:8

médiatique [1] - 78:18

médiatiquement [1] - 65:16

médium [1] - 221:7

mélangés [1] - 164:11

mémo [1] - 272:9

mémoire [33] - 7:24; 17:25; 43:20; 59:16; 67:25; 69:25; 71:3; 101:1, 13; 103:2; 131:3; 153:12, 15; 155:4; 157:15; 161:25; 193:19; 212:16; 218:15;

224:11; 257:20; 267:7; 268:4; 282:17; 283:8; 289:19; 294:15; 311:3, 6, 18; 317:14
mémoires [2] - 154:13, 22
ménage [2] - 21:3; 91:19
méritaient [1] - 188:14
méritées.. [1] - 204:2
métho [1] - 83:14
méthode [2] - 227:7, 13
méthodologie [3] - 21:6; 242:18; 245:1
méthodologies [5] - 6:1; 227:11; 256:17; 294:25; 318:19
méthodologiques [2] - 227:18
métier [6] - 9:6; 29:8; 152:25; 153:1; 193:14; 195:1
métiers [1] - 304:2
métriques [2] - 298:14
mêlé [1] - 56:1

N

n'aime [1] - 260:19
n'arrive [1] - 162:4
n'arrêtent [1] - 279:21
n'attendent [1] - 16:14
n'embarquerai [1] - 61:15
n'empêchent [1] - 85:2
n'envisagiez [1] - 50:19
n'habitais [1] - 164:21
n'ira [1] - 13:21
n'ouvre [1] - 92:14
n'écrivais [1] - 105:12
n,est [1] - 68:10
Nabil [6] - 150:25; 234:17-19, 24; 235:1
napkin [1] - 174:8
Nathalie [2] - 172:15; 187:22
nature [6] - 24:18; 44:15; 156:2; 245:4; 249:19; 269:17
nature-là [1] - 269:17
naturellement [1] - 155:3
navigue [1] - 85:10
naviguer [1] - 229:3
naïf [1] - 279:8
near [2] - 260:8; 311:25
neige [1] - 84:2
nettoyage [1] - 101:16
neuf [7] - 48:18; 130:1; 132:2; 133:5; 191:14; 313:9
neutralité [1] - 285:10
New [5] - 164:24; 211:13; 213:2; 272:4; 295:13
new [1] - 297:23
nice [1] - 85:8
niez [1] - 98:21
niveau [25] - 20:5, 20; 24:8; 33:7; 83:12; 86:25; 88:9; 100:6; 129:13, 16, 23; 131:4; 134:10; 148:2; 212:10; 222:11; 231:22; 246:22; 249:7; 266:3; 267:6; 285:8; 289:2; 291:25; 309:7
niveau-ci [1] - 134:10
niveau-là [2] - 24:8; 86:25
niveaux [3] - 23:5; 212:25; 213:1
noir [1] - 60:20
nom [10] - 24:22; 30:22; 51:23; 87:24; 128:12; 133:24; 169:21; 256:9; 281:12, 18
nombre [10] - 86:6; 87:16; 160:22; 218:23; 281:23; 301:22; 314:10, 15; 315:20, 23
nombres [1] - 321:15
nombreux [1] - 98:3
nominales [1] - 275:23
nommait [1] - 184:25
nomme [4] - 262:4, 6; 278:20; 289:11
nommer [7] - 262:5; 278:21; 281:16; 282:1, 25; 322:14
nommerai [1] - 50:13
nommé [8] - 5:8; 206:20; 207:21; 208:8; 224:21; 276:5; 282:8; 283:4
nommées [1] - 249:9
nommément [3] - 9:8; 49:21; 143:18
non-régression [3] - 21:11; 26:22; 27:5
nonobstant [4] - 241:19; 253:18; 256:22; 276:15
nonos [1] - 160:15
normal [10] - 6:11; 11:20; 132:6; 147:12; 195:11; 219:14; 227:16
normale [1] - 168:6
normalement [9] - 59:3; 87:2; 88:14; 150:4; 187:25; 203:22; 294:23; 314:23; 315:7
normalisé [2] - 217:3; 218:2
normaux [1] - 98:13
normes [7] - 142:5; 181:13, 18, 22; 215:16; 217:3; 218:21
notamment.. [1] - 209:10
note [24] - 28:24; 29:3, 8; 66:11; 84:17; 106:4; 108:1; 109:9, 16, 22; 110:22; 111:1, 22; 116:6, 12, 23; 118:11; 119:18; 284:3, 7, 20, 24
note-là [2] - 109:9; 110:22
note.. [1] - 116:4
notes [1] - 113:17
notion [3] - 142:25; 238:9; 245:12
notons [1] - 158:11
noté [3] - 147:23; 165:24; 246:21
nouveau [7] - 45:11; 138:25; 174:9; 221:3, 7; 222:5; 239:23
nouveau.. [1] - 298:23
nouveaux [5] - 28:15; 48:3; 81:23; 102:16; 227:17
nouvel [2] - 45:14, 16
nouvelle [8] - 13:21; 26:3; 32:20; 207:4; 230:5; 272:19; 273:20; 300:25
nouvelles [3] - 191:11; 262:23; 263:3
novembre [10] - 7:25; 8:1; 9:8; 10:1; 49:3; 71:11; 73:12; 138:24
Noël [10] - 17:3, 5, 7, 9-10, 15; 18:7; 71:14
nuance [1] - 72:4
nucléaire [1] - 193:10
nuire [1] - 254:22
nuit [3] - 80:24; 81:5; 163:22
nul [1] - 211:9
nuls [5] - 100:17-19; 101:2; 265:20
numérique [6] - 67:23; 78:4; 207:24; 222:12; 225:23; 240:10
numériques [2] - 184:7; 188:6
numéro [9] - 57:16; 90:10; 139:12; 173:15; 240:23; 296:22; 314:9; 316:24
numéro.. [1] - 139:14
nécessaire [6] - 7:21; 44:6; 159:24; 199:6; 219:22; 242:25
nécessairement [17] - 44:25; 77:16; 80:8; 144:5; 167:22; 180:14; 188:3; 227:1; 248:2; 249:13; 269:18; 272:19; 288:1; 294:22; 307:19; 308:2; 318:6
nécessaires [1] - 11:5
négatif [3] - 64:25; 261:13; 304:4
négative [1] - 80:1
négociation [3] - 55:8; 64:9; 229:5
négocie [2] - 33:11; 36:8
négocier [3] - 31:14; 38:10; 315:18
négociée [1] - 300:6

O

o.K [6] - 224:22; 235:15, 18; 255:2; 263:18; 282:9
O.K.. [1] - 85:12
objectif [7] - 135:16; 146:22; 160:23; 180:24; 182:1; 231:4
objectifs [1] - 285:24
objectifs.. [1] - 285:15
objection [1] - 154:25
objets [1] - 144:3
obligation [2] - 156:6; 232:5
obligations [1] - 238:22
obligatoire [2] - 189:15; 276:21

obligé [1] - 179:4
obligés [1] - 218:9
obstacles [1] - 11:25
obtenir [3] - 55:11; 58:22; 99:2
obtenir.. [1] - 58:22
obtenues [1] - 116:25
occasion [2] - 208:22; 224:3
occasionnent [1] - 76:7
occidentales [1] - 186:8
occupe [1] - 288:14
occuperez [1] - 208:9
occupé [2] - 206:17; 229:18
october [2] - 297:21
octobre [10] - 67:6; 134:18; 144:17, 19; 284:1, 6; 289:18; 298:5, 11; 299:14
oeuvrait [1] - 212:11
oeuvre [3] - 95:14; 118:18; 250:6
oeuvré [3] - 206:11, 16, 24
offert [3] - 206:21; 210:6; 248:3
office [1] - 216:24
officiel [2] - 12:18; 233:6
officielle [1] - 127:25
officiellement [1] - 37:13
offrent [1] - 125:10
offres [4] - 173:14, 19; 175:8
offshore [6] - 259:24; 260:18; 310:2, 17; 311:7; 312:1
oignon [1] - 65:4
OLIVIER [1] - 202:19
olivier [1] - 202:20
olympiques [1] - 193:10
ondes [1] - 46:18
Onwards [1] - 185:6
opinion [3] - 230:25; 231:17; 272:5
opinions [1] - 272:5
opportunité [5] - 59:6; 206:6; 208:14; 229:10; 230:5
opposées [1] - 251:23
opposés [1] - 250:23
optimal [2] - 85:9, 16
optimale [2] - 215:7; 216:8
optimisent [1] - 81:14
optimiser [1] - 34:13
optimiste [1] - 119:22
optimisé [1] - 80:13
optimisées [2] - 83:8, 14
options [1] - 100:5
opérait [1] - 147:7
opération [2] - 17:25; 151:13
opération-là [1] - 17:25
opérationnel [2] - 213:25; 216:1
opérationnels [2] - 133:5; 167:3
opérations [2] - 90:15; 221:18
Oracle [5] - 125:6, 14, 19; 260:14
ordinateur [2] - 57:17; 255:23
ordonnance [1] - 323:14
ordre [1] - 74:10
organisation [10] - 86:11; 100:21; 148:11; 209:23; 215:1, 24; 221:2; 222:13; 224:9; 268:8
organisation-là [2] - 215:1, 24
organisationnelle [3] - 222:12; 240:10; 242:11
organisationnelles [1] - 205:21
organisations [6] - 181:21; 206:8; 209:16; 253:16; 254:25; 306:16
organisent [1] - 227:11
organisme [1] - 147:7
organismes [3] - 98:5; 220:18; 223:15
organisé [1] - 144:6
organisées [1] - 45:19
orientales [1] - 186:7
orientations [4] - 212:7; 220:5; 221:19; 277:17
orienté [1] - 179:25
ornière [1] - 225:7
otage [2] - 151:11; 152:11
oublié [3] - 119:5; 182:15; 235:5
outil [2] - 79:5; 243:3
outils [4] - 125:20; 127:11, 13; 220:10
ouvert [4] - 78:9, 11, 13; 278:19
ouverts [3] - 56:10; 87:16; 166:18
ouvrables [1] - 70:12
ouvrage [1] - 193:21
ouvrait [1] - 78:7
ouvrir [3] - 78:23; 92:1
ouï-dire [3] - 135:25; 157:7; 199:3
ouï-dire.. [1] - 137:9
Oxley [1] - 63:5

P

P.. [1] - 322:9
P1 [17] - 76:25; 84:14, 22; 85:11, 20, 22; 86:4, 7-8, 13, 17, 20, 24; 87:2; 90:20; 96:3, 5
P2 [10] - 76:25; 84:15, 22; 85:14; 87:9, 13, 16; 95:25; 96:3, 5
P3 [6] - 76:25; 84:15, 25; 85:5, 8; 86:3
P4 [5] - 76:25; 84:15, 25; 85:5, 10
page [58] - 22:2; 29:22; 37:19; 38:8; 40:4; 43:19; 50:8; 52:21; 57:22-24; 70:5; 95:3, 16; 96:9; 98:9; 103:22; 105:9; 106:1; 109:3, 8, 11, 17, 19; 115:24; 116:5; 122:7; 124:24; 126:8; 128:18; 130:21; 131:20; 134:22; 139:10; 140:14, 19; 141:16, 18; 143:19; 144:17, 20; 145:2; 153:22; 158:6; 171:6; 173:18; 177:14; 192:1; 256:2; 263:9, 19; 264:15; 266:11; 288:22; 293:7
page-ci [1] - 263:19
page-là [1] - 109:8
page.. [3] - 70:4; 144:2; 295:24
pages [8] - 128:19; 130:1, 5, 13; 134:1; 139:8; 144:2; 157:1
paie [3] - 20:8; 156:15; 295:6
paiement [4] - 54:7; 58:22; 61:23; 222:5
paiements [3] - 293:10; 294:4; 322:7
pain [2] - 165:6, 9
papier [2] - 92:5; 148:12
paquets [1] - 197:5
paragraphe [19] - 40:14; 41:23; 94:1, 24; 95:3, 8; 96:8; 98:15, 24; 135:3; 153:21; 155:21; 156:25; 158:8; 263:19; 264:24; 285:14; 288:11
paragraphes [1] - 53:1
parallèle [5] - 66:24; 160:3, 11; 221:21; 307:13
parallèles [2] - 104:4; 105:10
parallélisme [5] - 75:21; 275:17; 276:6, 21; 278:25
paramètre [1] - 310:4
paramètre-là [1] - 310:4
paramètres [3] - 257:22; 272:24; 299:11
paratonnerre [9] - 9:1, 5; 51:11, 14, 18; 52:1; 92:25; 180:18; 183:15
paraître [2] - 64:25; 272:20
parc [1] - 90:25
parcours [3] - 205:13, 23; 208:23
parenthèse [1] - 180:10
parfait [103] - 10:9; 13:4; 19:7, 10; 22:22; 28:1; 32:4; 38:7; 41:2, 4, 16; 43:20; 52:18; 57:4; 58:10, 14; 70:4; 84:9; 89:25; 104:6, 23; 105:2; 109:7; 115:8; 116:3; 124:23; 137:18; 138:17; 160:7; 169:12; 170:6, 11; 171:4, 15; 172:6, 11; 173:25; 174:12; 179:3; 188:11-13; 199:18; 201:16; 204:13; 210:9; 211:16; 212:19; 213:4; 218:19; 219:19; 222:14; 223:5; 224:24; 228:21; 230:7; 234:16; 235:11;

236:9; 237:9; 245:7; 246:4, 13; 248:10; 251:14; 256:25; 257:7; 259:5, 8; 262:1, 21; 263:6, 18; 264:22; 267:15; 269:11; 280:8; 283:23; 290:14, 25; 292:8, 16; 293:15; 295:16, 20; 296:5, 10; 297:11; 305:15; 309:8; 313:1, 5, 12, 18; 320:7, 16; 321:21; 322:16; 323:12
paritaire [1] - 229:3
parler [23] - 7:8; 33:18; 37:17; 70:6; 113:21; 137:24; 181:16; 185:20; 190:4; 194:11; 195:2; 199:21; 215:3; 222:16; 226:2; 227:5; 231:12, 14; 249:4; 250:13; 259:21; 272:17; 279:25
parles [1] - 283:18
parlé [37] - 8:7; 23:7; 24:3; 30:6; 43:6; 60:15; 61:17; 69:25; 76:8; 113:20; 134:3; 136:21; 137:20; 140:7; 141:23; 161:22; 167:11; 168:15; 191:7; 224:15; 245:7; 274:25; 279:4, 24; 280:1; 281:4; 282:9, 11-14; 285:21; 298:4; 309:11; 314:1
parlé.. [2] - 16:22; 119:12
parmi [1] - 125:8
parole [2] - 202:25; 203:4
pars [2] - 191:10
part [20] - 20:2; 49:7; 77:15; 121:9; 135:4; 139:15; 142:14; 178:5; 211:17; 232:15; 234:1, 5; 242:11; 255:15; 263:21; 269:10; 312:8; 321:17
partage [15] - 173:23; 239:23; 264:23; 265:2, 8, 21; 285:20, 23; 286:5, 17; 287:5, 9; 288:2; 321:6
partagé [3] - 312:5, 22; 313:14
parte [1] - 108:2
partenaire [4] - 94:3, 16, 20; 247:14
partenaires [8] - 7:10, 16; 16:13; 42:12; 72:12; 94:9; 96:15
partenariat [3] - 94:6; 221:25; 222:4
partenariats [1] - 96:21
partent [1] - 164:2
parti [2] - 55:3; 207:14
participent [1] - 251:21
participer [1] - 263:22
participez [1] - 228:22
participé [4] - 214:22; 215:4; 257:18; 292:25
particularités [2] - 6:14; 258:17
particulier [6] - 37:2; 175:21; 177:25; 219:6; 226:11; 315:11
particulière [3] - 64:20; 126:25; 226:7
particulièrement [3] - 52:23; 155:23; 166:14
particulières [3] - 173:24; 175:5; 225:15
partie [46] - 9:6; 37:7; 54:22; 64:25; 69:22; 78:18; 86:13; 93:4; 100:1, 5; 101:1; 102:12, 19, 21; 116:10; 119:17; 135:22; 140:23, 25; 152:24; 170:15; 173:5, 23; 174:19; 186:1, 8; 199:16; 211:6; 214:6; 224:10; 238:19; 239:14; 255:8; 270:10; 272:2; 287:20; 288:5; 295:10; 296:1; 308:7, 14; 311:9; 319:16, 22
partie.. [3] - 5:25; 92:11; 295:9
partielle [1] - 154:21
partiels [3] - 293:10; 294:4; 322:7
parties [20] - 3:13; 60:25; 75:10; 99:6; 113:21; 154:11, 19; 199:13; 202:12; 232:1, 12; 239:25; 242:15; 254:25; 263:23; 264:18; 265:22; 285:22; 286:21; 287:7
partir [18] - 14:11; 25:9; 39:8; 86:19; 156:23; 164:3; 187:17; 244:23; 273:1, 3; 275:12; 286:13; 290:4; 292:21; 309:23; 318:17; 320:6
partout [5] - 210:15; 218:21; 260:6; 273:7
parvenir [1] - 286:20
pas-là [1] - 165:12
passage [3] - 70:18; 213:10; 229:9
passages [1] - 181:5
passait [1] - 145:4
passant [11] - 65:10; 164:10; 211:9; 214:20; 217:21; 239:24; 260:22; 270:22; 273:11; 294:21; 318:4
passe [8] - 108:8; 117:1; 129:14; 163:10; 167:20; 173:13; 190:9; 230:25
passent [1] - 256:12
passer [7] - 11:5; 18:2; 62:25; 133:12; 139:11; 157:11; 261:15
passerai [1] - 140:21
passée [1] - 179:8
passées [1] - 189:10
passés [1] - 195:7
pastilles [1] - 134:9
patch [1] - 81:9
patente [2] - 34:14; 100:11
patente.. [1] - 64:23
patentes [1] - 96:7
patients [1] - 294:10
PATRICIA [2] - 4:8; 169:8
Patricia [1] - 4:9
patrimoine [2] - 85:5; 91:4
patrimoniaux [3] - 42:21; 246:18; 304:6
patrons [2] - 12:24; 229:4
Pauline [1] - 154:7
pause [9] - 113:16, 20; 114:22; 202:2; 203:25; 273:25; 274:8, 10; 293:16
payable [2] - 54:9; 284:11
payer [4] - 58:24; 168:18; 295:6
pays [1] - 260:22
payé [2] - 9:1; 61:20
payé.. [1] - 200:14
payée [4] - 54:2; 55:24; 59:3; 293:22
payées [1] - 61:12
payés [1] - 119:11
PCD [2] - 172:16; 174:16
PDC [1] - 178:13
PDG [5] - 19:2; 77:10; 206:21; 208:8; 290:10
peaks [1] - 86:17
pee [3] - 122:21; 171:25; 172:8
pee-wee [3] - 122:21; 171:25; 172:8
peine [1] - 175:20
Pelletier [7] - 122:2; 170:12; 264:13; 280:2, 10, 16
pelures [1] - 65:4
penchent [1] - 292:24
pensaient [1] - 159:22
pensait [2] - 32:24; 320:5
pense [85] - 5:17; 6:25; 16:7; 20:11; 22:14; 25:23; 26:20; 34:19; 44:15; 62:9, 16; 67:6; 69:20; 70:6; 73:14; 78:8; 79:11; 82:16; 87:23; 91:17; 100:22; 103:1; 110:20; 111:5; 112:8; 113:20; 119:5; 127:5; 138:4; 150:24; 151:24; 154:12; 155:12; 165:5; 168:25; 174:24; 179:21; 181:20; 185:11; 188:13; 190:17, 21-22; 195:2; 198:9; 199:5, 8, 10; 201:7, 16; 211:25; 222:23; 251:25; 252:1; 253:15; 266:6, 23; 267:7; 273:21; 280:4, 25; 281:16; 282:23; 283:8; 284:22; 288:16; 291:3; 294:13; 296:3; 298:8; 299:17, 21-22; 300:16; 312:21; 313:3, 13, 15; 319:4, 11; 320:6; 322:24; 323:3
pensent [2] - 16:9; 159:25
penser [7] - 92:21;

142:3; 151:8; 167:4; 189:14; 196:7; 213:25
pensez [3] - 29:4; 51:5; 219:21
pensez-vous [2] - 51:5; 219:21
pensé [3] - 32:25; 92:18; 93:1
perception [3] - 97:22; 125:4; 127:16
perd [1] - 145:7
perdait [2] - 218:8
perdre [1] - 18:8
perdu [1] - 133:25
perfection [1] - 251:15
performance [5] - 132:14; 167:25; 168:2; 177:13
performants [2] - 183:12; 186:10
permanent [1] - 207:2
permanente [7] - 36:16; 40:1; 49:14; 88:22; 105:17; 108:16, 22
permet [8] - 126:13; 146:24; 147:3, 17; 150:9; 199:8; 254:13; 294:4
permettait [5] - 15:24; 147:11; 152:13; 310:20
permettait.. [2] - 79:8; 268:23
permettra [2] - 118:9; 143:17
permettrai [2] - 157:25
permettraient [1] - 95:14
permettre [9] - 19:21; 114:12; 140:1; 146:13, 22; 160:21; 174:5; 320:9
permettre.. [1] - 79:4
permettrez [1] - 63:16
permettront [1] - 130:2
permis [21] - 30:9; 66:14; 74:2, 12, 14, 20; 132:25; 144:13; 190:6; 197:6; 249:6; 250:17; 259:25; 278:8; 279:15; 281:1; 291:21; 305:20; 306:17; 307:5; 308:20
permis-immat [2] - 279:15; 281:1
permutations [1] - 74:18
personnalisation [2] - 218:6; 219:15
personnalisations [1] - 298:13
personnaliser [2] - 218:10; 219:5
personnalité [1] - 157:7
personne [17] - 5:15, 19; 6:16; 18:3; 40:8; 51:13, 20; 100:23; 128:13; 137:11; 147:13; 183:17; 233:24; 270:20; 306:16; 322:25
personne.. [1] - 168:12
personnellement [4] - 135:23; 175:23; 272:17; 315:2
personnes [15] - 17:16, 24; 18:1; 59:11; 63:12; 73:19; 86:2; 131:11; 184:16, 19; 188:14; 212:21; 215:4; 233:16; 301:18
perspective [2] - 132:9; 160:19
perte [1] - 64:7
pertes [1] - 156:10
pertinemment [1] - 177:6
pertinent [1] - 298:2
perturbant [1] - 83:25
perturbations [1] - 84:24
peser [1] - 18:11
pessimiste [1] - 119:21
pesé [1] - 72:1
petit [21] - 26:6; 104:8; 130:11; 134:23; 143:5; 161:6, 12; 182:24; 183:1, 7; 192:14; 213:9; 222:25; 239:5; 273:23; 295:8; 307:6; 311:10; 312:9
petite [4] - 203:25; 207:14; 293:16; 302:6
petites [3] - 130:1; 131:6; 136:3
petits [13] - 7:2; 23:14; 44:12; 104:21, 25; 118:22; 132:22; 161:11; 184:17; 197:5; 317:5; 319:18
peut-tu [1] - 254:8
peut-tu.. [1] - 254:14
PG [1] - 114:11
PGI [24] - 23:11; 116:7, 17; 117:15, 21-22; 118:1, 14; 119:14, 19; 123:10; 126:6; 134:20; 173:10; 216:19; 218:20, 22; 222:16; 225:2, 22; 226:9; 241:13; 307:3
PGI-là [1] - 226:9
phase [8] - 5:22, 24; 31:20; 38:13; 80:14; 141:8, 20; 242:16
phases [5] - 141:4; 305:4
PHD [1] - 289:3
phrase [3] - 38:18; 39:5; 110:10
phrase-là [1] - 110:10
phrases [2] - 28:9; 94:7
physiques [2] - 220:20, 23
Phénix [7] - 36:19, 23; 37:1, 4, 7, 15
pic [1] - 86:5
picot [1] - 297:17
pieds [2] - 155:6; 204:10
Pierre [3] - 105:7, 12; 112:19
pierres [1] - 6:6
pigistes [1] - 294:20
piles [2] - 40:7; 113:23
pilote [6] - 31:19; 40:10; 42:4, 17; 43:8; 45:3
pilotes [1] - 45:7
pipelines [1] - 193:12
piranhas [1] - 184:2
pire [2] - 22:23; 188:5
pire-aller [1] - 22:23
pitié [1] - 163:18
piton [1] - 16:10
PIÈCE [3] - 121:24; 142:22; 166:10
pièce [43] - 18:5; 22:1, 9, 13, 24; 39:25; 40:2; 57:24; 68:25; 88:21; 90:10; 103:15; 105:6, 23; 106:2; 115:22; 116:6; 121:3, 14; 123:12, 15; 124:4; 127:24; 128:3; 130:7; 134:12; 136:6; 138:18; 153:11; 157:15; 162:17; 165:14; 169:21; 170:1; 255:22; 262:8; 267:16; 284:2; 293:5; 295:23; 297:11
pièce-là [1] - 138:18
pièce.. [2] - 84:5; 262:8
pièces [6] - 21:24; 69:8; 121:14; 262:25; 278:6; 307:8
place [20] - 28:18; 34:22; 59:24; 63:23; 67:23; 89:21; 95:6; 140:10; 154:3; 160:12; 162:3; 167:2; 180:22; 224:8; 230:5, 24; 239:17; 283:13; 308:1; 322:14
placer [2] - 235:19; 321:21
placé [1] - 267:14
plaider [1] - 156:14
plaindre [1] - 254:5
plan [46] - 13:18, 22-23, 25; 42:13; 46:8; 70:16; 90:15-17, 22; 91:23; 92:3, 12-13, 17; 93:10; 101:19; 116:8, 15; 117:14, 21; 118:14, 16, 19-20; 120:2, 4, 13; 151:5; 177:2; 210:12; 229:21; 231:24; 258:21; 278:7, 25; 281:19; 283:11; 290:16, 18; 305:15
plan.. [1] - 278:25
planche [3] - 40:16; 71:18; 73:3
planche-là [1] - 71:18
plancher [9] - 75:5; 82:5; 90:16; 102:15; 149:9; 164:13; 165:1; 167:20; 189:18
planchers [1] - 9:25
planches [1] - 145:5
planification [10] - 166:22; 167:13, 18; 231:22; 232:5, 10; 245:2; 253:20; 262:2; 263:13
planifications [1] - 305:4
planifie [1] - 232:9
planifient [1] - 167:16
planifier [4] - 167:5; 230:17; 232:4; 236:21
planifié [3] - 43:2, 7; 47:12
planifiée [1] - 42:16
planning [1] - 167:12
plans [1] - 276:4
plaquette [2] - 35:24; 252:17
plaquettes [4] - 130:1; 131:6; 148:6; 252:10

plate [1] - 82:25
plateforme [3] - 67:9; 78:6, 9
plausible [1] - 251:20
plaît [13] - 29:19, 22; 31:5; 36:15; 37:19; 40:4; 52:17; 57:3; 58:16; 128:5, 9; 263:8, 10
PM [4] - 105:8; 106:5, 9, 19
poche [1] - 74:11
point [24] - 70:14; 73:25; 75:12; 82:6, 9; 94:18; 121:8; 124:9; 138:25; 142:13, 16, 18-19; 165:21; 166:20; 185:8; 196:19; 273:21; 293:1; 316:1
point-là [2] - 82:6, 9
pointer [2] - 143:17; 182:2
points [6] - 9:11; 30:3; 44:12; 148:5; 250:19; 306:18
pointu [1] - 225:18
pointues [1] - 197:21
politique [7] - 140:11, 20; 142:10; 188:1, 10; 277:17, 20
pommes [2] - 117:19
pont [3] - 99:17; 195:5, 17
pont-tunnel [1] - 195:5
ponts [4] - 193:12; 194:18; 196:21
population [7] - 30:13; 96:14; 213:21; 215:6, 13; 221:14; 240:12
portable [1] - 57:18
portail [4] - 47:5; 76:10, 12; 78:23
porte [14] - 11:17, 19, 23-24; 12:1, 4-5, 7, 11; 39:16; 40:9; 70:18
porter [1] - 179:21
portes [3] - 11:16; 12:3; 14:9
portion [7] - 53:8, 24; 54:20; 59:2, 14; 179:5; 271:14
portion-là [1] - 59:14
portrait [1] - 296:16
porté [1] - 245:19
portée [30] - 122:15; 166:24; 171:19; 214:12; 232:14, 25; 244:21, 24; 246:1; 247:11; 248:6; 249:19; 257:23; 267:18; 272:14, 23, 25; 273:2, 4, 24; 274:24; 277:6; 278:3; 296:22; 300:12; 302:3; 320:10, 12
portée-là [2] - 273:4; 320:10
portées [1] - 199:4
posais [1] - 227:23
pose [5] - 17:14; 92:25; 232:17; 250:4; 305:10
poser [9] - 20:24; 24:2; 36:18; 114:13; 115:17; 146:23; 147:11; 155:6; 204:23
poserai [1] - 5:10
positifs [3] - 96:22; 147:9
position [2] - 156:14; 247:19
positionnement [2] - 123:10; 134:20
positions [2] - 236:25; 253:14
possibilité [3] - 101:25; 210:6; 253:10
possibilités [3] - 74:18; 156:11; 273:17
possible [24] - 7:3, 7; 15:7; 19:17; 49:2; 73:5; 79:12; 92:14; 102:7; 111:24; 125:14; 126:16; 134:3; 138:9; 168:17; 180:13; 197:21; 212:10; 219:13, 16; 276:25; 300:20; 301:13
possibles [2] - 85:15; 281:18
possède [1] - 205:20
post [4] - 38:10; 86:12; 89:17; 192:6
post-adjudication [1] - 38:10
post-go-live [1] - 86:12
post-implantation [1] - 89:17
poste [4] - 207:1; 208:9; 229:18
poste-là [1] - 229:19
posteriori [3] - 5:12; 69:24; 171:14
postes [1] - 213:14
posture [13] - 123:1; 126:21; 135:5; 156:13, 22; 157:5, 13, 23; 159:9; 162:9; 167:6; 279:17
posé [4] - 47:18; 93:16; 137:5; 321:5
posée [1] - 135:1
posées [2] - 117:16; 148:2
pot [1] - 159:24
potentiel [2] - 84:23; 319:10
pouce [2] - 182:6, 9
pourcentages [1] - 312:2
pourcentages-là [1] - 312:2
pourquoi.. [1] - 176:11
pourra.. [2] - 56:5; 143:8
poursuite [1] - 102:1
poursuivait [1] - 300:2
poursuivre [6] - 99:24; 100:3; 102:14; 265:23; 319:13; 320:4
pourvoir [1] - 76:13
pousse [3] - 73:9; 153:5
pousser [1] - 24:25
poussées [1] - 117:5
pout [3] - 79:1
pouvaient [2] - 212:21; 221:6
pouvais [5] - 268:9, 12, 16; 271:10; 280:6
pouvais.. [1] - 268:8
pouvait.. [2] - 177:3; 291:14
pouvoir [15] - 45:5; 55:8; 66:20; 103:10; 133:23; 192:21; 197:18; 200:20; 211:8; 219:12; 229:5; 247:10; 305:19, 24
pouvoir.. [1] - 64:7
Power [1] - 80:5
PowerPoint [1] - 139:20
Poëti [2] - 172:14; 174:17
PQP [3] - 232:22; 245:8, 22
praticiens [1] - 246:11
pratique [7] - 11:21; 25:24; 71:9; 246:9, 15; 273:22
pratiquer [1] - 25:21
pratiques [8] - 143:24; 144:11; 145:12; 146:18; 208:18; 224:6, 8, 25
pratiqué [1] - 25:22
premier [23] - 5:17; 19:23; 40:13; 74:3; 87:4, 6; 103:16; 108:6, 10; 192:20; 205:11; 208:22; 224:19; 229:9; 230:10, 12; 250:25; 251:1; 259:22; 268:5; 288:11; 295:17, 21
premiers [3] - 25:8; 83:4; 224:17
première [28] - 11:19; 13:2, 17; 14:10; 23:7, 9; 41:14; 50:9; 55:25; 70:14; 96:16; 135:2; 144:17; 147:7; 163:15; 179:21; 184:6; 223:18, 24; 224:3; 227:4; 231:25; 238:1; 250:8; 262:5; 295:20; 298:18
première.. [1] - 69:15
premièrement [2] - 64:22; 132:17
premières [5] - 83:20; 94:7; 120:6; 149:3; 205:24
prenant [4] - 160:7; 248:23; 313:22; 317:6
prenante [1] - 296:1
prenantes [1] - 254:25
prend.. [2] - 120:3; 278:5
prendrai [2] - 12:22; 48:12
prendrait [2] - 79:16; 197:16
prendre.. [3] - 28:21; 33:23; 291:21
prenez-les [1] - 29:8
prenne [4] - 27:22; 187:11; 273:25; 285:3
prennent [2] - 180:13; 295:14
prennes [1] - 94:17
prescrit [1] - 143:12
prescrite [1] - 141:6
presse [2] - 18:18; 19:13
pression [2] - 108:2; 295:7
prestataire [3] - 94:20; 252:18
prestataire-là [1] - 252:18
prestation [1] - 221:2
preuve [5] - 37:13; 126:17; 170:15; 185:11; 199:17
Price [1] - 71:20
prime [13] - 64:16,

21-23; 65:12, 16; 66:17, 20; 67:8, 13; 68:2; 222:6; 276:20
primes [2] - 81:20, 23
primordial [1] - 69:23
principal [6] - 115:21; 137:20; 208:7; 223:10; 224:23; 301:24
principe [2] - 164:12; 224:4
prioritaire [1] - 100:13
priorité [2] - 84:23; 200:22
prise [7] - 100:6; 268:17; 277:25; 283:24; 301:16; 310:20; 321:11
prises [2] - 251:17; 287:21
privilège [4] - 129:1; 154:14, 21; 155:7
privilèges [2] - 154:25; 155:2
privé [11] - 50:12; 180:3; 181:7; 182:9; 183:8; 204:11; 208:15; 228:24; 229:13; 230:23; 247:14
privée [2] - 135:16; 206:25
privées [2] - 181:16; 206:8
prix [24] - 135:22; 141:12; 147:1; 160:23; 174:23; 176:10; 177:12, 24; 178:18, 23; 243:11, 14; 244:9; 245:5; 249:5; 310:3; 312:14, 17, 20; 314:23; 318:20; 319:9
prix.. [2] - 243:13; 244:5
probable [1] - 120:12
probablement [22] - 10:8; 37:18; 48:5, 22; 72:15; 74:13; 90:5; 101:4, 7; 108:4; 118:21; 124:16; 128:14; 139:23; 157:1; 182:7; 215:22; 256:6; 273:19; 307:18; 309:1; 314:19
probablement.. [1] - 124:16
problème [18] - 14:1; 21:20; 22:12, 20; 41:23; 44:10, 12; 46:2; 51:17, 20; 82:15, 21; 91:3; 218:1; 228:20; 254:7; 262:5; 303:20
problème-là [1] - 82:15
problèmes [16] - 6:19; 50:21; 71:11; 73:25; 74:3; 95:21; 97:20; 110:9, 11; 166:20; 167:23-25; 168:3; 188:20
problématique [6] - 14:25; 44:8; 84:12; 268:22; 275:19; 286:6
problématiques [3] - 96:11; 98:8, 11
Processus [2] - 140:24
processus [110] - 11:6; 20:1, 15; 23:3, 8; 24:24; 27:2; 33:14; 35:9, 14, 16; 37:9; 44:18; 46:2; 83:12; 95:2, 11; 96:5; 112:13; 118:8, 13, 17; 121:1; 128:11; 129:2, 10, 17; 131:1, 24; 132:1, 19-20; 133:5, 20; 134:7; 135:6; 139:3; 140:3, 10, 13; 141:1; 145:24; 146:16, 21; 147:6, 8, 12; 149:24; 150:7; 151:2, 11; 152:6, 13, 17; 159:19; 174:9; 176:6, 9, 16-17, 19; 178:3, 16, 18, 24; 179:25; 180:1, 3, 7, 11, 13, 22, 25; 181:1, 11, 13, 18; 212:24; 214:5, 8, 16; 217:2, 13, 25; 227:2; 228:12; 232:24; 240:18; 242:7, 10; 246:6; 248:10; 253:6; 258:15, 22; 259:13; 263:20; 294:3; 298:17, 19; 304:25; 305:13; 319:1; 320:15
processus-là [5] - 83:13; 134:7; 259:13; 305:14; 320:15
processus.. [3] - 128:15; 133:2; 140:15
prochains [2] - 100:10; 167:16
procureur-chef [1] - 113:20
procureurs [2] - 169:6; 170:3
procès [1] - 176:25
procédez [2] - 126:24; 127:3
procédé [1] - 117:4
prod [1] - 83:16
production [13] - 25:12, 14; 26:1; 29:1; 31:21; 38:14; 46:24; 78:15; 88:6; 158:21, 23; 303:1
productivité [1] - 159:7
produire [9] - 105:23; 120:13; 121:7, 14; 147:1; 165:14; 303:22; 316:12
produire.. [1] - 136:7
produit [4] - 126:1; 262:21; 297:13; 316:12
produite [1] - 121:6
produites [3] - 262:14, 16, 25
professeur [1] - 190:21
professionnel [4] - 195:1; 205:13, 23; 206:1
professionnels [8] - 34:8; 37:24; 42:6; 54:11; 95:12; 173:11; 226:23
profils [1] - 233:21
profiter [2] - 229:13; 230:4
profiterais [1] - 36:18
profitez [1] - 190:8
profitez-en [1] - 190:8
profits [2] - 156:11; 272:21
profondeur [1] - 234:16
progiciel [15] - 119:9; 125:5, 9, 23; 214:9; 217:21; 218:9; 225:1, 4, 8, 11; 231:11; 242:18
progiciel-là [1] - 231:11
progicielle [1] - 219:11
progiciels [6] - 119:2; 133:9; 135:18; 173:6; 225:5, 12
programmation [1] - 259:1
programme [5] - 64:21; 67:13; 141:23; 257:11; 286:13
programmer [1] - 258:19
programmes [4] - 47:3; 73:15; 80:10; 264:9
programmeurs [1] - 81:14
progress [1] - 313:20
progresser [2] - 49:2; 255:18
progressive [1] - 221:19
progressivement [1] - 87:14
projections [1] - 148:19
projet [134] - 7:1; 12:23; 13:22; 25:13; 36:21, 23; 39:25; 40:3; 41:18; 72:2; 98:14; 107:18; 115:20; 116:15; 117:22; 123:7; 124:14; 125:1; 127:4; 140:4, 13; 149:9; 164:16; 177:16; 180:3; 188:3; 190:3; 195:16; 197:7; 200:3; 213:8; 214:3, 5, 11; 215:8; 216:17, 19; 218:13; 219:19; 222:16; 227:6, 14; 230:8, 15; 231:20, 24; 232:19; 233:1, 7-8, 10, 16-18, 20, 23; 234:8, 11, 21; 235:3, 21, 25; 236:5; 237:10, 12-13, 15, 23; 238:3; 241:11; 243:22; 245:12-14; 247:2; 248:13; 251:4; 254:7; 256:13; 257:4; 259:23; 261:8; 264:5; 268:3, 12; 269:2, 10, 22, 25; 270:19; 271:6, 8; 272:10, 22, 25; 273:5, 23; 275:8; 276:8; 277:8, 13; 279:17; 280:8, 14; 281:11; 282:15; 283:9, 17; 285:4, 6; 289:18; 290:2; 291:25; 293:18; 294:17; 297:4, 6; 307:17, 23; 309:14; 312:5, 24; 313:3; 317:2, 24; 320:20; 322:15; 323:5
projet-là [4] - 216:17; 218:13; 270:19; 294:17
projet.. [2] - 9:25; 106:12
projets [57] - 11:15; 18:9; 23:11; 37:7; 66:23; 106:21; 119:1; 141:1, 6, 12-13, 25; 143:14;

145:7; 160:3; 180:19; 181:23; 182:1, 7; 183:11; 186:13; 187:4, 7-8; 191:20; 192:15; 193:7, 9; 194:5, 9-10, 15; 195:13; 226:17; 228:15; 229:23; 230:21; 235:1; 243:20; 249:8, 18; 256:11, 18-19, 24; 260:4; 268:21; 269:17; 277:18; 289:2; 294:23; 295:2
projets-là [2] - 249:8; 256:12
prolongé [1] - 187:19
proportions [1] - 76:15
propos [1] - 171:1
PROPOS [1] - 3:3
propose [2] - 41:13; 294:9
proposes [1] - 151:5
proposition [6] - 30:8; 249:15; 305:8; 306:5; 309:25; 311:6
propositions [1] - 145:1
proposé [5] - 40:17; 92:22; 93:9; 144:6; 279:12
proposé.. [1] - 93:14
proposée [2] - 21:5; 266:4
propre [3] - 57:17; 211:20; 213:8
propres [3] - 142:9; 146:5; 156:8
propriétaire [3] - 211:1, 7; 272:7
protection [2] - 307:20; 308:1
province [2] - 218:24; 308:18
provisoirement [1] - 54:19
provisoires [1] - 141:10
provoquent [1] - 95:22
prudence [3] - 118:6; 126:4; 300:17
prudents [1] - 300:19
PRÉLIMINAIRES [1] - 3:3
préalablement [1] - 59:5
préalables [1] - 255:12
préambule [1] - 28:5
préapprécier [1] - 147:17
précis [6] - 218:24; 243:21; 269:6; 298:20; 299:5; 300:20
précis.. [1] - 321:3
précise [3] - 61:19; 251:5; 253:21
préciser [9] - 23:24; 208:1; 210:9; 236:7; 241:7; 245:2; 258:2; 265:4; 298:22
précision [2] - 115:16; 117:25
précisons [1] - 301:13
précisés [1] - 242:1
précédemment [1] - 135:1
précédent [1] - 95:8
précédente [6] - 40:16; 53:15; 56:25; 98:23; 116:5; 313:23
prédécesseur [1] - 182:17
préjudice [2] - 81:25; 98:18
préjudices [1] - 167:3
préliminaire [6] - 42:13, 23; 120:18; 122:7; 171:6; 296:23
prélèvements [1] - 16:4
préoccupation [3] - 119:13; 181:19; 226:17
préoccupation-là [1] - 226:17
préoccupé [2] - 176:5; 187:23
préoccupés [2] - 34:15; 59:22
préparatifs [1] - 14:17
préparation [9] - 16:11; 20:4; 31:20; 38:14; 118:12; 148:3; 160:19; 253:3
prépare [2] - 16:5; 39:18
préparer [1] - 14:21
préparez [1] - 84:17
préparé [3] - 14:17; 256:3; 315:13
préparée [1] - 13:23
préqualification [2] - 173:10
présence [3] - 98:3; 173:16; 201:5
présent [8] - 19:6; 79:10; 100:9; 103:4; 209:2; 234:22; 241:21; 261:24
présentation [11] - 123:12, 15, 18; 124:10, 13, 24; 128:22; 257:1; 295:21; 311:21; 313:23
présentation-là [1] - 257:1
présentation.. [1] - 115:25
présente [2] - 18:14; 313:25
présentent [1] - 48:14
présentent.. [1] - 48:17
présenter [2] - 73:4; 205:11
présentes [3] - 86:16; 202:13; 218:21
présents [3] - 9:17, 20; 89:18
présenté [2] - 41:4; 77:3
présentée [1] - 313:24
présentés [2] - 117:9; 118:3
président [31] - 10:12; 149:11; 183:18; 200:4, 7; 205:3; 206:20, 22; 207:23; 208:3, 7-8, 13; 209:1, 8, 22; 210:4, 7; 211:24; 212:16; 214:22; 216:3; 255:3; 266:12; 288:16
présidente [3] - 255:3; 284:3, 16
présidents [2] - 19:2; 230:2
présidé [1] - 284:17
présume [1] - 204:2
présumés [1] - 9:8
prétention [9] - 59:13; 65:16; 81:22; 131:23; 160:12; 229:12; 244:17; 245:3; 254:21
prétention-là [3] - 65:16; 160:12; 254:21
prévoie [1] - 307:19
prévoit [1] - 307:24
prévoyait.. [1] - 75:13
prévues [2] - 99:4; 120:7
prévus.. [1] - 40:14
prêt [5] - 67:3, 14, 17; 113:24; 231:9
prête [2] - 65:20; 231:8
prêter [2] - 115:18; 237:22
prêts [12] - 7:25; 8:3; 12:13; 13:5, 11; 15:15; 46:22; 53:14; 60:8; 66:8; 67:7; 86:14
PT [1] - 117:14
pu.. [1] - 92:13
public [18] - 51:11; 103:1; 107:9; 119:13; 147:7; 175:8; 184:18; 209:19; 210:21; 211:11; 229:14; 230:20, 22; 247:15, 17; 253:8; 269:18; 307:10
publics [4] - 206:12; 220:18; 270:19; 275:13
publique [7] - 44:16; 49:20; 110:17; 147:13; 194:12; 206:3; 208:17
publiquement [1] - 11:11
publiques [1] - 91:18
publié [2] - 122:20; 171:24
puce [5] - 30:7; 38:9; 98:2; 135:2; 300:6
puce.. [2] - 37:21; 135:2
puisqu'ils [2] - 84:23; 85:2
puissance [3] - 79:17; 82:19; 83:19
puissance.. [2] - 79:16; 81:6
puissent [2] - 76:13; 196:14
puissiez [1] - 197:12
pure [1] - 246:16
PwC [2] - 69:3, 18
PwC.. [1] - 68:23
Pâques [2] - 17:11
père [1] - 218:3
pèses [1] - 16:9
pédagogique [1] - 193:21
pérennité [13] - 116:8, 16; 117:15, 21; 118:14, 16, 19-20; 119:16; 120:2, 4, 13; 177:3
périmètre [2] - 60:14, 17
période [7] - 9:9; 15:1; 17:3; 42:14; 71:15; 89:17; 229:20
période-là [1] - 71:15
périodes [1] - 276:8

Q

qu'absente [1] - 38:20
qu'apporte [1] - 134:4

qu'attendre [2] - 18:7; 73:24
qu'aujourd'hui [2] - 188:19; 304:11
qu'aura [1] - 188:10
qu'elle.. [1] - 193:8
qu'en.. [1] - 151:22
qu'IBM [6] - 261:4, 9; 271:24; 295:3, 5; 302:9
qu'outre [1] - 140:10
qu'écoutez [1] - 236:18
qu'éventuellement [1] - 320:18
qualificatif [1] - 208:25
qualifierais [1] - 20:6
quality [1] - 264:4
qualité [5] - 55:13; 173:14, 19-20; 257:11
qualités [1] - 173:15
quantifier [6] - 146:3, 5, 7; 150:1
quantité [3] - 189:21; 256:18
quantum [2] - 73:14; 149:19
quantums [3] - 101:4; 141:11; 294:2
quart [3] - 61:2; 108:4; 164:3
quasiment [1] - 179:3
quatre [12] - 7:23; 12:1, 11; 42:15; 43:3; 71:11; 75:14, 18; 84:14; 86:20; 118:3; 306:18
quatrième [6] - 4:22; 37:21; 38:8; 98:1; 182:3; 204:25
question [47] - 5:11; 13:2; 17:14; 24:2; 36:18; 40:15; 47:19; 50:4; 56:6, 13; 61:18; 62:2; 63:16; 68:17; 70:15; 93:5, 16; 100:2; 120:24; 122:5; 130:6; 135:1; 136:25; 137:4, 7; 152:16; 170:22, 24; 199:20; 209:5; 227:24; 232:18; 238:6; 242:3; 250:4; 268:11; 270:25; 287:6; 302:18; 304:22; 308:8; 314:18; 315:2; 321:5
question-là [1] - 137:5
questions [23] - 20:25; 26:20; 58:12; 93:1; 114:11, 13; 115:4, 16; 146:23; 148:2; 169:2, 7, 9, 13; 170:17; 172:20, 22; 173:21; 179:1, 7; 200:5; 204:23
questions.. [2] - 114:6; 147:12
quinzaine [2] - 11:3; 291:3
quitte [1] - 204:1
quitter [2] - 206:4; 229:17
quitté [10] - 101:24; 102:9; 206:5; 207:4, 8; 211:4; 212:14; 233:14; 254:17; 255:5
quotidien [1] - 65:6
Québec [52] - 3:24; 4:10, 13; 9:3; 46:15; 50:8; 97:25; 135:8; 136:3, 5; 168:13; 181:5; 186:18; 195:2; 203:15; 205:24; 206:13; 207:9; 209:3, 5; 210:20; 211:16; 217:7, 18; 220:19; 221:25; 222:2, 5, 17, 25; 223:3, 9, 20; 224:18; 230:3; 247:14; 260:3, 8, 17; 261:1; 266:12; 267:13; 269:24; 275:10, 22; 306:10; 309:20; 311:8, 13
québécois [1] - 195:3
Québécois [1] - 78:8
québécoise [1] - 60:4
québécoises [1] - 207:11
quêter [1] - 168:24

R

raconter [1] - 82:14
radioactif [2] - 200:7, 9
rafraîchir [1] - 43:20
raison [29] - 15:25; 16:23; 54:5; 63:13; 64:19; 85:4; 112:1, 5, 22; 122:16; 156:12, 18; 171:20; 178:15; 180:11; 206:5; 209:9; 216:20; 220:3; 245:23; 279:23; 300:15; 304:23; 306:2; 307:12; 312:25; 317:10; 321:19
raison.. [1] - 61:13
raisonnabilité [1] - 117:3
raisonnable [1] - 158:20
raisons [19] - 13:25; 35:13; 73:6; 177:11; 187:6, 13, 20; 242:14; 247:4; 259:12; 261:13; 277:14; 280:12; 283:12, 19; 310:7, 25; 311:7
raisons-là [1] - 242:14
rajoute [1] - 107:12
rajoutes [3] - 34:3; 39:13; 81:9
rajouté [2] - 31:15; 81:6
ramasse [1] - 48:24
ramener [4] - 251:8; 310:18; 311:5, 8
rapide [2] - 262:24; 279:16
rapidement [20] - 34:7; 39:13; 46:25; 49:2; 52:6; 85:18; 86:15, 21; 89:12; 93:25; 108:3, 9; 111:11, 15; 188:23; 213:2; 214:1; 223:2; 240:17; 270:9
rappel [1] - 154:11
rappeler [2] - 154:12; 283:16
rappelez-vous [1] - 315:19
rappelle [11] - 17:18; 50:24; 98:16; 219:25; 226:3; 246:24; 266:16; 267:6; 281:2; 282:19; 311:20
rappelle-toi [1] - 281:2
rappellera [1] - 144:20
rappelé [1] - 255:7
rapport [19] - 12:20; 13:4; 25:25; 37:4; 68:23; 69:2, 17-18; 71:23; 73:14; 116:7; 179:9; 185:1; 198:4, 6; 226:13; 295:17, 21; 296:25
rapport-là [1] - 73:14
rapporte [2] - 135:5, 15
rapports [2] - 185:2; 290:10
rapprocher [1] - 228:15
rareté [1] - 102:22
rassure [1] - 50:10
ratio [1] - 259:12
rationnel [3] - 122:25; 172:2; 195:15
rationnel-là [1] - 195:15
ratios [1] - 311:23
rebondis [1] - 90:13
rebonjour [1] - 203:6
recentrer [1] - 161:9
recentrées [1] - 162:10
recette [1] - 239:16
recevez [3] - 88:20; 163:9; 315:15
recherche [2] - 69:8; 134:2
recommandation [3] - 15:12; 33:19; 181:17
recommandations [4] - 36:22; 179:10; 195:21; 286:24
recommande [3] - 30:1; 238:25; 293:19
recommandé [1] - 253:4
recommence [2] - 38:4; 113:23
recommencer [2] - 113:23, 25
reconnais [1] - 296:4
reconnaît [3] - 265:16; 267:5; 318:23
reconnu [2] - 71:21; 268:24
reconstruit [1] - 113:12
recours [1] - 295:3
recul [13] - 48:4; 72:14; 92:19; 111:16; 234:3; 236:22; 240:25; 243:23; 255:14; 279:20; 289:2, 6; 291:21
recul-là [1] - 291:21
recul.. [1] - 176:3
redevenir [1] - 269:25
redis [1] - 114:14
rediscuter [1] - 41:3
redit [1] - 179:13
redonne [1] - 203:4
redonner [2] - 57:16; 165:24
redressements [2] - 168:9, 11
refasse [1] - 45:21
refera [1] - 48:21
referme [1] - 180:10
refuse [1] - 151:3
refusent [1] - 34:25
regard [2] - 246:5; 250:9
regardais [1] - 247:1
regardant [2] -

231:15
regarder [12] - 31:8; 52:6; 53:14; 55:23; 93:25; 96:1; 196:14; 216:12; 233:8; 279:13; 281:15
regardé [5] - 22:7; 37:6; 151:3; 216:16; 248:13
regardée [1] - 322:5
regret [3] - 15:9, 16
regrettez [1] - 15:5
regroupement [2] - 226:21, 23
regroupées [1] - 296:7
regroupés [2] - 260:15; 291:4
regénères [1] - 88:3
rehausse [1] - 251:19
rein [1] - 200:19
relais [2] - 11:25; 18:2
relancé [1] - 229:21
relatifs [2] - 158:15; 159:18
relation [5] - 132:22; 237:4; 268:14; 270:6; 271:15
relationnel [1] - 231:24
relations [4] - 7:15; 133:3; 236:4; 237:12
relations-là [1] - 7:15
relativement [2] - 121:21; 217:4
relevait [2] - 269:4
relis [1] - 47:14
relit [1] - 177:9
relié [2] - 257:22, 24
reliés [1] - 95:23
relue [1] - 173:9
relève [4] - 229:25; 236:13
remboursements [1] - 168:19
remets.. [1] - 160:18
remette [1] - 169:20
remettez [1] - 152:16
remettiez [1] - 152:12
remettre [3] - 53:18; 91:20; 301:21
remise [2] - 104:20; 287:6
remonte [1] - 104:8
remonter [1] - 105:4
remontraient [1] - 316:9
remontrer [1] - 76:22
remorque [1] - 91:12
remplacement [1] - 237:7
remplacera [1] - 138:20
remplacé [1] - 44:6
remporter [1] - 312:15
remporté [1] - 236:2
rencontrais [2] - 280:4, 15
rencontre [3] - 52:19; 132:13; 139:2
rencontrer [3] - 253:10; 280:6, 9
rencontres [2] - 138:25; 280:3
rencontrées [1] - 98:11
rendement [1] - 60:3
rendre [3] - 101:20; 220:25; 323:14
rendre.. [1] - 139:9
rendu [16] - 11:25; 35:14; 41:20; 67:15; 86:2; 91:17; 107:8; 110:17; 129:22; 142:19; 211:2; 218:11; 270:1; 288:17; 290:23; 299:23
rendus [15] - 48:11; 50:24; 59:13; 111:5; 121:8; 123:24; 142:13, 18; 165:20; 213:21; 226:19; 296:24; 297:5; 319:6; 321:16
renforcer [1] - 185:13
renommé [1] - 200:3
renonciation [2] - 154:20
renseigne [1] - 133:6
renseignement [1] - 154:24
renseigner [3] - 132:4; 133:9, 16
rentre [5] - 33:25; 88:12; 157:6; 161:5; 298:19
rentrer [7] - 24:25; 28:15; 65:17; 76:13, 17; 232:8; 258:10
rentré [1] - 181:4
reparler [2] - 278:1; 290:1
reparlera [1] - 316:2
repart [2] - 91:2; 216:7
repassé [1] - 143:9
repensé [1] - 48:8
replanification [2] - 313:6, 21
replanifications [2] - 256:15; 279:23
replanifier [1] - 305:24
repli [3] - 46:8; 91:23
report [5] - 49:4, 6; 53:4; 78:20; 313:12
reporter [1] - 200:20
reportez [1] - 58:21
reporté [1] - 54:5
reposer [1] - 200:21
repousser [1] - 15:8
repoussera [1] - 72:18
repoussé [2] - 14:18; 15:5
reprendre [6] - 81:10; 117:19; 139:7; 158:8; 163:23; 219:21
reprends [2] - 114:17
reprise [8] - 77:13; 87:11; 92:3, 18; 93:12; 115:2; 276:4; 278:25
REPRISE [3] - 114:25; 202:5; 274:13
reprises [4] - 173:2; 174:25; 253:11; 276:7
reproche [5] - 172:22; 175:21; 177:25; 187:16
reprocher [1] - 172:23
reproposait [1] - 229:19
représente [2] - 53:22; 275:6
représenter [2] - 37:12; 118:4
requis [5] - 30:16; 31:25; 99:8; 145:23; 264:18
requises [1] - 159:4
Resources [1] - 184:25
respect [5] - 181:25; 217:11; 255:16; 268:14; 271:22
respectable [2] - 187:10, 12
respecte [1] - 283:1
respecter [3] - 183:14; 283:18; 294:6
respectifs [1] - 13:1
respectives [1] - 10:25
respects [1] - 142:4
respectueux [1] - 283:14
responsabilises [1] - 239:13
responsabilité [21] - 20:2, 7; 79:19; 81:17; 112:18; 163:15, 22-23; 164:4; 165:11; 194:16; 243:2; 253:19; 256:5; 285:13; 301:15; 318:5, 24; 321:11, 17
responsabilité.. [2] - 308:11; 321:6
responsabilités [6] - 89:22; 94:17; 145:15; 232:15; 233:2; 288:6
responsable [7] - 7:14; 23:13; 51:22; 141:13; 199:23; 238:23; 288:11
responsables [2] - 284:21; 292:2
ressemble [3] - 317:20, 23
resserré [1] - 211:1
ressource [3] - 287:24; 309:19
ressource-là [1] - 309:20
ressources [24] - 17:2, 22; 20:12; 102:18; 110:19; 119:3; 158:25; 159:1, 8; 183:18; 184:21; 189:9; 216:24; 223:8, 19; 238:23; 247:9; 273:5; 281:21; 309:14; 310:1, 16; 312:8
ressources-là [1] - 102:18
restabilisé.. [1] - 82:10
restais [1] - 271:7
restant [1] - 54:7
reste [28] - 13:12; 45:8; 63:25; 87:16; 95:21; 97:16; 100:15; 145:11; 168:8, 14; 199:20; 228:3; 238:8; 254:11; 259:18; 268:20; 272:18; 276:1; 281:19; 302:11; 308:25; 317:7, 12, 24; 320:4
restent [1] - 73:20
rester [10] - 51:9; 59:24; 89:8, 18; 94:9, 25; 95:6; 103:22; 254:10; 268:13
rester.. [1] - 89:18
restera [1] - 285:11
resteront [1] - 81:7
restons [1] - 129:23
results [1] - 297:19
retard [1] - 97:21
retards [1] - 158:23
retenir [1] - 64:13
retenu [1] - 41:7
retenue [13] - 53:9, 24; 54:8; 55:12,

14; 59:2; 61:21; 62:19; 63:18, 24; 64:12; 99:25
retenue.. [1] - 54:20
retenues [1] - 54:17
retesté [1] - 27:4
retient [1] - 238:14
retirer [2] - 31:25; 307:21
retiré [3] - 27:16; 250:11; 301:19
retiré.. [1] - 27:25
retirées [1] - 304:14
retour [8] - 91:1; 163:16; 168:6; 183:4; 210:13; 213:9; 274:4
retourne [2] - 200:11
retourner [3] - 90:21; 171:1; 228:22
retournes [1] - 34:4
retourné [1] - 184:22
retournées [1] - 82:11
retrait [4] - 249:23; 302:14, 16
retraite [5] - 138:22; 187:11; 200:13; 224:20; 230:3
retraité [1] - 4:25
retrouve.. [1] - 143:7
retrouver [2] - 192:18; 194:23
retrouverez [1] - 144:8
revendre [1] - 219:12
revenez [1] - 208:1
revenir [21] - 13:17; 22:23; 33:2, 17; 43:5; 60:11; 108:5; 109:19; 115:19; 123:10; 139:22; 200:6; 207:9, 12, 18; 208:20; 210:2; 213:6; 215:22; 272:8; 275:18
Revenu [4] - 97:25; 221:25; 222:2, 5
revenu [2] - 209:6; 225:14
revenus [4] - 62:25; 209:24; 272:20; 273:10
reverse [1] - 314:24
reviennent [1] - 256:14
review [1] - 297:18
revisité [1] - 101:23
revivre [1] - 240:6
revoir [6] - 5:12; 30:3; 56:24; 160:5; 214:7; 216:9
reçu [7] - 6:5, 7; 67:25; 91:7; 172:9; 192:1; 319:5
reçue [1] - 22:6
reçues [3] - 146:25; 173:14
RICEFW [8] - 23:7; 24:4; 298:12; 302:12; 303:11, 21, 23; 305:21
RICEFW-là [1] - 305:21
Rico [2] - 290:7, 20
rigoureuse [1] - 265:24
rigoureux [1] - 140:10
rigueur [3] - 10:10; 142:4; 323:1
risque [23] - 30:11; 151:15; 156:10, 17; 159:23; 160:1; 193:16; 221:17; 238:6; 242:22; 246:21; 247:3; 248:5; 275:6, 25; 276:1; 277:12, 25; 282:25; 308:11
risque-là [2] - 282:25; 308:11
risques [53] - 17:1; 31:22; 38:15, 23; 42:11; 65:23; 66:1; 72:14; 73:24; 148:7; 149:25; 159:21; 173:23; 190:5; 191:16, 23; 192:5, 16; 194:6, 9, 20; 195:13; 233:1, 25; 238:19; 239:23; 264:23; 265:2, 8, 21; 273:11; 275:8; 279:11; 285:20, 23; 286:5, 14, 18, 22; 287:4-6, 9, 19; 288:3; 308:16
risqué [1] - 277:7
risqués [2] - 195:19; 196:23
Road [1] - 185:4
ROBERT [2] - 4:5; 203:11
Robert [3] - 4:6; 174:17; 203:12
robuste [1] - 48:22
robustesse [1] - 8:17
Rodrigue [7] - 103:19, 23; 105:11; 106:3, 18, 23; 109:23
rollback [1] - 62:17
Rollback [1] - 62:19
rollouts [1] - 46:7
rondelles [2] - 80:1; 145:8
ronds [1] - 319:18
room [1] - 167:12
RORC [1] - 176:14
rouge [4] - 86:10; 88:11; 252:17; 257:8
rouges [1] - 148:7
roule [3] - 17:18; 187:25; 188:1
route [4] - 151:13; 216:7; 219:20; 310:4
routes [1] - 194:25
routier [8] - 46:15; 132:25; 267:21; 272:12; 274:25; 296:23
routiers [1] - 29:15
routière [2] - 96:12; 307:4
rouvre [1] - 91:24
rouvres [1] - 87:25
Roy [15] - 4:12; 203:14; 210:4, 6; 230:13; 231:2; 246:25; 263:11; 266:12; 267:8, 12; 282:23; 288:14; 293:24
RPGTI [1] - 226:23
rubrique [1] - 257:7
rubriques [1] - 249:16
règle [6] - 73:20; 97:6; 135:11; 182:6, 8; 303:25
règle-là [1] - 73:20
règlements [8] - 217:7, 12, 18; 306:10, 15, 23; 307:11; 308:8
règlent [1] - 74:22
règles [60] - 63:5; 74:16, 20; 75:9; 86:13; 87:3; 97:6; 129:7, 11; 136:2, 5, 22; 139:21; 145:23; 146:14, 24; 158:15, 19, 23; 159:18; 160:6; 212:22; 214:16; 217:8, 14; 218:4; 240:22; 241:15; 242:7, 24; 248:11; 258:1, 3, 17; 278:9; 294:7; 302:1, 7, 10, 23; 304:8, 16, 18; 305:1; 306:9, 13, 20-21; 308:6, 10, 14, 17; 314:9, 12, 16; 315:21; 316:17; 323:4
réaction [5] - 147:5; 149:7; 150:16, 22; 272:13
réagir [1] - 310:22
réajuste [2] - 252:20
réajuster [1] - 250:17
réalisation [15] - 95:2, 11; 141:9; 255:20; 257:2; 261:6; 265:1, 7; 267:20; 269:13; 271:9; 316:25; 317:1; 322:15; 323:5
réalisation.. [1] - 317:6
réaliser [11] - 126:16; 141:6; 183:5; 241:8; 255:21; 264:19; 265:18; 271:18; 274:22; 309:14; 320:10
réaliste [2] - 119:23; 175:12
réalisées [1] - 117:6
réalité [6] - 15:21; 67:22; 102:22; 196:22; 200:8; 257:4
réalité-là [1] - 197:10
réalité.. [1] - 195:25
réalités [1] - 229:14
récapitulatif [1] - 70:10
réception [2] - 54:23; 63:22
réclamé [1] - 98:22
réconcile.. [1] - 262:2
réconciliables [1] - 291:15
réconciliation [18] - 254:18; 284:8; 285:3; 288:15; 292:18; 295:16, 22; 296:7; 297:15; 298:10; 308:9, 22-23; 309:17; 315:14; 319:7, 10; 322:11
réconciliations [1] - 168:16
réconcilie [1] - 262:4
réconcilier [7] - 179:24; 182:5; 291:1; 294:1; 312:7; 315:25; 316:3
réconciliés [2] - 314:2; 320:1
récurrence [1] - 119:10
rédaction [2] - 159:5; 261:5
réduction [1] - 30:5
réduire [1] - 249:7
réduite [2] - 47:10; 244:22
réel [1] - 251:3
réexpliquer [1] - 73:7
réflexe [3] - 111:20; 238:3; 272:16
réflexe-là [1] - 111:20
réflexion [8] - 138:1, 12; 152:5; 174:6; 184:6; 250:3, 18; 275:3

réfléchi [1] - 32:16
réfléchissait [1] - 114:12
réfère [1] - 317:4
référence [15] - 6:18; 8:19; 26:12; 49:16; 61:6; 158:12; 191:6, 18; 223:5; 255:6; 257:16; 291:24; 303:13; 313:10
références [1] - 192:3
référer [3] - 21:19, 23; 22:11
référé [2] - 120:24; 145:22
régime [2] - 221:23
région [1] - 312:1
régional [5] - 208:3, 13; 209:9; 220:17, 21
régionaux [1] - 221:6
régions [1] - 220:18
réglementaire [2] - 226:15; 307:23
réglementation [2] - 32:20; 189:17
régler [7] - 85:18; 86:14, 21, 23; 95:6; 96:7; 168:9
réglé [1] - 215:21
régression [4] - 21:11; 26:22; 27:5; 194:3
régressions [1] - 193:25
réintégré [1] - 206:12
réitérez [1] - 94:24
rénovation [2] - 125:2; 307:17
rénover [1] - 195:4
réorganiser [1] - 289:24
réouverture [1] - 70:13
réouvre [1] - 276:17
réparer [1] - 88:2
répartition [1] - 39:3
répartitions [1] - 116:24
répercussions [1] - 273:4
répercute [1] - 310:2
répertorient [1] - 76:24
répond [4] - 107:12; 132:10; 179:1
répondez.. [1] - 107:2
répondre [8] - 12:3; 56:22; 118:17; 188:23; 211:11; 315:3; 320:24
réponse [20] - 16:17; 56:14, 16; 63:9; 72:4; 89:1; 90:1, 3; 105:5; 131:14; 134:4; 157:25; 162:13, 17; 197:19; 279:16; 309:4; 314:22; 315:5; 316:14
réponse-là [1] - 315:5
réponses [2] - 38:6; 106:15
répète [2] - 162:9; 182:2
répéter [2] - 73:8; 248:9
répétée [1] - 18:6
réseau [3] - 46:16; 220:17; 295:3
réserve [3] - 114:3, 6; 313:18
réserves [2] - 116:20; 124:2
résorbé [1] - 86:7
résultat [14] - 34:2; 35:1, 16; 36:1, 11, 15; 153:2; 180:14, 17-19, 21; 262:1; 263:12
résultat.. [1] - 180:4
résultats [11] - 30:19; 33:12; 35:6; 117:7; 118:6; 178:6, 20; 180:16; 184:5; 212:9; 239:17
résume [5] - 89:23; 147:22; 162:2; 196:4; 258:20
résumer [4] - 21:14; 77:9; 138:11; 192:12
résumerais [1] - 212:17
résumez [1] - 89:24
résumé [1] - 192:3
résumés [1] - 296:15
réussi [2] - 282:20; 317:11
réussir [5] - 198:13; 227:13; 241:13; 254:24; 303:10
réussira [1] - 68:6
réussis [1] - 44:11
réussissent [1] - 11:24
réussite [3] - 247:2; 248:7; 254:24
réutiliser [1] - 224:8
réviser [1] - 113:17
révision [1] - 142:20
révisé [2] - 110:22; 111:1
révisée [1] - 109:23
rêve [1] - 214:25
rôle [18] - 10:22; 12:16, 19; 141:19; 144:14; 148:15; 207:5, 24; 209:21; 234:17; 268:6, 9; 269:2, 11; 270:10; 271:13; 292:19; 295:10
rôles [3] - 145:14; 233:2; 234:25

S

s'adresse [2] - 128:13; 220:6
s'agrandir [1] - 279:22
s'ajuste [1] - 218:22
s'ajustent [1] - 227:19
s'alimentaient [1] - 292:5
s'apparente [1] - 239:21
s'appelait [2] - 216:17; 226:22
s'appellent [1] - 132:23
s'arrête [1] - 212:1
s'assuraient [1] - 291:12
s'assure [1] - 147:21
s'attend [2] - 5:23; 307:21
s'attendait [2] - 251:19; 252:16
s'attendre [1] - 275:11
s'automatise [1] - 307:2
s'avèrent [1] - 257:24
s'effectuer [1] - 166:24
s'empilent [2] - 8:9; 76:7
s'engagent [2] - 244:12; 265:23
s'entend [7] - 5:16; 108:13; 120:11; 136:9; 174:8; 175:5; 319:13
s'entend.. [1] - 136:13
s'entendent [2] - 228:18; 263:24
s'estomper [1] - 168:3
s'identifient [1] - 203:3
s'installent [1] - 11:23
s'installer [1] - 300:17
s'intitule [1] - 138:5
s'optimiser [1] - 299:19
s'organise [1] - 224:7
s'organiser [1] - 86:14
SAAQ [47] - 7:12; 8:5; 9:14; 12:12; 16:15; 45:5; 46:1; 66:1, 3; 78:19; 85:21; 86:16; 95:12; 98:16, 25; 99:7; 110:13; 112:14; 113:1; 114:11; 127:21; 133:14; 137:24; 140:3; 141:24; 144:5; 145:17; 146:3; 148:15; 153:12; 154:19; 156:13; 162:3; 164:14, 19; 168:5; 182:7; 185:9; 186:15; 187:21; 188:19; 190:17; 191:17; 238:24; 282:13; 297:8; 314:4
SAAQ.. [3] - 153:3; 163:17; 186:23
sablier [6] - 182:18, 24; 183:1, 7
sablier-là [1] - 182:24
sacre [1] - 151:8
SAG [4] - 8:7; 67:9; 68:3
SAGIR [2] - 225:5, 8
saisir [1] - 7:1
salaire [1] - 185:20
salaires [1] - 185:17
sale [1] - 136:1
salle [8] - 9:13, 15, 18, 20; 80:3; 164:7; 197:15
salle.. [2] - 9:14, 22
salon [1] - 182:20
salut [3] - 106:4; 122:5; 170:22
salutation [1] - 122:22
salé [1] - 96:16
Santé [2] - 184:10; 188:7
santé [8] - 130:24; 137:21, 23; 138:13; 188:16; 198:15; 200:16, 22
santé-sécurité [1] - 206:15
santé.. [1] - 138:2
SAP [37] - 30:2; 125:7, 15, 19; 126:11, 14, 23, 25; 127:10; 134:13; 135:5, 15-16; 136:21; 168:14; 231:10; 235:1; 243:4; 246:5, 9-10, 14, 16; 256:11, 23; 260:2, 5, 14; 268:11, 20-21; 269:16; 273:17; 278:6; 281:10
SAP.. [1] - 137:12
Sarbanes [1] - 63:5
Sarbanes-Oxley [1] - 63:5
SARRAZIN [11] - 202:14; 205:8; 262:13, 17, 22;

263:7; 274:5, 17; 280:22; 323:2, 9
Sarrazin [4] - 202:15; 204:23; 205:10; 323:1
saut [6] - 153:13; 204:8; 206:25; 208:12, 20; 228:24
sauter [2] - 34:23; 204:10
savait [2] - 177:6; 299:12
saveur [1] - 188:3
savez-vous [1] - 218:14
savez.. [1] - 36:25
saviez [2] - 177:3
Savoie [3] - 128:14; 134:15; 136:18
scan [1] - 37:11
scanner [1] - 89:11
scepticisme [1] - 135:4
schéma [1] - 22:13
schémas [1] - 130:22
science [3] - 195:18, 25; 196:15
science-là.. [1] - 196:15
sciences [1] - 194:5
scientifique [2] - 193:22
scindés.. [1] - 26:19
SCST [1] - 132:24
scène [1] - 265:22
scénario [4] - 117:11; 119:19, 21, 23
scénarios [9] - 25:4; 74:4; 118:3; 119:21, 24; 120:1, 12; 127:6; 281:18
scénarios-là [1] - 120:1
secondaires [1] - 44:24
seconde [1] - 147:2
secondes [2] - 52:11; 64:15
secrète [1] - 312:10
secrétaire [1] - 212:1
secrétariat [1] - 112:15
secteur [11] - 30:12; 210:21; 229:13; 230:20, 22-23; 247:15; 253:7; 269:18; 307:10
secteurs [3] - 208:14; 225:16; 228:4
section [4] - 116:14; 119:18; 130:23; 166:15
segment [1] - 5:6
sein [2] - 227:8; 231:24
sel [1] - 257:3
semaine [11] - 13:16, 24; 14:4; 77:21; 140:7; 163:20; 184:9; 191:7; 204:6
semaines [10] - 16:1, 5, 11; 42:15; 43:4; 52:18; 71:13; 72:12; 79:6; 275:13
semblable [1] - 126:3
semble [9] - 44:1; 77:13; 101:14; 178:5, 20; 234:11; 242:19; 267:10; 302:6
sembler [1] - 172:23
semi [2] - 181:7; 227:10
semi-privé [1] - 181:7
sens [11] - 34:20; 93:6; 147:11; 148:1; 210:25; 215:15; 273:21; 276:1; 298:7; 312:13
sens-là [1] - 298:7
sens.. [2] - 135:14; 250:5
sensiblement [1] - 87:16
sentais [2] - 168:22; 281:25
sentez [1] - 179:12
senti [1] - 187:15
sentiment [1] - 151:10
sentir [1] - 237:16
septembre [14] - 4:23; 28:23; 61:2, 9; 64:16; 67:14, 16; 153:12; 157:16; 205:1; 207:22; 267:17; 268:4; 293:9
serais [2] - 43:11; 231:16
serez [1] - 72:19
serment [1] - 283:4
serpent [1] - 45:17
serre [1] - 164:8
serré [1] - 101:6
serrée [2] - 61:5; 90:3
serrées [1] - 189:8
sers [1] - 9:5
serveurs [4] - 77:13, 18; 80:5; 82:4
service [8] - 76:17; 85:17; 126:13; 217:14, 17; 240:12, 21; 275:11
services [37] - 9:11; 14:19; 30:12; 37:23; 42:3, 6, 19; 47:22; 48:15; 54:11; 70:14; 75:21; 92:1; 94:20; 95:12, 23; 98:21; 124:16; 163:16; 168:7; 173:11; 206:17; 213:21, 23; 215:6, 12; 221:8, 13; 266:13; 270:18; 272:1; 275:12; 284:4; 288:18
services-conseil-là [1] - 272:1
servir [2] - 207:18, 21
servirai [1] - 51:11
seuls [3] - 194:8, 10; 282:12
sexy [1] - 30:25
shore [3] - 260:8; 311:25
sien [1] - 161:14
sienne [1] - 187:13
signait [1] - 267:8
signal [1] - 123:6
signataire [1] - 270:4
signature [3] - 213:1; 264:16; 267:5
signatures [1] - 174:15
signaux [2] - 6:7; 12:17
signe [3] - 178:13; 232:2
signer [6] - 18:1; 33:23; 103:9; 151:4; 176:1; 245:25
signera [4] - 63:24; 173:22; 177:9, 15
signifié [1] - 283:6
signé [21] - 35:3; 38:3; 40:22, 24; 63:22; 102:6, 10; 111:23, 25; 112:2, 8, 10; 172:13; 174:25; 244:15; 247:9; 266:14; 267:7; 271:17; 279:18; 283:2
signée [4] - 52:7; 53:3; 60:13; 266:10
signés [1] - 99:6
SIGRI [7] - 106:21, 23; 107:14, 18; 110:18; 111:4; 142:6
silos [1] - 227:22
Simard [1] - 281:17
similaire [1] - 214:6
similaires [1] - 125:21
SIMON [7] - 201:17, 22; 202:23; 203:16, 21; 204:5, 14
Simon [2] - 202:16, 24
simple [9] - 18:12; 48:25; 215:20; 272:24; 275:9; 291:20; 294:12; 318:6; 321:5
simplement [9] - 22:18; 61:20; 78:21; 82:3; 154:11; 155:8; 196:1; 236:9; 309:18
simplement.. [1] - 78:20
simplifier [2] - 222:1; 298:14
simulation [12] - 30:10, 24; 31:16, 19; 38:13; 41:9; 45:12; 46:23; 47:15, 17, 20
simulations [2] - 27:12; 36:5
simule [4] - 24:20; 67:21; 75:20
simuler [1] - 68:3
simulez [1] - 68:2
simulez-le [1] - 68:2
simultanées [1] - 42:20
sincèrement [1] - 279:6
singe [1] - 161:1
site [18] - 31:19; 40:10; 42:4, 17; 43:8; 45:6; 46:5, 23; 47:15, 20; 48:13; 259:20; 260:7; 310:1, 18; 311:25
sites [3] - 31:23; 38:17; 91:24
situation [8] - 67:23; 70:24; 93:7; 209:4; 226:7; 266:15; 302:15; 304:12
situation-là [1] - 304:12
six [16] - 25:13, 25; 28:16; 70:11; 71:12; 72:16; 73:1, 5; 96:24; 131:8; 180:17; 187:17; 188:25; 267:15
siège [1] - 211:13
siégez [1] - 322:21
social [1] - 211:13
société [9] - 208:19; 210:11; 230:16; 232:8; 244:23; 295:4; 306:10; 308:18
Société [100] - 3:24; 4:4, 7; 14:24; 15:1; 18:25; 21:24; 30:11; 31:23; 38:17, 22; 41:3, 10; 42:12; 53:20; 54:11; 55:10; 70:2; 72:3; 81:25; 95:20, 24;

96:13; 98:17; 100:7; 107:19; 110:1, 20; 118:10; 119:11; 121:15; 124:22; 158:14, 18; 159:2, 8, 11; 160:22; 161:23; 164:22; 173:21; 174:3; 175:14; 177:9, 15; 194:15; 203:8, 10, 12, 23; 214:22; 216:23; 220:17; 231:4, 8; 232:22; 238:12; 240:5; 243:8; 245:25; 246:18; 251:19; 252:16; 255:4; 263:22; 264:6, 16; 266:19; 267:17; 268:23; 270:24; 273:13; 281:9, 19; 283:1, 7; 284:12; 287:11; 288:25; 289:14; 290:7, 12, 21; 291:6; 293:4, 11; 294:3; 301:5; 308:13; 311:7; 312:4, 23; 313:16, 24; 314:3; 318:25; 321:18

Société.. [2] - 97:23; 177:4

sociétés [4] - 145:4; 186:7; 290:11; 294:13

sociétés-là [1] - 294:13

sociétés.. [1] - 294:12

soi [1] - 323:17

soif [1] - 229:8

soin [1] - 207:12

soins [1] - 323:20

soir [2] - 163:21; 164:2

soirs [1] - 188:15

soirée [3] - 323:13, 22

sois [1] - 87:1

solaire [1] - 196:22

solde [1] - 54:7

solidaire [4] - 12:22; 19:20; 20:19

solide [2] - 193:14; 294:24

solides [2] - 276:4

solides.. [1] - 56:20

solitudes [1] - 228:8

solliciter [1] - 168:24

solution [49] - 24:7; 25:11; 26:4; 41:25; 42:22; 47:18, 20-21, 25; 79:3; 81:19; 88:5; 93:13; 95:4, 15; 99:3, 9; 125:6, 9; 129:5; 132:8, 10, 13; 133:16; 134:5; 141:8; 167:25; 168:2; 179:23; 214:14; 217:1, 24-25; 218:11; 219:11; 225:17; 228:20; 258:3; 271:19; 278:1, 23; 279:14; 280:25; 283:24; 289:23; 290:3; 305:15

solutions [5] - 125:7; 133:8; 134:2; 188:22; 254:11

sommairement [1] - 132:2

somme [2] - 53:20; 75:10

sommes [4] - 122:21; 156:16; 166:18; 171:25

son.. [1] - 18:3

sors [2] - 24:18; 36:7

sort [5] - 24:21; 33:16; 167:9; 231:6

sort.. [1] - 167:9

sortait [1] - 198:8

sorte [14] - 135:5; 162:4; 168:18; 214:17; 227:17; 250:10; 260:5; 295:2, 13; 300:14; 304:9; 305:19; 312:8; 319:24

sortes [1] - 207:15

sorti [1] - 164:25

sortie [1] - 242:21

sortir [2] - 47:6; 162:7

sortirai [1] - 117:2

souci [5] - 5:25; 104:10; 149:22; 161:19; 162:11

soucis [1] - 65:21

souhaite [3] - 200:25; 267:18; 293:22

souhaiterais [1] - 121:6

souhaits [1] - 211:22

souhaité [8] - 5:16, 20; 6:16; 8:12; 48:9; 72:8; 216:21; 240:5

souhaitée [1] - 148:15

soulever [1] - 286:18

souligne [3] - 30:2; 71:19; 111:21

soulignons [1] - 96:10

souligné [1] - 166:17

soulève [1] - 179:6

soumillons [1] - 36:4

soumis [3] - 233:6; 243:11; 244:10

soumission [32] - 27:16; 28:2; 32:1; 33:8; 35:7; 38:21; 41:11; 147:2; 248:13, 20; 250:7; 252:21; 261:20, 25; 301:20; 302:4; 304:15; 305:12; 306:1; 307:25; 308:16; 309:2, 5, 23-24; 310:3; 312:20, 24; 313:2, 4; 318:12

soumission.. [1] - 41:1

soumissionnaire [9] - 135:12, 22; 250:1, 12, 25; 251:1; 252:11, 15; 312:11

soumissionnaires [8] - 35:19; 146:2, 14; 149:25; 150:9; 227:3; 250:24; 251:21

soumissionne [1] - 307:16

soumissionnent [2] - 135:19

soumissionner [4] - 122:19; 171:23; 251:18; 304:17

soumissionné [1] - 232:7

soumissions [4] - 29:25; 146:25; 147:18, 22

soupe [1] - 168:1

source [1] - 258:10

sources [1] - 173:24

souris [1] - 62:8

sous-ensemble [1] - 38:5

sous-entendre [1] - 317:16

sous-entendu [1] - 94:14

sous-estimé [2] - 150:13; 151:14

sous-jacente [1] - 166:25

sous-ministres [2] - 187:24

sous-peser [1] - 18:11

sous-pesé [1] - 72:1

sous-processus [1] - 131:24

sous-subdivisé [1] - 119:20

sous-traitant [1] - 233:19

sous-traitants [2] - 294:21; 295:3

sous-évaluation [1] - 156:16

souscrit [1] - 72:6

soutenez [1] - 71:23

souvenance [2] - 36:4; 259:6

souvenir [7] - 42:25; 56:7; 59:18; 64:11; 245:20; 283:20

souvenirs [1] - 59:19

souvent [9] - 7:23; 9:16; 25:21; 90:25; 148:9; 210:17; 213:20; 223:10; 254:3

souviendra [1] - 187:3

soyons [2] - 40:20; 294:10

spaghetti [2] - 90:24

spec [3] - 258:12, 20; 305:17

specs [2] - 132:18; 302:2

speech [1] - 151:23

sprint [1] - 71:17

spécialiste [2] - 77:17; 156:5

spécialistes [2] - 19:25; 260:14

spécialisé [1] - 219:9

spécialisée [1] - 260:22

spécification [2] - 261:11, 16

spécifications [2] - 158:21; 159:5

spécifique [5] - 43:15; 56:13; 62:2; 66:15; 219:8

spécifiquement [1] - 37:15

spécifiques [3] - 58:12; 225:10; 308:17

spéculation [1] - 63:10

SQIN [2] - 60:16; 65:21

stabilisation [9] - 5:22, 24; 6:2; 80:15; 87:6; 88:5, 8; 90:6; 101:13

stabilisés [1] - 90:8

stable [2] - 87:16; 88:7

stade [1] - 274:1

stade-ci [1] - 274:1

staff [2] - 48:14; 310:6

standard [1] - 261:19

standardisé [1] - 217:2

standards [1] - 261:10

statique [1] - 299:3

statistique [2] - 184:23; 194:4

statistiques [1] - 193:20

statut [2] - 319:6; 320:7

stipule [1] - 265:17
stratégie [12] - 21:5; 38:20; 40:9; 42:3, 10; 44:4; 48:21; 188:4; 251:7; 275:17; 278:24; 309:24
stratégies [3] - 20:21; 120:23; 221:10
stratégique [5] - 103:7; 213:24; 240:11; 245:21; 278:14
stratégiquement [1] - 103:6
stratégiques [2] - 198:19; 212:8
structure [3] - 137:25; 212:6; 280:7
structurer [1] - 291:5
structurés [1] - 212:25
subdivisé [1] - 119:20
succès [3] - 37:7; 216:25; 279:10
suffisamment [5] - 74:8; 273:15; 298:24; 312:15
suffisant [2] - 250:16; 308:16
suffisante [2] - 79:18; 189:21
suggère [2] - 41:18; 113:16
suggérer [2] - 19:22; 273:25
suis-je [1] - 13:7
suis-tu [1] - 65:17
suite [45] - 27:19; 28:3; 32:8; 43:1, 24; 52:7; 53:3; 70:13; 77:22; 81:12; 82:9, 13; 86:6; 101:21; 102:8, 17; 110:7; 119:24; 127:12; 131:1; 138:13, 24; 140:8, 22; 145:5, 10; 162:19; 169:18; 172:9; 178:23; 181:19; 193:18; 209:9; 221:1; 230:6; 252:8; 258:18; 265:21; 268:6; 277:1; 286:24; 291:10; 296:16; 323:10
suite.. [1] - 169:18
suivant [6] - 44:10; 98:15; 117:24; 125:13; 193:15; 264:24
suivante [19] - 5:11; 11:6; 43:19; 88:19; 115:24; 130:21; 133:13; 140:14; 141:17, 19; 144:20; 145:2; 261:2; 264:15; 266:11; 288:22; 296:11; 313:7, 25
suivante.. [1] - 140:19
suivants [3] - 74:2; 101:7; 179:24
suivent [1] - 128:19
suivi [6] - 84:18; 101:6, 12; 138:23; 140:25; 322:10
suivis [4] - 100:14; 140:4; 157:24; 221:10
suivre [3] - 118:18; 143:13; 305:2
suivront [1] - 320:20
sujet [4] - 178:5, 23; 253:4; 282:16
sujet-là [1] - 253:4
super [3] - 143:19; 222:7; 305:14
supplémentaire [7] - 65:7; 67:2; 183:20; 300:5; 307:24; 308:10; 314:16
supplémentaires [4] - 101:15; 169:9; 274:21; 314:5
support [2] - 140:23; 187:10
supportais [1] - 271:9
supportant [1] - 188:9
supporter [5] - 10:22; 81:1, 19; 139:1; 164:4
supposés [2] - 60:12; 63:17
supérieur [2] - 133:23; 206:4
sur-mesure [1] - 218:24
surligné [1] - 157:3
surpris [8] - 27:17; 149:8, 10; 181:3; 238:8; 248:25; 249:1; 266:3
surutilisation [1] - 158:24
surveiller [1] - 131:11
survenir [1] - 93:7
survenus [1] - 74:1
survient [1] - 90:1
susceptibles [1] - 96:11
SUTHERLAND [2] - 4:5; 203:11
Sutherland [2] - 4:6; 203:12
switch [2] - 46:10; 90:19
switchs [3] - 12:7, 9; 91:20
Sylvain [4] - 233:10, 12-13; 282:15
synchroniser [1] - 66:9
syndicats [1] - 229:4
syndicats.. [1] - 247:16
synthèse [3] - 124:15; 192:14, 20
système [11] - 8:18; 24:25; 25:18; 27:2; 28:13, 18; 49:20; 65:11, 18; 85:10; 214:8
systèmes [19] - 42:21; 44:17, 24; 45:7, 9-10, 14; 46:18; 48:2; 67:8; 90:24; 91:2; 160:4; 186:10; 214:4; 246:18; 277:19; 304:6; 307:1
systèmes.. [2] - 44:21; 91:3
SÉBASTIEN [27] - 3:22; 115:9, 13; 121:12, 19; 123:21; 124:3, 8; 128:6, 10; 136:10; 137:6, 19; 142:11, 17; 155:14, 20; 157:19; 158:3; 161:13; 166:5, 12; 169:24; 170:8; 190:18, 23; 203:9
Sébastien [2] - 3:23; 203:10
sécurité [12] - 33:3; 35:11; 65:4, 8; 66:12, 25; 76:12; 92:14; 96:12; 307:4; 311:4, 15
sélection [13] - 29:25; 30:20; 33:16; 34:3, 5; 35:6, 24; 36:2, 10; 147:18; 148:16; 252:7, 9
séparation [1] - 257:8
séparée [1] - 106:1
séquence [1] - 174:6
série [5] - 40:3; 97:20; 217:13; 304:8; 306:15
sérieuse [2] - 191:22; 193:13
sévère [2] - 95:1, 10
sûre [1] - 186:16
sûrement [4] - 7:8; 100:20; 124:18; 198:19
sûrs [2] - 136:22; 300:19

T

t'ajustes [1] - 82:25
t'appartient [1] - 102:11
t'attaques [1] - 294:23
t'attends [1] - 6:13
t'entends [1] - 254:16
t'sais.. [1] - 78:15
t'étais [1] - 202:15
tabarouette [2] - 242:2; 303:5
table [17] - 19:14, 18; 44:9; 101:17; 102:7; 130:19; 135:18; 164:7; 174:8; 223:12; 224:4, 10, 24; 227:8; 282:20; 299:24; 301:14
table-là [1] - 224:10
tableau [19] - 80:16; 105:24; 111:16; 119:18; 149:22; 184:9; 192:16, 20-21; 193:6, 15, 19, 24; 194:2; 318:9, 21
tableau-là [2] - 194:2; 318:21
tableaux [3] - 88:10; 106:23; 311:19
tables [1] - 228:22
tablette [1] - 81:2
tag [2] - 164:14
Talent [1] - 185:4
talent [3] - 185:10; 186:12; 200:1
talents [8] - 185:5, 7, 24; 186:2; 189:3, 9, 13, 16
tandis [2] - 25:10; 84:25
tanne [1] - 62:17
tant.. [1] - 281:10
tantôt.. [1] - 322:5
tapis [1] - 51:19
tard [28] - 12:6; 24:10; 37:5; 39:7; 53:21; 55:19; 59:23; 66:19; 67:3, 11, 16; 68:5; 72:21; 85:1; 87:12; 88:18; 90:1; 165:19; 210:3; 241:4; 254:12; 267:15; 275:18; 276:9; 279:23; 286:9; 300:9; 301:7
tarification [2] - 221:21, 24
taux [10] - 239:10, 19; 251:10; 265:18, 20; 310:10; 312:19; 315:9
taxes [1] - 97:22
taxi [2] - 61:17
te.. [1] - 59:21
Team [13] - 151:20; 256:8; 274:20; 292:19, 23;

296:12; 297:18; 298:1, 15; 300:7; 314:21; 315:13; 321:13
team [5] - 257:3; 261:3; 264:4; 292:1; 297:23
Team.. [1] - 315:15
technique [6] - 20:6, 20; 90:15; 290:16, 18
techniquement [1] - 231:12
techniques [9] - 13:25; 14:8; 16:24; 23:10; 50:21; 73:25; 132:18; 304:2
technologie [4] - 20:21; 205:20; 226:24; 229:1
technologies [16] - 97:13; 143:10, 22; 144:12, 14, 24; 145:13; 149:11, 15, 18, 21; 191:23; 206:18, 22; 228:11; 240:11
technologies.. [1] - 149:14
technologique [9] - 30:6; 206:14; 213:18; 228:3; 257:9, 14, 21; 258:9, 25
technologiques [2] - 186:17; 206:18
technologue [2] - 78:12, 22
technologues [1] - 51:7
teinte [1] - 78:11
tellement [6] - 23:20; 60:2; 75:9; 97:12; 129:12; 228:9
tempo [2] - 17:20, 22
temporaire [1] - 82:21
temps [100] - 13:10, 15; 27:23; 46:17; 48:25; 52:8, 11; 57:7, 13; 58:24; 65:22; 66:8, 17; 68:11, 20; 74:3; 75:3; 80:21; 81:8; 89:8; 92:3; 93:14; 103:16; 105:23; 108:9; 109:10, 14; 113:22; 114:15; 123:20; 132:6; 133:25; 139:4; 141:24; 152:23; 156:19; 157:9; 158:20; 162:12; 172:9; 181:8; 182:20; 183:25; 184:12; 195:22; 198:17; 200:11; 205:11; 216:13; 229:24; 230:4, 14; 236:20; 238:22; 239:3, 12, 19-20, 22; 240:9; 241:9; 242:4; 244:7, 18; 245:4; 247:20; 250:5; 255:8, 10; 258:25; 259:1, 13; 261:5; 266:8; 270:23; 273:12; 275:14; 276:17; 279:22; 282:25; 285:11; 286:6; 294:3; 298:6, 8, 16; 299:13, 23; 300:5; 301:1, 17; 304:7; 305:17; 316:18; 318:7
tendance [1] - 227:21
tendances [1] - 224:25
teneur [1] - 156:7
tenez [1] - 146:15
tenir [3] - 42:18; 98:17; 323:1
tente [1] - 313:8
tenter [4] - 170:16; 240:4; 266:5; 291:1
tenté [1] - 38:9
terme [4] - 23:12; 157:6; 167:12; 312:13
terme-là [1] - 23:12
termes [17] - 61:23; 81:25; 93:8; 124:22; 132:7; 145:23; 150:1; 172:24; 188:9; 189:1; 191:9; 192:15; 205:22; 255:20; 271:22; 277:12
termine [2] - 148:23; 254:11
terminer [3] - 36:13; 204:7; 235:14
terminé [4] - 114:10; 203:17; 218:17; 268:5
terminé.. [1] - 114:8
terminée [3] - 12:6; 45:13; 89:18
terminés [1] - 54:14
terrain [1] - 291:8
terres [1] - 200:12
territoires [1] - 46:1
test [3] - 26:19; 67:20; 78:14
teste [1] - 65:10
teste.. [1] - 24:19
testent [2] - 27:21; 28:11
tester [9] - 25:14; 26:3; 28:16, 20; 29:4; 65:19; 73:1, 18
tests [60] - 20:25; 21:4, 8-9, 11, 15, 21; 22:2; 23:5, 10, 14, 17, 19; 24:11, 16, 21; 25:3, 7; 26:4, 12-13, 15-17, 21; 27:4; 36:22; 37:2, 16; 40:14; 44:4, 7; 66:12; 68:18, 21; 70:20, 23, 25; 71:2, 4-5, 7; 74:1, 19, 21-22; 75:17; 76:9; 79:20, 23; 81:17; 83:17
tests.. [1] - 27:21
testé [4] - 27:6
testées [1] - 75:8
texte [6] - 123:2; 176:6; 190:19; 191:6; 192:4
texte-là [1] - 191:6
textos [1] - 110:25
THIBAULT [1] - 202:17
Thibault [1] - 202:18
THÉRIAULT [28] - 3:14; 5:4; 23:22; 29:18; 32:14; 57:1, 9, 15, 21; 58:18; 62:14; 63:15; 69:6, 12, 16; 104:17; 105:3; 108:17, 21; 109:1, 6; 110:6; 113:14; 114:2, 7, 19; 115:5; 169:14
THÉRIAULT-MAROIS [28] - 3:14; 5:4; 23:22; 29:18; 32:14; 57:1, 9, 15, 21; 58:18; 62:14; 63:15; 69:6, 12, 16; 104:17; 105:3; 108:17, 21; 109:1, 6; 110:6; 113:14; 114:2, 7, 19; 115:5; 169:14
thème [2] - 51:15; 303:15
thèmes [6] - 36:2, 6, 8; 144:3; 157:10
théorie [1] - 6:15
Thériault [5] - 3:16; 56:15; 115:4; 162:15; 169:13
Thériault-Marois [5] - 3:16; 56:15; 115:4; 162:15; 169:13
théâtre [1] - 18:6
TI [26] - 20:16; 25:6; 49:18; 124:22; 137:25; 138:6; 139:6, 17; 140:3, 24; 145:16; 185:18; 191:24; 192:5, 15; 193:9, 17; 194:10, 15; 195:16; 226:16; 227:22, 25; 228:2, 8
tiendrez [1] - 10:10
tiers [1] - 95:13
tiger [4] - 257:3; 261:3; 264:3; 297:18
Tiger [13] - 151:20; 256:8; 274:20; 292:18, 23; 296:12; 298:1, 15; 300:7; 314:21; 315:13, 15; 321:13
tirer [1] - 101:11
tiret [2] - 21:21; 22:2
tiré [1] - 95:15
titre [16] - 22:1; 121:17; 126:11; 137:24; 156:4; 179:15; 207:22; 208:3, 7; 224:16; 261:17; 266:12; 267:12; 269:22
titulaires [1] - 307:5
toilette [1] - 92:6
tombent [1] - 11:23
tomber [1] - 13:22
Toronto [4] - 211:13; 213:2; 272:4; 295:14
tort [1] - 61:12
total [2] - 117:10; 173:20
total.. [1] - 314:3
totale [1] - 297:6
totales [1] - 274:22
totalité [1] - 177:16
touche [4] - 34:9; 66:3; 85:24; 86:2
toucher [1] - 33:15
tough [1] - 62:8
tour [7] - 11:2; 19:14; 110:20; 139:9; 173:14, 16
tourne [1] - 142:6
tournent [1] - 249:20
tournes [1] - 182:20
toutefois [8] - 34:15; 37:18; 52:15; 135:4; 172:8; 203:24; 243:10; 266:11
trace [4] - 41:14; 58:4; 266:24
traces [1] - 68:7
traduire [1] - 259:13
traduis [1] - 258:15
train [8] - 31:13; 73:18; 76:12; 81:10; 301:21; 316:10; 322:1
traitants [2] - 294:21; 295:3
traite [1] - 116:14
traitement [2] - 82:1; 83:5
traiter [1] - 32:1
tranche [1] - 165:5
tranches [1] - 165:6
tranquille [1] -

184:1
tranquillement [2] - 287:15; 291:18
transaction [4] - 10:14; 59:10; 60:13; 61:5
transactions [16] - 42:20; 45:23, 25; 80:17, 19, 22; 81:13; 82:1; 83:5, 7, 11, 13; 84:24; 85:2; 92:15
transactions-là [1] - 45:25
transfert [2] - 89:22; 107:14
transformation [23] - 207:24; 209:14; 211:6, 23; 212:3; 214:3, 6; 215:14; 216:6, 19; 219:22; 220:7, 9; 222:12; 225:23; 229:21; 230:15; 240:9; 241:12; 242:9; 270:17; 271:3
transformation-là [2] - 215:14; 216:6
transformations [5] - 184:7; 188:6; 205:21; 229:2; 269:20
transformer [2] - 186:9; 215:1
transféré [2] - 209:10, 21
transiger [1] - 221:4
transition [1] - 16:8
transmettre [3] - 107:1, 22, 25
transmis [3] - 192:9, 13; 258:18
transmise [1] - 240:3
transmises [1] - 129:18
transmission [2] - 205:17
transparence [9] - 172:24; 180:7, 12, 23; 299:16, 22; 301:8; 312:22
Transports [1] - 172:15
travail [27] - 32:5; 33:21; 59:7; 68:15; 73:21; 76:19; 125:6; 175:1; 181:2; 206:15; 215:15, 23; 220:19, 21; 227:12; 241:6; 242:1; 245:2; 260:16; 289:24; 292:6; 305:3; 313:13; 314:15; 320:14
travail-là [1] - 175:1
travail.. [1] - 288:23
travaillaient [4] - 228:4-6; 312:6
travaillait [2] - 36:21; 299:13
travaille [4] - 163:21; 206:9; 298:3; 305:10
travailler [10] - 126:14; 132:20; 207:9, 11; 208:17; 229:15; 259:23; 298:7; 299:11; 320:22
travailleurs [3] - 161:23; 217:6; 307:20
travaillez [1] - 213:16
travaillez-vous [1] - 213:16
travaillé [11] - 71:13, 15; 140:16; 174:3; 175:3; 188:15; 215:9; 233:11; 280:21; 289:14
travaux [17] - 30:4; 54:13; 99:11; 101:2; 124:15, 25; 167:5; 204:11; 262:1; 265:18; 267:19; 272:12; 290:8, 15; 295:16; 296:12; 317:19
travaux-là [1] - 290:15
travers [2] - 209:25; 271:18
Tremblay [12] - 94:21; 172:16; 179:15; 187:2, 11, 22; 202:24; 204:17; 254:19; 282:22; 290:12; 319:8
TREMBLAY [7] - 201:17, 22; 202:23; 203:16, 21; 204:5, 14
triangles [1] - 319:19
trimestre [2] - 230:10, 12
triple.. [1] - 258:23
triste [1] - 196:7
trois [44] - 16:10; 28:9; 44:12; 65:24; 72:12; 75:6; 80:15; 86:8, 20; 88:8, 17, 20; 89:17; 90:6; 96:23; 100:10; 101:1, 6, 15; 119:20; 153:4; 162:20, 22; 163:1, 5; 165:18; 167:16; 174:24; 177:11; 187:7, 14; 188:7; 198:8; 209:16; 212:3; 220:4; 239:10; 257:22; 275:4, 13; 314:10; 320:24
trois.. [1] - 152:2
troisième [2] - 109:11; 297:17
trompe [5] - 53:2; 117:18; 137:14; 160:7; 177:2
trompé [2] - 78:13; 184:20
trouble [2] - 96:6; 112:19
trouve [7] - 39:25; 188:8; 240:8, 14; 261:7; 266:22; 315:10
trouve.. [1] - 306:3
trouver.. [1] - 231:5
truc [1] - 176:3
trucs [4] - 39:21; 92:15; 168:9; 199:14
trésor [9] - 66:3; 121:1; 141:4; 142:5; 152:9; 174:10, 15; 178:14, 18
Trésor [2] - 122:17; 171:21
tunnel [4] - 88:13; 195:5, 17
tunnels [5] - 193:12; 194:22, 24; 196:21
tutelle [1] - 172:14
Twitter [1] - 106:11
two [8] - 9:19; 10:15; 20:12; 164:11; 165:3; 234:23; 235:7; 238:15
type [10] - 36:12; 40:10; 42:4; 92:15; 98:14; 135:7; 141:11; 310:12; 314:6; 316:17
types [7] - 21:4, 8; 23:17; 44:7; 74:15; 79:21, 23
typiquement [1] - 239:11
typo [1] - 110:8
témoignage [10] - 50:18; 84:13; 174:18-20; 203:22; 255:7; 278:13; 308:5; 323:15
témoignages [1] - 248:24
témoigner [2] - 200:10; 313:4
témoigné [1] - 294:14
témoin [3] - 4:20; 74:25; 155:9
témoins [4] - 77:21; 114:16; 203:23; 215:3
tête [14] - 10:2, 8; 58:8; 62:10; 101:22; 106:9, 20; 111:11; 112:1; 153:8; 174:21; 183:8; 200:5; 240:23
têtes [1] - 237:15
tôt [8] - 145:23; 187:18; 198:18, 22; 200:18; 254:12; 317:8

U

ultime [1] - 180:11
unique [1] - 308:19
uniquement [2] - 154:22; 314:13
unitaires [4] - 21:8; 23:10, 18
unitaires-là [1] - 23:18
unités [1] - 303:12
univers [4] - 179:24; 188:22; 226:6; 227:22
univers-là [1] - 226:6
ups [1] - 76:20
Upwards [1] - 185:6
usagers [3] - 132:22; 133:3; 195:8
usines [1] - 260:19
usuelle [1] - 323:15
utile [4] - 79:6; 91:5; 123:16; 169:25
utilisant [1] - 129:4
utilisateurs [2] - 28:16; 276:18
utilise [1] - 191:9
utiliser [2] - 157:5; 217:16
utilisé [2] - 30:23; 261:20
utilisée [2] - 42:2; 67:2
utilisées [1] - 117:25
utilisés [1] - 221:13
utopique [1] - 189:14

V

vacances [1] - 204:2
vague [2] - 8:11; 78:17
valeur [10] - 110:17; 113:2; 141:25; 177:16; 228:16; 294:6; 296:13; 297:4, 6
validation [1] - 296:13
valide [2] - 207:2; 298:2
valider [2] - 105:7; 207:17
valides [1] - 107:23
validés [1] - 296:14
vanille [2] - 133:11; 134:3

variable [1] - 28:24
variables [2] - 8:7; 18:10
vas [7] - 8:3; 23:16; 31:1; 59:22; 77:20; 97:18; 100:16
vaste [1] - 193:13
vaudra [1] - 231:18
venais [1] - 279:8
vendent [1] - 227:19
vendredi [1] - 32:18
venir [27] - 28:16, 20-21; 29:5, 9; 31:1; 74:25; 118:21; 119:5; 198:17; 199:1, 9; 200:10, 17, 20; 223:12; 241:7, 10; 245:2; 269:24; 289:8; 295:4; 296:20; 305:23; 318:3
venir.. [1] - 318:2
vente [1] - 42:6
ventes [1] - 208:3
venu [3] - 60:16; 65:22
verbatims [1] - 36:7
verrais [2] - 252:2
versa [1] - 125:16
version [3] - 42:13; 143:21; 255:24
versus [4] - 130:24; 147:24; 309:19; 310:14
versé [2] - 101:4; 107:11
vert [2] - 86:10, 22
verte [1] - 88:11
verticale [1] - 273:3
verts [2] - 148:8; 319:19
vertu [1] - 95:8
veuillez [4] - 114:22; 202:2; 274:10; 323:25
veulent.. [1] - 300:18
via [1] - 126:12
viande [2] - 90:24; 91:1
vice [20] - 19:2; 125:15; 149:11; 183:18; 200:4, 7; 205:3; 206:20, 22; 207:23; 208:3, 7-8, 13; 209:1, 8, 22; 230:2; 266:12; 288:18
vice-président [17] - 149:11; 183:18; 200:4, 7; 205:3; 206:20, 22; 207:23; 208:3, 7-8, 13; 209:1, 8, 22; 266:12; 288:18
vice-présidents [2] - 19:2; 230:2
vice.. [2] - 206:19; 288:16
vie [49] - 27:10, 14, 20; 28:3, 6-7; 29:9; 30:23; 31:2; 33:6, 24; 39:18; 40:11; 42:5; 43:2, 7, 14; 44:5; 46:9, 12, 14, 16, 20; 47:10; 48:2; 50:17; 60:14; 61:8; 74:5, 7; 75:17; 78:1; 129:14; 163:7, 11-14; 183:17; 187:7; 215:3; 222:1; 238:8; 240:14; 256:11; 270:1; 277:15
vie.. [1] - 161:4
vieil [1] - 307:17
vieux [16] - 44:20; 45:9, 17, 19, 22; 48:2, 19; 85:5; 90:23; 91:2, 9; 131:7; 160:9; 191:15; 238:2
village [1] - 223:1
VINGT [2] - 4:22; 204:25
vingt [2] - 4:22; 204:25
VINGT-CINQ [1] - 4:22
vingt-quatrième [2] - 4:22; 204:25
vingtaine [1] - 9:17
virgule [1] - 112:11
virtuel [2] - 9:15; 220:25
vis [1] - 36:10
vis-à-vis [4] - 10:15; 100:14; 165:3; 200:6
vis.. [1] - 225:25
visage [1] - 9:3
vise [2] - 42:10; 85:20
visibilité [1] - 119:14
visibilité-là [1] - 177:24
visiblement [4] - 80:22; 91:16; 112:12; 148:13
vision [4] - 124:21; 181:8; 215:24; 220:15
visites [1] - 127:13
vit [1] - 266:7
vitesse [3] - 187:9; 293:4; 303:10
vivant [1] - 243:24
vive [3] - 21:18; 43:9
vivent [2] - 186:11; 272:2
vivez [1] - 14:9
voies [1] - 39:14
voilé [1] - 94:14
voir [70] - 27:25; 32:6; 34:4; 35:1; 36:15; 40:25; 43:19; 56:5; 57:2; 60:9; 65:3, 7; 68:23; 77:6; 79:13; 80:16, 18; 87:9; 88:13; 89:3, 11; 91:8; 103:25; 105:9, 13, 18; 110:12; 116:1, 12; 130:21; 145:3; 151:23; 152:9; 157:13; 162:8; 181:21; 192:21; 200:1; 213:24; 230:24; 231:15; 236:14; 237:1; 241:3; 247:25; 255:11, 13, 18, 23; 279:22; 285:25; 287:16; 289:7, 10; 291:14; 295:18; 298:17, 23, 25; 299:24; 300:9; 303:14; 311:11; 315:24; 322:19
voitures [1] - 195:9
voix [3] - 21:18; 43:9
volet [9] - 204:10; 205:21; 210:20; 211:1; 213:19; 229:1, 7; 312:8
volet-là [1] - 229:7
volonté [1] - 94:2
volume [2] - 8:5; 15:2
volé [1] - 183:17
vont.. [2] - 45:22; 320:19
voulait.. [3] - 28:17; 38:11; 290:18
voulions [2] - 122:18; 171:22
vouloir [4] - 29:4; 34:13; 273:13; 278:18
voulons [1] - 94:5
voyons-le [1] - 219:3
VP [3] - 91:12; 163:8; 271:2
VPTI [2] - 116:25; 137:24
vrai [18] - 60:6; 90:5; 91:1; 93:23; 97:4, 11, 15; 152:1; 212:2; 244:20; 265:3, 9; 266:23; 299:21; 303:4; 307:12; 317:15
vraie [3] - 48:2; 128:2; 212:6
vraie.. [1] - 67:22
vraies [4] - 25:11, 16-17; 83:16
vus [2] - 75:11; 313:23
vécu [5] - 76:4; 187:7; 199:24; 225:25; 269:19
vécu.. [1] - 225:25
vécus [1] - 6:19
véhicule [2] - 74:13; 113:3
véhicules [1] - 74:16
vélocité [7] - 298:11; 300:18; 301:25; 303:14, 20; 317:3
vélocité.. [1] - 303:8
vérificateur [2] - 173:17; 280:2
vérification [5] - 117:4; 156:6; 198:6; 264:8; 280:13
vérifications [2] - 117:5; 320:2
vérifier [1] - 59:7
vérifié [1] - 22:10
vérité [2] - 5:2; 205:6

W

Walmart [1] - 92:5
waterfall [1] - 227:11
Web [7] - 8:8; 45:15; 48:15; 67:8; 78:7, 23; 79:5
wee [3] - 122:21; 171:25; 172:8
week [1] - 188:16
week-ends [1] - 188:16
wo [2] - 233:15; 240:22
works [1] - 297:19

Y

yeux [4] - 31:10; 70:7; 275:6; 277:7
York [5] - 164:25; 211:13; 213:2; 272:4; 295:13
Yves [14] - 121:20; 123:1; 170:6; 187:21; 253:11, 13-14; 254:15; 281:4; 284:17, 21, 23

Z

zones [2] - 150:10; 260:25
zéro [1] - 60:3

É

Élodie [1] - 99:22
Éric [1] - 102:10
Évaluation [1] - 173:14
Évaluer [1] - 130:23
écart [10] - 261:3; 284:9; 288:6; 309:16; 315:25; 316:18; 317:6, 20,

~ INDEX ~

23; 318:2
écart-là [1] - 317:6
écarts [56] - 149:4; 214:15; 230:19; 233:20; 234:2; 242:22; 243:23; 252:25; 253:2, 19; 254:18; 255:13, 15, 20; 256:4; 258:10; 262:4; 265:13; 270:6; 279:21; 284:9; 285:3, 10; 286:22; 288:15; 291:2, 4-5, 15; 292:11, 18; 294:2; 295:22; 296:8, 14-15, 18, 21; 297:1, 15; 298:10; 308:9, 22-23; 309:16; 312:7; 314:1, 7; 315:14; 318:22; 321:14; 322:11, 14
écarts-là [2] - 294:2; 322:14
écartée [1] - 102:1
échange [8] - 103:18; 116:11; 134:12, 14; 163:9; 165:13, 15; 224:24
échange-là [1] - 163:9
échanger [1] - 224:5
échanges [5] - 34:25; 40:21; 105:9, 18; 278:12
échangez [1] - 52:3
échangé [2] - 116:9; 121:20
échangées [1] - 57:11
échangés [1] - 104:3
échappé [1] - 111:1
échaudés [1] - 220:3
échelle [1] - 10:19
échelons [2] - 206:1; 222:15
écho [1] - 314:7
échouent [1] - 11:20
échéance [2] - 232:25; 272:25
échéanciers [1] - 148:20
échéant [6] - 15:6; 63:20; 99:16; 147:1; 286:19, 23
éclaircissement [1] - 231:19
éclairer [1] - 28:8
éclater [1] - 229:10
économique [1] - 118:10
écosystème [1] - 185:19
écoute [4] - 179:20; 228:16; 312:4
écoutent [1] - 16:4
écouté [2] - 174:18; 278:12
écoutés [1] - 183:3
écran [1] - 128:16
écrasent [1] - 83:9
écrire [3] - 179:9; 261:11, 16
écris [1] - 52:13
écrit [26] - 36:14; 37:10; 55:17, 19; 56:11; 71:22; 73:16; 75:22; 94:8; 106:11; 122:3; 131:10; 136:23; 147:14; 178:4, 6, 24; 249:13; 252:6; 283:5, 20; 299:13; 305:11, 25; 319:8
écrite [1] - 56:9
écrites [1] - 306:22
écrivent [1] - 284:20
écrivons [1] - 284:25
écueils [1] - 231:23
édifice [2] - 260:11; 307:17
éditeurs [1] - 135:18
éduqué [1] - 244:20
égale [1] - 20:2
égard [4] - 146:12; 199:4; 205:15; 286:25
élaboration [1] - 296:2
élaborer [2] - 146:21; 152:13
élaboré [1] - 42:14
électronique [2] - 220:24; 221:3
élevé [6] - 123:3; 194:8, 20-21; 277:13
élevé-modéré [1] - 194:8
élevée [1] - 306:7
élevés [3] - 86:18; 148:7; 194:20
élodie [1] - 203:24
élément [15] - 83:23, 25; 118:7; 183:22; 186:25; 190:3; 232:17; 235:4, 9; 274:24; 276:5, 23; 286:19; 303:7; 312:12
élément-là [4] - 183:22; 235:9; 276:23; 303:7
éléments [35] - 5:11; 8:9; 35:12; 65:18; 72:5; 74:2; 84:10; 101:8; 117:20; 139:11; 147:19; 233:4; 239:7, 10; 241:11; 249:2; 250:10; 270:7; 275:4; 291:11; 292:14; 293:1; 298:22; 300:12; 302:1, 21; 303:11; 305:5; 311:3; 313:22; 319:12, 15; 320:12, 24; 323:10
éléments-là [7] - 35:12; 233:4; 239:10; 275:4; 293:1; 320:24; 323:10
émane [1] - 306:13
émet [1] - 272:5
émettre [2] - 286:23; 305:19
éminemment [1] - 298:1
émises [1] - 272:11
émotion [1] - 151:16
émotion-là [1] - 151:16
émotions [3] - 161:5; 162:10; 163:19
énonce [1] - 145:23
énoncé [1] - 125:17
énorme [2] - 240:13; 277:24
énormément [1] - 309:22
épargne [2] - 122:23; 172:1
épaules [1] - 161:2
époque [2] - 151:1; 226:14
époque-là [2] - 151:1; 226:14
épouse [2] - 323:19
équilibre [2] - 15:14; 51:25
équipe [12] - 7:23; 10:20; 11:12; 23:13; 24:19, 23; 160:4, 12-13; 186:21; 256:10; 294:24
équipements [2] - 95:13; 173:12
équipes [60] - 5:17; 6:5, 7; 7:19; 8:2, 15, 20; 11:1; 12:1, 14; 14:1; 15:12, 14; 20:20; 25:9; 44:9; 50:24; 51:3, 7; 59:24; 67:24; 71:11; 73:13, 17; 80:25; 81:14; 86:15; 87:14, 21; 92:21; 95:5, 19; 97:17; 107:15; 119:8; 132:23; 156:23; 162:23; 163:25; 164:1, 5, 9; 167:1, 14; 174:4; 175:2; 236:23; 256:7; 272:3; 279:14; 281:21; 292:5; 298:21; 299:18; 320:14
équipes.. [1] - 10:21
équipier [1] - 30:25
équipiers [12] - 13:24; 26:24; 65:3; 75:4; 80:2; 81:22; 101:9; 164:18; 167:15; 182:1; 183:11; 185:18
équipière [1] - 75:2
établi [1] - 85:19
établir [1] - 146:19
établis [2] - 11:13; 36:6
étape [7] - 130:8; 131:3; 141:9; 155:5; 258:6; 262:5; 296:11
étapes [4] - 18:1; 71:5; 133:21
état [4] - 98:7, 23; 130:24; 205:12
étatique [1] - 181:8
états [1] - 62:25
étiquette [2] - 314:23; 318:20
étoiles [3] - 319:15; 320:25
étourdi [1] - 31:2
étude [6] - 143:6; 191:1, 24; 192:11; 193:13; 197:23
étude-là [2] - 191:24; 192:11
études [3] - 191:6, 17; 196:11
évaluation [6] - 122:7; 150:5; 171:6; 173:15, 18; 296:23
évaluation-là [1] - 150:5
évaluent [1] - 298:11
évalué [3] - 29:25; 97:21; 117:3
éventuellement [4] - 267:2; 278:4; 285:11; 305:22
évident [2] - 50:2; 200:9
évolue [4] - 237:4, 6; 240:15
évoluer [12] - 143:23; 144:25; 180:25; 211:5; 226:18; 243:15; 267:1; 277:15; 297:3; 298:9; 299:7
évoluez [1] - 213:14
évolution [2] - 234:25; 286:12
évolutive [1] - 143:21
évolué [2] - 97:7; 210:24
évoqué [1] - 199:10

~ INDEX ~

Ê

êtres [1] - 260:20