

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 7 OCTOBRE 2025

JOUR 64

COMPARUTIONS :

Me VINCENT RANGER
Me ALEXANDRE THERIAULT-MAROIS
procureurs de la Commission

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

Me PIERRE-LUC BEAUCHESNE
avocat du Procureur général du Québec

Me WALID HIJAZI
avocat de M. Réjean Perron

Notes sténographiques réalisées par
Olivier Bolduc, s.o.

TABLE DES MATIÈRES

TÉMOIN : M. RÉJEAN PERRON

Interrogé (Me Ranger)..... 6

TÉMOIN : M. PHILIPPE LAFRANCE-MCGUIRE

Interrogé (Me Thériault-Marois)..... 66

TÉMOIN : M. GUY BEAUPRÉ

Interrogé (Me Ranger)..... 100

Contre-Interrogé (Me Laprise)..... 147

TÉMOIN : DANIELLE CANTIN

Interrogée (Me Thériault-Marois)..... 157

Contre-interrogée (Me Gagnon)..... 264

LISTE DES ENGAGEMENTS

90_E-1 Fournir le cadre juridique
 applicable concernant le contrôle
 par le Conseil du trésor des
 articles 15 et suivants de la Loi
 sur la gestion et le contrôle des
 effectifs..... 196

LISTE DES PIÈCES

87_P-1867	[Description manquante].....	53
87_P-1870	[Description manquante].....	53
85_P-1894	Prix total soumis par l'Alliance Oracle CGI (avant le dialogue compétitif). Réponse à l'engagement 85_E-1.....	98
87_P-1898	Présentation du 28 novembre 2022 intitulée « TIF Revue de projet »..	146
[...]		
87_P-1901	Présentation du 31 janvier 2023 intitulée « Processus de facturation : Constats suite aux essais et validations ».....	146
90_P-1906	Cheminement professionnel et académique de Mme Danièle Cantin....	158
[...]		
90_P-1932	Évolution des effectifs de la Société de l'assurance automobile du Québec pour les exercices financiers 2013-2014 à 2025-2026....	158

9 h 01 – DÉBUT DE L'AUDIENCE

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

L'audience du 7 octobre est maintenant ouverte.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bonjour.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Vous pouvez vous asseoir.

Bonjour, Monsieur le commissaire.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bonjour, Madame la greffière.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Identification des parties pour les besoins de
l'enregistrement.

Me VINCENT RANGER :

Bonjour, Monsieur le commissaire, bonjour à tous,
Vincent Ranger, pour la Commission.

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Bonjour, Monsieur le commissaire, Sébastien Laprise,
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.

1 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

2 Bonjour.

3 **Me ISABELLE LEBLANC :**

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

6 **Me PIERRE-LUC BEAUCHESNE :**

7 Bonjour, Monsieur le commissaire, Pierre-Luc
8 Beauchesne, de Bernard Roy, pour le Procureur général
9 du Québec.

10 **Me WALID HIJAZI :**

11 Bonjour, Monsieur le commissaire, Walid Hijazi, pour
12 monsieur Réjean Perron.

13 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

14 Bonjour, maître Hijazi.

15 Bonjour, monsieur.

16 **M. RÉJEAN PERRON :**

17 Bonjour.

18 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

19 Madame la greffière va vous assermenter puis ensuite
20 de ça, maître Ranger va vous poser des questions. Ça
21 va?

22 **M. RÉJEAN PERRON :**

23 Oui, merci.

24 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

25 Merci.

JOUR 64
7 octobre 2025

RÉJEAN PERRON
Int. (Me Ranger)

1

2

- - - - -

3

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

4

d'octobre, a comparu :

5

6

RÉJEAN PERRON, consultant en gestion de projet SAP;

7

8

LEQUEL, après avoir affirmé solennellement de dire la

9

vérité, dépose et dit comme suit :

10

11

INTERROGÉ PAR Me VINCENT RANGER :

12

Q. Alors, bonjour, monsieur Perron, vous allez bien ce
13 matin?

14

R. Oui, très bien. Vous?

15

Q. Oui, très bien. Peut-être nous présenter pour

16

commencer votre parcours professionnel, là, avant

17

d'arriver dans le programme CASA.

18

R. Bien, en fait, je pourrais commencer par mes... ma

19

formation académique. En fait, j'ai un bac en

20

administration des affaires profil finances avec un

21

certificat en comptabilité, que j'ai terminé en 2005.

22

Par la suite, j'ai fait ma certification CMA,

23

anciennement, là, qui était le comptable de

24

management accrédité.

25

Par la suite, en 2005, j'ai commencé à travailler

JOUR 64
7 octobre 2025

RÉJEAN PERRON
Int. (Me Ranger)

1 pour la... pour Cascade. J'étais contrôleur de la
2 division de récupération, là, qui comprenait, dans le
3 fond, les six divisions de la récupération. J'ai fait
4 ça pendant trois ans.
5 Ensuite de ça, c'est là que j'ai tombé dans plus le
6 mode projet. J'ai tombé dans les systèmes
7 d'information financière, donc j'y ai fait de
8 l'intelligence d'affaires.
9 Par la suite, j'ai fait de l'intégration de système,
10 autre que SAP, mais j'ai baigné dans toutes les
11 intégrations, là, qui avaient lieu à travers nos
12 unités d'affaires.
13 Par la suite, j'ai participé au projet, justement,
14 chez Cascade, d'implanter un nouveau PGI, qui
15 était... donc, dans le fond, j'ai fait partie de la
16 sélection, dans le fond, du PGI, là, il y avait
17 évidemment les SAP de ce monde, JD Edwards et
18 d'autres... d'autres joueurs, que j'ai participé à
19 cette élaboration-là, pour ensuite, dans le fond,
20 tomber directement dans le projet et faire des
21 implantations. Donc, j'étais chef d'équipe de la
22 gestion financière lors des implantations.
23 Par la suite, j'ai aussi fait de la conversion qui
24 était pour convertir, dans le fond, toutes les unités
25 d'affaires, là, on a fait une vingtaine d'usines

1 différentes à travers ce mandat-là dans SAP.
2 Puis, par la suite, bien, j'ai fait un bref retour
3 dans les opérations, mais par la suite, en 2017, j'ai
4 décidé de me lancer en consultation à titre, dans le
5 fond, de pigiste dans des projets, là, justement SAP
6 spécialement, là, que... Puis depuis le 1^{er} décembre
7 2020, je suis à La Société de l'assurance automobile
8 du Québec.

9 Q. Bon, c'était ma prochaine question. Comment...
10 comment vous êtes approché pour travailler à la
11 Société de l'assurance automobile?

12 R. Bien, en fait, c'est une firme... une firme
13 sous-traitante, dans le fond, de IBM-LGS, qui est
14 Beyond Technology, qui m'a... m'a contacté parce
15 qu'il y avait des besoins en ce sens-là pour venir
16 appuyer le projet, là, qui était bien entamé à ce
17 moment-là, en 2020, que justement, là, il y avait
18 besoin d'un co-leader au niveau de la gestion
19 financière, là.

20 Q. Et pourquoi c'est Beyond Technology qui vous approche
21 et non pas LGS, savez-vous pourquoi vous... dans le
22 fond, c'est une double... une double sous-traitance?

23 R. Ah, bien, je pense que LGS-IBM n'avait pas tous les
24 contacts. Évidemment, moi, j'avais travaillé dans le
25 passé avec justement Beyond Technology dans un autre

JOUR 64
7 octobre 2025

RÉJEAN PERRON
Int. (Me Ranger)

1 mandat, et tout simplement que je connaissais les
2 gens de là, puis je pense qu'IBM-LGS faisait affaire
3 avec d'autres firmes pour justement agrandir son
4 bassin de consultants disponibles, parce
5 qu'évidemment, on n'est pas... ce n'est pas tout le
6 monde qui connaît tout, comme on dit, donc pour cette
7 raison-là, ils m'ont... Beyond m'a contacté, puis par
8 la suite, bien, dans le fond, on a fait les
9 différentes entrevues, là, dans le fond, avec... avec
10 les gestionnaires, dans le fond, de la SAAQ, là, j'ai
11 eu deux entrevues avant d'être embauché, là, au
12 niveau de la SAAQ.

13 Q. Donc, vous êtes dans la structure des binômes, là,
14 qu'on... qu'on connaît?

15 R. Oui, tout à fait. Exact.

16 Q. Et votre binôme, qui est-il?

17 R. C'est René Roy qui est rentré à qqs jours de
18 différence lui aussi. Dans le fond, il y avait eu une
19 situation particulière à la SAAQ, qui s'est... qui
20 était arrivée, puis dans le fond, c'est les deux
21 binômes qui étaient remplacés, là.

22 Q. Et la situation particulière étant?

23 R. Bien, il y avait eu le... le prédécesseur de René,
24 dans le fond, il avait eu un... dans le fond,
25 c'est... il y avait eu un suicide, donc l'équipe

1 était très affectée par ça, donc ils avaient décidé
2 également de remplacer le co-leader qui était présent
3 actuellement par quelqu'un, justement, là, qui... qui
4 aiderait davantage l'équipe, là, en tant que telle,
5 là.

6 Q. Et là, vous avez parlé des fonctions financières.
7 Pouvez-vous nous expliquer juste un peu plus en
8 détail, concrètement, en 2020, quand vous rentrez
9 dans le projet, vous êtes en charge de quoi?

10 R. Bien, en fait, quand on parle de gestion financière,
11 évidemment, vous savez, avec la L1, elle était déjà
12 implantée, donc ce n'est pas le volet « États
13 financiers » , mais beaucoup plus le volet de...
14 les... tous les services de mission, mais qu'il faut
15 intégrer au niveau financier parce qu'il y a un
16 dossier client derrière tout ça. Toute la gestion du
17 dossier client, et évidemment tout qu'est-ce qui va
18 se retrouver au niveau des états financiers passe à
19 travers, dans le fond, nos... les mains de la gestion
20 financière, que mes principales tâches étaient
21 justement... quand je suis arrivé, ça l'a été... la
22 première chose, ça a été de refaire un peu une
23 planification, dans le fond, de cette feuille de
24 route là, qu'est-ce qu'il nous restait à livrer,
25 parce qu'on n'était pas malheureusement en bonne

1 posture, on me l'avait indiqué lors de mon entrevue,
2 qu'on n'était pas dans une situation du tout
3 enviable, qu'on m'avait dit que j'aurais quand même
4 un grand défi, ce que j'ai pu constater assez
5 rapidement, compte tenu également de la situation que
6 je viens de... de divulguer, là, qui était le suicide
7 d'un... d'une personne à la SAAQ, ça avait affecté
8 grandement, dans le fond, l'équipe et ça avait...
9 évidemment, sur... la mobilisation de l'équipe, ça
10 avait été une période assez difficile, là.
11 Avec mon arrivée, là, et l'arrivée de René, là, on a
12 essayé beaucoup de, comme on dit, de remobiliser
13 l'équipe, là, à livrer cette solution-là, donc ça
14 passait par une replanification, puis d'être le plus
15 réaliste possible dans nos échéanciers, là.

16 Q. Et donc, je comprends qu'en 2020, là, l'état du
17 projet, même au niveau technologique, là, vous le
18 savez... dans le fond, vous l'avez dit, vous le savez
19 à l'avance qu'on est loin... on est loin d'être au
20 stade où on souhaitait être?

21 R. Tout à fait. C'était très très très clair. Quand
22 j'avais eu ma deuxième entrevue avec Caroline
23 Foldes-Busque puis Louise Savoie, ça avait été clair
24 qu'on n'était pas... on n'était pas à la situation
25 qu'on aurait voulu être du côté de la SAAQ, là.

- 1 Q. Et peut-être brièvement, quelques mots, là, votre
2 travail, parce que ce qui va nous intéresser dans
3 votre témoignage, c'est plus ce qui se passe à la
4 fin, donc 2022, 2023, mais en quelques mots, là,
5 entre 2020 et 2022, vous restez dans ces tâches-là de
6 faire avancer les modules financiers de la L2?
- 7 R. Oui, puis, bien, s'assurer... oui, faire... parce
8 qu'il y avait les processus purs financiers, donc,
9 dans le fond, de la gestion du compte client, aussi
10 tout qu'est-ce qui est, dans le fond – excusez-moi –
11 tout ce qui se passe autour de ça, mais il y avait
12 également de s'assurer de l'intégrité, dans le fond,
13 de tout ce qui s'en venait, parce que la finance est
14 souvent en fin de piste, comme on pourrait dire, donc
15 tout ce qui venait, dans le fond, des systèmes...
16 dans le fond, des équipes de mission, donc du côté
17 d'immatriculation, du permis, bien, tout ce qu'eux
18 avaient mis comme règle d'affaires, comme
19 tarification, et ainsi suite, bien nous, on
20 s'assurait qu'à la fin, on avait une conformité
21 complète, là, au niveau de... justement, de ce modèle
22 de données là, pour justement, à la fin, s'assurer
23 d'avoir des états financiers que l'équipe de la L1
24 pouvait... pouvait divulguer par la suite, là.
- 25 Q. Donc...

- 1 R. Que donc, concrètement, on avait à gérer les...
2 évidemment, toutes les... l'intégration de ça,
3 s'assurer des bloquants, évidemment, des enjeux qu'on
4 avait. Vous avez parlé largement des règles
5 d'affaires, bien, s'assurer de les avoir le plus
6 rapidement possible, ces règles-là, de les faire
7 sortir, comme on dit, là, des différentes personnes
8 de la SAAQ, et de... également, j'ai eu à
9 restructurer un petit peu l'équipe puis justement
10 faire venir du monde supplémentaire dans l'équipe.
11 Avec René, là, on a fait venir des gens
12 supplémentaires pour venir nous appuyer dans tout ça,
13 là.
- 14 Q. Et vous avez dit que vous arrivez un peu après les
15 autres processus, est-ce que je comprends... dans le
16 fond, vous avez donné l'exemple du permis ou
17 d'immatriculation, donc les autres processus doivent
18 se bâtir et les finances, bon, les processus
19 financiers, on vient à la fin pour vérifier, par
20 exemple, bon, le permis est mis ou le certificat
21 d'immatriculation, bien vous, la facture, elle vient
22 à la fin de tout ça, le paiement, il vient à la fin
23 de tout ça, là, c'est bien ce que je comprends?
- 24 R. Exactement, que c'est toute la gestion, donc ça peut
25 être autant l'impression des documents, comme le

1 service reçu, mais ça peut également être toute la
2 gestion des prélèvements bancaires, toute la
3 situation du client, les renouvellements qui vont
4 venir par la suite, et ainsi de suite, là.

5 Q. On se déplace rapidement, puisque c'est une période
6 qu'on a bien couverte, 2020-2022, on va se déplacer
7 directement au printemps 2022, quel est l'état du
8 projet de votre point de vue en, disons, autour du
9 printemps, là, fin de l'hiver, début du printemps en
10 2022, là?

11 R. En 2022, bien, dans le fond, on est en plein dans les
12 tests intégrés. Dans le fond... autour des tests...
13 si je me souviens bien, là, TI-4 – parce qu'il y en a
14 eu cinq, là – TI-4, TI-5, là, on était dans...
15 là-dedans, on était en train d'essayer de, justement,
16 là, de tester notre solution qui n'était pas terminée
17 à ce moment-là, mais... on n'était pas encore...
18 vraiment pas rendus là encore à cette époque-là du
19 printemps, qu'on était encore beaucoup à essayer de
20 faire des tests sur qu'est-ce qui avait déjà été
21 fait, déjà développé, mais également, on était en
22 même temps en train de... t'sais, non seulement de
23 développer encore plein de choses, mais en même temps
24 tester, qu'on avait quand même... et préparer toute
25 la conversion de données aussi, là, on avait beaucoup

1 de travail à faire là-dessus. Vous en avez parlé, je
2 crois, là, brièvement, là, mais il y a eu quand même
3 beaucoup d'efforts qui ont dû être mis au printemps
4 2022, en lien avec la conversion de données, là, et
5 s'assurer d'une intégrité de la donnée, là,
6 justement.

7 Q. Et à partir de quel moment vous avez parlé de TI-4,
8 TI-5, donc test intégré 4...

9 R. Oui.

10 Q. ... test intégré 5; à partir de quel moment on
11 bascule vers les... ce qu'on appelle « Les tests
12 intégrés finaux » en 2022?

13 R. Bien, en fait, les tests intégrés finaux, ils ont
14 débuté officiellement, là, au début août. Il y a eu
15 évidemment plusieurs mois de préparation à ça,
16 d'identifier tous les scénarios qu'en avait besoin.

17 Q. Début août 2022, là?

18 R. Oui, excusez.

19 Q. Oui.

20 R. Oui, bien 2022. Donc, ces... ces tests-là, ils ont
21 été débutés, là, vraiment au début août, mais
22 justement, là, on avait eu quelques mois de
23 préparation, là, suite à ça.

24 Q. Et qu'est-ce que c'est, un test intégré final?

25 R. Bien, un test intégré final, comme son nom le dit,

JOUR 64
7 octobre 2025

RÉJEAN PERRON
Int. (Me Ranger)

1 c'est un test qui est un bout en bout, mais qui est
2 supposé normalement d'être... justement, c'est la
3 dernière ronde de tests qu'on devrait faire. T'sais,
4 les TI... t'sais, on a eu les TI 1, 2, 3, 4, 5
5 jusqu'à 5. Ça, normalement, t'sais, c'est normal
6 d'être partiels. Par contre, lorsqu'on est rendus aux
7 tests intégrés finaux, les tests doivent être
8 justement finaux, donc ça doit normalement être des
9 tests qui sont... quand la solution est complétée
10 dans sa totalité, puis par la suite, bien, dans le
11 fond, on entame ces tests intégrés finaux là, là, qui
12 est de prendre, par exemple – pour vous donner un
13 exemple, pour que vous puissiez apprécier qu'est-ce
14 qu'on parle : bien, c'est disons... je vais
15 m'assurer, disons, je fais la délivrance d'un nouveau
16 permis de conduire. Bien, la délivrance se fait, là,
17 avec... à la suite d'examens qui a été... qui ont été
18 faits avec succès, qu'on arrive par la suite à
19 délivrer le nouveau permis, on va, par la suite, dans
20 le fond, faire payer la facture au client, faire
21 toutes les choses financières, par la suite, on lui
22 donne son service reçu, un permis temporaire.
23 Puis, par la suite, bien, dans le fond, il va y avoir
24 une pièce permis physique qu'on va lui retourner par
25 la poste par la suite, qui fait un peu un bout en

1 bout, là, d'un service, là, en tant que tel, avec
2 toutes les portions, évidemment, qu'on parle
3 « front-end », excusez l'anglicisme, là, mais la
4 portion du devant de guichet...

5 Q. L'application frontale. J'ai vérifié.

6 R. Oui, l'application frontale, excusez. Et vous avez
7 tout ce qui est l'arrière-guichet, donc le
8 « back-end » qu'on appelle, de s'assurer aussi que
9 tout ce qui se passe en dessous dans la couche du
10 système est intègre également.

11 Q. Donc, ça, c'est le concept des tests intégrés finaux.
12 Pouvez-vous nous parler... je comprends qu'on fait
13 des scénarios, là, pour ces tests-là; pouvez-vous
14 nous en dire un peu plus?

15 R. Bien, ce que je viens d'expliquer comme situation,
16 bien, dans le fond, c'est un scénario, puis là, à
17 travers ça, bien, il y a plusieurs particularités,
18 t'sais, est-ce que le client paye en prélèvement
19 bancaire automatique, exemple? Est-ce qu'il... dans
20 le fond, est ce qu'il avait eu... t'sais, diverses
21 situations, là, on définit, dans le fond, un peu tous
22 les différents critères qui ont besoin d'être
23 respectés dans ces scénarios-là. Celui que je viens
24 d'exposer, c'en est un scénario, mais après ça, il y
25 a plusieurs autres scénarios qui peuvent être... être

1 faits en fonction de soit de problématiques qu'on
2 veut injecter ou de tests... dans le fond, de
3 différents autres services, comme tout simplement une
4 vente entre particuliers, qui peut être un autre
5 scénario ou tout simplement, là, un renouvellement
6 qui est fait en centre de services ou une... un ajout
7 de classe à un permis. T'sais, ça peut être divers
8 scénarios comme ça, là.

9 Q. Donc, je comprends qu'on fait différentes variations
10 autour du même thème, puis là, on les... on les passe
11 dans le nouveau système, puis on voit si le résultat
12 fonctionne, là?

13 R. Bien, en fait, principalement des services
14 différents, là, on essayait de beaucoup... on a eu à
15 beaucoup se rationaliser le plus possible, là, sur
16 nos scénarios, compte tenu qu'on le savait déjà qu'on
17 avait un temps limité, dans le fond, pour faire ces
18 tests intégrés là finaux, là. Il fallait essayer
19 d'être... justement, là, de combiner plusieurs choses
20 en même temps, des fois, deux, trois services en même
21 temps, pour s'assurer justement, là, d'être le plus
22 véloce possible, là.

23 Q. Et donc, ça, avant de commencer les phases de tests
24 intégrés finaux, vous savez déjà qu'il faut faire une
25 rationalisation du nombre de scénarios qu'on va faire

JOUR 64
7 octobre 2025

RÉJEAN PERRON
Int. (Me Ranger)

- 1 avant qu'ils commencent, là?
- 2 R. Bien, en fait, on avait commencé notre première liste
- 3 puis on avait eu les rencontres, là, justement, avec
- 4 la gestion qui nous avait... qui trouvait que,
- 5 justement, on avait beaucoup de scénarios à ce
- 6 moment-là. On s'alignait pour avoir énormément de
- 7 scénarios, qu'il a fallu... justement, on est revenus
- 8 un petit peu à la table à dessin, justement, avant
- 9 l'été, pour combiner des scénarios ensemble, afin de,
- 10 justement, en avoir moins, parce que l'historique
- 11 disait, justement, qu'on avait toujours de la
- 12 difficulté à livrer nos... nos tests dans les temps
- 13 qui étaient impartis, autant les TI-3, TI-4, TI-5,
- 14 là, on ne réussissait jamais. Donc, on savait que si
- 15 on avait beaucoup de scénarios, on aurait de la
- 16 difficulté à y arriver. Donc, on essayait de... de
- 17 trouver des façons de combiner plusieurs scénarios
- 18 ensemble afin de, justement, là... d'être plus...
- 19 plus efficace, là, et efficient à travers tout ça.
- 20 Q. Juste pour nous donner une idée, pourquoi ça prend du
- 21 temps de faire un test, là... pour qu'on comprenne,
- 22 ce n'est pas juste, je présume, un bouton puis on a
- 23 la réponse immédiatement ou...
- 24 R. Non, bien, c'est aussi... t'sais, quand qu'on fait
- 25 les tests adhérents finaux, t'sais, on a différentes

1 équipes qui sont interpellées, puis en fait, c'est
2 les... toutes les différentes équipes qui
3 *processent*, dans le fond, chacun de leurs étapes.
4 Que si ça commence avec la gestion des examens, donc
5 c'est l'équipe de la gestion des examens qui va
6 débiter le scénario. Par la suite, c'est l'équipe
7 permis qui va délivrer le permis. Par la suite, le
8 volet financier, l'encaissement et la facture, ça va
9 être plus le côté financier. Par la suite, il va y
10 avoir l'équipe, disons, de l'actuariat qui va
11 vérifier : est-ce que ces données sont correctes,
12 ainsi de suite, que, t'sais, il y a différents
13 acteurs qui ont besoin d'interagir ensemble, que
14 c'est... des fois, ça peut aller... dans des
15 scénarios très simples, ça peut aller à... ça peut
16 prendre quelques heures, voire quelques jours
17 maximum, quand il n'y a pas d'anomalie. Mais
18 lorsqu'on tombe à des anomalies, bien là, évidemment,
19 là, t'sais, vous bloquez le scénario pour corriger,
20 dans le fond, la problématique et recommencer le
21 tout, là.

22 Q. Et donc, ça peut prendre jusqu'à combien de temps,
23 là, quand il y a des anomalies?

24 R. Bien, ça, c'est très variable parce que ça dépend
25 toujours de l'anomalie, comment elle était grosse,

1 parce que ça pouvait prendre... des fois assez
2 rapidement, en l'espace d'une ou deux journées, le
3 correctif était apporté, tandis que d'autres fois,
4 c'était beaucoup plus structurant, donc ça pouvait
5 prendre des semaines, là, avant que les correctifs
6 soient apportés, là.

7 Q. Est-ce exact que les tests intégrés finaux, on en
8 prévoit deux phases?

9 R. Bien, en fait, on avait... théoriquement, il y avait
10 une seule phase. Le problème, comme je l'ai dit
11 précédemment, c'est qu'on n'était pas... ce n'était
12 pas tous les services qui étaient livrés. Donc, on
13 n'avait pas fini le développement. Donc, il y a eu
14 les TIF-1, qui était la portion, à ce moment-là,
15 lorsqu'on a commencé au mois d'août, qui était final
16 et prêt. Puis après ça, on a eu les TIF-2, qui
17 étaient tous les autres scénarios qui n'avaient pas
18 été... dans le fond, finis de développer puis qu'à ce
19 moment-là, quand on a débuté les TIF-2, c'est au
20 début novembre, là, en tant que tel, là qu'on avait
21 débuté les TIF-2, qui étaient les derniers
22 développements, là, qu'on avait faits, là, qui s'est
23 rajoutés, là. Que oui, il y avait deux sections, mais
24 ce n'était pas usuel d'avoir deux... c'était par le
25 fait qu'on n'était pas... on n'avait pas fini le

1 développement à l'été, là.

2 Q. Donc, je comprends que la première phase, on
3 l'appelle « tests intégrés finaux », mais ce n'est
4 pas vraiment des tests intégrés finaux dans la mesure
5 où le bout en bout ou le processus n'est pas terminé,
6 là?

7 R. Bien, tous les scénarios qu'on testait dans les...
8 dans les tests intégrés 1 étaient finaux, là. Dans le
9 fond, ces développements-là étaient finis pour
10 ceux-là. Par contre, étant donné que... t'sais, il y
11 a certains services, là, il y a des modules communs,
12 là, quand même, là, qui sont à... on... Brigitte en a
13 légèrement parlé hier, t'sais, on a des fonctions qui
14 peuvent être utilisées à plusieurs... dans plusieurs
15 services. C'était justement l'une des choses que
16 Brigitte avait pu mettre en place avec... avec
17 d'autres personnes. Mais ces modules-là, lorsqu'on
18 n'avait pas terminé certains autres services, des
19 fois, il fallait le retoucher, que c'est là que, dans
20 le fond, il fallait faire attention pour ne pas avoir
21 de la régression, là, sur les autres services en tant
22 que tels, là, qui n'avaient pas été finis de livrer,
23 là. C'était des... par contre, les tests intégrés
24 finaux 1 qu'on avait débutés, c'était...
25 théoriquement, c'était terminé, dans le fond, ces

1 services-là, ils étaient prêts à être... à être
2 testés de façon finale. C'est juste que normalement,
3 les tests au complet, quand on débute les finaux,
4 normalement tous les développements sont terminés,
5 là.

6 Q. Et de votre côté, qu'est-ce que vous constatez comme
7 problème, de manière assez générale, pendant cette
8 période-là, là, août jusqu'à novembre, décembre, en
9 termes de... dans l'opérationnalisation des tests?

10 R. Bien, en fait, comme un peu il y avait eu dans nos
11 autres tests, t'sais, c'est... on avait quand même
12 assez d'anomalies, là, ce n'était pas... parce que
13 normalement, quand on est rendus aussi, là... t'sais,
14 si on se ramène dans un projet plus... plus normal,
15 je pourrais dire, à plus petite échelle aussi, bien,
16 normalement, ces tests-là, lorsqu'on les fait, on ne
17 s'attend pas d'avoir énormément d'anomalies, compte
18 tenu qu'on est rendus quand même dans les finaux.
19 Donc, on n'est pas loin de vouloir après ça déployer
20 cette solution-là, qu'on s'attend d'avoir quand même
21 peu d'anomalies, là, à ce niveau-là.

22 Par contre, l'expérience de ces tests-là était assez
23 similaire des autres tests qu'on avait faits
24 précédemment. On avait quand même beaucoup
25 d'anomalies qui sortaient de ces tests-là, là, à

1 proprement dit, là.

2 Q. Puis en termes de catégorisation, c'est quoi le type
3 d'anomalies que vous trouvez, est-ce que c'est...
4 pouvez-vous nous donner un peu plus de détails ou
5 c'est des trucs... vous avez parlé tout à l'heure de
6 l'application frontale ou de l'application dorsale,
7 front-end, back-end?

8 R. Bien, en fait, il y avait les deux, là. On avait
9 autant du... du front-end, que du back-end, là. Ça,
10 là, il y avait... t'sais, en fait... t'sais, dans le
11 fond, les anomalies, il y en avait un peu. T'sais, il
12 n'y avait pas un secteur que je pouvais dire « Ah,
13 c'est exactement là qu'on en avait ». On en avait à
14 plusieurs endroits. Surtout, il y avait quand même
15 beaucoup d'enjeux de... à ce moment-là, là, de
16 standardisation de tous les services, parce que tous
17 les services avaient été développés par les équipes,
18 oui, mais nous autres, du côté financier, bien, on
19 avait une vue un petit peu plus 360, dans le sens
20 qu'on avait autant les informations du permis, de
21 l'immat, des vignettes, de tous les différents
22 services qu'il y a à la SAAQ, qui ont besoin
23 d'être... d'être tarifés et avoir un compte client.
24 Bien, de par cette vision-là, nous autres, on a vu
25 quand même beaucoup de problématiques par rapport à

JOUR 64
7 octobre 2025

RÉJEAN PERRON
Int. (Me Ranger)

1 la standardisation du modèle de données. Donc, tout
2 ce qui était plus back-end, donc ce qu'on ne voyait
3 pas, des fois, le service était en succès, mais en
4 arrière, étant donné que nous, on est... du côté
5 financier, on fait beaucoup d'analyses avec les
6 données qui sont en arrière... t'sais, les
7 comptables, on aime bien les chiffriers Excel, comme
8 vous le savez sûrement. On aime... t'sais, on
9 regardait beaucoup comment ça se passait en arrière
10 dans les tables et on s'est rendu compte que,
11 justement, il y avait beaucoup de... de
12 problématiques par rapport à, justement, ce modèle de
13 données là et tout comment ça se passait en arrière,
14 là, à proprement dit, là, qu'on faisait des
15 validations financières que... de façon... on avait
16 même mis un mécanisme en place pour, justement, qu'à
17 chaque fois qu'il y a un scénario qui se terminait au
18 niveau des équipes de mission, bien, que ça
19 retournait automatiquement de notre côté pour qu'on
20 puisse s'assurer, justement de cette intégrité-là en
21 tant que telle, que ça, ça avait été un de nos défis
22 importants, là, qui est arrivé, puis qu'on a dû... on
23 a dû mettre des plans d'action en place, là, avec les
24 différentes équipes de mission, là, justement, là,
25 pour résoudre ça, ces enjeux-là, là.

1 Q. On va en venir au... dans le calendrier aux portes.
2 Peut-être juste en quelques mots, là, c'est quoi le
3 concept des portes, ou à quoi ça fait référence quand
4 je vous dis ça?

5 R. Bien, une porte, en fait, c'est... dans une gestion
6 de projet normale, c'est tout à fait quelque chose
7 qu'on a systématiquement. En fait, c'est des
8 objectifs qu'on se fixe à des jalons. Dans le fond,
9 on a des... c'est des jalons qu'on se fixe à des
10 dates que... préétablies, qu'on se dit « Bien, à
11 cette étape-là, on devrait être rendus à telle
12 étape. » On fait un état de situation, un...
13 j'appelle ça « un état de température », là, dans mon
14 langage. Donc, on veut voir le baromètre, il se situe
15 où, on a-tu atteint nos objectifs qu'on s'était
16 fixés, et à quel point on passe à la prochaine étape,
17 là. Parce que normalement, c'est là que les portes...
18 c'est là qu'on définit qu'est-ce qu'on fait; on
19 continue selon le plan, on change le plan, on ajuste,
20 on a-tu des rectifications à faire? Ça fait que le
21 concept de porte, c'est vraiment d'établir des jalons
22 puis des... d'être capable de se mesurer, en termes
23 de projets, là, où est-ce qu'on est rendus, là.

24 Q. Donc, si on reste toujours à l'automne 2022, on est
25 autour de la porte 3 et 4, si je ne me trompe pas, ou

JOUR 64
7 octobre 2025

RÉJEAN PERRON
Int. (Me Ranger)

1 on se dirige vers la porte 4?

2 R. La porte 4 a été à la fin novembre, là, le 28
3 novembre.

4 Q. Et quel est l'objectif de la porte 4?

5 R. L'objectif de la porte 4 était beaucoup axé à,
6 justement, vérifier, là, à quel point qu'on était
7 prêts à exécuter le plan de passage. O.K., au 28
8 novembre, normalement, la date qui avait été
9 prédéterminée était le temps de Noël 2022, donc le 28
10 novembre, la porte 4 était théoriquement pour décider
11 si on allait go ou no go pour le mois de décembre,
12 que... c'était le but de cette porte-là, là.

13 Q. Et concrètement, là, quand on parle de la porte 4, je
14 comprends que c'est une rencontre entre plusieurs
15 personnes?

16 R. Oui, bien, c'était une rencontre qui avait lieu
17 justement dans les bureaux de la Société, qui a lieu,
18 là, toute la journée complète, là, avec tous les
19 co-leaders et les leaders, dans le fond, de... de
20 tout... de toutes les équipes, là, en tant que
21 telles, là.

22 Q. Puis ça donne combien de personnes à peu près?

23 R. Oh! Bien, il y avait quand même beaucoup de
24 personnes, là, c'était au-delà de 50, une
25 cinquantaine de personnes facilement, selon moi, là.

JOUR 64
7 octobre 2025

RÉJEAN PERRON
Int. (Me Ranger)

1 Une cinquantaine, peut-être, là.

2 Q. Est-ce que EY est présent à cette rencontre-là?

3 R. EY est présent à cette rencontre-là.

4 Q. Et c'est quoi le constat qui est fait... donc, le 28
5 novembre 2022, à la rencontre de la porte 4, là, quel
6 constat est fait par... par les équipes - là, je
7 comprends que vous assistez à cette encontre-la?

8 R. Oui.

9 Q. Oui?

10 R. J'ai assisté et j'ai eu à présenter, justement,
11 l'état de situation de l'équipe de finances.
12 Justement, on a passé... moi et René, mon co-leader,
13 dans le fond, on a dû expliquer un peu l'état de
14 notre situation. On était dans les derniers parce
15 qu'on... c'était déjà connu que l'équipe financière,
16 avec tout ce qui... ce qu'on accueillait et ce qu'on
17 voyait en termes de tarification, facturation,
18 validation, performance et tout, bien, on était
19 assurément... vous avez entendu parler, je pense, des
20 couleurs, bien on était rouge, là, t'sais, on... le
21 statut était qu'on n'était pas du tout prêt pour le
22 déploiement de décembre, là.

23 Q. Est-ce que vous êtes la seule équipe dans... de ça ou
24 êtes-vous la pire, là... sans vous adresser un
25 reproche, là, mais juste...

1 Q. Bien, on était dans la... dans les pires, oui, en
2 tant que tel, mais il y avait d'autres équipes, là,
3 comme la prestation électronique de service, aussi,
4 avait des enjeux assez importants par rapport à ça.
5 Puis il y avait eu quand même d'autres équipes, là,
6 qui avaient... quelques autres équipes, là, qui
7 avaient mentionné qu'ils n'étaient... qu'ils
8 n'étaient pas prêts.

9 Q. Et à cette rencontre-là, je comprends que la décision
10 n'est pas encore officiellement prise de reporter le
11 lancement?

12 R. Non, officiellement non, elle n'était pas prise, mais
13 t'sais, on entendait déjà que... t'sais, dans le
14 fond, il y avait... c'était quasiment... ça
15 s'enlignait vers un report, compte tenu que ces
16 informations-là... t'sais, c'était une présentation
17 formelle, mais on avait une bonne idée d'où est-ce
18 qu'on était, là, dans les dernières semaines, là, que
19 ça... c'était difficile d'arriver pour le mois de
20 décembre.

21 Q. Puis c'est quoi l'ambiance de l'équipe à ce
22 moment-là, en général, du projet CASA?

23 R. Bien, assurément, t'sais, on... l'ambiance était que,
24 évidemment, les équipes, là, avaient travaillé
25 extrêmement fort depuis plusieurs plusieurs mois,

1 plusieurs années, que l'ambiance était que, t'sais
2 justement, là, tout le monde avait une ambiance un
3 peu générale de dire « On aurait besoin de plus de
4 temps, justement, pour livrer un produit de qualité,
5 là », t'sais que l'ambiance était... les équipes
6 étaient encore mobilisées, prêtes à se... à mettre
7 les efforts, mais il fallait un peu plus de temps,
8 là, pour y arriver, là.

9 Q. Vous, est-ce que vous faites une... une demande en
10 termes de temps supplémentaire que vous auriez besoin
11 pour livrer une... une solution de qualité?

12 R. Bien, nous autres, on avait fait un estimé, t'sais, à
13 savoir combien de temps qu'on aurait besoin de plus
14 pour être capables d'avoir un niveau d'assurance
15 plus... plus raisonnable, là, dans le fond, d'aller
16 go live, puis on avait proposé... on avait parlé
17 d'avoir un quatre mois supplémentaire, là, de notre
18 côté, du côté financier, là, par rapport à ça.

19 Q. Donc, fin novembre, vous estimez que vous auriez
20 besoin d'encore quatre mois à peu près?

21 R. Oui, à peu près, là, jusqu'au mois d'avril, là, à
22 proprement dit, là.

23 Q. Je comprends que... là, on sait la fin de l'histoire.

24 R. On sait la fin.

25 Q. Je comprends que ce quatre mois-là ne vous sera pas

1 accordé; combien de temps on vous donne pour
2 compléter les tests puis que la solution soit prête
3 de votre côté?

4 R. Bien, en fait, là, l'extension qu'on a eue, bien, en
5 fait, ça l'a eu... je crois environ... t'sais, par
6 rapport à la date originale, c'était à peu près un
7 six, huit semaines, là, je ne me souviens plus du
8 temps exact, mais t'sais, ça l'a été décalé de ça,
9 que donc, on... il a fallu justement, là, donc,
10 trouver des... des façons innovantes d'arriver à nos
11 objectifs, là.

12 Q. Et donc, qu'est-ce que vous faites pour passer, là,
13 de votre plan initial de quatre mois à celui qu'on...
14 au temps qu'on vous donne, donc, six à huit semaines?
15 C'est quoi ces solutions-là que vous prenez?

16 R. Bien, en fait, il a fallu se concentrer, ce que
17 moi... ce que je pourrais dire, là, ce qu'on appelle
18 le 80-20, là – peut-être que vous connaissez
19 l'expression – donc, on s'est focalisés sur ce que
20 j'appelle communément, là, les grands chantiers de la
21 SAAQ, donc les grandes autoroutes. Donc, un exemple,
22 là, que je peux vous donner : bien, le renouvellement
23 des permis de conduire, le renouvellement des
24 immatriculations, bien, c'est un volume de 5, 600 000
25 par mois, disons, pour l'immatriculation, avis qu'on

- 1 envoie... bien, t'sais, on ne pouvait pas passer à
2 côté de ça, que... T'sais, ces grands chantiers-là,
3 ces grandes choses-là importantes, bien, c'est
4 là-dessus qu'on a focalisé, puis on s'est assurés
5 que... dans le fond, toutes les équipes, on les avait
6 mobilisées dans ce sens-là de dire, bien là, on a une
7 période X, là, parce que la... suite à la décision
8 qui avait été prise avec, je crois, le conseil
9 d'administration, bien, on avait un temps imparti,
10 là. Là, on nous disait : « C'est clair que la date ne
11 sera plus jamais bougée, donc il faut faire le
12 maximum avec le temps imparti. »
13 Donc, on avait de la latitude de faire des heures
14 supplémentaires, mais évidemment, le scope ne
15 changeait pas tant que ça, et l'échéancier était
16 fixe, donc il fallait indirectement réduire ou
17 optimiser nos tests, là, dans les scénarios les plus
18 importants.
- 19 Q. Vous avez fait référence, là, aux autoroutes puis au
20 80-20, donc je comprends que vous vous concentrez sur
21 des scénarios de tests qui sont à haut volume ou qui
22 sont ce qu'on a appelé précédemment le parcours
23 ensoleillé, là, de...
- 24 R. Oui.
- 25 Q. ... d'une personne à la SAAQ, c'est exact?

JOUR 64
7 octobre 2025

RÉJEAN PERRON
Int. (Me Ranger)

1 R. Tout à fait. T'sais, ça a été vraiment les éléments
2 qu'on a regardés, là, de... pour que ça fonctionne.

3 Q. Donc, on met de côté les exceptions, les personnes
4 qui sont dans des situations un peu plus
5 particulières si on finit par écarter des scénarios
6 de ce genre-là, là?

7 R. Bien, écarter ou optimiser nos scénarios, mais
8 t'sais, on avait... il a fallu, oui, regarder un
9 petit peu plus précisément nos scénarios et essayer
10 de tester le plus possible dans le temps imparti, là.

11 Q. Là, vous avez dit « la portée ne bougera plus »,
12 Est-ce qu'à ce moment-là, donc après – donc décembre
13 et janvier... décembre 2022, janvier 2023, il y a des
14 modifications, il y a des portions de la solution qui
15 sont enlevées, ou... dans ce plan de contingence là?

16 R. Bien, il y en avait... oui, en fait, il y avait... je
17 n'ai pas tous les détails, là, parce que c'était
18 surtout du côté de la prestation électronique de
19 services qu'il y a eu des... il y a eu, dans le fond,
20 des retraits un petit peu de la portée, là, parce
21 qu'on n'était pas capables de livrer en tant que tel,
22 qu'il y a des services qui ont été mis de côté à ce
23 moment-là, là. Je ne sais pas si c'est avant la porte
24 ou après, là, mais c'est... la porte 4, là, mais
25 c'est autour de ces dates-là qu'on a décidé d'enlever

1 certains services, là, qui ne seraient pas livrés à
2 ce moment-là.

3 Q. Mais ce n'est pas dans votre équipe, là, à ce que je
4 comprends?

5 R. Bien, ça nous touchait directement, dans le fond,
6 parce que tout ce qui se passe sur la PES a une
7 vocation financière, donc nous, ça faisait des
8 scénarios de moins à tester, c'est sûr, mais en même
9 temps, il y avait d'autres services qui étaient...
10 qu'on voulait livrer puis qui étaient encore en
11 développement à ce moment-là, là. Jusqu'au début
12 janvier, là, il y avait encore du développement qui
13 se faisait du côté de la PES, là.

14 Q. Et au niveau de l'organisation du travail, est-ce que
15 vous avez du soutien de la SAAQ dans le cadre de ce
16 plan de contingence là, là, que... raccourci?

17 R. Bien, en fait, oui, là... bien, si je peux... T'sais,
18 du côté financier, on avait fait plusieurs demandes,
19 en fait, pour y arriver, dont d'avoir des ressources,
20 d'avoir du... justement, d'avoir du temps
21 supplémentaire d'accordé, différentes choses, là. On
22 avait été chercher d'autres ressources dans d'autres
23 équipes un peu moins occupées pour venir nous aider.
24 Et évidemment, bien t'sais, ça, on l'avait dit
25 clairement, là, que... donc, le gros élément qui

1 allait nous aider, bien, c'est de réduire notre *scope*
2 de tests, évidemment, là, pour rentrer dans les
3 échéances.

4 Q. Là, si on se reporte en janvier 2023, il y a une
5 porte qu'on appelle 4B. Est-ce que vous pouvez nous
6 en dire un peu plus?

7 R. Bien, oui, elle n'existait pas au départ, cette
8 porte-là, il devait avoir rien que la porte 5. Mais
9 cette porte-là, elle a été justement rajoutée au
10 début janvier, le 5 janvier, parce que, justement, on
11 voulait avoir un état de situation d'où est-ce qu'on
12 était rendus à ce moment-là, à la porte... par
13 rapport à la porte 4, où est-ce qu'on était rendus
14 avant d'arriver à la porte 5. C'était comme une porte
15 intermédiaire, là, compte tenu qu'on avait déplacé la
16 date du *go-live*.

17 Q. Et c'est quoi l'état de votre équipe à ce moment-là?
18 Quel topo vous donnez de votre équipe à la rencontre
19 de la porte 4B?

20 R. Bien, on avait encore beaucoup... à ce moment-là, à
21 la porte 4B, on avait encore beaucoup de difficulté à
22 avoir des scénarios en succès, qu'il nous restait
23 essentiellement environ un mois, là, tout le mois de
24 janvier, pour essayer de revenir le plus possible,
25 là, dans un état plus acceptable en tant que tel.

JOUR 64
7 octobre 2025

RÉJEAN PERRON
Int. (Me Ranger)

1 Q. Mais est-ce exact de dire qu'à ce moment-là, le
2 message que vous donnez, c'est que votre équipe n'est
3 pas prête pour le lancement?

4 R. Tout à fait. On était encore... pas prêts.

5 Q. Toujours dans le rouge, si on reprend les couleurs?

6 R. Tout à fait. On était encore dans le rouge à ce
7 moment-là.

8 Q. À quel moment se déroule la porte 5B? La 5, pardon.

9 R. La 5, c'était quelque... là, je n'ai pas... je ne me
10 souviens pas par coeur de la date, là, mais
11 c'était...

12 Q. Si je vous dis le 16 janvier, est-ce que...

13 R. Oui, c'est probablement autour de ça. Le 16... Oui,
14 la porte 5, en fait, c'était... en fait, la porte 5,
15 c'était comme un peu pour dire... c'était comme notre
16 dernière porte. C'était à ce moment-là qu'on disait :
17 est-ce qu'on entame le plan de passage ou pas? Parce
18 que, le plan de passage, il y avait la fermeture des
19 services qui avait lieu quelque part à la fin
20 janvier, mais avant ça, il y a quand même un peu de
21 préparation à faire, que là, c'était justement de
22 statuer, est-ce qu'on commence le plan du passage en
23 tant que tel, que c'était le... L'optique, dans le
24 fond, de la porte 5, c'était de donner le go pour
25 débiter le plan de passage, et ensuite, bien, toutes

1 les autres choses allaient se débouler, là, par la
2 suite.

3 Q. Mais là, vous avez dit tout à l'heure que, quand on
4 vous donne le délai de six à huit semaines, on vous
5 dit : « Là, c'est final, c'est la date où va être le
6 lancement. » Donc, est-ce que je comprends qu'à la
7 porte 5... encore là, ce n'est pas un reproche à
8 votre égard, mais la décision est pas mal prise de la
9 date de lancement, on s'est comme mis un peu dans une
10 certaine pression de dire : « Bien là, on n'a comme
11 pas trop le choix de la passer, la porte 5, là »?

12 R. Oui, effectivement, là, c'était... on savait qu'il
13 fallait tout faire pour finir de tester et de
14 corriger nos dernières anomalies, c'était l'optique
15 qu'on avait. Et dans le fond, à cette porte-là, bien,
16 dans le fond, on avait déjà assumé qu'il y aurait des
17 tests qui se continueraient malgré qu'on avait entamé
18 le plan de passage, donc on finaliserait les tests à
19 la fin janvier, voire début février, au besoin,
20 malgré que les tests n'étaient pas complétés, là, en
21 totalité.

22 Q. Donc, je comprends que pendant la fermeture des
23 bureaux, donc pendant le plan de passage en
24 production, il y a en parallèle des tests qui se
25 continuent, c'est ça?

JOUR 64
7 octobre 2025

RÉJEAN PERRON
Int. (Me Ranger)

1 R. Tout à fait. Dans le fond, il y avait une portion,
2 dans le fond, des équipes qui étaient, dans le fond,
3 dédiées au plan de passage, parce que ça fonctionnait
4 24 heures sur 24, 7 jours/semaine, là, t'sais, quand
5 on a entamé le plan de passage. Ça fait qu'il y avait
6 des équipes qui travaillaient là-dessus, puis il y
7 avait des personnes qui continuaient de tester à
8 côté, là, pour s'assurer que tout était le plus
9 possible prêt, là, pour le déploiement.

10 Q. Si je reviens à la rencontre de la porte 5, c'est
11 quoi l'état de situation que vous faites de votre
12 équipe?

13 R. Bien, à ce moment-là, bien, on avait eu quand même
14 dans les deux – les dernières semaines des...
15 beaucoup de... t'sais, suite au retour des Fêtes, il
16 y avait eu une vélocité importante quand même dans la
17 résolution des anomalies, qu'on était quand même...
18 on avait largement... en fonction des scénarios qu'on
19 avait réduits, là, on était quand même rendus
20 assez... on avait fait quand même des grandes
21 avancées, si je peux dire ainsi. Puis là, on était
22 plus, je dirais, jaune, là, en tant que tel, parce
23 que dans le cadre qu'on – qu'est-ce qu'on avait
24 testé, les anomalies se réglaient quand même assez
25 rapidement qu'on était confiants de finaliser nos

1 tests à travers la fin janvier, début février
2 maximum, et de corriger les dernières choses, là,
3 qu'on avait en tant que telles, là.

4 Q. Donc, je comprends qu'à ce moment-là ça va mieux,
5 mais ça va mieux en vertu d'un – tout de même d'un
6 plan de contingence, là?

7 R. Bien oui, tout à fait, puis ça va mieux comme...
8 T'sais, à ce moment là, lorsqu'est arrivée la
9 porte 5, évidemment, je... t'sais, étant... Moi, je
10 suis un gars factuel, donc même si j'ai des
11 perceptions ou des impressions, bien, ce n'est pas
12 là-dessus que je peux baser mes indicateurs. Donc, à
13 la porte 5, on ne se le cachera pas, dans le fond, je
14 n'avais pas d'élément pour dire... t'sais, j'avais
15 des grosses anomalies ou des gros pans de mur qui ne
16 fonctionnaient pas que, donc, je n'avais pas
17 d'argument autre qu'il me reste des tests à finir,
18 mais il ne m'en restait plus tant que ça, donc...
19 C'est pour ça qu'on avait un statut jaune, là, pour
20 nous, là.

21 Q. Et est-ce que c'est le constat aussi des autres
22 équipes? Êtes-vous...

23 R. Je ne pourrais pas dire, je ne me souviens pas
24 nécessairement les autres équipes. Je sais que PES
25 également, là, il y avait quand même aussi, là

1 encore, des... certains enjeux dans leurs tests, là,
2 parce qu'on était les deux équipes, là, le plus
3 fortement en... disons, problématiques à ce
4 moment-là, je vous dirais, là.

5 Q. Mais diriez-vous que les équipes sont assez
6 transparentes envers la direction de c'est quoi qui
7 se passe sur le terrain, au niveau des tests puis de
8 la préparation de la solution?

9 R. Bien, je ne peux pas parler pour mes autres
10 collègues, là, t'sais, qui étaient... mais t'sais, du
11 côté... Nous, dans le fond, je sais que René, mon
12 co-lead, avait fait beaucoup de représentations du
13 côté de la SAAQ, là, pour expliquer l'état de la
14 situation, où est-ce qu'on était, qu'est-ce qu'on
15 avait vu, t'sais, on trouvait encore quand même
16 beaucoup d'anomalies dans qu'est-ce qu'on faisait.
17 Comme je l'ai dit précédemment, normalement, on ne
18 s'attend pas d'en trouver énormément, que... Oui, on
19 a... bien, moi, j'avais communiqué l'information du
20 côté de l'Alliance, où est-ce qu'on était, puis René
21 avait fait un peu la même chose de son côté, là, de
22 quand même donner un état de situation, mais on
23 comprenait qu'il fallait y aller, là, au go-live.

24 Q. Comment ça se passe de votre côté, la... vous en avez
25 parlé brièvement, de la mise en production; êtes-vous

JOUR 64
7 octobre 2025

RÉJEAN PERRON
Int. (Me Ranger)

- 1 impliqué dans le plan de passage de février, là?
- 2 R. Oui, j'ai été impliqué dans le plan de passage. En
- 3 fait, j'étais... justement, là, j'ai été chef de
- 4 quart, qu'on appelait, là. Donc, c'était... vu que ça
- 5 se déroulait sur 24... 24/7, bien, dans le fond, il y
- 6 avait tout le temps un gestionnaire qui était là pour
- 7 s'assurer du bon fonctionnement, autant le jour que
- 8 la nuit, puis après ça, de faire reddition à la
- 9 gestion à toutes les 12 heures, là. Dans le fond, on
- 10 avait des redditions qui se faisaient, là, au comité
- 11 pour s'assurer qu'on suivait le plan tel que promis,
- 12 là.
- 13 Q. Donc, je comprends, à ce moment-là, vous faites des
- 14 quarts de nuit, là?
- 15 R. Oui, tout à fait, j'ai fait des quarts de nuit.
- 16 Plusieurs.
- 17 Q. Et si on se déplace vers le go-live, à partir de quel
- 18 moment il y a des premiers signaux que ça ne va pas
- 19 tout à fait comme on l'espérait?
- 20 R. Bien, en fait, ça a été assez rapidement. En fait,
- 21 dès qu'on a commencé... t'sais, on a comme fait une
- 22 ouverture progressive, là, si je peux dire ça ainsi :
- 23 dès le 16, 17 février, bien, on a commencé à ouvrir
- 24 certains services pour des... soit pour un petit
- 25 pilote qu'on faisait avec des commerçants, soit avec

1 des gens de la SAAQ qui venaient en centres de
2 services, qui venaient faire des services; déjà, on
3 voyait certaines petites problématiques déjà avec les
4 tests un petit peu plus limités. Et par la suite,
5 bien, quand on a ouvert les services – je pense qu'il
6 y en a eu... il y a d'autres qui ont témoigné
7 là-dessus, là – quand on a ouvert les services le 20,
8 bien là, on a eu des... non seulement des enjeux de
9 performance et divers enjeux, là, que ça a commencé
10 assez rapidement, là.

11 Q. Et comment ça se passe quand il y a un problème, là,
12 disons, en succursale ou... comme, c'est quoi le plan
13 de match qui est fait pour résoudre les anomalies?

14 R. Bien, en fait, là, il y avait toute une... t'sais,
15 dans le fond, une escalade, dans le fond, des –
16 comment que c'était organisé. En fait, il y avait les
17 préposés, disons, en centres de services qui avaient
18 une situation problématique avec un client ou un
19 service qui parlait avec son superutilisateur, puis
20 par la suite, avec le superutilisateur, décidait si
21 c'était un problème ou pas; créait, dans le fond, un
22 billet, un incident, qui lui, théoriquement, devait
23 par la suite être regardé par l'équipe de... t'sais,
24 soit nous ou la direction des opérations
25 centralisées, voir s'ils n'étaient pas en mesure de

1 corriger la situation; puis après ça, bien nous, on
2 était l'autre palier final, bien, de... s'il y avait
3 vraiment un problème où est-ce que les équipes
4 n'étaient pas en mesure de corriger le problème par
5 des procédures, par quoi que ce soit, bien, ça
6 retombait dans l'équipe de la VPEN en tant que telle,
7 là, qui était notre équipe, là.

8 Q. Donc, quatre niveaux, donc, de préposés à
9 superutilisateurs, à la direction des opérations de
10 l'accès au réseau routier, je présume, ou
11 [indiscernable] centralisé?

12 R. Bien, c'est la direction des opérations centralisées,
13 là, qui est...

14 Q. C'est ça.

15 R. ... qui est le service aux particuliers, le service
16 aux entreprises, entre autres, puis certaines autres
17 équipes, là. C'est principalement eux que,
18 normalement, quand ils ont des problématiques au
19 niveau des centres de services, bien, qui
20 accompagnent, dans le fond, les superutilisateurs et
21 les préposés à corriger le problème, là.

22 Q. Et en quatrième ligne, la vice-présidence à
23 l'environnement numérique, là?

24 R. Oui, exact.

25 Q. Et est-ce que cette structure-là fonctionne bien

1 pendant le... après le lancement?

2 R. Bien, cette structure-là fonctionne bien, mais c'est
3 rien que, malheureusement, de par le... notre...
4 t'sais, notre arrivée tardive, là, dans le fond, de
5 préparation, bien, évidemment, il y a sans... t'sais,
6 il y a beaucoup de procédures qui avaient été... qui
7 n'avaient pas... t'sais, on n'avait pas évalué toutes
8 les situations problématiques. On en a parlé
9 précédemment : on était plus dans les scénarios
10 ensoleillés que les équipes, dont la DOC, n'étaient
11 pas bien outillées pour répondre à ces demandes-là
12 qu'elles recevaient en quantité assez importante, que
13 donc, ça tombait rapidement dans nos mains parce
14 qu'ils n'avaient pas les connaissances et les... et
15 tout qu'est-ce qui venait avec, là, les procédures en
16 lien avec les situations problématiques, là.

17 Q. Donc, la structure fonctionne, c'est juste... est-ce
18 que je comprends qu'on passe à travers vite, on se
19 rend assez vite à la quatrième ligne?

20 R. Bien, effectivement, c'était nous qui étaients un peu,
21 je pourrais dire, le *bottleneck*, là... l'effet
22 d'entonnoir, ça tombait rapidement dans nos mains,
23 là, du côté de la... des TI, là.

24 Q. Et ça dure combien de temps de votre côté, cette
25 situation-là assez intense, là, à résoudre des

1 problèmes?

2 R. Bien, ça a été quand même plusieurs mois, là, on ne
3 se le cachera pas, là. T'sais, jusqu'à l'été, c'était
4 un feu roulant, là, constant. À l'été, bien, étant
5 donné qu'on avait travaillé précédemment, l'été
6 précédent, on avait même obligé les personnes à
7 prendre très peu de vacances parce qu'on était dans
8 un blitz de tests intégrés finaux, bien, on a quand
9 même permis, donc, d'avoir des vacances quand même
10 acceptables pour les gens, étant donné que les gens
11 étaient fatigués, là; on faisait des marathons, comme
12 on pourrait dire, là, ou même des ultramarathons.
13 Bien... par la suite, bien, évidemment, l'été, ça a
14 été aussi difficile à gérer, compte tenu qu'on avait
15 des forces réduites, qu'il fallait continuer à
16 supporter quand même tout ça, que... t'sais, je vous
17 dirais, là, que jusqu'au mois de septembre, là,
18 c'était... t'sais, même après septembre, on avait
19 encore des problèmes, là, mais le gros a été jusqu'à
20 septembre, octobre facilement, là, très très très
21 intense, là.

22 Q. Je quitte le go-live. Vous faites quoi maintenant à
23 la SAAQ? Avez-vous... j'imagine que vous êtes...
24 Êtes-vous encore dans la résolution de problèmes ou
25 vous avez changé un peu...

- 1 R. Bien, je participe encore à la résolution de
2 problèmes, mais je ne suis plus dans le même rôle que
3 j'étais avant comme co-lead. Dans le fond, mon rôle
4 maintenant est beaucoup au niveau de l'architecture,
5 dans le fond, de la solution. Donc, oui, je participe
6 encore dans la résolution de problèmes, mais plus au
7 niveau, justement, de la... comment... T'sais, là, on
8 a un petit peu plus de temps maintenant, on est moins
9 dans l'urgence que, des fois, on va *redesigner*
10 certains services, on va repenser le tout, parce
11 qu'on a également... la vice-présidence – on ne se le
12 cachera pas – à l'expérience numérique a beaucoup
13 appris dans ces dernières années-là, parce que vous
14 pouvez mettre le système en place, mais vous ne
15 connaissez pas tout de qu'est-ce qui... comment ça a
16 fonctionné au... comment ça opère dans le day-to-day,
17 que là, évidemment, il y a des choses qu'on réalise
18 qui ont été mal montées, que donc, on... dans la
19 correction d'anomalies, des fois, on va revoir, dans
20 le fond, cette architecture-là pour s'optimiser et
21 avoir, justement, une meilleure expérience client,
22 là. Donc, je suis plus impliqué au niveau de
23 l'architecture maintenant, là.
- 24 Q. Et là, vous avez une formation en comptabilité, en
25 finances; j'aimerais ça vous entendre sur ce qui se

1 passe avec le contrôle des mécanismes budgétaires ou
2 des contrôles d'audits en ce moment. Je pense que
3 vous êtes impliqué dans cette phase-là aussi?

4 R. Bien, sûrement que vous parlez des contrôles généraux
5 informatiques, là?

6 Q. Vous avez le meilleur terme que moi...

7 R. Oui.

8 Q. ... les contrôles généraux informatiques,
9 effectivement.

10 R. Bien, actuellement, justement, je travaille sur ce
11 projet-là... bien, « ce projet-là »; cette
12 priorité-là de l'organisation, là, en lien avec, dans
13 le fond, tout ce qui tourne autour du VGQ, là,
14 t'sais, le... le fait que les états financiers, là,
15 ils ont été... t'sais, ils n'ont pas été approuvés de
16 façon formelle. Bien, en fait, un des éléments
17 importants qui a empêché, dans le fond, cette
18 signature-là, c'était les contrôles généraux
19 informatiques, donc tout ce que, dans le fond, on
20 doit contrôler du côté de la vice-présidence à
21 l'expérience numérique pour prouver que, dans le
22 fond, on fait toutes les opérations correctement
23 selon les règles de l'art. C'est quelque chose qui
24 n'avait pas été fait, évidemment, avant le go-live.
25 Là, on est en train d'établir tous ces mécanismes-là,

1 ces processus-là, comment on va l'opérer, où que je
2 participe activement, dans le fond, dans ce plan-là
3 de contrôler tous ces... mettre en place, dans le
4 fond, ces contrôles généraux là avec les différentes
5 équipes, là.

6 Q. Ça a été évoqué à quelques reprises devant la
7 Commission, mais vous êtes peut-être la première
8 personne à être un peu plus proche de...
9 effectivement, de ces contrôles-là, quel est le
10 problème. J'aimerais d'abord savoir : pourquoi ça n'a
11 pas été fait dès le départ, d'avoir des contrôles
12 généraux financiers, au moment où on a mis en place
13 la solution?

14 R. Bien, en fait, c'est tout simplement par manque de
15 temps. Il n'y a pas d'autre raison parce que, dans le
16 fond, on le savait, on l'avait énoncé avant le
17 go-live qu'on n'avait pas tous ces mécanismes-là en
18 place, prêts à, justement, être faits. On se disait
19 qu'après le go-live, bien, ça serait quelque chose
20 qu'on mettrait rapidement en place. Par contre, la
21 force des choses a fait qu'on n'était pas en mesure
22 de mettre ça en place parce qu'on était beaucoup plus
23 à régler le service... bien, le service client.
24 T'sais, peut-être juste faire une petite parenthèse.
25 On parlait beaucoup du service client, j'ai entendu

1 Jean-Philippe McKenzie...

2 Q. Oui.

3 R. ... parler, t'sais, de son expérience en termes de
4 service client, mais je vais expliquer quand même une
5 subtilité importante.

6 T'sais, je verrais l'image d'un iceberg, là : t'sais,
7 l'iceberg, on voit... le service client, c'est
8 qu'est-ce qu'on voit en haut, O.K., du iceberg, mais
9 en dessous de l'eau, bien, dans le fond, c'est tout
10 ce qui est ce que j'appelle le *back-end*, donc tout ce
11 qui est en arrière. C'est beaucoup plus gros que
12 qu'est-ce qu'on voit nécessairement en avant, donc...
13 parce qu'il y a toute une notion de traitement massif
14 qui se fait à travers la nuit applicative, qu'on
15 appelle, il y a énormément de traitements derrière
16 ça. Et dans le fond, on était, oui, à vouloir régler
17 les incidents de la personne en tant que telle; bien,
18 vous comprenez assez vite que si, disons... disons,
19 les prélèvements bancaires, ça se fait de nuit,
20 exemple, toute cette procédure-là d'aller collecter
21 l'information qui doit être prélevée, on envoie ça à
22 notre banque, bien, si, disons, j'ai 20 000 clients
23 dans cette nuit-là ou 30 000 clients qui n'ont pas
24 été prélevés, bien, ils vont appeler rapidement en
25 centres de services : soit ils vont appeler au

JOUR 64
7 octobre 2025

RÉJEAN PERRON
Int. (Me Ranger)

1 téléphone, ils vont aller en centre des services,
2 puis là, ça va congestionner le service à la
3 clientèle.
4 Donc, dans les résolutions des anomalies, nous
5 autres, on priorisait souvent plus le *back-end* que le
6 *front-end* parce que, en termes de volume, ce n'était
7 pas du tout comparable, là, en tant que tel que...
8 des fois, ça pouvait avoir des effets négatifs et on
9 avait des fois des... justement, du côté des équipes
10 du... dans le fond, du service à la clientèle et du
11 côté des centres de services comme de quoi qu'ils
12 trouvaient qu'on n'avancait pas assez vite, mais des
13 fois on travaillait sur quelque chose de beaucoup
14 plus structurant qui allait aider l'organisation par
15 la suite à avoir moins de gens en centres de services
16 et ainsi de suite, là.
17 Ça fait que, t'sais, c'est quand même important de
18 comprendre cette subtilité-là, mais c'est ce qu'on
19 travaillait essentiellement. Puis t'sais,
20 Jean-Philippe, je sais, il a parlé beaucoup du
21 rattrapage qu'il y avait à faire en lien avec des
22 transactions à ce niveau-là, mais on avait tout le
23 rattrapage également des... du *back-end*, là, qu'on
24 pourrait dire. Donc t'sais, exemple, tous les
25 paiements qu'on avait reçus durant la fermeture,

1 bien, il fallait les reprendre, là. T'sais, on
2 parlait de pas loin d'un demi-million de clients qui
3 avaient envoyé des paiements, si je me souviens bien
4 – autour de ça, là, mais en tout cas, c'est des gros
5 chiffres, là – qu'il fallait reprendre, exemple.
6 Mais t'sais, tout ça, il va falloir le faire après le
7 go-live, plus les problématiques, plus ci, plus ça,
8 que vous comprenez que, quand on additionne tout ça,
9 rapidement, on a mis de côté, dans le fond, ces
10 contrôles généraux là en tant que tels, là, de côté,
11 puis cette vigie-là, là, en tant que telle, là.

12 Q. Et donc, là, vous êtes en train, ce que je comprends,
13 d'implanter ça dans un horizon de quel échéancier?
14 Est-ce que...

15 R. Bien, il faut que ça soit fait pour la fin de
16 l'année, là. C'est l'objectif, là, de la fin de
17 l'année 2025, donc d'avoir tout mis ça en place et
18 avoir tout eu... pour que, justement, les états
19 financiers 2025 puissent être conformes, là.

20 **Me VINCENT RANGER :**

21 Je n'ai pas d'autres questions, Monsieur le
22 Commissaire.

23 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

24 Des questions?

25

JOUR 64
7 octobre 2025

RÉJEAN PERRON
Int. (Me Ranger)

1 **Me AUDREY GAGNON :**

2 Oui, Monsieur le Commissaire, nous aurons des
3 questions. Par contre, pour faciliter la gestion des
4 pièces, je vous demanderais une suspension de
5 peut-être 10, 15 minutes.

6 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

7 Parfait. Rappelez-moi quand vous êtes prête.

8 **Me AUDREY GAGNON :**

9 Merci.

10 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

11 Parfait.

12 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

13 Veuillez vous lever.

14

15 **(9 h 58 - SUSPENSION)**

16 **(10 h 08 - REPRISE)**

17

18 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

19 Veuillez vous lever. Reprise de l'audience. Veuillez
20 vous asseoir.

21 **Me VINCENT RANGER :**

22 Monsieur le Commissaire, avant de poursuivre...

23 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

24 Oui.

25

JOUR 64
7 octobre 2025

RÉJEAN PERRON
C.-int. (Me Gagnon)

1 **Me VINCENT RANGER :**

2 ... j'ai oublié de produire mes pièces.

3 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

4 Ah!

5 **Me VINCENT RANGER :**

6 Donc, je vous demanderais la production en bloc des
7 pièces 87_P-1867 à 87_P-1870.

8 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

9 Alors...

10 **Me VINCENT RANGER :**

11 Il s'agit de présentations qui ont été faites lors
12 des rencontres de portes dont on a fait état, mais
13 pour lesquelles il n'était pas nécessaire, là, de
14 voir en détail pendant...

15 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

16 Parfait. Donc, ça sera la preuve de consentement.
17 Donc, admission en bloc.

18

19 **(PIÈCES 87_P-1867 À 87_P-1870)**

20

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

22 Bonjour, Monsieur le commissaire.

23 Q. Bonjour, monsieur Perron.

24 R. Bonjour.

25 Q. Alors, première question pour vous. Tout d'abord, on

1 a parlé de sous-traitance. C'est un sujet qui a été
2 évoqué à quelques reprises, mais... pour fins de
3 pédagogie, là, peut-être nous expliquer, vous, à
4 titre de sous-traitant, vous relevez de qui?

5 R. Bien, en fait, la sous-traitance, qu'on soit
6 sous-traitant, en fait, on est tous dans l'Alliance,
7 si je peux dire ainsi.

8 Q. Je comprends.

9 R. Donc, l'Alliance, c'est LGS-IBM. Donc, qu'on soit
10 sous-traitant ou directement employé d'IBM, bien, on
11 fait partie de cette équipe-là, là, en tant que
12 telle.

13 Q. Donc, vos honoraires sont acquittés par l'Alliance?

14 R. Tout à fait.

15 Q. Parfait. Et vous, justement, là, parlons de
16 l'Alliance, qui sont vos principaux interlocuteurs?
17 Commençons par 2020, je comprends que ça a évolué au
18 fil du temps?

19 R. Bien, en 2020, c'était Chantal Rouleau qui était ma
20 personne, là – dans le fond – référence, là, au
21 niveau hiérarchique, là, du côté de l'Alliance.

22 Q. Et ensuite, c'est devenu monsieur Hugues Tremblay?

23 R. Bien, vers la fin, oui, Chantal, elle a quitté un
24 petit peu vers la fin, un petit peu avant le go-live,
25 que c'était Hugues Tremblay, et ultimement, dans le

1 fond, Gleb, là...

2 Q. Gleb Dubovets?

3 R. Exact.

4 Q. Parfait. Je demanderais à madame l'assistante-
5 greffière d'exhiber la pièce 45_P-303 à la page 192.
6 Je vous l'ai exhibée à la pause, monsieur Perron,
7 question que vous soyez... que vous soyez informée,
8 là, des éléments sur lesquels je veux vous entendre.
9 Peut-être aller à la page 191, simplement pour
10 montrer les gens qui sont impliqués. C'est un comité
11 de direction auquel vous ne participez pas, monsieur
12 Perron, raison pour laquelle j'ai demandé une pause.
13 Mais on voit... c'est dans la séance du 17 janvier
14 2023, et on voit qu'il y a divers intervenants de
15 l'Alliance, monsieur McCann, monsieur Dumas, monsieur
16 Dubovets, là, auxquels vous faisiez référence il y a
17 quelques instants. Maintenant, allons à la page 195,
18 s'il vous plaît, Madame l'assistante greffière. C'est
19 en relation avec ce que vous nous avez mentionné
20 concernant la confirmation du déploiement et les
21 résultats de la porte 5. Je suis... « confirmation du
22 déploiement », là, juste à la partie supérieure.

23 *« Le lundi 16 janvier 2023, se tenait*
24 *la revue de l'ensemble des critères*
25 *de la Porte 5 du projet avec*

1 *l'ensemble des leaders et des leaders*
2 *adjoints CASA. »*

3 Donc, vous en avez fait mention tout à l'heure.
4 Vous... j'imagine... donc, c'est la rencontre à
5 laquelle vous faisiez référence avec...

6 R. Tout à fait.

7 Q. ... avec maître Ranger? Donc, qui était présent de
8 façon plus précise? Je comprends que vous y étiez. Au
9 niveau de l'Alliance, monsieur Dubovets y est?

10 R. Tout à fait, oui.

11 Q. Monsieur Dumas?

12 R. Je crois de souvenir que oui, là, il était présent à
13 cette rencontre-là.

14 Q. Monsieur McCann?

15 R. Monsieur McCann, je ne crois pas qu'il était là à
16 cette porte-là.

17 Q. Donc, est-ce qu'il y avait... des gens de EY étaient
18 présents, à votre souvenir?

19 R. Bien, à mon souvenir, je crois qu'ils étaient
20 présents. Ils étaient présents lors de toutes les
21 portes, là. À la porte 4, ça, c'est assuré, je me
22 souviens très bien. La porte 5, j'aurais tendance à
23 croire que oui.

24 Q. Parfait. Allons voir un peu au bas, là, des
25 « attendu », là... « attendu que » – je suis au un,

deux, troisième avant la fin - :

*« Attendu que la majorité des critères ont atteint le statut "prêt pour le déploiement";
Attendu que certains critères seront finalisés pendant la période du 26 janvier ou 16 février, le grand déménagement, et que les équipes confirment que la finalisation de ces travaux pendant cette période ne compromet pas le déploiement. »*

Et le dernier :

« Attendu qu'il n'y a aucun résultat avec un statut qui empêche le déploiement. »

Est-ce que ces « attendu » sont conformes à votre souvenir sur les conclusions de la rencontre du 16 janvier 2023, monsieur Perron?

R. Oui, indirectement, là, c'est assez fidèle, puisque dans le fond, comme je le disais précédemment, on n'était pas en mesure factuellement, dans le fond, de dire qu'on avait des bloquants importants puis qu'il restait énormément de tests, qu'on n'était pas confiants de finaliser dans les délais, comme on le voit ici, là, jusqu'au 16 janvier, jusqu'au grand

déploiement. Mais comme je le disais, t'sais, quand on est dans des portes comme ça, il faut être factuel, même si, disons, on a des inquiétudes, on a de la peur, ce n'est pas avec ça qu'on évalue des critères. C'est pour ça que oui, à ce moment-là, lors de la porte, compte tenu du scope que j'ai parlé précédemment, bien, on n'avait pas d'élément probant pour dire autre chose que : « Oui, on peut y aller. »

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Minimale, le quatre mois que vous aviez demandé au mois de novembre aurait été souhaitable, là...

R. Tout à fait.

Q. ... peu importe ce qu'on dit dans ce document-là, là?

R. Tout à fait.

Q. Parfait.

Me AUDREY GAGNON :

Q. Est-ce que vous avez... est-ce que le projet CASA est le plus grand projet auquel vous avez participé?

R. Oui, tout à fait.

Q. Parfait. Je n'ai plus d'autres questions, Monsieur le Commissaire. — Merci beaucoup, monsieur Perron.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Merci. D'autres questions? Non?

Q. Je le fais avec chacun des témoins. Je ne sais pas si vous avez suivi... et j'aime bien justement avoir

1 l'expérience des gens, effectivement, comme je le dis
2 toujours : nous, on... le casse-tête, on est en train
3 de le monter, on commence à très bien le voir, je
4 peux vous le dire, là, mais c'est... puis vous êtes
5 toujours à la SAAQ, je comprends. Toujours comme
6 consultant. Je comprends qu'on est mieux qu'on était
7 en 2023, mais probablement qu'il y a encore du
8 travail à faire. Donc, j'aimerais peut-être vous
9 entendre là-dessus, qu'est-ce qui... dans les façons
10 de faire, qu'est-ce qui aurait été souhaitable,
11 justement, pour éviter, si un autre grand projet
12 comme ça s'en vient, de ne pas répéter les erreurs du
13 passé puis...

14 R. Bien, j'ai quelques points, si vous me permettez.

15 Q. Oui, je vous le permets, absolument, là.

16 R. Justement, là, on a parlé... parce que oui,
17 j'écoutais un petit peu quand même la commission...

18 Q. Oui.

19 R. ... pas à 100 %, là, mais t'sais, j'ai entendu
20 plusieurs choses. C'est clair que le *scope* réduit,
21 plusieurs en ont parlé, c'est un... c'est clair que
22 ça, ça aurait pu aider. Par contre, il y a un
23 élément... on a parlé aussi énormément des règles
24 d'affaires...

25 Q. Oui.

1 R. ... qu'elles étaient problématiques, qu'on avait de
2 la difficulté à les obtenir. Mais t'sais, les règles
3 de affaires, il y a les règles d'affaires basées sur
4 des lois et règlements, mais il y a aussi tout ce qui
5 vient avec le fait que le gouvernement est orienté
6 proclient, O.K., je vais le dire ainsi, en voulant
7 dire qu'on avait beaucoup de règles que, dans le
8 fond, c'était suite à des situations qu'il y avait eu
9 dans le passé, puis que là, on avait établi ces
10 règles-là pour éviter des situations de plainte par
11 ci par là. O.K. Si je... pourquoi je fais... je dis
12 ceci? C'est par le fait que si ça avait été dans le
13 privé, il y a beaucoup de règles que probablement
14 qu'on aurait laissées de côté, compte tenu qu'il y a
15 un coût-bénéfice à avoir... T'sais, ce coût-là
16 bénéfice d'être proclient au niveau du gouvernement a
17 un coût, dans le fond, dans un projet. Parce que si
18 on parlait d'une transformation numérique, une
19 transformation numérique, à la base, ce n'est pas un
20 changement d'outils ou un changement de technologies.
21 Ça dit... ce n'est pas juste un changement d'outils.
22 C'est beaucoup plus grand que ça. Normalement, dans
23 une transformation numérique, on a une idée, dans le
24 fond, derrière ça, de simplifier puis d'optimiser nos
25 processus et nos façons de faire pour justement être

1 en mesure de livrer à la fin un produit à moindre
2 coût et qui va répondre aux besoins en tant que tels,
3 là. Le fait que... t'sais, puis c'est... je suis
4 également citoyen du Québec, mais ceci étant dit, en
5 voulant gérer tous les multiples cas, t'sais, la
6 SAAQ, elle a plus de 6 millions de clients, vous
7 comprenez que si vous êtes capable, avec quelques
8 processus, de gérer la majorité de nos clients, c'est
9 clair qu'un système ne pourra jamais répondre à 100 %
10 des clients, peu importe où on est, dans n'importe
11 quel système. Que le fait d'avoir beaucoup de règles
12 d'affaires spécifiques, compte tenu de situations qui
13 sont arrivées dans le passé, augmente assurément les
14 coûts, là, indirectement que... je pense que le
15 gouvernement doit se poser la question à quel point,
16 dans le fond, comment on doit moduler nos services
17 dans le futur, puis à quel moment, justement, là, ça
18 l'a un coût, là, cet élément-là de « proclient », qui
19 est souhaitable, là – t'sais, on ne se le cachera pas
20 – mais ça l'a amené de la complexité, on ne se le
21 cachera pas, au niveau de la SAAQ, là. Ce qui vient
22 avec tout... évidemment, toute la gestion de
23 changement, parce que ça, c'est un des éléments que
24 je considère qu'on n'a peut-être pas mis dans la
25 globalité du projet de CASA de l'avant... autant de

1 l'avant-plan, la gestion de changement. On l'a dit,
2 c'est un projet de transformation numérique, ce n'est
3 pas juste... t'sais, ça a changé les façons de faire
4 de tout le monde. La gestion du changement, t'sais,
5 vous comprenez que quand on livre les choses
6 tardivement, bien, on n'a pas le temps de former nos
7 équipes. J'en ai parlé tantôt : la direction des
8 opérations centralisées n'avait pas toute
9 l'information. Les gens aussi à l'interne qui avaient
10 à supporter cette solution-là n'avaient pas eu le
11 temps d'avoir nécessairement toute la gestion ou la
12 formation de la part des consultants pour bien
13 supporter cette solution-là, que la gestion de
14 changement, je pense que c'est un élément qui doit
15 être tenu compte, là, dans les recommandations, selon
16 moi. C'est à vous de voir, là, mais selon moi, c'est
17 inévitable qu'on doit mettre un petit peu plus
18 d'emphase sur cette gestion-là en tant que telle, qui
19 n'est pas juste de la formation, mais qui est
20 beaucoup plus large de... t'sais, en termes
21 d'organisation, là, ce n'était pas juste... c'est
22 autant les gens dans le projet que les gens au niveau
23 de la clientèle, t'sais, et ainsi de suite, là,
24 t'sais, c'est... ça a plusieurs volets, là, la
25 gestion de changement, là. Ça fait que t'sais, ça l'a

1 un coût, si je peux dire ça ainsi, là, au niveau des
2 projets que le gouvernement a intérêt à s'y pencher.
3 Puis mon dernier point serait en lien avec... t'sais,
4 la SAAQ, elle a... je dirais, elle a osé faire ce
5 grand changement-là, O.K., j'en ai fait partie une...
6 pas toute l'histoire, mais j'ai fait une partie, puis
7 je vous confirme que, selon moi, c'était quand même
8 plus que souhaitable de changer ces systèmes-là. Puis
9 je crois que... t'sais, c'est comme un peu le fait de
10 décaler, dans le fond, puis de dire : « Ah bon, on va
11 remettre ça plus tard », l'ensemble des systèmes du
12 gouvernement, bien, ça l'a rien qu'une conséquence;
13 c'est comme un peu... on a beaucoup les cônes orange
14 à Montréal, là, puis qu'on dit que les routes, on les
15 a négligées pendant de nombreuses années. Bien, ça...
16 à la fin, je ne pense pas que c'est souhaitable de
17 toujours repousser les projets informatiques.

18 Q. Est-ce que c'était souhaitable de tout changer en
19 même temps?

20 R. Non, mais c'est là que je dis que le *scope* doit être
21 ajusté, mais le gouvernement, selon moi, devrait
22 emboîter immédiatement le pas d'entamer cette
23 transformation-là numérique dans l'ensemble de
24 l'appareil gouvernemental, parce qu'on l'entend
25 partout qu'on est en arrière, là. Puis plus qu'on

1 attend, plus que ça va coûter cher, plus ça va être
2 complexe, plus... à un moment donné, on n'y arrivera
3 pas. T'sais... oui, il y a eu des lacunes dans le
4 projet de la SAAQ, on ne se le cachera pas, mais par
5 contre, maintenant, la SAAQ est bien positionnée pour
6 le futur, assurément.

7 Q. En vous remerciant. Merci beaucoup.

8 R. Merci.

9 Q. Parfait. — Est-ce qu'on change de décor? Est-ce que
10 vous voulez une pause ou... maître Thériault-Marois?

11 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

12 Je vous suggère de commencer tout de suite.

13 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

14 Parfait.

15 Q. Alors, vous êtes libéré, monsieur. Merci.

16 R. Bien, merci.

17 - - - - -

18 **ET LE TÉMOIN NE DIT RIEN DE PLUS**

19 - - - - -

20 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

21 Bonjour, monsieur Lafrance-McGuire.

22 **M. PHILIPPE LAFRANCE-McGUIRE :**

23 Bonjour. Ça va bien?

24 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

25 Bonjour. Alors, madame la greffière va vous

JOUR 64
7 octobre 2025

RÉJEAN PERRON
C.-int. (Me Gagnon)

1 assermenter. Ensuite de ça, maître Thériault-Marois
2 va vous poser des questions. Ça va?

3 **M. PHILIPPE LAFRANCE-McGUIRE :**

4 Parfait.

5 **Me LAURENCE JUILLET :**

6 Bonjour.

7 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

8 Juste maître Juillet qui va se présenter
9 officiellement – que moi je connais, là, mais!
10 Bienvenue à la Commission, maître Juillet.

11 **Me LAURENCE JUILLET :**

12 Merci beaucoup. Rebonjour et...

13 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

14 Rebonjour.

15 **Me LAURENCE JUILLET :**

16 ... plaisir de vous revoir. Merci.

17 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

18 Merci. Alors, vous allez représenter monsieur... vous
19 représentez monsieur McGuire?

20 **Me LAURENCE JUILLET :**

21 Absolument.

22 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

23 Parfait.

24 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

25 Est-ce que je pourrais avoir votre prénom aussi?

JOUR 64
7 octobre 2025

PHILIPPE LAFRANCE-McGUIRE
Int. (Me Thériault-Marois)

1 **Me LAURENCE JUILLET :**

2 Oui, Laurence. Nom de famille : Juillet, comme le
3 mois.

4 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

5 Parfait.

6 - - - - -

7 L'AN DEUX MILLE VINGT-CINQ, ce septième jour du mois
8 d'octobre, a comparu :

9
10 **PHILIPPE LAFRANCE-McGUIRE**, consultant chez IBM;

11
12 LEQUEL, après avoir affirmé solennellement de dire la
13 vérité, dépose et dit comme suit :

14
15 **INTERROGÉ PAR Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

16 Q. Bonjour...

17 R. Bonjour.

18 Q. ... monsieur Lafrance-McGuire. J'aimerais qu'on
19 commence par faire le tour de votre formation
20 académique, s'il vous plaît.

21 R. Oui. Donc, j'ai commencé avec un baccalauréat en
22 psychologie. Ensuite, j'ai fait un certificat en
23 scénarisation cinématographique pour ensuite faire un
24 DESS en design de jeux vidéo, pour ensuite travailler
25 un an dans ce domaine, avant d'entrer à HEC Montréal

1 pour faire la maîtrise en gestion des technologies de
2 l'information.

3 Q. Et en quelle année avez-vous obtenu votre maîtrise?

4 R. Je dirais en 2017. 2016, 2017.

5 Q. Parfait. Et est-ce que vous diriez – parce qu'on va y
6 venir, là, vous allez être impliqué sur le projet
7 CASA?

8 R. Oui.

9 Q. Est-ce que vous diriez que votre maîtrise en gestion,
10 c'est ce qui se rapproche le plus, là, de la
11 formation que vous allez utiliser dans le cadre du
12 projet CASA?

13 R. Oui, absolument.

14 Q. Qu'est-ce que vous faites suite à l'obtention de
15 votre maîtrise immédiatement après?

16 R. Immédiatement après? Bien, en fait, IBM a été mon
17 premier emploi suite à ma maîtrise. C'est sûr que
18 dans le cadre de ma maîtrise, j'ai... dans le fond,
19 j'ai été à Radio-Canada pour faire ma thèse, donc
20 j'ai un peu participé aux activités, là, des
21 architectes qui étaient là-bas. Mais c'est ça, IBM
22 est vraiment mon premier emploi suite...

23 Q. O.K. Donc, chez Radio-Canada, c'était vraiment comme
24 étudiant du HEC, là...

25 R. Oui, c'est ça.

1 Q. ... que vous faisiez un projet là-bas?

2 R. Oui.

3 Q. Parfait. Et à quel... à quel moment... bien,
4 peut-être d'abord nous préciser, là : est-ce que vous
5 êtes employé de LGS ou de IBM ou d'un consultant de
6 IBM?

7 R. De IBM, qu'on appelle... donc je suis *core*, qu'on
8 appelle, donc vraiment un employé IBM.

9 Q. Très bien. Et à quel moment vous joignez IBM?

10 R. En 2017.

11 Q. Un mois peut-être? Est-ce que vous avez souvenir du
12 mois?

13 R. C'était l'automne, donc c'est peut-être quelque chose
14 comme août, septembre.

15 Q. Très bien. Et à quel... sur quel projet vous êtes
16 affecté au moment de votre entrée, là, à l'automne
17 2017?

18 R. Oui. Donc, mon premier projet était chez Cascade, et
19 mes responsabilités, c'était bien simple, là, c'est
20 juste la documentation des différents développements,
21 s'assurer que la documentation était complète avant
22 de déployer en production. Donc, je suis juste resté
23 là deux ou trois mois avant de joindre le projet à la
24 SAAQ à la suite des Fêtes.

25 Q. Donc, au mois de janvier 2018?

1 R. C'est ça. À ce moment-là, vous allez joindre le
2 projet CASA?

3 Q. Oui. Et quel est votre titre d'emploi chez IBM à ce
4 moment-là, là, donc qu'on se positionne...

5 R. Oui.

6 Q. ... en janvier 2018?

7 R. Donc, c'est... bien, consultant... consultant junior.
8 Je faisais partie du programme qu'on appelait à
9 l'époque *Consulting by degrees*, donc c'était fait
10 pour les gens qui sortent de l'université.

11 Q. O.K. À ce moment-là, monsieur Lafrance-McGuire, au
12 moment... donc, en janvier 2018, lorsque vous débutez
13 sur le projet CASA...

14 R. Oui.

15 Q. ... est-ce que vous avez de l'expérience préalable
16 dans le cadre d'un projet PGI?

17 R. Non, pas du tout.

18 Q. SAP non plus, j'imagine?

19 R. Non. La seule chose, c'est que j'avais déjà configuré
20 en partie une instance de Salesforce, là, mais pas à
21 l'intérieur d'un projet en tant que tel.

22 Q. O.K. Donc... et ça, ça s'est fait quand?

23 R. Ça s'est fait dans le cadre de mes études aussi, là.

24 Q. Donc, dans le cadre de votre maîtrise en gestion au
25 HEC?

1 R. Oui, c'est ça. Oui.

2 Q. Parfait. Et peut-être simplement de nous mentionner,
3 quand vous commencez en janvier 2018, comment ça
4 fonctionne, là, votre horaire de travail, votre lieu
5 de travail, vos collègues de travail? Comment votre
6 vie professionnelle est organisée?

7 R. O.K. Donc... bien, en fait, à la SAAQ, on prenait le
8 train à chaque semaine, donc on quittait la maison le
9 dimanche soir – bien, dans mon cas, le dimanche soir
10 – pour revenir ensuite le jeudi soir, et les
11 vendredis étaient tout le temps à distance. Donc,
12 c'est ça, on était... c'est ça, logés à l'hôtel toute
13 la semaine, puis on était à temps plein en
14 présentiel, c'est ça, à la SAAQ.

15 Q. Du lundi au jeudi?

16 R. C'est ça.

17 Q. O.K. Puis là, le bout qui nous manque, c'est que vous
18 habitez dans la région de Montréal, donc...

19 R. Oui, c'est ça.

20 Q. ... ce qui implique pour vous un déplacement.

21 R. Oui.

22 Q. Très bien. Et vous gagnez quel salaire environ?

23 R. Je dirais entre 70, 80 au début.

24 Q. Mille dollars par année?

25 R. Oui, oui.

1 Q. Parfait. Je crois qu'il existe un parcours
2 fonctionnel et un parcours technique?

3 R. Oui.

4 Q. Est-ce que vous pourriez nous expliquer, là, la
5 différence entre les deux?

6 R. Oui. En fait, donc le parcours fonctionnel, c'est...
7 dans le fond, c'est ce qu'on va appeler les analystes
8 d'affaires. Donc, le but, c'est d'apprendre un
9 module, en tant que tel, un module de SAP, donc :
10 finances, inventaire, les ventes, et de vraiment
11 devenir un expert de ces *process-là* et comment on
12 peut les traduire dans SAP. Donc, c'est un peu à ça
13 que je me destinais avec mon diplôme du HEC. Et
14 sinon, du côté technique, bon, on a la sécurité, on a
15 Basys qui est un peu, bon, ingénierie, réseau,
16 infrastructure, on a l'architecture. Et dans le cas
17 du projet CASA, c'est ce qu'on appelait l'équipe des
18 Bleus. Et là, on va y venir, là, mais... c'est ça, en
19 fait, je me suis ramassé dans l'équipe des Bleus.

20 Q. O.K. Donc, ce que vous nous dites, c'est qu'avec
21 votre maîtrise, là, vous vous attendiez, vous étiez
22 attendu...

23 R. Exact, oui.

24 Q. ... sur un parcours plus fonctionnel alors que vous
25 avez été placé sur l'équipe technique?

1 R. Oui.

2 Q. Bon. Maintenant, pour... si je ne m'abuse, SAP
3 octroie des certifications...

4 R. Oui.

5 Q. ... aux personnes qui veulent travailler sur ces
6 produits. En fait, peut-être simplement nous
7 expliquer comment ça fonctionne la certification SAP,
8 comment on l'obtient?

9 R. Oui.

10 Q. Voilà. Qui la donne?

11 R. Ah, ça, c'est super simple. Il y a un produit en
12 ligne qui s'appelle Learning Hub, donc on a le
13 contenu là-dedans des... c'est ça, il y a différents
14 modules qu'on peut compléter. Ça l'a vraiment évolué
15 avec le temps, là, mais dans le temps, c'était
16 vraiment des... bon, des PDF qui sont disponibles sur
17 Learning Hub et il y a aussi qui sont... qui sont
18 disponibles, qu'on peut prendre à distance ou en
19 personne. Et ensuite, quand on est prêt, quand on
20 a... on a complété tout qu'est-ce qui était dans le
21 cheminement proposé, bien, on peut prendre l'examen,
22 puis l'examen se fait à distance avec quelqu'un qui
23 nous surveille avec... je veux dire, par webcam et...
24 c'est ça.

25 Q. O.K. Et donc, ça, cet examen-là, ce n'est pas en lien

JOUR 64
7 octobre 2025

PHILIPPE LAFRANCE-McGUIRE
Int. (Me Thériault-Marois)

1 avec IBM...

2 R. Non.

3 Q. ... ce n'est pas en lien avec HEC, c'est vraiment
4 propre à SAP?

5 R. Exact.

6 Q. Parfait. Et là, vous obtenez une certification, une
7 fois que vous passez l'examen?

8 R. C'est ça.

9 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

10 Q. Ça prend combien de temps?

11 R. Hum?

12 Q. Ça prend combien de temps? La formation en ligne,
13 elle prend... c'est quoi, c'est un cours de trois
14 heures? Un cours de trois jours?

15 R. Non non non non! Quelques semaines. Ça dépend
16 toujours de la certification, il y en a qui sont
17 beaucoup plus ardues que d'autres, là.

18 Q. O.K.

19 R. Mais dans mon cas, quelques semaines. On peut dire un
20 mois...

21 Q. C'est-tu... quoi, c'est un tutoriel en ligne? C'est
22 ça? C'est un... c'est quoi, vous lisez vous-même
23 puis...

24 R. C'est ça.

25 Q. ... ensuite de ça, vous allez obtenir... vous allez

- 1 passer l'examen en ligne puis vous allez obtenir
2 votre certification?
- 3 R. C'est ça. Comme je dis, ça l'a évolué avec le temps.
4 Maintenant, il y a des trucs interactifs et tout, là,
5 mais dans le temps, c'était vraiment se taper des
6 centaines de pages PDF avant de... il n'y avait pas
7 beaucoup de *hands on*, si on veut, là.
- 8 Q. Je comprends. Puis là, ce n'est pas une certification
9 SAP générale, là, comme vous mentionnez, là, c'est
10 plutôt : ça y va composante, module, compétence par
11 compétence.
- 12 R. Oui, c'est ça, exact.
- 13 Q. Parfait. Au moment de votre entrée sur le projet
14 CASA, monsieur Lafrance McGuire, est-ce que vous
15 aviez votre certification, donc en janvier 2018?
- 16 R. Non.
- 17 Q. Est-ce que vous aviez commencé vos cours pour la
18 certification, en janvier 2018?
- 19 R. Non, parce que... dans le fond, je... je ne savais
20 pas à l'avance quelles allaient être mes
21 responsabilités non plus. Donc, c'est que quand
22 j'ai... j'ai appris qu'en fait, j'ai commencé à
23 consommer le matériel.
- 24 Q. Pour obtenir la certification spécifique au travail
25 que... qu'on vous a demandé de faire?

1 R. C'est ça.

2 Q. Je comprends. Donc, ça nous amène... vous êtes donc
3 placé sur l'équipe technique dans les... ce qu'on a
4 appelé « les Bleus », comment... comment ça se passe?
5 Racontez-nous, là, votre... votre présentation,
6 comment est-ce qu'on vous présente à l'équipe de la
7 Société?

8 R. Donc, bien, on... il y a une première présentation
9 lors des scrums *matinaux*, que j'ai été présenté à
10 l'équipe. Et ensuite, il y avait une... un meeting
11 qui avait été planifié, et donc... aussi, quand
12 j'avais... avant que je me présente, le premier jour
13 à la SAAQ, on m'avait dit... on m'avait amené pour
14 faire partie de l'équipe de sécurité, ce qui a été le
15 cas, mais... c'est ça, ce qui a été... ce qui m'a
16 surpris, c'est quand, justement, dans ce meeting-là,
17 on m'a présenté, on m'a dit : « Voici Philippe
18 Lafrance, notre nouveau spécialiste Fiori. »
19 Et là, à ce moment-là, je ne savais pas c'était quoi
20 Fiori encore. Donc, c'est ça qui... qui m'a surpris,
21 là.

22 Q. Qui vous présente?

23 R. Martine Gagné.

24 Q. Chez IBM?

25 R. Oui.

- 1 Q. Et elle vous présente à qui?
- 2 R. Elle me présente au reste de l'équipe, mais je crois
- 3 qu'il y a des gens de la SAAQ qui étaient là, dont
- 4 le... le leader des Bleus, qui, à l'époque... désolé,
- 5 le nom m'échappe, mais avec différents leads
- 6 techniques, là, chefs d'équipe.
- 7 Q. Et là, elle... elle dit aux gens : « Bien, voici
- 8 notre nouveau... votre nouveau spécialiste Fiori »?
- 9 R. Oui.
- 10 Q. Bon. Qu'est-ce que c'est, Fiori?
- 11 R. O.K. Donc, Fiori, c'était plusieurs choses, mais en
- 12 fait, en gros, c'est la...
- 13 Q. Bien, peut-être – je m'excuse, je vous interromps,
- 14 là, pour ne pas qu'on se devance, là.
- 15 R. Oui.
- 16 Q. Mais simplement, Fiori, est-ce que je comprends que
- 17 c'est une composante de SAP?
- 18 R. On peut dire ça, oui.
- 19 Q. O.K.
- 20 R. Donc...
- 21 Q. Précisez au besoin.
- 22 R. Oui. C'est l'expérience utilisateur. C'est la
- 23 nouvelle expérience d'utilisateur. Donc, avant...
- 24 quand qu'on travaillait avec SAP, il fallait
- 25 connaître des... ce qu'on appelle « Des T-Codes »,

JOUR 64
7 octobre 2025

PHILIPPE LAFRANCE-McGUIRE
Int. (Me Thériault-Marois)

1 des Transaction Codes. Donc, il faut savoir par coeur
2 que pour créer une nouvelle commande, je sais que
3 c'est, bon, tel code. Et SAP, qu'est-ce qu'ils ont
4 voulu faire, c'est de rendre ça beaucoup plus
5 accessible pour les gens qui arrivent... qui arrivent
6 en poste, qui n'ont jamais vraiment travaillé avec
7 SAP; plutôt que de connaître des codes par coeur.
8 Puis c'était des écrans qui étaient souvent très
9 chargés puis complexes, donc, ils ont fait « O.K.,
10 tout le monde a un téléphone à la maison, on va faire
11 en sorte que ça soit le plus convivial puis le
12 plus... c'est ça, naturel pour vous. » Donc, Fiori,
13 c'est des applications individuelles qui répliquent
14 les fonctions des... dans la majorité des T-Codes
15 originaux, donc on a un écran avec plusieurs petits
16 carrés, comme qu'on a sur nos téléphones, puis chacun
17 est une application d'affaires en lien avec nos
18 responsabilités. Donc, c'est... c'est ça. Et dans le
19 fond, les applications, pour donner accès aux gens,
20 premièrement, il faut les activer parce qu'il y a
21 comme un service qui est... on peut l'appeler «
22 dormant », donc il faut activer le service qui est
23 d'habitude fait par l'équipe Basys. En fait, il
24 fallait que l'équipe de sécurité applique une
25 certaine couche de sécurité en fonction des

- 1 différentes applications qui sont données à la
2 personne. Et après ça, on a l'équipe de
3 développement, souvent, qui fait la personnalisation.
4 Donc, qu'est-ce que je vais voir à mon écran? On a
5 l'équivalent, comme tout le monde a sur son
6 téléphone, d'un... comme un App Store, donc nous, on
7 l'appelle le « App Finder », donc ça va être toutes
8 les applications dont vous avez accès.
9 Et après ça, nous, on peut mettre une autre couche de
10 personnalisation, à l'époque, qu'on appelle des...
11 bon, des « Catalogues » et des « Groupes ».
12 Donc, c'est... O.K., on va avoir un groupe que ça va
13 être « Réception de la marchandise », puis là, il va
14 y avoir plusieurs applications en lien avec ça, puis
15 juste en bas de ça, on va avoir « Gestion de
16 l'inventaire », ou quelque chose comme ça. Ça fait
17 que c'est vraiment pour guider les gens de la
18 meilleure façon possible.
19 Donc, c'est ça, c'est... c'est pas mal les trois
20 responsabilités principales, là, qui peuvent être en
21 lien avec... avec Fiori.
22 Q. Au moment... au moment où Martine Gagné vous présente
23 comme le spécialiste Fiori...
24 R. Oui.
25 Q. ... en janvier 2018, à combien de reprises vous avez

1 manipulé et vous avez utilisé Fiori dans votre
2 carrière?

3 R. À ce moment-là, c'est ça, je ne savais pas du tout
4 c'était quoi Fiori, donc, j'avais... donc zéro.

5 Q. Zéro...

6 R. Oui.

7 Q. ... parce que vous ne saviez même pas c'était quoi?

8 R. C'est ça.

9 Q. O.K. Quelle a été votre réaction au moment où Martine
10 Gagné vous présente comme SAP – spécialiste SAP Fiori
11 alors que vous ne savez pas c'est quoi?

12 R. Bien, c'est sûr, de stupéfaction, là, de surprise.
13 Je... c'est sûr, je m'attendais à me... de me faire
14 assigner des tâches qui étaient un petit peu en
15 dehors de qu'est-ce que j'avais pu avoir comme
16 expérience ou comme... je veux dire, comme formation
17 académique, là, surtout que justement j'avais été
18 placé dans l'équipe des Bleus, mais... mais c'est ça,
19 ça m'a vraiment pris par surprise.

20 Q. Donc, à ce moment-là, on est bien dans la livraison
21 1?

22 R. Oui.

23 Q. Et, bon, vous l'avez peut-être... on peut le déduire,
24 là, quand vous avez expliqué ce que c'était Fiori,
25 mais vous, au jour le jour, là, concrètement, quelle

1 est votre équipe de travail et qu'est-ce que vous
2 faites...

3 R. Oui.

4 Q. ... avec Fiori?

5 R. Bien, en fait... bien, c'est ça, tout ce que j'ai
6 nommé, mais pas au début. Donc, ce que j'ai fait au
7 début, c'est composer une équipe qui allait être en
8 mesure de m'aider. Donc, on a fait une... bon, une
9 espèce de strike team, qu'à chaque jour on se
10 rencontrait et on travaillait à activer des
11 applications trois, quatre heures par jour. Donc,
12 j'avais justement un « sécurité », « Basys »,
13 « développement », donc... et c'est ça, j'avais tous
14 ces gens-là dans la même salle et on pouvait, t'sais,
15 facilement, t'sais, comme « O.K., je viens d'activer
16 tel truc », « O.K., essaie de mettre cet objet de
17 sécurité là », « O.K., réessaie, comme, teste-le »,
18 « O.K., ah, il a l'air de manquer ça », « O.K.,
19 rajoute un autre objet d'autorisation. »
20 Donc... et c'est comme ça, en fait, que j'ai
21 appris... j'ai appris d'eux, là, que... des
22 consultants externes, là, donc j'ai appris petit à
23 petit leurs différentes responsabilités, puis après
24 quelques mois, je veux dire, je savais... j'étais en
25 mesure de... de tout faire le processus, là, de A à

JOUR 64
7 octobre 2025

PHILIPPE LAFRANCE-McGUIRE
Int. (Me Thériault-Marois)

1 Z.

2 Q. Quand vous dites, là... vous parlez des consultants
3 externes, on parle de...

4 R. Oui.

5 Q. ... on parle de consultants externes embauchés par
6 IBM?

7 R. Oui. Par LGS, en fait, là.

8 Q. Par LGS?

9 R. Oui.

10 Q. Très bien. Donc, là, je comprends que vous... vous
11 allez chercher à apprendre par le biais des personnes
12 qui vous entourent...

13 R. Oui.

14 Q. ... puis vous allez faire votre formation, votre
15 certification en même temps, quoi?

16 R. Oui, exact.

17 Q. O.K. Est-ce que... est-ce que vous estimez être le
18 seul dans votre situation, c'est-à-dire est-ce qu'il
19 y a d'autres jeunes diplômés embauchés par IBM, qui
20 sont mis sur le projet puis qui doivent se
21 débrouiller pour, finalement, apprendre le métier, en
22 même temps qu'ils construisent la solution CASA?

23 R. Oui, absolument. On était au moins une dizaine.

24 Donc... eux, par contre, je crois... bien, la
25 majorité des gens ont pu être placés où est-ce qu'ils

1 désiraient par rapport à leur parcours académique et
2 leurs intérêts, mais... puis il y a certains qui
3 suivaient les... je veux dire, les... bon, les
4 décideurs du projet, donc, qui ont eu, t'sais, une
5 belle vue d'ensemble, là, de... du projet des
6 différents acteurs avant d'être assignés, justement,
7 à un poste plus fonctionnel, là. Mais je suis le
8 seul, je crois, que... on va appeler ça un
9 « mismatch », là, entre mes... mes compétences, mon
10 éducation et mes responsabilités, là.

11 Q. O.K. Donc, est-ce que ça va causer des difficultés,
12 ça, monsieur Lafrance McGuire, dans le cadre de la
13 livraison 1 toujours, là, donc dans les premiers
14 mois, est-ce qu'au quotidien, ça va vous causer des
15 difficultés le fait que vous devez apprendre tout
16 en... tout en travaillant?

17 R. Peut-être les premières semaines, ça l'a causé plus
18 de... plus de stress, mais... mais je pense que
19 j'ai... avec l'équipe que j'ai construite, j'ai
20 rapidement pris ça en main, là, ça fait qu'il n'y a
21 pas... puis justement, il y avait eu des difficultés
22 à... à livrer du Fiori avant que je joigne le projet,
23 puis je pense qu'une fois qu'on a mis ça en place...

24 Q. Une fois que votre équipe a été mise en place avec
25 les consultants externes?

- 1 R. C'est ça.
- 2 Q. O.K.
- 3 R. Ça a bien été.
- 4 Q. Comment ça fonctionne, votre facturation?
- 5 R. Bien, en fait, on avait deux feuilles de temps : une
- 6 du côté de la SAAQ et une du côté de... d'IBM. Donc,
- 7 c'est, je crois, le... tous les mercredis matin qu'on
- 8 devait remplir les deux, et en fait, là, c'est
- 9 juste... il faut juste s'assurer que les deux... les
- 10 deux disent la même chose, en fait, là.
- 11 C'est juste que celle de la SAAQ était plus détaillée
- 12 par activité, donc « O.K., combien de temps j'ai
- 13 passé à activer des applications; combien de temps
- 14 j'ai passé à régler des biais de sécurité, disons. »
- 15 Tandis que du côté IBM, c'était vraiment juste le
- 16 total de la journée, là. C'est ça.
- 17 Q. Très bien. Donc, là, je comprends que le lot est
- 18 indiqué dans votre... dans votre facturation auprès
- 19 de la Société, vous facturez dans un lot ou vous
- 20 facturez pour une tâche en particulier?
- 21 R. Je ne suis pas sûr du concept de lot, là, mais oui,
- 22 une tâche en particulier, là.
- 23 Q. O.K.
- 24 R. Oui.
- 25 Q. Si je vous dis, par exemple, que vous avez travaillé

JOUR 64
7 octobre 2025

PHILIPPE LAFRANCE-McGUIRE
Int. (Me Thériault-Marois)

1 dans le lot 4, est-ce que ça, ça vous dit quelque
2 chose ou...

3 R. Non.

4 Q. ... vous ne savez pas nécessairement dans quel lot
5 vous travailliez ou dans quel...

6 R. Non.

7 Q. O.K. Est-ce que vous savez combien IBM ou LGS, en
8 fait, charge de l'heure pour vos services?

9 R. Non, je n'ai jamais eu le... le montant exact. On m'a
10 déjà donné le... un *ballpark*, là, *estimate*, mais je
11 n'ai jamais eu le... le montant, là.

12 Q. O.K. Si je vous suggère, donc, en... en janvier 2018,
13 là, quand vous débarquez sur le projet...

14 R. Oui.

15 Q. ... on charge 195 ou 197 \$ de l'heure pour vos
16 services?

17 R. Ça me...

18 Q. Ce n'est pas quelque chose que...

19 R. Ce n'est pas quelque chose qui me surprend, là.

20 Q. O.K. Mais je vous l'apprends, là, vous n'étiez pas...

21 R. O.K. Non non non, c'est ça.

22 Q. Bien. Bon, le temps... le temps avance dans le cadre
23 de la L-1, vous allez ensuite balancer dans la
24 livraison 2, n'est-ce pas?

25 R. Oui.

1 Q. Est-ce que vous savez à peu près quand?

2 R. Bien, dès... dès le début, j'ai... j'ai quand même
3 passé beaucoup de temps à faire du support pour la
4 L1, donc t'sais, assigner des applications à... à des
5 gens qui demandaient « Ah, j'aurais besoin de... »,
6 mais... mais c'est ça, j'ai embarqué quand même
7 assez... assez tôt dans la L2 aussi, là.

8 Q. O.K. Au cours de l'année 2018?

9 R. Oui.

10 Q. Bien. Est-ce que vos tâches vont être exactement les
11 mêmes dans le cadre de la L2 ou on va vous demander
12 certaines tâches nouvelles?

13 R. On va avoir des nouvelles tâches. Dans le fond, je
14 vais conserver mes tâches actuelles, donc, à ce
15 moment-là, je suis rendu assez autonome, même... non,
16 j'étais autonome à faire toutes les tâches que je
17 vous ai listées précédemment, là. Mais là, pour la
18 L2, ce n'est pas d'activer des applications standards
19 livrées par SAP, c'est vraiment de l'écrit de toute
20 pièce. Donc, qu'est-ce qui s'ajoute comme
21 responsabilité? J'avais une équipe de gens de la SAAQ
22 qui faisait les maquettes des nouvelles applications.
23 Donc, mon rôle, c'était juste de... de les coacher
24 pour essayer de... que les nouvelles applications
25 soient le plus standardisées possible, pour qu'on

1 fasse de la réutilisation, quand c'est possible, de
2 ce qu'est-ce qui a déjà été codé. Et une fois que
3 l'application revenait des développeurs, c'est moi
4 qui faisais un premier... un premier test, un
5 premier... on pourrait appeler ça « sanity check »,
6 de voir si, bon, s'il y avait des fonctionnalités
7 manquantes ou ce genre de trucs là.

8 Q. O.K. Est-ce que, pour ce qui est des RICEFW
9 maintenant...

10 R. Oui.

11 Q. ... dont il a été maintes fois question, est-ce qu'on
12 va vous demander quoi que ce soit par rapport à ça?
13 Parce que là, vous êtes toujours dans l'équipe
14 technique, hein, n'est-ce pas?

15 R. Oui. Bien, on m'a muté de l'équipe sécurité à
16 l'équipe développement.

17 Q. D'accord. Et est-ce que, pour les RICEFW, on va vous
18 demander quelque chose de... de particulier?

19 R. Bien, les RICEFW, c'est — comment dire ça — c'est
20 plus une unité de mesure. Donc, de développer une
21 application, c'est un RICEFW, ou ça va faire partie
22 d'un RICEFW; un des éléments, là, qui est contenu
23 dans le RICEFW. Ça fait que mettons t'sais, genre, de
24 remiser... remiser une moto, disons, là, bien, il va
25 y avoir un processus, il va y avoir peut-être

1 différents *workflows*, configurations à faire, mais il
2 va y avoir une application au bout de ça aussi.

3 Donc... donc, oui, j'ai été impliqué là-dedans, là,
4 mais juste, t'sais, à très... t'sais, c'était assez
5 limité, là, mon implication là-dedans, là, à...

6 Q. Est-ce qu'on va vous demander de faire de la
7 programmation du code?

8 R. Oui, il y a des gens qui vont... qui vont s'essayer à
9 me demander à coder des applications, ce que j'ai
10 refusé.

11 Q. Pour quelle raison?

12 R. Bien, parce que ce n'était pas dans mes compétences,
13 puis je ne voulais pas avoir cette... cette
14 pression-là, parce que, déjà, des gens qui avaient de
15 l'expérience avaient la pression de livrer, et c'est
16 juste... je veux dire, ça ne se fait pas. Je veux
17 dire, la programmation ne s'apprend pas en deux
18 semaines, là. Donc, je n'étais pas à l'aise avec ça,
19 donc j'ai refusé toutes les fois qu'on m'a demandé,
20 là.

21 Q. O.K. On a parlé de votre certification SAP tout à
22 l'heure, là, vous l'avez...

23 R. Oui.

24 Q. ... vous l'avez obtenue quand, ça?

25 R. Environ un an après que je sois... je sois rentré,

- 1 là.
- 2 Q. Donc...
- 3 R. Donc à l'intérieur de la L1.
- 4 Q. Mais là, donc, on se positionnerait, quoi, au début
- 5 de l'année 2019?
- 6 R. Environ.
- 7 Q. Environ. O.K. Donc, vous aviez quand même commencé à
- 8 travailler sur la livraison 2, avant d'obtenir votre
- 9 certification SAP?
- 10 R. Ah non non, pas du tout. C'était vraiment dans la
- 11 livraison 1.
- 12 Q. O.K., mais je vous ai mal compris dans ce cas-là.
- 13 R. O.K.
- 14 Q. J'avais compris que vous aviez commencé la livraison
- 15 1 en janvier 2018.
- 16 R. O.K.
- 17 Q. C'est bien le cas?
- 18 R. Oui.
- 19 Q. Donc, vous commencez par la livraison 1 dès votre...
- 20 votre entrée sur le projet...
- 21 R. Oui, c'est ça.
- 22 Q. ... CASA en janvier 2018? Ensuite, vous allez
- 23 obtenir, vous dites, votre certification SAP...
- 24 R. Oui.
- 25 Q. ... autour de janvier 2019, environ un an après le

- 1 début de votre entrée sur le projet?
- 2 R. Je disais ça dans le sens « pas plus d'un an », là,
- 3 mais c'est...
- 4 Q. Ah.
- 5 R. Mais c'est vraiment à l'intérieur de la L1, là.
- 6 Q. À l'intérieur de la L1 que vous l'avez obtenue?
- 7 R. Oui oui oui.
- 8 Q. Parfait. O.K. Puis vous auriez commencé la livraison
- 9 2, à ce moment-là, vers... après l'obtention de votre
- 10 certification?
- 11 R. Oui, c'est ça.
- 12 Q. O.K. À quel moment... à quel moment vous allez
- 13 quitter le projet CASA, monsieur Lafrance McGuire?
- 14 R. À l'automne 2020, environ.
- 15 Q. O.K. Pour quelle raison vous quittez le projet?
- 16 R. Bien, justement, l'espèce de pression que j'ai
- 17 mentionnée plus tôt, là, de certaines tâches qui...
- 18 qui ne me convenaient pas, puis il n'y avait pas...
- 19 ce n'était pas un projet qui avait beaucoup d'écoute
- 20 ou d'encadrement, là, quand... soit qu'on avait des
- 21 questions des... ou des inquiétudes ou qu'on avait
- 22 besoin de support ou quoi que ce soit. Donc, moi,
- 23 j'ai décidé de quitter à ce moment-là, là.
- 24 Q. Est-ce que vous êtes toujours à l'emploi d'IBM?
- 25 R. Oui.

1 Q. Je comprends qu'éventuellement vous avez fait
2 d'autres projets...

3 R. Oui oui oui.

4 Q. ... d'IBM?

5 R. Oui.

6 Q. Bien, en fait, vous me parlez d'écoute, là, ou de
7 communication sur le projet, est-ce que vous avez
8 participé à certaines discussions ou rencontres où on
9 remettait en question l'architecture du projet, la
10 méthodologie, les composantes SAP qui étaient
11 utilisées?

12 R. Oui.

13 Q. Est-ce que vous pourriez nous donner quelques
14 exemples de discussions à cet effet-là?

15 R. Oui, exactement. Je sais qu'il y avait monsieur
16 Simard qui avait parlé de... qui parlait de
17 microservices, là, puis comme ça avait été une... une
18 fin de non-recevoir, puis je sais que j'avais
19 organisé une rencontre avec un autre architecte, que
20 monsieur Simard aussi avait mentionné, là, monsieur
21 « Anker ». Donc, on avait fait une rencontre avec le
22 leadership du projet du côté Alliance, parce qu'on
23 avait des inquiétudes pour la partie Hybris – pas la
24 partie S/4, là, mais vraiment ce qui va devenir
25 SAAQclic, là. Parce qu'en passant, quand je parlais

1 de Fiori tantôt, pour les gens qui ne le savent pas,
2 là, c'est vraiment pour les gens à l'interne, ce
3 n'est pas... monsieur et madame Tout-le-Monde qui
4 vont sur le site renouveler leurs permis, ils ne vont
5 pas toucher à... à la composante Fiori. Donc, c'est
6 ça, nous autres, on a des inquiétudes pour la...
7 par rapport à la plateforme Hybris, puis ça l'avait
8 été... aussi été une fin de non-recevoir. Et au...

9 Q. Qu'est-ce que vous vouliez, là, Hybriss, qu'est-ce
10 que vous voulez amener comme point? Quelles étaient
11 vos inquiétudes; vous vouliez la remplacer, vous
12 vouliez la configurer différemment? Qu'est-ce que
13 c'était le...

14 R. Je crois qu'à l'époque, c'était de remplacer. On
15 avait dit « Bon, on est environ un an dans la L2, on
16 voit que... », on voyait que Hybris était comme peu
17 supportée, puis finalement a été comme englobée par
18 Commerce Cloud. Donc, c'est ça, on avait des
19 inquiétudes par rapport à ça, de dire comme :
20 « Est-ce que ça serait une idée de rouvrir la
21 discussion par rapport à ça? » Et ça a été un non
22 catégorique.

23 Q. De la part de qui?

24 R. Des leaders du projet, là, donc...

25 Q. O.K.

JOUR 64
7 octobre 2025

PHILIPPE LAFRANCE-McGUIRE
Int. (Me Thériault-Marois)

1 R. Brigitte, Martine, Les teams leads, là.
2 Q. Martine Gagné, Brigitte Bracken?
3 R. Oui, oui.
4 Q. Est-ce qu'on vous a expliqué pourquoi?
5 R. Non.
6 Q. O.K. Est-ce que... est-ce que ça faisait néanmoins
7 l'objet de... de discussions entre vous puis les
8 consultants externes embauchés par IBM, cet... disons
9 ces conflits méthodologiques ou...
10 R. Oui oui oui.
11 Q. O.K. Avez-vous des exemples?
12 R. Ça, j'aurais de la misère à me... à me souvenir, par
13 contre, là.
14 Q. Vous travaillez toute la semaine, là...
15 R. Oui.
16 Q. ... vous reprenez le train vers Montréal le jeudi,
17 est-ce que vous en discutez, qu'est-ce qui se dit
18 entre... entre consultants externes et consultants?
19 R. Bien, c'est sûr, je pense qu'il y avait une
20 frustration des consultants externes, justement, par
21 rapport au... peut-être au manque d'écoute, là ou de
22 dialogue, là, par rapport à qu'est-ce qui... par
23 rapport à qu'est-ce qui a été fait. Puis il y en a
24 qui se résignaient à dire : « Bon, je veux dire, tant
25 qu'on est... tant qu'on est payés, t'sais, je... on

- 1 va faire qu'est-ce qui nous est demandé, puis on ne
2 se stressera pas avec ça, là. »
3 Puis il y a d'autres gens comme, c'est ça, comme moi,
4 qui ont essayé de lever la voix un peu, là, mais qui
5 ont été rapidement rabroués, là.
- 6 Q. Bien. Je vais réviser mes questions, monsieur
7 Lafrance McGuire, à moins que vous ayez d'autres
8 choses à ajouter.
- 9 R. Non.
- 10 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
11 D'autres questions?
- 12 **INTERVENANTE NON IDENTIFIÉE :**
13 Nous n'avons pas de questions pour ce témoin.
- 14 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
15 Pas d'autres questions? Voulez-vous une pause pour
16 réviser vos questions? Puis sinon, bien, on changera
17 de témoin, mais je vais quand même poser...
- 18 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**
19 Je pense que ça va, Monsieur le commissaire.
- 20 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
21 Ça va? O.K. Parfait.
- 22 Q. Alors, je vais juste vous demander, vous,
23 effectivement, vous avez eu... ce que j'ai compris de
24 votre témoignage, effectivement...
- 25 R. Oui.

- 1 Q. ... vous avez travaillé dans le projet, peut-être pas
2 eu le support que vous auriez estimé souhaitable...
- 3 R. Oui.
- 4 Q. ... pour bien faire votre travail, c'est ce que je
5 comprends de votre témoignage, que vous avez essayé
6 certaines initiatives qui n'ont pas fonctionné...
- 7 R. Oui.
- 8 Q. ... et que finalement, vous avez... vous êtes
9 toujours à l'emploi d'IBM, mais vous avez quitté le
10 projet, là, pour...
- 11 R. Oui.
- 12 Q. ... pour des raisons professionnelles et probablement
13 personnelles également.
- 14 R. Oui.
- 15 Q. Est-ce que vous avez d'autres choses à ajouter qui
16 pourraient être importantes pour le suivi des
17 travaux?
- 18 R. Pas pour l'instant. J'irais dans la même veine que
19 mon dernier commentaire, là...
- 20 Q. Oui.
- 21 R. ... que si... s'il y avait eu, comme, c'est ça,
22 peut-être une plus grande ouverture au dialogue, là,
23 autant du côté de la SAAQ qu'IBM, je crois, là.
24 Puis je sais que l'ouverture du... la réouverture du
25 contrat était quelque chose de très... t'sais, on ne

1 parle pas de ça, c'est juste...

2 Q. On ne touche pas à ça.

3 R. ... pas une possibilité, là. C'est ça! Donc, je ne

4 sais pas à quel point c'est... comment dire ça, que

5 c'est réaliste de ma part de penser qu'on pourrait

6 peut-être faire les contrats autrement. T'sais, j'ai

7 été sur d'autres projets puis souvent, t'sais, on...

8 comment dire ça, les contrats sont basés par toute

9 l'expérience des gens qui y participent, là, pour

10 faire les évaluations, et ci et ça, mais en même

11 temps, tant qu'on n'a pas les mains dedans, des

12 fois... t'sais, une fois qu'on a commencé, on réalise

13 des choses, puis tout de suite, on se fait dire comme

14 « Non, impossible » puis « Stick to the plan » puis

15 il n'y a aucune... aucune déviation possible.

16 Puis je trouve ça dommage, des fois, puis je sais

17 qu'il ne faut pas non plus tomber dans « Ah, à chaque

18 fois qu'il y a un changement, on... on change tout »,

19 ce n'est pas ça, ce n'est pas ça du tout, là, parce

20 que, justement, ça avec, ça peut devenir un autre

21 problème, là, que là, c'est... constamment...

22 constamment changé, puis ne pas avoir de direction

23 claire, mais... mais quand même, peut-être s'il y

24 aurait pu y avoir au moins un dialogue par rapport à

25 ça, que « O.K., peut-être qu'on ne le rouvre pas,

JOUR 64
7 octobre 2025

1 mais on va quand même en parler. » C'est ça.

2 Q. Bien, il me reste à vous remercier. Merci beaucoup.

3 R. Merci beaucoup.

4 Q. Merci beaucoup de votre passage.

5 – Merci, maître Juillet. À la prochaine. Je vais
6 quand même décréter 10 minutes de pause.

7 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

8 Veuillez vous lever.

9

10 **(10 h 53 - SUSPENSION DE L'AUDIENCE)**

11 **(11 h 04 - REPRISE DE L'AUDIENCE)**

12

13 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

14 Reprise de l'audience.

15 Vous pouvez vous asseoir.

16 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

17 Bonjour, monsieur Beaupré.

18 **M. GUY BEAUPRÉ :**

19 Bonjour.

20 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

21 Alors, madame la greffière va vous assermenter.

22 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

23 En fait, si vous me permettez, juste avant, Monsieur
24 le Commissaire, là, ce n'est pas moi qui vais
25 procéder à l'interrogatoire...

JOUR 64
7 octobre 2025

1 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

2 Ah, c'est maître Ranger, oui, effectivement.

3 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

4 Oui, c'est ça, mais je...

5 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

6 Je pensais qu'il y avait un changement dans l'ordre
7 de...

8 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

9 Non, non, Dieu m'en garde!

10 Je voulais revenir sur l'engagement qui a été
11 souscrit par CGI.

12 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

13 Oui.

14 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

15 Vous vous souviendrez que, lors de l'interrogatoire
16 de monsieur Francis Mathieu, c'est CGI
17 personnellement qui avait souscrit à l'engagement,
18 compte tenu que monsieur Mathieu n'était plus à
19 l'emploi, et on a reçu, donc, la réponse de CGI.
20 Je demanderais brièvement si l'assistante-greffière
21 peut l'exhiber à l'écran et...

22 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

23 C'était le montant contenu dans l'enveloppe de prix
24 qui a été retourné à CGI parce que, bon...

25

1 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

2 Exactement, c'est...

3 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

4 ... [indiscernable] passé l'étape de la
5 qualification, là, en termes d'alliance, c'est ça?

6 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

7 Exactement, donc montant qui n'avait jamais été
8 ouvert par la société.

9 Donc, madame la greffière adjointe, donc, j'aimerais
10 le coter, si vous pouviez nous donner la cote, s'il
11 vous plaît...

12 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

13 85_P-1894.

14 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

15 Parfait. Donc, on peut voir à l'écran que le prix
16 total qui a été soumis par l'Alliance CGI-Oracle est
17 de 323 556 888,27 \$. C'est exact?

18 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

19 Voilà. Donc, le montant qui sera soumis par
20 l'Alliance LGS-SAP sera, là, d'environ 40 % supérieur
21 à ce montant de 324 millions.

22

23 **(PIÈCE 85_P-1894)**

24

25 Ceci étant, évidemment, je... simplement préciser que

1

2

M. GUY BEAUPRÉ, consultant en informatique;

3

4

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

6

7

INTERROGÉ PAR Me VINCENT RANGER :

8

Q. Bonjour, monsieur Beaupré.

9

R. Bonjour.

10

Q. Je vous demanderais de vous... présenter votre

11

parcours professionnel pour débiter.

12

R. Tout d'abord, j'ai un bac en mathématiques et

13

informatique de l'Université de Montréal. J'ai

14

commencé ma carrière en robotique, en conception et

15

développement robotique pour une petite entreprise

16

dont j'étais responsable, et par la suite, j'ai

17

évolué dans le monde des PGI.

18

Donc, j'ai commencé comme employé pour une

19

organisation au privé, et après ça, j'ai évolué pour

20

les grandes firmes telles que ICS, Omnilogic,

21

Deloitte, Price, IBM... j'espère que je n'en oublie

22

pas... puis j'ai joué différents rôles, aussi bien au

23

début en termes de développeur, ça a évolué comme

24

responsable d'équipe de développement, responsable

25

d'équipe technologique, responsable de la sécurité,

1 responsable de mandats en confidentialité de
2 l'information dans deux grands organismes,
3 architecture, responsable d'architecture, chef de
4 projet, chef des programmes, aussi bien ici
5 localement qu'à l'international, en Allemagne,
6 États-Unis, Mexique. J'ai géré des équipes de 10 à
7 plus de 100 personnes dans différents mandats. Je
8 suis présentement responsable de planification
9 stratégique, planification de grands programmes, là,
10 qui va avec l'expérience qui est pertinente dans ce
11 cas-là.

12 Ça totalise probablement aux alentours de 34 ans
13 d'expérience globale, avec une trentaine d'années
14 dans le monde des PGI. Je tiens à mentionner que
15 c'est SAP et non-SAP — ça c'est important. Et j'ai
16 géré des ressources à la fois localement, ici au
17 Québec, mais aussi à l'international, ce qu'on
18 appelle communément du *offshore*, donc Inde,
19 Indonésie, Philippines, des groupes d'une centaine de
20 personnes en soi.

21 Donc, je pense que ça résume assez bien mes
22 dernières... en fait, ma carrière, ma courte
23 carrière.

24 Q. Vous avez travaillé chez Hydro-Québec?

25 R. Tout à fait.

1 Q. Comme employé ou comme consultant, ou?

2 R. Consultant. Ça, c'est en 1997, le premier projet que
3 Hydro-Québec a fait, qui était le projet Harmonie,
4 justement avec Omnilogic-ICS, qui est devenu
5 Deloitte-IBM à travers les acquisitions. J'étais
6 responsable de l'équipe de développement, une
7 trentaine de personnes.

8 Q. Est-ce que c'était avec monsieur Malenfant?

9 R. Non. À ce moment-là, c'était vraiment l'équivalent
10 du... de la première livraison qu'on a vécue à la
11 SAAQ. Donc, c'est ce qu'on appelle le *back-office*,
12 donc les... le financier, les ressources humaines qui
13 ont suivi, la distribution qui a suivi. Monsieur
14 Malenfant, c'était au moment du projet SIC en tant
15 que tel.

16 Q. Avez-vous été impliqué dans le projet SIC?

17 R. Oui, tout à fait. J'étais responsable de la stratégie
18 puis de l'équipe de conversion. Donc, on parle de
19 mégaconversion, on ne parle pas de petite conversion,
20 et c'était mon rôle en tant que tel, et j'ai
21 participé aussi à l'élaboration du plan global, donc
22 la stratégie de mise en oeuvre des différentes
23 activités.

24 Q. À quel moment vous avez connaissance de l'existence
25 du projet CASA?

1 R. Oh, my God... Je pense qu'on en a entendu parler.
2 Les consultants, on reste aux faits de ce qui se
3 passe sur le marché, mais ce n'est pas rien de
4 particulier, là.

5 Q. Qui vous approche pour participer au projet CASA?

6 R. Monsieur Nabil Aboutanos. C'est avec lui que j'ai eu
7 des discussions. Mais il faut que je vous dise que
8 – puis ça, c'est important, là – j'ai participé avec
9 Deloitte... c'est Deloitte qui m'avait approché en
10 premier, et... parce que mon nom est connu, là, dans
11 ce genre de dossiers-là, et puis par la suite, on
12 connaît l'histoire, ce n'est pas Deloitte qui l'a eu,
13 et j'ai été approché par IBM pour... IBM-LGS, là,
14 pour prendre le rôle comme stratège conversion, le
15 chef d'équipe conversion.

16 Q. Donc, vous étiez dans l'équipe proposée par Deloitte
17 pour obtenir le contrat?

18 R. Tout à fait. J'ai passé l'entrevue, là, les fameuses
19 entrevues avec les caméras, des personnes dans une
20 salle, des personnes dans une autre salle, donc
21 c'était vraiment très très strict comme processus.
22 Donc ça, ça a été fait, effectivement.

23 Q. Et là, Deloitte perd l'appel d'offres, mais monsieur
24 Aboutanos vous contacte immédiatement dès le début du
25 projet pour joindre l'équipe d'IBM?

JOUR 64
7 octobre 2025

GUY BEAUPRÉ
Int. (Me Ranger)

1 R. Tout à fait. Tout à fait. Dès avril... mi-avril 2017,
2 j'étais déjà rendu sur le programme. J'étais parmi
3 les premiers, je pense.

4 Q. Et vous êtes un employé à ce moment-là d'IBM?

5 R. Non, je suis consultant.

6 Q. Consultant.

7 R. Je suis toujours consultant depuis pratiquement mes
8 tout débuts, là, donc ce n'est pas... et... mais
9 comme je vous disais, les noms se connaissent, hein,
10 les gens qui ont fait de la mégaconversion, il n'y en
11 a pas beaucoup, là. Au Québec, je dirais, je suis
12 probablement le seul, donc... ou parmi les seuls,
13 et... c'est comme ça que j'ai été sélectionné,
14 donc...

15 Q. Votre binôme à ce moment-là, qui est-il?

16 R. C'est une dame, Jany Bois. Beaucoup d'expérience dans
17 le monde des migrations. Elle l'avait – elle en avait
18 déjà fait une avant mon arrivée. Pas une conversion,
19 mais une migration.

20 Q. Donc, je comprends que vous êtes, pour l'Alliance, la
21 personne responsable de coordonner tout le secteur
22 conversion de données, c'est exact?

23 R. Tout à fait. Au début de l'aventure, tout à fait.

24 Q. Et là, vous précisez ça parce que ça va évoluer?

25 R. Mon rôle va évoluer dans le programme. Il y avait mon

1 collègue qui était là, monsieur Rachid Hamadi. Il a
2 quitté pour des raisons qui lui appartiennent, et
3 puis j'ai pris les deux équipes, donc j'ai pris
4 conversion et intégration. Ça totalisait 70
5 personnes, à peu près.

6 Q. « Intégration », quand vous dites l'équipe
7 intégration, pouvez-vous être plus spécifique?

8 R. Oui, ce que les gens ont appelé ici IAAQ, que j'ai
9 fait renommer CEQ, je pense, pour « conversion,
10 environnement et qualité », parce que là, je joignais
11 les deux équipes en tant que telles. Donc, j'avais...
12 contrairement au reste des leads et co-leads, j'avais
13 deux co-leads, si vous préférez, là, et j'étais seul
14 de mon côté.

15 Q. Donc aujourd'hui, monsieur Beaupré, j'aimerais vous
16 entendre sur deux aspects particuliers de la
17 conversion de données.

18 R. Hum hum.

19 Q. D'abord, la volumétrie et complexité de la conversion
20 de données du projet CASA, puis ensuite, l'enjeu des
21 données à l'étranger. Donc, on va les...

22 R. Ah, O.K.

23 Q. On va les traiter successivement.

24 En premier, donc, j'aimerais vous entendre sur la
25 question de la volumétrie et de la complexité des

1 données à la SAAQ. Qu'est-ce que le projet avait de
2 particulier à votre égard?

3 R. Comme j'ai mentionné tout à l'heure, c'est la notion
4 de mégaconversion. Donc, quand qu'on parle de
5 milliards de records, les stratégies doivent être
6 adaptées, et on essayait de trouver... même mes
7 collègues de l'Alliance avaient fait un tour, là,
8 chez IBM, un tour des différents clients mondiaux
9 pour essayer de trouver un comparatif, parce que la
10 complexité n'était pas seulement dans le volume, mais
11 était dans le nombre d'objets.

12 Un objet de conversion, c'est... par exemple, si je
13 vous parle d'un partenaire d'affaires, un citoyen,
14 c'est un objet. Si je vous parle d'un fournisseur,
15 bien, ça fait partie de l'objet. Si je vous le parle
16 de... bon, vous comprenez un peu le concept, et
17 chaque objet possède ses champs spécifiques.

18 La problématique, c'est que le nombre d'objets était
19 hors... je ne dirais pas « hors norme », mais plus
20 grand que j'avais jamais vu : on parlait en pointe
21 — dans le temps que moi j'étais là, du moins — 205
22 objets, et ces 205 objets-là sont liés. Il y a un
23 modèle logique de dépendance, là, qui fait qu'on doit
24 respecter cet ordre-là. Donc, vous avez entendu
25 parler, je pense, durant les témoignages des données

1 maîtres, les données transactionnelles, les données
2 historiques opérationnelles et les données
3 historiques pures, là, et souvent, on classe ces
4 catégories-là dans les données actives et passives.
5 Donc, la complexité, ça venait de ça, donc il y avait
6 un nombre d'objets qui était très très grand, donc
7 beaucoup d'efforts de développement et de validation,
8 et le volume de données faisait que l'amélioration de
9 la qualité de données, ça devenait potentiellement un
10 cauchemar. On va dire « potentiellement » parce qu'on
11 ne le savait pas.
12 Il y avait eu des travaux avant mon arrivée pour
13 évaluer l'état des données, ce qu'on appelle les
14 diagrammes à bulles, qu'il y a une dame qui
15 travaillait pour moi qui avait fait, là, qui... et ça
16 donnait le portrait d'une partie des données et non
17 pas la totalité des données. On s'est rendu compte
18 que ce n'était pas l'ensemble, et on n'était pas en
19 mesure... on n'avait pas été assez loin, je pense, on
20 n'était pas en mesure d'évaluer l'impact sur le
21 programme.
22 Donc, quand qu'on met le volume de données et la
23 complexité, le nombre d'objets, bien, on adapte... on
24 doit adapter la stratégie en conséquence de ça. Ça
25 vient de là, la complexité de ce programme-là; ça ne

JOUR 64
7 octobre 2025

GUY BEAUPRÉ
Int. (Me Ranger)

1 s'était jamais vu encore. C'est probablement la plus
2 grande conversion mondiale que moi j'ai entendu
3 parler.

4 Q. Mondiale?

5 R. Mondiale.

6 Q. Est-ce qu'il y avait aussi un enjeu de... Donc là,
7 vous avez parlé des objets de conversion qui étaient
8 particulièrement complexes, mais...

9 R. Oui, et du volume. Hum hum.

10 Q. Oui, le volume aussi.

11 R. Hum hum.

12 Q. Est-ce que ça aussi, c'était un aspect important?

13 R. Bien, le... qui dit volume dit une stratégie qui est
14 adaptée. Ça veut dire que, lorsqu'on fait... on va
15 parler fort probablement des essais de conversion,
16 là, qui est un processus qui sert à valider la
17 qualité des données, à valider le processus de
18 chargement, parce que c'est une transformation, ce
19 n'est pas une migration, là. C'est-à-dire qu'à la
20 fin, si on a 5 millions d'hommes aux yeux bleus avec
21 un permis de classe 5, bien, on va avoir la même
22 chose à la destination, mais il y a une
23 transformation, les modèles de données ne sont pas
24 identiques.

25 Donc, plus de volume, plus de complexité, plus

1 d'essais, parce qu'il y a un nombre maximal de
2 ressources qu'on peut mettre, à un moment donné, pour
3 le faire, et ça, ça a augmenté énormément la
4 complexité. Et on avait un autre facteur, c'est que,
5 dans les meilleures pratiques, normalement, on
6 regarde des données qui sont actives. Donc, les
7 données actives, c'est les données qui sont
8 nécessaires aux opérations courantes. Donc, si... je
9 prends un exemple que vous allez reconnaître : si
10 vous recevez votre facture d'électricité et vous avez
11 des paiements égaux, bien, on a besoin de deux ans
12 d'historique. Donc, bien que ces deux ans
13 d'historique là font partie des données historiques,
14 c'est des données qui sont nécessaires aux
15 opérations, donc on va les classer dans les données
16 actives.

17 De mémoire, ça a changé à travers le temps, là,
18 durant la période que moi j'étais là, mais on a parlé
19 de 3 milliards, approximativement, de records, et des
20 données actives, on était probablement aux alentours
21 de 700 millions de records. « Records » étant une
22 ligne, là, avec toutes les informations... une
23 transaction, en fait, ou l'équivalent.

24 Q. Je veux vous montrer, monsieur Beaupré, un extrait de
25 l'appel d'offres, juste pour imager...

1 R. Oui.

2 Q. ... je pense, ce que vous dites. C'est la pièce qui
3 était... la cote temporaire, vendredi dernier,
4 BB-33.3, qui est l'appel d'offres C, cote permanente
5 35_P-198, à la page 43.

6 Donc, on voit à l'écran, donc, un tableau qui est
7 dans l'appel d'offres où on voit... bon, si on prend
8 la ligne du haut, 51 millions de privilèges de
9 conduire, 16 millions d'examens de conduite,
10 13 millions de véhicules. Là, je ne ferai pas la
11 liste dans son entier, mais est-ce que vous pouvez,
12 là, par rapport à ce que vous venez de témoigner,
13 quand vous parlez à la fois des objets de conversion
14 et du volume de données, nous dire où on retrouve
15 l'information dans ce tableau-là?

16 R. Bien, en fait, on voit à droite le nombre
17 d'enregistrements par élément. Il faut faire
18 attention quand qu'on interprète ça, c'est que ça
19 peut être divisé en plusieurs objets, donc ça c'est
20 la première des choses, et il faut voir aussi que ce
21 n'est pas nécessairement toutes les données. Quand
22 qu'on parle – je regarde un exemple – 12 500 000
23 photos, bien, il faut voir : est-ce que c'est des
24 photos récentes? Est-ce-que c'est des photos qu'on a
25 gardées? Ça ne donne pas l'image... Mais vous pouvez

1 considérer que, de bonne foi, la SAAQ avait donné les
2 volumes dans ses bases de données, donc ce qu'eux
3 connaissaient. Il n'y avait pas de... à mon – en
4 fait, à mon souvenir, il n'y avait pas de séparation
5 entre les données actives et passives. C'était comme
6 dire : « Bien, voici ce qu'il y a dans nos bases de
7 données d'un point de vue de l'information. » Puis je
8 ne me souviens pas si ce tableau-là, c'est un
9 tableau... C'est probablement la totalité dans les
10 bases de données, j'imagine.

11 Q. Et à ce moment-là, quelle hypothèse fait IBM sur les
12 données qui vont être à convertir à partir de...
13 quand vous entrez en poste, là, ce que vous
14 comprenez?

15 R. Ce que j'en comprends, c'est qu'ils ont appliqué ce
16 qu'on appelle les meilleures pratiques du marché.
17 Donc, les meilleures pratiques, je l'ai mentionné un
18 petit peu plus tôt, c'est pour un paquet de raisons :
19 pour des raisons technologiques, pour des raisons de
20 qualité, pour des raisons d'amélioration de qualité
21 de données, pour des raisons de performance. Ce que
22 les organisations font, normalement, c'est qu'ils
23 amènent uniquement les données actives, donc les
24 données nécessaires aux opérations. Donc, ils pensent
25 à d'autres approches qui coûtent moins cher,

1 généralement en termes de technologies, en termes
2 d'impact et de risques. Parce qu'il y a un risque au
3 moment du déploiement, hein : plus de données veut
4 dire plus de risque, parce qu'il y a plus de
5 potentiel d'erreur, et puis, à ce moment-là, ils
6 gardent les données uniquement nécessaires. Je pense
7 qu'au moment qu'on avait fait l'analyse, comme je
8 vous disais, que c'était approximativement dans
9 l'ordre de 700 millions. Je peux me tromper un peu,
10 là, mais c'était probablement ça.

11 Q. Donc, basé sur des pratiques antérieures...

12 R. Les meilleures pratiques du marché.

13 Q. ... les meilleures pratiques, IBM émet l'hypothèse
14 que ce ne sont pas l'ensemble des données qui doivent
15 être converties, mais qu'il doit y avoir un tri qui
16 est fait entre données passives et actives, c'est
17 exact?

18 R. C'est ma compréhension.

19 Q. Et donc ça, je comprends que ça réduit de beaucoup
20 l'ampleur, la complexité, le volume du projet de
21 conversion, là?

22 R. Ça reste une mégaconversion, ça veut dire qu'il faut
23 quand même appliquer tous les principes des
24 mégaconversions, là, ça veut dire que... on va parler
25 de micro-essais de conversion et tout ça. Mais d'un

1 point de vue risque et surtout de temps nécessaire au
2 moment du déploiement... Parce que, ce qu'on cherche
3 à faire, au final, c'est de rentrer dans une fenêtre
4 qui est la plus petite possible, et généralement, la
5 partie du plan de déploiement qui est la plus
6 coûteuse en temps, c'est la conversion. Pas juste le
7 chargement, mais la validation des données : s'il y a
8 des rejets, il faut traiter les rejets et tout ça,
9 donc...

10 Q. Là, vous parlez vraiment de la période mise en
11 production, là...

12 R. Une mise en production...

13 Q. ... ce qui s'avérera être...

14 R. Donc, on prévoit...

15 Q. ... février 2023?

16 R. Exact, excusez-moi. On prévoit toujours au début
17 qu'est-ce qui va se passer à la fin. Donc, c'est
18 vraiment se projeter et vraiment dire : bien, comment
19 on va minimiser cet impact-là sur le déploiement?
20 Donc, quand qu'on a moins de données, bien, c'est une
21 bonne nouvelle, généralement, parce qu'on se dit :
22 bon, on va diminuer notre risque. Oui, il va y avoir
23 des erreurs, il va y avoir un pourcentage d'erreurs,
24 mais on va essayer qu'il soit le plus faible
25 possible. C'est comme ça que ça s'est passé.

1 Q. Et est-ce que je comprends aussi qu'il y a une
2 stratégie de conversion de la part d'IBM qui est mise
3 sur pied, basée sur cette estimation-là de... des
4 données actives qui vont avoir à être transférées par
5 rapport aux données passives?

6 R. Oui, je pense que les deux parties ne se sont pas
7 comprises sur la complexité de...

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

9 R. Bien, l'interprétation des données : est-ce que je
10 dois amener l'ensemble des données? Est-ce que je
11 dois amener seulement la partie active? Il y a de
12 l'interprétation, là, c'est-à-dire que, lorsque vous
13 recevez un appel d'offres, vous essayez d'estimer
14 quel va être votre travail en termes d'efforts, puis
15 là, vous regardez le volume et vous dites : bon bien,
16 il n'y a personne qui amène l'ensemble des données,
17 tout le monde amène une sous-partie. Et là, vous
18 faites une projection, vous dites : bien, ça va nous
19 prendre tant de ressources, voici l'approche qu'on va
20 prendre.

21 Quand je suis arrivé dans le programme, la première
22 chose qu'on fait dans mon rôle à moi, quand qu'on
23 fait des stratégies de conversion, c'est qu'on prend
24 un recul, et on regarde à la fois la qualité des
25 données puis on regarde ce que l'intégrateur a fourni

1 comme approche, et avec... À la lumière de prise de
2 connaissance de ces informations-là, je voyais que la
3 démarche n'était pas adéquate, donc ce n'était pas
4 adapté à des mégavolumes, c'était adapté à de petites
5 conversions dans de petites entreprises.

6 Q. La démarche initialement qu'IBM avait...

7 R. Exact.

8 Q. ... mise sur pied, là?

9 R. Exact, et ça arrive que les gens se trompent, mais...
10 On parlait, par exemple, d'utiliser des documents
11 Excel pour convertir, mais là, on parle de milliards
12 de records, donc on voit tout de suite que ce n'était
13 pas adapté. Donc, ce qui a été fait à ce moment-là,
14 c'est qu'on a revu la structure de l'équipe pour être
15 capable d'adresser une problématique comme ça de
16 mégaconversion. Donc, on a fait la stratégie en
17 conséquence puis on a soumis la stratégie.

18 Q. Est-ce que l'ajout du contrôle routier en cours de
19 route a eu un impact sur la conversion des données?

20 R. Clairement.

21 Q. De quelle manière?

22 R. Premièrement, c'est qu'on... encore une fois, quand
23 qu'on a un ajout comme ça en cours de route – ce qui
24 n'est pas une bonne pratique – on essaie d'évaluer
25 quel va être l'impact, quel va être le risque. Donc,

1 on regarde d'où proviennent les données, est-ce que
2 les données sont maîtres dans un système ou un autre,
3 puis quel est l'état actuel des données, est-ce que
4 les données sont problématiques ou elles ne sont pas
5 problématiques. Et tout de suite, les gens dans mon
6 équipe, là... quand je parle des gens, les gens de la
7 SAAQ qui connaissaient ces données-là, qui avaient
8 mis les premières pierres m'ont dit : « Guy, on s'en
9 va sur un terrain glissant, c'est des données qui
10 sont problématiques. »

11 Des données qui sont problématiques parce que, dans
12 les anciens systèmes, les champs n'étaient pas... la
13 validation des champs, la validation de la donnée
14 n'était pas aussi rigide que dans les systèmes qu'on
15 a aujourd'hui. Donc, les gens se servaient de champs
16 non désignés pour... en fait, pour ce type de données
17 là, ils les utilisaient. « Ah, le champ est libre, on
18 ne l'utilise pas, on va l'utiliser pour d'autres
19 fins. » Et là, on crée toutes sortes de problèmes...
20 de problématiques de données, et...

21 Q. Donc, quand vous dites « un champ », juste pour qu'on
22 se comprenne bien...

23 R. Oui.

24 Q. Il y a une boîte qui est faite pour indiquer une
25 information...

1 R. Oui.

2 Q. ... que ça soit la date de naissance, la date de
3 l'intervention, quoi que ce soit, et les gens, donc,
4 sur le terrain utilisent cette boîte-là puis marquent
5 autre chose?

6 R. Ils marquent des codes, ils mettent d'autres choses,
7 « au coin de la rue », « près du poteau rouge »...
8 Ils peuvent mettre n'importe quoi, en fait. Et là, ça
9 cause une problématique, parce que là, on dit : O.K.,
10 comment on va améliorer ces données-là? Et là, on
11 parlait de quel volume? Et si je me souviens bien, on
12 parlait de milliards de records. Ça fait que là, on
13 disait : comment on va ajouter cette... en fait,
14 milliards de records, nouveaux objets, là, on dit :
15 comment on va ajouter ça? On ne peut pas ajouter plus
16 de monde, on est... ils sont durs... en fait, les
17 ressources sont extrêmement dures à trouver, là. On
18 vous a dit qu'il manquait 2 000 ressources, je pense,
19 en informatique juste au Québec.
20 Donc, ça veut dire que... pour nous, comme équipe, ça
21 veut dire qu'on doit rajouter des essais de
22 conversion, on doit valider les programmes, on doit
23 valider du volume qu'on n'avait pas, donc, un facteur
24 de risque énormément élevé. Donc, on venait
25 complexifier la solution, ça c'est clair.

1 Q. Puis en termes, diriez-vous... en termes qualitatifs,
2 diriez-vous que ça a été majeur au niveau de la
3 conversion des données, la décision d'ajouter le
4 contrôle routier?

5 R. Au final, probablement que non. Avec un peu de recul
6 aujourd'hui, là, probablement que non, parce que...
7 J'étais extrêmement privilégié, j'avais une véritable
8 équipe d'élite, là, qui connaissait les données et
9 tout ça, donc, comme je vous disais tout à l'heure,
10 des anciens qui avaient mis les premières pierres
11 puis qui connaissaient les données. De ce côté-là,
12 moi j'étais avantagé par rapport à d'autres équipes.
13 Donc, au final... quand je dis « au final », c'est –
14 je parle jusqu'au moment où moi j'ai quitté; après
15 ça, j'ai... ça serait spéculatif, mais ça marchait
16 bien. J'étais très fier de mon équipe.

17 Q. Mais sans égard à la grande qualité de votre
18 équipe...

19 R. Oui.

20 Q. Est-ce que sur le calendrier de réalisation, sur les
21 coûts du projet, l'ajout du contrôle routier a eu un
22 impact sur les... la conversion des données?

23 R. Je ne vous parlerai pas de coûts parce que je n'étais
24 pas impliqué, je vais vous parler d'efforts, mais
25 définitivement, ça a eu un impact parce qu'il fallait

1 encore une fois développer de nouveaux objets,
2 valider de la donnée supplémentaire. Donc, on parle
3 de temps ici, donc on vient d'étirer la période
4 nécessaire pour le faire, puis qui dit temps dans
5 notre domaine dit argent, forcément, là. L'effort
6 se...

7 Q. Vous n'êtes pas dans le financier, mais quand il y a
8 des gens qui travaillent...

9 R. Il faut les payer!

10 Q. ... on se doute qu'ils sont payés à un moment.

11 R. Hum hum.

12 Q. À moins que vous ayez des choses à rajouter sur
13 vraiment la volumétrie ou la complexité, j'aimerais
14 vous entendre sur la problématique des données à
15 l'étranger.

16 R. Oui.

17 Q. Avez-vous d'autres choses sur les... la complexité et
18 le volume?

19 R. Non, je pense que ça résume assez bien...

20 Q. Ça résumé la...

21 R. Oui.

22 Q. ... ce qui s'est produit?

23 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

24 Q. Oui, juste une précision : vous l'avez dit tantôt,
25 c'est-à-dire la différence entre conversion et

JOUR 64
7 octobre 2025

GUY BEAUPRÉ
Int. (Me Ranger)

1 migration.

2 R. Oui.

3 Q. Migration, on emmène direct à... on emmène
4 directement, on transfère; mais quand on fait une
5 conversion, il y a manifestement une manipulation qui
6 doit être faite, c'est ça?

7 R. C'est exactement ça. C'est qu'une migration, c'est du
8 1 pour 1. C'est-à-dire...

9 Q. C'est ça.

10 R. ... que je prends le champ, je le mets dans l'autre
11 champ. Quand vous avez des systèmes que vous mettez
12 la technologie à jour...

13 Q. Voilà.

14 R. ... bien, vous gardez le même logiciel, bien, c'est
15 une migration. Lorsque vous avez un nouveau logiciel
16 avec un nouveau modèle de données, bien, c'est de la
17 transformation. Parce que souvent, quand qu'on parle
18 de conversion, les gens... c'est très minimaliste,
19 c'est vraiment extraction des systèmes patrimoine, la
20 préparation de la donnée et l'amélioration, la
21 transformation, donc les règles d'affaires qu'on va
22 utiliser pour jumeler, des fois, de la donnée, faire
23 de l'acquisition de nouvelles données, de la donnée
24 virtuelle. On vous a parlé des règles d'affaires...

25 Q. Oui.

- 1 R. ... que ça se passait virtuellement, bien, c'est la
2 capture de tout ça, et après ça, d'être capable de
3 l'insérer. Mais le défi, c'est vraiment d'être
4 capable de valider qu'on n'a pas échappé des données
5 – hein, c'est ça – parce que ce n'est pas une
6 migration, donc tu n'as pas échappé des données, et
7 que la donnée a la même signification dans la
8 destination. C'est... c'est un art. Et plus qu'on a
9 de données, plus qu'on a de cas, bien, plus que ça
10 devient compliqué. Et la SAAQ, c'est une machine à
11 exceptions.
- 12 Q. Donc... et ce que vous avez dit tantôt, en termes de
13 grosseur, c'est ce que vous aviez... je l'ai écrit,
14 là, « au niveau mondial »?
- 15 R. C'est le... puis pourquoi j'affirme ça...
- 16 Q. Oui.
- 17 R. ... parce que je ne serais pas capable de le faire
18 autrement : dans mon expérience personnelle, c'était
19 définitivement la plus grosse conversion que j'ai
20 vue. Dans l'expérience de IBM-LGS, qui a fait des
21 validations auprès de leurs clients, c'était
22 également le plus gros... le plus grand programme de
23 conversion...
- 24 Q. De conversion.
- 25 R. ... qui n'avait jamais été vu. J'ai parlé à une

1 occasion à une personne qui disait qu'il avait fait
2 500 millions, mais c'était quelques objets, donc, ce
3 n'était pas comparable en termes de complexité. C'est
4 pour ça qu'on était des pionniers dans – on aime ça
5 au Québec, là, les barrages et tout ça – bien, on
6 était des pionniers dans ce domaine-là aussi.

7 Q. Je comprends. Merci pour la précision.

8 **Me VINCENT RANGER :**

9 Q. Bien, vous avez déjà commencé à devancer ma prochaine
10 question. Je voulais que vous nous expliquiez les
11 étapes d'une conversion, mais surtout dans une
12 optique, là, de comprendre les enjeux de données qui
13 vont à l'étranger ou pas, là. À quel moment il y a
14 des... quelles étapes se font ici? À quelles étapes
15 on a accès à de l'information personnelle ou pas
16 quand on fait la conversion de données? Je ne sais
17 pas si vous pourriez...

18 R. Oui oui, c'est une bonne question. Je vais essayer de
19 garder le focus sur cet aspect-là. Dans un processus
20 de conversion qu'on appelle « conversion à tard »,
21 là, on devrait appeler ça « amélioration » – il y en
22 a qui appellent ça « nettoyage » – mais c'est :
23 améliorations de la donnée, mise... en fait,
24 préparation, donc extraction, transformation – ça,
25 c'est le processus standard – chargement dans un

1 environnement d'essai – et le terme est extrêmement
2 important, ce n'est pas juste en production qu'on
3 fait ça, là, ça serait impossible. Donc, on fait un
4 sous-ensemble des objets de données. Donc, si vous
5 avez 205 objets – oups, excusez – 205 objets, comme
6 j'ai mentionné plus tôt, vous en faites une
7 vingtaine, il y a un ordre, hein, c'est attaché,
8 bien, vous voulez valider le résultat. Donc, vous
9 avez besoin de vraies données – c'est une exception,
10 généralement – vous avez besoin de vraies données,
11 parce que l'objectif, il en a deux : améliorer la
12 donnée, donc la donnée, il faut qu'on la connaisse,
13 il faut qu'elle soit réelle, et améliorer le
14 programme. Donc, si le programme ne marche pas en
15 conséquence de la donnée, bien, on a une
16 problématique. Donc, c'est un processus en
17 rétroaction. Donc, vous faites une dizaine d'objets,
18 vous chargez dans la destination, vous roulez des
19 programmes de validation, comme je vous ai parlé tout
20 à l'heure, vous dites : « Oh! Il y a plus
21 d'erreurs », parce que la donnée, c'est vivant, il y
22 a de nouvelles erreurs. Vous allez à la source, vous
23 vous dites : on va prendre une autre copie pour
24 garder les données intègres, vous allez améliorer la
25 donnée, vous allez la reconsommer, vous allez

1 constater. Au prochain essai... c'est des essais
2 subséquents. Au prochain essai – vous allez
3 comprendre pourquoi je vous explique ça dans un
4 instant – vous allez prendre les 20 objets, vous
5 allez les réexécuter, parce qu'il y a un ordre, vous
6 allez ajouter une vingtaine d'objets, et là, la
7 donnée va... encore là, on va corriger des erreurs
8 sur les 20 premiers et sur les nouveaux! Et ça
9 augmente comme ça jusqu'à la fin. Donc, si je reviens
10 à l'aspect confidentialité, on parle souvent de
11 donnée... d'envoyer de la donnée à l'étranger. La
12 problématique ne venait pas de là. La problématique,
13 c'est l'accès aux données. O.K. Et moi, qui avais
14 déjà fait des dossiers confidentialité, entre autres
15 chez Hydro-Québec et le curateur public, j'étais très
16 sensible à ça. Et il y a déjà eu des situations, je
17 pense que c'est dans les années 90 ou 2000, où le
18 crime organisé avait eu accès aux données. Donc,
19 j'étais extrêmement sensible à cela. Et j'ai dit « il
20 faut... » la loi, ce qu'elle disait à l'époque, là,
21 c'est... la loi a changé, c'est la loi 25 maintenant,
22 mais en gros, si on la vulgarise, ça disait : « Bien,
23 si tu n'as pas affaire à... si tu n'as pas besoin des
24 données dans ton exercice courant, tu ne devrais pas
25 avoir accès aux données. » Donc, ici, ce qu'on avait,

1 c'est que l'équipe qui faisait les programmes, qui
2 réalisait les programmes – les concepteurs aussi, là
3 – les gens qui transfèrent le besoin d'affaires sur
4 des dossiers devaient avoir besoin d'un certain accès
5 à de la donnée confidentielle. Des fois, c'est un
6 sous-ensemble; des fois, c'était plus grand. Donc, ce
7 n'est pas juste au moment de la production que les
8 gens... parce que les gens en production, il est trop
9 tard, là. On exécute une machine et personne n'a
10 accès véritablement, mais c'est vraiment dans le
11 processus de développement. Donc, c'est... le risque,
12 à la fois, moi, dans mon devoir conseil, mais pour la
13 SAAQ, c'était de dire : « On s'expose... c'est quoi
14 notre niveau d'exposition au risque, sachant ce qui
15 se passait sur le marché? » Il a été jugé par la SAAQ
16 – c'est eux qui ont tranché à la toute fin...

17 Q. Bien là, vous devancez un peu... on va y aller étape
18 par étape. On va essayer de comprendre d'abord
19 comment ça fonctionne, puis après, on ira...

20 R. Désolé!

21 Q. Donc, vous avez expliqué qu'on utilise des données et
22 des objets de données pour faire des tests... un test
23 partiel, je comprends?

24 R. Des tests unitaires.

25 Q. Des tests que vous appelez les tests unitaires.

1 Pourquoi on ne peut pas utiliser des données fictives
2 à cette étape-ci?

3 R. C'est une excellente question. C'est qu'il faudrait
4 être en mesure... j'ai expliqué, encore une fois,
5 tout à l'heure, que c'est des mégaconversions. Donc,
6 il y a plein de situations, plein de types d'erreurs
7 qui peuvent survenir. Donc, d'être capable de simuler
8 puis de créer, à chaque fois, les chaînes d'objets en
9 respectant les règles de dépendance puis d'essayer de
10 simuler tous les cas, de un, ça serait un travail
11 gigantesque, et d'être capables par la suite
12 d'appliquer ça aux vraies données, ça serait
13 pratiquement impossible. Donc, l'idée ici, c'est de
14 le faire avec des... au début, du moins, avec des
15 sous-ensembles pour être capable d'appliquer ça et de
16 corriger les données. Donc, je parlais de... tout à
17 l'heure, je vous ai parlé de système de rétroaction,
18 bien, c'est exactement pour ça. C'est... on n'a pas
19 le choix, là, c'est la façon de faire.

20 Q. Donc...

21 R. Et c'est comme ça que ça s'est fait ailleurs aussi,
22 là. Ce n'est pas une exception à la SAAQ.

23 Q. Mais je veux juste... je ne suis pas 100 % certain
24 d'avoir compris votre réponse.

25 R. O.K.

JOUR 64
7 octobre 2025

GUY BEAUPRÉ
Int. (Me Ranger)

1 Q. Donc, on a besoin de données réelles parce que ça
2 serait trop complexe d'en créer ou parce qu'on doit
3 nettoyer...

4 R. Les deux.

5 Q. ... en même temps les...

6 R. Les deux situations.

7 Q. Les deux?

8 R. Oui.

9 Q. Donc...

10 R. Ça serait pratiquement impossible d'identifier toutes
11 les situations, parce que là, on parle de... encore
12 là, d'une machine à exceptions, la SAAQ, mais comment
13 on ferait, par la suite, pour appliquer ça sur des
14 données réelles, quand qu'on l'a fait avec des
15 données créées de toutes pièces? L'autre facteur,
16 c'est que quand vous créez des données, vous allez
17 arranger les données pour que ça marche.

18 Q. C'est-à-dire que les données sont trop belles quand
19 on les crée, c'est ça?

20 R. Bien, on ne voit pas les cas réels! Et c'est la même
21 chose pour les tests, là, que vous avez parlé, c'est
22 que si on crée de la donnée, on crée un problème.
23 Donc, l'idée, c'est d'en créer... si vous avez besoin
24 d'en créer, c'est d'en créer le minimum possible.
25 C'est une meilleure pratique.

1 Q. Et là, vous avez fait référence au cadre législatif,
2 donc je comprends que vous, dans le cadre de vos
3 travaux, vous êtes astreint à donner accès à des
4 données qu'aux personnes à qui c'est nécessaire d'y
5 avoir accès?

6 R. Dans le cadre de leurs fonctions, exactement.

7 Q. Et là, pendant ces tests-là, les données, elles
8 transitent par où? Elles sont au Québec? Elles
9 transitent à l'international? Comment ça fonctionne?

10 R. De un, on... à cause de la décision qui a été prise,
11 on n'a pas permis aucun accès hors Québec, parce
12 qu'on voulait que les lois québécoises s'appliquent,
13 on voulait protéger les données. Donc, c'est
14 uniquement sur les systèmes de la SAAQ, donc on a
15 fait créer un environnement qu'on appelait « DB2
16 CASA », qui était un environnement transitoire, et
17 les données ne sortaient pas de la SAAQ. Les données
18 étaient là, puis on a même fait valider les dossiers
19 criminels des gens pour être sûrs qu'on respecte la
20 loi.

21 Q. Donc, ça, c'est ce qui s'est produit dans les faits.
22 Les...

23 R. Oui.

24 Q. ... données sont restées... là, on parle au niveau de
25 la L1, les données sont restées sur des serveurs, là,

JOUR 64
7 octobre 2025

GUY BEAUPRÉ
Int. (Me Ranger)

1 je présume de la...

2 R. L1 et L2.

3 Q. L1 et L2 aussi.

4 R. Hum hum.

5 Q. Et là, à travers ça, on a compris, dans le cadre de
6 nos travaux à la Commission, qu'il y avait ce qu'on a
7 appelé un *blender*, je pense que le terme plus exact
8 serait peut-être un outil d'anonymisation...

9 R. Exact.

10 Q. ... est-ce que c'est exact?

11 R. Exact.

12 Q. Et là... bon, premièrement... première question,
13 pourquoi on n'utilise pas cet outil d'anonymisation
14 là pour faire les tests dont vous nous avez parlé,
15 les essais, là?

16 R. Bien, encore une fois, c'est que... que je crée de la
17 donnée qui soit bidon ou que j'anonymise des données
18 réelles, l'impact est le même. Ça veut dire que je ne
19 suis pas capable d'identifier comment je vais
20 appliquer ces correctifs-là sur ma donnée réelle au
21 final. Parce que le principe d'amélioration de
22 qualité de données, c'est simple, c'est que je fais
23 de l'échantillonnage, j'essaie de trouver des cas
24 types d'erreurs, je vais – parce que, dans le fond,
25 je ne le sais pas, je ne l'ai pas transformé encore –

1 je vais appliquer des règles, des correctifs sur DB2
2 CASA, que je vous ai parlé il y a un instant, et là,
3 je vais essayer mes programmes de conversion, je vais
4 découvrir de nouvelles erreurs que je vais
5 réappliquer, en rétroaction, sur mes règles de
6 correction. Et là, je me prépare comme ça, je fais
7 des cycles. Si vous avez de la donnée anonymisée ou
8 de la donnée bidon, bien, vous n'êtes pas en mesure –
9 surtout dans une mégaconversion, puis j'insiste
10 là-dessus, où qu'il y a des milliers de cas – vous
11 n'êtes pas en mesure de faire les travaux
12 correctement. Donc, c'est la raison qu'on fait ça.

13 Q. Et là, si je reste sur l'outil d'anonymisation, à
14 quoi sert-il, donc, dans le cadre du programme CASA?

15 R. Excellente question. Lorsque j'ai été responsable du
16 plan global, donc la stratégie, en fait, d'exécution
17 de la livraison, ce qu'on... ce qu'on recommande,
18 selon les meilleures pratiques, puis qui a été validé
19 dans multiples projets, c'est : test, test et test
20 encore. O.K.? C'est le processus de base. Dans le
21 fond, ce qu'on veut stimuler, c'est une mise en
22 production avant la mise en production. Donc,
23 qu'est-ce qu'on fait, c'est qu'on charge des données
24 réelles, comme on le ferait au moment de la
25 production, mais en plus petit volume, bien

1 évidemment, parce qu'on n'est pas rendu à la toute
2 fin, et une fois qu'on a chargé ces données-là, on
3 voudrait simuler une journée dans la vie de la SAAQ.
4 Donc, si on était après la production. Qu'est-ce
5 qu'on fait? C'est qu'on veut consommer ces données-là
6 et valider si les processus d'affaires répondent aux
7 besoins. Et là, on va découvrir de nouveaux problèmes
8 reliés à la donnée et des problèmes reliés au
9 processus. Donc, on est à un autre endroit. Mais je
10 vous ai mentionné tout à l'heure que la loi et les
11 recommandations qui avaient été faites par la
12 Commission d'accès à l'information, à l'époque,
13 c'était de... encore une fois, d'anonymiser... bien,
14 en fait, ils ne disaient pas « anonymiser », mais
15 c'est comme ça que c'est interprété par les
16 organisations, c'est d'anonymiser les données qui
17 vont être consommées dans des cycles d'essais. Donc,
18 imaginez pour un instant que vous avez votre essai de
19 conversion avec de la vraie donnée et vous avez votre
20 essais de processus, qu'on appelle communément des
21 essais intégrés, avec de la donnée... qui doit être
22 anonymisée, selon ce que je vous ai expliqué. Donc,
23 entre les deux, il y a un processus qui est
24 nécessaire qui s'appelle le processus
25 d'anonymisation. Donc, vous chargez... vous nettoyez

1 de la donnée réelle, vous chargez de la donnée
2 réelle, selon où vous êtes rendu, vous anonymisez,
3 basé... en travaillant avec le contentieux puis en...
4 en validant qu'est-ce qui est considéré comme
5 personnel et confidentiel nominatif. Et une fois que
6 ça, c'est fait, il y a une validation qui est faite
7 pour s'assurer que... qu'on n'échappe rien. Et là, on
8 permet aux gens à l'intérieur de la boîte, donc à la
9 fois des gens de... de la SAAQ et des consultants,
10 l'intégrateur, de faire des essais intégrés sur ces
11 données-là qui sont anonymisées. Donc, là, on ne
12 valide pas nécessairement la donnée dans sa nature,
13 mais dans son format, parce que ça a été un autre
14 objectif. Donc, ça, c'est le processus qu'on va
15 répéter cinq, six, sept fois. Dans le cas de... dans
16 le cas de la SAAQ, c'était plus que ça, là, c'était
17 des dizaines de fois. Mais c'est un processus qu'on
18 va répéter comme ça de façon – je vais finir par le
19 briser! – de façon itérative à travers la livraison.

20 Q. Donc, vous faites une distinction entre l'accès à des
21 données pour des fins de tests de conversion ou de
22 nettoyage de la donnée anonymisée qui sert, de
23 manière un peu plus générale, pour les tests des
24 processus?

25 R. Exact, exact.

1 Q. Et là, qu'est-ce qui se passe avec l'outil
2 d'anonymisation quand vous êtes présent à la SAAQ au
3 début du projet?

4 R. Ce que... ce que j'ai vu et entendu, c'est que
5 l'outil qui avait été proposé n'était plus supporté.
6 Puis je n'irai pas plus loin nécessairement à ce
7 niveau-là. Et à ce moment-là, on avait une
8 problématique, c'est-à-dire de trouver un outil qui
9 nous permettrait de le faire, pas juste dans un
10 environnement, penser qu'une solution comme ça, c'est
11 bâti sur plusieurs applications. Donc, on parle
12 souvent de SAP, mais c'est plusieurs composantes de
13 SAP. Et il faut s'assurer que la donnée, elle, elle
14 voyage, hein, les transactions, ce n'est pas juste
15 sur un système, ça voyage à travers les... donc, il a
16 fallu mettre une équipe en place qui avait comme...
17 en fait, on a eu... on a rencontré des fournisseurs
18 potentiels de solutions qui pourraient répondre à ce
19 besoin-là. On a mis une équipe en place, elle a été
20 formée, puis le travail quotidien de cette équipe-là,
21 c'était de développer des règles basées sur non
22 seulement le modèle de dépendance de la conversion,
23 là, qui disait : « Bien, tel champ est nominatif; tel
24 champ est nominatif » ou « la combinaison de ce
25 champ-là avec tel autre champ rend la donnée

1 personnelle et confidentielle. » Donc, les gens ont
2 développé des règles pour appliquer ça sur la donnée.
3 Donc, c'est pareil comme si nous, on chargeait, il y
4 avait une gestion de la sécurité qui faisait que
5 personne d'autre ne pouvait avoir accès; on ouvrait
6 la porte à certaines personnes qui devaient faire
7 l'anonymisation, on la refermait, puis on donnait
8 d'autres rôles très spécifiques pour des besoins
9 d'essai. Donc, même si quelqu'un avait accès aux
10 bases de données, bien, aurait vu de la donnée qui
11 est complètement bidon, en fait...

12 Q. Mais là, si je reviens dès le départ, l'outil
13 d'anonymisation, il devait être fourni par SAP, c'est
14 exact?

15 R. À l'origine, oui. Ça faisait partie, à ma
16 compréhension, de l'appel d'offres.

17 Q. Et c'est ça que SAP n'était plus en mesure de
18 fournir...

19 R. Bien, ils ont fourni l'outil, mais pour des raisons
20 que j'ai expliquées, il a été jugé à l'époque – je
21 n'ai pas tout le détail, là – que l'outil ne serait
22 pas adéquat pour faire le travail.

23 Q. Là, je reviens un peu en arrière, je reviens à la
24 décision de faire les travaux au Québec, donc dans la
25 salle... dans la banque de données dont vous nous

1 avez parlé. Est-ce qu'antérieurement à cette
2 décision-là, il y avait eu une entente ou des
3 discussions avec la SAAQ sur le fait que ces tests-là
4 ou cette conversion-là devait être faite à
5 l'étranger?

6 R. Je n'étais pas impliqué dans ces discussions-là. Ça
7 serait spéculatif de ma part de répondre à ça. Je
8 n'en ai pas d'idée.

9 Q. Donc, à votre connaissance, il n'y a pas une
10 autorisation que la SAAQ donne en disant : « Cette
11 portion-là peut être faite à l'étranger »?

12 R. Je n'ai aucune idée.

13 Q. Et quand on parle du plan global de conversion, là,
14 vous en avez parlé il y a quelques instants...

15 R. Bien, plus large. Le plan global, c'est le plan
16 global de la livraison.

17 Q. De la livraison?

18 R. La conversion s'inscrit à l'intérieur du plan global.

19 Q. Et à quel moment ça se fait, cette portion-là de plan
20 global pour la conversion?

21 R. C'est au tout début.

22 Q. Au tout début, donc...

23 R. Tout début.

24 Q. ... mi-2017, début 2017?

25 R. Oui, parce que ça fait partie de l'élaboration de la

1 stratégie. Lorsqu'on regarde les différents intrants,
2 bien, on prend un recul, comme je vous ai expliqué,
3 on regarde la donnée, on regarde des volumes, on
4 garde le potentiel de gérer les environnements
5 correctement. On ne peut pas faire ça dans... dans
6 des mégaenvironnements, là, ce n'était pas
7 nécessairement planifié comme ça. Donc, il y a toute
8 une analyse... et on élabore une stratégie, et cette
9 stratégie-là va nous amener à des conclusions, et on
10 transfère ça dans le plan global. Donc, moi et mes
11 collègues, là... à l'époque, ce ne était pas moi qui
12 étais responsable du plan global, mais j'étais
13 responsable d'une sous-section, si vous préférez. Et
14 puis... et puis, là, on travaille ensemble pour bâtir
15 un plan global, un PGL, qui va représenter cette
16 réalité-là. Et là, on soumet le plan global à
17 l'équipe de gestion qui, elle, accepte ou non, là. Et
18 c'est là qu'on confirme, ni plus ni moins – d'un
19 point de vue conversion, du moins, là – c'est là
20 qu'on confirme l'envergure des travaux qu'on
21 s'apprête à faire.

22 Q. Là, je reviens à la question des données à
23 l'étranger. Vous avez dit qu'à un certain moment il y
24 a une décision de faire ces travaux-là au Québec.

25 R. Oui.

1 Q. Qui aborde le sujet en premier? C'est la SAAQ ou
2 c'est vous? Qui approche qui pour faire part de cette
3 préoccupation-là?

4 R. C'est combiné, c'est un travail d'équipe, hein,
5 c'est... ma collègue et moi, on avait le même type de
6 préoccupations. Donc, ce qu'on a fait, c'est qu'on a
7 regardé les différents intrants, donc l'exposition au
8 risque, c'est comme ça qu'on regarde ça. Donc, il y
9 avait non seulement moi, mais il y avait monsieur
10 Dubé aussi qui était responsable du groupe qui...
11 pour la SAAQ.

12 Q. Alain Dubé?

13 R. Alain Dubé, qui était responsable de ça. Et puis tous
14 les paramètres ont été évalués, et la SAAQ, c'est
15 eux, au final, qui prennent la décision. La SAAQ a
16 dit : « Merci, Guy, les conclusions sont correctes et
17 on ne peut pas s'exposer à ce risque-là. » Donc, vous
18 connaissez la suite. Je n'ai pas été impliqué
19 là-dedans, là, mais ça a résulté en une date 35, si
20 je ne me trompe pas, donc il y a eu beaucoup de
21 discussions et de négociations, mais mon intervention
22 et celle de l'équipe conversion et de l'équipe techno
23 en tant que telle s'est résumée à dire : on veut
24 protéger les données des citoyens du Québec, on ne
25 peut pas se permettre ce risque-là. Si jamais on

1 avait une fuite, les conséquences seraient extrêmes.
2 Et c'est comme ça que ça s'est passé, en gros.

3 Q. Je comprends, mais on dirait qu'il me manque un
4 morceau dans votre explication...

5 R. Allez-y.

6 Q. ... parce que vous présentez ça comme un
7 changement...

8 R. Oui.

9 Q. ... où on a pris cette décision-là, mais je n'arrive
10 pas à me situer à quel moment il était prévu que ces
11 travaux-là ne se fassent pas au Québec.

12 R. Ah!

13 Q. Si vous dites qu'il y a une décision, c'est que donc
14 on bouge ou on a un état de fait avant...

15 R. O.K.

16 Q. ... ou qui n'est pas celui après la décision?

17 R. O.K. Non, mais c'est une... ça aussi, c'est une
18 excellente question. Dans la réponse à l'appel
19 d'offres, quand on a parlé des éléments de la
20 conversion, l'idée était, dès le départ, d'envoyer
21 certains développements, même pour la conversion, à
22 l'extérieur du pays.

23 Q. L'idée d'IBM?

24 R. L'idée de base, oui, l'idée fondamentale, la réponse
25 à l'appel d'offres. Et clairement, surtout avec un

1 peu de recul aujourd'hui, ce que je me rends compte,
2 c'est que tous les paramètres n'avaient pas été
3 évalués. Et la première chose qu'on fait quand qu'on
4 est dans la position que moi j'étais à l'époque,
5 c'était... c'est de prendre... dire : « Je m'attaque
6 à quoi au juste? » Et là, on a pris connaissance de
7 la qualité des données, on a pris connaissance du
8 processus, on a pris connaissance de tout ce que ça
9 voulait dire, et c'est là qu'on a dit : « Non, ça n'a
10 pas de sens qu'il y ait un risque que les données
11 soient accessibles à l'étranger. » T'sais, les lois
12 québécoises en Inde, par exemple, là – ça aurait pu
13 être ailleurs – ils ne sont pas tellement préoccupés
14 par nos lois, elles ne sont pas applicables. Donc, à
15 ce moment-là – pour ne pas dire d'autre chose! – ça
16 fait que dans le fond, c'est comme ça que ça s'est
17 passé, puis ils ont dit : « Pourquoi prendre un
18 risque? » Même si le risque était petit, là... on
19 considérait que le risque était élevé, nous autres,
20 là, mais même si le risque est petit, pourquoi
21 prendre un risque avec les données des Québécois? En
22 gros, c'est ça.

23 Q. Donc, IBM assume, dans sa soumission, que certaines
24 portions vont se faire... vont...

25 R. À l'étranger.

- 1 Q. ... vont se faire à l'étranger ou des données vont
2 être accessibles à l'étranger, et là, vous, avec
3 votre binôme, exprimez la préoccupation que c'est
4 potentiellement un problème?
- 5 R. Bien, je ne pense pas que... je ne pense pas
6 qu'eux... pour être bien honnête, je ne pense pas
7 qu'eux pensaient que les données seraient accessibles
8 à l'étranger. C'est quand on va dans le détail –
9 hein, on dit que le diable est dans le détail – quand
10 on va dans le détail, on se rend compte que c'était
11 le cas. Pour être capable de faire des tests
12 unitaires avec le nombre de cas qu'on avait, il
13 faudrait que, d'une façon ou d'une autre, dans
14 l'environnement – on appelait ça un mandant unitaire,
15 là, c'est un... voyez-le comme un environnement
16 d'essais – aurait eu accès aux données.
- 17 Q. Mais là, vous...
- 18 R. Donc, qu'est-ce qu'ils font avec? On ne le sait pas.
- 19 Q. Mais là, vous parlez de test unitaire. Tout à
20 l'heure, vous m'avez dit que les tests unitaires,
21 c'est après l'outil d'anonymisation...
- 22 R. C'est avant, c'est les tests intégrés après l'outil
23 d'anonymisation.
- 24 Q. O.K. Donc... mais pour les tests unitaires, est-ce
25 qu'on utilise des données anonymisées ou des données

1 réelles?

2 R. Données réelles.

3 Q. Des données réelles. Mais ça, les tests unitaires
4 sont faits dans tous les processus, corrigez-moi si
5 je me trompe?

6 R. Il ne faut pas mélanger les tests unitaires
7 fonctionnels, les tests unitaires conversion.

8 Q. O.K. Vous parlez des tests unitaires conversion?

9 R. Conversion, qui sont limités dans un environnement
10 sécurisé, que seule l'équipe conversion a accès.

11 Q. Et là, je ne sais pas... vous partez en 2020, là,
12 mais est-ce qu'au moment où vous partez, ce même
13 débat-là est présent au niveau de la L2? Êtes-vous
14 impliqué dans ce même débat-là de qu'est-ce que...
15 est-ce que les travaux vont se faire au Québec ou
16 pas? Outils d'anonymisation ou pas? Êtes-vous appelé?

17 R. C'était déjà acquis qu'on ne changeait pas la
18 structure de l'équipe et qu'on continuait dans le
19 même ordre de pensée pour les mêmes raisons. Il n'y
20 avait rien qui avait changé. Donc, on a continué avec
21 la même approche, la même façon de faire. Donc, quand
22 j'ai quitté, moi, en juillet 2020, j'étais
23 responsable des deux équipes, comme je vous ai
24 expliqué, là, à la fois l'équipe d'intégration, là,
25 CEQ, et l'équipe de conversion, et c'était encore le

JOUR 64
7 octobre 2025

GUY BEAUPRÉ
Int. (Me Ranger)

1 cas. Donc, on n'avait pas rien changé. Et c'était
2 respecté.

3 Q. Mais là, par contre, l'outil d'anonymisation, il est
4 disponible à ce moment-là pour la L2?

5 R. L'outil d'anonymisation est disponible et on s'en
6 sert à tous nos essais. À travers...

7 Q. Les essais...

8 R. Entre les essais de conversion – je vais être précis
9 – et les essais intégrés.

10 Q. O.K. Et là... parce qu'on semble faire un lien dans
11 la documentation entre les... l'outil d'anonymisation
12 et la décision d'aller à l'étranger ou pas ou d'avoir
13 des accès à l'étranger ou pas? Faites-vous un lien,
14 vous?

15 R. Non, pas du tout.

16 Q. Pas du tout? Ce que je comprends de votre témoignage,
17 c'est que c'est deux choses différentes?

18 R. C'est deux choses différentes. Même si on avait
19 décidé de prendre un risque puis d'aller à
20 l'étranger, le besoin d'anonymisation n'aurait pas
21 changé. C'est-à-dire qu'on n'aurait pas pu donner
22 accès à tout le monde, les 600 quelques personnes du
23 programme, à des données des citoyens du Québec.
24 Imaginez-vous le risque, c'est complètement aberrant.
25 Donc, ça aurait... on aurait fait la... en fait, on

1 aurait recommandé la même approche d'anonymisation.
2 Puis vous savez qu'en production, après ça, on parle
3 de journalisation, donc c'est un autre phénomène où
4 on s'assure d'avoir une trace de tout ce qui a été
5 accédé et pourquoi, là. Mais l'aspect
6 « anonymisation » aurait eu lieu pareil. C'est juste
7 que là, on avait un facteur de risque plus grand
8 d'exposer les données que les données... imaginez que
9 vous avez un terminal en Inde – pour ne pas le nommer
10 – et les données sont au Québec, mais vous y avez
11 accès, il n'y a rien qui empêche quelqu'un de prendre
12 un cellulaire puis prendre une photo, puis après ça,
13 vendre ça sur un marché... marché noir. Dark Web et
14 compagnie. Donc, on ne voulait pas prendre cette
15 chance-là. C'est juste ça, c'est... fondamentalement,
16 c'était ça. C'était ça l'esprit.

17 Q. Ma dernière question serait pour vous demander les
18 raisons de votre départ. Pourquoi vous n'avez pas
19 terminé la... vous n'avez pas... en fait, vous ne
20 l'avez pas faite, finalement, la conversion de
21 données à la fin du projet?

22 R. Bien, ils ont appliqué la même stratégie, à ma
23 compréhension, là, mais la raison de mon départ est
24 fort simple, c'est que j'avais été trois ans et demi
25 aller-retour, là, entre chez moi et – près de

1 Montréal – et Québec, et il y avait un épuisement,
2 là, une fatigue qui s'accumule. Puis ma fille était
3 au secondaire, était dans son adolescence, à un
4 moment donné, un père doit être présent. Donc, il
5 avait ça, il y avait la COVID, donc tout ça ensemble
6 faisait que ça pesait dans la balance. Puis vous
7 savez, dans le genre de rôle que je joue, j'ai besoin
8 d'avoir accès à la direction du programme. Donc, dans
9 mon cas, à Karl, monsieur Karl Malenfant. Et pour des
10 raisons que j'ignore – je l'ai appelé « monsieur
11 Malenfans »; je le connais bien, là – mais pour des
12 raisons que j'ignore, Karl est devenu absent du
13 programme, il avait sûrement de bonnes raisons, mais
14 moi, ça ne me permettait plus de jouer mon rôle de
15 stratège correctement puis d'avoir la même influence
16 sur le programme. Donc, j'ai jugé que mon rôle... ma
17 présence ou l'importance de ma présence était moins
18 grande qu'elle devrait l'être à ce moment-là. Et
19 quand j'ai mis tout ça dans la balance, j'ai dit :
20 « Bon, bien, c'est peut-être le temps que je passe à
21 d'autres choses. »

22 Q. Quand vous parlez de l'absence de monsieur Malenfant,
23 vous ne parlez pas de son absence de maladie...

24 R. Pas physique.

25 Q. ... mais bien... pas physique, là, mais au sens de

JOUR 64
7 octobre 2025

GUY BEAUPRÉ
Int. (Me Ranger)

1 vos relations directes avec lui, là?

2 R. Mes relations directes avec lui. Mais comme je vous
3 dis, c'est un monsieur très intelligent, là, mais
4 moi, j'ai besoin d'avoir accès, et pour une raison
5 que je ne comprends pas, je n'avais plus d'accès.
6 Donc... c'est un monsieur que je respecte beaucoup,
7 là, mais je n'avais plus d'accès, donc je ne pouvais
8 plus jouer mon rôle en tant que tel.

9 Q. Bon, je vous ai menti, j'ai une autre question de
10 curiosité pour vous.

11 R. Ah! Allez-y! Je vais vous la...

12 Q. Juste avant de terminer...

13 R. Je vais vous la facturer!

14 Q. Oui! Parce que je réalise que vous étiez dans
15 l'équipe de Deloitte, vous l'avez...

16 R. À l'origine.

17 Q. ... dit tout à l'heure. Est-ce que la stratégie de
18 conversion était similaire chez Deloitte dans sa
19 soumission?

20 R. Malheureusement, je ne peux pas vous répondre, je
21 n'ai pas participé. Je suis arrivé à la toute fin
22 lorsqu'il y avait des présentations et j'ai fait acte
23 de présence plus que n'importe quoi, je n'ai pas
24 anticipé à l'élaboration de l'appel d'offres.

25 Q. Vous avez juste fait l'entrevue puis c'est tout, là?

JOUR 64
7 octobre 2025

GUY BEAUPRÉ
Int. (Me Ranger)

1 R. C'est à peu près ça.

2 Q. Je n'ai plus d'autres questions, Monsieur le
3 Commissaire.

4 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
5 [Inaudible].

6 **Me SÉBASTIEN LAPRISE :**
7 Oui, Monsieur le commissaire, mais j'aimerais exhiber
8 un document au témoin, donc...

9 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
10 Donc, vous voulez cinq minutes?

11 **Me SÉBASTIEN LAPRISE :**
12 Cinq minutes, ça va être suffisant.

13 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
14 Comme vous voulez. Parfait.

15 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**
16 Juste avant... je vous interromps encore une fois!
17 Les pièces de monsieur Perron qui avaient été cotées
18 sous 87_P-1867 à 1870...

19 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
20 Oui...

21 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**
22 ... on s'est rendu compte que ces cotes avaient déjà
23 été attribuées à d'autres pièces.

24 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
25 Donc...

JOUR 64
7 octobre 2025

GUY BEAUPRÉ
Int. (Me Ranger)

1 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

2 Donc, elles vont être cotées de 87_P-1898 à 87_P-1901
3 et tout est sous contrôle.

4
5 **(PIÈCES 87_P-1898 À 87_P-1901)**

6
7 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

8 C'est parfait. Vous êtes toujours aussi efficace,
9 madame la greffière!

10 **Me VINCENT RANGER :**

11 Une chance qu'on l'a.

12 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

13 Oui, tout à fait. Alors, vous me faites signe...

14
15 **(12 h 00 - SUSPENSION DE L'AUDIENCE)**

16 **(12 h 03 - REPRISE DE L'AUDIENCE)**

17
18 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

19 Veuillez vous lever. Reprise de l'audience.

20 Vous pouvez vous asseoir.

21 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

22 Votre témoin, maître Laprise.

23 **CONTRE-INTERROGÉ PAR Me SÉBASTIEN LAPRISE :**

24 Merci, Monsieur le commissaire.

25 Q. Monsieur Beaupré, bonjour.

1 R. Bonjour.

2 Q. Alors, quelques questions de précision. D'abord, j'ai
3 compris de votre témoignage que vous avez indiqué
4 qu'à votre arrivée, lorsque vous prenez connaissance
5 des données qui ont été annoncées dans les documents
6 d'appel d'offres, vous avez dit que la SAAQ avait
7 présenté de bonne foi les données à convertir...

8 R. Hum hum.

9 Q. ... connues à l'époque des documents d'appel
10 d'offres; c'est exact?

11 R. Tout à fait.

12 Q. J'ai compris également que vous n'avez pas participé
13 à la stratégie de conversion ou à l'élaboration de la
14 stratégie de conversion de Deloitte, à l'époque où
15 vous étiez présenté comme celui qui allait la
16 diriger?

17 R. Tout à fait.

18 Q. J'ai compris également que vous arrivez chez... comme
19 sous-traitant de LGS, après que la stratégie de
20 conversion de LGS ait été élaborée, forcément?

21 R. C'est vrai.

22 Q. Donc, dans la soumission de LGS, à votre arrivée, là,
23 vous constatez que la stratégie de conversion était
24 pour convertir, je vous rappelle, là un milliard de
25 données colligées par la SAAQ, reposait sur la

1 confection de tableaux Excel; est-ce que j'ai bien
2 compris votre témoignage?

3 R. Tout à fait.

4 Q. Donc, vous dites de ça que la stratégie de conversion
5 de LGS n'était pas du tout adaptée aux
6 méga-conversions que vous vous apprêtiez à
7 entreprendre?

8 R. C'est tout à fait vrai.

9 Q. Parfait. Merci. Pas d'autres questions.

10 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

11 Q. Alors, on est à l'étape... on est à l'étape des
12 commentaires, recommandations. Alors...

13 R. Oui, je me suis permis de les écrire parce que...

14 Q. C'est excellent.

15 R. ... je sais que vous avez un intérêt pour...

16 Q. Oui.

17 R. ... les recommandations.

18 Q. Absolument.

19 R. Donc, j'en ai quelques-unes.

20 Q. Oui.

21 R. Et puis on pourra... on pourra en discuter, il y en a
22 six, en fait.

23 Q. Excellent.

24 R. Je vais essayer de garder ça court quand même.

25 Q. Il est 12 h 04, techniquement, on peut aller jusqu'à

1 12 h 30.

2 R. Ah, O.K., parfait.

3 Ma première recommandation serait – puis là, je vous
4 parle basé sur le vécu...

5 Q. Oui, tout à fait.

6 R. ... et aussi en... non seulement en termes de
7 personne qui a été sur le programme jusqu'en juillet
8 2020, mais comme citoyen, O.K.?

9 Première recommandation serait d'améliorer le
10 processus de communication puis de formation. Je
11 pense que les citoyens du Québec, dans le fond, n'ont
12 pas eu... en fait, les gens du Québec sont très
13 intelligents, et si on leur avait dit d'avance que :
14 « Soyez patients, c'est un système qui a 40 ans
15 d'histoire, on ne sera pas stables immédiatement,
16 s'il vous plaît, veuillez faire... exécuter vos
17 transactions avant telle date », probablement qu'on
18 ne serait pas dans la situation qu'on est
19 présentement. Deuxième point qui est associé à ça, je
20 vous ai dit « formation »; moi-même, j'avais été dans
21 un... chez un mandataire, dans un centre de services,
22 puis j'avais demandé à une demoiselle qui me servait,
23 j'avais demandé : « Avez-vous eu de la formation? »
24 Elle m'a dit : « vous êtes au courant du programme,
25 monsieur, de ce qui s'en vient? » J'ai dit : « Oui,

7 octobre 2025

1 je travaille sur... sur le mandat. »
2 Elle m'a dit : « On a eu si peu de formation. On a eu
3 des PowerPoint. » Ça, c'est ses paroles à elle, à
4 l'époque. Donc, moi, quand je regarde ça, une
5 recommandation que je pourrais vous faire, c'est de
6 ne pas sous-estimer, quand on fait des projets de
7 cette ampleur-là, l'impact de gestion de changement,
8 communication, formation. C'est humain, et c'est la
9 grosse partie, en fait, de la gestion, ce que
10 j'appelle, du risque et du résultat. Même si on a des
11 problèmes... il y en a toujours, en passant.
12 Ça, ça serait ma première recommandation.
13 La deuxième, c'est... c'est une bonne pratique de
14 faire ce qu'on appelle généralement une conception
15 générale ou une conception détaillée en amont d'une
16 livraison. Ça veut dire quoi, dans le fond, en
17 français? Ça veut dire tout simplement qu'on prend le
18 temps de prendre un recul puis de dire « Bien,
19 finalement, qu'est-ce qu'on s'apprête à livrer?
20 Est-ce qu'on a toute la matière première pour le
21 faire? Est-ce qu'on a documenté nos processus
22 d'affaires correctement? Est-ce qu'on a documenté
23 vraiment toute la mécanique qui s'en vient? »
24 Donc, c'est vraiment une analyse d'envergure et de
25 contenu de ce qu'on s'apprête à faire.

7 octobre 2025

1 À preuve de... que ça aurait aidé, là, avec un peu de
2 recul, c'est que vous avez eu ici des témoins qui
3 vous ont dit qu'ils ont travaillé dans ce qu'on
4 appelait un aquarium, et qu'ils ont dû travailler sur
5 des patrons d'intégration, donc des processus
6 d'affaires. Normalement, ça aurait dû être fait en
7 amont, ça. Et je pense qu'on vous l'a dit plusieurs
8 fois : d'arriver en cours de route et de rajouter du
9 contenu, ce n'est pas une bonne pratique parce que ça
10 déstabilise l'équipe.

11 Donc, ici, le point, c'est de dire : si on avait...
12 la recommandation, ça serait de prendre du temps en
13 amont, prendre suffisamment de temps, de ne pas
14 négliger cet aspect-là avant d'embarquer dans la...
15 dans la livraison, donc ce qu'on appelle, comme je
16 vous disais, conception détaillée, conception
17 générale. Il y a un de mes collègues... un de mes
18 collègues – je lui fais un clin d'oeil – qui me dit
19 toujours la même chose, il dit : « Guy, il dit, il
20 faut adopter au lieu d'adapter. » O.K.? Et ça, c'est
21 une problématique dans la plupart des organismes
22 gouvernementaux dans lesquels j'ai participé, c'est
23 que les gens veulent reproduire exactement à la
24 lettre ce qu'ils ont. Donc, ils ne sont pas prêts à
25 dire « Bien, écoutez, on a un nouveau progiciel, peu

1 importe c'est le quel, et on doit adopter les façons
2 de faire, puis il y a peut-être des éléments qu'on
3 devrait faire différemment, peut-être même à la main
4 s'il faut. » Mais le fait de vouloir modifier le
5 progiciel ou d'en mettre trop autour du progiciel, ça
6 fait qu'on cause toutes sortes de problèmes à court
7 terme et à long terme. Même dans les mises à jour
8 d'environnement, ce n'est pas automatique,
9 contrairement à ce que les gens pensent, il faut tout
10 revalider. Donc, plus que vous avez de développement,
11 plus d'efforts, plus de risques, mais c'est
12 répétitif, c'est récurrent dans l'histoire d'une
13 organisation.

14 La quatrième recommandation. Moi, je dis tout le
15 temps : « Se concentrer sur la journée ensoleillée
16 avant les détails et démontrer les fonctionnalités. »
17 Il était pratique courante, au début de ma carrière,
18 où, avant de se lancer dans... vous savez, la règle
19 du 80-20, là, 20... en fait, 80 % de l'effort, c'est
20 sur 20 % d'exception.

21 Q. Hum hum.

22 R. Dans ce cas-ci, ce qui se faisait qui était courant à
23 l'époque, c'était de dire « Non non, on va se
24 concentrer sur la journée ensoleillée; c'est quoi le
25 quotidien de la SAAQ? Qu'est-ce qui est commun? »

7 octobre 2025

1 T'sais, 95 % des citoyens, on renouvelle notre permis
2 de conduire, on paye nos... on paye nos plaques, on
3 est.... mais c'est 5 % d'exception qui génère toute
4 la problématique et la machine à règles qui est
5 devenue... qui est devenue la SAAQ. Et dans ce
6 cas-ci, normalement, ce qu'on devrait faire, c'est se
7 concentrer sur la journée ensoleillée, aller obtenir
8 une approbation que... que ça fonctionne, et là,
9 continuer sur l'exception. Et là, on peut avoir des
10 discussions sur les exceptions puis dire « Bien,
11 c'est ça qui va coûter le plus cher en effort et en
12 temps. » Et on devrait peut-être faire attention à ce
13 phénomène-là, principalement dans les organismes
14 publics, parce qu'il y a une culture très forte, plus
15 que dans les organismes privés. En fait, je vais vous
16 donner un élément que vous connaissez déjà, la
17 cinquième recommandation, c'est amener les données
18 seulement nécessaires aux opérations. Je comprends...
19 il y a eu toutes sortes de discussions, puis des
20 discussions... même après mon départ, c'est ce que
21 j'ai compris des témoignages, mais la mission
22 première de la SAAQ, c'est l'accès au réseau routier.
23 Ce n'est pas d'alimenter tous les autres organismes
24 publics ou gouvernementaux qui existent autour, bien
25 que ça soit... il faut le faire, mais ce n'est

1 peut-être pas à eux de gérer ça. Et ça l'a eu comme
2 problématique — là, on vous a parlé des corps
3 policiers — ça l'a eu comme problématique d'augmenter
4 le facteur de risque et d'augmenter le nombre de...
5 le volume de données. Je ne sais pas comment ça s'est
6 terminé, mais j'imagine que c'était plus que les
7 données originales.

8 Et ma dernière recommandation, cette
9 recommandation-là va faire peut-être... va amener
10 certainement un questionnement. Le... dans ma
11 participation dans plusieurs organismes ou sociétés
12 publics, le processus d'attribution des contrats
13 tient... laisse très peu de place à la qualité. Donc,
14 on va surtout sur l'aspect financier, c'est-à-dire
15 que c'est le plus bas soumissionnaire...

16 Q. On ne voulait pas faire le contraire ici, on est
17 allés chercher des allègements pour un facteur K à
18 50... à 50 %, là!

19 R. Bien, là, je vous dirais félicitations!

20 Q. Non, mais ça a donné ce que ça a donné aussi.

21 R. Mais vous comprenez que c'est... c'est comme ça, ou
22 en tout cas, tout ce que je vois dans... surtout dans
23 les dernières années, c'est comme ça.

24 Et ce que ça a comme phénomène, ce que ça amène,
25 c'est que les... les intégrateurs, bien évidemment,

1 veulent avoir le mandat, donc ils vont plonger du nez
2 et ils se disent que quand on va avoir dépensé 500
3 millions, bien, on ne pourra pas arrêter.
4 Et, c'est un phénomène, mais c'est... le gouvernement
5 est coupable, dans le fond, de son propre piège,
6 c'est qu'il crée cette... cette problématique-là.
7 Donc, peut-être que le processus complet devrait être
8 revu, puis on devrait mettre un aspect qualité ou un
9 aspect dans un comité discrétionnaire pour être
10 capable d'évaluer d'autres facteurs que seulement
11 l'aspect financier. Sur ce, je vous remercie beaucoup
12 de m'avoir écouté.

13 Q. C'est moi qui vous remercie. Merci pour...

14 R. J'espère que ça a pu aider...

15 Q. Oui, tout à fait. Merci pour votre contribution.

16 R. Merci.

17 Q. Merci.

18 R. Merci beaucoup.

19 Q. Bonne journée. Alors, 14 h.

20

21 **(12 h 12 - SUSPENSION DE L'AUDIENCE)**

22 **(14 h 00 - REPRISE DE L'AUDIENCE)**

23

24 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

25 Vous pouvez vous asseoir. Identification des parties

JOUR 64
7 octobre 2025

DANIÈLE CANTIN
Int. (Me Thériault-Marois)

1 qui n'étaient pas là ce matin.

2 **Me KEITH RITI :**

3 Keith Riti pour la Commission.

4 **Me AUDREY-ANNE BLAIS :**

5 Bonjour, Audrey-Anne Blais, pour le Procureur général
6 du Québec.

7 **Me CANDICE DAVISTER :**

8 Bonjour, Candice Davister, pour la Société.

9 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

10 Bonjour. Madame Cantin est avec nous. Alors, madame
11 Cantin, on va vous assermenter. Ensuite de ça, maître
12 Thériault-Marois va vous poser des questions. Ça va?

13 - - - - -

14 L'AN DEUX MILLE VINGT-CINQ, ce septième jour du mois
15 d'octobre, a comparu :

16
17 **DANIÈLE CANTIN**, secrétaire du Conseil du trésor;

18
19 LAQUELLE, après avoir affirmé solennellement de dire
20 la vérité, dépose et dit comme suit:

21
22 **INTERROGÉE PAR Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

23 Merci.

24 Q. Alors, bonjour, madame Cantin, peut-être simplement
25 nous préciser, d'entrée de jeu, vous êtes secrétaire

JOUR 64
7 octobre 2025

DANIÈLE CANTIN
Int. (Me Thériault-Marois)

1 du Conseil du trésor depuis quelle date?

2 R. Depuis juillet dernier.

3 Q. Juillet 2025. Est-ce que... maintenant, est-ce que
4 vous pourriez nous faire état de votre formation
5 académique?

6 R. Oui, j'ai un baccalauréat en administration des
7 affaires de l'Université Laval. J'ai gradué en 1995.
8 Je fais partie de l'Ordre des comptables
9 professionnels agréés depuis 1998 et j'ai reçu le
10 titre de fellow de l'Ordre des CPA en 2016.

11 Q. Vous êtes évidemment toujours membre de l'Ordre?

12 R. Oui.

13 Q. Maintenant, si vous pouviez nous faire une brève...
14 un bref historique de votre formation
15 professionnelle, peut-être qu'on peut exhiber à
16 l'écran la pièce DC-1.

17 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

18 Le dépôt en bloc, maître?

19 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

20 Oui. Donc, dépôt en bloc des pièces 90_P-1906 à
21 90_P-1932.

22

23 **(PIÈCES 90_P-1906 À 90_P-1932)**

24

25

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Parfait, dépôt en bloc.

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Q. Donc, la pièce DC-1 sous 90_P-1906. Alors, vous devriez voir à l'écran maintenant...

R. Oui.

Q. ... si ça peut vous aider, madame Cantin.

R. Donc, je suis entrée dans la fonction publique en 1996 à Revenu Québec. J'étais vérificatrice des impôts et des taxes. Ensuite de ça, j'ai transféré au ministère des Transports, à la création du centre de gestion de l'équipement roulant en 1998. En 2001, j'ai fait mon entrée au ministère, là, dans la direction des ressources financières. J'étais comptable au ministère et j'ai eu mon premier emploi d'encadrement en 2005. J'ai été chef des opérations financières et de la normalisation. Ensuite, j'ai gravi les échelons au niveau de la gestion pour être nommée sous-ministre adjointe en 2013. J'étais sous-ministre adjointe des services à la gestion et à la surveillance des marchés. Au total, j'ai passé 19 ans au ministère des Transports, dont... considérant mes deux années, là, au Centre de gestion de l'équipement roulant. En 2017, j'ai été nommée vice-présidente à la Direction générale du

1 recouvrement à Revenu Québec. J'y ai fait deux ans,
2 et en 2019, j'ai été nommée secrétaire associée à la
3 planification financière... voyons! la Société... aux
4 politiques budgétaires et aux programmes. Je suis
5 habituée de dire les acronymes, le nom complet, je
6 m'en excuse. Et depuis juillet dernier, je suis
7 secrétaire du Conseil du trésor.

8 Q. Très bien. Alors, on va particulièrement
9 s'intéresser, madame Cantin, là, à votre passage
10 comme secrétaire associée aux politiques budgétaires
11 et aux programmes, entre 2019 et 2025, donc, qui est
12 évidemment, là, la période couverte par... également
13 par le projet CASA. Pourquoi spécifiquement, là,
14 avoir postulé ou qu'est-ce qui vous a amenée à
15 faire... à exécuter ces fonctions?

16 R. Je suis arrivée en 2019, c'est à la suite du départ à
17 la retraite de mon prédécesseur. Le secrétaire m'a
18 contactée pour me demander si j'étais intéressée à
19 occuper ce poste. C'est certain que la planification
20 budgétaire, c'est quelque chose que j'aime faire. Je
21 suis comptable de formation, puis comme vous voyez,
22 j'ai oeuvré plusieurs années au ministère des
23 Transports dans ce domaine-là. Donc, pour moi,
24 travailler au trésor dans les budgets des ministères
25 et des organismes, c'était un passage que je trouvais

1 intéressant pour moi, puis c'était avec intérêt, là,
2 que j'ai accepté ce mandat-là.

3 Q. Est-ce que vous pourriez nous faire état, là, de –
4 parce qu'on a plusieurs sous-secrétariats – nous
5 faire état des responsabilités de votre sous-
6 secrétariat puis peut-être ce qui serait davantage,
7 là, en lien avec le projet CASA?

8 R. O.K. Bien, écoutez, le Secrétariat du Conseil du
9 trésor, c'est comme le ministère et est en appui au
10 Conseil du trésor, et le Conseil du trésor, c'est
11 cinq ministres, là, qui forment le Conseil. Et
12 particulièrement au... le sous-secrétariat aux
13 politiques budgétaires et aux programmes, on réalise,
14 en collaboration avec les ministères et les
15 organismes, le cycle budgétaire. Donc, on commence le
16 cycle en établissant les coûts de reconduction. On
17 peut... je peux vulgariser en disant que c'est les
18 bases budgétaires, donc : quels sont les coûts qui
19 sont nécessaires pour maintenir les services? Et à
20 ça, au fil de l'année, comme là, cet exercice-là a
21 démarré au printemps dernier en vue du prochain
22 budget. Donc, on est en travail avec les ministères
23 pour déterminer leurs bases budgétaires. Par la suite
24 de ça, à l'hiver, viennent habituellement les mesures
25 que le ministère des Finances va annoncer dans son

JOUR 64
7 octobre 2025

DANIÈLE CANTIN
Int. (Me Thériault-Marois)

1 budget, qui va nous amener à la production des
2 volumes. Il y a six volumes qui sont présentés lors
3 du moment du dépôt du budget, habituellement en mars.
4 Donc, la présidente du Conseil du trésor dépose les
5 volumes budgétaires, donc mon équipe travaille à la
6 production de ces informations-là. Par rapport à la
7 SAAQ, parmi les volumes, il y a des sections qui
8 traitent des organismes autres que budgétaires, donc
9 on vient indiquer les prévisions de l'année qui va
10 venir, le budget de l'année... comme cette année,
11 c'était 25-26, et on mettait en parallèle à ça les
12 prévisions qui étaient prévues au 31 mars 2025. On
13 fait aussi état des grandes variations des organismes
14 autres que budgétaires par rapport aux dernières
15 mises à jour. Donc, par rapport à la Société
16 d'assurance automobile, s'il y a des grandes
17 variations importantes par rapport au dépôt du
18 dernier budget, on en fait mention. Et une fois le
19 budget déposé, bien, au début de l'année financière,
20 on exécute le budget. Donc, qu'est-ce qui arrive
21 quand on exécute le budget? C'est certain qu'il y a
22 des suivis budgétaires fréquents qui sont faits pour
23 suivre les dépenses de programme. Là, je vais vous
24 préciser tantôt la portée du budget qui est sous ma
25 responsabilité par rapport aux organismes autres que

1 budgétaires, mais il y a le suivi de l'exécution du
2 budget de dépenses, comme je mentionnais, mais aussi
3 pour exécuter le budget et le déployer. C'est là que
4 le processus décisionnel avec les membres du Conseil
5 du trésor entre en jeu. Donc, hebdomadairement, il y
6 a des séances du Conseil du trésor, et les membres de
7 mon équipe déposent des analyses pour déployer,
8 exécuter le budget. Donc, on fait des recommandations
9 aux membres du Conseil. Annuellement, je vous dirais
10 qu'on a un volume d'à peu près 2 000 analyses qui
11 sont déposées par mon secteur. Et par rapport aux
12 effectifs, on propose au Conseil du trésor un niveau
13 d'effectifs, là, pour l'ensemble des ministères et
14 des organismes.

15 Si je vous parle un peu de chiffres, là, pour situer
16 les travaux qui sont faits par mon équipe : quand on
17 dépose nos volumes, il y a les crédits ministère, ça,
18 c'est qu'est-ce qui est voté par les parlementaires à
19 l'Assemblée nationale, donc c'est les budgets des
20 ministères. Ça couvre 130 milliards de dollars
21 annuellement. Et à ça, on peut ajouter les fonds
22 spéciaux et les organismes autres que budgétaires. Si
23 on les prend, là, de façon indépendante puis que je
24 ne mets pas de... au niveau comptable, on appelle ça
25 les écritures de consolidation, c'est un autre 130

1 milliards approximativement, là, qui les concernent.
2 Ça inclut les réseaux. Donc, ça regroupe environ 350
3 entités. Au niveau de la SAAQ, elle, elle se retrouve
4 dans les organismes autres que budgétaires. Ce n'est
5 pas dans la portée directe de qu'est-ce que le
6 Secrétariat du Conseil du trésor suit. Bien,
7 premièrement, la Société de l'assurance automobile ne
8 reçoit aucun crédit budgétaire de la part des
9 ministères pour subventionner ses opérations. Donc,
10 la SAAQ reçoit des revenus autonomes qu'on appelle
11 qui sont issus des permis de conduire et des
12 immatriculations, mais il n'y a pas de subvention
13 d'équilibre, là, qui est versée par le ministère des
14 Transports, à titre d'exemple, vers la SAAQ. La Loi
15 sur l'administration financière, c'est une loi qui
16 sous la gouverne du ministre des Finances. Il y a un
17 nouveau chapitre depuis... qui est entré en vigueur
18 en 2021, c'est le chapitre IV, qui concerne la
19 planification budgétaire des organismes autres que
20 budgétaires. Et dans cette loi-là, on vient préciser
21 le rôle du président du Conseil du trésor à l'article
22 45.5. On y mentionne que :

23 « Le président du Conseil du trésor
24 collecte les prévisions budgétaires
25 des organismes autres que budgétaires

1 *auprès des ministres qui en sont*
2 *responsables et les transmet au*
3 *ministre des Finances. »*

4 Donc, l'information qu'on recueille qui vient des
5 organismes autres que budgétaires, dont la SAAQ,
6 c'est certain qu'elle est analysée par mon équipe,
7 l'équipe du budgétaire au trésor, sauf que l'entité
8 qui est décisionnelle sur... pour accepter les
9 prévisions, ça demeure le ministère des Finances.
10 Qu'est-ce qu'on fait, nous, avec les prévisions de la
11 SAAQ et des organismes autres que budgétaires? C'est
12 certain qu'on pose des questions et on doit
13 comprendre ces prévisions-là, parce qu'on a une
14 responsabilité auprès des membres du Conseil du
15 trésor. On doit leur présenter les analyses qui leur
16 permettent d'illustrer les budgets qui sont présentés
17 et qui sont confirmés, là, par le ministre des
18 Finances. Et on fait état... avec l'ampleur des
19 budgets qu'on a, on fait état des grands écarts qu'on
20 a par rapport aux dernières prévisions. Donc, c'est
21 un travail qui se fait de près avec le ministère des
22 Finances. Donc, nos équipes se parlent en continu et
23 avec le ministère concerné ou l'organisme, là, ici la
24 SAAQ, pour comprendre les prévisions. Donc, dans les
25 pièces, là, qui ont été déposées, on voit, là qu'il y

1 a plusieurs questions qui sont posées; des équipes du
2 trésor, des équipes de finances, mais tout ce
3 monde-là se parle aussi. Mais ultimement, c'est le
4 ministère des Finances, là, qui vient confirmer
5 l'information. Ensuite – je pense que je l'ai dit,
6 mais je peux le répéter – c'est présenté au Conseil
7 du trésor pour approbation et au Conseil des
8 ministres pour informations, et ça se retrouve,
9 après, dans nos volumes budgétaires qui sont déposés
10 à l'Assemblée nationale.

11 Q. D'accord. Je vais vous demander, en fait, madame la
12 greffière adjointe, si on pouvait exhiber, tour à
13 tour, les pièces DC... DC-1.2 et DC-1.3
14 respectivement, déposées sous les cotes 90_P-1875 et
15 90_P-1876. Alors, je pense que vous en avez une
16 copie?

17 R. Oui.

18 Q. 1.2 et 1.3?

19 R. Les fiches 1.2, oui.

20 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

21 [Inaudible].

22 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

23 Je... pardon, c'est mon erreur. Les cotations ont
24 changé effectivement.

25

JOUR 64
7 octobre 2025

DANIÈLE CANTIN
Int. (Me Thériault-Marois)

1 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

2 Ah, vous avez...

3

4 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

5 1907 et 1908.

6 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

7 1907, 1908, effectivement. Merci.

8 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

9 Ça va, merci. Donc, tour à tour?

10 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

11 Q. Donc, oui, c'est ça. Donc, on a d'abord, madame
12 Cantin, un document qui émane du Secrétariat du
13 Conseil du trésor concernant les projets en
14 ressources informationnelles, qui est en date, là, de
15 mars 2018, où on fait état du suivi des projets...
16 des projets en ressources informationnelles. Puis
17 ensuite, à 1.3, on fait état de certains enjeux en
18 matière de mains-d'oeuvre en technologie de
19 l'information. Donc, on est toujours, ici, en mars
20 2018, au moment donc où vous avez... vous êtes... au
21 moment où vous êtes – pardon – c'est des documents
22 qui vont tout juste précéder, là, votre entrée comme
23 secrétaire associée.
24 Quel est votre rôle, madame Cantin, relativement aux
25 projets TI, de façon générale, et votre rôle par

- 1 rapport à celui du DPI, le dirigeant principal de
2 l'information, là, qui sera d'abord au SCT pour
3 ensuite être transféré au MCN?
- 4 R. Bien, les pièces que... 1.2 et 1.3, avant de les voir
5 dans le cahier, je n'en avais pas pris connaissance.
6 Donc, j'en ai pris connaissance au moment où elles
7 m'ont été communiquées. Le rôle du Secrétariat : on
8 suit des grands ensembles, donc, dans le projet
9 informatique, on n'est pas impliqués, hein, on a 130
10 milliards d'un côté, avec les dépenses de programmes,
11 et un autre 130 milliards pour les organismes et les
12 fonds pour lesquels on fait un suivi... un suivi de
13 l'avancement de la dépense. Là, on est en termes de
14 dépenses, de mon côté. Les projets d'investissement,
15 ce n'est pas regardé par nous, c'est sous la
16 supervision des projets TI du ministère de la
17 Cybersécurité et du Numérique. Donc, je vous parle
18 actuellement, là, au niveau du fonctionnement. Donc,
19 on n'a pas d'interaction, là, avec les projets en
20 infrastructures au niveau du sous-secrétariat aux
21 politiques budgétaires et aux programmes.
- 22 Q. Je vais vous amener maintenant à la pièce DC-1.1, qui
23 a déjà été cotée sous 62_P-754. Donc, il s'agit,
24 madame Cantin, d'un CT en date du 5 février 2019. Et
25 je vais vous lire l'objet de la demande, là :

1 *« Suivant l'engagement de la Société*
2 *de rendre compte annuellement sur le*
3 *niveau d'effectifs utilisés et sur*
4 *l'évolution des déficits annuels et*
5 *cumulés des activités des missions de*
6 *permis de conduire et*
7 *d'immatriculation. Une demande est*
8 *faite au Conseil du trésor de prendre*
9 *acte de la reddition de comptes*
10 *déposée, laquelle démontre que la*
11 *Société respecte ses engagements pour*
12 *2016-2017 ainsi que pour 2017-2018 et*
13 *poursuit le remboursement du déficit*
14 *cumulé des activités en permis de*
15 *conduire et d'immatriculation, et ce,*
16 *sans augmenter la tarification. »*

17 Alors, je vais vous poser une question plutôt
18 ouverte, madame Cantin : d'abord – et vous pourrez
19 peut-être me faire le pont avec les ETC, nous
20 expliquez ce que c'est – mais pourquoi ici on a donc
21 une reddition de compte, là, de la Société concernant
22 les ETC, le déficit cumulé?

23 R. C'était dans... c'était attendu dans une ancienne
24 décision qui a été prise, une reddition de comptes
25 qui était attendue au niveau... au niveau des

1 effectifs et du déficit annuel et cumulé. Et dans
2 cette décision-là, à la fin, on vient indiquer qu'à
3 compter de la date de la décision pour les
4 prochaines, cette reddition de comptes là pourra être
5 faite aux deux ans. Donc, on parlait d'une reddition
6 de compte biennale, autant sur l'évolution du déficit
7 annuel que sur certaines données opérationnelles, là,
8 qui étaient à venir, et que ça devait, pour la
9 prochaine, couvrir les années financières 18-19 et
10 19-20. Donc, on est en 2019. On constate, là – ça, je
11 fais une petite parenthèse, là – mais dans cette
12 analyse-là, on vient dire que le projet va être... sa
13 phase de réalisation débute en 2017 pour s'échelonner
14 jusqu'en 2021. Donc, le projet est sous contrôle, les
15 cibles d'effectifs sont bien rencontrées et il y a
16 d'autres moyens qui existent dans... on appelle les
17 COF, là, la consolidation des organismes et des
18 fonds, les redditions de comptes qui étaient
19 attendues et qui avaient été... qui suivaient une
20 décision antérieure du Trésor, bien, il y avait une
21 autre façon d'avoir ces informations-là. Donc, pour
22 alléger la reddition de comptes attendue, elle était
23 maintenant attendue aux deux ans, mais ça ne veut pas
24 dire qu'entre-temps le Secrétariat du Conseil du
25 trésor n'avait pas en main les informations. Elles

1 étaient disponibles, là, autrement.

2 Pour répondre à votre question sur les effectifs :
3 les effectifs, c'est la donnée budgétaire du... c'est
4 « équivalent temps complet ».

5 Q. Donc, « effectif temps complet », ETC?

6 R. Oui, c'est budgétaire. Donc, c'est 35 heures semaine,
7 ce n'est pas des personnes qu'on suit, c'est
8 l'équivalent en heures rémunérées des... du travail
9 et la charge de travail, la force de travail, là, des
10 employés qui sont... qui est réalisée. Donc, chaque
11 organisme a une cible d'effectifs et doit déployer...
12 doit prendre les décisions pour respecter ces
13 cibles-là. Ça fait que ça couvre le temps
14 supplémentaire et ça couvre l'ensemble du personnel
15 avec les horaires de travail. Donc, quand on a des
16 personnes à 40 heures, ça consomme un petit peu plus
17 qu'un ETC, puis quand c'est des horaires qui sont
18 moins de 32 heures, ça consomme un petit peu moins.
19 Et on vient refléter en ETC la charge... la charge en
20 heures rémunérées que ça représente. Ceci dit, c'est
21 en lien avec la Loi sur la gestion et le contrôle des
22 effectifs. Avant l'introduction... cette loi-là a été
23 sanctionnée en 2014, la première application en
24 2015-2016. Les ETC se sont... étaient déjà... pour la
25 fonction publique, dont la SAAQ, qui fait partie, les

- 1 cibles d'effectifs existaient déjà. Donc, avant deux
2 mille... avant l'entrée en vigueur de cette loi-là,
3 la SAAQ avait... a toujours reçu des cibles
4 d'effectifs de la part du Conseil du trésor et devait
5 s'en... ce n'était pas nouveau, donc elle devait
6 respecter cette cible-là. Et ça, je pourrais vous
7 dire : il y a une loi puis c'est venu encadrer de
8 façon plus large. On se rappelle que dans les années
9 2015, on était aussi dans un... avec un défi
10 budgétaire, donc il y avait lieu de ne pas seulement
11 contrôler les heures rémunérées de la fonction
12 publique, mais à ce moment-là, la... on l'appelle la
13 LGCE, elle est venue aussi s'étendre ou s'élargir aux
14 ensembles d'entités dont le hors fonctions publiques.
15 Mais en ce qui concerne la SAAQ, elles étaient
16 déjà... elles étaient dans ce système-là, là, de
17 recevoir des cibles et de devoir les respecter.
- 18 Q. Donc, même si ce n'est pas un organisme budgétaire...
- 19 R. Exactement.
- 20 Q. ... elle était tout de même assujettie à des
21 cibles...
- 22 R. Oui, oui.
- 23 Q. ... avant même l'année 2014?
- 24 R. Oui.
- 25 Q. Et là, vous dites que ces cibles-là sont fixées par

1 le Conseil du trésor?

2 R. Oui, effectivement.

3 Q. Plus spécifiquement, est-ce qu'il y a un
4 sous-secrétariat qui est en charge de...

5 R. C'est celui du budgétaire, oui.

6 Q. Parfait. Et si on va donc... on est toujours à la
7 pièce 1.1. On va maintenant aller à la page 2. Et là,
8 ce que vous nous dites, c'est que... vous nous dites
9 deux choses : c'est qu'avant votre arrivée au Conseil
10 du trésor, une décision avait été prise que la
11 Société devait rendre des comptes à tous les deux
12 ans?

13 R. À tous les ans, mais avec cette décision-là,
14 c'était... après cette décision-là, c'était aux deux
15 ans.

16 Q. Aux deux ans?

17 R. Oui.

18 Q. Mais que, par ailleurs, il est toujours possible pour
19 le Conseil du trésor d'avoir les données, les
20 chiffres...

21 R. Oui.

22 Q. ... de la Société, même si on n'est pas dans le
23 strict cadre de la reddition de comptes que l'on a
24 devant nous?

25 R. Oui. Pour les dollars et pour les ETC. Les ETC, on

- 1 les suit de façon régulière en cours d'exercice.
2 Donc, c'était une reddition de compte qui était
3 attendue par la SAAQ, mais qu'est-ce que je veux
4 dire, c'est que bien que la décision soit de la
5 reporter pour avoir l'information aux deux ans, cette
6 information-là était disponible par le Secrétariat du
7 Conseil du trésor.
- 8 Q. Parfait. Maintenant, si... donc, on est à la page 2.
9 R. Oui.
- 10 Q. On a un tableau, ici, là, de reddition de compte.
11 Peut-être nous expliquer, là, la situation. On a les
12 cibles convenues, le réel, autant pour les ETC que le
13 surplus annuel, que le solde du déficit cumulé, donc
14 si vous pouviez peut-être nous y conduire?
- 15 R. Bon, au niveau des effectifs... là, on va... je vais
16 le... le 6 226 000, ça, c'est les heures rémunérées.
- 17 Q. Oui.
- 18 R. On traduit ça en ETC parce que ça ne veut rien dire
19 quand on les regarde avec... en heures rémunérées,
20 donc c'est... la cible, si je prends la ligne 16-17,
21 3 410 équivalents temps complet, ETC; et en réel, ils
22 ont consommé 3 338, donc ils sont en deçà de la cible
23 convenue, donc les feux sont ouverts. Même chose pour
24 2017-2018, on a une cible qui était de 3 560, et on
25 est à 3 300, donc il n'y a pas... tout est respecté.

1 Concernant le surplus annuel et le solde du déficit
2 cumulé, c'est un indicateur qu'on souhaitait porter à
3 l'attention du Conseil du trésor, mais les surplus
4 annuels et le déficit cumulé, c'est suivi par le
5 ministère des Finances. Donc, moi, on en fait des
6 analyses, on les regarde, on échange avec Finances,
7 mais le niveau de... la cible convenue, là, au niveau
8 du surplus annuel et le solde du déficit cumulé, la
9 cible convenue, c'est de l'information qui
10 provient... qui est déterminée par le ministère des
11 Finances.

12 Q. Mais encore là, on comprend que – je vais utiliser
13 votre expression, là – les voyants sont au vert?

14 R. Les feux sont au vert, oui.

15 Q. Oui. Bon. Donc, les cibles d'ETC sont, vous dites,
16 fixées par le Conseil du trésor, même en ce qui
17 concerne la société. Maintenant, si l'on souhaite
18 obtenir davantage d'ETC, pour une raison ou pour une
19 autre, un organisme, la Société veut obtenir
20 davantage...

21 R. Hum.

22 Q. ... d'effectifs temps complet, comment est-ce qu'elle
23 doit procéder?

24 R. Il y a deux moments habituellement, là, dans l'année
25 financière – parce qu'on ne veut pas faire ça... on

1 ne veut pas faire ça au fur et à mesure que les
2 demandes entrent – il y a deux moments dans une année
3 financière principalement où le Secrétariat du
4 Conseil du trésor recommande des ajustements aux
5 cibles d'effectifs au Conseil du trésor, c'est à la
6 suite du dépôt du budget. Quand il y a un budget,
7 s'il y a des mesures qui sont annoncées par le
8 ministre des Finances qui requièrent des effectifs
9 additionnels, bien, à ce moment-là, dans la demande
10 prébudgétaire qui est déposée auprès du ministère des
11 Finances, bien, il y a les sommes en dollars qui sont
12 demandées par... par le ministère, mais il y avait
13 aussi le nombre d'ETC si requis et même l'information
14 sur le niveau d'investissement au niveau du PQI.
15 Donc, avec Finances, il y a un partage de ces
16 fiches-là, et concernant le niveau d'effectifs ou la
17 demande d'effectifs, il y a des analyses qui sont
18 faites pour recommander au ministère des Finances un
19 certain niveau par rapport à l'information qu'on
20 possède. Donc, est-ce que les optimisations peuvent
21 être effectuées davantage pour limiter le nombre de
22 ressources qui seraient requises? Est-ce que c'est
23 une priorité? Est-ce qu'il y a de la mutualisation de
24 services? Est-ce que... plein de questions qui sont
25 posées avec une grille d'analyse, et à la suite de

1 ça, il y a une recommandation qui est faite au
2 ministère des Finances. Pourquoi on les fait...
3 l'autre étape, l'autre jalon de l'année où on fait
4 des ajustements d'effectifs, c'est à la suite de la
5 mise à jour économique, là, au cours de l'automne.
6 Habituellement, c'est à ce moment-là qu'on fait des
7 ajustements au niveau des ETC. Pourquoi? Parce que
8 des ETC, c'est une information qui est intéressante,
9 importante, mais encore faut-il que l'argent soit
10 disponible. Parce que si on donne des cibles
11 d'effectifs puis il n'y a pas de financement, bien,
12 on déséquilibre le cadre financier, et puis là, bien,
13 c'est... ce n'est vraiment pas une bonne pratique.
14 Donc, les effectifs, ça ne peut pas vivre seul, ça
15 doit venir avec des sommes, puis les sommes doivent
16 être prévues au cadre financier. C'est pour ça qu'on
17 a placé cette... ces moments-là qu'on appelle nos
18 « omnibus d'effectifs ». On le fait depuis... je
19 dirais depuis mon arrivée, là, ça se fait à deux
20 moments de l'année, puis on regroupe l'ensemble des
21 besoins pour décision auprès du Conseil du trésor.
22 Ceci dit, dans le cas de la SAAQ, il n'y a pas
23 vraiment eu au cours des dernières années, les années
24 qu'on procède, des demandes qui sont portées à
25 l'attention du ministère des Finances pour des

1 annonces au budget, mais il y a une des situations,
2 là – on va probablement le voir, là – là où il y a eu
3 un non-respect des cibles à cause de diverses
4 situations. Encore là, s'il y a des ajustements à
5 apporter, il faut qu'ils soient financés, et puis là,
6 c'est là que la SAAQ devait s'assurer, quand elle
7 nous parlait de ses dépassements d'effectifs, devait
8 nous rassurer sur le fait que le financement était
9 bien au rendez-vous.

10 Q. O.K. Maintenant... bon, compte tenu que la Société
11 adopte son propre budget puis qu'elle a ses propres
12 revenus, je fais un parallèle avec ce que monsieur
13 Rodrigue nous a dit, par exemple : dans l'approbation
14 des projets TI, il doit approuver les projets TI,
15 mais en même temps, le financement ne vient pas... la
16 Société finance ses propres projets TI. Donc,
17 approuvé ou pas approuvé, le projet TI peut quand
18 même aller de l'avant...

19 R. Hum hum.

20 Q. ... parce qu'ils ont leur propre budget. Pour ce qui
21 est des ETC – je fais le parallèle avec les ETC –
22 qu'arrive-t-il si la Société vous fait une demande
23 d'ETC supplémentaire qui est refusée ou qu'elle ne
24 vous fait simplement pas de demande et qu'elle
25 procède demain matin à l'embauche de 50 nouveaux

1 employés? Est-ce que... est-ce qu'elle peut le faire?

2 R. Bien, c'est...

3 Q. Parce qu'elle a les budgets pour le faire. Elle
4 approuve ses propres budgets, là, les budgets, elle
5 n'a pas besoin de vous demander des sommes pour payer
6 ces 50 personnes additionnelles?

7 R. Bien, les demandes... les demandes d'effectifs, il y
8 a... il y a les ETC et il y a les dollars. On dit
9 toujours dans nos décisions : si vous avez les
10 effectifs, c'est une chose, mais si vous n'avez pas
11 les dollars, vous ne pouvez pas les embaucher. Mais
12 si vous avez les dollars et vous n'avez pas des
13 effectifs, vous ne pouvez pas plus les embaucher. Ça
14 fait que c'est des... c'est des informations
15 séparées, mais qui sont conciliées, qui doivent être
16 conciliées ensemble. Parce que c'est tout ça qui fait
17 que le cadre financier du ministère des Finances se
18 détériore ou ne se détériore pas. Donc, c'est des
19 objectifs et... dans le fond, quand tout le monde
20 respecte les règles du jeu – puis ça ne peut pas être
21 possible, là, on n'est pas dans un monde idéal, il y
22 a toujours des situations qui font en sorte que le
23 budget... il y ait des événements qui font en sorte
24 qu'il y a des... soit des besoins d'effectifs ou des
25 besoins budgétaires; mais il faut en être informé

1 autant aux Finances qu'au Trésor, rapidement, pour
2 pouvoir ajuster. Puis c'est pour ça que récemment,
3 bien, il y a eu plusieurs décisions qui ont été
4 prises depuis la dernière année : gels de
5 recrutement, en novembre 2024; gels d'embauche, juin
6 2025; et comité de gouvernance budgétaire qui a été
7 décidé, qui a été recommandé au Conseil du trésor au
8 mois d'août 2025 et pour lesquels il commence à se
9 déployer. C'est quoi le comité de gouvernance
10 budgétaire? C'est sous ma gouverne, c'est la
11 secrétaire du Conseil du trésor, donc moi, avec mes
12 collègues, la sous-ministre aux Finances et le
13 conseil exécutif, donc les trois, quand il y a des
14 ministères ou des organismes – là on regarde
15 l'ensemble, donc la SAAQ est visée par ça –, qui sont
16 à risque de dépasser les balises qui sont déterminées
17 dans le cadre financier du gouvernement, bien, on les
18 rencontre, et ils doivent nous déposer des plans, et
19 on entend ensemble la même... la même, je dirais
20 histoire, mais ce n'est pas histoire... la même
21 situation, et ce que les organisations comptent
22 mettre en oeuvre pour résorber la situation.
23 Et là, on en fait état avec ça, il y a des suivis
24 périodiques qui sont faits au Conseil du trésor et au
25 Conseil des ministres avec les plans... les plans de

1 résorption, le cas échéant. Donc, c'est... ce n'est
2 pas... les cibles d'effectifs et les dollars, c'est
3 des données budgétaires qui sont importantes et qui
4 doivent être respectées. Ceci dit, je vous donne ce
5 complément d'information là pour vous mentionner
6 qu'il y a un resserrement qui a été apporté, parce
7 qu'il y a un plan de retour à l'équilibre qui est
8 attendu en 2029-2030, puis chaque écart doit être
9 adressé et régularisé si on veut y arriver.

10 Q. O.K. Mais là, donc, ce que vous... on a fait le pont
11 entre les demandes d'ETC...

12 R. Oui.

13 Q. ... puis le gel d'effectifs, le gel d'embauche, mais
14 donc... et ça, c'est tout récent, là, le gel
15 d'embauche et d'effectifs...

16 R. Oui.

17 Q. ... c'est tout récent, ce n'est pas la situation qui
18 s'appliquait à la Société en 2019, 2020, 2021, par
19 exemple; on est d'accord?

20 R. Non, mais si on prend les écarts d'effectifs que...
21 qui expliquaient les dépassements, le premier,
22 c'était la pandémie, 350 effectifs, on se rappelle,
23 l'année 2020, il y avait des files parce qu'il y
24 avait des distanciations qui étaient nécessaires et
25 tout ça, donc ça fait en sorte qu'ils avaient besoin

1 d'effectifs additionnels. Après, la pandémie s'est
2 estompée tranquillement, mais elle était quand même
3 présente en 2021, donc je dirais qu'elle s'est
4 estompée plus en 2022. Là, on est arrivés avec un
5 report de la date d'implantation. Là, l'information
6 qui était prévue initialement en 2021 a été déplacée
7 en 2022, et là, certains bénéfices escomptés devaient
8 être réaménagés autrement, ce qui expliquait des
9 dépassements d'effectifs. Le tout s'expliquait, mais
10 encore faut-il que la Société de l'assurance
11 automobile dépose auprès du Conseil du...
12 Secrétariat, au greffe, du trésor les informations
13 pertinentes pour qu'on puisse prendre les décisions
14 requises au... recommander les décisions au Conseil
15 du trésor.

16 Q. O.K. On va revenir plus spécifiquement, là, année
17 après année, sur les...

18 R. Oui.

19 Q. ... variations d'ETC à la Société, mais pour
20 l'instant, simplement pour terminer un tour
21 d'horizon, on a parlé du rôle du Conseil du trésor,
22 vous en avez déjà parlé un peu, du rôle du ministère
23 des Finances.

24 R. Oui.

25 Q. Donc, j'aimerais qu'on regarde un peu plus en détail,

1 là, le rôle du ministère des Finances, notamment
2 les... les COF, nous expliquer ce que c'est, puis
3 l'interaction, donc, entre le CT et le ministère des
4 Finances sur le contrôle de la Société.

5 R. Bien, les COF... les prévisions budgétaires, comme je
6 mentionnais, c'est un processus qui est encadré dans
7 la Loi sur l'administration financière. C'est fait
8 conjointement avec le ministère des Finances, mais
9 comme je... là, je me répète, mais c'est le ministère
10 des Finances qui approuve les prévisions budgétaires.
11 Pour... avant d'arriver à tout ce cycle d'approbation
12 là, ou pendant, il y a des consignes qui sont données
13 conjointement, Finances et Trésor, sur ce que doivent
14 contenir les prévisions, comment les organismes
15 doivent les établir, la fréquence, et même les
16 conseils d'administration en sont avisés. Ultimement,
17 juste préalablement au dépôt du budget, les conseils
18 d'administration doivent approuver les prévisions
19 avant de les soumettre, là, pour recommandations
20 auprès du Conseil du trésor.

21 Entre Finances et nous, il y a un travail de
22 collaboration étroite qui se fait et on échange
23 l'information sur les écarts qui sont constatés.
24 Moi, quand j'occupais la fonction, à tous les jeudis,
25 j'avais des rencontres avec mes vis-à-vis aux

JOUR 64
7 octobre 2025

DANIÈLE CANTIN
Int. (Me Thériault-Marois)

1 Finances et mes deux principaux interlocuteurs au
2 niveau budgétaire et au niveau des... des prévisions
3 et du cadre financier, et mon équipe. Donc, ce
4 n'était pas seulement que moi, c'était mes
5 gestionnaires avec les leurs, et on discutait, là,
6 quand c'était le moment venu d'arriver à
7 l'approbation des COF, il y a des discussions, là,
8 vraiment rigoureuses et fréquentes qui se faisaient,
9 et des interactions avec les ministères et les
10 organismes concernés pour comprendre. Donc, c'est sûr
11 que Trésor, on pose des questions, c'est dans
12 notre... dans notre nature, on est un organisme de
13 contrôle et on doit présenter les informations au
14 Conseil du trésor. Donc, pour comprendre les
15 variations, on questionne. Et ces questions-là, bien,
16 on les partage de part et d'autre avec Finances pour
17 finaliser nos analyses et avoir une... une
18 compréhension commune de ce qui se passe. Donc, je
19 vous dirais... je ne veux pas entrer dans les
20 détails, mais les COF, c'est ça, c'est sur base
21 fréquente. Cette année, on a demandé, étant donné un
22 retour à l'équilibre budgétaire, c'est quasi mensuel,
23 les... les informations qu'on demande. On sait que
24 c'est exigeant, mais il y a quand même une priorité à
25 donner à l'équilibre gouvernemental, donc, on...

1 quand arrive des situations budgétaires plus
2 difficiles – encore là, je vous dis, je vous rappelle
3 mon comité de gouvernance, on est avec le conseil
4 exécutif, le ministère des Finances et nous, et on
5 pose les questions pour adresser... donc, avec
6 Finances, c'est un travail au quotidien, avec les
7 ministères sur une base fréquente, là, selon... on a
8 besoin d'eux, hein, c'est leurs données, mais nous,
9 on suit ça à haut niveau puis on s'assure que les
10 grands écarts peuvent être redressés, ou sinon on les
11 adresse pour trouver des solutions.

12 Q. Supposons que vous... qu'une nouvelle cible à la
13 Société est déterminée par le Conseil du trésor, on
14 impose à la Société une baisse de 250 ETC pour la
15 prochaine année, comment... en fait, et que la
16 Société ne respecte pas cette réduction, on est
17 toujours au même niveau l'année suivante; quelles
18 sont les conséquences pour la Société?

19 R. Bien, écoutez, c'est certain qu'on fait des rappels
20 au Conseil du trésor, on... le Conseil du trésor
21 auprès des entités, mais à un moment donné, il y a
22 des discussions qui se passent aussi, là. Si c'est
23 vraiment important comme variation, bien, c'est
24 adressé, puis avant qu'il y ait des échanges avec le
25 Trésor, c'est discuté avec le secrétaire, avec... ça

1 peut même aller jusqu'à dans les rencontres qu'on a,
2 là, sur le suivi des effectifs, c'est suivi, il y a
3 un tableau puis c'est suivi par les dirigeants
4 gouvernementaux. Mais à un moment donné, comme là, il
5 y a une situation quand même particulière à la SAAQ,
6 quand c'est la pandémie, c'est... on comprend que ça
7 peut être différent puis on ne peut pas... on ne peut
8 pas, nous, intervenir, puis si... dans le cas des
9 effectifs pandémiques, si on... honnêtement, il
10 manquait la décision à avoir de Trésor, mais si les
11 350 employés avaient été retirés, j'imagine que les
12 services à la population en auraient été affectés.
13 Donc, la Loi sur la gestion et le contrôle des
14 effectifs, il y a un article, là, qui mentionne que
15 ça ne doit pas avoir pour effet de... d'atténuer
16 les... ou d'impacter les services à la population.
17 Mais pour revenir à votre question, c'est certain que
18 c'est l'imputabilité, hein, chacun reçoit... c'est
19 des dirigeants d'organismes, puis il y a des conseils
20 d'administration, il y a des balises qui sont données
21 par les organismes centraux, ça doit être respecté.
22 Mais là, sinon, j'ai l'histoire que je vous
23 mentionnais tantôt avec les gels de recrutement, les
24 gels d'embauche puis le comité de gouvernance
25 budgétaire.

1 Q. Ça, c'est les outils que vous avez à votre
2 disposition pour...

3 R. Maintenant, oui.

4 Q. ... permettez-moi l'expression, là, « forcer le
5 jeu »?

6 R. Oui, c'est ça.

7 Q. Parce que sinon... puis je comprends de votre réponse
8 qu'il peut y avoir des justifications....

9 R. Oui.

10 Q. ... il peut arriver un événement imprévisible qui
11 fait en sorte qu'il y aura des justifications pour ne
12 pas respecter les cibles, mais si, par ailleurs, vous
13 déterminez, après avoir posé des questions, faites
14 votre analyse, que ce n'est pas justifié...

15 R. Bien, ça prend des plans de redressement, puis avec
16 une... un engagement des dirigeants de rétablir la
17 situation puis de mentionner que... quels sont les
18 effets de cette demande-là ou de cette attente-là.
19 C'est à chacun d'en faire part, mais il faut trouver
20 des solutions, là, mais ça ne peut pas... t'sais,
21 le... les effectifs, c'est quand même un grand
22 volume. 130 milliards de dollars, c'est des grands
23 volumes qu'on gère, mais c'est réparti entre 350
24 entités, chacun a un rôle à jouer et des devoirs à
25 faire pour respecter ensemble les balises

1 gouvernementales.

2 Q. Bien. J'aimerais, Madame la greffière adjointe, si on
3 peut exhiber la pièce DC-5.1, sous la cote... c'est
4 déjà coté sous 51_P-467. Puis on va aller à la page
5 5, s'il vous plaît.

6 Alors, ce qu'on a devant les yeux, madame Cantin,
7 c'est une... c'est des questions qui ont été posées
8 par monsieur Alain Généreux, et madame Nadia Fournier
9 va y répondre directement dans le texte. Puis en
10 fait... donc, on voit sa réponse en rouge, mais je
11 pense que ça serait encore mieux si on pouvait aller,
12 Madame la greffière adjointe, à la page 13, puisqu'on
13 a ici la... la réponse à la réponse, donc un peu plus
14 bas. Donc, monsieur Généreux, qui est au ministère
15 des Transports, qui échange, là, avec madame Nadia
16 Fournier sur la question des ETC, puis la question
17 du... du CT de reddition de comptes.

18 R. Hum hum.

19 Q. Vous nous avez brossé, là, le portrait, là, de votre
20 rôle au Conseil du trésor puis au ministère des
21 Finances, mais qu'en est-il maintenant du ministère
22 des Transports, là, qui est l'organisme, là, si on
23 veut, responsable de la Société? Est-ce que vous avez
24 des interactions avec le ministère des Transports
25 quand il est question de la Société, pour les ETC,

- 1 pour... je comprends que les questions budgétaires
2 relèvent davantage du ministère des Finances, là,
3 mais à quel point on implique le ministère des
4 Transports dans la discussion?
- 5 R. Pour les échanges, là, que vous voyez, c'était avec
6 ma vis-à-vis que j'ai eu des échanges au niveau des
7 effectifs. Je n'ai pas eu d'échanges avec le
8 ministère des Transports.
- 9 Q. Donc, c'est... là, je... ça va sonner péjoratif, là,
10 mais ça fonctionne en silo, là, c'est-à-dire madame
11 Nadia Fournier, qui est responsable des relations
12 gouvernementales, si je ne m'abuse, là...
- 13 R. Elle travaille à la Société de l'assurance...
- 14 Q. Oui?
- 15 R. ... automobile du Québec.
- 16 Q. Et...
- 17 R. Dans son adresse courriel, c'est...
- 18 Q. C'est ça.
- 19 R. ... c'est la SAAQ.
- 20 Q. Donc, Direction des relations gouvernementales et du
21 soutien administratif?
- 22 R. Oui.
- 23 Q. Donc, elle va répondre aux questions du ministère des
24 Transports concernant les ETC., puis ce que vous nous
25 dites, c'est qu'elle va avoir des discussions avec

JOUR 64
7 octobre 2025

DANIÈLE CANTIN
Int. (Me Thériault-Marois)

1 vous lorsqu'il est question du Conseil du trésor?

2 R. Non. Bien, Alain Généreux, là, l'échange, ça, c'est
3 le conseiller politique qui est au cabinet de
4 Transports, donc ce n'est pas directement avec le
5 ministère des Transports, cet échange-là.

6 Moi, mes vis-à-vis, c'était Francine Lépinay, qui
7 était la vice-présidente à l'administration.

8 Q. Vous dites, Nadia Fournier, vous n'échangez pas avec
9 elle...

10 R. Non.

11 Q. ... parce que vous avez dit tout à l'heure que
12 c'était votre vis-à-vis de...

13 R. Non.

14 Q. O.K. J'ai mal compris.

15 R. Ce n'était pas ma vis-à-vis. Ma vis-à-vis, c'est
16 Francine Lépinay.

17 Q. Francine Lépinay à la Société, c'est vraiment avec
18 elle...

19 R. Oui.

20 Q. ... que vous...

21 R. Oui.

22 Q. ... que vous échangez? Mais par ailleurs, est-ce que
23 vous avez des discussions avec le ministère des
24 Transports et madame Lépinay?

25 R. Non, seule avec madame Lépinay.

1 Q. Parfait.

2 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

3 Q. Ça, la question, c'est qu'il n'y en aura jamais, là?

4 R. Non.

5 Q. Là, je comprends que le ministère... le ministre des
6 Transports et le ministre de tutelle de la SAAQ...

7 R. Hum hum,

8 Q. ... O.K., est-ce qu'il y a des interactions entre le
9 ministre des Transports et le Conseil du trésor
10 relativement aux ETC de la SAAQ?

11 R. Moi, je n'ai pas été...

12 Q. Jamais?

13 R. ... informée de ça. Peut-être qu'il y en a eu, mais
14 pas à ma connaissance.

15 Q. Pas à votre connaissance.

16 R. Hum.

17 Q. Parfait.

18 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

19 Q. J'aimerais vous poser quelques questions rapidement,
20 madame Cantin, sur la Loi sur la gestion et le
21 contrôle des effectifs des ministères, des organismes
22 et des réseaux du secteur public ainsi que des
23 sociétés d'État, plus particulièrement l'article 15.
24 Est-ce que c'est un article que vous connaissez?
25 Je vais vous en faire la lecture, peut-être, ça va

1 vous aider.

2 R. Oui. Bien, c'est un article qui concerne les contrats
3 et de ne pas substituer le personnel...

4 Q. Absolument.

5 R. ... par des contrats.

6 Q. Absolument. Donc l'article 15 mentionne que :

7 *« Un organisme public ne peut*
8 *conclure un contrat de service si*
9 *celui-ci a pour effet d'éluder les*
10 *mesures de contrôle relatives aux*
11 *effectifs prises en vertu de la*
12 *présente loi. »*

13 Donc, essentiellement, on ne peut pas, si on n'est
14 pas en mesure de respecter notre cible d'ETC, de
15 conclure un contrat de service et de se voir, si on
16 veut... de payer par contrat des effectifs qui vont
17 venir remplacer des ETC sur le plancher de la
18 Société. Est-ce que... est-ce que cet article-là...
19 bien, en fait, d'abord, je vous demanderais, là,
20 comment est-ce qu'on... comment est-ce que c'est
21 contrôlé, l'application de cet article-là?

22 R. Ce que j'en sais, là, je n'ai pas une fine
23 connaissance de... de ce fonctionnement-là, mais
24 c'est les dirigeants des organismes qui doivent
25 s'assurer que cet article-là est respecté. Il n'y a

1 pas de reddition de comptes qui est communiquée au
2 Secrétariat du Conseil du trésor à cet effet-là. On
3 ne compile pas les informations.

4 Q. Donc, c'est ce que nous dit l'article 16, là...

5 R. Oui.

6 Q. ... c'est là... c'est la dirigeante...

7 R. C'est ça.

8 Q. La dirigeante ou le dirigeant de l'organisme qui doit
9 s'assurer que l'article 15 est respecté?

10 R. Est respecté. Exactement.

11 Q. Donc, vous, le Conseil du trésor, vous octroyez des
12 cibles d'ETC, vous en faites le suivi, mais par
13 ailleurs, vous n'avez pas... vous n'avez pas de
14 contrôle, là, sur des contrats de service qui
15 seraient octroyés qui viendraient ajouter du
16 personnel, entre guillemets, là, à la Société?

17 R. Avec les... la loi et les articles en vigueur, c'est
18 le dirigeant qui est responsable de s'assurer que
19 l'article... que l'article 15 soit respecté.

20 Ceci dit, il y a aussi dans la convention collective
21 un article qui mentionne que les syndicats doivent
22 être consultés préalablement à l'octroi d'un contrat
23 de service.

24 Q. O.K. Mais encore là, ça, c'est hors...

25 R. C'est hors Trésor.

1 Q. Est-ce que vous êtes informée, par ailleurs, là, d'un
2 changement législatif à cet égard en octobre 2024?
3 R. Bien, je sais que... il faudrait vérifier, je... je
4 veux m'en assurer, mais cette... qu'est-ce que je
5 vous dis que le Trésor ne reçoit plus ces
6 informations-là, c'est à la suite de... d'une mise en
7 vigueur de... du projet de loi, là. C'était le projet
8 de loi... je l'avais tantôt, le projet de loi... en
9 tout cas, peu importe le numéro. Effectivement, je
10 crois – puis là, je dis ça sous toute réserve, il
11 faudrait vérifier – que c'est depuis 2024 que le
12 Trésor ne reçoit plus ces informations-là, parce
13 que... écoutez, une fois le contrat est signé,
14 conclu, que les... les autorisations sont données, on
15 est après coup, on est devant le fait accompli. Il y
16 a d'autres entités aussi, là, qui sont présentes, là,
17 il y a l'Autorité des marchés publics, par exemple,
18 là, quand il y a vraiment des situations qui
19 pourraient être... qui pourraient être questionnées,
20 qui peuvent... il y a un regard qui peut être jeté
21 par ces organismes de contrôle là, mais pour, là,
22 recevoir des formulaires qui... au Trésor, pour dire
23 qu'il y a un contrat qui a été signé, je crois qu'il
24 n'y avait pas de valeur ajoutée et que ça, ça a été
25 remis en... dans... en toute imputabilité au

1 dirigeant d'organisme.

2 Q. O.K. Mais là, donc si on... si on se... si on
3 s'attarde plus particulièrement à la situation qui
4 prévalait avant octobre 2024 – puis là, je comprends
5 tout à fait, là, ce que vous dites, étant sous toute
6 réserve, là, on... mais votre compréhension du
7 processus avant octobre 2024, c'était que la
8 dirigeante principale de... de l'organisme, donc ici,
9 Nathalie Tremblay, par exemple, là, au cours des
10 années 2018, 2019, 2020, c'est elle qui devait
11 s'assurer du respect de l'article 15, et lorsqu'il y
12 avait des contrats de service, à ce moment-là,
13 l'information était véhiculée au Conseil du trésor?

14 R. Je pense. Mais comme je vous dis...

15 Q. Parfait.

16 R. ... ça, on pourra vous confirmer.

17 Q. Parfait.

18 R. On pourra faire...

19 Q. Mais dans tous les cas, ce n'était pas une
20 autorisation qui vous était formulée...

21 R. Non, je ne penserais pas.

22 Q. ... c'était de l'information?

23 R. C'était de l'information, oui.

24 Q. Parfait.

25 R. Mais ça, on pourra vous revenir, là, je peux

JOUR 64
7 octobre 2025

DANIÈLE CANTIN
Int. (Me Thériault-Marois)

1 m'engager à ce qu'on précise ces informations-là.

2 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

3 Un engagement?

4 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

5 Oui.

6 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

7 Parfait.

8 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

9 Donc, ce serait un engagement sous 90-1, Madame la...

10 Madame la greffière?

11 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

12 90_E-1, et le libellé exact serait?

13 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

14 Donc, je vous propose : le cadre juridique applicable
15 concernant le contrôle par le Conseil du trésor des
16 articles 15 et suivants de la Loi sur la gestion et
17 le contrôle des effectifs. Ça vous va?

18 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

19 C'est bien noté, Madame la greffière?

20 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

21 Oui, merci.

22

23 **(ENGAGEMENT 90_E-1)**

24

25

Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :

Bien. Alors, Madame la greffière adjointe, si on pouvait exhiber maintenant la pièce DC-2, préalablement cotée sous 56_P-576.

Q. Alors, il est question du « Tableau de révision des programmes », madame Cantin, dans ce document. Un sujet qui a déjà été abordé, là, avec monsieur Rodrigue et madame LeBel devant la Commission. Donc, si on... on voit dans l'en-tête, d'abord, que monsieur Renaud Bernier vous fait parvenir un courriel, vous êtes dans les destinataires, le 30 septembre 2020. Peut-être nous rappeler, monsieur Renaud Bernier, quelles sont ses fonctions?

R. Renaud, c'est mon collègue, il s'occupe du... l'acronyme encore une fois... c'est l'application de la performance et l'application de la Loi sur l'administration publique. Donc, c'est son sous-secrétariat qui est responsable, là, de tout qu'est-ce qui est révision de programmes, puis ça rentre dans le volet performance.

Q. Et vous avez eu l'opportunité, madame Cantin, de réviser le... le tableau qui est présenté aux pages 3 et suivantes, et notamment la mention concernant la Société et le projet CASA, à la page 4.

R. Je vais...

- 1 Q. Vous avez eu l'opportunité de le réviser?
- 2 R. Bien, écoutez, je vais vous mettre en contexte. La
- 3 révision de programme, c'est un chantier qui est sous
- 4 la responsabilité de mon collègue Renaud Bernier.
- 5 Lui, la portée de son action est beaucoup plus large
- 6 que le budgétaire. J'explique : Renaud, c'est autant
- 7 ce qui touche à l'efficacité, l'efficience, que le
- 8 citoyen en ait plus, que ça soit facilitant, ça fait
- 9 que c'est autant des... des projets qui optimisent
- 10 les façons de faire de l'État, tant au regard de...
- 11 du citoyen que du volet budgétaire. Donc, vous
- 12 comprendrez que le volet citoyen, moi, je le regarde
- 13 moins, je ne le regarde pas. Qu'est-ce qui
- 14 m'intéresse, c'est qu'est-ce qui a un effet sur le
- 15 budget de dépense de programme qui est sous ma
- 16 responsabilité. Donc, le projet, juste pour faire...
- 17 avant de tomber dans le projet de la SAAQ, la
- 18 révision de programme, l'objectif budgétaire découle
- 19 du plan du gouvernement pour la période 2018-2022. Le
- 20 gouvernement, par des chantiers, visait à obtenir une
- 21 efficience budgétaire qui lui permettrait d'offrir de
- 22 nouveaux services aux citoyens. L'objectif des quatre
- 23 chantiers était deux milliards à terme. Pour
- 24 l'optimisation, on était à 800 millions au terme de
- 25 2023. Ce 800 millions-là, moi, je devais m'en

1 occuper... le 800 millions de l'objectif à terme pour
2 la révision des programmes, une fois que Renaud et
3 son équipe me confirmaient que le projet était en
4 bonne voie et que les objectifs et les rendements
5 attendus étaient au rendez-vous, bien, nous, on
6 appliquait au cadre financier du gouvernement les
7 corrections pour venir ajuster les budgets. Donc, si
8 je reviens à la SAAQ, la SAAQ, c'est un organisme
9 autre que budgétaire qui n'est pas dans la portée du
10 budget de dépenses de programmes. Donc, le projet
11 SAAQclic-CASA n'était pas un projet que je suivais au
12 niveau budgétaire avec l'angle de la révision des
13 programmes. Donc, je comprends que le secteur SCT,
14 mon sous-secrétariat, on en fait mention, sauf que...
15 bien, pas « sauf que », mais souvent, quand il y a un
16 signe de dollar, mes collègues ont tendance à me
17 placer en copie ou en... mettre mon nom, mais pour ce
18 projet-là, il n'y a pas d'ajustement budgétaire,
19 donc...

20 Q. Ce n'est pas vos dollars?

21 R. Ce n'était pas les... ce n'était pas dans le budget
22 de dépenses de programmes, dans les crédits votés...

23 Q. D'accord. Donc, il est là parce qu'il va conférer
24 certains gains...

25 R. Gains, oui.

JOUR 64
7 octobre 2025

DANIÈLE CANTIN
Int. (Me Thériault-Marois)

- 1 Q. ... aux citoyens, mais pas... mais au niveau
2 budgétaire, il n'y a pas de...
- 3 R. Au budgétaire, non. Moi, je...
- 4 Q. ... gains attendus de votre part?
- 5 R. Exactement.
- 6 Q. Bon. Est-ce que vous savez, par ailleurs, là, ce dont
7 il a été question lors de cette rencontre, avez-vous
8 souvenir de la discussion...
- 9 R. Non.
- 10 Q. ... entourant ce projet-là?
- 11 R. Pas du tout.
- 12 Q. Non?
- 13 R. Non, non.
- 14 Q. Et est-ce que vous savez pourquoi il cessera d'être
15 suivi, là, dans l'inventaire des... des projets?
- 16 R. Non.
- 17 Q. Donc, je vais demander maintenant à madame la
18 greffière adjointe d'exhiber la pièce 2.1, donc
19 DC-2.1, sous 90_P-1910.
- 20 Bien. Alors, nous avons, madame Cantin, sous la pièce
21 2.1, justement un échange entre vous et madame
22 Francine Lépinay, là, que vous... bon, vous disiez
23 tout à l'heure que c'était votre vis-à-vis à la
24 Société?
- 25 R. Oui.

1 Q. Et on va peut-être parcourir... est-ce que c'est un
2 courriel que vous avez eu l'opportunité de réviser,
3 madame Cantin?

4 R. Oui.

5 Q. Donc, on va le... on va le survoler rapidement.
6 Donc, ce qu'on mentionne ici, c'est que la Société a
7 reçu des allègements pour réaliser son projet de
8 transformation CASA, sa cible d'effectifs a été
9 augmentée temporairement de 144 ETC à compter de
10 2017-2018; ETC, cependant, qui devaient être
11 rapidement remboursés. La... on mentionne également
12 la... l'exercice de reddition de comptes qui se fait
13 maintenant bisannuellement suite à une entente avec
14 le SCT, ce que vous avez mentionné tout à l'heure.
15 On mentionne ensuite que le CT de reddition de
16 comptes pour les exercices 2018-2019 et 2019-2020 est
17 en préparation, vous sera soumis sous peu, et elle
18 vous demande :

19 *« Est-ce que c'est via cette*
20 *reddition de comptes que l'on devrait*
21 *adresser le dépassement temporaire*
22 *d'au plus 350 EDC... ETC pour les*
23 *exercices 2020-2021 et 2021-2022,*
24 *afin de maintenir le niveau de*
25 *service à la population pour la*

1 *période de pandémie? »*

2 Donc, ça, c'était le premier ajout, madame Cantin...

3 R. Hum.

4 Q. En fait, le deuxième ajout, là, d'ETC spécifiquement
5 pour la pandémie...

6 R. Oui...

7 Q. ... qui avait été octroyé à la Société. On mentionne
8 ensuite :

9 *« La présidente et chef de la*
10 *direction a rencontré monsieur*
11 *Ducharme – donc madame Tremblay a*
12 *rencontré monsieur Ducharme, alors au*
13 *SCT – pour lui faire part du*
14 *dépassement temporaire de la cible*
15 *pour les deux prochains exercices. »*

16 Elle mentionne ensuite :

17 *« Il est important de mentionner*
18 *qu'aucun crédit budgétaire n'est*
19 *requis et que la Société respectera*
20 *ses budgets de frais d'administration*
21 *en 2020, donc pas d'impact, là, sur*
22 *les équilibres financiers du*
23 *gouvernement liés à ce dépassement*
24 *d'effectifs. C'est assumé par la*
25 *Société elle-même. Je propose qu'une*

1 *rencontre entre toi et moi sera*
2 *nécessaire pour discuter du*
3 *dossier. »*

4 Est-ce que vous avez souvenir, d'abord, là... puis
5 je... première question, c'est : quel est... quel est
6 votre rôle puis le... celui de... de madame Lépinay
7 vis-à-vis madame Tremblay et monsieur Ducharme qui
8 ont des discussions en parallèle à leur niveau, puis
9 est-ce qu'également vous avez eu une rencontre, là,
10 avec madame Lépinay pour discuter du tout?

11 R. Assurément que j'ai eu une rencontre avec madame
12 Lépinay, parce que... bien, vous voyez dans les
13 pièces qui sont déposées, quand Francine communique
14 avec moi, on a des retours en continu, on a souvent
15 des petits 15 minutes, on prend des... des petits
16 moments pour... pour se mettre à jour et s'informer.
17 C'était... c'est une bonne pratique de nous soumettre
18 à l'avance, comme je mentionnais tantôt, pour qu'au
19 moment où les dirigeants vont signer les documents,
20 que toute l'information soit présente. Le 350
21 effectifs, là, on est en octobre 2020, donc on
22 constate, là, le besoin. C'est certain qu'on
23 s'attendait à ce qu'il y ait un dépassement, là, il y
24 avait quand même des files d'attente, on se rappelle,
25 il y a les cours de conduite, il y avait plein

- 1 d'éléments qui faisaient en sorte que la SAAQ avait
2 dû ajuster ses – ajouter des effectifs pour sa
3 mission. Et là, on est rendus au moment... bien, la
4 reddition de comptes qu'on a vue tantôt, c'était
5 le... le dépôt auprès du Conseil du trésor pour...
6 pour respecter la décision de reddition de comptes,
7 mais on vient ajouter le 350 ETC, et on dit que dans
8 les prévisions budgétaires, le 350 est... va être
9 prévu. Donc, on va avoir plusieurs échanges au cours
10 de l'automne 2020, aller jusqu'à janvier, concernant
11 ce projet de CT là.
- 12 Q. Oui, justement, on pourrait peut-être y jeter un coup
13 d'oeil, donc la pièce DC-4, sous 56_P-590.
14 Et on pourrait peut-être aller directement à la
15 page 2, madame la greffière adjointe.
16 Bon. Ce CT, madame Cantin, va viser deux objets à mon
17 sens, là. Est-ce que vous pourriez nous mettre en
18 contexte quant à ce CT? Parce qu'il est question de
19 reddition de comptes, mais il est également question
20 d'une autorisation qu'on va demander au Conseil du
21 trésor. Est-ce que vous avez souvenir?
- 22 R. Oui oui, l'autorisation, vous parlez par rapport aux
23 350 effectifs additionnels qui... pour la pandémie,
24 ou vous parlez du volet qui a été ajouté pour le
25 secteur des technologies de l'information?

JOUR 64
7 octobre 2025

DANIÈLE CANTIN
Int. (Me Thériault-Marois)

1 Q. Non, c'est ça. Donc, il y a un volet également...

2 R. Oui.

3 Q. ... qui est ajouté par votre collègue, Pierre
4 Rodrigue, là...

5 R. C'est ça.

6 Q. ... concernant l'autorisation des projets. Donc,
7 peut-être nous mettre en contexte un peu puis...

8 R. O.K.

9 Q. ... vous, là, ce que... qu'est-ce qui est à votre
10 niveau, quelle est est votre implication.

11 R. Oui. Donc, en décembre 2020, j'ai reçu le projet de
12 CT, et là, c'est Francine Lépinay qui m'informe qu'il
13 y a eu des rencontres avec... entre Pierre Rodrigue
14 et Karl Malenfant, et il a été convenu d'ajouter une
15 section par rapport aux responsabilités, aux rôles et
16 responsabilités de... Donc, c'est pratique, là, quand
17 il y a un CT qui est déposé pour une organisation,
18 d'avoir des rubriques et que les premiers dirigeants
19 et ministres signent. Qu'est-ce qui... comment ça se
20 passe, c'est que là, je lis « projet », donc moi,
21 l'information qui me concerne, je m'assure que... si
22 on a des commentaires ou si c'est complet, mais en
23 parallèle, je l'envoie à mon collègue, Pierre
24 Rodrigue, pour qu'il commente à son tour, parce que
25 ça se fait en continu puis ça se fait en

- 1 collaboration.
- 2 Le moment venu, si la demande avait été déposée au
- 3 greffe, bien, j'aurais probablement été l'unité
- 4 traitante, là, qu'on appelle, donc responsable de
- 5 l'analyse, mais les différents secteurs du Trésor
- 6 impliqués sont appelés à placer leur section
- 7 d'analyse dans l'analyse principale. Donc, quand on
- 8 porte l'information aux membres du Conseil du trésor,
- 9 on vient retrouver l'ensemble des informations, mais
- 10 c'est chacun des secteurs, là, qui rédige sa section
- 11 en fonction des responsabilités.
- 12 Donc, ici, c'est moi et Pierre Rodrigue, mais sinon,
- 13 moi je n'ai pas de regard ou je n'ai pas de
- 14 commentaire à faire sur la section de Pierre, parce
- 15 que c'est vraiment nos responsabilités qui... moi, ça
- 16 ne me concerne pas. Puis lui, les effectifs, autant
- 17 que moi, je n'ai pas l'informatique, lui, il n'a pas
- 18 les effectifs, là, sur son radar.
- 19 Q. Donc, vous allez vous occuper des 350 ETC qui sont
- 20 demandés.
- 21 R. Oui.
- 22 Q. Monsieur Rodrigue va...
- 23 R. Il va faire ses commentaires.
- 24 Q. ... s'occuper, pour sa part, de l'approbation des
- 25 projets par la... l'approbation par la Société de ses

JOUR 64
7 octobre 2025

DANIÈLE CANTIN
Int. (Me Thériault-Marois)

1 propres projets TI?

2 R. Oui.

3 Q. O.K.

4 R. Il y a eu des commentaires qui ont été retournés à la
5 mi-janvier à la SAAQ, et les commentaires étaient du
6 côté de Pierre Rodrigue.

7 Q. Oui.

8 R. Donc, il m'avait fait part de ses commentaires, et
9 puis ils ont été adressés à la Société d'assurance
10 automobile.

11 Q. O.K. Peut-être juste avant ça, on va aller à la pièce
12 DC-6, qui a déjà été cotée sous 56_P-954.2.
13 Donc, on va aller voir le premier courriel, madame
14 Cantin.

15 **Me AUDREY GAGNON :**

16 Est-ce que c'est possible que ce soit 71_P-954.2.

17 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

18 C'est possible qu'il y ait une erreur sur ma liste.

19 **Me AUDREY GAGNON :**

20 En fait... oui, en fait, c'est ça, maître
21 Thériault-Marois, c'est... dans votre liste, ça
22 réfère à une pièce, mais ce n'est pas la bonne, mais
23 la bonne pièce, c'est 71_P-954.2, et je l'ai
24 transmise à madame l'assistante-greffière car je
25 comptais l'utiliser dans le cadre du

1 contre-interrogatoire.

2 Donc vous l'avez, madame l'assistante-greffière, dans
3 votre document.

4 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

5 Très bien. Donc, c'était le numéro de témoin qui
6 était... 71_P-954.2. C'est ça? Oui, O.K.

7 Bien, alors, on va aller à l'avant-dernière page,
8 madame la greffière adjointe, s'il vous plaît.

9 Bien oui, on voit l'entête ici.

10 Donc, on va descendre un petit peu... Voilà. Bien.

11 Euh, non. On descend encore... Voilà.

12 Q. Donc, le 26 octobre 2020, madame Lépinay vous écrit :

13 « Bonjour Danièle,

14 Lors de notre dernière rencontre sur

15 Teams, je t'avais fait part d'un CT

16 de reddition de comptes que nous

17 faisons auprès du SCT sur une base

18 bisannuelle. Le but de celui-ci est

19 de tenir informé le SCT sur le niveau

20 d'effectif utilisé par la Société et

21 sur le remboursement du déficit

22 cumulé. »

23 Donc, à la page suivante, là, elle vous dit qu'elle

24 va vous transmettre une version pour commentaires, et

25 elle vous demande une rencontre, là, à la suite de

1 cet envoi.

2 Et là, ce qui m'intéresse davantage, c'est le
3 courriel que vous envoyez le 16 novembre.

4 R. Hum hum.

5 Q. Vous demandez à madame Lépinay... si on peut aller à
6 la page suivante directement... donc, vous demandez à
7 madame Lépinay d'ajouter certaines données dans le
8 CT. Donc, c'est un peu ce que vous nous expliquiez,
9 là, il y a des projets de CT qui sont échangés, et
10 vous dites au deuxième paragraphe ici :

11 « La SAAQ anticipe un dépassement de
12 350 ETC. Tel que discuté, nous en
13 prendrons acte et que nous
14 réévaluerons la situation en
15 2021-2022. Toutefois, nous avons peu
16 d'explications sur ce qui cause ce
17 dépassement. Le CT mériterait d'être
18 bonifié sur cet aspect.

19 Concernant la résorption du déficit
20 cumulé, le CT vise une reddition de
21 comptes sur le passé et montre bien
22 que les objectifs sont atteints.

23 Toutefois, le COF d'août de la SAAQ
24 montre une détérioration... »

25 Donc j'imagine qu'on parle du COF d'août 2020 ici,

1 madame Cantin?

2 R. Oui, oui.

3 Q. « ... montre une détérioration des
4 résultats par rapport à celui de mars
5 dernier :

6 • En mars, le déficit cumulé projeté
7 était de 141 millions pour 2020-2021,
8 et de 80 millions à l'horizon
9 2024-2025;

10 • En août, le déficit cumulé projeté
11 est plutôt de 164 millions pour
12 2020-2021, et de 147 millions à
13 l'horizon 2024-2025, 126 à l'horizon
14 2025-2026.

15 Ces aspects n'ont pas à être
16 documentés dans le CT, mais [...]
17 nous devons l'aborder dans
18 l'analyse, il serait bon d'obtenir de
19 l'information à ce sujet. »

20 Et on va transmettre par la suite, là, une nouvelle
21 version du CT.

22 Qu'est-ce que... Ici, pourquoi est-ce vous suivez,
23 là... vous semblez suivre le... vous suivez les COF,
24 vous suivez le budgétaire également?

25 R. Oui. Bien, c'est certain, c'est pour faire... comme

1 je mentionnais, c'est certain que c'est les finances
2 qui est décisionnelles, mais quand on fait... c'est
3 un suivi, et le suivi qu'on présente aux membres du
4 Conseil du trésor fait état – doit faire état de
5 l'évolution des déficits cumulés et annuels. Donc,
6 s'il y a des écarts, si on se présente devant les
7 membres du Conseil, on a besoin d'avoir les
8 explications.

9 Q. Et pourquoi vous semblez simplement prendre acte ici
10 du 350 ETC additionnel, là? Il me semble...

11 R. Bon. Dans notre langage Trésor, « prendre acte », ça
12 veut dire : moi, je corrigerais pour l'année en
13 cours, mais étant donné qu'il y a une incertitude, on
14 est en pandémie, on va réévaluer. Ça veut dire qu'on
15 ne te le donnera pas de façon récurrente, on va en
16 prendre acte cette fois-ci, on va le corriger, mais
17 l'année prochaine, on va le suivre. Donc, c'est un
18 ajustement ponctuel qu'on aurait fait si jamais la
19 décision serait arrivée, parce que, bien, la
20 pandémie... il y avait quand même un contexte
21 d'incertitude assez important, puis donner des
22 effectifs sur une base récurrente, ne sachant pas de
23 quoi allaient être faites les prochaines semaines,
24 les prochains mois, c'était prudent d'y aller...
25 C'est ce que ça veut dire, ça, quand on prend acte et

- 1 qu'on réévaluera en 21-22.
- 2 Q. Mais je comprends que ces ETC-là, ces gens-là ont
3 déjà été embauchés, là?
- 4 R. Oui, ils sont déjà là.
- 5 Q. Il y a une situation de crise, puis...
- 6 R. Oui.
- 7 Q. ... on a voulu résorber les files d'attente, puis...
- 8 R. Exact, sauf que ça prend quand même une décision au
9 Trésor pour venir corriger... moi, au Trésor – au
10 secrétariat du Conseil du trésor, je ne suis pas...
11 je n'ai pas la possibilité, je ne suis pas
12 décisionnelle, je ne peux pas dire : « Je comprends,
13 je rehausse »; ça prend une décision du Trésor.
- 14 Q. Oui.
- 15 R. Donc, ça prend une décision avec un document déposé
16 au greffe, et c'est pour ça qu'on parle de
17 l'ajustement de 350 de cette façon-là dans le CT.
- 18 Q. D'accord.
- 19 R. Dans le document.
- 20 Q. Et donc, là, ça va nous amener à la pièce DC-5, qui a
21 préalablement été cotée sous 56_P-588.
- 22 Et donc là, le 21 décembre 2020, madame Francine
23 Lépinay de la Société vous fait parvenir un
24 complément d'information. Donc, est-ce que c'est...
25 on doit comprendre ici que c'est la réponse à...

1 R. Oui.

2 Q. ... vous disiez tout à l'heure que ça ne doit pas
3 nécessairement être au CT, mais il faudrait quand
4 même obtenir cette information?

5 R. Exact. On trouve à la deuxième page l'explication des
6 variations de mars à août 2020. On voit en 2021 la
7 baisse des revenus liée... puis on voit, sur la
8 première page, il y avait l'évolution du déficit,
9 mais à la deuxième page, il y a les explications.

10 Q. Donc, on peut aller directement à la deuxième page,
11 sous le titre « 2021-2022 et suivantes ».
12 Donc, on voit, essentiellement, là, c'est la pandémie
13 en 2020-2021...

14 R. Hum hum.

15 Q. ... puis en 2021-2022, on peut y lire :

16 « Actualisation de l'échéancier du
17 projet de modernisation (CASA) pour
18 les modules concernant l'accès
19 sécuritaire au réseau routier et
20 Contrôle routier Québec. Réception
21 [sic] provisoire des coûts et
22 actualisation du calendrier,
23 entraînant une hausse de la dépense
24 d'amortissement et le report des
25 bénéfices. »

1 Vous, dans votre position, là, puis en fonction de
2 l'information que vous aviez à l'époque quand vous
3 recevez ça, est-ce que vous en comprenez quelque
4 chose? Est-ce que vous êtes au fait, là, du projet
5 CASA puis de l'échéancier initial, de l'actualisation
6 de l'échéancier?

7 R. Bien, on a su, là, je ne sais plus à quel moment
8 dans... à l'automne 2020, il y a eu un... on nous a
9 dit, là, qu'il y a un rapport – un report d'un an
10 dans le projet de CT qui circule. Ce projet de CT là,
11 quand on regarde, c'est sûr que les COF, là, on a
12 juste le déficit cumulé, là, c'est difficile... il
13 n'y a pas le déficit annuel, puis il nous manque un
14 peu d'information, puis on ne peut pas regarder
15 « années » avec le COF de mars 2020 puis le COF du
16 mois d'août avait écart sur écart, parce que ce n'est
17 plus les mêmes paramètres, ce n'est plus les mêmes
18 hypothèses, donc, qui ont servi.

19 Il y en a un qui prévoyait... celui du... le COF de
20 mars, la mise en service du projet n'était pas à la
21 même place, puis le COF d'août, on décale. Donc, ce
22 n'est plus – c'est un nouveau... des nouvelles
23 prévisions budgétaires entre les deux, mais encore
24 là, on voit qu'il y a un rehaussement dans les COF,
25 il y a un déplacement du déficit cumulé dans le

1 temps, mais il y a quand même... on constate la
2 baisse, là, entre 23-24 et 24-25 pour les COF d'août,
3 ça doit être associé à la remise des effectifs.
4 Donc, ça se tient, là. Il n'y a pas de... il n'y a
5 pas lieu... J'imagine, votre question, c'est : est-ce
6 qu'on peut présager qu'il y a une situation à la SAAQ
7 qui aurait pu nous faire croire certains... mais
8 je... avec des données aussi... C'est assez macro,
9 là, comme information.

10 Q. Hum hum, O.K. Mais il n'y a pas d'information
11 complémentaire ici concernant l'actualisation de
12 l'échéancier du projet de modernisation, il n'y a pas
13 d'information complémentaire qui vous est donnée,
14 puis vous, vous n'avez pas de discussion non plus
15 avec le secrétaire, avec le ministre?

16 R. Bien, pas à mon souvenir. Sauf que, dans le projet de
17 CT, on voit que le décalage de l'implantation a
18 décalé d'un an, là, pour décembre 2022 au lieu de
19 décembre 21. Donc, l'hypothèse avec les ajustements
20 budgétaires en conséquence, là, ça se tient.

21 Q. O.K. On va aller voir justement, là... vous dites, le
22 projet de CT qui a été remis...

23 En fait, il faudrait revenir, madame la greffière
24 adjointe, à la pièce DC-6, sous 71_P-954.2. On va
25 aller à la page 3.

- 1 Madame Lépinay... après que vous lui avez donné vos
2 commentaires, madame Lépinay vous relance en vous
3 disant : bien, le CT de reddition de comptes, c'est
4 également un véhicule qu'on utilise pour aller
5 chercher des assouplissements, là, donc la partie de
6 monsieur Rodrigue. Vous aurez des échanges ensuite
7 avec monsieur Rodrigue, puis ça va nous amener... On
8 peut peut-être aller à la page 1 directement.
9 Le 19 janvier 2021, vous dites à madame Lépinay que
10 vous n'avez pas de nouveaux commentaires à formuler
11 « pour notre sous-secrétariat ». Et là, ce qu'on sait
12 aujourd'hui, c'est que ce projet de CT, madame
13 Cantin, ne sera jamais adopté.
- 14 R. Hum hum. Exact.
- 15 Q. Est-ce que vous savez ce qui est advenu du CT, ou? À
16 votre niveau, là, qu'est-ce qui a été fait? Est-ce
17 qu'il y a eu des suivis? Est-ce qu'il y a eu de
18 l'information qui vous a été transmise concernant
19 cette... ce CT qui est resté dans les limbes, là?
- 20 R. Quand... comme je mentionnais, quand une... comme la
21 SAAQ nous demande les commentaires par rapport à un
22 projet de CT, nous, on collabore puis on offre tout
23 notre soutien parce qu'on souhaite que l'information
24 soit complète, étant donné que c'est quand même signé
25 par les ministres et les hauts dirigeants, et quand

1 ça nous arrive dans notre système du greffe, les
2 analyses se font avec l'ensemble des informations qui
3 sont requises.

4 Une fois nos commentaires transmis, c'est de la
5 responsabilité des organismes de nous déposer les
6 demandes auprès du greffe. Je vous rappelle, on a
7 2 000 dossiers annuellement, on est en janvier 2021,
8 la pandémie court toujours, et on doit produire un
9 budget; c'est certain que je ne fais pas...
10 habituellement, je ne fais pas de relance, mais
11 encore moins dans la période budgétaire, je vous
12 dirais. C'est vraiment la responsabilité de chaque
13 organisation de déposer au greffe ses demandes pour
14 décision du Conseil du trésor.

15 Q. Donc vous, vous n'aurez pas eu d'autres discussions
16 avec monsieur Rodrigue par la suite sur le CT, ou
17 avec monsieur Ducharme, ou avec...

18 R. Bien, écoutez, dans... là, au niveau de la mémoire de
19 discussion, je n'ai pas... mais quand j'ai vu mes
20 courriels, j'ai vu qu'il y a eu des échanges de la
21 part du secteur de Pierre Rodrigue me demandant si
22 j'avais été informée du fameux CT, est-ce qu'il est
23 déposé, mais... non, je n'en avais pas... je n'ai pas
24 eu de nouvelles, puis c'est ce que j'ai répondu,
25 donc... mais je n'ai pas fait de relance auprès de la

JOUR 64
7 octobre 2025

DANIÈLE CANTIN
Int. (Me Thériault-Marois)

1 SAAQ.

2 Q. O.K. Puis auprès du ministère des Transports, est-ce
3 que vous savez si...

4 R. Non plus.

5 Q. ... si le CT a été communiqué au ministère des
6 Transports? Non?

7 R. Je ne sais pas. Quand on... C'est une information
8 peut-être importante, là : c'est certain que c'est
9 signé par la PDG et le ministre, mais c'est le
10 ministère des Transports qui a le... qui fait
11 l'action de déposer les informations au greffe.

12 Q. Oui. Puis encore aujourd'hui, vous ne savez pas si ça
13 a été fait ou...

14 R. Non.

15 Q. Vous ne savez pas où ça a bloqué, finalement?

16 R. Non. Non. Ça, je ne suis pas informée.

17 Q. Je vais vous amener maintenant, si vous voulez bien,
18 à la pièce DC-9, sous la cote 90_P-1914. Vous écrivez
19 un courriel... on peut peut-être baisser un petit peu
20 pour aller voir le premier courriel... Vous écrivez à
21 monsieur Serge Garon.

22 R. Oui.

23 Q. Est-ce que vous pouvez nous dire qui est-il?

24 R. C'est le directeur général qui travaille avec moi et
25 qui a le portefeuille transport sous sa

1 responsabilité.

2 Q. Donc, vous êtes sa supérieure hiérarchique, c'est
3 bien ça?

4 R. Oui, c'est ça.

5 Q. Vous dites :

6 *« Bon matin Serge,*
7 *J'ai deux suivis à faire auprès du*
8 *cabinet... »*

9 Et on mentionne ensuite... D'abord, peut-être nous
10 mentionner, là, pourquoi vous avez deux suivis à
11 faire, auprès de quel cabinet.

12 R. C'est le cabinet de la présidente du Conseil du
13 trésor. C'est avec celui-là, là, que je fais... quand
14 on parle de cabinet, mon interaction, ce n'est
15 qu'avec lui, je... le Trésor ne communique pas avec
16 d'autres cabinets que le nôtre. Donc, c'était un
17 attaché, un responsable du cabinet, là... c'est
18 François Landriault. Je me rappelle des suites du
19 courriel, c'est lui qui était dans l'équipe de madame
20 Lebel.

21 Q. Parfait. Et au point 2, on mentionne :

22 *« SAAQ, dépassement d'ETC et*
23 *remboursement du déficit cumulé.*
24 *On a eu des échanges avec la Société*
25 *sur ces deux sujets. Peux-tu me*

1 *donner un état de la situation? Pour*
2 *le dépassement d'ETC, je vais*
3 *demander à Sébastien un topo de la*
4 *consommation à jour 2020-2021. »*

5 Alors, on en est où à ce moment-là, là, sur l'état
6 des discussions avec la Société quant au... quant à
7 la consommation d'ETC?

8 R. Bien, c'est le cabinet qui demande cette question-là.
9 Et quand on dit « on a eu des échanges avec la SAAQ
10 pour ces deux sujets de dépassement d'ETC et
11 remboursement », là, on est toujours dans le projet
12 de CT. « Peux-tu me donner un état de situation? »
13 Dans le fond, qu'est-ce que ça veut dire, c'est :
14 as-tu eu des informations avec le projet de CT?
15 Est-ce... Et la réponse, ce fut non. Et pour le
16 dépassement d'ETC, je vais demander à Sébastien un
17 topo de la consommation.
18 Qu'est-ce qu'on souhaitait, c'est que... on était
19 dans des prévisions en janvier, et les prévisions...
20 l'actualisation des informations sur les effectifs se
21 fait en... de façon périodique. Donc, on voulait
22 savoir... parce que là, on a dépassé le 31 mars, on
23 est dans un nouvel exercice financier, donc, pour
24 l'exercice 2021, la projection, est-ce que le
25 dépassement se situe toujours au même niveau ou on

1 est en... ça fait que je veux savoir de quoi il
2 s'agit pour savoir si on est toujours dans les eaux
3 du 350 ou pas.

4 Q. O.K.

5 R. Donc, ça ressemble... c'est ce que ça veut dire.

6 Q. Si je tente, là, de résumer... puis vous me
7 corrigerez, mais je comprends qu'au moment de la
8 pandémie, en 2020, vous avez pris acte du 350 ETC
9 additionnel, vous avez dit : « On va revisiter cette
10 question l'année suivante », et là, on est rendu à
11 l'année suivante, là, à prendre une décision quant au
12 nombre d'ETC.

13 R. Bien, je veux juste préciser, quand je dis « on prend
14 acte », ça voulait dire : dépose-moi une demande, on
15 va corriger 2020... dans mon langage à moi, là, on va
16 corriger l'exercice 2020-2021, mais je ne redonnerai
17 pas de façon récurrente ce rehaussement-là. On va
18 suivre la situation de près, parce qu'on est en
19 pandémie, on ne peut pas savoir à l'avance qu'est-ce
20 qui va se passer. C'est pour ça qu'on dit : on va
21 revoir l'année prochaine qu'est-ce qui va arriver.
22 C'est ce que ça voulait dire.

23 Donc là, on est dans une nouvelle année financière,
24 le cabinet souhaite savoir où on en est avec le
25 dépassement, et qu'est-ce que ça sous-tend, est-ce

- 1 qu'il y a le... là, je n'ai plus de mémoire, là, ce
2 fameux CT, s'il a été déposé, quelles sont les
3 discussions, mais je comprends qu'on veut savoir s'il
4 y va avoir une demande bientôt de déposée.
5 Ceci dit, en juin 2021, le Conseil du trésor, on leur
6 a commandé une décision qu'ils ont prise, et il y a
7 un plan d'action qui a été demandé à la Société
8 d'assurance automobile pour qu'ils nous déposent
9 l'information au plus tard le 30 septembre 2021.
- 10 Q. O.K. On va aller à la décision dont vous faites
11 mention, à la pièce DC-10, sous 61_P-766. Mais là,
12 juste avant, madame Cantin... en fait, pendant que
13 madame la greffière adjointe affiche la décision à
14 l'écran, notre CT 2020, qui lui est dans les limbes,
15 qui ne progresse pas...
- 16 R. Hum hum.
- 17 Q. ... puis je comprends que – on comprend que ça
18 accroche, là, selon ce qui est en preuve, fort
19 probablement quant aux approbations des projets TI,
20 donc pas votre volet à vous, mais le volet de
21 monsieur Rodrigue, là, est-ce que c'est problématique
22 pour vous que le CT de reddition de comptes pour les
23 ETC ne soit pas déposé?
- 24 R. Bien, ça crée un écart avec... ça crée un non-respect
25 d'une décision au Trésor. C'est ce que ça crée.

1 Q. Qui était la décision de nous donner
2 bisannuellement...

3 R. Oui. Bien, de nous donner... bien, oui, il y avait la
4 reddition de comptes, mais celui-là... comme je vous
5 dis, l'information, je comprends que c'est une
6 décision du Trésor, mais cette information-là, elle
7 était disponible autrement, et quand on a déposé les
8 prévisions des organismes autre que budgétaires, ça
9 en faisait partie. Ça fait que, indirectement, le
10 Conseil du trésor a été informé. Mais le non-respect
11 de la cible, le fameux 350, ça, il aurait dû avoir un
12 CT, et je ne le sais pas, là, j'apprends qu'il y a un
13 volet qui accrochait, qui était... qui semble être
14 celui lié aux TI; bien, c'est de la responsabilité de
15 la Société de scinder sa décision, de retirer
16 qu'est-ce qui accroche puis d'y aller avec qu'est-ce
17 qui est convenu. Mais écoutez, comme je vous dis,
18 nous, on n'a pas fait de suivi pour voir : « Est-ce
19 que vous allez venir nous demander auprès du Trésor
20 une décision? », ça appartient à la Société de le
21 faire.

22 Q. Je comprends très bien.

23 Bien. Alors, vous faisiez référence à une décision en
24 juin 2021, madame Cantin.

25 R. Oui.

1 Q. Est-ce que c'est bien ce qu'on voit à l'écran?

2 R. Exactement.

3 Q. Bon. Pouvez-vous nous expliquer un peu la décision
4 qui a été prise?

5 R. Donc, on sait que le CT n'a pas été déposé, on est en
6 écart avec la cible d'effectifs convenue ou approuvée
7 par le Conseil du trésor, donc on revient auprès de
8 la Société d'assurance automobile. Donc, ce n'est pas
9 dans un omnibus ou à l'ensemble des... des entités
10 qui dépassent; là, on s'adresse directement à la
11 Société d'assurance automobile, et on lui demande de
12 prendre les mesures nécessaires pour résorber son
13 dépassement au plus tard le 31 mars. Donc, on lui
14 laisse l'année financière, et on lui dit que, d'ici
15 le 30 septembre, il doit transmettre à son
16 secrétariat, donc à mon secteur, un plan d'action qui
17 permet d'assurer le respect des heures.

18 Et l'autre, c'est l'attrition, c'était une décision
19 qui était prise dans le cadre de... du cadre
20 financier du gouvernement. Je vous parlais tantôt des
21 quatre mesures : il y en avait une en révision de
22 programme, il en avait une au niveau de l'attrition
23 dans l'administration gouvernementale, ça fait que ça
24 concernait un autre sujet. Ça fait que le A et le B
25 concernent le dépassement de la cible d'effectifs de

1 la Société.

2 Q. Bien. Si on va voir à la page 2, maintenant...

3 J'aimerais qu'on – peut-être, on discute, là, des
4 chiffres qui sont ici. Donc, on voit le nombre
5 d'effectifs ici à 3 467 en 2020-2021. Donc, ça c'est
6 les... c'est nos ETC?

7 R. Oui. Le 3 467, le niveau, c'est la décision du
8 Conseil du trésor, donc c'était la cible, là, qu'ils
9 devaient respecter. Et la consommation, bien, c'est
10 l'écart, là : le fameux 350 ETC de plus, bien, il a
11 terminé à 315, réellement. C'est ce que ça veut dire.

12 Q. Donc, le 315, c'est notre 350 de tout à l'heure, ça?

13 R. Oui, c'est ça.

14 Q. O.K. Et là, ici, notre niveau d'effectifs pour
15 2021-2022 à 3 437...

16 R. Oui.

17 Q. De quoi il s'agit?

18 R. Ça, on a une conciliation, là, qu'on a déposée, là.
19 Pour moi, c'est à mon onglet... c'est à mon onglet
20 21.

21 Q. Oui.

22 R. Là, vous avez l'histoire des ajustements d'effectifs
23 qui a été approuvé par le... qu'est-ce qui explique
24 les ajustements. Donc, c'est... là, on est en 21-22.

25 Q. Si vous permettez, madame Cantin, on va aller... on

1 va l'exhiber à l'écran, d'accord?

2 R. C'est bon.

3 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

4 Donc, madame la greffière adjointe, la pièce DC-21,
5 sous la cote 90_P-1932... On l'a déjà? Parfait. Donc,
6 on va aller chercher le tableau pour les années deux
7 mille...

8 R. 2021 et 2022.

9 Q. Donc, on le voit à gauche, là, au centre à gauche.

10 R. Exactement. Donc, qu'est-ce que ça dit, c'est le
11 3 467 qu'on voyait tantôt.

12 Q. Oui.

13 R. Puis la question que vous aviez, c'est : qu'est-ce
14 qui s'est passé, parce qu'en 21-22 vous avez donné –
15 vous avez réduit, puis ça donne 3 437.

16 Q. Oui.

17 R. Donc, qu'est-ce qui s'est passé, c'est suite à la
18 décision 2017-2018 de donner 144 effectifs pour le
19 projet lors de sa mise en service, il y a une remise
20 qui était attendue sur cinq ans, donc il y a un 26
21 effectifs qui était en baisse, qui était attendu par
22 rapport à la décision du 144. Donc, une remise du...
23 de 26 qui est prise, parce que ça fait... nous, on
24 exécute la décision. La décision avec les remises
25 était déjà convenue. Donc, ce 26-là, c'est la suite

1 de la décision 218-058.

2 Ensuite de ça, entre les organisations, il y a des
3 ententes qui... entre dirigeants par rapport à des
4 services qu'ils se donnent. Donc, ici, on voit qu'il
5 y a une entente de transfert de la Société vers
6 Infrastructures technologiques pour 5 ETC. Donc,
7 nous, on reçoit des lettres nous disant « tel
8 qu'entendu entre nous, vous pouvez ajuster ». Donc,
9 c'était entendu entre les dirigeants, donc on est
10 venus faire l'ajustement. Puis le plus 1, ça c'est
11 une politique, là, pour favoriser l'intégration en
12 emploi pour les nouveaux arrivants, donc quand il y a
13 des personnes qui sont embauchées dans des groupes
14 cibles, bien, on alloue l'effectif. Ça fait que c'est
15 un... un, là, mais je vous l'explique, là, de quoi il
16 s'agit. Ce qui nous amène à 3 437. Donc, nous, nos
17 systèmes, en fonction des décisions du trésor, ils
18 sont rigoureux, donc quand il y a des décisions, nos
19 systèmes, ils prévoient déjà les ajustements
20 d'effectifs. Donc, par rapport à la décision, c'était
21 le moins 26. Ça fait que nous, on exécute les
22 décisions tant que l'organisme ne revient pas nous
23 voir pour expliquer une nouvelle situation ou pour la
24 faire changer.

25 Q. D'accord. Donc, là, si on revient, juste avant la

1 pause, là, on va revenir à notre décision sous DC-10.
2 Donc, si on fait le pont à la page 2 maintenant...

3 R. Vous avez l'explication du 3 437 et de l'écart avec
4 le niveau de 2021.

5 Q. D'accord. Donc, là, ici, le 3 437, c'est l'objectif,
6 ce n'est pas la consommation réelle...

7 R. Exact.

8 Q. ... évidemment?

9 R. C'est le niveau. Donc, en 21-22, le niveau autorisé
10 par le Conseil du trésor est 3 437.

11 Q. Bien. Et pour ce qui est de la cible de réduction de
12 75 au bas?

13 R. Oui. Bon, ça, quand il y a eu l'objectif... quand il
14 y a lieu le cadre financier du gouvernement, encore
15 la même histoire, là, avec... on a quatre chantiers
16 qui vont faire en sorte qu'on dégage l'efficience
17 pour avoir des nouveaux services aux citoyens. Dans
18 ça, il y avait une mesure qui s'appelait « attrition
19 dans l'administration publique », donc on est venu
20 faire un ajustement aux cibles d'effectifs à
21 l'ensemble des organisations pour atteindre...
22 c'était 5 000 ETC. Donc, la part de la Société
23 d'assurance automobile, c'était 75.

24 Q. Mais pourquoi il est toujours aux livres, entre
25 guillemets, là, ici, alors que c'était en 2019-2020

1 qu'on voulait...

2 R. Bien, si vous prenez la décision, on dit :

3 « Conformément à la décision du 3 » – c'est le point
4 C de la page... si on remonte, là.

5 Q. D'accord.

6 R. Le point C, on dit :

7 *« Conformément à la décision du 3*
8 *décembre 2019, définir et mettre en*
9 *oeuvre un plan d'action visant la*
10 *réalisation complète de la mesure*
11 *d'optimisation "attrition dans*
12 *l'administration publique" – ça fait*
13 *que c'est ce que je vous mentionnais*
14 *– d'ici la fin de l'exercice 22-23 au*
15 *regard des informations présentées à*
16 *l'annexe. »*

17 Donc, on rappelait la correction puis on disait :

18 « Ça prend un plan d'action pour atteindre
19 l'objectif. »

20 Q. Parce que ce 75 ETC là n'a pas encore été retiré?

21 R. Oui, il a été retiré. On le... oui, il a été... « 3
22 décembre 2019 », oui, mais...

23 Q. O.K.

24 R. Quand on reprend le même tableau que tantôt, là...

25 Q. Oui.

1 R. ... vous le voyez dans l'exercice 2019-2020, il y a
2 un moins 75.

3 Q. D'accord. Parfait. Bien. Alors, je vous suggère la
4 pause, Monsieur le Commissaire.

5 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

6 Oui. 15 minutes.

7 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

8 Veuillez vous lever. 15 minutes de pause.

9

10 **(15 h 33 - SUSPENSION DE L'AUDIENCE)**

11 **(15 h 51 - REPRISE DE L'AUDIENCE)**

12

13 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

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

16 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

17 Q. Bien, donc madame Cantin, avant la pause, nous étions
18 sur la décision du Conseil du trésor de juin 2021
19 concernant la nouvelle cible d'effectifs. Et là, je
20 comprends que, par la suite, au cours de l'automne
21 2021, vous aurez des séances de travail avec la
22 Société pour justement, là, le respect de cette
23 décision de juin 2021?

24 R. Exactement.

25 Q. Et vous serez personnellement impliquée?

1 R. Oui. J'ai eu des rencontres de travail pour... il y a
2 un projet de lettre qui était... qui nous a été
3 demandé de commenter. Et il y a une lettre a été
4 communiquée de la part de la PDG de la SAAQ au
5 secrétaire du Conseil du trésor, le 1^{er} octobre, qui
6 répondait au plan d'action qui était attendu. Et en
7 parallèle de ça, de cette lettre-là, il y a eu une
8 rencontre où on nous faisait état, là, de la
9 situation des effectifs, et entre les équipes, il y a
10 eu des échanges, puis ça, il y a une pièce, là, qui a
11 été déposée qui présente... parce qu'on a demandé
12 d'avoir un nouveau CT, là, une nouvelle demande
13 déposée auprès du Conseil du trésor pour décision,
14 pour venir régulariser les effectifs, et on nous a
15 demandé un accompagnement pour compléter. Donc, on
16 retrouve, là, dans les pièces... je...

17 Q. On va y aller, si vous voulez bien, dans l'ordre
18 avant...

19 R. Si on peut les retrouver, oui.

20 Q. ... de venir... avant de discuter de ce CT, on va
21 d'abord regarder la pièce DC-7. Donc, sous 90_P-1911.
22 Je me permets une parenthèse, Monsieur le
23 commissaire, là, tout à l'heure, j'ai laissé entendre
24 que le CT de 2020 avait bloqué au ministère des
25 Transports concernant la partie de monsieur Rodrigue,

1 mais c'est plutôt la partie sur les ETC, là, donc
2 monsieur Bonnardel – puis c'est en preuve, là –
3 monsieur Bonnadel a témoigné, là, sur son opinion
4 quant aux ETC. Alors, je ne voulais pas induire la
5 Commission en erreur à ce sujet.

6 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

7 Parfait, merci.

8 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

9 Q. Donc, vous avez votre séance de travail ici, madame
10 Cantin avec madame Lépinay, puis madame Lépinay, en
11 fait, vous fait parvenir un document en préparation
12 de cette rencontre. Donc, on peut aller à la page 2,
13 s'il vous plaît, Madame la greffière adjointe. Et
14 donc, on a ici nos... nos 315 ETC dont on discutait
15 avant la pause. Puis si on va directement au bas de
16 la page, à la section 3, ce que l'on voit ici, là,
17 c'est... bon, un peu ce que vous nous avez dit tout à
18 l'heure, c'est-à-dire qu'en 2017, il y avait eu 144
19 ETC qui avaient été octroyés à la SAAQ pour son
20 projet de transformation numérique. Et là,
21 essentiellement, ce qu'on vous dit, c'est que le
22 déploiement de la livraison 2 est fixé au 31 décembre
23 2022 et qu'on va avoir besoin, là, de ces ETC dans le
24 cadre de la livraison 2. Donc, essentiellement, ce
25 que la Société vous dit, c'est qu'elle ne remboursera

1 pas, comme convenu, les ETC pour son projet de
2 transformation numérique puisqu'elle en a encore
3 besoin? C'est bien ça?

4 R. Exact.

5 Q. Ensuite, si vous voulez bien... effectivement, là,
6 sous les pièces... donc, à DC-12 et DC-12.1, vous
7 travaillerez des projets?

8 R. Exactement.

9 Q. Et qui va culminer... pardon, j'ai dit « DC-12 »,
10 c'était plutôt DC-11.2 et DC 12, et ça va culminer à
11 la pièce DC-12.1, sous la cote 59_P-696, donc la
12 lettre de madame Tremblay à monsieur Ducharme.

13 R. Oui.

14 Q. Si on pouvait aller à la pièce DC-12.1, madame la
15 greffière adjointe.

16 Donc, cette lettre du 1^{er} octobre de madame Nathalie
17 Tremblay, là, on comprend que ce n'est pas une lettre
18 qui arrive par surprise, là, de votre côté, là? Vous
19 avez déjà vu des projets qui ont été échangés avec
20 madame Lépinay concernant cette lettre-là?

21 R. Exactement. La forme est différente, l'angle de...
22 l'information est différente des projets, mais
23 l'information est complète.

24 Q. Parfait. Et donc, ce qu'on dit, ici, au troisième
25 paragraphe, c'est que la :

1 *« Société ne sera toutefois pas en*
2 *mesure de résorber un dépassement*
3 *anticipé de 440 ETC en 2021-2022, ni*
4 *de réaliser la mesure d'optimisation*
5 *dont il a été question avant la*
6 *pause. Par contre, grâce aux gains à*
7 *plus long terme qui découleront de*
8 *son projet de transformation*
9 *numérique, elle sera en mesure de*
10 *répondre à la demande du Conseil du*
11 *trésor à compter de 2024-2025. »*

12 Donc, est-ce que c'est votre compréhension, là, que
13 la Société vous dit : « Bien, on ne respectera pas
14 les cibles », mais par ailleurs, elle ne vous dit pas
15 qu'elle ne veut pas les respecter, qu'elle ne sera
16 pas en mesure de les respecter; elle a simplement
17 besoin de plus de temps?

18 R. Exactement. Et l'annexe de cette lettre-là vient
19 présenter la répartition du 440 effectifs. Ce qui
20 arrive à 443, mais...

21 Q. On peut aller à la page 4, s'il vous plaît, madame la
22 greffière adjointe. Donc, je ne sais pas si vous
23 voulez prendre quelques minutes pour nous expliquer
24 le tableau?

25 R. Bien, je peux prendre 21-22, donc le 440 qui est fait

1 état dans la lettre. On voit qu'il y a un 228 ETC qui
2 concerne la pandémie. 35 « pour la prolongation des
3 effectifs déjà autorisés par le Conseil du trésor en
4 2017 ». On se rappelle, avant la pause, quand je vous
5 ai... quand on est allés dans le tableau final, là,
6 où il y avait l'ensemble des ajustements qui ont été
7 apportés par le Conseil du trésor, en 2017, au moment
8 de la décision du 144, il y avait une remise sur cinq
9 ans des effectifs. Donc, on est venu ajuster... en
10 21-22, on avait 35 ETC qui faisaient partie de
11 l'ajustement... le retour, le remboursement, si on
12 veut, donc on le remet parce que c'est requis. On le
13 voit, là, avec la petite étoile au bas de tableau,
14 là. C'est ce que ça dit. Et confirmation des
15 effectifs requis à la suite du plan détaillé. Le plan
16 détaillé, on comprend que c'est EY qui s'est
17 positionné par rapport à la livraison 2, a fait un
18 audit externe indépendant, et dans ce plan-là, il y a
19 180 effectifs qui sont requis d'être maintenus pour
20 le projet, donc ce qui nous mène à 443. Le reste de
21 la lettre concerne certaines responsabilités qui ont
22 été confiées à la SAAQ au cours des années. Donc, on
23 mentionne qu'au-delà... en sus du 443, il pourrait y
24 avoir un risque de dépassement pour donner suite à
25 des orientations gouvernementales. Donc, c'est ce qui

- 1 est fait état dans la lettre.
2 Pour les autres années, bien, c'est la continuité de
3 ce qui est de besoin en effectifs pour
4 opérationnaliser le projet, pour le déployer, le
5 mettre en oeuvre. Donc, on voit comme hypothèse que
6 la pandémie, on ne le sait pas, donc on considère en
7 22-23 et pour les années suivantes que ce ne serait
8 plus requis. Et pour la transformation numérique,
9 c'est les effectifs, donc on revoit le... en 22-23,
10 le fameux 144, il est rétabli au complet. Pourquoi?
11 Parce qu'il tombait dans nos... dans nos décisions.
12 Donc, il nous le redemande entièrement et il commence
13 à y avoir une remise du 144 en 23-24.
14 Même chose pour l'autre ligne, la confirmation des
15 effectifs requis à la suite du plan détaillé. Donc,
16 c'est à la suite du plan, pour le déploiement du
17 système, les effectifs qui seront nécessaires. Et on
18 commence à voir les gains post-implantation à partir
19 de 23-24. On voit des écarts, là, qui se
20 matérialisent de façon estimative.
- 21 Q. Bien. Donc, ce plan... je comprends que ce plan vous
22 convient?
- 23 R. Encore faut-il... en parallèle de... des discussions
24 entourant la lettre, il y a eu, comme je mentionnais,
25 un projet de CT, un modèle de document complété,

1 ainsi qu'un gabarit vierge transmis à la SAAQ, pour
2 mentionner que ce plan-là doit faire l'objet d'une
3 décision du Trésor, et voici comment se doit. Donc,
4 dans les...

5 Q. Parce que les cibles n'ont toujours pas été
6 approuvées, là?

7 R. Non, c'est ça, ça fait qu'on a beau en convenir...
8 parce que la décision, c'est ce qu'elle disait :
9 soumettre un plan auprès de mon secrétariat, ce qui
10 est fait avec cette lettre-là, la prochaine étape,
11 c'est : le Conseil du trésor doit en prendre acte et
12 décider, prendre une décision.

13 Q. Et ça a été fait, madame Cantin?

14 R. Non, il n'y a pas eu de projets de CT qui ont été
15 déposés à la suite de cette lettre-là.
16 Donc, si je reviens, là, avec mon histoire, là, on
17 est en 21-22, on n'a pas eu... on passe le 31 mars,
18 on arrive à la fin de l'année financière, toujours
19 pas de CT de déposé pour décision du Conseil du
20 trésor. Donc, en avril 2022, un autre plan de
21 résorption est demandé à la SAAQ par décision du
22 Conseil du trésor, concernant ses effectifs, et là,
23 on entre dans l'autre année financière avec
24 sensiblement le même processus qu'on vient de
25 mentionner, mais cette fois-ci, c'est une lettre de

1 Denis Marsolais, qui est le PDG de la SAAQ à ce
2 moment-là, qui écrit avec Ducharme, secrétaire du
3 Conseil du trésor, en août 2022.

4 Q. On va y aller, si vous voulez bien. D'accord?

5 R. Parfait.

6 Q. On va aller la voir, donc, pièce DC-12.2, la cote
7 59_P-697.

8 R. Donc, c'est une lettre semblable à celle signée par
9 l'ancienne... la... l'ancienne PDG, où on vient faire
10 la mise à jour cette fois-ci de ce qui est... de ce
11 qui est attendu pour l'exercice 21-22 et suivants par
12 rapport au remboursement. Donc, c'est la mise à jour
13 du plan qu'on retrouve en annexe. Donc, en annexe de
14 la lettre, on retrouve le plan qui avait été déposé
15 l'année précédente, et on retrouve le nouveau plan,
16 bien, le plan... l'annexe 2, c'est le plan de l'année
17 précédente, et l'annexe 1, c'est la mise à jour du
18 plan. Donc, on est encore en mouvement pour la remise
19 d'effectifs, on comprend que le... le projet est
20 toujours en... en réalisation, qu'il va être déployé
21 prochainement, donc on parlait de... après décembre,
22 là. En premier, c'était décembre 2022, là, on était
23 plus à l'hiver 2023, et c'est la même chose que je
24 viens d'expliquer pour la lettre précédente, on vient
25 actualiser les besoins en fonction d'une livraison

1 imminente.

2 Q. Oui. En fait, si on revient à la page 1, au bas de la
3 page 1, Madame l'assistante-greffière,
4 essentiellement, là, ici, ce que... ce que monsieur
5 Marsolais mentionne à monsieur Ducharme, au bas de la
6 page, c'est que la... on dit :

7 *« Par ailleurs, la SAAQ sera en*
8 *mesure de ramener – de se ramener à*
9 *la cible d'effectifs autorisée une*
10 *année plus tard que prévu, soit en*
11 *2025-2026. »*

12 R. Exact.

13 Q.

14 *« D'ici là, elle continuera de suivre*
15 *rigoureusement ses besoins – et*
16 *cetera »*

17 Donc, un an, environ un an après le plan d'action
18 d'octobre 2021, en août 2022, on dit « Bon, on a
19 besoin d'une année supplémentaire. » Donc, encore une
20 fois, on n'est pas contre les cibles qui sont fixées,
21 mais on veut une année de plus pour... pour y
22 arriver?

23 R. Exact. Et là, à la suite de cette lettre-là, le
24 secrétaire du Conseil du trésor a adressé une lettre
25 au PDG de la SAAQ, pour lui mentionner que le projet

1 n'a plus les mêmes paramètres que celui qui a été
2 présenté au Conseil du trésor en 2017, et on demande
3 que soit... que soit redéposée une nouvelle demande
4 au Conseil du trésor pour mettre à jour les
5 informations. Le plan de déploiement a changé, la
6 remise des effectifs... donc, on n'est plus du tout
7 dans les mêmes balises, donc on demande qu'une
8 décision du Trésor soit prise pour régulariser et
9 remettre à jour les informations.

10 Q. Donc, on va aller à la page... à la pièce DC-13, sous
11 59_P-698. C'est la lettre à laquelle vous...

12 R. Oui, c'est ça.

13 Q. ... vous vous référez, madame Cantin?

14 R. Oui, si vous prenez le dernier paragraphe de la
15 première page – je peux attirer votre attention sur
16 les passages, là.

17 Q. Allez-y.

18 R. La dernière... on dit :

19 « Le déroulement du projet de
20 transformation numérique présente des
21 changements significatifs par rapport
22 à celui présenté en 2017 au Conseil
23 du trésor dans le cadre de sa
24 décision. »

25 Et la page suivante, le premier paragraphe, on dit :

1 *« Je sollicite votre collaboration*
2 *afin de permettre au Conseil du*
3 *trésor de prendre connaissance des*
4 *changements apportés au projet de*
5 *transformation numérique de la SAAQ*
6 *et de soumettre à l'approbation du*
7 *Conseil du trésor un plan d'action*
8 *des effectifs en lien avec la mise à*
9 *jour des échéanciers et des coûts du*
10 *projet. Ce plan devrait prendre en*
11 *considération des pistes*
12 *d'optimisation additionnelles dans*
13 *les différents secteurs d'activités*
14 *de la SAAQ. »*

15 Q. Bien. Et ma compréhension, madame Cantin, c'est que
16 suite à l'envoi de cette lettre par monsieur Ducharme
17 à monsieur Marsolais...

18 R. Oui.

19 Q. ... on organisera une rencontre qui va se tenir, là,
20 en février 2023, rencontre à laquelle vous serez
21 présente?

22 R. Oui.

23 Q. Donc, monsieur Marsolais, vous, monsieur Ducharme,
24 vous êtes accompagnés également de madame Lépinay et
25 de monsieur Karl Malenfant?

JOUR 64
7 octobre 2025

DANIÈLE CANTIN
Int. (Me Thériault-Marois)

1 R. Exactement.

2 Q. Évidemment, donc c'est... c'est véritablement une
3 rencontre qui fait suite, là, à l'envoi de la lettre
4 du 21 novembre...

5 R. Bien,...

6 Q. ... 2022 ou c'est plus large que ça un petit peu?

7 R. Moi, je dirais plutôt que c'est préalable au
8 déploiement de SAAQclic à la mi-février 2023.

9 Q. Oui?

10 R. Et dans cette... dans cette rencontre-là, nous,
11 bien... Éric Ducharme, mon ancien secrétaire, mon
12 ancien patron, c'est quelqu'un qui est... qui nous
13 parle... il nous parle à tous les jours, donc on
14 échange en continu avec lui. C'est rare les journées
15 où je n'ai pas un coup de fil de sa part. Et par
16 rapport à cette rencontre-là, il souhaite avoir des
17 éléments, qu'est-ce qui devrait être porté à
18 l'attention qui concerne le Secrétariat du Conseil du
19 trésor auprès de la SAAQ. Donc, il y a une note qui a
20 été produite, que vous trouvez à la pièce... je pense
21 qu'elle est... c'est la continuité de la 13.1.

22 Q. Elle est en pièce jointe, oui, à 13.1.

23 R. C'est ça. Donc, il y a une note, et dans cette
24 note-là, on rappelle que les effectifs ne sont pas
25 régularisés auprès du Conseil du trésor et qu'il

1 serait important de réitérer à la SAAQ qu'une mise à
2 jour des informations devrait être portée à
3 l'attention des membres du Conseil du trésor. Donc,
4 ça, ça a été fait...

5 Q. Je vais juste vous arrêter un instant, madame Cantin.

6 R. Parce qu'on...

7 Q. On va l'exhiber, d'accord? Donc, à 13.1, si on peut
8 aller à la dernière page de la pièce DC-13.1. Donc,
9 on...

10 R. C'est la recommandation de la note, c'est ça.

11 Q. Oui, puis peut-être juste avant, là, on peut
12 constater le... la différence, l'écart entre la cible
13 et la consommation, donc entre les années 2020 et
14 2023, donc on voit que notre écart, là, ici se...
15 s'accentue, on est rendus à 708 ETC d'écart pour une
16 cible de 3 328 en 2022-2023?

17 R. Exactement.

18 Q. Et là, vous avez, donc, cette rencontre avec monsieur
19 Ducharme?

20 R. Et la SAAQ, d'où... ça, c'est une note qui est
21 produite dans le secteur budgétaire, donc on... on
22 souhaite, en recommandation, rappeler à la SAAQ la
23 demande de soumettre à l'approbation du Conseil du
24 trésor un plan d'action des effectifs en lien avec la
25 mise à jour des échéanciers et des coûts du projet de

1 transformation numérique. Ça, on est deux semaines
2 avant la mi-février. Il y a une rencontre, puis pour
3 répondre à votre question, la rencontre, c'est
4 certain qu'on fait état de ça, mais principalement,
5 c'est une rencontre qui nous indique de quoi... de
6 quoi sera... c'est quoi les changements apportés par
7 la mise à jour de ce système-là, et on aborde cet
8 élément-là.

9 Q. Mais est-ce que les ETC, donc, occupent une place
10 centrale de cette rencontre ou?

11 R. Pas à mon souvenir, non.

12 Q. C'est plutôt... qui prend la parole, en fait?

13 R. Moi, je vous dirais que c'était une présentation de
14 monsieur Malenfant du projet qui est sur le point
15 d'être déployé, puis je comprends qu'il y a plusieurs
16 groupes, dont le Trésor, on fait partie des... des
17 entités qui sont visitées avant l'implantation pour
18 exposer les changements que le... et les bénéfices
19 que le système va permettre pour les citoyens.

20 Q. O.K. Mais là, madame Cantin... puis peut-être que je
21 vais tomber dans la caricature, là, mais ma
22 compréhension, c'est qu'il y a comme une espèce de...
23 il y a un *build-up*, en bon français, là...

24 R. Oui.

25 Q. ... de cibles qui ne sont pas respectées, et là, ça

JOUR 64
7 octobre 2025

DANIÈLE CANTIN
Int. (Me Thériault-Marois)

1 va mener à une rencontre avec le Conseil du trésor,
2 mais là, j'ai l'impression que comment vous nous le
3 décrivez, c'est davantage monsieur Malenfant qui
4 fait... encore là, je tombe dans la caricature, mais
5 un *road show* avant son... son lancement, là?

6 R. Bien...

7 Q. Il me semble qu'il y a une...

8 R. Bien, la durée de la rencontre était une heure ou...
9 je pense, je ne me souviens plus, mais la majeure
10 partie, ce fut cette présentation-là. Mais, entre
11 nous, présenter ces éléments-là puis aborder et
12 demander un CT, ce n'est pas... ce n'est pas ça qui
13 occupe l'espace. Une fois que c'est présenté, une
14 quinzaine de minutes, on passe à... au reste de... du
15 temps à la présentation du projet.

16 Q. Parce que là, le CT, vous aviez mentionné tout à
17 l'heure que le plan d'action qui avait été travaillé
18 avec la Société devait être accompagné d'une demande
19 de CT pour régulariser la situation entre-temps?

20 R. Oui.

21 Q. CT qui n'est pas venu, et qui n'est toujours pas
22 venu, là...

23 R. Non.

24 Q. ... à ce moment-là? Non?

25 R. Le projet de CT, non, je n'ai pas...

JOUR 64
7 octobre 2025

DANIÈLE CANTIN
Int. (Me Thériault-Marois)

- 1 Q. Ah, j'avais mal compris votre...
- 2 R. Oui. Non, je n'ai pas eu...
- 3 Q. O.K.
- 4 R. Il n'y a pas eu de projet de CT, il n'y a pas eu de
- 5 décisions qui ont été prises...
- 6 Q. Parfait.
- 7 R. ... en 2022-2023.
- 8 Q. On va revenir avec la pièce DC-21, qui est le tableau
- 9 auquel vous avez référé tout à l'heure, sous
- 10 90_P-1932. Bon. Là, il faut sortir nos meilleurs
- 11 yeux, là, mais... simplement pour qu'on puisse bien
- 12 faire la lecture du tableau, on a évidemment une
- 13 boîte par année?
- 14 R. Oui.
- 15 Q. On voit la cible initiale en haut, dans la boîte?
- 16 R. Oui.
- 17 Q. Puis on voit la cible finale par la suite?
- 18 R. Exact, en bas.
- 19 Q. Ça, c'est ce que vous nous avez expliqué tout à
- 20 l'heure?
- 21 R. Oui, avec les ajustements qui sont apportés par
- 22 décision du Conseil du trésor.
- 23 Q. Voilà. Et ce qu'on voit à la droite de la cible
- 24 finale, c'est la colonne « Consommation »?
- 25 R. Exact.

JOUR 64
7 octobre 2025

DANIÈLE CANTIN
Int. (Me Thériault-Marois)

1 Q. Donc, tout au bas, on voit la consommation et
2 l'écart, donc, entre la cible finale et le réel?

3 R. Exact.

4 Q. Bien. Alors, donc, on voit cet écart, justement, qui
5 s'accentue, et là, ça va nous amener...

6 R. À 764 d'écart en 22-23.

7 Q. Voilà. Merci. Et pour l'année 2023-2024, maintenant,
8 là, on a une cible initiale à 3 328, donc qui est en
9 ligne, là, avec l'objectif du SCT, c'est-à-dire
10 d'avoir une diminution progressive...

11 R. Oui.

12 Q. ... des ETC pour la Société? Mais à la fin de l'année
13 2023-2024, la cible finale sera de 4 475.

14 R. Exact.

15 Q. Donc, là, on a un bond assez impressionnant de la
16 cible d'ETC; pourriez-vous nous expliquer?

17 R. Le système est déployé, on sait ce qui est arrivé, il
18 y a des files à l'extérieur, il y a des échanges qui
19 se font avec la SAAQ, et là, on a des écrits, on leur
20 demande : « Là, il faut régulariser la cible, on
21 comprend que ce n'est pas possible de faire des
22 remises cette année, mais là, il faut régulariser la
23 cible », il y a une instance, et on nous fait une
24 démonstration du niveau qui serait requis à la suite
25 de l'implantation, et là, encore des effectifs

1 additionnels qui ont dû être déployés pour faire face
2 aux files d'attente, et tout ce que... tout ce qu'on
3 connaît. Donc, l'ajustement est de 1 147. Et avec
4 cette décision-là, vient un suivi avec des redditions
5 de comptes qui sont faites sur base fréquente.

6 Q. Peut-être qu'on peut, madame Cantin, là, regarder,
7 pendant qu'on est dans la pièce. Ici, ce qu'on voit,
8 c'est que, bon, la consommation pour l'année
9 2023-2024, malgré qu'on ait une cible, là, qui a été
10 largement augmentée à 4 475...

11 R. Hum.

12 Q. ... la consommation réelle sera de 4 521. Pour
13 l'année suivante, là on avait un plan d'action, donc
14 pour réduire cette... ce nouveau palier de
15 consommation d'ETC à 4 458, mais on est en
16 consommation réelle à 4 738?

17 R. Exact.

18 Q. Et pour 2025-2026, donc je comprends que la cible est
19 maintenant de 4 322 et on n'a pas encore la
20 consommation réelle?

21 R. Non, c'est en cours de... c'est en... c'est évalué de
22 façon périodique, là, je n'ai pas le chiffre
23 prévisionnel ici avec moi, mais il y a des rencontres
24 qui sont fréquentes – pas « des rencontres », mais il
25 y a des lectures fréquentes, puis avec le comité,

1 comme je mentionnais, c'est certain que s'il y a un
2 risque de dépassement important, il va y avoir des
3 rencontres avec la SAAQ. Ceci dit, ils nous ont quand
4 même communiqué : « On est en gel de recrutement, on
5 est en gel d'embauche, naturellement, les effectifs
6 sont... sont réduits. Mais on suit la situation de
7 près, parce qu'il y a quand même eu des enjeux dans
8 le passé, puis il y a une situation à régulariser. »
9 Donc, c'est la situation à laquelle on est rendus,
10 effectivement.

11 Q. Mais il me semble ici, madame Cantin... d'abord, là,
12 est-ce que vous êtes optimiste pour l'année... pour
13 la consommation réelle de 2025-2026?

14 R. Bien, pour là, je n'ai pas la réponse, là,
15 actuellement. On arrive à la moitié de l'année, le 30
16 septembre, c'était les six premiers mois, donc les
17 lectures sont en cours. C'est certain que nos
18 lectures d'effectifs, on les a toujours 45 jours
19 suivant la fin du mois, donc là, les lectures qu'on
20 a, c'est celles de la fin du mois d'août, qu'on...
21 même pas, c'est fin juillet, parce que la fin du mois
22 d'août, on va l'avoir à la mi-octobre. On va
23 commencer à sentir plus une... l'effet de la
24 consommation, où on en est rendus, puis assurément
25 qu'il y aura des rencontres avec la Société de

1 l'assurance automobile pour voir où ils en sont, si
2 la lecture n'est pas... n'est pas avec qu'est-ce
3 qu'on s'attendait à voir.

4 Q. Rappelez-nous, donc, rappelez-nous, là... récemment,
5 vous l'avez mentionné d'entrée de jeu, mais
6 rappelez-nous quels gestes concrets ont été faits
7 récemment par le Conseil du trésor pour...

8 R. Resserrer les effectifs?

9 Q. Si on veut resserrer, oui.

10 R. Oui.

11 Q. Resserrer la situation.

12 R. Bien, pour l'ensemble, là, avec la situation
13 budgétaire, c'est un gel de recrutement. Ça va faire
14 un an le 1^{er} novembre 2024, ça fait que je peux... je
15 peux le répéter, là, pour qu'on comprenne bien, parce
16 que c'est... c'est comme notre langage interne : gel
17 de recrutement et gel d'embauche. Un gel de
18 recrutement, c'est qu'on arrête d'embaucher des
19 effectifs qui ne viennent pas de la fonction
20 publique, donc on n'a pas des nouvelles personnes qui
21 arrivent à l'intérieur de nos effectifs
22 gouvernementaux. Un gel de... un gel d'embauche,
23 c'est que – et la SAAQ est assujettie à ce gel-là
24 actuellement, donc elle ne peut pas... elle ne peut
25 pas profiter du marché de l'emploi interne

1 gouvernemental pour venir ajuster ses effectifs.
2 Donc, son marché de l'emploi, il demeure à
3 l'intérieur de sa société. Qu'est-ce que ça implique?
4 Bien, ça veut dire qu'il faut qu'elle s'optimise,
5 qu'elle voit qu'est-ce qui est des services
6 essentiels qu'elle doit maintenir, qu'elle fasse une
7 réorganisation de ses secteurs pour respecter les
8 cibles. Parce que c'est beau, les cibles, mais il
9 reste que l'argent, quand on excède les cibles, ça
10 prend des sous, puis on est en situation budgétaire
11 difficile, donc c'est important que les objectifs
12 gouvernementaux soient respectés. Et j'ajouterais le
13 comité de gouvernance budgétaire, donc là, à mesure
14 que l'année financière avance, à chaque lecture qu'on
15 fait, les entités qui ont des... des écarts
16 importants qui risquent de détériorer la situation
17 budgétaire gouvernementale vont être rencontrés, les
18 plans d'action devront être présentés.

19 Q. Il me semble, madame Cantin... puis là, vous nous
20 faites état de gestes concrets par la Société pour
21 resserrer la situation, mais il me semble, là, que
22 depuis les années 2020, de 2020 jusqu'à 2024, le SCT
23 a simplement fait des suivis, demandé des plans
24 d'action, mais sans réellement avoir un pouvoir réel
25 de contrôle des effectifs. En réalité, les décisions

- 1 qui ont été prises ont eu pour effet d'augmenter
2 plutôt le nombre... le nombre d'ETC, là,
3 post-déploiement. Point d'interrogation.
- 4 R. Oui. Bien, malheureusement, on ne peut pas débarquer
5 dans les organisations puis gérer les effectifs, il y
6 a des... de l'imputabilité, il y a des dirigeants qui
7 sont en place, et puis au Trésor, on suit les
8 grands... les grands écarts de tout ça au niveau
9 budgétaire et au niveau... au niveau des ETC,
10 notamment, mais il revient à chaque dirigeant de
11 respecter son objectif. Aussi, je pourrais dire que
12 dans les attentes des premiers dirigeants, on a des
13 attentes de rencontrer, de respecter les cibles qui
14 nous sont données, les budgets qui nous sont donnés,
15 les niveaux d'effectifs qui nous sont accordés.
- 16 La SAAQ a un conseil d'administration, il y a quand
17 même plusieurs niveaux de contrôle avant d'arriver au
18 Conseil du trésor, et c'est certain qu'une décision
19 du Trésor, si elle n'est pas respectée, on fait des
20 rappels, on agit à l'intérieur des compétences ou
21 des... des responsabilités, des pouvoirs qu'on a.
- 22 Q. Est-ce que... donc, justement, est-ce que les trois
23 actions concrètes qui ont été adoptées, là, en
24 2024...
- 25 R. Oui.

- 1 Q. ... est-ce que ça fait le tour des outils que vous
2 avez à votre disposition ou vous en avez d'autres?
- 3 R. Bien, moi, je peux vous dire que c'est les
4 principaux, là, effectivement, et les rencontres avec
5 les dirigeants, mais écoutez, moi je pense qu'avec
6 ces mesures-là, ça vient quand même resserrer.
7 C'est le Trésor qui s'immisce dans les... la gestion
8 des dirigeants, quand même. Quand on impose un gel,
9 ça veut dire que les embauches ne sont plus
10 possibles, à moins d'avoir des autorisations du
11 Conseil du trésor, donc...
- 12 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
- 13 Q. Si je ne me trompe pas, à moins que j'aie tout faux,
14 les mesures actuellement s'appliquent à tous les
15 ministères, organismes, là...
- 16 R. Oui.
- 17 Q. ... pas uniquement à la SAAQ, là?
- 18 R. Oui.
- 19 Q. Donc, moi, je vais être un petit peu plus direct que
20 maître Thériault-Marois, « il lui semble »; moi, j'ai
21 une preuve prépondérante que d'année en année, malgré
22 les rappels, malgré les suivis, la SAAQ a fait à sa
23 tête.
- 24 R. Bien, disons qu'il y avait des situations... puis là,
25 je ne veux pas défendre, mais c'était toujours

1 présenté comme des situations temporaires : étant
2 donné la pandémie, étant donné le report, étant donné
3 que les gains ne peuvent pas être au rendez-vous
4 par... étant donné ces choix-là, mais je pense que le
5 Trésor a pris des... a pris les mesures qui étaient
6 en ses moyens. Peut-être que le gel d'embauche ou le
7 gel de recrutement aurait pu être fait avant, ça n'a
8 pas été le cas.

9 Q. Ce qui aurait pu être fait, je pense que madame... la
10 présidente du Conseil du trésor d'alors, là...

11 R. Hum.

12 Q. ... maître LeBel en a parlé...

13 R. C'est ça.

14 Q. ... que c'était possiblement le seul levier que le
15 Trésor a, là?

16 R. Qu'on avait, exactement. Oui.

17 Q. O.K.

18 R. Hum.

19 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

20 Q. Deux derniers documents pour vous, madame Cantin.
21 Premier document, donc la pièce 15.1, sous la cote
22 90_P-1923. Ce sont des courriels échangés entre
23 Michel Côté et Nathaniel Henry du Conseil du trésor,
24 assez récemment, là, le 27 août 2024.

25 R. Oui.

1 Q. Est-ce que c'est des professionnels que vous
2 connaissez?

3 R. Michel Côté, c'est un gestionnaire qui est
4 responsable du portefeuille de la SAAQ, c'est un
5 directeur, et Nathaniel, c'est le professionnel qui
6 s'occupe du portefeuille de la Société.

7 Q. Est-ce que ces gens-là relèvent de vous? Là,
8 pardonnez-moi si j'ai mal...

9 R. Relèvent... bien, c'est certain qu'il y a un niveau
10 hiérarchique entre Michel Côté et moi, mais ils sont
11 dans l'équipe du secteur budgétaire, oui.

12 Q. O.K. Donc, ils font état d'une... ils font état d'une
13 rencontre qu'ils ont eue avec la Société, à propos de
14 sa prévision COF, ce qu'on voit, bon, à la deuxième
15 puce, là, on dit :

16 *« Il faut faire attention de*
17 *distinguer les activités fiduciaires*
18 *et hors fiduciaires de... hors*
19 *fiducie de la Société »*

20 Et au point 3, ensuite on mentionne :

21 *« La SAAQ prévoit une stratégie*
22 *d'affectation des activités aux fonds*
23 *d'assurance. Ce projet vise à*
24 *transférer des activités de la SAAQ*
25 *vers le fonds d'assurance. Il était*

1 *prévu lors de la prévision du budget*
2 *2024-2025 qu'un projet de loi était*
3 *nécessaire. Les lois prévoient les*
4 *activités pouvant être affectées aux*
5 *fonds d'assurance. Or, la SAAQ juge*
6 *qu'un projet de loi n'est plus*
7 *nécessaire pour les activités qu'elle*
8 *veut affecter. La stratégie prévoit*
9 *dans la prévision de suivi 2024-2025*
10 *une économie de dépenses de 81*
11 *millions par année à partir de*
12 *l'année civile 2026 pour la SAAQ,*
13 *puisque certaines dépenses seront*
14 *assumées par le fonds d'assurance. Il*
15 *est question notamment des examens de*
16 *conduite, puisque la Société*
17 *considère que c'est lié à la mission*
18 *de la sécurité... sécurité routière.*
19 *Cette économie était prévue à 107*
20 *millions lors de la prévision du*
21 *budget 2024-2025. »*

22 Bon. Puis là, on fait état de la séquence.
23 Essentiellement, là, ce que je... ce que je
24 comprends, puis vous me corrigerez, c'est que la
25 Société est déficitaire dans ses activités hors fonds

1 d'assurance, mais qu'elle a un surplus dans le fonds
2 d'assurance, et que sa stratégie pour rectifier la
3 situation, d'une certaine façon, c'est de transférer
4 des dépenses qui étaient avant en permis,
5 immatriculation vers le fonds d'assurance. Est-ce que
6 c'est une stratégie qui... avez-vous été informée de
7 cette stratégie, madame Cantin?

8 R. J'en ai entendu parler. Qu'est-ce que je peux vous
9 dire par rapport à ça, c'est que moi, je suis au
10 niveau budgétaire, mais je ne suis pas décisionnelle
11 dans l'affectation de ce type de dépenses là. Il y
12 a... au ministère des Finances, il y a des gens qui
13 s'occupent de la comptabilité gouvernementale, puis
14 là, on réfère aux règles comptables. C'est possible
15 si les règles comptables sont respectées puis si les
16 critères qui permettent une classification de cette
17 nature-là sont... sont corrects et adéquats. Ceci
18 dit, ça, c'est le bout comptable. Là, après, on a le
19 bout légal. Bien, là, il faudrait regarder les avis
20 juridiques ou qu'est-ce que les... les gens, là, au
21 niveau législatif, en ont conclu. Pourquoi? Ça, je ne
22 le sais pas, ça n'a pas été porté à ma connaissance.
23 Donc, si Nathaniel fait le résumé d'une rencontre à
24 laquelle il a assisté, et on voit qu'il y a une
25 réflexion à la SAAQ pour ça, mais pour arriver à ces

- 1 fins-là, la SAAQ est consolidée dans les états
2 financiers du gouvernement. Moi, je pense qu'elle ne
3 pourra pas prendre sa décision seule, il va falloir
4 qu'elle en parle à d'autres pour être certain qu'au
5 niveau comptable, c'est correct de faire ça comme ça.
6 C'est ce que j'aurais à vous dire par rapport à ça.
- 7 Q. Si je... simplement, pour compléter, là, la première
8 puce de la page suivante, Madame la
9 greffière-adjointe. Ce que monsieur Henry mentionne
10 ici, à la première puce :
- 11 *« Soulignons que la Société, malgré*
12 *sa situation financière désastreuse*
13 *et le fait qu'elle prévoit un déficit*
14 *cumulé de 1 milliard en 2029-2030, ne*
15 *prévoit pas de mesures d'efforts*
16 *concrètes pour rétablir sa situation*
17 *financière. »*
- 18 Est-ce que je comprends, là, que vos analyses,
19 essentiellement, la lecture de la situation qu'ils
20 font, c'est : la Société ne fait pas d'efforts pour
21 résorber son déficit, sa cible d'ETC, puis il y a la
22 place, ce qu'on va faire, bien, c'est qu'on va aller
23 chercher l'argent là où il se trouve, c'est-à-dire
24 dans le fonds d'assurance?
- 25 R. Bien, écoutez, moi, je n'étais pas dans ce

1 courriel-là. Qu'est-ce que je peux vous dire? C'est
2 quand on mentionne que la SAAQ ne prévoit pas de
3 mesures d'efforts concrètes pour établir sa situation
4 financière, bien moi, j'aurais besoin davantage de
5 faits. Pourquoi il en conclut ça? Je ne dis pas que
6 que c'est vrai, que c'est faux. Moi, je vous dis, au
7 niveau... au niveau de mes analyses budgétaires,
8 j'aimerais comprendre pourquoi il y a peut-être des
9 trucs qui sont... entre les lignes qui ne sont pas
10 dits. Donc, quels sont les efforts concrets pour
11 établir sa situation financière? Je n'étais pas à la
12 rencontre non plus. Donc, pour qu'il en conclut ça,
13 j'aurais aimé savoir un petit peu plus de quoi il
14 s'agit.

15 Q. Je comprends. Je vais maintenant rapidement vous
16 exhiber la pièce DC-19, sous la cote 90_P-1930. C'est
17 un document qui émane du Secrétariat du Conseil du
18 trésor, et on voit l'évolution des effectifs depuis
19 deux mille... en fait, pour la période 2016-2017 à
20 2024-2025. Et là, ce qu'on y voit, madame Cantin...
21 en fait, d'abord, peut-être une information
22 intéressante, là, c'est qu'on mentionne que depuis
23 2016, on est capable de suivre la variation d'ETC pas
24 seulement en fonction du ministère et de l'organisme,
25 mais également, on est capable d'aller un peu plus...

1 de façon un peu moins granulaire, là...

2 R. Oui.

3 Q. ... par titre d'emploi?

4 R. Exact.

5 Q. O.K. Donc, on nous mentionne que sur la période, on
6 aura eu une croissance de quarante... environ 42 %
7 d'ETC. On est passé de 3 337 à 4 737?

8 R. Exactement. Avec un taux de croissance annuel moyen –
9 le [inaudible], c'est ce que ça veut dire – de 4,5 %.

10 Q. Et ce qu'on voit également, c'est que... puis si on
11 descend un peu sur cette page, pour ce qui est des
12 préposés aux permis à l'immatriculation, on voit, là,
13 qu'il y a eu une augmentation de 7,7 %, donc un taux
14 de croissance annuel de 7,7 %.

15 R. Bien, je peux vous l'expliquer, si vous voulez?

16 Q. Oui.

17 R. Qu'est-ce qu'on veut faire ressortir avec la section
18 de cette note-là, c'est les catégories d'emploi qui
19 ont eu une croissance importante au cours de la
20 période. Et pour en arriver là, on prend la base que
21 tout ce qui est... les croissances de... qui sont
22 supérieures au taux de croissance annuel moyen, donc
23 de 4,5 %, deviennent des croissances importantes.
24 C'est pour ça que tout ce qu'on retrouve là est en...
25 supérieur à 4,5 %. Donc, on voit les cadres, les

1 conseillers en gestion des ressources humaines, les
2 agents d'information, et cetera. Et si on va au
3 tableau, on voit en nombre d'ETC, là...
4 Q. Oui.
5 R. ... on le présente. Parce qu'un pourcentage...
6 Q. On va aller à la page 3.
7 R. Oui.
8 Q. Parce qu'on s'entend que, justement, là, des
9 techniciens en arts appliqués et graphiques...
10 R. C'est ça.
11 Q. ... on a une augmentation de 11,8, mais ils sont
12 peut-être passés de 4 à 8, là.
13 R. Un pourcentage, c'est toujours par rapport aux
14 chiffres auxquels on y réfère.
15 Q. Parfait.
16 R. Donc, ça peut être un pourcentage important, mais
17 dans... ça dépend du nombre d'ETC, d'où on part.
18 C'est ce que je veux dire. Donc, les taux de
19 croissance annuel moyen dans le tableau qui sont
20 supérieurs, qu'on vient de voir, c'est les lignes en
21 mauve. Donc, les catégories importantes, là, où il y
22 a une croissance en ETC, si on met de côté les
23 pourcentages puis qu'on y va en effectifs. Dans les
24 lignes qui sont mauves, on voit les cadres qui sont
25 quand même importants, les conseillers en gestion des

1 ressources humaines, les agents de recherche et de
2 planification socio-économique, à 84 ETC – je peux
3 peut-être les dire, là – les attachés
4 d'administration, 98 ETC, et le gros... les deux gros
5 volets, les préposés au permis et à
6 l'immatriculation, 416 ETC; et les techniciens en
7 administration, 405 ETC. Donc, qu'est-ce qu'on veut
8 faire ressortir avec cette analyse-là? C'est la
9 croissance importante de la SAAQ est allée à quelles
10 catégories d'emploi, pour être capable de voir un peu
11 en corrélation avec qu'est-ce que la SAAQ nous dit.
12 Et qu'est-ce qu'on en tire de ça, c'est que
13 principalement la croissance des effectifs est allée
14 pour soutenir les services à la population, quand on
15 parle, là, des préposés aux permis et à
16 l'immatriculation, mais aussi pour supporter la
17 gestion du changement à l'interne. La catégorie –
18 parce que c'est quand même un système informatique –
19 les informaticiens, dans ça, on les retrouve en deçà
20 du taux de croissance annuel moyen, mais le nombre
21 est quand même important, là. Il y en a 223 analyses
22 de l'informatique et des procédés administratifs en
23 plus qui ont été embauchés.

24 Q. La ligne 108?

25 R. Exactement.

- 1 Q. Bon. Ceci étant puis... vous allez peut-être me dire
2 que vous n'êtes pas la bonne témoin pour y répondre,
3 mais je demeure quand même surpris puisque
4 l'objectif... en fait, un des objectifs du projet
5 CASA, des bénéfices escomptés, c'était évidemment
6 davantage de services en ligne et réduire la
7 prestation de services en personne. Donc, je me
8 serais attendu – puis peut-être que je catégorise mal
9 les employés – mais je me serais... si on avait eu
10 des bénéfices avec le projet CASA, je me serais
11 attendu à avoir diminué le nombre de préposés aux
12 permis et à l'immatriculation. Alors que c'est le
13 quart d'emploi qui a eu la plus grande augmentation,
14 là, sur la période.
- 15 R. Bien, écoutez, moi, je vous réponds avec... c'est la
16 situation, c'est quand même... la pandémie, c'était
17 des préposés aux permis et à l'immatriculation qui
18 étaient requis. Avec ce qui est arrivé avec le
19 déploiement de la SAAQ qui n'a pas été efficace,
20 c'est certain qu'ils ont été maintenus, j'imagine.
21 Moi, cette catégorie-là, cette ligne-là, dans les
22 prochaines années, elle devrait diminuer.
23 Effectivement. Mais pour là, je comprends ce n'est
24 peut-être pas... ils ne sont peut-être pas rendus là.
25 Mais il y a quand même une diminution dans le temps,

1 par exemple. Ça, c'est la croissance, mais on voit
2 que... non, il n'y a pas une diminution, c'est moi
3 qui lisais... en 24-25, on était rendu à 931 ETC,
4 versus 515. Oui, il y a toujours une croissance à
5 chacune des années, vous avez raison.

6 Q. Ça fait le tour, Monsieur le commissaire.

7 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

8 Des questions? Oui, maître Gagnon.

9 **CONTRE-INTERROGÉE PAR Me AUDREY GAGNON :**

10 Q. Alors, bonjour madame Cantin.

11 R. Bonjour.

12 Q. Première question. Vous avez mentionné que votre
13 interlocutrice principale à la SAAQ, c'était madame
14 Francine Lépinay. Pouvez-vous mentionner au
15 commissaire quelle était... de qualifier, en fait,
16 votre relation professionnelle avec madame Lépinay?

17 R. Bien, madame Lépinay, c'est une personne, je vous
18 dirais, qui était rigoureuse. Moi, Francine et moi,
19 on n'a pas eu des échanges souvent, mais quand
20 c'était le bon moment, Francine levait la main pour
21 me demander soit des informations, m'informer qu'on
22 allait avoir un document pour commenter, avoir nos
23 commentaires, dire : « Je ne pourrai pas rentrer dans
24 le délai, est-ce que c'est possible que? On peut-tu
25 se parler 15 minutes? » Ça fait que c'est une

1 personne qui me tenait informée. On ne se parlait pas
2 à tous les jours, mais quand c'était le moment pour
3 elle de soit rendre des comptes ou soit avoir
4 l'intention de déposer des documents, elle les
5 produisait et nous les transmettait.

6 Q. Merci beaucoup. Madame l'assistante-greffière, la
7 pièce 90_P-1913, c'est votre onglet 8, madame Cantin,
8 à la page 2. Et je vous dirais que les prochaines
9 questions dans les prochaines minutes sont davantage
10 des questions qui relèvent de curiosité et de
11 précision. Donc, c'est un courriel sur lequel vous
12 n'êtes pas en copie, mais on comprend que c'est un
13 courriel qui émerge de madame Gamache, qui est à la
14 direction de monsieur Rodrigue, c'est exact?

15 R. Oui.

16 Q. Donc, on mentionne :

17 « Lorsque le CT sera déposé au
18 greffe, il faudrait s'assurer que ces
19 deux directions soient consultées. »

20 Donc, le directeur de l'intelligence d'affaires et la
21 valorisation de l'information de gestion, de même que
22 la Direction de portefeuille ministériel. Pouvez-vous
23 nous... en fait, est-ce que c'est à votre
24 connaissance que ces directions existent et elles
25 relèvent de qui? Donc, je comprends que c'est des

1 sous-directions dans une... dans un sous-secrétariat,
2 mais j'essaie de comprendre un peu la...
3 l'organigramme de ces instances, madame Cantin.
4 R. Bien, je n'ai pas mémoire du nom des boîtes de
5 l'organigramme qui était au dirigeant principal de
6 l'information, mais assurément que ces deux
7 directeurs-là faisaient partie de son équipe. Quand
8 on dit : « Lorsque le CT sera déposé au greffe, il
9 faudrait s'assurer que ces deux directions soient
10 consultées », bien, c'est un peu ce que je
11 mentionnais. Quand le CT aurait été... s'il avait été
12 déposé, mon unité aurait été responsable et on aurait
13 consulté les secteurs qui étaient requis de faire les
14 analyses. Donc, je comprends que Nadine Gamache avise
15 que quand le document va être déposé au greffe, c'est
16 ces secteurs-là à qui on devra, dans leur
17 sous-secrétariat, quand ils vont le recevoir,
18 transmettre l'information pour procéder aux analyses.
19 Q. Je comprends. Maintenant, la pièce 90_P-1916, c'est
20 l'onglet 11.1, madame Cantin. Donc, c'est un courriel
21 qui s'intitule « Mesures d'optimisation et portrait
22 de l'effectif », et je comprends que c'est entre
23 madame Lise Roberge du... au ministère des Transports
24 et – et c'est ce qui m'intéresse – une adresse
25 courriel qui s'intitule « reddition de compte »,

- 1 « SSPBP », A commercial, « sctgouv.qc.ca ». Donc,
2 dans un seul souffle, j'ai réussi à mentionner
3 l'acronyme! Pouvez-vous nous expliquer qu'en est-il
4 de cette adresse courriel et quel est son objectif?
- 5 R. C'est quand... là, on est en 2021, dans une décision
6 du Trésor, on a demandé aux ministères et aux
7 organismes... qu'est-ce qu'on voulait voir, c'était
8 la répartition des effectifs des ETC dans les
9 organigrammes. Donc, c'était ça, la collecte du
10 portrait de l'effectif. Et dans cette collecte-là,
11 Lise Roberge, qui faisait le regroupement des
12 informations de son portefeuille, a communiqué
13 l'information à l'adresse « reddition de compte » qui
14 avait été créée pour ne pas engorger les boîtes
15 courriel des équipes. Donc, c'est une boîte... c'est
16 une boîte qui existe encore, ou elle a peut-être un
17 nom différent, mais c'est une boîte que quand les...
18 les entités veulent transmettre, bien, elles envoient
19 ça à cette adresse courriel là, de cette façon, si
20 quelqu'un est absent ou si quelqu'un est occupé, ça
21 n'arrive pas dans une boîte courriel, ça s'en va dans
22 une boîte, et l'équipe en prend charge.
- 23 Q. Je comprends que ça centralise l'information...
- 24 R. Exactement.
- 25 Q. ... des portraits de l'effectif dans l'ensemble de

JOUR 64
7 octobre 2025

DANIÈLE CANTIN
C.-int. (Me Gagnon)

1 l'appareil gouvernemental?

2 R. Au Trésor.

3 Q. Au Trésor.

4 R. Donc, l'adresse SSPBP, c'est l'acronyme de mon début,
5 de ce que j'ai mentionné, c'est le sous-secrétariat
6 aux politiques budgétaires et aux programmes. Donc,
7 c'est une boîte qui a été créée dans mon sous-
8 secrétariat pour recevoir diverses redditions de
9 compte.

10 Q. Donc, si tant est qu'il y a des gens qui quittent
11 pour XY raison...

12 R. Exactement.

13 Q. ... ça permet de centraliser et l'information devient
14 pérenne à ce niveau-là?

15 R. Oui, elle est classée après et il y a quelqu'un qui
16 en prend en charge.

17 Q. Parfait, merci beaucoup. Ensuite, la pièce 90_P-1921,
18 c'est votre onglet de 14.2, madame Cantin. Toujours
19 sous la rubrique « curiosité ». Donc, c'est un
20 courriel de monsieur Côté à madame Fontaine du SCT.
21 Madame Fontaine, ses fonctions sont?

22 R. Elle a maintenant... elle a pris mes fonctions quand
23 je suis devenue secrétaire. Donc, elle est la
24 secrétaire associée aux politiques budgétaires et aux
25 programmes.

1 Q. Parfait. La page 2, c'est des fiches, là, qu'on...

2 R. Oui.

3 Q. ... qui émanent, je comprends, du Secrétariat du
4 Conseil du trésor?

5 R. Oui.

6 Q. Dont le titre est « Qu'est-ce qui explique les
7 déficits de prévisions budgétaires de la SAAQ? »
8 Donc, pouvez-vous simplement nous expliquer quel est
9 le but de ces fiches?

10 R. Bien, avec la date, là, on est le 12 février 2024,
11 c'est des questions qu'on produit, on est à l'aube du
12 budget 2024, à l'hiver, donc quand on se présente, on
13 appelle ça « le huis clos », donc quand... c'est la
14 journée du dépôt du budget, le ministre des Finances
15 dépose son budget, et on a un huis clos avec les
16 journalistes, donc on prépare des questions avec des
17 éléments de réponse pour soutenir la présidente, pour
18 soutenir le cabinet, pour soutenir le secrétaire et
19 l'ensemble de l'équipe. Donc, ces fiches-là, c'est
20 des fiches explicatives qu'on produit, et elles nous
21 suivent jusqu'à tant que le vote des crédits soit
22 fait. Donc, c'est des fiches pour préciser certaines
23 informations. Et il y a des questions qu'on pose
24 pour... selon les contextes dans lesquels on se
25 retrouve.

1 Q. On a vu un peu l'équivalent pour le cabinet de la
2 ministre des Transports également, là.

3 R. Exact, oui.

4 Q. Donc, c'est... l'objectif, c'est d'informer...

5 R. Informer.

6 Q. ... la personne qui sera éventuellement, peut-être,
7 appelée à répondre sur des questions?

8 R. Exactement.

9 Q. À votre connaissance, est-ce que la ministre
10 responsable avait été appelée à répondre à des
11 questions en 2024?

12 R. Pas à ma connaissance, non.

13 Q. Puis d'autres questions de précision, dernière...
14 vraiment au bout de la... à la toute fin de la page
15 1, madame l'assistante greffière... À la page 2,
16 excusez-moi, à la fin de page 2. Déroulez jusqu'à la
17 toute fin. C'est marqué « confidentiel, mais
18 accessible pour la CG », qu'est-ce que ça veut dire
19 cette mention-là?

20 R. Où ça?

21 Q. À la toute fin du... regardez peut-être l'écran.

22 **Me PIERRE-LUC BEAUCHESNE :**

23 Ça fait partie de la gestion documentaire des
24 documents transmis par le PGQ.

25

1 **Me AUDREY GAGNON :**

2 Ah! O.K. Parfait. O.K. Merci, maître Beauchesne.

3 C'est à vous que j'aurais dû poser la question, c'est
4 merveilleux.

5 Q. Donc, « CG », c'était pour la Commission d'enquête?
6 Je ne comprends pas l'acronyme.

7 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

8 Commission Gallant.

9 **Me PIERRE-LUC BEAUCHESNE :**

10 Commission Gallant.

11 **Me AUDREY GAGNON :**

12 Ah! Parfait. Ah, c'est votre nom à vous? Parfait.
13 Merci.

14 Q. Alors, dernière question. 90_P-1922, c'est le chiffre
15 DC-15 pour vous.

16 R. Oui.

17 Q. C'est un document du 14 août 2024. Je comprends que
18 c'est le même type de document pour la rentrée
19 parlementaire?

20 R. Ce document-là est produit par la Société d'assurance
21 automobile du Québec. On voit en haut à droite, là,
22 « SAAQ »...

23 Q. Qui vous est transmis au SCT, à votre connaissance?

24 R. Non, moi, j'ai... c'est la première fois, là, que je
25 voyais ce document-là.

JOUR 64
7 octobre 2025

DANIÈLE CANTIN
C.-int. (Me Gagnon)

1 Q. Je comprends. Donc, je vous remercie beaucoup, madame
2 Cantin.

3 R. Ça fait plaisir.

4 Q. Merci, Monsieur le commissaire Gallant!

5 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

6 Oui!

7 Q. Madame Cantin, effectivement, je vais... je vais vous
8 laisser également le temps pour, bon, certaines
9 recommandations, mais mes questions vont amener
10 peut-être à des recommandations, puis vous me le
11 dites, là, c'est peut-être mon petit côté
12 pragmatique, mais je ne veux pas être réducteur en
13 même temps, là. Alors, si j'ai tout faux, n'hésitez
14 pas, là, ce n'est pas un crime de lèse-majesté de me
15 corriger, là. O.K.?

16 R. Parfait.

17 Q. Ce que je comprends, moi, de la Loi sur la réduction
18 des effectifs de l'État, c'est qu'effectivement, même
19 si ça s'applique aux organismes non budgétaires, ça
20 le dit, c'est pour s'assurer qu'il y ait un contrôle
21 sur la...

22 R. Oui.

23 Q. ... taille de l'État? Parce qu'un organisme comme la
24 SAAQ, les employés sont nommés en vertu de la Loi sur
25 la fonction publique, sont régis par la Loi sur la

1 fonction publique et ils ont également, je veux dire,
2 tous les avantages, vous en avez parlé tantôt, des
3 conventions collectives, de la mobilité et tout ça.
4 Alors, même s'il n'y a pas de déboursé en tant que
5 tel parce que la... malgré son déficit, la SAAQ est
6 supposée de s'autofinancer, là – j'aurai certains
7 commentaires là-dessus, là – ceci étant dit, ça fait
8 en sorte que ça grossit quand même, et si on ne
9 contrôle pas les effectifs, bien, je veux dire, il y
10 a une problématique? Est-ce que... je ne suis pas
11 dans le champ, là, quand je dis ça?

12 R. Non, bien... effectivement, mais la SAAQ, elle n'est
13 pas sur le contrôle du Trésor, mais elle est dans le
14 cadre financier du gouvernement...

15 Q. Non, mais vous avez parlé tantôt...

16 R. Oui.

17 Q. ... pas « sur contrôle », mais vous êtes quand même
18 un organisme de contrôle...

19 R. Oui.

20 Q. ... au niveau des ministères et des organismes?

21 R. Oui, exactement, par rapport aux crédits votés.

22 Q. Oui.

23 R. Et là, si je prends le portefeuille transports, il y
24 a la Société des traversiers du Québec...

25 Q. Oui.

- 1 R. ... que je peux prendre. La Société des traversiers
2 du Québec reçoit des subventions du ministère des
3 Transports pour financer ses opérations. Le
4 ministère, assurément qu'il regarde de près ce que la
5 Société des traversiers fait avec cette subvention-là
6 pour s'assurer que le niveau est efficient et qu'on
7 donne le bon montant nécessaire pour les opérations.
8 Donc, il doit questionner les opérations parce que
9 c'est là qu'il y a un lien budgétaire. Donc, même si
10 je n'ai... le lien budgétaire... c'est un organisme
11 autre que budgétaire, il y a quand même un contrôle
12 qui peut se faire parce qu'il y a une subvention d'un
13 ministère qui lui est versée pour ses opérations. La
14 SAAQ, elle est autonome, comme Revenu Québec...
- 15 Q. Autonome, il faut faire attention, « elle est
16 autonome », c'est-à-dire qu'à chaque transaction...
- 17 R. Dans... oui.
- 18 Q. ... qu'un citoyen paie, paie un pourcentage qui fait
19 en sorte qu'elle s'autofinance?
- 20 R. Oui, c'est vrai. Oui oui, c'est sûr.
- 21 Q. On s'entend, donc c'est comme une forme de taxa...
- 22 R. Exact. Mais...
- 23 Q. Une forme de taxation, là, on s'entend, là?
- 24 R. Oui. Mon terme n'était peut-être pas juste. Qu'est-ce
25 que je veux dire, c'est qu'il y a des revenus dédiés

1 pour financer ses dépenses, donc il y a une autonomie
2 qui n'est pas sous notre responsabilité Trésor. C'est
3 plus le sens de... comme Revenu Québec.

4 Q. Hum hum.

5 R. Comme la Commission des normes, la CNESST, Retraite
6 Québec, ce sont des entités qui ne reçoivent pas de
7 subvention. C'est les grands organismes du
8 gouvernement du Québec, effectivement.

9 Q. Mais ce qui fait en sorte qu'en termes de
10 recommandations – comme je le dis, le gouvernement
11 sera lié ou pas lié par mes recommandations...

12 R. Hum hum.

13 Q. En fait, non, il ne peut pas être lié, là, mais
14 suivra ou ne suivra pas.

15 R. Oui.

16 Q. Mais est-ce qu'on peut donner un peu plus de poigne
17 au Conseil du trésor justement pour s'assurer du
18 suivi? Monsieur et madame tout le monde qui a regardé
19 ça cet après-midi peut avoir peut-être un petit
20 « ouf » de découragement, là.

21 R. Oui.

22 Q. O.K. En plusieurs années, là, vous les avez
23 rencontrés, vous avez dit : « Vous êtes... il y a un
24 écart, vous devez... il devrait y avoir un plan,
25 faites quelque chose », et il y a toujours une bonne

JOUR 64
7 octobre 2025

DANIÈLE CANTIN
C.-int. (Me Gagnon)

1 raison, là.

2 R. Hum.

3 Q. Il y a eu une pandémie, ça, j'en suis, puis il y a eu
4 une problématique également. N'empêche qu'il y a un
5 gros écart et ça continue, là. Et vous l'avez dit
6 tantôt : là, actuellement, il y a un plan, là, qui
7 est centralisé, là. C'est-à-dire que le gouvernement,
8 là, les... à moins qu'on habite sur la Lune, là, il y
9 a un problème au niveau, là... il y a une demande
10 d'efforts collectifs...

11 R. Oui.

12 Q. ... pour tous les ministères, organismes, et cetera.
13 Mais ce que j'ai compris, c'est qu'il n'y a rien eu
14 d'individuel pour la SAAQ pendant toutes ces
15 années-là. Qu'est-ce qu'il faudrait au Conseil du
16 trésor pour assurer effectivement... quelqu'un a déjà
17 dit que c'est comme un castor pas de dents, là!

18 R. Oui!

19 Q. C'est ça qui me vient en tête, là.

20 R. Oui.

21 Q. C'est-à-dire qu'on peut bien discuter, prendre le
22 thé, puis dire : « Vous devriez faire attention »,
23 mais il ne s'est rien passé, là.

24 R. Bien, écoutez, le contrôle du Trésor a ses limites,
25 vous avez raison. Ceci dit, je pense que... et là où

1 j'ai... avant de me prononcer davantage, c'est
2 certain qu'il y a la Loi sur l'administration
3 financière qui a des exigences et qui a des
4 responsabilités. Qu'est-ce qui a fait en sorte que le
5 partage où l'ensemble de chacun est responsable d'un
6 bout de l'histoire a fait en sorte qu'on se retrouve
7 là? Je pense que c'est la question qu'il faut se
8 poser pour voir où les bons contrôles doivent être
9 placés. Puis c'est sûr qu'il en existent dans... puis
10 c'est un peu ça, là, que... quand j'arrivais à ma
11 conclusion que je voulais...

12 Q. Oui.

13 R. ... dire : il y a des contrôles qui existent, encore
14 faut-il qu'ils soient au bon niveau, effectués par
15 les bonnes entités, les bonnes personnes. Puis
16 l'autre truc, c'est que l'information doit être
17 complète et juste, hein. Il faut avoir l'ensemble de
18 l'information. Donc, de garder...

19 Q. Est-ce que vous estimez que le Conseil du trésor n'a
20 pas eu la bonne information au fil de...

21 R. Bien, je vous dirais, pas la bonne information...
22 peut-être pas complète. Les dossiers d'affaires, les
23 dossiers d'opportunités, on ne les avait pas, là.
24 Qu'est-ce qui faisait en sorte que les déficits ou
25 l'analyse des COF était alignée avec quel projet? On

1 avait toujours la vieille décision de 2017, puis le
2 suivi du projet, on n'était pas là. Donc, il y a
3 peut-être quelque chose à observer là pour s'assurer
4 que des grands projets – je ne dis pas pour tous les
5 projets – mais les projets majeurs, on s'assure que
6 le plan budgétaire qui est prévu est respecté. Moi,
7 je vous dirais que c'est là. Et d'éviter... quand il
8 y a des règles, il y a des directives, il y a des
9 lois, bien, il faudrait éviter d'exclure les...
10 d'exclure les entités à ces règles-là. Mais ça
11 revient un peu, là, comme je vous dis : peut-être
12 qu'il y a un bout d'informations qu'on n'a pas reçu
13 qui nous aurait permis davantage d'apprécier la
14 situation budgétaire puis de reposer différentes
15 questions avec ces informations-là.

16 Q. Autre chose qui pourrait être utile à nos travaux,
17 madame Cantin?

18 R. Non.

19 Q. Non? Merci. Parce qu'effectivement, on a entendu
20 madame Lebel, on a entendu... on a attendu monsieur
21 Ducharme, qui a été secrétaire, il nous manquait un
22 petit bout du SCT, puis vous avez comblé ce petit
23 bout-là. Alors, très apprécié. Merci beaucoup.

24 R. Merci. Ça fait plaisir.

25 Q. Ça va? Je vois le procureur chef, est-ce que c'est

JOUR 64
7 octobre 2025

DANIÈLE CANTIN
C.-int. (Me Gagnon)

1 pour moi ou c'est pour... Alors, demain 9 heures,
2 tout le monde. Merci. Bonne soirée à tous.

3 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

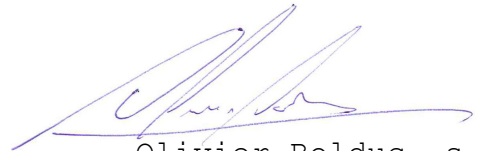
4 Veuillez vous lever. Ajournement, demain 9 heures.

5 - - - - -

6 **16 h 56 - FIN DE L'AUDIENCE**

7 - - - - -

8
9
10 Je, soussigné, OLIVIER BOLDUC, sténographe officiel,
11 certifie sous mon serment d'office que les pages qui
12 précèdent contiennent la transcription fidèle et
13 exacte de la preuve et/ou des témoignages entendus
lors de l'enregistrement numérique remis dans ce
dossier, le tout conformément à la loi.

16 

Olivier Bolduc, s.o.

1 107 [1] - 256:19 144 [7] - 201:9; 226:18, 22; 232:18; 235:8; 236:10, 13 146 [2] - 3:7, 11 147 [2] - 210:12; 248:3 158 [2] - 3:12, 16 16-17 [1] - 174:20 18-19 [1] - 170:9 1870.. [1] - 146:18 19-20 [1] - 170:10 1907 [2] - 167:5, 7 1908 [2] - 167:5, 7 191 [1] - 55:9 192 [1] - 55:5 195 [2] - 55:17; 84:15 1995 [1] - 158:7 1997 [1] - 102:2	11; 195:4, 7; 250:14; 251:22; 254:24; 269:10, 12; 270:11; 271:17 2024-2025 [7] - 210:9, 13; 234:11; 256:2, 9, 21; 259:20 2024.. [1] - 252:24 2025 [7] - 51:17, 19; 158:3; 160:11; 162:12; 180:6, 8 2025-2026 [4] - 210:14; 239:11; 248:18; 249:13 2025-2026... [1] - 3:16 2026 [1] - 256:12 2029-2030 [2] - 181:8; 258:14 205 [4] - 106:21; 123:5 21-22 [8] - 212:1; 225:24; 226:14; 228:9; 234:25; 235:10; 237:17; 238:11 218-058 [1] - 227:1 22-23 [4] - 229:14; 236:7, 9; 247:6 223 [1] - 262:21 226 [1] - 174:16 23-24 [3] - 215:2; 236:13, 19 24-25 [2] - 215:2; 264:3 24.. [1] - 41:5 24/7 [1] - 41:5 25-26 [1] - 162:11 26-là [1] - 226:25	437.. [1] - 225:15 440 [3] - 234:3, 19, 25 443 [3] - 234:20; 235:20, 23 45.5 [1] - 164:22 458 [1] - 248:15 45_P-303 [1] - 55:5 467 [3] - 225:5, 7; 226:11 475 [1] - 247:13 475.. [1] - 248:10 4B [3] - 35:5, 19, 21	9 90-1 [1] - 196:9 90_E-1 [2] - 196:12, 23 90_P-1875 [1] - 166:14 90_P-1876 [1] - 166:15 90_P-1906 [4] - 3:12; 158:20, 23; 159:4 90_P-1910 [1] - 200:19 90_P-1911 [1] - 231:21 90_P-1913 [1] - 265:7 90_P-1914 [1] - 218:18 90_P-1916 [1] - 266:19 90_P-1921 [1] - 268:17 90_P-1922 [1] - 271:14 90_P-1923 [1] - 254:22 90_P-1930 [1] - 259:16 90_P-1932 [4] - 3:14; 158:21, 23; 246:10 90_P-1932.. [1] - 226:5 931 [1] - 264:3	accueillait [1] - 28:16 accès [19] - 77:19; 78:8; 122:15; 124:18, 25; 125:4, 10; 128:3, 5, 11; 134:5, 9; 140:16; 141:10; 142:13, 22; 143:11; 144:8; 145:4 accédé [1] - 143:5 acquis [1] - 141:17 acquisitions [1] - 102:5 acquittés [1] - 54:13 acronymes [1] - 160:5 acte [10] - 145:22; 169:9; 209:13; 211:9, 11, 16, 25; 221:8, 14; 237:11 acteurs [2] - 20:13; 82:6 action [1] - 198:5 actions [1] - 252:23 active [1] - 114:11 activer [4] - 77:20, 22; 80:10; 83:13 actives [9] - 107:4; 109:6, 16, 20; 111:5, 23; 112:16; 114:4 activité [1] - 83:12 activités [10] - 67:20; 102:23; 169:5, 14; 255:17, 22, 24; 256:4, 7, 25 actualisation [2] - 213:16, 22 actualiser [1] - 238:25 actuel [1] - 116:3 actuelles [1] - 85:14 adapte.. [1] - 107:23 adapter [1] - 107:24 adapté [3] - 115:4, 13 adaptée [2] - 108:14; 149:5 adaptées [1] - 106:6 additionne [1] - 51:8 additionnel [2] - 211:10; 221:9 additionnelles [2] - 179:6; 241:12 additionnels [4] - 176:9; 182:1; 204:23; 248:1 adhérents [1] - 19:25 adjointe [17] - 98:9; 159:19; 166:12; 188:2, 12; 197:2; 200:18; 204:15; 208:8; 215:24; 222:13; 226:4; 232:13; 233:15; 234:22; 258:9 adjoints [1] - 56:2 administratif [1] -
2 20.. [1] - 153:19 2013-2014 [1] - 3:16 2018-2022 [1] - 198:19 2020-2021 [6] - 201:23; 210:7, 12; 220:4; 221:16; 225:5 2020-2021.. [1] - 213:13 2020-2022 [1] - 14:6 2020.. [1] - 221:15 2021 [19] - 164:18; 170:14; 181:18; 182:3, 6; 213:6; 216:9; 217:7; 220:24; 222:5, 9; 223:24; 226:8; 228:4; 230:18, 21, 23; 239:18; 267:5 2021-2022 [6] - 201:23; 209:15; 213:11, 15; 225:15; 234:3 2022 [24] - 3:7; 12:4; 14:7, 10-11; 15:4, 12, 17, 20; 26:24; 27:9; 28:5; 33:13; 182:4, 7; 215:18; 226:8; 232:23; 237:20; 238:3, 22; 239:18; 242:6 2022-2023 [2] - 243:16; 246:7 2023 [14] - 3:9; 12:4; 33:13; 35:4; 55:14, 23; 57:18; 59:7; 113:15; 198:25; 238:23; 241:20; 242:8; 243:14 2023-2024 [3] - 247:7, 13; 248:9 2024 [12] - 180:5; 194:2,	2 20.. [1] - 153:19 2013-2014 [1] - 3:16 2018-2022 [1] - 198:19 2020-2021 [6] - 201:23; 210:7, 12; 220:4; 221:16; 225:5 2020-2021.. [1] - 213:13 2020-2022 [1] - 14:6 2020.. [1] - 221:15 2021 [19] - 164:18; 170:14; 181:18; 182:3, 6; 213:6; 216:9; 217:7; 220:24; 222:5, 9; 223:24; 226:8; 228:4; 230:18, 21, 23; 239:18; 267:5 2021-2022 [6] - 201:23; 209:15; 213:11, 15; 225:15; 234:3 2022 [24] - 3:7; 12:4; 14:7, 10-11; 15:4, 12, 17, 20; 26:24; 27:9; 28:5; 33:13; 182:4, 7; 215:18; 226:8; 232:23; 237:20; 238:3, 22; 239:18; 242:6 2022-2023 [2] - 243:16; 246:7 2023 [14] - 3:9; 12:4; 33:13; 35:4; 55:14, 23; 57:18; 59:7; 113:15; 198:25; 238:23; 241:20; 242:8; 243:14 2023-2024 [3] - 247:7, 13; 248:9 2024 [12] - 180:5; 194:2,	5 50.. [1] - 155:18 515 [1] - 264:4 51_P-467 [1] - 188:4 521 [1] - 248:12 556 [1] - 98:17 560 [1] - 174:24 56_P-576 [1] - 197:4 56_P-588 [1] - 212:21 56_P-590 [1] - 204:13 56_P-954.2 [1] - 207:12 59_P-696 [1] - 233:11 59_P-697 [1] - 238:7 59_P-698 [1] - 240:11 5B [1] - 36:8	A aberrant [1] - 142:24 aborde [2] - 137:1; 244:7 Aboutanos [2] - 103:6, 24 absence [1] - 144:23 absent [2] - 144:12; 267:20 académique [6] - 3:12; 6:19; 66:20; 79:17; 82:1; 158:5 acceptable [1] - 35:25 acceptables [1] - 45:10 accepte [1] - 136:17 accepter [1] - 165:8 accepté [1] - 161:2 accessible [2] - 77:5; 270:18 accessibles [3] - 139:11; 140:2, 7 accompagnement [1] - 231:15 accompagnent [1] - 43:20 accompagné [1] - 245:18 accompagnés [1] - 241:24 accompli [1] - 194:15 accordé [1] - 31:1 accordés [1] - 252:15 accrochait [1] - 223:13 accroche [2] - 222:18; 223:16 accrédité [1] - 6:24	accueillait [1] - 28:16 accès [19] - 77:19; 78:8; 122:15; 124:18, 25; 125:4, 10; 128:3, 5, 11; 134:5, 9; 140:16; 141:10; 142:13, 22; 143:11; 144:8; 145:4 accédé [1] - 143:5 acquis [1] - 141:17 acquisitions [1] - 102:5 acquittés [1] - 54:13 acronymes [1] - 160:5 acte [10] - 145:22; 169:9; 209:13; 211:9, 11, 16, 25; 221:8, 14; 237:11 acteurs [2] - 20:13; 82:6 action [1] - 198:5 actions [1] - 252:23 active [1] - 114:11 activer [4] - 77:20, 22; 80:10; 83:13 actives [9] - 107:4; 109:6, 16, 20; 111:5, 23; 112:16; 114:4 activité [1] - 83:12 activités [10] - 67:20; 102:23; 169:5, 14; 255:17, 22, 24; 256:4, 7, 25 actualisation [2] - 213:16, 22 actualiser [1] - 238:25 actuel [1] - 116:3 actuelles [1] - 85:14 adapte.. [1] - 107:23 adapter [1] - 107:24 adapté [3] - 115:4, 13 adaptée [2] - 108:14; 149:5 adaptées [1] - 106:6 additionne [1] - 51:8 additionnel [2] - 211:10; 221:9 additionnelles [2] - 179:6; 241:12 additionnels [4] - 176:9; 182:1; 204:23; 248:1 adhérents [1] - 19:25 adjointe [17] - 98:9; 159:19; 166:12; 188:2, 12; 197:2; 200:18; 204:15; 208:8; 215:24; 222:13; 226:4; 232:13; 233:15; 234:22; 258:9 adjoints [1] - 56:2 administratif [1] -

189:21 administratifs [1] - 262:22 administration [3] - 6:20; 158:6; 262:7 admission [1] - 53:17 adolescence [1] - 144:3 adopte [1] - 178:11 adopter [2] - 152:20; 153:1 adopté [1] - 216:13 adoptées [1] - 252:23 adresse [5] - 185:11; 189:17; 266:24; 267:4, 19 adresser [2] - 28:24; 201:21 adresser.. [1] - 185:5 adressés [1] - 207:9 advenu [1] - 216:15 adéquat [1] - 134:22 adéquante [1] - 115:3 adéquats [1] - 257:17 affaire [2] - 9:2; 124:23 affaires [3] - 6:20; 60:3; 158:7 affecter [1] - 256:8 affecté [2] - 11:7; 68:16 affectée [1] - 10:1 affectées [1] - 256:4 affectés [1] - 186:12 affiche [1] - 222:13 agents [2] - 261:2; 262:1 agrandir [1] - 9:3 agréés [1] - 158:9 aider [6] - 34:23; 35:1; 50:14; 59:22; 159:7; 192:1 aider.. [1] - 156:14 aiderait [1] - 10:4 aidé [1] - 152:1 aime [2] - 25:7; 122:4 aime.. [1] - 25:8 aimé [1] - 259:13 ajout [4] - 18:6; 115:23; 202:2, 4 ajouter [10] - 93:8; 94:15; 117:13, 15; 124:6; 163:21; 193:15; 204:2, 7 ajouté [2] - 204:24; 205:3 ajoutée [1] - 194:24 ajuste [1] - 26:19 ajustement [2] - 211:18; 228:20 ajustements [10] -	176:4; 177:4, 7; 178:4; 215:19; 225:22, 24; 227:19; 235:6; 246:21 ajuster [5] - 180:2; 199:7; 204:2; 227:8; 251:1 ajuster.. [1] - 235:9 ajusté [1] - 63:21 Alain [4] - 137:12; 188:8; 190:2 ALEXANDRE [30] - 64:11; 66:15; 93:18; 96:22; 97:3, 8, 14; 98:1, 6, 18; 99:5, 11, 19; 157:22; 158:19; 159:3; 166:22; 167:6, 10; 191:18; 196:4, 8, 13; 197:1; 207:17; 208:4; 226:3; 230:16; 232:8; 254:19 alignée [1] - 277:25 Allemagne [1] - 101:5 aller-retour [1] - 143:25 Alliance [1] - 90:22 alloue [1] - 227:14 allègements [1] - 201:7 allée [2] - 262:9, 13 allègements [1] - 155:17 alléger [1] - 170:22 ambiance [1] - 30:2 amener.. [2] - 216:7; 247:5 amenée [1] - 160:14 amont [3] - 151:15; 152:7, 13 ampleur [1] - 151:7 ampleur-là [1] - 151:7 amène [4] - 114:16; 155:24; 227:16 amènent [1] - 111:23 amélioration [1] - 122:21 améliorations [1] - 122:23 améliorer [4] - 117:10; 123:11, 13, 24 analyse [4] - 151:24; 170:12; 187:14; 262:8 analyse-là [2] - 170:12; 262:8 analyse.. [1] - 136:8 analyses [12] - 163:7, 10; 165:15; 175:6; 176:17; 184:17; 217:2; 258:18; 259:7; 262:21; 266:14, 18 analystes [1] - 71:7 analysée [1] - 165:6	ancien [2] - 242:11 ancienne [1] - 169:23 anciens [2] - 116:12; 118:10 Anker [1] - 90:21 ANNE [1] - 157:4 Anne [1] - 157:5 annexe [2] - 238:13 annoncer [1] - 161:25 annonces [1] - 178:1 annoncées [2] - 148:5; 176:7 annuel [11] - 170:1, 7; 174:13; 175:1, 8; 214:13; 260:8, 14, 22; 261:19; 262:20 annuels [3] - 169:4; 175:4; 211:5 année [18] - 67:3; 70:24; 162:10; 176:2; 180:4; 182:16; 184:21; 185:15; 221:23; 237:23; 239:10, 19, 21; 246:13; 247:22; 253:21; 256:11 années [23] - 30:1; 46:13; 63:15; 124:17; 155:23; 159:23; 160:22; 170:9; 172:8; 177:23; 195:10; 214:15; 226:6; 235:22; 236:2, 7; 243:13; 251:22; 263:22; 264:5; 275:22; 276:15 années-là [2] - 46:13; 276:15 anomalies [9] - 20:18, 23; 24:11; 37:14; 38:17, 24; 39:15; 42:13; 50:4 anonymisation [1] - 143:6 anonymiser [1] - 131:14 anonymisez [1] - 132:2 anonymisée [3] - 130:7; 131:22; 132:22 anonymisées [2] - 132:11; 140:25 anticipe [1] - 209:11 anticipé [2] - 145:24; 234:3 antérieure [1] - 170:20 antérieures.. [1] - 112:11 août [11] - 15:14, 17, 21; 23:8; 68:14; 210:10; 213:6; 238:3; 239:18; 254:24;	271:17 App [2] - 78:6 appartiennent [1] - 105:2 appel [1] - 114:13 appeler [6] - 49:24; 71:7; 82:8; 86:5; 122:21 appellent [1] - 122:22 appelé [6] - 32:22; 75:4; 105:8; 129:7; 141:16; 144:10 appelés [1] - 206:6 applicable [1] - 196:14 applicables [1] - 139:14 application [4] - 77:17; 86:21; 87:2; 171:23 applications [13] - 77:13, 19; 78:1, 8, 14; 80:11; 83:13; 85:4, 18, 22, 24; 87:9; 133:11 applicative [1] - 49:14 appliquait [1] - 199:6 applique [1] - 77:24 appliquer [5] - 112:23; 127:13; 129:20; 130:1; 134:2 appliqué [2] - 111:15; 143:22 appliqués [1] - 261:9 apporter [1] - 178:5 apporté [2] - 21:3; 181:6 apportés [5] - 21:6; 235:7; 241:4; 244:6; 246:21 apprendre [3] - 81:11, 21; 82:15 appris.. [1] - 80:21 approbation [2] - 154:8; 166:7 approbations [1] - 222:19 approche [6] - 8:20; 103:5; 115:1; 137:2; 141:21; 143:1 approches [1] - 111:25 approché [3] - 8:10; 103:9, 13 approuve [2] - 179:4; 183:10 approuver [2] - 178:14; 183:18 approuvé [3] - 178:17; 225:23 approuvée [1] - 224:6 approuvées [1] - 237:6 approuvés [1] - 47:15	apprécier [1] - 16:13 apprécié [1] - 278:23 apprêtiez [1] - 149:6 appui [1] - 161:9 appuyer [2] - 8:16; 13:12 après-midi [1] - 275:19 aquarium [1] - 152:4 architecte [1] - 90:19 architectes [1] - 67:21 architecture [2] - 46:20; 101:3 architecture-là [1] - 46:20 ardues [1] - 73:17 argent [1] - 119:5 arranger [1] - 127:17 arrivants [1] - 227:12 arrivent.. [1] - 77:5 arriver [9] - 19:16; 30:8; 34:19; 181:9; 187:10; 221:21; 239:22; 257:25; 260:20 arrivé [6] - 10:21; 25:22; 114:21; 145:21; 247:17; 263:18 arrivée [12] - 9:20; 11:11; 39:8; 44:4; 104:18; 107:12; 148:4, 22; 160:16; 173:9; 177:19; 211:19 arrivées [1] - 61:13 arrivés [1] - 182:4 arrière [6] - 25:4, 9, 13; 49:11; 63:25; 134:23 arrière.. [1] - 25:6 arrête [1] - 250:18 arrêter [2] - 156:3; 243:5 art [1] - 121:8 article [7] - 186:14; 191:24; 192:2, 18, 21, 25; 193:21 article-là [2] - 192:21, 25 article-là.. [1] - 192:18 articles [2] - 193:17; 196:16 arts [1] - 261:9 aspect [6] - 108:12; 122:19; 152:14; 156:8; 209:18 aspect-là [2] - 122:19; 152:14 aspects [2] - 105:16; 210:15 asseoir [6] - 4:9; 52:20; 96:15; 147:20; 156:25;
--	---	--	---	---

230:15 assermenter [4] - 5:19; 65:1; 96:21; 157:11 assigner [2] - 79:14; 85:4 assignés [1] - 82:6 assistez [1] - 28:7 assisté [2] - 28:10; 257:24 associé [2] - 150:19; 215:3 associée [4] - 160:2, 10; 167:23; 268:24 assouplissements [1] - 216:5 assujettie [2] - 172:20; 250:23 assume [1] - 139:23 assumé [2] - 37:16; 202:24 assumées [1] - 256:14 assurer [2] - 194:4; 276:16 assuré [1] - 56:21 assurés [1] - 32:4 astreint [1] - 128:3 attaché [2] - 123:7; 219:17 attachés [1] - 262:3 atteindre [1] - 229:18 atteindre.. [1] - 228:21 atteint [2] - 26:15; 57:3 atteints [1] - 209:22 attendu [12] - 56:25; 57:13, 16; 169:23; 181:8; 226:21; 231:6; 238:11; 263:8, 11; 278:20 Attendu [2] - 57:2, 5 attendu.. [1] - 71:22 attendue [5] - 169:25; 170:22; 174:3; 226:20 attendues [1] - 170:19 attendus [2] - 199:5; 200:4 attente [1] - 187:18 attente-là [1] - 187:18 attentes [2] - 252:12 attention [7] - 22:20; 110:18; 154:12; 240:15; 255:16; 274:15; 276:22 attirer [1] - 240:15 attribuées [1] - 146:23 attrition [2] - 228:18; 229:11 AUDIENCIÈRE [20] - 4:4, 8, 13; 52:12, 18;	65:24; 66:4; 96:7, 13; 98:12; 146:15, 21; 147:1, 18; 156:24; 167:4; 196:11, 20; 230:7, 13 audit [1] - 235:18 AUDREY [11] - 4:22; 52:1, 8; 53:21; 58:16; 157:4; 207:15, 19; 264:9; 271:1, 11 Audrey [2] - 4:24; 157:5 AUDREY-ANNE [1] - 157:4 Audrey-Anne [1] - 157:5 augmentation [3] - 260:13; 261:11; 263:13 augmente [2] - 61:13; 124:9 augmenter [1] - 169:16 augmenté [1] - 109:3 augmentée [2] - 201:9; 248:10 automatique [2] - 17:19; 153:8 automobile [15] - 3:15; 4:21; 8:7, 11; 162:16; 164:7; 182:11; 189:15; 207:10; 222:8; 224:8, 11; 228:23; 250:1; 271:21 autonome [5] - 85:15; 274:14 autonomes [1] - 164:10 autonomie [1] - 275:1 autorisation [3] - 135:10; 195:20; 204:20 autorisations [2] - 194:14; 253:10 autorisé [1] - 228:9 autorisée [1] - 239:9 autorisés [1] - 235:3 autoroutes [2] - 31:21; 32:19 avaient.. [1] - 29:6 avance [2] - 84:22; 251:14 avancer [1] - 12:6 avantages [1] - 273:2 avantagé [1] - 118:12 Avez-vous.. [1] - 45:23 avis [2] - 31:25; 257:19 avise [1] - 266:14 avisés [1] - 183:16 Avocats [1] - 4:24 avril [2] - 104:1; 237:20	avril.. [1] - 104:1 axé [1] - 27:5 B bac [2] - 6:19; 100:12 baccalauréat [2] - 66:21; 158:6 back-end [7] - 17:8; 24:7, 9; 25:2; 49:10; 50:5, 23 back-office [1] - 102:11 baigné [1] - 7:10 baisse [5] - 99:15; 185:14; 213:7; 215:2; 226:21 baisser [1] - 218:19 balance [2] - 144:6, 19 balancer [1] - 84:23 balises [4] - 180:16; 186:20; 187:25; 240:7 ballpark [1] - 84:10 bancaire [1] - 17:19 bancaires [2] - 14:2; 49:19 banque [2] - 49:22; 134:25 baromètre [1] - 26:14 barrages [1] - 122:5 bas [11] - 56:24; 78:15; 155:15; 188:14; 228:12; 232:15; 235:13; 239:2, 5; 246:18; 247:1 bascule [1] - 15:11 base [9] - 60:19; 130:20; 138:24; 184:20; 185:7; 208:17; 211:22; 248:5; 260:20 baser [1] - 39:12 bases [6] - 111:2, 6, 10; 134:10; 161:18, 23 bassin [1] - 9:4 basys [1] - 77:23 Basys [2] - 71:15; 80:12 basé [2] - 112:11; 150:4 basé.. [1] - 132:3 basée [1] - 114:3 basées [2] - 60:3; 133:21 basés [1] - 95:8 BB-33.3 [1] - 110:4 beau [2] - 237:7; 251:8 BEAUCHESNE [3] - 5:6; 270:22; 271:9 Beauchesne [2] - 5:8; 271:2 BEAUPRÉ [2] - 96:18; 100:2	Beaupré [5] - 96:17; 100:8; 105:15; 109:24; 147:25 belle [1] - 82:5 belles [1] - 127:18 Bernard [1] - 5:8 Bernier [3] - 197:10, 13; 198:4 besoin [36] - 8:18; 15:16; 17:22; 20:13; 24:22; 30:3, 10, 13, 20; 37:19; 76:21; 85:5; 89:22; 109:11; 123:9; 124:23; 125:3; 127:1, 23; 133:19; 142:20; 144:7; 145:4; 179:5; 181:25; 185:8; 203:22; 211:7; 232:23; 233:3; 234:17; 236:3; 239:19; 259:4 besoin-là [1] - 133:19 besoins [10] - 4:14; 8:15; 61:2; 131:7; 134:8; 177:21; 179:24; 238:25; 239:15 Beyond [4] - 8:14, 20, 25; 9:7 biais [2] - 81:11; 83:14 bidon [3] - 129:17; 130:8; 134:11 bien,.. [1] - 242:5 biennale [1] - 170:6 Bienvenue [1] - 65:10 billet [1] - 42:22 binôme [3] - 9:16; 104:15; 140:3 binômes [2] - 9:13, 21 bisannuelle [1] - 208:18 bisannuellement [1] - 201:13 bisannuellement.. [1] - 223:2 BLAIS [1] - 157:4 Blais [1] - 157:5 blender [1] - 129:7 Bleus [3] - 71:18; 76:4 bleus [3] - 75:4; 79:18; 108:20 blitz [1] - 45:8 bloc [5] - 53:6, 17; 158:18, 20; 159:2 bloquants [2] - 13:3; 57:22 bloquez [1] - 20:19 bloqué [2] - 218:15; 231:24 Bois [1] - 104:16 bond [1] - 247:15	bonifié [1] - 209:18 Bonjour.. [1] - 66:16 Bonnadel [1] - 232:3 Bonnardel [1] - 232:2 bonne [19] - 10:25; 29:17; 111:1; 113:21; 115:24; 122:18; 148:7; 151:13; 152:9; 156:19; 177:13; 199:4; 203:17; 207:22; 263:2; 275:25; 277:20 bonnes [3] - 144:13; 277:15 bottleneck [1] - 44:21 bouge [1] - 138:14 bougée [1] - 32:11 bout [15] - 16:1, 25; 17:1; 22:5; 70:17; 87:2; 257:18; 270:14; 277:6; 278:12, 22 bouton [1] - 19:22 boîte [10] - 116:24; 117:4; 132:8; 246:13, 15; 267:16, 21-22; 268:7 boîte-là [1] - 117:4 boîte.. [1] - 267:15 boîtes [2] - 266:4; 267:14 Bracken [1] - 92:2 Brigitte [4] - 22:12, 16; 92:1 briser [1] - 132:19 brossé [1] - 188:19 brève.. [1] - 158:13 budget [27] - 161:22; 162:1, 3, 10, 18-21, 24; 163:2, 8; 176:6; 178:1, 11, 20; 183:17; 198:15; 199:10, 21; 217:9; 256:1, 21; 269:12, 14 budget.. [1] - 179:23 budgets [10] - 160:24; 163:19; 165:16, 19; 179:3; 199:7; 202:20; 252:14 budgetaire [38] - 160:20; 161:15; 164:8, 19; 165:7; 171:3, 6; 172:10; 173:5; 180:6, 10; 184:2, 22; 186:25; 198:6, 11, 18, 21; 199:9, 12, 18; 200:2; 202:18; 210:24; 217:11; 243:21; 250:13; 251:10, 13, 17; 252:9; 255:11; 257:10; 274:9, 11;
--	---	--	--	--

278:6, 14 budgetaire.. [2] - 172:18; 274:10 budgetaires [35] - 47:1; 160:4, 10; 161:13, 18, 23; 162:5, 8, 14, 22; 163:1, 22; 164:4, 20, 24-25; 165:5, 11; 166:9; 168:21; 179:25; 181:3; 183:5, 10; 185:1; 189:1; 204:8; 214:23; 215:20; 223:8; 259:7; 268:6, 24; 269:7; 272:19 build [1] - 244:23 build-up [1] - 244:23 bulles [1] - 107:14 bureaux [2] - 27:17; 37:23 Busque [1] - 11:23 bâti [1] - 133:11 bâtir [2] - 13:18; 136:14 bénéfice [2] - 60:15 bénéfices [5] - 182:7; 213:25; 244:18; 263:5, 10	188:6; 191:20; 197:6, 21; 200:20; 201:3; 204:16; 207:14; 210:1; 216:13; 223:24; 225:25; 230:17; 232:10; 237:13; 240:13; 241:15; 243:5; 248:6; 254:20; 257:7; 264:10; 265:7; 266:3, 20; 268:18; 272:2, 7; 278:17 CANTIN [1] - 157:17 Cantin.. [6] - 202:2; 222:12; 244:20; 249:11; 251:19; 259:20 Cantin... [1] - 3:12 capable [14] - 26:22; 61:7; 115:15; 121:2, 4, 17; 126:7, 15; 129:19; 140:11; 156:10; 259:23, 25; 262:10 capture [1] - 121:2 car [1] - 207:24 caricature [2] - 244:21; 245:4 Caroline [1] - 11:22 carrière [5] - 79:2; 100:14; 101:22; 153:17 carrés [1] - 77:16 cas [29] - 51:4; 61:5; 70:9; 71:16; 73:19; 75:15; 88:12, 17; 101:11; 121:9; 126:10; 127:20; 129:23; 130:10; 132:15; 140:11; 142:1; 144:9; 153:22; 154:6; 155:22; 177:22; 181:1; 186:8; 194:9; 195:19; 254:8 cas-ci [2] - 153:22; 154:6 CASA [28] - 6:17; 29:22; 56:2; 58:17; 61:25; 67:7, 12; 69:2; 71:17; 74:14; 81:22; 88:22; 89:13; 102:25; 103:5; 105:20; 128:16; 130:2, 14; 160:13; 161:7; 197:24; 199:11; 201:8; 213:17; 214:5; 263:5, 10 CASA.. [1] - 69:13 Cascade [3] - 7:1, 14; 68:18 casse [1] - 59:2 casse-tête [1] - 59:2 castor [1] - 276:17	Catalogues [1] - 78:11 catégorie [2] - 262:17; 263:21 catégorie-là [1] - 263:21 catégories [4] - 107:4; 260:18; 261:21; 262:10 catégories-là [1] - 107:4 catégorique [1] - 91:22 catégorisation [1] - 24:2 catégorise [1] - 263:8 cauchemar [1] - 107:10 causer [2] - 82:11, 14 causé [1] - 82:17 cellulaire [1] - 143:12 celui-là.. [1] - 223:4 centaine [1] - 101:19 centaines [1] - 74:6 centrale [1] - 244:10 centralise [1] - 267:23 centraliser [1] - 268:13 centralisé [2] - 43:11; 276:7 centralisées [3] - 42:25; 43:12; 62:8 centraux [1] - 186:21 Centre [1] - 159:23 centre [5] - 18:6; 50:1; 150:21; 159:11; 226:9 centres [6] - 42:1, 17; 43:19; 49:25; 50:11, 15 CEQ [2] - 105:9; 141:25 certificat [3] - 6:21; 13:20; 66:22 certification [14] - 6:22; 72:7; 73:6, 16; 74:2, 8, 15, 18, 24; 81:15; 87:21; 88:9, 23; 89:10 certifications.. [1] - 72:3 cessera [1] - 200:14 CG [2] - 270:18; 271:5 CGI [7] - 3:5; 97:11, 16, 19, 24; 98:16; 99:1 CGI-Oracle [1] - 98:16 champ [9] - 116:17, 21; 120:10; 133:23-25; 273:11 champ-là [1] - 133:25 champs [4] - 106:17; 116:12, 15 chance [2] - 143:15; 147:11 chance-là [1] - 143:15	change [3] - 26:19; 64:9; 95:18 changement [14] - 60:20; 61:23; 62:1, 4, 14, 25; 63:5; 95:18; 97:6; 151:7; 194:2; 262:17 changement-là [1] - 63:5 changement.. [1] - 138:7 changements [4] - 240:21; 241:4; 244:6, 18 changer [3] - 63:8, 18; 227:24 changé [10] - 45:25; 62:3; 95:22; 109:17; 124:21; 141:20; 142:1, 21; 166:24; 240:5 Chantal [2] - 54:19, 23 chantier [1] - 198:3 chantiers [5] - 31:20; 32:2; 198:20, 23; 228:15 chantiers-là [1] - 32:2 chapitre [2] - 164:17 charge [9] - 10:9; 84:8, 15; 130:23; 171:9, 19; 173:4; 267:22; 268:16 charge.. [1] - 171:19 chargeait [1] - 134:3 chargement [3] - 108:18; 113:7; 122:25 chargez [2] - 123:18; 132:1 chargez.. [1] - 131:25 chargé [1] - 131:2 chargés [1] - 77:9 chaînes [1] - 126:8 check [1] - 86:5 chef [8] - 7:21; 41:3; 101:3; 103:15; 159:16; 202:9; 278:25 chefs [1] - 76:6 Cheminement [1] - 3:12 cheminement [1] - 72:21 cher [3] - 64:1; 111:25; 154:11 cherche [1] - 113:2 chercher [6] - 34:22; 81:11; 155:17; 216:5; 226:6; 258:23 chez.. [1] - 148:18 chiffre [2] - 248:22; 271:14 chiffres [4] - 51:5; 163:15; 225:4; 261:14	chiffres.. [1] - 173:20 chiffriers [1] - 25:7 choix [3] - 37:11; 126:19; 254:4 choix-là [1] - 254:4 chose [32] - 10:22; 26:6; 40:21; 47:23; 48:19; 50:13; 58:8; 68:13; 69:19; 78:16; 83:10; 84:2, 18-19; 86:18; 94:25; 108:22; 114:22; 117:5; 127:21; 139:3, 15; 152:19; 160:20; 174:23; 179:10; 214:4; 236:14; 238:23; 275:25; 278:3, 16 choses-là [1] - 32:3 cible [32] - 171:11; 172:6; 174:20, 22, 24; 175:7, 9; 185:12; 192:14; 201:8; 202:14; 223:11; 224:6, 25; 225:8; 228:11; 230:19; 239:9; 243:12, 16; 246:15, 17, 23; 247:2, 8, 13, 16, 20, 23; 248:9, 18; 258:21 cible-là [1] - 172:6 cibles [24] - 170:15; 171:13; 172:1, 3, 17, 25; 174:12; 175:15; 176:5; 177:10; 178:3; 181:2; 187:12; 193:12; 227:14; 228:20; 234:14; 237:5; 239:20; 244:25; 251:8; 252:13 cibles-là [2] - 171:13; 172:25 cibles.. [1] - 172:21 Cinq [1] - 146:12 cinq [6] - 14:14; 132:15; 146:10; 161:11; 226:20; 235:8 CINQ [4] - 6:3; 66:7; 99:24; 157:14 cinquantaine [2] - 27:25; 28:1 cinquième [1] - 154:17 cinématographique [1] - 66:23 circule [1] - 214:10 citoyen [7] - 61:4; 106:13; 150:8; 198:8, 11-12; 274:18 citoyens [8] - 137:24; 142:23; 150:11; 154:1; 198:22; 200:1; 228:17; 244:19
--	---	---	---	---

civile [1] - 256:12 clair [7] - 11:21, 23; 32:10; 59:20; 61:9; 117:25 claire [1] - 95:23 classe [3] - 18:7; 107:3; 108:21 classer [1] - 109:15 classification [1] - 257:16 classée [1] - 268:15 client [13] - 10:16; 12:9; 14:3; 16:20; 17:18; 24:23; 42:18; 46:21; 48:23, 25; 49:4, 7 clients [8] - 49:22; 51:2; 61:6, 8, 10; 106:8; 121:21 clientèle [3] - 50:3, 10; 62:23 clin [1] - 152:18 clos [2] - 269:13, 15 Cloud [1] - 91:18 CMA [1] - 6:22 CNESST [1] - 275:5 co [8] - 8:18; 10:2; 27:19; 28:12; 40:12; 46:3; 105:12 co-lead [2] - 40:12; 46:3 co-leader [3] - 8:18; 10:2; 28:12 co-leaders [1] - 27:19 co-leads [2] - 105:12 coacher [1] - 85:23 code [2] - 77:3; 87:7 coder [1] - 87:9 Codes [3] - 76:25; 77:1, 14 codes [2] - 77:7; 117:6 codé [1] - 86:2 coeur [3] - 36:10; 77:1, 7 COF [16] - 170:17; 183:2; 184:7, 20; 209:23, 25; 210:23; 214:11, 15, 19, 21, 24; 215:2; 255:14; 277:25 COF.. [1] - 183:5 coin [1] - 117:7 collaboration [4] - 161:14; 183:22; 206:1; 241:1 collabore [1] - 216:22 collecte [3] - 164:24; 267:9 collecte-là [1] - 267:10 collecter [1] - 49:20 collectifs.. [1] - 276:10	collective [1] - 193:20 collectives [1] - 273:3 colligées [1] - 148:25 collègue [6] - 105:1; 137:5; 197:14; 198:4; 205:3, 23 collègues [7] - 40:10; 70:5; 106:7; 136:11; 152:18; 180:12; 199:16 collègues.. [1] - 152:17 colonne [1] - 246:24 combinaison [1] - 133:24 combiner [3] - 18:19; 19:9, 17 combiné [1] - 137:4 comblé [1] - 278:22 comité [9] - 41:10; 55:10; 156:9; 180:6, 9; 185:3; 186:24; 248:25; 251:13 commande [1] - 77:2 commandé [1] - 222:6 commence [8] - 20:4; 36:22; 59:3; 66:19; 161:15; 180:8; 236:12, 18 commencé [15] - 6:25; 19:2; 21:15; 41:23; 42:9; 66:21; 74:17, 22; 88:7, 14; 89:8; 95:12; 100:14, 18; 122:9 commencé.. [1] - 41:21 commentaire [2] - 94:19; 206:14 commentaires [13] - 149:12; 205:22; 206:23; 207:4, 8; 208:24; 216:2, 10, 21; 217:4; 264:23; 273:7 commente [1] - 205:24 commenter [2] - 231:3; 264:22 Commençons [1] - 54:17 Commerce [1] - 91:18 commercial [1] - 267:1 commerçants [1] - 41:25 Commissaire [8] - 51:22; 52:2, 22; 58:21; 96:24; 99:16; 146:3; 230:4 COMMISSAIRE [64] - 4:6, 11; 5:1, 13, 18, 24; 51:23; 52:6, 10, 23; 53:3, 8, 15; 58:9, 22; 64:13, 20, 24;	65:7, 13, 17, 22; 73:9; 93:10, 14, 20; 96:16, 20; 97:1, 5, 12, 22; 98:3, 14; 99:3, 9, 17, 21; 119:23; 146:4, 9, 13, 19, 24; 147:7, 12, 21; 149:10; 157:9; 158:17; 159:1; 166:20; 167:1, 8; 191:2; 196:2, 6, 18; 230:5; 232:6; 253:12; 264:7; 271:7; 272:5 commissaire [15] - 4:10, 17, 20, 23; 5:4, 7, 11; 53:22; 93:19; 146:7; 147:24; 231:23; 264:6, 15; 272:4 Commission [12] - 4:18; 48:7; 65:10; 129:6; 131:12; 157:3; 197:8; 232:5; 271:5, 8, 10; 275:5 commission.. [1] - 59:17 commun [1] - 153:25 commune [1] - 184:18 communication [3] - 90:7; 150:10; 151:8 communiqué [2] - 203:13; 219:15 communiqué [4] - 40:19; 218:5; 249:4; 267:12 communiquée [2] - 193:1; 231:4 communiquées [1] - 168:7 communs [1] - 22:11 compagnie [1] - 143:14 comparable [2] - 50:7; 122:3 comparatif [1] - 106:9 compare [1] - 99:7 comparu [4] - 6:4; 66:8; 99:25; 157:15 compile [1] - 193:3 complet [9] - 23:3; 156:7; 160:5; 171:4; 174:21; 175:22; 205:22; 236:10 complexe [2] - 64:2; 127:2 complexes [2] - 77:9; 108:8 complexifier [1] - 117:25 complexité [14] - 61:20; 105:19, 25; 106:10; 107:5, 23, 25; 108:25;	109:4; 112:20; 114:7; 119:13, 17; 122:3 compliqué [1] - 121:10 complète [8] - 12:21; 27:18; 68:21; 216:24; 229:10; 233:23; 277:17, 22 complément [2] - 181:5; 212:24 complémentaire [2] - 215:11, 13 compléter [4] - 31:2; 72:14; 231:15; 258:7 complété [2] - 72:20; 236:25 complétée [1] - 16:9 complétés [1] - 37:20 composante [3] - 74:10; 76:17; 91:5 composantes [2] - 90:10; 133:12 composer [1] - 80:7 comprendre [11] - 50:18; 122:12; 124:3; 125:18; 165:13, 24; 184:10, 14; 212:25; 259:8; 266:2 comprendrez [1] - 198:12 compris [13] - 88:12, 14; 93:23; 126:24; 129:5; 148:3, 12, 18; 149:2; 154:21; 190:14; 246:1; 276:13 comprises [1] - 114:7 compromet [1] - 57:11 compréhension [8] - 112:18; 134:16; 143:23; 184:18; 195:6; 234:12; 241:15; 244:22 comptabilité [3] - 6:21; 46:24; 257:13 comptable [6] - 6:23; 159:15; 160:21; 163:24; 257:18; 258:5 comptables [4] - 25:7; 158:8; 257:14 compte [27] - 11:5; 12:9; 18:16; 23:17; 24:23; 25:10; 29:15; 35:15; 45:14; 58:6; 60:14; 61:12; 62:15; 97:18; 107:17; 139:1; 140:10; 146:22; 169:2, 21; 170:6; 174:2, 10; 178:10; 266:25; 267:13; 268:9 comptent [1] - 180:21	compter [3] - 170:3; 201:9; 234:11 comptes [22] - 169:9, 24; 170:4, 18, 22; 173:11, 23; 188:17; 193:1; 201:12, 16, 20; 204:4, 6, 19; 208:16; 209:21; 216:3; 222:22; 223:4; 248:5; 265:3 compétence [2] - 74:10 compétences [3] - 82:9; 87:12; 252:20 compétitif [4] - 99:6, 10, 12, 15 compétitif [1] - 3:5 concentrer [4] - 31:16; 153:15, 24; 154:7 concept [5] - 17:11; 26:3, 21; 83:21; 106:16 concepteurs [1] - 125:2 conception [5] - 100:14; 151:14; 152:16 concerne [9] - 164:18; 172:15; 175:17; 192:2; 205:21; 206:16; 235:2, 21; 242:18 concerné [1] - 165:23 concernés [1] - 184:10 conciliation [1] - 225:18 conciliées [2] - 179:15 conclu [2] - 194:14; 257:21 conclure [2] - 192:8, 15 conclusion [1] - 277:11 conclusions [3] - 57:17; 136:9; 137:16 conclut [2] - 259:5, 12 concrets [3] - 250:6; 251:20; 259:10 concrètes [3] - 252:23; 258:16; 259:3 conduire [8] - 16:16; 31:23; 110:9; 154:2; 164:11; 169:6, 15; 174:14 conduite [3] - 110:9; 203:25; 256:16 confection [1] - 149:1 confiants [2] - 38:25; 57:24 confidentialité [3] - 101:1; 124:10, 14 confidentiel [2] - 132:5; 270:17 confidentielle [2] - 125:5; 134:1
--	---	---	---	---

configurations [1] - 87:1 configurer [1] - 91:12 configuré [1] - 69:19 confirmaient [1] - 199:3 confirmation [4] - 55:20; 235:14; 236:14 confirme [3] - 63:7; 136:18, 20 confirment [1] - 57:9 confirmer [2] - 166:4; 195:16 confirmés [1] - 165:17 confiées [1] - 235:22 conflits [1] - 92:9 conformes [2] - 51:19; 57:16 conformité [1] - 12:20 Conformément [1] - 229:3 conformément [1] - 229:7 conférer [1] - 199:23 congestionner [1] - 50:2 connaissaient [3] - 111:3; 116:7; 118:11 connaissance [18] - 102:24; 115:2; 135:9; 139:6-8; 148:4; 168:5; 191:14; 192:23; 241:3; 257:22; 265:24; 270:9, 12; 271:23 connaissances [1] - 44:14 connaisse [1] - 123:12 connaissent [1] - 104:9 connues [1] - 148:9 Conseil [93] - 157:17; 158:1; 160:7; 161:8, 10-11; 162:4; 163:4, 6, 9, 12; 164:6, 21, 23; 165:14; 166:6; 167:13; 169:8; 170:24; 172:4; 173:1, 9, 19; 174:7; 175:3, 16; 176:4; 177:21; 180:7, 11, 24-25; 182:14, 21; 183:20; 184:14; 185:13, 20; 188:20; 190:1; 191:9; 193:2, 11; 195:13; 196:15; 204:5, 20; 206:8; 211:4; 212:10; 217:14; 219:12; 222:5; 223:10; 224:7; 225:8; 228:10; 230:18; 231:5, 13; 234:10; 235:3, 7; 237:11, 19, 22; 238:3;	239:24; 240:2, 4, 22; 241:2, 7; 242:18, 25; 243:3, 23; 245:1; 246:22; 250:7; 252:18; 253:11; 254:10, 23; 259:17; 269:4; 275:17; 276:15; 277:19 conseil [7] - 32:8; 125:12; 180:13; 182:11; 185:3; 211:7; 252:16 conseiller [1] - 190:3 conseillers [2] - 261:1, 25 conseils [3] - 183:16; 186:19 consentement [1] - 53:16 conserver [1] - 85:14 considérant [1] - 159:22 considération [1] - 241:11 considérer [1] - 111:1 considéré [1] - 132:4 consignes [1] - 183:12 consolidation [2] - 163:25; 170:17 consolidée [1] - 258:1 consommation [15] - 220:4, 7, 17; 225:9; 228:6; 243:13; 246:24; 247:1; 248:8, 12, 15-16, 20; 249:13, 24 consomme [2] - 171:16, 18 consommer [2] - 74:23; 131:5 consommé [1] - 174:22 consommées [1] - 131:17 constant [1] - 45:4 constat [3] - 28:4, 6; 39:21 constate [3] - 170:10; 203:22; 215:1 constater [3] - 11:4; 124:1; 243:12 Constats [1] - 3:10 constatés [1] - 183:23 construisent [1] - 81:22 construite [1] - 82:19 Consultant [2] - 102:2; 104:6 consultant [9] - 6:6; 59:6; 66:10; 68:5; 69:7; 100:2; 102:1; 104:5, 7 consultant.. [1] - 69:7	consultants [12] - 9:4; 62:12; 80:22; 81:2, 5; 82:25; 92:8, 18, 20; 103:2; 132:9 consultation [1] - 8:4 Consulting [1] - 69:9 consulté [1] - 266:13 consultées [2] - 265:19; 266:10 consultés [1] - 193:22 conséquence [5] - 63:12; 107:24; 115:17; 123:15; 215:20 conséquences [2] - 138:1; 185:18 contacte [1] - 103:24 contacts [1] - 8:24 contacté [2] - 8:14; 9:7 contactée [1] - 160:18 contenir [1] - 183:14 contentieux [1] - 132:3 contenu [5] - 72:13; 86:22; 97:23; 151:25; 152:9 contexte [4] - 198:2; 204:18; 205:7; 211:20 contextes [1] - 269:24 contingence [3] - 33:15; 34:16; 39:6 continu [4] - 165:22; 203:14; 205:25; 242:14 continuaient [1] - 38:7 continuait [1] - 141:18 continue [2] - 26:19; 276:5 continuent [1] - 37:25 continuer [2] - 45:15; 154:9 continuera [1] - 239:14 continueraient [1] - 37:17 continuité [2] - 236:2; 242:21 continué [1] - 141:20 contraire [1] - 155:16 contrairement [2] - 105:12; 153:9 contrat [8] - 94:25; 103:17; 192:8, 15-16; 193:22; 194:13, 23 contrats [7] - 95:6, 8; 155:12; 192:2, 5; 193:14; 195:12 CONTRE [3] - 53:21; 147:23; 264:9 contre-interrogatoire [1] - 208:1	CONTRE-INTERROGÉ [2] - 53:21; 147:23 CONTRE-INTERROGÉE [1] - 264:9 contribution [1] - 156:15 contrôle [25] - 47:1; 115:18; 118:4, 21; 147:3; 170:14; 171:21; 183:4; 184:13; 186:13; 191:21; 192:10; 193:14; 194:21; 196:15, 17; 213:20; 251:25; 252:17; 272:20; 273:9, 13, 17; 274:11; 276:24 contrôle.. [1] - 273:18 contrôler [3] - 47:20; 48:3; 172:11 contrôles [10] - 47:2, 4, 8, 18; 48:4, 9, 11; 51:10; 277:8, 13 contrôles-là [1] - 48:9 contrôleur [1] - 7:1 contrôlé [1] - 192:21 convenaient [1] - 89:18 convenir.. [1] - 237:7 convention [1] - 193:20 conventions [1] - 273:3 convenu [3] - 205:14; 223:17; 233:1 convenue [5] - 174:23; 175:7, 9; 224:6; 226:25 convenues [1] - 174:12 Conversion [1] - 141:9 conversion [60] - 7:23; 14:25; 15:4; 102:18; 103:14; 104:18, 22; 105:4, 9, 17, 19; 106:12; 108:2, 7, 15; 110:13; 112:21, 25; 113:6; 114:2, 23; 115:19; 117:22; 118:3, 22; 119:25; 120:5, 18; 121:19, 24; 122:11, 16, 20; 130:3; 131:19; 132:21; 133:22; 135:4, 13, 18, 20; 136:19; 137:22; 138:20; 141:7, 10, 25; 142:8; 143:20; 145:18; 148:13, 20, 23; 149:4 conversion-là [1] - 135:4 conversion.. [1] - 121:23 conversions [2] -	115:5; 149:6 converties [1] - 112:15 convertir [4] - 7:24; 111:12; 115:11; 148:24 convertir.. [1] - 148:7 convient [1] - 236:22 convivial [1] - 77:11 coordonner [1] - 104:21 copie [4] - 123:23; 166:16; 199:17; 265:12 core [1] - 68:7 corps [1] - 155:2 correct [1] - 258:5 correctes [2] - 20:11; 137:16 correctif [1] - 21:3 correctifs [3] - 21:5; 129:20; 130:1 correctifs-là [1] - 129:20 correction [3] - 46:19; 130:6; 229:17 corrections [1] - 199:7 corrects [1] - 257:17 corriger [12] - 20:19; 37:14; 39:2; 43:1, 4, 21; 124:7; 126:16; 211:16; 221:15; 272:15 corriger.. [1] - 212:9 corrigerais [1] - 211:12 corrigez [1] - 141:4 corrigez-moi [1] - 141:4 corrélation [1] - 262:11 cotations [1] - 166:23 cote [9] - 98:10; 110:3; 218:18; 226:5; 233:11; 238:6; 254:21; 259:16 cote.. [1] - 188:3 coter [1] - 98:10 cotes [2] - 146:22; 166:14 coté [1] - 188:4 cotée [4] - 168:23; 197:4; 207:12; 212:21 cotées [2] - 146:17; 147:2 couche [3] - 17:9; 77:25; 78:9 couleurs [2] - 28:20; 36:5 coup [3] - 194:15; 204:12; 242:15 coupable [1] - 156:5 courant [3] - 124:24;
--	---	--	---	---

150:24; 153:22 courante [1] - 153:17 courantes [1] - 109:8 courriel [16] - 189:17; 197:11; 201:2; 207:13; 209:3; 219:19; 259:1; 265:11, 13; 266:20; 25; 267:4, 15, 19, 21; 268:20 courriel.. [2] - 218:19 courriels [2] - 217:20; 254:22 cours [19] - 73:13; 74:17; 85:8; 115:18, 23; 152:8; 174:1; 177:5, 23; 195:9; 203:25; 204:9; 211:13; 230:20; 235:22; 248:21; 249:17; 260:19 court [3] - 149:24; 153:6; 217:8 courte [1] - 101:22 couverte [2] - 14:6; 160:12 couvre [3] - 163:20; 171:13 couvrir [1] - 170:9 COVID [1] - 144:5 coût [6] - 60:15, 17; 61:2, 18; 63:1 coût-bénéfice [1] - 60:15 coût-là [1] - 60:15 coûtent [1] - 111:25 coûter [2] - 64:1; 154:11 coûteuse [1] - 113:6 coûts [8] - 61:14; 118:21, 23; 161:16, 18; 213:21; 241:9; 243:25 CPA [1] - 158:10 crime [2] - 124:18; 272:14 criminels [1] - 128:19 crise [1] - 212:5 critères [6] - 17:22; 55:24; 57:3, 5; 58:5; 257:16 croire [2] - 56:23; 215:7 croissance [12] - 260:6, 8, 14, 19, 22; 261:19, 22; 262:9, 13, 20; 264:1, 4 croissances [2] - 260:21, 23 créait [1] - 42:21 création [1] - 159:11	crédit [2] - 164:8; 202:18 crédits [4] - 163:17; 199:22; 269:21; 273:21 créer [6] - 77:2; 126:8; 127:2, 24; 128:15 créer.. [1] - 127:23 créez [1] - 127:16 créée [2] - 267:14; 268:7 créées [1] - 127:15 CT [52] - 168:24; 183:3; 188:17; 201:15; 204:11, 16, 18; 205:12, 17; 208:15; 209:8, 17, 20; 210:16, 21; 212:17; 213:3; 214:10; 215:17, 22; 216:3, 12, 15, 19, 22; 217:16, 22; 218:5; 220:12, 14; 222:2, 14, 22; 223:12; 224:5; 231:12, 20, 24; 236:25; 237:14, 19; 245:12, 16, 19, 21, 25; 246:4; 265:17; 266:8, 11 culminer [1] - 233:10 culminer.. [1] - 233:9 culture [1] - 154:14 cumulé [15] - 169:14, 22; 170:1; 174:13; 175:2, 4, 8; 208:22; 209:20; 210:6, 10; 214:12, 25; 219:23; 258:14 cumulés [2] - 169:5; 211:5 curateur [1] - 124:15 curiosité [3] - 145:10; 265:10; 268:19 Cybersécurité [1] - 168:17 cycle [3] - 161:15; 183:11 cycles [2] - 130:7; 131:17 cônes [1] - 63:13 côté [43] - 11:25; 12:16; 20:9; 23:6; 24:18; 25:4, 19; 30:18; 31:3; 32:2; 33:3, 18, 22; 34:13, 18; 38:8; 40:13, 20-21, 24; 44:23; 47:20; 50:9, 11; 51:9; 54:21; 60:14; 71:14; 83:6, 15; 90:22; 94:23; 105:14; 168:10, 14;	207:6; 233:18; 261:22; 272:11 Côté [4] - 254:23; 255:3, 10; 268:20 côté-là [1] - 118:11 côté.. [1] - 40:11 D d'accordé [1] - 34:21 d'accès [3] - 131:12; 145:5, 7 d'action [13] - 25:23; 222:7; 224:16; 229:9, 18; 231:6; 239:17; 241:7; 243:24; 245:17; 248:13; 251:18, 24 d'activer [2] - 80:15; 85:18 d'activités [1] - 241:13 d'adapter [1] - 152:20 d'administration [7] - 32:9; 183:16, 18; 186:20; 202:20; 252:16; 262:4 d'adresser [1] - 115:15 d'affaires [17] - 7:8, 12, 25; 12:18; 13:5; 60:3; 61:12; 71:8; 77:17; 106:13; 120:21; 125:3; 131:6; 151:22; 152:6; 265:20; 277:22 d'affaires.. [2] - 59:24; 120:24 d'affectation [1] - 255:22 d'ajouter [3] - 118:3; 205:14; 209:7 d'ajustement [1] - 199:18 d'alimenter [1] - 154:23 d'alliance [1] - 98:5 d'amortissement [1] - 213:24 d'amélioration [2] - 111:20; 129:21 d'améliorer [1] - 150:9 d'analyse [2] - 176:25; 206:7 d'analyses [1] - 25:5 d'année [1] - 253:21 d'années [1] - 101:13 d'anomalie [1] - 20:17 d'anomalies [7] - 23:12, 17, 21, 25; 24:3; 40:16; 46:19 d'anonymisation [12] - 129:13; 130:13; 131:25; 133:2; 134:13;	140:23; 141:16; 142:3, 5, 11, 20; 143:1 d'anonymisation.. [2] - 129:8; 140:21 d'anonymiser [1] - 131:16 d'anonymiser.. [1] - 131:13 d'août [9] - 21:15; 180:8; 209:23, 25; 214:16, 21; 215:2; 249:20, 22 d'appel [2] - 148:6, 9 d'appliquer [2] - 126:12, 15 d'apprendre [1] - 71:8 d'approbation [1] - 183:11 d'apprécier [1] - 278:13 d'architecture [1] - 101:3 d'argument [1] - 39:17 d'assurance [17] - 4:21; 30:14; 162:16; 207:9; 222:8; 224:8, 11; 228:23; 255:23, 25; 256:5, 14; 257:1, 5; 258:24; 271:20 d'assurer [1] - 224:17 d'attente [3] - 203:24; 212:7; 248:2 d'attribution [1] - 155:12 d'atténuer [1] - 186:15 d'audits [1] - 47:2 d'augmenter [3] - 155:3; 252:1 d'autorisation [1] - 80:19 d'avril [1] - 30:21 d'effectif [1] - 208:20 d'effectifs [35] - 163:13; 169:3; 170:15; 171:11; 172:1, 4; 175:22; 176:5, 16-17; 177:4, 11, 18; 178:7; 179:7, 24; 181:2, 13, 20; 182:1, 9; 201:8; 202:24; 224:6, 25; 225:5, 14, 22; 227:20; 228:20; 230:19; 238:19; 239:9; 249:18; 252:15 d'effectifs.. [1] - 181:15 d'efforts [9] - 15:3; 107:7; 114:14; 118:24; 153:11; 258:15, 20; 259:3; 276:10 d'embarquer [1] -	152:14 d'embauche [8] - 180:5; 181:13, 15; 186:24; 249:5; 250:17, 22; 254:6 d'embaucher [1] - 250:18 d'emphase [1] - 62:18 d'emploi [5] - 69:3; 260:3, 18; 262:10; 263:13 d'encadrement [2] - 89:20; 159:16 d'encore [1] - 30:20 d'enjeux [1] - 24:15 d'enlever [1] - 33:25 d'enquête [1] - 271:5 d'enregistrements [1] - 110:17 d'ensemble [1] - 82:5 d'entamer [1] - 63:22 d'entités [1] - 172:14 d'entonnoir [1] - 44:22 d'entrer [1] - 66:25 d'envergure [1] - 151:24 d'environnement [1] - 153:8 d'envoyer [2] - 124:11; 138:20 d'erreur [1] - 112:5 d'erreurs [4] - 113:23; 123:21; 126:6; 129:24 d'essai [2] - 123:1; 134:9 d'essais [3] - 109:1; 131:17; 140:16 d'estimer [1] - 114:13 d'ETC [22] - 175:15, 18; 176:13; 178:23; 182:19; 192:14; 193:12; 202:4; 219:22; 220:2, 7, 10, 16; 221:12; 247:16; 248:15; 252:2; 258:21; 259:23; 260:7; 261:3, 17 d'ETC.. [1] - 181:11 d'examens [2] - 16:17; 110:9 d'exception [2] - 153:20; 154:3 d'exclure [2] - 278:9 d'exemple [1] - 164:14 d'exercice [1] - 174:1 d'exhiber [2] - 55:5; 200:18 d'explications [1] - 209:16
--	--	--	--	--

d'expliquer [2] - 17:15; 238:24 d'exposer [2] - 17:24; 143:8 d'exposition [1] - 125:14 d'expérience [2] - 101:13; 104:16 d'exécution [1] - 130:16 d'habitude [1] - 77:23 d'histoire [1] - 150:15 d'historique [2] - 109:12 d'hommes [1] - 108:20 d'horizon [1] - 182:21 d'IBM [9] - 54:10; 83:6; 89:24; 90:4; 94:9; 103:25; 104:4; 114:2; 138:23 d'identifier [3] - 15:16; 127:10; 129:19 d'idée [1] - 135:8 d'illustrer [1] - 165:16 d'immatriculation [5] - 12:17; 13:17, 21; 169:7, 15 d'impact [2] - 112:2; 202:21 d'impacter [1] - 186:16 d'implantation [1] - 182:5 d'implanter [2] - 7:14; 51:13 d'incertitude [1] - 211:21 d'individuel [1] - 276:14 d'information [7] - 7:7; 181:5; 212:24; 214:14; 215:10, 13; 261:2 d'informations [1] - 278:12 d'informer.. [1] - 270:4 d'interaction [1] - 168:19 d'interagir [1] - 20:13 d'interrogation [1] - 252:3 d'intégration [2] - 141:24; 152:5 d'investissement [2] - 168:14; 176:14 d'objets [7] - 106:11, 18; 107:6, 23; 123:17; 124:6; 126:8 d'obtenir [2] - 88:8; 210:18 d'octobre [5] - 6:4;	66:8; 99:25; 157:15; 239:18 d'oeil [2] - 152:18; 204:13 d'oeuvre [1] - 167:18 d'offres [11] - 103:23; 109:25; 110:4, 7; 114:13; 134:16; 138:19, 25; 145:24; 148:6, 10 d'offrir [1] - 198:21 d'opportunités [1] - 277:23 d'optimisation [4] - 229:11; 234:4; 241:12; 266:21 d'optimiser [1] - 60:24 d'organisation [1] - 62:21 d'organisme [1] - 195:1 d'organismes [1] - 186:19 d'outils [2] - 60:20 d'usines [1] - 7:25 d'utilisateur [1] - 76:23 d'utiliser [1] - 115:10 d'écart [2] - 243:15; 247:6 d'échanges [1] - 189:7 d'écoute [3] - 89:19; 90:6; 92:21 d'électricité [1] - 109:10 d'élite [1] - 118:8 d'éluder [1] - 192:9 d'élément [2] - 39:14; 58:7 d'éléments [1] - 204:1 d'équilibre [1] - 164:13 d'équipe [6] - 7:21; 76:6; 100:24; 103:15; 137:4 d'établir [2] - 26:21; 47:25 d'État [1] - 191:23 d'étirer [1] - 119:3 d'évaluer [3] - 107:20; 115:24; 156:10 d'éviter.. [1] - 278:7 d'être.. [3] - 16:2; 18:19; 24:23 dame [2] - 104:16; 107:14 DANIÈLE [1] - 157:17 Danièle [2] - 3:12; 208:13 Dark [1] - 143:13 date [17] - 27:8; 31:6; 32:10; 35:16; 36:10;	37:5, 9; 117:2; 137:19; 150:17; 158:1; 167:14; 168:24; 170:3; 182:5; 269:10 dates [2] - 26:10; 33:25 dates-là [1] - 33:25 DAVISTER [1] - 157:7 Davister [1] - 157:8 day-to-day [1] - 46:16 DB2 [2] - 128:15; 130:1 DC [1] - 233:10 DC-1 [2] - 158:16; 159:4 DC-1.1 [1] - 168:22 DC-1.2 [1] - 166:13 DC-1.3 [1] - 166:13 DC-10 [2] - 222:11; 228:1 DC-11.2 [1] - 233:10 DC-12 [2] - 233:6, 9 DC-12.1 [3] - 233:6, 11, 14 DC-12.2 [1] - 238:6 DC-13 [1] - 240:10 DC-13.1 [1] - 243:8 DC-15 [1] - 271:15 DC-19 [1] - 259:16 DC-2 [1] - 197:3 DC-2.1 [1] - 200:19 DC-21 [2] - 226:4; 246:8 DC-4 [1] - 204:13 DC-5 [1] - 212:20 DC-5.1 [1] - 188:3 DC-6 [2] - 207:12; 215:24 DC-7 [1] - 231:21 DC-9 [1] - 218:18 DC.. [1] - 166:13 degrees [1] - 69:9 Deloitte [1] - 103:9 Deloitte [9] - 99:13; 100:21; 102:5; 103:12, 16, 23; 145:15, 18; 148:14 Deloitte-IBM [1] - 102:5 Deloitte.. [1] - 103:9 delà.. [1] - 235:23 demain [1] - 178:25 demande-là [1] - 187:18 demandes-là [1] - 44:11 demandes.. [1] - 179:7 demandé [15] - 55:12; 58:10; 74:25; 87:19; 93:1; 150:22; 184:21; 222:7; 231:3, 11, 15; 237:21; 251:23; 267:6 demandées [1] - 176:12	demandés [1] - 206:20 demeure [3] - 165:9; 251:2; 263:3 demi-million [1] - 51:2 demoiselle [1] - 150:22 Denis [1] - 238:1 dents [1] - 276:17 dernier [10] - 57:12; 63:3; 94:19; 110:3; 158:2; 160:6; 161:21; 162:18; 210:5; 240:14 derniers [3] - 21:21; 28:14; 254:20 dernière [9] - 16:3; 36:16; 143:17; 155:8; 180:4; 208:7, 14; 243:8; 271:14 dernière.. [2] - 240:18; 270:13 dernières.. [1] - 101:22 derrière [3] - 10:16; 49:15; 60:24 DES [1] - 3:1 descend [2] - 208:11; 260:11 descendre [1] - 208:10 Description [2] - 3:2 design [1] - 66:24 DESS [1] - 66:24 dessin [1] - 19:8 destinais [1] - 71:13 destinataires [1] - 197:11 destination [3] - 108:22; 121:8; 123:18 DEUX [4] - 6:3; 66:7; 99:24; 157:14 deux.. [2] - 21:24; 83:9 deuxième [8] - 11:22; 151:13; 202:4; 209:10; 213:5, 9-10; 255:14 Deuxième [1] - 150:19 devance [1] - 76:14 devancer [1] - 122:9 devancez [1] - 125:17 devenu [3] - 54:22; 102:4; 144:12 devenue [2] - 154:5; 268:23 devenue.. [1] - 154:5 deviennent [1] - 260:23 devoir [2] - 125:12; 172:17 devoirs [1] - 187:24 devrons [1] - 210:17 diable [1] - 140:9 diagrammes [1] - 107:14	dialogue [8] - 3:5; 92:22; 94:22; 95:24; 99:6, 10, 12, 15 difficile [4] - 11:10; 29:19; 45:14; 251:11 difficile.. [1] - 214:12 difficiles [1] - 185:2 difficulté [4] - 19:12, 16; 35:21; 60:2 difficultés [3] - 82:11, 15, 21 différence [4] - 9:18; 71:5; 119:25; 243:12 différent [2] - 186:7; 267:17 différente [2] - 233:21 différentes [15] - 8:1; 9:9; 13:7; 18:9; 19:25; 20:2; 25:24; 34:21; 48:4; 78:1; 80:23; 102:22; 142:17; 278:14 différents [17] - 17:22; 18:3, 14; 20:12; 24:21; 68:20; 72:13; 76:5; 82:6; 87:1; 100:22; 101:7; 106:8; 136:1; 137:7; 206:5; 241:13 dimanche [2] - 70:9 diminuer [2] - 113:22; 263:22 diminution [3] - 247:10; 263:25; 264:2 diminué [1] - 263:11 diplôme [1] - 71:13 diplômés [1] - 81:19 direct [2] - 120:3; 253:19 directe [1] - 164:5 directes [2] - 145:1 directeur [3] - 218:24; 255:5; 265:20 directeurs [1] - 266:7 directeurs-là [1] - 266:7 direction [11] - 40:6; 42:24; 43:9, 12; 55:11; 62:7; 95:22; 144:8; 159:14; 202:10; 265:14 Direction [3] - 159:25; 189:20; 265:22 directions [4] - 265:19, 24; 266:1, 9 directives [1] - 278:8 diriez [5] - 40:5; 67:5, 9; 118:1 diriez-vous [2] - 40:5; 118:2 diriez-vous.. [1] - 118:1
---	--	---	--	--

dirige ^[1] - 27:1 dirigeant ^[6] - 168:1; 193:8, 18; 195:1; 252:10; 266:5 dirigeante ^[2] - 193:8; 195:8 dirigeante.. ^[1] - 193:6 dirigeants ^[13] - 186:3, 19; 187:16; 192:24; 203:19; 205:18; 216:25; 227:3, 9; 252:6, 12; 253:5, 8 diriger ^[1] - 148:16 dis.. ^[1] - 195:14 discrétionnaire ^[1] - 156:9 discussion ^[4] - 91:21; 189:4; 215:14; 217:19 discussion.. ^[1] - 200:8 discussions ^[18] - 90:8, 14; 92:7; 103:7; 135:3, 6; 137:21; 154:10, 19; 184:7; 185:22; 189:25; 190:23; 203:8; 217:15; 220:6; 222:3; 236:23 discussions-là ^[1] - 135:6 discussions.. ^[1] - 154:20 discutait ^[2] - 184:5; 232:14 discute ^[1] - 225:3 discuter ^[5] - 149:21; 203:2, 10; 231:20; 276:21 discuté ^[2] - 185:25; 209:12 disponible ^[5] - 142:4; 174:6; 177:10; 223:7 disponibles ^[4] - 9:4; 72:16, 18; 171:1 disposition ^[2] - 187:2; 253:2 distance ^[3] - 70:11; 72:18, 22 distanciations ^[1] - 181:24 distinction ^[1] - 132:20 distinguer ^[1] - 255:17 distribution ^[1] - 102:13 divers ^[3] - 18:7; 42:9; 55:14 diverses ^[3] - 17:20; 178:3; 268:8 division ^[1] - 7:2 divisions ^[1] - 7:3 divisé ^[1] - 110:19 divulguer ^[2] - 11:6;	12:24 dizaine ^[2] - 81:23; 123:17 dizaines ^[1] - 132:17 DOC ^[1] - 44:10 document ^[17] - 58:13; 146:8; 167:12; 197:6; 208:3; 212:15, 19; 232:11; 236:25; 254:21; 259:17; 264:22; 266:15; 271:17, 20, 25 document-là ^[3] - 58:13; 271:20, 25 documentaire ^[1] - 270:23 documentation ^[3] - 68:20; 142:11 documents ^[9] - 13:25; 115:10; 148:5, 9; 167:21; 203:19; 254:20; 265:4; 270:24 documenté ^[2] - 151:21 documentés ^[1] - 210:16 dollar ^[1] - 199:16 dollars ^[10] - 70:24; 163:20; 173:25; 176:11; 179:8, 11-12; 181:2; 187:22; 199:20 domaine ^[4] - 66:25; 119:5; 122:6; 160:23 domaine-là ^[2] - 122:6; 160:23 dommage ^[1] - 95:16 donner.. ^[1] - 223:3 donnée ^[34] - 15:5; 116:13; 119:2; 120:20, 22-23; 121:7; 122:23; 123:12, 15, 21, 25; 124:7, 11; 125:5; 127:22; 129:17, 20; 130:7; 131:8, 19; 132:1, 12, 22; 133:13, 25; 134:2, 10; 136:3; 171:3; 215:13 donnée.. ^[2] - 124:11; 131:21 Données ^[1] - 141:2 données ^[145] - 12:22; 14:25; 15:4; 20:11; 25:1, 6, 13; 78:1; 104:22; 105:17, 20-21; 106:1, 25; 107:1, 4, 8-9, 13, 16-17, 22; 108:17, 23; 109:6, 13-15, 20; 110:14, 21; 111:2, 5, 7, 10, 12, 21, 23-24; 112:3, 6, 14,	16; 113:7, 20; 114:4, 9-10, 16, 25; 115:19; 116:1-4, 7, 9, 11, 16, 20; 117:10; 118:3, 8, 11, 22; 119:14; 120:16, 23; 121:4, 6, 9; 122:12, 16; 123:4, 9-10, 24; 124:13, 18, 24-25; 125:21; 126:1, 12, 16; 127:1, 14-18; 128:4, 7, 13, 17, 24-25; 129:17, 22; 130:23; 131:2, 5, 16; 132:11, 21; 134:10, 25; 136:22; 137:24; 139:7, 10, 21; 140:1, 7, 16, 25; 141:3; 142:23; 143:8, 10, 21; 148:5, 7, 25; 154:17; 155:5, 7; 170:7; 173:19; 181:3; 183:12; 185:8; 186:20; 194:14; 209:7; 215:8; 252:14 données-là ^[5] - 116:7; 117:10; 131:2, 5; 132:11 données.. ^[1] - 143:8 donnés ^[1] - 252:14 dormant ^[1] - 77:22 dorsale ^[1] - 24:6 dossier ^[3] - 10:16; 203:3 dossiers ^[7] - 103:11; 124:14; 125:4; 128:18; 217:7; 277:22 dossiers-là ^[1] - 103:11 double ^[1] - 8:22 double.. ^[1] - 8:22 doute ^[1] - 119:10 DPI ^[1] - 168:1 droite ^[3] - 110:16; 246:23; 271:21 Dubovets ^[3] - 55:2, 16; 56:9 Dubé ^[3] - 137:10, 12 Ducharme ^[12] - 202:11; 203:7; 217:17; 233:12; 238:2; 239:5; 241:16, 23; 242:11; 243:19; 278:21 Dumas ^[2] - 55:15; 56:11 dure ^[1] - 44:24 durs ^[1] - 117:17 durs.. ^[1] - 117:16 durée ^[1] - 245:8 DÉBUT ^[1] - 4:2 dès.. ^[1] - 85:2 débarquer ^[1] - 252:4	débarquez ^[1] - 84:13 débat ^[2] - 141:13 débat-là ^[2] - 141:13 débouler ^[1] - 37:1 déboursé ^[1] - 273:4 débrouiller ^[1] - 81:21 début ^[27] - 14:9; 15:14, 21; 21:20; 34:11; 35:10; 37:19; 39:1; 70:23; 80:6; 85:2; 88:4; 89:1; 100:23; 103:24; 104:23; 113:16; 126:14; 133:3; 135:21-24; 153:17; 162:19; 268:4 Début ^[1] - 15:17 débuter ^[3] - 20:6; 36:25; 100:11 débutez ^[1] - 69:12 débuts ^[1] - 104:8 débuté ^[3] - 15:14; 21:19, 21 débutés ^[2] - 15:21; 22:24 décalage ^[1] - 215:17 décale ^[1] - 214:21 décaler ^[1] - 63:10 décalé ^[2] - 31:8; 215:18 décembre ^[16] - 8:6; 23:8; 27:11; 28:22; 29:20; 33:12; 205:11; 212:22; 215:18; 229:8, 22; 232:22; 238:21 décidait ^[1] - 42:20 décideurs ^[1] - 82:4 décidé ^[6] - 8:4; 10:1; 33:25; 89:23; 142:19; 180:7 décision ^[69] - 29:9; 32:7; 37:8; 118:3; 128:10; 134:24; 135:2; 136:24; 137:15; 138:9, 13, 16; 142:12; 169:24; 170:2, 20; 173:10, 13-14; 174:4; 177:21; 186:10; 204:6; 211:19; 212:8, 13, 15; 217:14; 221:11; 222:6, 10, 13, 25; 223:1, 6, 15, 20, 23; 224:3, 18; 225:7; 226:18, 22, 24; 227:1, 20; 228:1; 229:2, 7; 230:18, 23; 231:13; 235:8; 237:3, 8, 12, 19, 21; 240:8, 24; 246:22; 248:4; 252:18; 258:3; 267:5; 278:1	décision-là ^[6] - 135:2; 138:9; 170:2; 173:13; 248:4 décisionnel ^[1] - 163:4 décisionnelle ^[3] - 165:8; 212:12; 257:10 décisionnelles ^[1] - 211:2 décisions ^[11] - 171:12; 179:9; 180:3; 182:13; 227:17, 22; 236:11; 246:5; 251:25 décor ^[1] - 64:9 découle ^[1] - 198:18 découleront ^[1] - 234:7 découragement ^[1] - 275:20 découvrir ^[2] - 130:4; 131:7 décrivez ^[1] - 245:3 décréter ^[1] - 96:6 dédiées ^[1] - 38:3 dédiés ^[1] - 274:25 déduire ^[1] - 79:23 défendre ^[1] - 253:25 défi ^[3] - 11:4; 121:3; 172:9 déficit ^[20] - 169:13, 22; 170:1, 6; 174:13; 175:1, 4, 8; 208:21; 209:19; 210:6, 10; 213:8; 214:12, 25; 219:23; 258:13, 21; 273:5 déficitaire ^[1] - 256:25 déficits ^[4] - 169:4; 211:5; 269:7; 277:24 définir ^[1] - 229:8 définît ^[2] - 17:21; 26:18 défis ^[1] - 25:21 dégage ^[1] - 228:16 délai ^[2] - 37:4; 264:24 délais ^[1] - 57:24 délivrance ^[2] - 16:15 délivrer ^[2] - 16:19; 20:7 démarche ^[2] - 115:3, 6 démarré ^[1] - 161:21 démonstration ^[1] - 247:24 démontrer ^[1] - 153:16 déménagement ^[1] - 57:8 départ ^[8] - 35:7; 48:11; 134:12; 138:20; 143:18, 23; 154:20; 160:16
---	---	---	---	---

dépassement [17] - 201:21; 202:14, 23; 203:23; 209:11, 17; 219:22; 220:2, 10, 16, 25; 221:25; 224:13, 25; 234:2; 235:24; 249:2 dépassements [3] - 178:7; 181:21; 182:9 dépassent [1] - 224:10 dépasser [1] - 180:16 dépassé [1] - 220:22 dépendance [3] - 106:23; 126:9; 133:22 dépense [3] - 168:13; 198:15; 213:23 dépenses [11] - 162:23; 163:2; 168:10, 14; 199:10, 22; 256:10, 13; 257:4, 11; 275:1 dépensé [1] - 156:2 déplace [2] - 14:5; 41:17 déplacement [2] - 70:20; 214:25 déplacer [1] - 14:6 déplacé [1] - 35:15 déplacée [1] - 182:6 déploiement [17] - 28:22; 38:9; 55:20, 22; 57:4, 11, 15; 58:1; 112:3; 113:5, 19; 232:22; 236:16; 240:5; 242:8; 252:3; 263:19 déploiement.. [1] - 113:2 déployer [6] - 23:19; 68:22; 163:3, 7; 180:9; 236:4 déployer.. [1] - 171:11 déployé [3] - 238:20; 244:15; 247:17 déployés [1] - 248:1 dépose [9] - 6:9; 66:13; 100:5; 157:20; 162:4; 163:17; 182:11; 221:14; 269:15 dépose-moi [1] - 221:14 déposer [5] - 180:18; 217:5, 13; 218:11; 265:4 déposé [14] - 162:19; 205:17; 212:15; 217:23; 222:2, 23; 223:7; 224:5; 237:19; 238:14; 265:17; 266:8, 12, 15 déposée [8] - 99:6;	169:10; 176:10; 206:2; 222:4; 225:18; 231:11, 13 déposées [4] - 163:11; 165:25; 166:14; 203:13 déposés [2] - 166:9; 237:15 dépôt [9] - 158:18, 20; 159:2; 162:3, 17; 176:6; 183:17; 204:5; 269:14 déroulait [1] - 41:5 déroule [1] - 36:8 déroulement [1] - 240:19 Déroulez [1] - 270:16 désastreuse [1] - 258:12 désignés [1] - 116:16 désiraient [1] - 82:1 Désolé [1] - 125:20 désolé [1] - 76:4 déstabilise [1] - 152:10 déséquilibre [1] - 177:12 détail [7] - 10:8; 53:14; 134:21; 140:8-10; 182:25 détaillé [3] - 235:15; 236:15 détaillée [3] - 83:11; 151:15; 152:16 détails [4] - 24:4; 33:17; 153:16; 184:20 déterminer [1] - 161:23 déterminez [1] - 187:13 déterminée [2] - 175:10; 185:13 déterminées [1] - 180:16 détérioration [1] - 210:3 détérioration.. [1] - 209:24 détériorer [2] - 179:18 détériorer [1] - 251:16 développement [13] - 21:13; 22:1; 34:11; 78:3; 80:13; 86:16; 100:15, 24; 102:6; 107:7; 125:11; 153:10 développements [5] - 21:22; 22:9; 23:4; 68:20; 138:21 développements-là [1] - 22:9 développer [5] - 14:23; 21:18; 86:20; 119:1;	133:21 développeur [1] - 100:23 développeurs [1] - 86:3 développé [2] - 14:21; 134:2 développés [1] - 24:17 déviation [1] - 95:15 dû.. [1] - 25:22	19; 92:8; 212:3; 262:23 emboîter [1] - 63:22 emmène [2] - 120:3 emploi [4] - 67:17, 22; 159:15; 227:12 employé [6] - 54:10; 68:5, 8; 100:18; 102:1; 104:4 employés [5] - 171:10; 179:1; 186:11; 263:9; 272:24 empêche [2] - 57:14; 143:11 empêché [1] - 47:17 encadrer [1] - 172:7 encadré [1] - 183:6 encontre [1] - 28:7 encontre-la [1] - 28:7 end [11] - 17:3, 8; 24:7, 9; 25:2; 49:10; 50:5, 23 endroit [1] - 131:9 endroits [1] - 24:14 engagement [3] - 187:16; 196:3, 9 engagements [1] - 169:11 englobée [1] - 91:17 engorger [1] - 267:14 enjeu [1] - 108:6 enjeux [9] - 13:3; 25:25; 29:4; 40:1; 42:8; 122:12; 167:17; 249:7 enjeux-là [1] - 25:25 enlevées [1] - 33:15 ensembles [3] - 126:15; 168:8; 172:14 ensoleillé [1] - 32:23 ensoleillée [3] - 153:15, 24; 154:7 ensoleillés [1] - 44:10 entame [2] - 16:11; 36:17 entamé [3] - 8:16; 37:17; 38:5 entend [1] - 180:19 entendre [7] - 46:25; 55:8; 59:9; 105:16, 24; 119:14; 231:23 entendu [10] - 28:19; 48:25; 59:19; 103:1; 106:24; 108:2; 133:4; 227:9; 257:8; 278:19 entendu.. [1] - 278:20 entente [3] - 135:2; 201:13; 227:5 ententes [1] - 227:3	entier [1] - 110:11 entités [11] - 164:3; 185:21; 187:24; 194:16; 224:9; 244:17; 251:15; 267:18; 275:6; 277:15; 278:10 entourent.. [1] - 81:12 entraînant [1] - 213:23 entre.. [1] - 92:18 entrent [1] - 176:2 entreprendre [1] - 149:7 entreprise [1] - 100:15 entreprises [2] - 43:16; 115:5 entrer [1] - 184:19 entrevue [2] - 11:1, 22 entrevues [3] - 9:9, 11; 103:19 entrez [1] - 111:13 entré [1] - 164:17 entrée [7] - 68:16; 74:13; 88:20; 89:1; 159:8, 13; 167:22 enviable [1] - 11:3 environnement [7] - 105:10; 123:1; 128:15; 133:10; 140:15; 141:9 environnements [1] - 136:4 envoi [1] - 209:1 envoie.. [1] - 32:1 envoient [1] - 267:18 envoyez [1] - 209:3 envoyé [1] - 51:3 erreur [3] - 166:23; 207:18; 232:5 erreurs [5] - 59:12; 113:23; 123:22; 124:7; 130:4 escalade [1] - 42:15 escomptés [2] - 182:7; 263:5 espèce [2] - 80:9; 244:22 essai [2] - 124:2; 131:18 essai.. [1] - 124:1 essaie [2] - 80:16; 115:24 essais [12] - 3:11; 108:15; 112:25; 117:21; 124:1; 129:15; 131:20; 132:10; 142:6, 8 essais.. [1] - 142:7 essayait [3] - 18:14; 19:16; 106:6
--	--	---	---	---

essayez [1] - 114:13 essayé [3] - 11:12; 93:4; 94:5 essentiels [1] - 251:6 Est-ce-que [1] - 110:24 est... [1] - 154:3 estime [1] - 84:10 estimation [1] - 114:3 estimation-là [1] - 114:3 estimative [1] - 236:20 estimer [1] - 151:6 estimez [3] - 30:19; 81:17; 277:19 estimé [2] - 30:12; 94:2 estompée [2] - 182:2, 4 ETC [57] - 169:19, 22; 171:5, 17, 19, 24; 173:25; 174:12, 18, 21; 177:7; 178:21; 179:8; 185:14; 188:16, 25; 189:24; 191:10; 192:17; 201:9, 22; 204:7; 206:19; 209:12; 211:10; 212:2; 221:8; 222:23; 225:6, 10; 227:6; 228:22; 229:20; 232:1, 4, 14, 19, 23; 233:1; 234:3; 235:1, 10; 243:15; 244:9; 247:12; 252:9; 261:22; 262:2, 4, 6-7; 264:3; 267:8 ETC-là [1] - 212:2 examen [1] - 72:25 examen-là [1] - 72:25 examens [3] - 20:4; 256:15 Excel [3] - 25:7; 115:11; 149:1 excellent [1] - 149:14 Excellent [1] - 149:23 excellente [2] - 126:3; 138:18 Excellente [1] - 130:15 exception [2] - 123:9; 126:22 exceptions [4] - 33:3; 121:11; 127:12; 154:10 excuse [1] - 160:6 excède [1] - 251:9 exemple [19] - 13:20; 16:12; 17:19; 31:21; 49:20; 50:24; 51:5; 83:25; 106:12; 109:9; 110:22; 115:10; 139:12; 178:13; 181:19; 194:17; 195:9;	264:1 exemples [2] - 90:14; 92:11 exercice [3] - 124:24; 161:20; 220:23 exercice-là [1] - 161:20 exercices [4] - 3:15; 201:16, 23; 202:15 exhiber [6] - 146:7; 158:15; 166:12; 188:3; 197:3; 259:16 exhibée [1] - 55:6 exigeant [1] - 184:24 exigences [1] - 277:3 existaient [1] - 172:1 existe [2] - 71:1; 267:16 expert [1] - 71:11 explication.. [1] - 138:4 explications [2] - 211:8; 213:9 explicatives [1] - 269:20 explique [3] - 124:3; 225:23; 269:6 expliquer [15] - 10:7; 28:13; 40:13; 49:4; 54:3; 71:4; 72:7; 174:11; 183:2; 224:3; 227:23; 234:23; 247:16; 267:3; 269:8 expliquez [2] - 122:10; 209:8 expliqué [8] - 79:24; 92:4; 125:21; 126:4; 131:22; 136:2; 141:24; 246:19 expliquées [1] - 134:20 exposer [1] - 244:18 expression [1] - 175:13 exprimez [1] - 140:3 expérience [5] - 46:21; 49:3; 76:23; 79:16; 121:18 externe [1] - 235:18 externes [7] - 80:22; 81:3, 5; 82:25; 92:8, 18, 20 extraction [2] - 120:19; 122:24 extrait [1] - 109:24 extrêmes [1] - 138:1 exécute [5] - 125:9; 162:20; 226:24; 227:21 exécuter [5] - 27:7; 150:16; 160:15; 163:3, 8 exécutif [2] - 180:13; 185:4	EY [4] - 28:2; 56:17; 235:16 F face [1] - 248:1 facilitant [1] - 198:8 faciliter [1] - 52:3 facteur [6] - 109:4; 117:23; 127:15; 143:7; 155:4, 17 facteurs [1] - 156:10 factuel [2] - 39:10; 58:3 factuellement [1] - 57:21 facturation [4] - 3:10; 28:17; 83:4, 18 facture [4] - 13:21; 16:20; 20:8; 109:10 facturer [1] - 145:13 facturez [2] - 83:19 faible [1] - 113:24 faits [13] - 16:18; 18:1; 21:22; 23:23; 48:18; 103:2; 128:21; 141:4; 162:22; 163:16; 180:24; 250:6; 259:5 fallu.. [1] - 19:7 fameuses [1] - 103:18 fameux [5] - 217:22; 222:2; 223:11; 225:10; 236:10 famille [1] - 66:2 fatigue [1] - 144:2 fatigués [1] - 45:11 faut-il.. [1] - 236:23 faux [3] - 253:13; 259:6; 272:13 favoriser [1] - 227:11 façons [7] - 19:17; 31:10; 59:9; 60:25; 62:3; 153:1; 198:10 fellow [1] - 158:10 fenêtre [1] - 113:3 fermeture [3] - 36:18; 37:22; 50:25 feu [1] - 45:4 feuille [1] - 10:23 feuilles [1] - 83:5 feux [2] - 174:23; 175:14 fiches [7] - 166:19; 176:16; 269:1, 9, 19-20, 22 fiches-là [2] - 176:16; 269:19 fictives [1] - 126:1 fiduciaires [2] - 255:17 fiducie [1] - 255:19	fidèle [1] - 57:19 fier [1] - 118:16 fil [4] - 54:18; 161:20; 242:15; 277:20 files [5] - 181:23; 203:24; 212:7; 247:18; 248:2 filles [1] - 144:2 fin [42] - 12:4, 14, 20, 22; 13:19, 22; 14:9; 27:2; 30:19, 23-24; 36:19; 37:19; 39:1; 51:15; 54:23; 57:1; 61:1; 63:16; 90:18; 91:8; 108:20; 113:17; 124:9; 131:2; 143:21; 145:21; 170:2; 229:14; 237:18; 247:12; 249:19-21; 270:14, 16-17, 21 fin.. [1] - 125:16 final [11] - 15:24; 21:15; 37:5; 43:2; 113:3; 118:5, 13; 129:21; 137:15; 235:5 final.. [1] - 118:13 finale [5] - 23:2; 246:17, 24; 247:2, 13 finalisation [1] - 57:9 finaliser [3] - 38:25; 57:24; 184:17 finaliserait [1] - 37:18 finalisés [1] - 57:6 finance [2] - 12:13; 178:16 financement [3] - 177:11; 178:8, 15 financer [2] - 274:3; 275:1 finances [12] - 6:20; 13:18; 28:11; 46:25; 71:10; 166:2; 180:12; 182:23; 183:13, 21; 184:1; 211:1 Finances [29] - 161:25; 164:16; 165:3, 9, 18, 22; 166:4; 175:5, 11; 176:8, 11, 15, 18; 177:2, 25; 179:17; 180:1; 183:1, 4, 8, 10; 184:16; 185:4, 6; 188:21; 189:2; 257:12; 269:14 financier [21] - 10:15; 20:8; 24:18; 25:5; 30:18; 34:18; 102:12; 119:7; 155:14; 156:11; 177:12, 16; 179:17; 180:17; 184:3; 199:6;	220:23; 224:20; 228:14; 273:14 financiers [12] - 3:16; 10:13, 18; 12:6, 8, 23; 13:19; 47:14; 48:12; 51:19; 202:22; 258:2 financière [22] - 7:7, 22; 8:19; 10:10, 20; 28:15; 34:7; 162:19; 164:15; 175:25; 176:3; 183:7; 221:23; 224:14; 237:18, 23; 251:14; 258:12, 17; 259:4, 11; 277:3 financière.. [1] - 160:3 financières [6] - 10:6; 16:21; 25:15; 159:14, 17; 170:9 financés [1] - 178:5 finaux [17] - 15:12; 16:7, 11; 17:11; 18:18, 24; 19:25; 21:7; 22:3, 8, 24; 23:3, 18; 45:8 Finder [1] - 78:7 fine [1] - 192:22 finir [3] - 37:13; 39:17; 132:18 finit [1] - 33:5 fins [4] - 54:2; 116:19; 132:21; 258:1 fins-là [1] - 258:1 Fiori [16] - 75:18, 20; 76:8, 10-11, 16; 77:12; 78:21; 79:1, 4, 10, 24; 80:4; 82:22; 91:1, 5 Fiori.. [1] - 78:23 firme [1] - 8:12 firme.. [1] - 8:12 firmes [2] - 9:3; 100:20 fixe [3] - 26:8; 32:16 fixé [1] - 232:22 fixées [3] - 172:25; 175:16; 239:20 fixés [1] - 26:16 focalisé [1] - 32:4 focalisés [1] - 31:19 focus [1] - 122:19 foi [2] - 111:1; 148:7 Foldes [1] - 11:23 Foldes-Busque [1] - 11:23 fonction [15] - 18:1; 38:18; 77:25; 159:8; 171:25; 172:11; 183:24; 206:11; 214:1; 227:17; 238:25; 250:19; 259:24; 272:25; 273:1 fonctionnaient [1] -
---	---	--	--	--

39:16 fonctionnalités [2] - 86:6; 153:16 fonctionne [12] - 18:12; 33:2; 43:25; 44:2, 17; 70:4; 72:7; 83:4; 125:19; 128:9; 154:8; 189:10 fonctionnel [4] - 71:2, 6, 24; 82:7 fonctionnels [1] - 141:7 fonctionnement [3] - 41:7; 168:18; 192:23 fonctionnement-là [1] - 192:23 fonctionné [1] - 46:16 fonctionné.. [1] - 94:6 fonctions [9] - 10:6; 22:13; 77:14; 128:6; 160:15; 172:14; 197:13; 268:21 fond [100] - 7:3, 15-16, 19, 24; 8:5, 13, 22; 9:8-10, 18, 20, 24; 10:19, 23; 11:8, 18; 12:9, 12, 15-16; 13:16; 14:11; 16:11, 20, 23; 17:16, 20-21; 18:2, 17; 20:3, 20; 21:18; 22:9, 20, 25; 24:11; 26:8; 27:19; 28:13; 29:14; 30:15; 32:5; 33:19; 34:5; 36:24; 37:15; 38:1; 39:13; 40:11; 41:5, 9; 42:15, 21; 43:20; 44:4; 46:3, 5, 20; 47:13, 17, 19, 22; 48:2, 4, 16; 49:9, 16; 50:10; 51:9; 54:20; 55:1; 57:20; 60:8, 17, 24; 61:16; 63:10; 67:18; 71:7; 74:19; 77:19; 85:13; 129:24; 130:21; 139:16; 150:11; 151:16; 156:5; 179:19; 220:13 fond.. [1] - 14:12 fondamentale [1] - 138:24 fonds [11] - 163:21; 168:12; 170:18; 255:22, 25; 256:5, 14, 25; 257:1, 5; 258:24 Fontaine [2] - 268:20 force [2] - 48:21; 171:9 forcer [1] - 187:4 forces [1] - 45:15 format [1] - 132:13 formation [17] - 6:19;	46:24; 62:12, 19; 66:19; 67:11; 73:12; 79:16; 81:14; 150:10, 20, 23; 151:2, 8; 158:4, 14; 160:21 forme [3] - 233:21; 274:21, 23 formelle [2] - 29:17; 47:16 forment [1] - 161:11 former [1] - 62:6 formulaires [1] - 194:22 formuler [1] - 216:10 formulée.. [1] - 195:20 formée [1] - 133:20 fort [4] - 29:25; 108:15; 143:24; 222:18 forte [1] - 154:14 fourni [3] - 114:25; 134:13, 19 Fournier [4] - 188:8, 16; 189:11; 190:8 fournir.. [1] - 134:18 fournisseur [1] - 106:14 fournisseurs [1] - 133:17 frais [1] - 202:20 Francine [10] - 190:6, 16-17; 200:22; 203:13; 205:12; 212:22; 264:14, 18, 20 Francis [1] - 97:16 français [2] - 151:17; 244:23 François [1] - 219:18 front [4] - 17:3; 24:7, 9; 50:6 front-end [4] - 17:3; 24:7, 9; 50:6 frontale [3] - 17:5; 24:6 frustration [1] - 92:20 fréquence [1] - 183:15 fréquente [3] - 184:21; 185:7; 248:5 fréquentes [3] - 184:8; 248:24 fréquents [1] - 162:22 fuite [1] - 138:1 fut [2] - 220:15; 245:10 futur [2] - 61:17; 64:6 félicitations [1] - 155:19 février [11] - 37:19; 39:1; 41:1, 23; 57:7; 113:15; 168:24; 241:20; 242:8; 244:2; 269:10 Fêtes [2] - 38:15; 68:24	G gabarit [1] - 237:1 gagnez [1] - 70:22 GAGNON [10] - 4:22; 52:1, 8; 53:21; 58:16; 207:15, 19; 264:9; 271:1, 11 Gagnon [2] - 4:24; 264:8 Gagné [4] - 75:23; 78:22; 79:10; 92:2 Gains [1] - 199:25 gains [4] - 200:4; 234:6; 236:18; 254:3 gains.. [1] - 199:24 GALLANT [64] - 4:6, 11; 5:1, 13, 18, 24; 51:23; 52:6, 10, 23; 53:3, 8, 15; 58:9, 22; 64:13, 20, 24; 65:7, 13, 17, 22; 73:9; 93:10, 14, 20; 96:16, 20; 97:1, 5, 12, 22; 98:3, 14; 99:3, 9, 17, 21; 119:23; 146:4, 9, 13, 19, 24; 147:7, 12, 21; 149:10; 157:9; 158:17; 159:1; 166:20; 167:1, 8; 191:2; 196:2, 6, 18; 230:5; 232:6; 253:12; 264:7; 271:7; 272:5 Gallant [3] - 271:8, 10; 272:4 Gamache [2] - 265:13; 266:14 garde [2] - 97:9; 136:4 gardent [1] - 112:6 garder.. [1] - 277:18 gardées [1] - 110:25 Garon [1] - 218:21 gars [1] - 39:10 gauche [2] - 226:9 gel [15] - 181:13; 249:4; 250:13, 16-17, 22-23; 253:8; 254:6 gel-là [1] - 250:23 gels [4] - 180:4; 186:23 genre-là [1] - 33:6 gens [51] - 9:2; 13:11; 42:1; 45:10; 50:15; 55:10; 56:17; 59:1; 62:9, 22; 69:10; 76:3, 7; 77:5, 19; 78:17; 80:14; 81:25; 85:5, 21; 87:8, 14; 91:1; 93:3; 95:9; 104:10; 105:8; 115:9; 116:5, 15; 117:3; 119:8; 125:3, 8;	128:19; 132:8; 134:1; 150:12; 152:23; 153:9; 212:2; 255:7; 257:12, 20; 268:10 gens-là [3] - 80:14; 212:2; 255:7 gens.. [2] - 120:18; 125:8 gestes [2] - 250:6; 251:20 gestion [44] - 6:6; 7:22; 8:18; 10:10, 16, 19; 12:9; 13:24; 14:2; 19:4; 20:4; 26:5; 41:9; 52:3; 61:22; 62:1, 4, 11, 13, 18, 25; 67:1, 9; 69:24; 78:15; 134:4; 136:17; 151:7, 9; 159:12, 18, 20, 23; 171:21; 186:13; 191:20; 196:16; 253:7; 261:1, 25; 262:17; 265:21; 270:23 gestion-là [1] - 62:18 gestionnaire [2] - 41:6; 255:3 gestionnaires [2] - 9:10; 184:5 gigantesque [1] - 126:11 Gleb [2] - 55:1 glissant [1] - 116:9 global [11] - 102:21; 130:16; 135:13, 15-16, 18, 20; 136:10, 12, 15 globale [1] - 101:13 globalité [1] - 61:25 go-live [9] - 35:16; 40:23; 41:17; 45:22; 47:24; 48:17, 19; 51:7; 54:24 God.. [1] - 103:1 gouvernance [5] - 180:6, 9; 185:3; 186:24; 251:13 gouverne [2] - 164:16; 180:10 gouvernement [18] - 60:5, 16; 61:15; 63:2, 12, 21; 156:4; 180:17; 198:19; 199:6; 202:23; 224:20; 228:14; 258:2; 275:8, 10; 276:7 gouvernement.. [1] - 273:14 gouvernemental [4] - 63:24; 184:25; 251:1; 268:1 gouvernementale [3] -	224:23; 251:17; 257:13 gouvernementales [4] - 188:1; 189:12, 20; 235:25 gouvernementaux [5] - 152:22; 154:24; 186:4; 250:22; 251:12 gradué [1] - 158:7 grand [13] - 11:4; 57:7, 25; 58:18; 59:11; 60:22; 63:5; 106:20; 107:6; 121:22; 125:6; 143:7; 187:21 grande [5] - 94:22; 108:2; 118:17; 144:18; 263:13 grandes [6] - 31:21; 32:3; 38:20; 100:20; 162:13, 16 grands [11] - 31:20; 32:2; 101:2, 9; 165:19; 168:8; 185:10; 187:22; 252:8; 275:7; 278:4 grands.. [1] - 252:8 granulaire [1] - 260:1 graphiques.. [1] - 261:9 gravi [1] - 159:18 greffe [10] - 182:12; 206:3; 212:16; 217:1, 6, 13; 218:11; 265:18; 266:8, 15 GREFFIÈRE [20] - 4:4, 8, 13; 52:12, 18; 65:24; 66:4; 96:7, 13; 98:12; 146:15, 21; 147:1, 18; 156:24; 167:4; 196:11, 20; 230:7, 13 GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE [20] - 4:4, 8, 13; 52:12, 18; 65:24; 66:4; 96:7, 13; 98:12; 146:15, 21; 147:1, 18; 156:24; 167:4; 196:11, 20; 230:7, 13 greffière [29] - 4:12; 5:19; 55:5, 18; 64:25; 96:21; 97:20; 98:9; 147:9; 166:12; 188:2, 12; 196:10, 19; 197:2; 200:18; 204:15; 207:24; 208:2, 8; 215:23; 222:13; 226:4; 232:13; 233:15; 234:22; 239:3; 258:9; 265:6 greffière-adjointe [1] -
--	--	---	--	--

258:9 greffière.. [1] - 270:15 grille [1] - 176:25 gros [11] - 34:25; 39:15; 45:19; 49:11; 51:4; 76:12; 124:22; 138:2; 139:22; 262:4; 276:5 gros.. [2] - 121:22; 262:4 grosse [3] - 20:25; 121:19; 151:9 grosses [1] - 39:15 grosseur [1] - 121:13 grossit [1] - 273:8 groupe [2] - 78:12; 137:10 groupes [3] - 101:19; 227:13; 244:16 Groupes [1] - 78:11 grâce [1] - 234:6 guichet [1] - 17:7 guichet.. [1] - 17:4 guider [1] - 78:17 guillemets [2] - 193:16; 228:25 Guy [3] - 116:8; 137:16; 152:19 gère [1] - 187:23 génère [1] - 154:3 général [4] - 5:8; 29:22; 157:5; 218:24 générale [8] - 23:7; 30:3; 74:9; 132:23; 151:15; 152:17; 159:25; 167:25 généraux [6] - 47:4, 8, 18; 48:4, 12; 51:10 Généreux [3] - 188:8, 14; 190:2 gérer [7] - 13:1; 45:14; 61:5, 8; 136:4; 155:1; 252:5 géré [2] - 101:6, 16	69:25; 71:13; 73:3 Henry [2] - 254:23; 258:9 heure [1] - 245:8 heures [15] - 20:16; 32:13; 38:4; 41:9; 73:14; 80:11; 171:6, 8, 16, 18, 20; 172:11; 174:16, 19; 224:17 hier [1] - 22:13 HIJAZI [1] - 5:10 Hijazi [2] - 5:11, 14 histoire [3] - 180:20; 228:15; 237:16 histoire.. [1] - 180:20 historique [1] - 158:14 historiques [3] - 107:2; 109:13 hiérarchique [3] - 54:21; 219:2; 255:10 honnête [1] - 140:6 honoraires [1] - 54:13 horaire [1] - 70:4 horaires [2] - 171:15, 17 horizon [1] - 51:13 hors [7] - 106:19; 128:11; 172:14; 193:25; 255:18; 256:25 hors.. [2] - 106:19; 193:24 Hub [2] - 72:12, 17 Hugues [2] - 54:22, 25 huis [2] - 269:13, 15 huit [3] - 31:7, 14; 37:4 humain [1] - 151:8 humaines [3] - 102:12; 261:1; 262:1 Hybris [3] - 90:23; 91:7, 16 Hybriss [1] - 91:9 Hydro [3] - 101:24; 102:3; 124:15 Hydro-Québec [3] - 101:24; 102:3; 124:15 hypothèse [2] - 111:11; 236:5 hypothèses [1] - 214:18	106:8; 111:11; 112:13; 121:20; 139:23 IBM-LGS [3] - 8:13; 103:13; 121:20 IBM.. [2] - 73:1; 100:21 iceberg [2] - 49:6, 8 ICS [2] - 100:20; 102:4 Identification [2] - 4:14; 156:25 IDENTIFIÉE [1] - 93:12 identiques [1] - 108:24 idéal [1] - 179:21 idée [5] - 19:20; 29:17; 60:23; 91:20; 135:12 imager.. [1] - 109:25 Imaginez [1] - 142:24 imaginez [2] - 131:18; 143:8 Imaginez-vous [1] - 142:24 immatriculation [1] - 257:5 immatriculations [2] - 31:24; 164:12 imminente [1] - 239:1 impact [4] - 113:19; 115:19; 118:22, 25 impact-là [1] - 113:19 imparti [3] - 32:9, 12; 33:10 impartis [1] - 19:13 implantation [1] - 236:18 implantations [2] - 7:21 implantée [1] - 10:12 implication [2] - 87:5; 205:10 implique [3] - 70:20; 189:3; 251:3 impliqué [11] - 41:1; 46:22; 47:3; 67:6; 87:3; 102:16; 118:24; 135:6; 137:18; 141:14 impliquée [1] - 230:25 impliqués [3] - 55:10; 168:9; 206:6 important [13] - 50:17; 101:15; 103:8; 108:12; 123:2; 185:23; 202:17; 211:21; 243:1; 249:2; 251:11; 261:16; 262:21 importante [7] - 38:16; 44:12; 49:5; 177:9; 218:8; 260:19; 262:9 importantes [6] - 32:3; 94:16; 162:17; 181:3; 260:23; 261:21 importants [7] - 25:22;	29:4; 32:18; 47:17; 57:22; 251:16; 261:25 importe [4] - 58:13; 61:10; 153:1; 194:9 impose [2] - 185:14; 253:8 impossible [4] - 95:14; 123:3; 126:13; 127:10 impressionnant [1] - 247:15 impressions [1] - 39:11 imprévisible [1] - 187:10 imputabilité [1] - 194:25 impôts [1] - 159:10 inaudible [1] - 260:9 Inaudible [2] - 146:5; 166:21 incertitude [1] - 211:13 incident [1] - 42:22 incidents [1] - 49:17 Inde [3] - 101:18; 139:12; 143:9 indicateur [1] - 175:2 indicateurs [1] - 39:12 indiquer [3] - 116:24; 162:9; 170:2 indiscernable [2] - 43:11; 98:4 individuelles [1] - 77:13 Indonésie [1] - 101:19 induire [1] - 232:4 indépendant [1] - 235:18 indépendante [1] - 163:23 influence [1] - 144:15 informaticiens [1] - 262:19 information [8] - 174:6; 177:8; 213:4; 215:9; 218:7; 223:6; 259:21; 277:20 information-là [2] - 174:6; 223:6 information.. [2] - 116:25; 277:21 informationnelles [2] - 167:14, 16 informations [28] - 24:20; 29:16; 115:2; 162:6; 166:8; 170:21, 25; 179:14; 182:12; 184:13, 23; 193:3; 194:6, 12; 196:1; 206:9; 217:2; 218:11; 220:14, 20; 229:15;	240:5, 9; 243:2; 264:21; 267:12; 269:23; 278:15 informations-là [7] - 115:2; 162:6; 170:21; 194:6, 12; 196:1; 278:15 informations-là.. [1] - 29:16 informations.. [1] - 109:22 informatique [5] - 100:2, 13; 117:19; 168:9; 262:18 informatiques [4] - 47:5, 8, 19; 63:17 Informier [1] - 270:5 informé [3] - 179:25; 208:19; 223:10 informée [7] - 55:7; 191:13; 194:1; 217:22; 218:16; 257:6; 265:1 infrastructure [1] - 71:16 infrastructures [2] - 168:20; 227:6 ingénierie [1] - 71:15 initial [2] - 31:13; 214:5 initiale [2] - 246:15; 247:8 initiale.. [1] - 99:2 initiatives [1] - 94:6 injecter [1] - 18:2 innovantes [1] - 31:10 inquiétudes [6] - 58:3; 89:21; 90:23; 91:6, 11, 19 instance [2] - 69:20; 247:23 instances [1] - 266:3 instant [4] - 124:4; 130:2; 131:18; 243:5 instants [1] - 55:17 instants.. [1] - 135:14 intelligent [1] - 145:3 intelligents [1] - 150:13 intense [2] - 44:25; 45:21 interactifs [1] - 74:4 interaction [1] - 219:14 interactions [3] - 184:9; 188:24; 191:8 interlocuteurs [2] - 54:16; 184:1 interlocutrice [1] - 264:13 intermédiaire [1] - 35:15
H habite [1] - 276:8 habitez [1] - 70:18 habituée [1] - 160:5 Hamadi [1] - 105:1 hands [1] - 74:7 Harmonie [1] - 102:3 hausse [2] - 99:14; 213:23 haut [6] - 32:21; 49:8; 110:8; 185:9; 246:15; 271:21 hauts [1] - 216:25 HEC [5] - 66:25; 67:24;	I IAAQ [1] - 105:8 IBM [26] - 8:13, 23; 54:9; 66:10; 67:16, 21; 68:5-9; 69:3; 75:24; 81:6, 19; 83:15; 84:7; 92:8; 102:5; 103:13;	[13 sur 29]		

interne [2] - 250:16, 25 interpellées [1] - 20:1 interprète [1] - 110:18 interprété [1] - 131:15 interrogatoire [1] - 208:1 INTERROGÉ [1] - 6:11 interromps [2] - 76:13; 146:16 INTERVENANTE [1] - 93:12 intervenants [1] - 55:14 intervenir [1] - 186:8 intervention [1] - 137:21 intitulée [2] - 3:7, 10 intrants [2] - 136:1; 137:7 intègre [1] - 17:10 intègres [1] - 123:24 intégrateurs [1] - 155:25 intégration [2] - 105:4, 7 Intégration [1] - 105:6 intégrations [1] - 7:11 intégrer [1] - 10:15 intégrité [1] - 15:5 intégrité-là [1] - 25:20 intégré [4] - 15:8, 10, 24 intégrés [18] - 14:12; 15:12; 16:7, 11; 17:11; 18:18, 24; 21:7; 22:3, 8, 23; 45:8; 131:21; 132:10; 140:22; 142:9 intéressant [1] - 161:1 intéressante [2] - 177:8; 259:22 intéresser [1] - 12:2 intéressée [1] - 160:18 intérêt [3] - 63:2; 149:15; 161:1 intérêts [1] - 82:2 inventaire [1] - 71:10 inévitables [1] - 62:17 ira.. [1] - 125:19 Isabelle [1] - 5:4 issus [1] - 164:11 itérative [1] - 132:19 IV [1] - 164:18	j'arrivais [1] - 277:10 j'explique [1] - 198:6 j'occupais [1] - 183:24 j'écoutais [1] - 59:17 jalons [1] - 177:3 jalons [3] - 26:8, 21 janvier [32] - 3:9; 33:13; 34:12; 35:4, 10, 24; 36:12, 20; 37:19; 39:1; 55:13, 23; 57:7, 18, 25; 68:25; 69:6, 12; 70:3; 74:15, 18; 78:25; 84:12; 88:15, 22, 25; 204:10; 207:5; 216:9; 217:7; 220:19 janvier.. [1] - 33:13 Jany [1] - 104:16 jaune [2] - 38:22; 39:19 JD [1] - 7:17 Jean [2] - 49:1; 50:20 Jean-Philippe [2] - 49:1; 50:20 jeter [1] - 204:12 jeté [1] - 194:20 jeu [5] - 157:25; 163:5; 179:20; 187:5; 250:5 jeudi [3] - 70:10, 15; 92:16 jeudis [1] - 183:24 jeunes [1] - 81:19 jeux [1] - 66:24 joignais [1] - 105:10 joigne [1] - 82:22 joignez [1] - 68:9 joindre [3] - 68:23; 69:1; 103:25 jointe [1] - 242:22 joue [1] - 144:7 jouer [3] - 144:14; 145:8; 187:24 joueurs [1] - 7:18 jour.. [1] - 120:12 journalisation [1] - 143:3 journalistes [1] - 269:16 journée [8] - 27:18; 83:16; 131:3; 153:15, 24; 154:7; 156:19; 269:14 journées [2] - 21:2; 242:14 jours [6] - 9:17; 20:16; 73:14; 242:13; 249:18; 265:2 jours/semaine [1] - 38:4 joué [1] - 100:22	juge [1] - 256:5 jugé [3] - 125:15; 134:20; 144:16 JUILLET [5] - 65:5, 11, 15, 20; 66:1 juillet [5] - 141:22; 150:7; 158:2; 160:6; 249:21 Juillet [5] - 65:8, 10; 66:2; 96:5; 158:3 juin [5] - 180:5; 222:5; 223:24; 230:18, 23 jumeler [1] - 120:22 junior [1] - 69:7 juridique [1] - 196:14 juridiques [1] - 257:20 justifications [1] - 187:11 justifications... [1] - 187:8 justifié.. [1] - 187:14	K Karl [5] - 144:9, 12; 205:14; 241:25 KEITH [1] - 157:2 Keith [1] - 157:3	L l'aborder [1] - 210:17 l'absence [1] - 144:22 l'accès [5] - 43:10; 124:13; 132:20; 154:22; 213:18 l'acquisition [1] - 120:23 l'acronyme [4] - 197:15; 267:3; 268:4; 271:6 l'action [1] - 218:11 l'actualisation [3] - 214:5; 215:11; 220:20 l'actuariat [1] - 20:10 l'administration [8] - 164:15; 183:7; 190:7; 197:17; 224:23; 228:19; 229:12; 277:2 l'adresse [2] - 267:13; 268:4 l'affectation [1] - 257:11 l'air [1] - 80:18 l'aise [1] - 87:18 l'ajout [2] - 115:18; 118:21 l'ajustement [3] - 212:17; 227:10; 248:3 l'ajustement.. [1] - 235:11	l'alliance [13] - 3:4; 40:20; 54:6, 9, 13, 16, 21; 55:15; 56:9; 98:16, 20; 104:20; 106:7 l'ambiance [4] - 29:21, 23; 30:1, 5 l'ampleur [2] - 112:20; 165:18 l'amélioration [2] - 107:8; 120:20 l'analyse [5] - 112:7; 206:5, 7; 210:18; 277:25 l'ancienne [1] - 238:9 l'ancienne.. [1] - 238:9 l'angle [2] - 199:12; 233:21 l'anglicisme [1] - 17:3 l'annexe [4] - 229:16; 234:18; 238:16 l'année [29] - 51:16; 85:8; 88:5; 161:20; 162:9, 19; 172:23; 175:24; 177:3, 20; 181:23; 185:17; 211:12, 17; 221:10, 21; 224:14; 237:18; 238:15; 247:7, 12; 248:8, 13; 249:15; 251:14; 256:12 l'année.. [2] - 162:10; 249:12 l'anomalie [1] - 20:25 l'anonymisation [1] - 134:7 l'appareil [2] - 63:24; 268:1 l'appel [8] - 103:23; 109:25; 110:4, 7; 134:16; 138:18, 25; 145:24 l'appeler [1] - 77:21 L'application [1] - 17:5 l'application [7] - 17:6; 24:6; 86:3; 192:21; 197:15 l'apprends [1] - 84:20 l'approbation [6] - 178:13; 184:7; 206:24; 241:6; 243:23 l'approche [1] - 114:19 l'architecture [4] - 46:4, 23; 71:16; 90:9 l'argent [3] - 177:9; 251:9; 258:23 l'arrivée [1] - 11:11 l'arrière [1] - 17:7 l'arrière-guichet [1] - 17:7	l'art [1] - 47:23 l'article [7] - 164:21; 191:23; 192:6; 193:4, 9, 19; 195:11 l'article.. [1] - 193:19 l'aspect [4] - 124:10; 143:5; 155:14; 156:11 l'Assemblée [2] - 163:19; 166:10 l'assistante [8] - 55:4, 18; 97:20; 207:24; 208:2; 239:3; 265:6; 270:15 l'assistante-greffière [5] - 97:20; 207:24; 208:2; 239:3; 265:6 l'assurance [6] - 3:15; 8:7, 11; 164:7; 182:10; 250:1 l'assurance.. [1] - 189:13 l'attention [4] - 175:3; 177:25; 242:18; 243:3 l'attrition [2] - 224:18, 22 l'aube [1] - 269:11 l'audience [4] - 52:19; 96:14; 147:19; 230:14 L'AUDIENCE [9] - 4:2; 96:10; 147:15; 156:21; 230:10 L'audience [1] - 4:5 l'automne [8] - 26:24; 68:13, 16; 89:14; 177:5; 204:10; 214:8; 230:20 l'autorisation [2] - 204:22; 205:6 l'Autorité [1] - 194:17 l'avance [4] - 11:19; 74:20; 203:18; 221:19 l'avancement [1] - 168:13 l'avant [2] - 62:1; 208:7 l'avant-dernière [1] - 208:7 l'avant-plan [1] - 62:1 l'avant.. [2] - 61:25; 178:18 l'aventure [1] - 104:23 l'eau [1] - 49:9 l'effectif [4] - 227:14; 266:22; 267:10, 25 l'effet [2] - 44:21; 249:23 l'efficacité [1] - 198:7 l'efficience [2] - 198:7; 228:16 L'effort [1] - 119:5
--	---	---	--	--	--	--

l'effort [1] - 153:19 l'embauche [1] - 178:25 l'emploi [5] - 89:24; 94:9; 97:19; 250:25; 251:2 l'en-tête [1] - 197:9 l'encaissement [1] - 20:8 l'engagement [4] - 3:6; 97:10, 17; 169:1 l'enjeu [1] - 105:20 l'enregistrement [1] - 4:15 l'entend [1] - 63:24 l'entité [1] - 165:7 l'entrevue [2] - 103:18; 145:25 l'entrée [1] - 172:2 l'entête [1] - 208:9 l'enveloppe [3] - 97:23; 99:1 l'envergure [1] - 136:20 l'environnement [2] - 43:23; 140:14 l'envoi [2] - 241:16; 242:3 l'envoie [1] - 205:23 l'espace [2] - 21:2; 245:13 l'esprit [1] - 143:16 l'espèce [1] - 89:16 l'espérait [1] - 41:19 l'examen [4] - 72:21; 73:7; 74:1 l'exception [1] - 154:9 l'exemple [1] - 13:16 l'exercice [6] - 201:12; 220:24; 221:16; 229:14; 230:1; 238:11 l'existence [1] - 102:24 l'explication [2] - 213:5; 228:3 l'explique [1] - 227:15 l'expliquer [1] - 260:15 l'exposition [1] - 137:7 l'expression [2] - 31:19; 187:4 l'extension [1] - 31:4 l'extérieur [2] - 138:22; 247:18 l'exécution [1] - 163:1 l'histoire [7] - 30:23; 63:6; 103:12; 153:12; 186:22; 225:22; 277:6 l'historique [1] - 19:10 l'hiver [4] - 14:9; 161:24; 238:23; 269:12	l'horizon [3] - 210:8, 13 l'hypothèse [2] - 112:13; 215:19 l'hôtel [1] - 70:12 l'iceberg [1] - 49:7 L'idée [2] - 138:23 l'idée [4] - 126:13; 127:23; 138:20, 24 l'image [1] - 49:6 l'image.. [1] - 110:25 l'immat [1] - 24:21 l'immatriculation [6] - 31:25; 260:12; 262:6, 16; 263:12, 17 l'impact [4] - 107:20; 115:25; 129:18; 151:7 l'implantation [3] - 215:17; 244:17; 247:25 l'importance [1] - 144:17 l'impression [2] - 13:25; 245:2 l'imputabilité [2] - 186:18; 252:6 l'information [41] - 40:19; 49:21; 62:9; 67:2; 101:2; 110:15; 111:7; 122:15; 131:12; 165:4; 166:5; 167:19; 168:2; 174:5; 175:9; 176:13, 19; 182:5; 183:23; 195:13, 22-23; 203:20; 204:25; 205:21; 206:8; 210:19; 214:2; 216:18, 23; 222:9; 223:5; 233:22; 265:21; 266:6, 18; 267:13; 268:13; 277:16, 18 l'information.. [1] - 267:23 l'informatique [2] - 206:17; 262:22 l'instant [2] - 94:18; 182:20 l'insérer [1] - 121:3 l'intelligence [2] - 7:8; 265:20 l'intention [1] - 265:4 l'interaction [1] - 183:3 l'international [3] - 101:5, 17; 128:9 l'interne [3] - 62:9; 91:2; 262:17 l'interprétation [2] - 114:9, 12 l'interrogatoire [1] - 97:15	l'interrogatoire.. [1] - 96:25 l'intervention [1] - 117:3 l'introduction.. [1] - 171:22 l'intégrateur [2] - 114:25; 132:10 l'intégration [3] - 7:9; 13:2; 227:11 l'intégrité [1] - 12:12 l'intérieur [9] - 69:21; 88:3; 89:5; 132:8; 135:18; 250:21; 251:3; 252:20 l'inventaire [2] - 78:16; 200:15 l'objectif [9] - 27:4; 51:16; 123:11; 198:18; 199:1; 228:5; 229:19; 247:9; 270:4 L'objectif [2] - 27:5; 198:22 l'objectif.. [2] - 228:13; 263:4 l'objet [4] - 92:7; 106:15; 168:25; 237:2 l'obtention [2] - 67:14; 89:9 l'obtient [1] - 72:8 l'octroi [1] - 193:22 l'onglet [1] - 266:20 l'opportunité [3] - 197:21; 198:1; 201:2 l'optimisation [1] - 198:24 l'optique [2] - 36:23; 37:14 l'opérationnalisation [1] - 23:9 l'opérer [1] - 48:1 l'ordre [6] - 97:6; 112:9; 158:8, 10-11; 231:17 l'organigramme [2] - 266:3, 5 l'organisation [3] - 34:14; 47:12; 50:14 l'organisme [6] - 165:23; 188:22; 193:8; 195:8; 227:22; 259:24 l'origine [2] - 134:15; 145:16 l'outil [10] - 130:13; 133:1, 5; 134:12, 19, 21; 140:21; 142:3, 11 L'outil [1] - 142:5 l'ouverture [1] - 94:24 l'unité [1] - 206:3 l'université [3] - 69:10;	100:13; 158:7 l'urgence [1] - 46:9 l'utiliser [2] - 116:18; 207:25 l'écart [4] - 225:10; 228:3; 243:12; 247:2 l'échange [1] - 190:2 l'échantillonnage [1] - 129:23 l'échéancier [5] - 32:15; 213:16; 214:5; 215:12 l'écran [9] - 97:21; 98:15; 110:6; 158:16; 159:5; 222:14; 224:1; 226:1; 270:21 l'écrit [1] - 85:19 l'élaboration [4] - 102:21; 135:25; 145:24; 148:13 l'époque [13] - 69:9; 78:10; 91:14; 124:20; 131:12; 134:20; 136:11; 139:4; 148:9, 14; 151:4; 153:23; 214:2 l'époque.. [1] - 76:4 l'équilibre [3] - 181:7; 184:22, 25 l'équipe [53] - 9:25; 10:4; 11:8, 13; 12:23; 13:9; 20:5, 10; 28:11, 15; 29:21; 42:23; 43:6; 71:17, 19, 25; 75:3, 6, 10, 14; 76:2; 77:23; 78:2; 79:18; 82:19; 86:13, 15-16; 102:6, 18; 103:16, 25; 105:6; 115:14; 125:1; 136:17; 137:22; 141:10, 18, 24-25; 145:15; 152:10; 165:7; 219:19; 255:11; 267:22; 269:19 l'équipement [2] - 159:12, 24 l'équivalent [5] - 78:5; 102:9; 109:23; 171:8; 270:1 l'étape [2] - 98:4; 149:11 l'étape.. [1] - 149:11 l'état [13] - 11:16; 14:7; 28:11, 13; 35:17; 38:11; 40:13; 107:13; 116:3; 198:10; 220:5; 272:18, 23 l'étranger [15] - 105:21; 119:15; 122:13; 124:11; 135:5, 11; 136:23; 139:11, 25;	140:1, 8; 142:12, 20 l'été [6] - 19:9; 22:1; 45:3-5, 13 l'évolution [5] - 169:4; 170:6; 211:5; 213:8; 259:18 l'être [1] - 144:18 L-1 [1] - 84:23 L1 [9] - 10:11; 12:23; 85:4; 88:3; 89:5; 128:25; 129:2 L2 [9] - 12:6; 85:7, 11, 18; 91:15; 129:2; 141:13; 142:4 lacunes [1] - 64:3 LAFRANCE [3] - 64:22; 65:3; 66:10 Lafrance [8] - 64:21; 66:18; 69:11; 74:14; 75:18; 82:12; 89:13; 93:7 LAFRANCE- MCGUIRE [1] - 66:10 Lafrance-McGuire [5] - 64:21; 65:3; 66:18; 69:11 laisser [1] - 272:8 laissé [1] - 231:23 laissées [1] - 60:14 lancement [6] - 29:11; 36:3; 37:6, 9; 44:1; 245:5 lancer [2] - 8:4; 153:18 Landriault [1] - 219:18 langage [4] - 26:14; 211:11; 221:15; 250:16 Langlois [1] - 4:24 LAPRISE [4] - 4:19; 146:6, 11; 147:23 Laprise [2] - 4:20; 147:22 LAQUELLE [1] - 157:19 large [5] - 62:20; 135:15; 172:8; 198:5; 242:6 latitude [1] - 32:13 LAURENCE [5] - 65:5, 11, 15, 20; 66:1 Laurence [1] - 66:2 Laval [1] - 158:7 lead [2] - 40:12; 46:3 leader [4] - 8:18; 10:2; 28:12; 76:4 leaders [5] - 27:19; 56:1; 91:24 leadership [1] - 90:22 leads [5] - 76:5; 92:1;
---	--	---	---	---

105:12 Learning [2] - 72:12, 17 Lebel [4] - 197:8; 219:20; 254:12; 278:20 LEBLANC [1] - 5:3 Leblanc [1] - 5:4 lecture [5] - 191:25; 246:12; 250:2; 251:14; 258:19 lectures [4] - 248:25; 249:17 lettre [24] - 152:24; 231:2, 7; 233:12, 16-17, 20; 234:18; 235:1, 21; 236:1, 24; 237:10, 15, 25; 238:8, 14, 24; 239:23; 240:11; 241:16; 242:3 lettre-là [6] - 231:7; 233:20; 234:18; 237:10, 15; 239:23 lettres [1] - 227:7 levait [1] - 264:20 lever [7] - 52:13, 19; 93:4; 96:8; 147:19; 230:8, 14 levier [1] - 254:14 LGCE [1] - 172:13 LGS [18] - 8:13, 21, 23; 9:2; 54:9; 68:5; 81:7; 84:7; 98:20; 99:8, 14; 103:13; 121:20; 148:19, 22; 149:5 LGS-IBM [2] - 8:23; 54:9 LGS-SAP [1] - 98:20 LGS-SAP.. [1] - 99:8 libellé [1] - 196:12 libre [1] - 116:17 libéré [1] - 64:15 lien [18] - 15:4; 44:16; 47:12; 50:21; 63:3; 72:25; 73:3; 77:17; 78:14, 21; 142:10, 13; 161:7; 171:21; 241:8; 243:24; 274:9 lieu [10] - 7:11; 27:16; 36:19; 70:4; 143:6; 152:20; 172:10; 215:18; 228:14 ligne [14] - 43:22; 44:19; 72:12; 73:12, 21; 74:1; 109:22; 110:8; 174:20; 236:14; 247:9; 262:24; 263:6, 21 ligne-là [1] - 263:21 lignes [3] - 259:9;	261:20, 24 limbes [2] - 216:19; 222:14 limiter [1] - 176:21 limites [1] - 276:24 limité [2] - 18:17; 87:5 limités [2] - 42:4; 141:9 lire [2] - 168:25; 213:15 lisais.. [1] - 264:3 Lise [2] - 266:23; 267:11 LISTE [1] - 3:1 liste [4] - 19:2; 110:11; 207:18, 21 listées [1] - 85:17 live [10] - 30:16; 35:16; 40:23; 41:17; 45:22; 47:24; 48:17, 19; 51:7; 54:24 livraison [19] - 79:20; 82:13; 84:24; 88:8, 11, 14, 19; 89:8; 102:10; 130:17; 132:19; 135:16; 151:16; 152:15; 232:22, 24; 235:17; 238:25 livre [1] - 62:5 livrer [12] - 10:24; 11:13; 19:12; 22:22; 30:4, 11; 33:21; 34:10; 61:1; 82:22; 87:15; 151:19 livres [1] - 228:24 livrées [1] - 85:19 livrés [2] - 21:12; 34:1 lié [5] - 223:14; 256:17; 275:11, 13 liée.. [1] - 213:7 liés [2] - 106:22; 202:23 logiciel [2] - 120:14 logique [1] - 106:23 logés [1] - 70:12 Loi [11] - 164:14; 171:21; 183:7; 186:13; 191:20; 196:16; 197:16; 272:17, 24-25; 277:2 loi [15] - 124:20; 128:20; 131:10; 164:15, 20; 171:22; 172:2, 7; 192:12; 193:17; 194:7; 256:2, 6 loi-là [3] - 164:20; 171:22; 172:2 loi.. [2] - 194:8 loin [5] - 11:19; 23:19; 51:2; 107:19; 133:6 loin.. [1] - 11:19 lois [6] - 60:4; 128:12;	139:11, 14; 256:3; 278:9 long [2] - 153:7; 234:7 lorsqu'est [1] - 39:8 lot [5] - 83:17, 19, 21; 84:1, 4 Louise [1] - 11:23 LUC [3] - 5:6; 270:22; 271:9 Luc [1] - 5:7 lumière [1] - 115:1 lundi [2] - 55:23; 70:15 Lune [1] - 276:8 lèse [1] - 272:14 lèse-majesté [1] - 272:14 légal [1] - 257:19 législatif [3] - 128:1; 194:2; 257:21 légèrement [1] - 22:13 Lépinay [22] - 190:6, 16-17, 24-25; 200:22; 203:6, 10, 12; 205:12; 208:12; 209:7; 212:23; 216:2, 9; 232:10; 233:20; 241:24; 264:14, 16 Lépinay.. [2] - 209:5; 216:1	mal [7] - 37:8; 46:18; 78:19; 88:12; 190:14; 246:1; 263:8 maladie.. [1] - 144:23 Malenfant [8] - 102:8, 14; 144:9, 22; 205:14; 241:25; 244:14; 245:3 Malenfans [1] - 144:11 management [1] - 6:24 mandant [1] - 140:14 mandat [5] - 8:1; 9:1; 151:1; 156:1; 161:2 mandat-là [2] - 8:1; 161:2 mandataire [1] - 150:21 mandats [2] - 101:1, 7 manipulation [1] - 120:5 manipulé [1] - 79:1 manière [3] - 23:7; 115:21; 132:23 manquante]..... [2] - 3:2 manquantes [1] - 86:7 manque [5] - 48:14; 70:17; 92:21; 138:3; 214:13 manquer [1] - 80:18 maquettes [1] - 85:22 marathons [1] - 45:11 marchait [1] - 118:15 marchandise [1] - 78:13 marche [2] - 123:14; 127:17 marché [7] - 103:3; 111:16; 112:12; 125:15; 143:13; 250:25; 251:2 marché.. [1] - 143:13 marchés [2] - 159:21; 194:17 Marois [5] - 64:10; 65:1; 157:12; 207:21; 253:20 MAROIS [30] - 64:11; 66:15; 93:18; 96:22; 97:3, 8, 14; 98:1, 6, 18; 99:5, 11, 19; 157:22; 158:19; 159:3; 166:22; 167:6, 10; 191:18; 196:4, 8, 13; 197:1; 207:17; 208:4; 226:3; 230:16; 232:8; 254:19 marqué [1] - 270:17 mars [12] - 162:3, 12; 167:15, 19; 210:4, 6; 213:6; 214:15, 20;	220:22; 224:13; 237:17 Marsolais [3] - 238:1; 239:5; 241:23 Marsolais.. [1] - 241:17 Martine [5] - 75:23; 78:22; 79:9; 92:1 massif [1] - 49:13 match [1] - 42:13 Mathieu [2] - 97:16, 18 mathématiques [1] - 100:12 matin [5] - 6:13; 83:7; 157:1; 178:25; 219:6 matinals [1] - 75:9 matière [2] - 151:20; 167:18 matérialisent [1] - 236:20 matériel [1] - 74:23 mauve [1] - 261:21 mauves [1] - 261:24 maximal [1] - 109:1 maximum [3] - 20:17; 32:12; 39:2 maître [19] - 5:14, 20; 56:7; 64:10; 65:1, 8, 10; 67:15; 96:5; 97:2; 99:22; 147:22; 157:11; 158:18; 207:20; 253:20; 254:12; 264:8; 271:2 maîtres [2] - 107:1; 116:2 maîtrise [7] - 67:1, 3, 9, 17-18; 69:24; 71:21 McCann [3] - 55:15; 56:14 McGuire [10] - 64:21; 65:3, 19; 66:18; 69:11; 74:14; 82:12; 89:13; 93:7 MCGUIRE [1] - 66:10 McKenzie.. [1] - 49:1 MCN [1] - 168:3 meeting [2] - 75:10, 16 meeting-là [1] - 75:16 meilleur [1] - 47:6 meilleure [3] - 46:21; 78:18; 127:25 meilleures [6] - 109:5; 111:16; 112:12; 130:18 meilleurs [1] - 246:10 membre [1] - 158:11 membres [8] - 163:4, 6, 9; 165:14; 206:8; 211:3, 7; 243:3
---	---	--	--	---

mener ^[1] - 245:1 mensuel ^[1] - 184:22 menti ^[1] - 145:9 mention ^[6] - 56:3; 162:18; 197:23; 199:14; 222:11; 270:19 mention-là ^[1] - 270:19 mentionner ^[11] - 70:2; 101:14; 181:5; 187:17; 202:17; 219:10; 237:2, 25; 239:25; 264:14; 267:2 mentionné ^[12] - 29:7; 55:19; 90:20; 106:3; 111:17; 123:6; 131:10; 201:14; 245:16; 250:5; 264:12; 268:5 mentionnée ^[1] - 89:17 mercredis ^[1] - 83:7 merveilleux ^[1] - 271:4 message ^[1] - 36:2 mesure ^[23] - 22:4; 42:25; 43:4; 48:21; 57:21; 61:1; 80:8, 25; 86:20; 107:20; 130:8, 11; 134:17; 176:1; 192:14; 228:18; 229:10; 234:2, 4, 9, 16; 239:8; 251:13 mesure.. ^[2] - 107:19; 126:4 mesurer ^[1] - 26:22 mesures ^[10] - 161:24; 176:7; 192:10; 224:12, 21; 253:6, 14; 254:5; 258:15; 259:3 Mesures ^[1] - 266:21 mesures-là ^[1] - 253:6 met ^[3] - 33:3; 107:22; 261:22 Mexique ^[1] - 101:6 mi ^[5] - 104:1; 207:5; 242:8; 244:2; 249:22 mi-2017 ^[1] - 135:24 mi-avril ^[1] - 104:1 mi-février ^[2] - 242:8; 244:2 mi-janvier ^[1] - 207:5 mi-octobre ^[1] - 249:22 Michel ^[3] - 254:23; 255:3, 10 micro ^[1] - 112:25 micro-essais ^[1] - 112:25 microservices ^[1] - 90:17 midi ^[1] - 275:19 Migration ^[1] - 120:3	migration ^[6] - 104:19; 108:19; 120:1, 7, 15; 121:6 migrations ^[1] - 104:17 milliard ^[2] - 148:24; 258:14 milliards ^[11] - 106:5; 109:19; 115:11; 117:12, 14; 163:20; 164:1; 168:10; 187:22; 198:23 milliers ^[1] - 130:10 million ^[1] - 51:2 millions ^[19] - 61:6; 98:21; 108:20; 109:21; 110:8-10; 112:9; 122:2; 156:3; 198:24; 199:1; 210:7, 11-12; 256:11, 20 millions-là ^[1] - 198:25 minimalement ^[1] - 58:10 minimaliste ^[1] - 120:18 minimiser ^[1] - 113:19 minimum ^[1] - 127:24 ministre ^[15] - 159:19; 164:16; 165:3, 17; 176:8; 180:12; 191:5, 9; 215:15; 218:9; 269:14; 270:2, 9 ministres ^[6] - 161:11; 165:1; 166:8; 180:25; 205:19; 216:25 ministère ^[48] - 159:11, 13, 15, 22; 160:22; 161:9, 25; 163:17; 164:13; 165:9, 21, 23; 166:4; 168:16; 175:5, 10; 176:10, 12, 18; 177:2, 25; 179:17; 182:22; 183:1, 3, 8-9; 185:4; 188:14, 20-21, 24; 189:2, 8, 23; 190:5, 23; 218:2, 5, 10; 231:24; 257:12; 259:24; 266:23; 274:2, 4, 13 ministère.. ^[1] - 191:5 ministères ^[14] - 160:24; 161:14, 22; 163:13, 20; 164:9; 180:14; 184:9; 185:7; 191:21; 253:15; 267:6; 273:20; 276:12 ministériel ^[1] - 265:22 minutes ^[11] - 52:5; 96:6; 146:10, 12; 203:15; 230:6, 8; 234:23; 245:14;	264:25; 265:9 mise ^[20] - 40:25; 82:24; 102:22; 113:10, 12; 114:2; 115:8; 130:21; 177:5; 194:6; 214:20; 226:19; 238:10, 12, 17; 241:8; 243:1, 25; 244:7 mise.. ^[1] - 122:23 misés ^[2] - 153:7; 162:15 mismatch ^[1] - 82:9 mission ^[7] - 10:14; 12:16; 25:18, 24; 154:21; 204:3; 256:17 missions ^[1] - 169:5 misère ^[1] - 92:12 Mme ^[1] - 3:12 mobilisation ^[1] - 11:9 mobilisées ^[2] - 30:6; 32:6 mobilité ^[1] - 273:3 mode ^[1] - 7:6 modernisation ^[2] - 213:17; 215:12 modifications ^[1] - 33:14 modifier ^[1] - 153:4 module ^[3] - 71:9; 74:10 moduler ^[1] - 61:16 modules ^[5] - 12:6; 22:11, 17; 72:14; 213:18 modules-là ^[1] - 22:17 modèle ^[7] - 12:21; 25:1, 12; 106:23; 120:16; 133:22; 236:25 modèles ^[1] - 108:23 moindre ^[1] - 61:1 mois ^[36] - 6:3; 15:15, 22; 21:15; 27:11; 29:19, 25; 30:17, 20-21, 25; 31:13, 25; 35:23; 45:2, 17; 58:10; 66:3, 7; 68:11, 23, 25; 80:24; 82:14; 99:24; 157:14; 180:8; 211:24; 214:16; 249:16, 19 mois.. ^[1] - 73:20 moitié ^[1] - 249:15 moment ^[93] - 8:17; 14:17; 15:7, 10; 19:6; 21:14, 19; 24:15; 29:22; 33:12, 23; 34:2, 11; 35:12, 17, 20; 36:1, 7-8, 16; 38:13; 39:4, 8; 40:4; 41:13,	18; 47:2; 48:12; 58:5; 61:17; 64:2; 68:9, 16; 69:1, 4, 11; 74:13; 75:19; 78:22; 79:3, 9, 20; 85:15; 89:9, 12, 23; 102:9, 14, 24; 104:4, 15; 109:2; 111:11; 112:3, 5, 7; 113:2; 115:13; 118:14; 119:10; 122:13; 125:7; 130:24; 133:7; 135:19; 136:23; 138:10; 139:15; 141:12; 142:4; 144:4, 18; 162:3; 167:20; 168:6; 172:12; 176:9; 177:6; 184:6; 185:21; 186:4; 195:12; 203:19; 206:2; 214:7; 220:5; 221:7; 235:7; 238:2; 245:24; 264:20; 265:2 moment.. ^[5] - 68:3; 69:12; 78:22; 89:12; 204:3 moments ^[5] - 175:24; 176:2; 177:17, 20; 203:16 moments-là ^[1] - 177:17 monde ^[18] - 7:17; 9:6; 13:10; 30:2; 62:4; 77:10; 78:5; 91:3; 100:17; 101:14; 104:17; 114:17; 117:16; 142:22; 166:3; 179:19, 21; 275:18 monde-là ^[1] - 166:3 mondial ^[1] - 121:14 mondiale ^[1] - 108:2 Mondiale ^[2] - 108:4 mondiaux ^[1] - 106:8 Monsieur ^[30] - 4:10, 17, 20, 23; 5:4, 7, 11; 51:21; 52:2, 22; 53:22; 56:11, 14-15; 58:20; 93:19; 96:23; 99:16; 102:13; 103:6; 146:2, 7; 147:24; 206:22; 230:4; 231:22; 264:6; 272:4; 275:18 monsieur ^[76] - 5:12, 15; 6:12; 53:23; 54:22; 55:6, 11, 15; 56:9; 57:18; 58:21; 64:15, 21; 65:19; 66:18; 69:11; 74:14; 82:12; 89:13; 90:15, 20; 91:3; 93:6; 96:17; 97:16, 18; 100:8; 102:8; 103:23;	105:1, 15; 109:24; 137:9; 144:9, 22; 145:3, 6; 146:17; 150:25; 178:12; 188:8, 14; 197:7, 10, 12; 202:10, 12; 203:7; 216:6; 217:16; 218:21; 222:21; 231:25; 232:2; 233:12; 239:4; 241:16, 23, 25; 243:18; 244:14; 245:3; 258:9; 265:14; 268:20; 278:20 monsieur.. ^[1] - 65:18 montant ^[8] - 84:9, 11; 97:23; 98:7, 19, 21; 99:7; 274:7 montant.. ^[1] - 99:1 monter ^[1] - 59:3 montre ^[3] - 209:21, 24; 210:3 Montréal ^[6] - 63:14; 66:25; 70:18; 92:16; 100:13; 144:1 montées ^[1] - 46:18 morceau ^[1] - 138:4 moto ^[1] - 86:24 mots ^[3] - 12:1, 4; 26:2 mouvement ^[1] - 238:18 moyen ^[4] - 260:8, 22; 261:19; 262:20 moyens ^[2] - 170:16; 254:6 multiples ^[2] - 61:5; 130:19 mur ^[1] - 39:15 mutualisation ^[1] - 176:23 muté ^[1] - 86:15 mène ^[1] - 235:20 mécanique ^[1] - 151:23 mécanisme ^[1] - 25:16 mécanismes ^[3] - 47:1, 25; 48:17 mécanismes-là ^[2] - 47:25; 48:17 méga ^[1] - 149:6 méga-conversions ^[1] - 149:6 mégaconversion ^[6] - 102:19; 104:10; 106:4; 112:22; 115:16; 130:9 mégaconversions ^[2] - 112:24; 126:5 mégaenvironnements ^[1] - 136:6 mégavolumes ^[1] - 115:4
---	---	--	---	--

mélanger ^[1] - 141:6 mémoire ^[4] - 109:17; 217:18; 222:1; 266:4 mériterait ^[1] - 209:17 méthodologie ^[1] - 90:10 méthodologiques ^[1] - 92:9 métier ^[1] - 81:21	niveau-là ^[4] - 23:21; 50:22; 133:7; 268:14 niveau.. ^[3] - 169:25; 252:9; 259:7 niveaux ^[3] - 43:8; 252:15, 17 noir ^[1] - 143:13 nom ^[8] - 15:25; 76:5; 103:10; 160:5; 199:17; 266:4; 267:17; 271:12 Nom ^[1] - 66:2 nombre ^[18] - 18:25; 106:11, 18; 107:6, 23; 109:1; 110:16; 140:12; 155:4; 176:13, 21; 221:12; 225:4; 252:2; 261:3, 17; 262:20; 263:11 nombre.. ^[1] - 252:2 nombreuses ^[1] - 63:15 nominatif ^[3] - 132:5; 133:23 nommer ^[1] - 143:9 nommé ^[1] - 80:6 nommée ^[3] - 159:19, 24; 160:2 nommés ^[1] - 272:24 noms ^[1] - 104:9 NON ^[1] - 93:12 non-recevoir ^[2] - 90:18; 91:8 non-respect ^[3] - 178:3; 222:24; 223:10 non-SAP ^[1] - 101:15 normal ^[2] - 16:5; 23:14 normale ^[1] - 26:6 normalisation ^[1] - 159:17 norme ^[1] - 106:19 normes ^[1] - 275:5 note ^[6] - 242:19, 23-24; 243:10, 20; 260:18 note-là ^[2] - 242:24; 260:18 notion ^[2] - 49:13; 106:3 noté ^[1] - 196:19 nouveau ^[14] - 7:14; 16:15, 19; 18:11; 75:18; 76:8; 120:15; 152:25; 164:17; 172:5; 231:12; 238:15; 248:14 nouveau.. ^[2] - 76:8; 214:22 nouveaux ^[9] - 117:14; 119:1; 124:8; 131:7; 178:25; 198:22; 216:10; 227:12;	228:17 nouvel ^[1] - 220:23 nouvelle ^[10] - 76:23; 77:2; 113:21; 185:12; 210:20; 221:23; 227:23; 230:19; 231:12; 240:3 nouvelles ^[10] - 85:12, 22, 24; 120:23; 123:22; 130:4; 214:22; 217:24; 250:20 novembre ^[13] - 3:7; 21:20; 23:8; 27:2, 8, 10; 28:5; 30:19; 58:11; 180:5; 209:3; 250:14 novembre.. ^[1] - 242:4 Noël ^[1] - 27:9 nuît ^[6] - 41:8, 14-15; 49:14, 19, 23 nuît-là ^[1] - 49:23 numérique ^[15] - 43:23; 46:12; 47:21; 60:18, 23; 62:2; 63:23; 232:20; 233:2; 234:9; 236:8; 240:20; 241:5; 244:1 Numérique ^[1] - 168:17 numéro ^[2] - 194:9; 208:5 nécessaire ^[9] - 53:13; 113:1; 119:4; 128:4; 131:24; 203:2; 256:3, 7; 274:7 nécessaires ^[9] - 109:8, 14; 111:24; 112:6; 154:18; 161:19; 181:24; 224:12; 236:17 négatifs ^[1] - 50:8 négliger ^[1] - 152:14 négligées ^[1] - 63:15 négociations ^[1] - 137:21	obligé ^[1] - 45:6 observer ^[1] - 278:3 obtenez ^[1] - 73:6 obtenir ^[10] - 60:2; 74:1, 24; 88:23; 103:17; 154:7; 175:18; 198:20; 213:4 obtenir.. ^[1] - 73:25 obtenue ^[2] - 87:24; 89:6 occasion ^[1] - 122:1 occupe ^[1] - 245:13 occupent ^[1] - 244:9 occuper ^[2] - 160:19; 206:19 occuper.. ^[1] - 199:1 occupé ^[1] - 267:20 occupées ^[1] - 34:23 octobre ^[10] - 4:5; 45:20; 194:2; 195:4, 7; 203:21; 208:12; 231:5; 233:16; 249:22 octroie ^[1] - 72:3 octroyez ^[1] - 193:11 octroyé ^[1] - 202:7 octroyés ^[2] - 193:15; 232:19 oeuvre ^[4] - 102:22; 180:22; 229:9; 236:5 oeuvré ^[1] - 160:22 office ^[1] - 102:11 offre ^[1] - 216:22 offshore ^[1] - 101:18 omnibus ^[2] - 177:18; 224:9 Omnilogic ^[2] - 100:20; 102:4 Omnilogic-ICS ^[1] - 102:4 onglet ^[3] - 225:19; 265:7; 268:18 onglet.. ^[1] - 225:19 opinion ^[1] - 232:3 optimisations ^[1] - 176:20 optimisent ^[1] - 198:9 optimiser ^[2] - 32:17; 33:7 optimiste ^[1] - 249:12 optique ^[1] - 122:12 opère ^[1] - 46:16 opérationnaliser ^[1] - 236:4 opérationnelles ^[2] - 107:2; 170:7 opérations ^[16] - 8:3; 42:24; 43:9, 12; 47:22; 62:8; 109:8, 15;	111:24; 154:18; 159:16; 164:9; 274:3, 7-8, 13 Oracle ^[2] - 3:5; 98:16 orange ^[1] - 63:13 ordre ^[4] - 106:24; 123:7; 124:5; 141:19 ordre-là ^[1] - 106:24 organigrammes ^[1] - 267:9 organisation ^[4] - 100:19; 153:13; 205:17; 217:13 organisations ^[6] - 111:22; 131:16; 180:21; 227:2; 228:21; 252:5 organisera ^[1] - 241:19 organisme ^[9] - 171:11; 172:18; 175:19; 184:12; 192:7; 199:8; 272:23; 273:18; 274:10 organismes ^[34] - 101:2; 152:21; 154:13, 15, 23; 155:11; 160:25; 161:15; 162:8, 13, 25; 163:14, 22; 164:4, 19, 25; 165:5, 11; 168:11; 170:17; 180:14; 183:14; 184:10; 186:21; 191:21; 192:24; 194:21; 217:5; 223:8; 253:15; 272:19; 273:20; 275:7; 276:12 organismes.. ^[1] - 267:7 organisé ^[3] - 42:16; 90:19; 124:18 organisée ^[1] - 70:6 orientations ^[1] - 235:25 orienté ^[1] - 60:5 originale ^[1] - 31:6 originales ^[1] - 155:7 originaux ^[1] - 77:15 osé ^[1] - 63:4 oublie ^[1] - 100:21 oublié ^[1] - 53:2 outil ^[3] - 129:8, 13; 133:8 outillées ^[1] - 44:11 outils ^[3] - 141:16; 187:1; 253:1 ouvert ^[3] - 42:5, 7; 98:8 ouverte ^[2] - 4:5; 169:18
N				
n'avançait ^[1] - 50:12 n'échangez ^[1] - 190:8 n'échappe ^[1] - 132:7 n'étaient.. ^[1] - 29:7 Nabil ^[1] - 103:6 Nadia ^[4] - 188:8, 15; 189:11; 190:8 Nadine ^[1] - 266:14 naissance ^[1] - 117:2 Nathalie ^[2] - 195:9; 233:16 Nathaniel ^[3] - 254:23; 255:5; 257:23 nationale ^[2] - 163:19; 166:10 nature ^[3] - 132:12; 184:12; 257:17 nature-là ^[1] - 257:17 naturel ^[1] - 77:12 nettoyage ^[2] - 122:22; 132:22 nettoyer.. ^[1] - 127:3 nez ^[1] - 156:1 niveau ^[77] - 8:18; 9:12; 10:15, 18; 11:17; 12:21; 23:21; 25:18; 30:14; 34:14; 40:7; 43:19; 46:4, 7, 22; 50:22; 54:21; 56:9; 60:16; 61:21; 62:22; 63:1; 118:2; 121:14; 125:14; 128:24; 133:7; 141:13; 159:18; 163:12, 24; 164:3; 168:18, 20; 169:3, 25; 174:15; 175:7; 176:14, 16, 19; 177:7; 184:2; 185:9, 17; 189:6; 199:12; 200:1; 201:24; 203:8; 205:10; 208:19; 216:16; 217:18; 220:25; 224:22; 225:7, 14; 228:4, 9; 247:24; 252:8; 255:9; 257:10, 21; 258:5; 259:7; 268:14; 273:20; 274:6; 276:9; 277:14				
O				
objectif ^[3] - 132:14; 252:11; 267:4 objectifs ^[8] - 26:8, 15; 31:11; 179:19; 199:4; 209:22; 251:11; 263:4 objet ^[5] - 80:16, 19; 106:12, 14, 17 objets ^[14] - 106:22; 108:7; 110:13, 19; 117:14; 119:1; 122:2; 123:4; 124:4; 125:22; 204:16 objets-là ^[1] - 106:22				

ouverts [1] - 174:23 ouverture [2] - 41:22; 94:22 ouvrait [1] - 134:5 ouvrir [1] - 41:23	parfait [6] - 147:8; 150:2; 195:24; 196:7; 246:6; 271:12 Parfait [43] - 52:7, 11; 53:16; 54:15; 55:4; 56:24; 58:15, 20; 64:9, 14; 65:4, 23; 66:5; 67:5; 68:3; 70:2; 71:1; 73:6; 74:13; 89:8; 93:21; 98:15; 146:14; 149:9; 159:2; 173:6; 174:8; 191:1, 17; 195:15, 17; 219:21; 226:5; 230:3; 232:7; 233:24; 238:5; 261:15; 268:17; 269:1; 271:2, 12; 272:16 parlais [3] - 90:25; 126:16; 224:20 parlementaire [1] - 271:19 parlementaires [1] - 163:18 parler [12] - 28:19; 40:9; 49:3; 96:1; 103:1; 106:25; 108:3, 15; 112:24; 118:24; 257:8; 264:25 parler.. [1] - 17:12 parlerai [1] - 118:23 parlé [34] - 10:6; 13:4; 15:1, 7; 22:13; 24:5; 30:16; 40:25; 44:8; 50:20; 54:1; 58:6; 59:21, 23; 62:7; 87:21; 90:16; 108:7; 109:18; 120:24; 121:25; 123:19; 126:17; 127:21; 129:14; 130:2; 135:1, 14; 138:19; 155:2; 182:21; 273:2, 15 parlé.. [2] - 59:16; 254:12 parmi [3] - 104:2, 12; 162:7 parole [1] - 244:12 paroles [1] - 151:3 part [21] - 36:19; 62:12; 91:23; 95:5; 114:2; 135:7; 137:2; 164:8; 172:4; 184:16; 187:19; 200:4; 202:13; 206:24; 207:8; 208:15; 217:21; 228:22; 231:4; 242:15; 261:17 partage [3] - 176:15; 184:16; 277:5 partenaire [1] - 106:13	partez [2] - 141:11 participation [1] - 155:11 participe [3] - 46:1, 5; 48:2 participent [1] - 95:9 participer [1] - 103:5 participez [1] - 55:11 participé [10] - 7:13, 18; 58:18; 67:20; 90:8; 102:21; 103:8; 145:21; 148:12; 152:22 particularités [1] - 17:17 particulier [5] - 83:20, 22; 86:18; 103:4; 106:2 particuliers [3] - 18:4; 43:15; 105:16 particulière [3] - 9:19, 22; 186:5 particulières [1] - 33:5 partie [32] - 7:15; 54:11; 55:22; 63:5; 69:8, 20; 75:14; 86:21; 90:23; 99:18; 106:15; 107:16; 109:13; 113:5; 114:11, 17; 134:15; 135:25; 151:9; 158:8; 171:25; 216:5; 223:9; 231:25; 232:1; 235:10; 244:16; 245:10; 266:7; 270:23 partiel [1] - 125:23 partiels [1] - 16:6 parties [3] - 4:14; 114:6; 156:25 partir [6] - 15:7, 10; 41:17; 111:12; 236:18; 256:11 parvenir [3] - 197:10; 212:23; 232:11 passage [14] - 27:7; 36:17, 22, 25; 37:18, 23; 38:3, 5; 41:1; 96:4; 160:9, 25 passages [1] - 240:16 passait [5] - 11:14; 25:9, 13; 121:1; 125:15 passe [20] - 10:18; 12:3, 11; 17:9; 18:10; 26:16; 34:6; 40:7, 24; 42:11; 44:18; 47:1; 75:4; 103:3; 133:1; 144:20; 184:18; 205:20; 237:17; 245:14 passent [1] - 185:22 passer [6] - 31:12; 32:1; 37:11; 74:1; 113:17; 221:20 passives [4] - 107:4; 111:5; 112:16; 114:5 passés [1] - 261:12 patients [1] - 150:14 patrimoine [1] - 120:19 patron [1] - 242:12 patrons [1] - 152:5 pause [12] - 55:6, 12; 64:10; 93:15; 96:6; 228:1; 230:4, 8, 17; 232:15; 234:6; 235:4 paye [3] - 17:18; 154:2 payer [4] - 16:20; 119:9; 179:5; 192:16 pays [1] - 138:22 payés [2] - 92:25; 119:10 PDF [2] - 72:16; 74:6 PDG [5] - 218:9; 231:4; 238:1, 9; 239:25 pencher [1] - 63:2 pendant.. [1] - 53:14 pensaient [1] - 140:7 pensent [2] - 111:24; 153:9 penser [2] - 95:5; 133:10 penserais [1] - 195:21 pensée [1] - 141:19 perceptions [1] - 39:11 perd [1] - 103:23 performance [5] - 28:18; 42:9; 111:21; 197:16, 20 permanente [1] - 110:4 permet [3] - 132:8; 224:17; 268:13 permettait [1] - 144:14 permettent [2] - 165:16; 257:16 permettez-moi [1] - 187:4 permettrait [2] - 133:9; 198:21 permettre [3] - 137:25; 241:2; 244:19 permis [28] - 12:17; 13:16, 20; 16:16, 19, 22, 24; 18:7; 20:7; 24:20; 31:23; 45:9; 91:4; 108:21; 128:11; 149:13; 154:1; 164:11; 169:6, 14; 257:4; 260:12; 262:5, 15; 263:12, 17; 278:13 Perron [8] - 5:12; 6:12; 53:23; 55:6, 12; 57:18; 58:21; 146:17	PERRON [3] - 5:16, 22; 6:6 personnalisation [2] - 78:3, 10 personne [17] - 11:7; 32:25; 48:8; 49:17; 54:20; 72:19; 78:2; 104:21; 114:16; 122:1; 125:9; 134:5; 150:7; 263:7; 264:17; 265:1; 270:6 personnel [3] - 132:5; 171:14; 193:16 personnel.. [1] - 192:3 personnelle [3] - 121:18; 122:15; 134:1 personnelles [1] - 94:13 personnes [26] - 13:7; 22:17; 27:15, 22, 24-25; 33:3; 38:7; 45:6; 72:5; 81:11; 101:7, 20; 102:7; 103:19; 105:5; 128:4; 134:6; 142:22; 171:7, 16; 179:6; 227:13; 250:20; 277:15 pertinente [1] - 101:10 pertinentes [1] - 182:13 PES [3] - 34:6, 13; 39:24 pesait [1] - 144:6 petit [30] - 13:9; 19:8; 24:19; 33:9, 20; 41:24; 42:4; 46:8; 54:24; 59:17; 62:17; 79:14; 80:22; 111:18; 130:25; 139:18, 20; 171:16, 18; 208:10; 218:19; 242:6; 253:19; 259:13; 272:11; 275:19; 278:22 petite [7] - 23:15; 48:24; 100:15; 102:19; 113:4; 170:11; 235:13 petites [3] - 42:3; 115:4 petits [3] - 77:15; 203:15 peur [1] - 58:4 peut-dire [1] - 272:11 peuvent.. [1] - 194:20 peux.. [2] - 34:17; 250:14 PGL [5] - 7:14, 16; 69:16; 100:17; 101:14 PGL [1] - 136:15 PGQ [1] - 270:24 phase [4] - 21:10; 22:2; 47:3; 170:13
---	--	--	--

phase-là [1] - 47:3 phases [2] - 18:23; 21:8 Philippe [3] - 49:1; 50:20; 75:17 Philippines [1] - 101:19 photo [1] - 143:12 photos [3] - 110:23 physique [3] - 16:24; 144:24 phénomène [4] - 143:3; 154:13; 155:24; 156:4 phénomène-là [1] - 154:13 pied [2] - 114:3; 115:8 PIERRE [3] - 5:6; 270:22; 271:9 Pierre [8] - 5:7; 205:3, 13, 23; 206:12, 14; 207:6; 217:21 PIERRE-LUC [3] - 5:6; 270:22; 271:9 Pierre-Luc [1] - 5:7 pierres [2] - 116:8; 118:10 pigiste [1] - 8:5 pilote [1] - 41:25 pionniers [2] - 122:4, 6 pire [1] - 28:24 pires [1] - 29:1 piste [1] - 12:14 pistes [1] - 241:11 PIÈCE [1] - 98:23 PIÈCES [4] - 3:1; 53:19; 147:5; 158:23 pièce [36] - 16:24; 55:5; 85:20; 110:2; 158:16; 159:4; 168:22; 173:7; 188:3; 197:3; 200:18, 20; 204:13; 207:11, 22-23; 212:20; 215:24; 218:18; 222:11; 226:4; 231:10, 21; 233:11, 14; 238:6; 240:10; 242:22; 243:8; 246:8; 248:7; 254:21; 259:16; 265:7; 266:19; 268:17 pièce.. [1] - 242:20 pièces [11] - 52:4; 53:2, 7; 127:15; 146:17, 23; 158:20; 165:25; 166:13; 168:4; 203:13 pièces.. [2] - 231:16; 233:6 piège [1] - 156:5 place [18] - 22:16; 25:16, 23; 46:14; 48:3, 12, 18, 20, 22; 51:17; 82:24; 133:16, 19; 155:13; 214:21; 244:9;	252:7; 258:22 place.. [1] - 82:23 placer [2] - 199:17; 206:6 placé [4] - 71:25; 75:3; 79:18; 177:17 placés [2] - 81:25; 277:9 plainte [1] - 60:10 plaisir [3] - 65:16; 272:3; 278:24 plan [65] - 26:19; 27:7; 31:13; 33:15; 34:16; 36:17, 22, 25; 37:18, 23; 38:3, 5; 39:6; 41:1, 11; 42:12; 48:2; 62:1; 95:14; 102:21; 113:5; 130:16; 135:13, 15, 18-19; 136:10, 12, 15-16; 181:7; 198:19; 222:7; 224:16; 229:9, 18; 231:6; 235:15, 18; 236:15, 21; 237:2, 9, 20; 238:13-16, 18; 239:17; 240:5; 241:7, 10; 243:24; 245:17; 248:13; 275:24; 276:6; 278:6 plan-là [3] - 48:2; 235:18; 237:2 plan.. [2] - 236:21; 238:16 plancher [1] - 192:17 planification [7] - 10:23; 101:8; 160:3, 19; 164:19; 262:2 planifié [2] - 75:11; 136:7 plans [6] - 25:23; 180:18, 25; 187:15; 251:18, 23 plans.. [1] - 180:25 plaques [1] - 154:2 plateforme [1] - 91:7 plaît [7] - 55:18; 66:20; 150:16; 188:5; 208:8; 232:13; 234:21 plaît.. [1] - 98:11 plonger [1] - 156:1 plupart [1] - 152:21 plusieurs.. [1] - 22:14 plutôt.. [1] - 244:12 poigne [1] - 275:16 pointe [1] - 106:20 points [1] - 59:14 policiers [1] - 155:3 politique [2] - 190:3; 227:11 politiques [6] - 160:4,	10; 161:13; 168:21; 268:6, 24 ponctuel [1] - 211:18 pont [3] - 169:19; 181:10; 228:2 population [4] - 186:12, 16; 201:25; 262:14 porte [40] - 26:5, 21, 25; 27:1, 4-5, 10, 12-13; 28:5; 33:23; 35:5, 8-9, 13-14, 19, 21; 36:8, 14, 16, 24; 37:7, 11, 15; 38:10; 39:9, 13; 55:21; 56:16, 21-22; 58:6; 134:6; 206:8 Porte [1] - 55:25 porte-là [5] - 27:12; 35:8; 37:15; 56:16 porte.. [1] - 35:12 portefeuille [6] - 218:25; 255:4, 6; 265:22; 267:12; 273:23 porter [1] - 175:2 portes [5] - 26:1, 3; 53:12; 56:21; 58:2 portes.. [1] - 26:17 portion [5] - 17:4; 21:14; 38:1; 135:11, 19 portion-là [2] - 135:11, 19 portions [3] - 17:2; 33:14; 139:24 portrait [4] - 107:16; 188:19; 266:21; 267:10 portraits [1] - 267:25 porté [2] - 242:17; 257:22 portée [7] - 33:11, 20; 162:24; 164:5; 198:5; 199:9; 243:2 portées [1] - 177:24 pose [4] - 165:12; 184:11; 185:5; 269:23 poser [8] - 5:20; 61:15; 65:2; 157:12; 169:17; 191:19; 271:3; 277:8 poser.. [1] - 93:17 position [2] - 139:4; 214:1 positionne.. [1] - 69:4 positionnerait [1] - 88:4 positionné [1] - 235:17 positionnée [1] - 64:5 possibilité [2] - 95:3; 212:11	possible [21] - 11:15; 13:6; 18:15, 22; 33:10; 35:24; 38:9; 78:18; 85:25; 86:1; 95:15; 113:4, 25; 127:24; 173:18; 179:21; 207:16, 18; 247:21; 257:14; 264:24 possibles [1] - 253:10 possède [2] - 106:17; 176:20 post [3] - 99:12; 236:18; 252:3 post-dialogue [1] - 99:12 post-déploiement [1] - 252:3 post-implantation [1] - 236:18 poste [5] - 16:25; 77:6; 82:7; 111:13; 160:19 postulé [1] - 160:14 posture [1] - 11:1 posé [1] - 187:13 posées [3] - 166:1; 176:25; 188:7 poteau [1] - 117:7 potentiel [2] - 112:5; 136:4 potentiels [1] - 133:18 pourcentage [4] - 113:23; 261:13, 16; 274:18 pourcentage.. [1] - 261:5 pourcentages [1] - 261:23 pourra.. [1] - 149:21 poursuivre.. [1] - 52:22 pouvais [2] - 24:12; 145:7 pouvait.. [1] - 12:24 pouvoir [2] - 180:2; 251:24 pouvoirs [1] - 252:21 PowerPoint [1] - 151:3 PQI [1] - 176:14 pragmatique [1] - 272:12 pratique [8] - 115:24; 127:25; 151:13; 152:9; 153:17; 177:13; 203:17; 205:16 pratiques [7] - 109:5; 111:16; 112:11-13; 130:18 premier [16] - 67:17, 22; 68:18; 75:12; 86:4; 102:2; 103:10; 105:24;	137:1; 159:15; 181:21; 202:2; 207:13; 218:20; 238:22; 240:25 Premier [1] - 254:21 premier.. [2] - 86:4 premiers [7] - 41:18; 82:13; 104:3; 124:8; 205:18; 249:16; 252:12 première [22] - 10:22; 19:2; 22:2; 48:7; 53:25; 75:8; 102:10; 110:20; 114:21; 129:12; 139:3; 150:3; 151:12, 20; 154:22; 171:23; 203:5; 213:8; 240:15; 258:7, 10; 271:24 Première [2] - 150:9; 264:12 premièrement.. [1] - 129:12 premières [3] - 82:17; 116:8; 118:10 prendre.. [2] - 21:1; 139:5 prendrons [1] - 209:13 pression [4] - 37:10; 87:14; 89:16 pression-là [1] - 87:14 prestation [3] - 29:3; 33:18; 263:7 preuve [6] - 53:16; 99:18; 152:1; 222:18; 232:2; 253:21 Price [1] - 100:21 principal [2] - 168:1; 266:5 principale [3] - 195:8; 206:7; 264:13 principales [2] - 10:20; 78:20 principaux [3] - 54:16; 184:1; 253:4 principe [1] - 129:21 principes [1] - 112:23 printemps [6] - 14:7, 9, 19; 15:3; 161:21 priorisait [1] - 50:5 priorité [2] - 176:23; 184:24 priorité-là [1] - 47:12 prise [13] - 29:10, 12; 32:8; 37:8; 115:1; 128:10; 169:24; 173:10; 222:6; 224:4, 19; 226:23; 240:8 prises [3] - 180:4; 192:11; 252:1
--	--	--	--	---

prises.. [1] - 246:5 privileges [1] - 110:8 privilegié [1] - 118:7 privé [2] - 60:13; 100:19 privés [1] - 154:15 Prix [1] - 3:4 prix [2] - 97:23; 98:15 probat [1] - 58:7 problème [12] - 21:10; 23:7; 42:11, 21; 43:3, 21; 48:10; 95:21; 127:22; 140:4; 276:9 problèmes [8] - 45:1, 19, 24; 46:2, 6; 131:7; 153:6 problèmes.. [2] - 116:19; 151:11 problématique [18] - 20:20; 42:18; 106:18; 115:15; 117:9; 119:14; 123:16; 124:12; 133:8; 152:21; 154:4; 155:2; 156:6; 222:21; 273:10; 276:4 problématique-là [1] - 156:6 problématiques [15] - 18:1; 24:25; 25:12; 40:3; 42:3; 43:18; 44:8, 16; 51:7; 60:1; 116:4, 10-11, 20 process [1] - 71:11 process-là [1] - 71:11 processent [1] - 20:3 processus [37] - 12:8; 13:15, 17-18; 22:5; 48:1; 60:25; 61:8; 80:25; 86:25; 103:21; 108:16; 122:19, 25; 123:16; 125:11; 130:20; 131:6, 9, 20, 23-24; 132:14, 17, 24; 139:8; 141:4; 150:10; 151:21; 152:5; 155:12; 156:7; 163:4; 183:6; 195:7; 237:24 Processus [1] - 3:10 processus-là [1] - 48:1 prochaines [5] - 170:4; 211:23; 263:22; 265:8 prochains [2] - 202:15; 211:24 proclient [3] - 60:6, 16; 61:18 procède [2] - 177:24; 178:25 procéder [3] - 96:25; 175:23; 266:18 procédure [1] - 49:20	procédure-là [1] - 49:20 procédures [3] - 43:5; 44:6, 15 procédés [1] - 262:22 production [15] - 37:24; 40:25; 53:6; 68:22; 113:11; 123:2; 125:7; 130:22, 25; 131:4; 143:2; 162:1, 6 production.. [1] - 113:12 produire [2] - 53:2; 217:8 produisait [1] - 265:5 produit [8] - 30:4; 61:1; 72:11; 119:22; 128:21; 269:11, 20; 271:20 produite [2] - 242:20; 243:21 produits [1] - 72:6 professionnel [4] - 3:12; 6:16; 100:11; 255:5 professionnelle [3] - 70:6; 158:15; 264:16 professionnelles [1] - 94:12 professionnels [2] - 158:9; 255:1 profil [1] - 6:20 profiter [1] - 250:25 progiciel [3] - 152:25; 153:5 programmation [2] - 87:7, 17 programme [22] - 6:17; 69:8; 104:2, 25; 107:21, 25; 114:21; 121:22; 123:14; 130:14; 142:23; 144:8, 13, 16; 150:7, 24; 162:23; 198:3, 15, 18; 224:22 programme-là [1] - 107:25 programmes [20] - 101:4, 9; 117:22; 123:19; 125:1; 130:3; 160:4, 11; 161:13; 168:10, 21; 197:6, 19; 199:2, 10, 13, 22; 268:6, 25 progresse [1] - 222:15 progressive [1] - 41:22 progressive.. [1] - 247:10 projection [2] - 114:18; 220:24 projet [121] - 3:7; 6:6;	7:6, 13, 20; 8:16; 10:9; 11:17; 14:8; 23:14; 26:6; 29:22; 47:11; 55:25; 58:17; 59:11; 60:17; 61:25; 62:2, 22; 64:4; 67:6, 12; 68:1, 15, 18, 23; 69:2, 13, 16, 21; 71:17; 74:13; 81:20; 82:4, 22; 89:1, 13, 15, 19; 90:7, 9, 22; 91:24; 94:1, 10; 101:4; 102:2, 14, 16, 25; 103:5, 25; 105:20; 106:1; 112:20; 118:21; 133:3; 143:21; 160:13; 161:7; 168:8; 170:12, 14; 178:17; 194:7; 197:24; 198:16; 199:3, 10-11, 18; 200:10; 201:7; 204:11; 205:11, 20; 213:17; 214:4, 10, 20; 215:12, 16, 22; 216:12, 22; 220:11, 14; 226:19; 231:2; 232:20; 233:1; 234:8; 235:20; 236:4, 25; 238:19; 239:25; 240:19; 241:4, 10; 243:25; 244:14; 245:15, 25; 246:4; 255:23; 256:2, 6; 263:4, 10; 277:25; 278:2 projet-là [3] - 47:11; 199:18; 200:10 projet-là.. [1] - 47:11 projet.. [2] - 84:13; 88:20 projeter [1] - 113:18 projets [30] - 8:5; 26:23; 63:2, 17; 95:7; 130:19; 151:6; 167:13, 16, 25; 168:14, 16, 19; 178:14, 16; 198:9; 200:15; 205:6; 206:25; 207:1; 209:9; 222:19; 233:7, 19, 22; 237:14; 278:4 projets.. [2] - 90:2; 167:15 projeté [2] - 210:6, 10 prolongation [1] - 235:2 promis [1] - 41:11 prononcer [1] - 277:1 propos [1] - 255:13 propose [3] - 163:12; 196:14; 202:25 proposé [2] - 72:21;	133:5 proposé.. [1] - 30:16 proposée [1] - 103:16 propre [4] - 73:4; 156:5; 178:11, 20 propres [4] - 178:11, 16; 179:4; 207:1 protéger [2] - 128:13; 137:24 prouver [1] - 47:21 proviennent [1] - 116:1 provient.. [1] - 175:10 provisoire [1] - 213:21 prudent [1] - 211:24 préalable [2] - 69:15; 242:7 prébudgétaire [1] - 176:10 précis [1] - 142:8 précise [2] - 56:8; 196:1 préciser [7] - 68:4; 98:25; 157:25; 162:24; 164:20; 221:13; 269:22 Précisez [1] - 76:21 précisez [1] - 104:24 précision [5] - 119:24; 122:7; 148:2; 265:11; 270:13 précédent [1] - 45:6 précédente [3] - 238:15, 17, 24 précéder [1] - 167:22 prédécesseur [2] - 9:23; 160:17 prédéterminée [1] - 27:9 prélevée [1] - 49:21 prélevés [1] - 49:24 prélèvement [1] - 17:18 prélèvements [2] - 14:2; 49:19 prénom [1] - 65:25 préoccupation [2] - 137:3; 140:3 préoccupation-là [1] - 137:3 préoccupations [1] - 137:6 préoccupés [1] - 139:13 préparation [9] - 15:15, 23; 36:21; 40:8; 44:5; 120:20; 122:24; 201:17; 232:11 prépare [2] - 130:6; 269:16 préparer [1] - 14:24	prépondérante [1] - 253:21 préposés [8] - 42:17; 43:8, 21; 260:12; 262:5, 15; 263:11, 17 présager [1] - 215:6 présence [3] - 144:17; 145:23 présent [8] - 10:2; 28:2; 56:7, 12; 133:2; 141:13; 144:4 Présentation [2] - 3:7, 9 présentation [6] - 29:16; 75:5, 8; 244:13; 245:10, 15 présentation-là [1] - 245:10 présentations [2] - 53:11; 145:22 présente [16] - 75:6, 12, 22; 76:1; 78:22; 79:10; 182:3; 192:12; 203:20; 211:3, 6; 240:20; 241:21; 261:5; 269:12 présente.. [1] - 231:11 présenter [8] - 6:15; 28:10; 65:8; 100:10; 165:15; 184:13; 234:19; 245:11 présentes [1] - 194:16 présentez [1] - 138:6 présentiel [1] - 70:14 présents [3] - 56:18, 20 présenté [10] - 75:9, 17; 148:7, 15; 166:6; 197:22; 240:2, 22; 245:13; 254:1 présentés [3] - 162:2; 165:16; 251:18 présidence [3] - 43:22; 46:11; 47:20 président [2] - 164:21, 23 présidente [7] - 159:25; 162:4; 190:7; 202:9; 219:12; 254:10; 269:17 présume [3] - 19:22; 43:10; 129:1 prévalait [1] - 195:4 prévision [4] - 255:14; 256:1, 9, 20 prévisionnel [1] - 248:23 prévisions [18] - 162:9, 12; 164:24; 165:9, 13, 20, 24; 183:5, 10, 14, 18; 184:2; 204:8; 214:23; 220:19; 223:8;
--	---	--	--	--

269:7 prévisions-là [1] - 165:13 prévisions.. [1] - 220:19 prévoient [2] - 227:19; 256:3 prévoit [7] - 21:8; 113:16; 255:21; 256:8; 258:13, 15; 259:2 prévoyait.. [1] - 214:19 prévues [2] - 162:12; 177:16 préétablies [1] - 26:10 prêt [5] - 21:16; 28:21; 38:9; 57:3; 72:19 prête [3] - 31:2; 36:3; 52:7 prêtes [1] - 30:6 prêts [6] - 23:1; 27:7; 29:8; 36:4; 48:18; 152:24 psychologie [1] - 66:22 public [3] - 124:15; 191:22; 192:7 publics [4] - 154:14, 24; 155:12; 194:17 publique [9] - 159:8; 171:25; 172:12; 197:17; 228:19; 229:12; 250:20; 272:25; 273:1 publiques [1] - 172:14 puce [3] - 255:15; 258:8, 10 puissant [1] - 51:19 puissiez [1] - 16:13 pures [1] - 107:3 purs [1] - 12:8 père [1] - 144:4 pédagogie [1] - 54:3 péjoratif [1] - 189:9 pérenne [1] - 268:14 période [17] - 11:10; 14:5; 23:8; 32:7; 57:6, 10; 109:18; 113:10; 119:3; 160:12; 198:19; 202:1; 217:11; 259:19; 260:5, 20; 263:14 période-là [1] - 23:8 périodique [2] - 220:21; 248:22 périodiques [1] - 180:24	135:1 qu'au-delà.. [1] - 235:23 qu'aucun [1] - 202:18 qu'entendu [1] - 227:8 qu'entre-temps [1] - 170:24 qu'eux.. [1] - 140:6 qu'IBM [3] - 9:2; 94:23; 115:6 qu'IBM-LGS [1] - 9:2 qu'éventuellement [1] - 90:1 qualification [1] - 98:5 qualifier [1] - 264:15 qualitatifs [1] - 118:1 qualité [13] - 30:4, 11; 105:10; 107:9; 108:17; 111:20; 114:24; 118:17; 129:22; 139:7; 155:13; 156:8 quantité [1] - 44:12 quarante.. [1] - 260:6 quart [2] - 41:4; 263:13 quarts [2] - 41:14 quatre [10] - 30:17, 20, 25; 31:13; 43:8; 58:10; 80:11; 198:22; 224:21; 228:15 quatrième [3] - 43:22; 44:19; 153:14 question [40] - 8:9; 53:25; 55:7; 61:15; 86:11; 90:9; 105:25; 122:10, 18; 126:3; 129:12; 130:15; 136:22; 138:18; 143:17; 145:9; 169:17; 171:2; 186:17; 188:16, 25; 190:1; 191:3; 197:5; 200:7; 203:5; 204:18; 215:5; 220:8; 221:10; 226:13; 234:5; 244:3; 256:15; 264:12; 271:3, 14; 277:7 question-là [1] - 220:8 questionne [1] - 184:15 questionnement [1] - 155:10 questionner [1] - 274:8 questionnées [1] - 194:19 questions [39] - 5:20; 51:21, 24; 52:3; 58:20, 23; 65:2; 89:21; 93:6, 11, 13, 15-16; 146:2; 148:2; 149:9; 157:12; 165:12; 166:1; 176:24; 184:11, 15; 185:5;	187:13; 188:7; 189:1, 23; 191:19; 264:8; 265:9; 269:11, 16, 23; 270:7, 11, 13; 272:9; 278:15 questions-là [1] - 184:15 quinzaine [1] - 245:14 quittait [1] - 70:8 quitte [1] - 45:22 quittent [1] - 268:10 quitter [2] - 89:13, 23 quittez [1] - 89:15 quitté [5] - 54:23; 94:9; 105:2; 118:14; 141:22 quotidien [4] - 82:14; 133:20; 153:25; 185:6 Québec [34] - 3:15; 4:21; 5:9; 8:8; 61:4; 101:17, 24; 102:3; 104:11; 117:19; 122:5; 124:15; 128:8, 11; 134:24; 136:24; 137:24; 138:11; 141:15; 142:23; 143:10; 144:1; 150:11; 157:6; 159:9; 160:1; 189:15; 213:20; 271:21; 274:2; 275:3, 6, 8 Québec.. [2] - 273:24; 274:14 Québécois [1] - 139:21 québécoises [2] - 128:12; 139:12	rajoute [1] - 80:19 rajoutée [1] - 35:9 rajoutés [1] - 21:23 ramassé [1] - 71:19 ramener [2] - 239:8 RANGER [10] - 4:16; 6:11; 51:20; 52:21; 53:1, 5, 10; 100:7; 122:8; 147:10 Ranger [5] - 4:18; 5:20; 56:7; 97:2; 99:22 rappelait [1] - 229:17 rappeler [2] - 197:12; 243:22 Rappelez-nous [1] - 250:4 rappelez-nous [2] - 250:4, 6 rappelle [9] - 148:24; 172:8; 181:22; 185:2; 203:24; 217:6; 219:18; 235:4; 242:24 rappels [3] - 185:19; 252:20; 253:22 rapport [43] - 24:25; 25:12; 29:4; 30:18; 31:6; 35:13; 82:1; 86:12; 91:7, 19, 21; 92:21-23; 95:24; 110:12; 114:5; 118:12; 162:6, 14-15, 17, 25; 163:11; 165:20; 168:1; 176:19; 204:22; 205:15; 210:4; 214:9; 216:21; 226:22; 227:3, 20; 235:17; 238:12; 240:21; 242:16; 257:9; 258:6; 261:13; 273:21 rapproche [1] - 67:10 rare [1] - 242:14 rassurer [1] - 178:8 rationalisation [1] - 18:25 rationaliser [1] - 18:15 ratrapage [2] - 50:21, 23 Rebonjour [1] - 65:12 rebonjour [1] - 65:14 recevaient [1] - 44:12 recevez [3] - 109:10; 114:13; 214:3 recherche [1] - 262:1 recommandation [12] - 150:3, 9; 151:5, 12; 152:12; 153:14; 154:17; 155:8; 177:1; 243:10, 22 recommandation-là [1] - 155:9	recommandations [9] - 62:15; 131:11; 149:12, 17; 163:8; 183:19; 272:9; 275:10 recommandations.. [1] - 275:11 recommande [2] - 130:17; 176:4 recommander [2] - 176:18; 182:14 recommandé [2] - 143:1; 180:7 recommencer [1] - 20:20 reconduction [1] - 161:16 reconnaître [1] - 109:9 reconsommer [1] - 123:25 records [6] - 106:5; 109:19, 21; 115:12; 117:12, 14 Records [1] - 109:21 recouvrement [1] - 160:1 recrutement [7] - 180:5; 186:23; 249:4; 250:13, 17-18; 254:7 rectifications [1] - 26:20 rectifier [1] - 257:2 recueil [1] - 165:4 recul [6] - 114:24; 118:5; 136:2; 139:1; 151:18; 152:2 reddition [25] - 41:8; 169:9, 21, 24; 170:4, 22; 173:23; 174:2, 10; 188:17; 193:1; 201:12, 15, 20; 204:4, 6, 19; 208:16; 209:20; 216:3; 222:22; 223:4; 266:25; 267:13 redditions [4] - 41:10; 170:18; 248:4; 268:8 redemande [1] - 236:12 redesigner [1] - 46:9 redonnerai [1] - 221:16 redressement [1] - 187:15 redressés [1] - 185:10 redéposée [1] - 240:3 refermait [1] - 134:7 refléter [1] - 171:19 refusé [2] - 87:10, 19 refusée [1] - 178:23 regard [4] - 194:20; 198:10; 206:13; 229:15
Q		R		
qqs [1] - 9:17 qu'antérieurement [1] -		rabroués [1] - 93:5 raccourci [1] - 34:16 Rachid [1] - 105:1 racontez-nous [1] - 75:5 radar [1] - 206:18 Radio [2] - 67:19, 23 Radio-Canada [2] - 67:19, 23 raison [12] - 9:7; 48:15; 55:12; 87:11; 89:15; 130:12; 143:23; 145:4; 175:18; 264:5; 276:1, 25 raison-là [1] - 9:7 raison.. [1] - 268:11 raisonnable [1] - 30:15 raisons [13] - 94:12; 105:2; 111:18-21; 134:19; 141:19; 143:18; 144:10, 12		

regarder [5] - 33:8; 214:14; 231:21; 248:6; 257:19 regardé [4] - 42:23; 137:7; 168:15; 275:18 regardés [1] - 33:2 regroupe [2] - 164:2; 177:20 regroupement [1] - 267:11 rehausse [1] - 212:13 rehaussement [2] - 214:24; 221:17 rehaussement-là [1] - 221:17 rejets [2] - 113:8 relance [3] - 216:2; 217:10, 25 relation [2] - 55:19; 264:16 relations [4] - 145:1; 189:11, 20 relativement [2] - 167:24; 191:10 relatives [1] - 192:10 relevez [1] - 54:4 reliés [2] - 131:8 relèvent [4] - 189:2; 255:7; 265:10, 25 Relèvent.. [1] - 255:9 remboursement [6] - 169:13; 208:21; 219:23; 220:11; 235:11; 238:12 remboursera [1] - 232:25 remboursés [1] - 201:11 remerciant [1] - 64:7 remercier [1] - 96:2 remettait [1] - 90:9 remettre [2] - 63:11; 240:9 remis [1] - 194:25 remis.. [1] - 215:22 remise [7] - 215:3; 226:19, 22; 235:8; 236:13; 238:18; 240:6 remiser [1] - 86:24 remiser.. [1] - 86:24 remises [2] - 226:24; 247:22 remobiliser [1] - 11:12 remonte [1] - 229:4 remplacer [4] - 10:2; 91:11, 14; 192:17 remplacés [1] - 9:21 remplir [1] - 83:8	Renaud [6] - 197:10; 13-14; 198:4, 6; 199:2 rencontrait [1] - 80:10 rencontre [37] - 27:14; 16; 28:2, 5; 29:9; 35:18; 38:10; 56:4, 13; 57:17; 90:19, 21; 180:18; 200:7; 203:1, 9, 11; 208:14, 25; 231:8; 232:12; 241:19; 242:3, 10, 16; 243:18; 244:2, 5, 10; 245:1, 8; 255:13; 257:23; 259:12 rencontre-là [6] - 28:2; 29:9; 56:13; 242:10, 16 rencontrer [1] - 252:13 rencontres [12] - 19:3; 53:12; 90:8; 183:25; 186:1; 205:13; 231:1; 248:23; 249:3, 25; 253:4 rencontré [3] - 133:17; 202:10, 12 rencontrées [1] - 170:15 rencontrés [2] - 251:17; 275:23 rendements [1] - 199:4 rendez-vous [3] - 178:9; 199:5; 254:3 rendre [4] - 77:4; 169:2; 173:11; 265:3 rends [1] - 139:1 rendu [9] - 25:10; 85:15; 104:2; 107:17; 131:1; 132:2; 146:22; 221:10; 264:3 rendus [14] - 14:18; 16:6; 23:13, 18; 26:11, 23; 35:12; 38:19; 204:3; 243:15; 249:9, 24; 263:24 renommer [1] - 105:9 renouveler [1] - 91:4 renouvelle [1] - 154:1 renouvellement [3] - 18:5; 31:22 renouvellements [1] - 14:3 rentre [1] - 197:20 rentrer [3] - 35:2; 113:3; 264:23 rentrez [1] - 10:8 rentré [2] - 9:17; 87:25 rentrée [1] - 271:18 René [7] - 9:17, 23; 11:11; 13:11; 28:12;	40:11, 20 repenser [1] - 46:10 replanification [1] - 11:14 report [5] - 29:15; 182:5; 213:24; 214:9; 254:2 reporte [1] - 35:4 reporter [2] - 29:10; 174:5 reposait [1] - 148:25 reposer [1] - 278:14 repousser [1] - 63:17 reprendre [2] - 51:1, 5 reprise [2] - 147:19; 230:14 REPRISE [5] - 52:16; 96:11; 147:16; 156:22; 230:11 Reprise [2] - 52:19; 96:14 reprises [3] - 48:6; 54:2; 78:25 reproche [2] - 28:25; 37:7 reproduire [1] - 152:23 représentations [1] - 40:12 représente [1] - 171:20 représenter [2] - 65:18; 136:15 requis [10] - 176:13; 202:19; 235:12, 15, 19; 236:8, 15; 247:24; 263:18; 266:13 requisites [3] - 176:22; 182:14; 217:3 requièrent [1] - 176:8 respect [6] - 178:3; 195:11; 222:24; 223:10; 224:17; 230:22 respectant [1] - 126:9 respecte [5] - 128:19; 145:6; 169:11; 179:20; 185:16 respecter [14] - 106:24; 171:12; 172:6, 17; 187:12, 25; 192:14; 204:6; 225:9; 234:15; 251:7; 252:11, 13 respectera [2] - 202:19; 234:13 respecté [8] - 142:2; 174:25; 186:21; 192:25; 193:9, 19; 278:6 respectée [1] - 252:19 respectées [3] - 181:4;	244:25; 257:15 respectés [2] - 17:23; 251:12 responsabilité [10] - 85:21; 162:25; 165:14; 198:4, 16; 217:5, 12; 219:1; 223:14; 275:2 responsabilités [14] - 68:19; 74:21; 77:18; 78:20; 80:23; 82:10; 161:5; 205:15; 206:11, 15; 235:21; 252:21; 277:4 responsable [26] - 100:16, 24-25; 101:1, 3, 8; 102:6, 17; 104:21; 130:15; 136:12; 137:10, 13; 141:23; 188:23; 189:11; 193:18; 197:18; 206:4; 219:17; 255:4; 266:12; 270:10; 277:5 responsables [1] - 165:2 resserrement [1] - 181:6 resserrer [5] - 250:8, 11; 251:21; 253:6 ressortir [2] - 260:17; 262:8 ressources [14] - 34:19, 22; 101:16; 102:12; 109:2; 114:19; 117:17; 159:14; 167:14, 16; 176:22; 261:1; 262:1 reste [11] - 26:24; 39:17; 76:2; 96:2; 103:2; 105:12; 112:22; 130:13; 235:20; 245:14; 251:9 restez [1] - 12:5 restructurer [1] - 13:9 restées [1] - 128:25 restées.. [1] - 128:24 retirer [1] - 223:15 retiré [2] - 229:20 retirés [1] - 186:11 retombait [1] - 43:6 retoucher [1] - 22:19 retour [6] - 8:2; 38:15; 143:25; 181:7; 184:22; 235:11 retournait [1] - 25:19 retourner [1] - 16:24 retourné [1] - 97:24 retournés [1] - 207:4 retours [1] - 203:14 Retraite [1] - 275:5	retraite [1] - 160:17 retraits [1] - 33:20 retrouver [3] - 10:18; 206:9; 231:19 revalider [1] - 153:10 revenait [1] - 86:3 revenir [9] - 35:24; 70:10; 97:10; 182:16; 186:17; 195:25; 215:23; 228:1; 246:8 Revenu [4] - 159:9; 160:1; 274:14; 275:3 revenus [5] - 19:7; 164:10; 178:12; 213:7; 274:25 revisiter [1] - 221:9 revoir [3] - 46:19; 65:16; 221:21 revu [2] - 115:14; 156:8 Revue [1] - 3:7 revue [1] - 55:24 reçoit.. [1] - 186:18 reçoivent [1] - 275:6 reçus [1] - 50:25 RICEFW [6] - 86:8, 17, 19, 21 rigide [1] - 116:14 rigoureuse [1] - 264:18 rigoureuses [1] - 184:8 rigoureux [1] - 227:18 risque [25] - 112:2, 4; 113:1, 22; 115:25; 117:24; 125:11, 14; 137:8, 17, 25; 139:10, 18-21; 142:19, 24; 143:7; 151:10; 155:4; 180:16; 235:24; 249:2 risque-là [2] - 137:17, 25 risquent [1] - 251:16 risques [2] - 112:2; 153:11 RITI [1] - 157:2 Riti [1] - 157:3 road [1] - 245:5 Roberge [2] - 266:23; 267:11 robotique [2] - 100:14 Rodrigue [15] - 178:13; 197:8; 205:4, 13, 24; 206:12, 22; 207:6; 216:6; 217:16, 21; 222:21; 231:25; 265:14 ronde [1] - 16:3 rouge [5] - 28:20; 36:5; 117:7; 188:10 roulant [3] - 45:4;
---	--	--	---	---

159:12, 24 Rouleau [1] - 54:19 roulez [1] - 123:18 route [4] - 10:24; 115:19, 23; 152:8 routes [1] - 63:14 routier [7] - 43:10; 115:18; 118:4, 21; 154:22; 213:19 routière [1] - 256:18 rouvre [1] - 95:25 rouvrir [1] - 91:20 Roy [2] - 5:8; 9:17 rubrique [1] - 268:19 rubriques [1] - 205:18 rue [1] - 117:7 RÉJEAN [3] - 5:16, 22; 6:6 règle [2] - 12:18; 153:18 règlements [1] - 60:4 règles [23] - 13:4, 6; 47:23; 59:23; 60:2, 7, 10, 13; 61:11; 120:21, 24; 126:9; 130:1, 5; 133:21; 134:2; 154:4; 179:20; 257:14; 278:8, 10 règles-l� [3] - 13:6; 60:10; 278:10 réaction [1] - 79:9 réalisait [1] - 125:2 réalisation [4] - 118:20; 170:13; 229:10; 238:20 réalise [4] - 46:17; 95:12; 145:14; 161:13 réaliser [2] - 201:7; 234:4 réaliste [2] - 11:15; 95:5 réalisée [1] - 171:10 réalité [1] - 251:25 réalité-l� [1] - 136:16 réaménagés [1] - 182:8 réappliquer [1] - 130:5 récent [2] - 181:14, 17 récentes [1] - 110:24 réception [1] - 78:13 Réception [1] - 213:20 récupération [2] - 7:2 r�curre�nt [1] - 153:12 r�curre�nte [3] - 211:15, 22; 221:17 rédige [1] - 206:10 réducteur [1] - 272:12 réduction [3] - 185:16; 228:11; 272:17 réduire [4] - 32:16; 35:1; 248:14; 263:6	réduites [1] - 45:15 réduits [2] - 38:19; 249:6 réel [4] - 174:12, 21; 247:2; 251:24 réelle [8] - 123:13; 129:20; 132:1; 248:12, 16, 20; 249:13 réelle.. [1] - 228:6 réelles [7] - 127:1, 14; 129:18; 130:24; 141:1 réels [1] - 127:20 réessaie [1] - 80:17 réexécuter [1] - 124:5 réflexion [1] - 257:25 réfère [3] - 207:22; 257:14; 261:14 référence [7] - 26:3; 32:19; 54:20; 55:16; 56:5; 128:1; 223:23 référé [1] - 246:9 région [1] - 70:18 régis [1] - 272:25 réglaient [1] - 38:24 régler [3] - 48:23; 49:16; 83:14 régression [1] - 22:21 régulariser [6] - 231:14; 240:8; 245:19; 247:20, 22; 249:8 régularisé [1] - 181:9 régularisés [1] - 242:25 régulière [1] - 174:1 réitérer [1] - 243:1 Réjean [1] - 5:12 rémunérées [5] - 171:8, 20; 172:11; 174:16, 19 réorganisation [1] - 251:7 réouverture [1] - 94:24 réparti [1] - 187:23 répartition [2] - 234:19; 267:8 r�pliqu�nt [1] - 77:13 répondait [1] - 231:6 r�pond�nt [1] - 131:6 répondre [14] - 44:11; 61:2, 9; 133:18; 135:7; 145:20; 171:2; 188:9; 189:23; 234:10; 244:3; 263:2; 270:7, 10 réponse [13] - 19:23; 97:19; 126:24; 138:18, 24; 187:7; 188:10, 13; 212:25; 220:15; 249:14; 269:17 Réponse [1] - 3:5 répète [1] - 183:9	répéter [5] - 59:12; 132:15, 18; 166:6; 250:15 répétitif [1] - 153:12 réseau [4] - 43:10; 71:15; 154:22; 213:19 réseaux [2] - 164:2; 191:22 réserve [2] - 194:10; 195:6 résignaient [1] - 92:24 résolution [4] - 38:17; 45:24; 46:1, 6 résolutions [1] - 50:4 résorber [5] - 180:22; 212:7; 224:12; 234:2; 258:21 résorption [3] - 181:1; 209:19; 237:21 résoudre [3] - 25:25; 42:13; 44:25 résultat [4] - 18:11; 57:13; 123:8; 151:10 résultats [2] - 55:21; 210:4 résulté [1] - 137:19 résumé [2] - 101:21; 119:19 résumer.. [1] - 221:6 résumé [2] - 119:20; 257:23 résumée [1] - 137:23 rétabli [1] - 236:10 rétablir [2] - 187:16; 258:16 rétroaction [3] - 123:17; 126:17; 130:5 réussi [1] - 267:2 réussissait [1] - 19:14 réutilisation [1] - 86:1 réviser [5] - 93:6, 16; 197:22; 198:1; 201:2 révision [7] - 197:5, 19; 198:3, 18; 199:2, 12; 224:21 réévaluer [1] - 211:14 réévaluera [1] - 212:1 réévaluerons [1] - 209:14 r��le [20] - 46:2; 85:23; 102:20; 103:14; 104:25; 114:22; 144:7, 14; 145:8; 164:21; 167:24; 168:7; 182:21; 183:1; 187:24; 188:20; 203:6 r��le.. [1] - 144:16 r��les [3] - 100:22; 134:8; 205:15	S s'accentue [2] - 243:15; 247:5 s'accumule [1] - 144:2 s'adresse [1] - 224:10 s'alignait [1] - 19:6 s'apprend [1] - 87:17 s'assurait [1] - 12:20 s'assure [3] - 143:4; 185:9; 278:5 s'assurer.. [1] - 12:7 s'attarde [1] - 195:3 s'attend [3] - 23:17, 20; 40:18 s'attendait [2] - 203:23; 250:3 s'autofinance [1] - 274:19 s'autofinancer [1] - 273:6 s'av�rera [1] - 113:13 s'en.. [1] - 172:5 s'essayer [1] - 87:8 s'expliquait [1] - 182:9 s'expose.. [1] - 125:13 s'exposer [1] - 137:17 s'immisce [1] - 253:7 s'informer [1] - 203:16 s'int�resser [1] - 160:9 s'occupent [1] - 257:13 s'optimise [1] - 251:4 s'optimiser [1] - 46:20 s'�chelonner [1] - 170:13 s'�largir [1] - 172:13 s'�tendre [1] - 172:13 S/4 [1] - 90:24 SAAQ [122] - 9:10, 12, 19; 11:7, 25; 13:8; 24:22; 31:21; 32:25; 34:15; 40:13; 42:1; 45:23; 59:5; 61:6, 21; 63:4; 64:4; 68:24; 70:7, 14; 75:13; 76:3; 83:6, 11; 85:21; 94:23; 102:11; 106:1; 111:1; 116:7; 121:10; 125:13, 15; 126:22; 127:12; 128:14, 17; 131:3; 132:9, 16; 133:2; 135:3, 10; 137:1, 11, 14-15; 148:6, 25; 153:25; 154:5, 22; 162:7; 164:3, 10, 14; 165:5, 11, 24; 171:25; 172:3, 15; 174:3; 177:22; 178:6; 180:15; 186:5; 189:19; 191:10; 198:17; 199:8; 204:1; 207:5; 209:11, 23; 215:6; 216:21; 218:1; 219:22; 220:9; 231:4; 232:19; 235:22; 237:1, 21; 238:1; 239:7, 25; 241:5, 14; 242:19; 243:1, 20, 22; 247:19; 249:3; 250:23; 252:16; 253:17, 22; 255:4, 21, 24; 256:5, 12; 257:25; 258:1; 259:2; 262:9, 11; 263:19; 264:13; 269:7; 271:22; 272:24; 273:5, 12; 274:14; 276:14 SAAQ.. [1] - 191:6 SAAQclic [3] - 90:25; 199:11; 242:8 SAAQclic-CASA [1] - 199:11 salaire [1] - 70:22 Salesforce [1] - 69:20 salle [3] - 80:14; 103:20 salle.. [1] - 134:25 sanctionnée [1] - 171:23 sanity [1] - 86:5 SAP [29] - 6:6; 7:10, 17; 8:1, 5; 69:18; 71:9, 12; 72:2, 7; 73:4; 74:9; 76:17, 24; 77:3, 7; 79:10; 85:19; 87:21; 88:9; 90:10; 98:20; 101:15; 133:12; 134:13, 17 SAP.. [2] - 88:23; 99:8 savais.. [1] - 80:24 savait [5] - 18:16; 19:14; 37:12; 48:16; 107:11 savez-vous [1] - 8:21 savez.. [1] - 11:18 saviez [1] - 79:7 Savoie [1] - 11:23 scinder [1] - 223:15 scope [5] - 32:14; 35:1; 58:6; 59:20; 63:20 scrums [1] - 75:9 SCT [11] - 168:2; 199:13; 201:14; 202:13; 208:17, 19; 247:9; 251:22; 268:20; 271:23; 272:22 sctgouv.qc.ca [1] - 267:1 scénario [6] - 17:16, 24; 18:5; 20:6, 19; 25:17 scénarios [24] - 15:16;
--	--	---	---

17:13, 23, 25; 18:8, 16, 25; 19:5, 7, 9, 15, 17; 20:15; 21:17; 22:7; 32:17, 21; 33:5, 7, 9; 34:8; 35:22; 38:18; 44:9 scénarios-là [1] - 17:23 scénarisation [1] - 66:23 secondaire [1] - 144:3 secrétaire [18] - 157:17, 25; 160:2, 7, 10, 17; 167:23; 180:11; 185:25; 215:15; 231:5; 238:2; 239:24; 242:11; 268:23; 269:18; 278:21 secrétariat [18] - 161:6, 12; 167:12; 168:20; 173:4; 182:12; 193:2; 197:18; 199:14; 212:10; 216:11; 224:16; 237:9; 242:18; 266:1, 17; 268:5, 8 Secrétariat [8] - 161:8; 164:6; 168:7; 170:24; 174:6; 176:3; 259:17; 269:3 secrétariats [1] - 161:4 secteur [10] - 24:12; 104:21; 163:11; 191:22; 199:13; 204:25; 217:21; 224:16; 243:21; 255:11 secteurs [6] - 206:5, 10; 241:13; 251:7; 266:13, 16 secteurs-là [1] - 266:16 section [7] - 136:13; 205:15; 206:6, 10, 14; 232:16; 260:17 sections [2] - 21:23; 162:7 semaine [4] - 70:8, 13; 92:14; 171:6 semaines [12] - 21:5; 29:18; 31:7, 14; 37:4; 38:14; 73:15, 19; 82:17; 87:18; 211:23; 244:1 semblable [1] - 238:8 sembler [7] - 142:10; 223:13; 245:7; 249:11; 251:19, 21; 253:20 sembler.. [1] - 211:10 sens [8] - 8:15; 24:19; 32:6; 89:2; 139:10; 144:25; 204:17; 275:3	sens-là [2] - 8:15; 32:6 sensible [2] - 124:16, 19 sentir [1] - 249:23 sept [1] - 132:15 septembre [8] - 45:17, 20; 68:14; 197:12; 222:9; 224:15; 249:16 septième [3] - 66:7; 99:24; 157:14 serais [3] - 121:17; 263:8, 10 Serge [2] - 218:21; 219:6 sert-il [1] - 130:14 servaient [1] - 116:15 servait [1] - 150:22 serveurs [1] - 128:25 servi [1] - 214:18 service [24] - 14:1; 16:22; 17:1; 25:3; 29:3; 42:19; 43:15; 48:23, 25; 49:4, 7; 50:2, 10; 77:21; 192:8, 15; 193:14, 23; 195:12; 201:25; 214:20; 226:19 service.. [1] - 48:23 services [47] - 10:14; 18:3, 6, 13, 20; 21:12; 22:11, 15, 18, 21; 23:1; 24:16, 22; 33:19, 22; 34:1, 9; 36:19; 41:24; 42:2, 5, 7, 17; 43:19; 46:10; 49:25; 50:1, 11, 15; 61:16; 84:8, 16; 150:21; 159:20; 161:19; 176:24; 186:12, 16; 198:22; 227:4; 228:17; 251:5; 262:14; 263:6 services-là [1] - 23:1 seuls [1] - 104:12 show [1] - 245:5 sic [1] - 213:21 SIC [2] - 102:14, 16 signature [1] - 47:18 signature-là [1] - 47:18 signaux [1] - 41:18 signe [1] - 199:16 signe.. [1] - 147:13 signent [1] - 205:19 signer [1] - 203:19 significatifs [1] - 240:21 signification [1] - 121:7 signé [4] - 194:13, 23; 216:24; 218:9 signée [1] - 238:8	silo [1] - 189:10 Simard [2] - 90:16, 20 similaire [2] - 23:23; 145:18 simple [4] - 68:19; 72:11; 129:22; 143:24 simples [1] - 20:15 simplifier [1] - 60:24 simuler [3] - 126:7, 10; 131:3 site [1] - 91:4 situation [51] - 9:19, 22; 11:2, 5, 24; 14:3; 17:15; 26:12; 28:11, 14; 35:11; 38:11; 40:14, 22; 42:18; 43:1; 44:25; 81:18; 150:18; 174:11; 180:21; 181:17; 186:5; 187:17; 195:3; 209:14; 212:5; 215:6; 220:1, 12; 221:18; 227:23; 231:9; 245:19; 249:6, 8-9; 250:11; 251:10, 16, 21; 257:3; 258:12, 16, 19; 259:3, 11; 263:16; 278:14 situation-là [1] - 44:25 situations [17] - 17:21; 33:4; 44:8, 16; 60:8, 10; 61:12; 124:16; 126:6; 127:6, 11; 178:1, 4; 179:22; 185:1; 194:18; 254:1 situations.. [1] - 253:24 situer [2] - 138:10; 163:15 six [8] - 7:3; 31:7, 14; 37:4; 132:15; 149:22; 162:2; 249:16 sixième [1] - 6:3 socio-économique [1] - 262:2 Société [62] - 3:15; 4:21, 25; 5:5; 8:7; 75:7; 83:19; 157:8; 162:15; 164:7; 169:1, 11, 21; 173:11, 22; 175:19; 178:10, 16, 22; 181:18; 182:10, 19; 183:4; 185:13, 16, 18; 188:23, 25; 189:13; 190:17; 192:18; 193:16; 197:24; 200:24; 201:6; 202:7, 19, 25; 207:9; 222:7; 223:20; 224:8, 11; 228:22; 230:22; 232:25; 234:13;	245:18; 247:12; 249:25; 251:20; 255:6, 13, 19; 256:16, 25; 258:20; 271:20; 273:24; 274:1, 5 société [15] - 8:11; 27:17; 98:8; 175:17; 206:25; 208:20; 212:23; 219:24; 220:6; 223:15; 225:1; 227:5; 234:1; 251:3; 258:11 Société.. [1] - 160:3 sociétés [2] - 155:11; 191:23 soi [1] - 101:20 soir [3] - 70:9 sois [1] - 87:25 sois.. [1] - 87:25 solde [3] - 174:13; 175:1, 8 sollicite [1] - 241:1 solution [15] - 11:13; 14:16; 16:9; 23:20; 30:11; 31:2; 33:14; 40:8; 46:5; 48:13; 62:10, 13; 81:22; 117:25; 133:10 solution-là [4] - 11:13; 23:20; 62:10, 13 solutions [4] - 31:15; 133:18; 185:11; 187:20 solutions-là [1] - 31:15 sommes [4] - 176:11; 177:15; 179:5 son.. [1] - 245:5 sonner [1] - 189:9 sortaient [2] - 23:25; 128:17 sorte [13] - 77:11; 179:22; 181:25; 187:11; 204:1; 228:16; 273:8; 274:19; 275:9; 277:4, 6, 24 sortent [1] - 69:10 sortes [3] - 116:19; 153:6; 154:19 sortir [2] - 13:7; 246:10 souffle [1] - 267:2 souhaitable [6] - 58:11; 59:10; 61:19; 63:8, 16, 18 souhaitable.. [1] - 94:2 souhaite [5] - 175:17; 216:23; 221:24; 242:16; 243:22 Souignons [1] - 258:11 soumet [1] - 136:16 soumettre [5] - 183:19;	203:17; 237:9; 241:6; 243:23 soumis [6] - 3:4; 98:16, 19; 99:8; 115:17; 201:17 soumise [1] - 99:1 soumission [3] - 139:23; 145:19; 148:22 soumissionnaire.. [1] - 155:15 source [1] - 123:22 sous-directions [1] - 266:1 sous-ensemble [2] - 123:4; 125:6 sous-ensembles [1] - 126:15 sous-estimer [1] - 151:6 sous-ministre [3] - 159:19; 180:12 sous-partie [1] - 114:17 sous-secrétariat [9] - 161:12; 168:20; 173:4; 197:18; 199:14; 216:11; 266:1, 17; 268:5 sous-secrétariats [1] - 161:4 sous-section [1] - 136:13 sous-tend [1] - 221:25 sous-traitance [3] - 8:22; 54:1, 5 sous-traitant [4] - 54:4, 6, 10; 148:19 sous-traitante [1] - 8:13 souscrit [2] - 97:11, 17 soutenir [4] - 262:14; 269:17 soutien [3] - 34:15; 189:21; 216:23 souvenir [12] - 56:12, 18-19; 57:17; 68:11; 92:12; 111:4; 200:8; 203:4; 204:21; 215:16; 244:11 spécialiste [4] - 75:18; 76:8; 78:23; 79:10 spéciaux [1] - 163:22 spécifique [2] - 74:24; 105:7 spécifiques [3] - 61:12; 106:17; 134:8 spéculatif [2] - 118:15; 135:7 SSBPB [2] - 267:1; 268:4
--	---	---	---	---

stables [1] - 150:15 stade [1] - 11:20 standard [1] - 122:25 standardisation [2] - 24:16; 25:1 standardisées [1] - 85:25 standards [1] - 85:18 statuer [1] - 36:22 statut [4] - 28:21; 39:19; 57:3, 14 stick [1] - 95:14 stimuler [1] - 130:21 Store [1] - 78:6 stratégie [2] - 103:14; 144:15 stratégie [23] - 102:17, 22; 107:24; 108:13; 114:2; 115:16; 130:16; 136:1, 8-9; 143:22; 145:17; 148:13, 19, 23; 149:4; 255:21; 256:8; 257:2, 6 stratégie-là [1] - 136:9 stratégies [2] - 106:5; 114:23 stratégique [1] - 101:9 stress [1] - 82:18 stressera [1] - 93:2 strict [2] - 103:21; 173:23 strike [1] - 80:9 structurant [2] - 21:4; 50:14 structure [6] - 9:13; 43:25; 44:2, 17; 115:14; 141:18 structure-là [2] - 43:25; 44:2 stupéfaction [1] - 79:12 substituer [1] - 192:3 subséquents [1] - 124:2 subtilité [1] - 49:5 subtilité-là [1] - 50:18 subvention [4] - 164:12; 274:5, 12; 275:7 subvention-là [1] - 274:5 subventionner [1] - 164:9 subventions [1] - 274:2 succursale [1] - 42:12 succès [3] - 16:18; 25:3; 35:22 suffisant [1] - 146:12 suggère [3] - 64:12;	84:12; 230:3 suicide [2] - 9:25; 11:6 suite [71] - 3:10; 6:22, 25; 7:9, 13, 23; 8:2; 9:8; 12:19, 24; 14:4; 15:23; 16:10, 17-19, 21, 23, 25; 20:6, 9, 12; 32:7; 37:2; 38:15; 42:4, 20, 23; 45:13; 50:15; 60:8; 62:23; 64:12; 67:14, 17; 68:24; 95:13; 100:16; 103:11; 115:12; 116:5; 126:11; 127:13; 137:18; 160:16; 161:23; 176:6, 25; 177:4; 194:6; 201:13; 208:25; 210:20; 217:16; 226:17, 25; 230:20; 235:15, 24; 236:15; 237:15; 239:23; 241:16; 242:3; 246:17; 247:24 suite.. [1] - 67:22 suites [1] - 219:18 suivaient [2] - 82:3; 170:19 suivant [2] - 169:1; 249:19 suivante [8] - 185:17; 208:23; 209:6; 221:10; 240:25; 248:13; 258:8 suivantes [3] - 197:23; 213:11; 236:7 suivants [2] - 196:16; 238:11 suivent [1] - 269:21 suivi [19] - 94:16; 102:13; 163:1; 167:15; 168:12; 175:4; 186:2; 193:12; 200:15; 211:3; 223:18; 248:4; 256:9; 275:18; 278:2 suivi.. [2] - 58:25; 168:12 suivis [7] - 162:22; 180:23; 216:17; 219:7, 10; 251:23; 253:22 suivra [2] - 275:14 suivre [6] - 162:23; 210:23; 211:17; 221:18; 239:14; 259:23 sujet [6] - 54:1; 137:1; 197:7; 210:19; 224:24; 232:5 sujets [2] - 219:25; 220:10 super [1] - 72:11	superutilisateur [2] - 42:19 superutilisateurs [2] - 43:9, 20 supervision [1] - 168:16 supplémentaire [8] - 13:10; 30:10, 17; 34:21; 119:2; 171:14; 178:23; 239:19 supplémentaires [2] - 13:12; 32:14 support [3] - 85:3; 89:22; 94:2 supporter [4] - 45:16; 62:10, 13; 262:16 support [1] - 133:5 supportée [1] - 91:17 Supposons [1] - 185:12 supposé [1] - 16:2 supposée [1] - 273:6 supérieur [2] - 98:20; 260:25 supérieure [2] - 55:22; 219:2 supérieures [1] - 260:22 supérieurs [1] - 261:20 surplus [5] - 174:13; 175:1, 3, 8; 257:1 surprend [1] - 84:19 surpris [3] - 75:16, 20; 263:3 surprise [3] - 79:12, 19; 233:18 surveillance [1] - 159:21 surveille [1] - 72:23 survenir [1] - 126:7 survoler [1] - 201:5 suspension [1] - 52:4 syndicats [1] - 193:21 système [17] - 7:9; 17:10; 18:11; 46:14; 61:9, 11; 116:2; 126:17; 133:15; 150:14; 172:16; 217:1; 236:17; 244:7, 19; 247:17; 262:18 système-là [2] - 172:16; 244:7 systèmes [10] - 7:6; 63:8, 11; 116:12, 14; 120:11, 19; 128:14; 227:17, 19 systèmes-là [1] - 63:8 systèmes.. [1] - 12:15 systématiquement [1] - 26:7	séance [2] - 55:13; 232:9 séances [2] - 163:6; 230:21 Sébastien [3] - 4:20; 220:3, 16 sécurisé [1] - 141:10 sécuritaire [1] - 213:19 sécurité [11] - 71:14; 75:14; 77:24; 80:12, 17; 83:14; 86:15; 100:25; 134:4; 256:18 sécurité.. [1] - 256:18 sélection [1] - 7:16 sélectionné [1] - 104:13 séparation [1] - 111:4 séparées [1] - 179:15 séquence [1] - 256:22 sûrs [1] - 128:19	14, 25; 75:3; 86:14 techniques [1] - 76:6 techno [1] - 137:22 technologie [2] - 120:12; 167:18 technologies [4] - 60:20; 67:1; 112:1; 204:25 technologique [2] - 11:17; 100:25 technologiques [2] - 111:19; 227:6 Technology [3] - 8:14, 20, 25 temporaire [4] - 16:22; 110:3; 201:21; 202:14 temporaires [1] - 254:1 temps [72] - 14:22; 18:17, 20-21; 19:12, 21; 20:22; 27:9; 30:4, 7, 10, 13; 31:1, 8, 14; 32:9, 12; 33:10; 34:9, 20; 41:6; 44:24; 46:8; 48:15; 54:18; 62:6, 11; 63:19; 70:11, 13; 72:15; 73:10, 12; 74:3, 5; 81:15, 22; 83:5, 12-13; 84:22; 85:3; 95:11; 106:21; 109:17; 113:1, 6; 119:3; 127:5; 144:20; 151:18; 152:12; 153:15; 154:12; 170:24; 171:4, 13; 174:21; 175:22; 178:15; 215:1; 234:17; 245:15, 19; 263:25; 272:8, 13 temps.. [1] - 84:22 température [1] - 26:13 tend [1] - 221:25 tendance [2] - 56:22; 199:16 tenir [2] - 208:19; 241:19 tente [1] - 221:6 terme [10] - 47:6; 123:1; 129:7; 153:7; 198:23; 199:1; 234:7; 274:24 termes [20] - 23:9; 24:2; 26:22; 28:17; 30:10; 49:3; 50:6; 62:20; 98:5; 100:23; 112:1; 114:14; 118:1; 121:12; 122:3; 150:6; 168:13; 275:9 terminait [1] - 25:17 terminal [1] - 143:9 terminer [1] - 182:20 terminer.. [1] - 145:12
---	--	---	---	---

terminé [7] - 6:21; 22:5, 18, 25; 143:19; 155:6; 225:11 terminée [1] - 14:16 terminés [1] - 23:4 terrain [3] - 40:7; 116:9; 117:4 test [12] - 15:8, 10, 24-25; 16:1; 19:21; 86:4; 125:22; 130:19; 140:19 testait [1] - 22:7 teste [1] - 80:17 teste-le [1] - 80:17 tester [6] - 14:16, 24; 33:10; 34:8; 37:13; 38:7 tests [60] - 14:12, 20; 15:11, 13, 20; 16:3, 7, 9, 11; 17:11, 13; 18:18, 23; 19:12, 25; 21:7; 22:3, 8, 23; 23:3, 9, 11, 16, 22-23, 25; 31:2; 32:17, 21; 35:2; 37:17, 20, 24; 39:1, 17; 40:1, 7; 42:4; 45:8; 57:23; 125:24; 127:21; 128:7; 129:14; 132:21, 23; 135:3; 140:11, 20, 22, 24; 141:3, 6 tests-là [7] - 15:20; 17:13; 23:16, 22, 25; 128:7; 135:3 tests.. [3] - 14:12; 18:2; 125:22 testé [1] - 38:24 testés [1] - 23:2 texte [1] - 188:9 THÉRIAULT [30] - 64:11; 66:15; 93:18; 96:22; 97:3, 8, 14; 98:1, 6, 18; 99:5, 11, 19; 157:22; 158:19; 159:3; 166:22; 167:6, 10; 191:18; 196:4, 8, 13; 197:1; 207:17; 208:4; 226:3; 230:16; 232:8; 254:19 THÉRIAULT-MAROIS [30] - 64:11; 66:15; 93:18; 96:22; 97:3, 8, 14; 98:1, 6, 18; 99:5, 11, 19; 157:22; 158:19; 159:3; 166:22; 167:6, 10; 191:18; 196:4, 8, 13; 197:1; 207:17; 208:4; 226:3; 230:16; 232:8; 254:19 thème [1] - 18:10	thèse [1] - 67:19 thé [1] - 276:22 Thériault [5] - 64:10; 65:1; 157:12; 207:21; 253:20 Thériault-Marois [5] - 64:10; 65:1; 157:12; 207:21; 253:20 TI [11] - 16:4; 44:23; 167:25; 168:16; 178:14, 16-17; 207:1; 222:19; 223:14 TI-3 [1] - 19:13 TI-4 [4] - 14:13; 15:7; 19:13 TI-5 [3] - 14:14; 15:8; 19:13 TL.. [1] - 16:4 tient.. [1] - 155:13 TIF [1] - 3:7 TIF-1 [1] - 21:14 TIF-2 [3] - 21:16, 19, 21 tire [1] - 262:12 titre [8] - 8:4; 54:4; 69:3; 158:10; 164:14; 213:11; 260:3; 269:6 tombait [3] - 44:13, 22; 236:11 tomber [4] - 7:20; 95:17; 198:17; 244:21 tombé [2] - 7:5 topo [3] - 35:18; 220:3, 17 total [4] - 3:4; 83:16; 98:16; 159:21 totalise [1] - 101:12 totalité [4] - 16:10; 37:21; 107:17; 111:9 touche [2] - 95:2; 198:7 toucher [1] - 91:5 tour [11] - 66:19; 106:7; 166:12; 167:9; 182:20; 205:24; 253:1; 264:6 tourne [1] - 47:13 tout-le-monde [1] - 91:3 trace [1] - 143:4 traduire [1] - 71:12 traduit [1] - 174:18 train [7] - 14:15, 22; 47:25; 51:12; 59:2; 70:8; 92:16 traitance [3] - 8:22; 54:1, 5 traitante [2] - 8:13; 206:4 traitement [1] - 49:13 traitements [1] - 49:15	traiter [2] - 105:23; 113:8 tranché [1] - 125:16 transaction [1] - 109:23 Transaction [1] - 77:1 transaction.. [1] - 274:16 transactionnelles [1] - 107:1 transactions [3] - 50:22; 133:14; 150:17 transfert [1] - 227:5 transformation [18] - 60:18, 23; 62:2; 63:23; 108:18, 23; 120:17, 21; 122:24; 201:8; 232:20; 233:2; 234:8; 236:8; 240:20; 241:5; 244:1 transformation-là [1] - 63:23 transformé [1] - 129:25 transfère [2] - 120:4; 136:10 transfèrent [1] - 125:3 transférer [2] - 255:24; 257:3 transféré [2] - 159:10; 168:3 transférées [1] - 114:4 transitent [2] - 128:8 transitoire [1] - 128:16 transmettait [1] - 265:5 transmettre [5] - 208:24; 210:20; 224:15; 266:18; 267:18 transmis [4] - 217:4; 237:1; 270:24; 271:23 transmise [2] - 207:24; 216:18 transparentes [1] - 40:6 transport [1] - 218:25 transports [2] - 190:4; 273:23 Transports [21] - 159:11, 22; 160:23; 164:14; 188:15, 22, 24; 189:4, 8, 24; 190:5, 24; 191:6, 9; 218:2, 6, 10; 231:25; 266:23; 270:2; 274:3 travail [26] - 12:2; 15:1; 34:14; 59:8; 70:4; 74:24; 80:1; 94:4; 114:14; 126:10; 133:20; 134:22; 137:4; 161:22; 165:21; 171:8, 15; 183:21; 185:6;	230:21; 231:1; 232:9 travaillaient [1] - 38:6 travaillant [2] - 82:16; 132:3 travaille [6] - 47:10; 136:14; 151:1; 162:5; 189:13; 218:24 travaillent.. [1] - 119:8 travailler [7] - 6:25; 8:10; 66:24; 72:5; 88:8; 152:4; 160:24 travaillerez [1] - 233:7 travaillez [1] - 92:14 travaillez [1] - 84:5 travaillé [9] - 8:24; 29:24; 45:5; 77:6; 83:25; 94:1; 101:24; 152:3; 245:17 travaux [13] - 57:10; 94:17; 107:12; 128:3; 129:6; 130:11; 134:24; 136:20, 24; 138:11; 141:15; 163:16; 278:16 travaux-là [2] - 136:24; 138:11 travers [13] - 7:11; 8:1; 10:19; 17:17; 19:19; 39:1; 44:18; 49:14; 102:5; 109:17; 129:5; 132:19; 133:15 travers.. [1] - 142:6 traversiers [3] - 273:24; 274:1, 5 Tremblay [7] - 54:22, 25; 195:9; 202:11; 203:7; 233:12, 17 trentaine [2] - 101:13; 102:7 tri [1] - 112:15 trois [10] - 7:4; 18:20; 68:23; 73:13; 78:19; 80:11; 143:24; 180:13; 252:22 troisième [2] - 57:1; 233:24 trompe [4] - 26:25; 137:20; 141:5; 253:13 trompent [1] - 115:9 tromper [1] - 112:9 trouvaient [1] - 50:12 trouve [3] - 95:16; 213:5; 258:23 trouver.. [1] - 106:6 trouvez [2] - 24:3; 242:20 truc [2] - 80:16; 277:16 trucs [3] - 74:4; 86:7; 259:9	trucs.. [1] - 24:5 tutelle [1] - 191:6 tutoriel [1] - 73:21 type [5] - 24:2; 116:16; 137:5; 257:11; 271:18 types [2] - 126:6; 129:24 tâche [2] - 83:20, 22 tâches [9] - 10:20; 12:5; 79:14; 85:10, 12-14, 16; 89:17 tâches-là [1] - 12:5 téléphone [3] - 50:1; 77:10; 78:6 téléphones [1] - 77:16 témoignage [6] - 12:3; 93:24; 94:5; 142:16; 148:3; 149:2 témoignages [2] - 106:25; 154:21 témoigner [1] - 110:12 témoigné [2] - 42:6; 232:3 témoin [6] - 93:13, 17; 146:8; 147:22; 208:5; 263:2 témoins [2] - 58:24; 152:2 tête [4] - 59:2; 197:9; 253:23; 276:19 tôt [4] - 85:7; 89:17; 111:18; 123:6
U				
ultramarathons [1] - 45:12 Unis [1] - 101:6 unitaire [2] - 140:14, 19 unitaires [9] - 125:24; 140:12, 20, 24; 141:3, 6 unité [2] - 86:20; 266:12 unités [2] - 7:12, 24 up [1] - 244:23 usuel [1] - 21:24 utile [1] - 278:16 utilisateur [1] - 76:22 utilise [3] - 125:21; 140:25; 216:4 utilisent [1] - 117:4 utiliser [4] - 67:11; 120:22; 126:1; 175:12 utilisé [2] - 79:1; 208:20 utilisées [2] - 22:14; 90:11 utilisés [1] - 169:3				

V	159:25; 190:7	107:8, 22; 108:9, 13, 25; 110:14; 112:20; 114:15; 117:11, 23; 119:18; 130:25; 155:5; 163:10; 187:22	Z	écrire [1] - 149:13
	vidéo [1] - 66:24	vie [2] - 70:6; 131:3	zéro [1] - 79:4	écrit [3] - 121:13; 208:12; 238:2
vacances [2] - 45:7, 9	vieille [1] - 278:1	viendraient [1] - 193:15	Zéro.. [1] - 79:5	écrits [1] - 247:19
valeur [1] - 194:24	vierge [1] - 237:1	vierge [1] - 237:1	•	écritures [1] - 163:25
validant [1] - 132:4	vigie [1] - 51:11	vigie-là [1] - 51:11	• [2] - 210:6, 10	éducation [1] - 82:10
validation [7] - 28:18; 107:7; 113:7; 116:13; 123:19; 132:6	vignettes [1] - 24:21	vignettes [1] - 24:21	»	égard [4] - 37:8; 106:2; 118:17; 194:2
validations [3] - 3:11; 25:15; 121:21	vigueur [4] - 164:17; 172:2; 193:17; 194:7	vigueur [4] - 164:17; 172:2; 193:17; 194:7	». [1] - 3:7	égaux [1] - 109:11
valide [1] - 132:12	VINCENT [10] - 4:16; 6:11; 51:20; 52:21; 53:1, 5, 10; 100:7; 122:8; 147:10	VINCENT [10] - 4:16; 6:11; 51:20; 52:21; 53:1, 5, 10; 100:7; 122:8; 147:10	»..... [1] - 3:11	élaboration [1] - 7:19
valider [9] - 108:16; 117:22; 119:2; 121:4; 123:8; 128:18; 131:6	Vincent [1] - 4:18	Vincent [1] - 4:18	É	élaboration-là [1] - 7:19
validé [1] - 130:18	VINGT [4] - 6:3; 66:7; 99:24; 157:14	VINGT [4] - 6:3; 66:7; 99:24; 157:14	Éric [1] - 242:11	élabore [1] - 136:8
valorisation [1] - 265:21	VINGT-CINQ [4] - 6:3; 66:7; 99:24; 157:14	VINGT-CINQ [4] - 6:3; 66:7; 99:24; 157:14	États [1] - 101:6	élaborée [1] - 148:20
variable [1] - 20:24	vingtaine [3] - 7:25; 123:7; 124:6	vingtaine [3] - 7:25; 123:7; 124:6	États-Unis [1] - 101:6	électronique [2] - 29:3; 33:18
variation [2] - 185:23; 259:23	virtuelle [1] - 120:24	virtuelle [1] - 120:24	Évolution [1] - 3:14	élevé [2] - 117:24; 139:19
variations [8] - 18:9; 99:13; 162:13, 17; 182:19; 184:15; 213:6	vis-à-vis [8] - 183:25; 189:6; 190:6, 12, 15; 200:23; 203:7	vis-à-vis [8] - 183:25; 189:6; 190:6, 12, 15; 200:23; 203:7	Ê	élément [6] - 34:25; 61:18; 62:14; 110:17; 154:16; 244:8
veine [1] - 94:18	visant [1] - 229:9	visant [1] - 229:9	Êtes-vous.. [1] - 39:22	élément-là [2] - 61:18; 244:8
vendre [1] - 143:13	visé [2] - 209:20; 255:23	visé [2] - 209:20; 255:23	É	élément.. [1] - 59:23
vendredi [1] - 110:3	viser [1] - 204:16	viser [1] - 204:16	écart [9] - 181:8; 214:16; 222:24; 224:6; 243:14; 247:4; 275:24; 276:5	éléments [10] - 33:1; 47:16; 55:8; 61:23; 86:22; 138:19; 153:2; 242:17; 245:11; 269:17
vendredis [1] - 70:11	vision [1] - 24:24	vision [1] - 24:24	écarter [2] - 33:5, 7	éléments-là [1] - 245:11
venir [18] - 8:15; 13:10-12; 14:4; 26:1; 34:23; 67:6; 71:18; 162:10; 170:8; 177:15; 192:17; 199:7; 212:9; 223:19; 231:14; 251:1	vision-là [1] - 24:24	vision-là [1] - 24:24	écarts [8] - 165:19; 181:20; 183:23; 185:10; 211:6; 236:19; 251:15; 252:8	émane [2] - 167:12; 259:17
venir.. [1] - 231:20	visitées [1] - 244:17	visitées [1] - 244:17	échange [6] - 175:6; 183:22; 188:15; 190:5; 200:21; 242:14	émanent [1] - 269:3
vente [1] - 18:4	visée [1] - 180:15	visée [1] - 180:15	échange-là [1] - 190:5	émerge [1] - 265:13
ventes [1] - 71:10	vivant [1] - 123:21	vivant [1] - 123:21	échanges [11] - 185:24; 189:5; 204:9; 216:6; 217:20; 219:24; 220:9; 231:10; 247:18; 264:19	émet [1] - 112:13
venu [7] - 172:7; 184:6; 206:2; 228:19; 235:9; 245:21	vivre [1] - 177:14	vivre [1] - 177:14	échangez [1] - 190:22	énoncé [1] - 48:16
venue [1] - 172:13	vocation [1] - 34:7	vocation [1] - 34:7	échangés [3] - 209:9; 233:19; 254:22	énormément [8] - 19:6; 23:17; 40:18; 49:15; 57:23; 59:23; 109:3; 117:24
version [2] - 208:24; 210:21	voie [1] - 199:4	voie [1] - 199:4	échappé [2] - 121:4, 6	époque [1] - 14:18
versus [1] - 264:4	voir [29] - 26:14; 42:25; 53:14; 56:24; 59:3; 62:16; 78:4; 86:6; 98:15; 110:20, 23; 159:5; 168:4; 178:2; 192:15; 207:13; 215:21; 218:20; 223:18; 225:2; 227:23; 236:18; 238:6; 250:1, 3; 261:20; 262:10; 267:7; 277:8	voir [29] - 26:14; 42:25; 53:14; 56:24; 59:3; 62:16; 78:4; 86:6; 98:15; 110:20, 23; 159:5; 168:4; 178:2; 192:15; 207:13; 215:21; 218:20; 223:18; 225:2; 227:23; 236:18; 238:6; 250:1, 3; 261:20; 262:10; 267:7; 277:8	échelle [1] - 23:15	époque-là [1] - 14:18
versée [2] - 164:13; 274:13	voire [2] - 20:16; 37:19	voire [2] - 20:16; 37:19	échelons [1] - 159:18	épuisement [1] - 144:1
vert [2] - 175:13	voix [1] - 93:4	voix [1] - 93:4	échéances [1] - 35:3	équilibres [1] - 202:22
vertu [3] - 39:5; 192:11; 272:24	volet [11] - 10:12; 20:8; 197:20; 198:11; 204:24; 205:1; 222:20; 223:13	volet [11] - 10:12; 20:8; 197:20; 198:11; 204:24; 205:1; 222:20; 223:13	échéancier [1] - 51:13	équipe [26] - 28:23; 34:3; 35:17; 36:2; 38:12; 43:7; 54:11; 80:1, 7; 82:24; 85:21; 116:6; 117:20; 118:8, 16; 133:16, 19-20; 162:5; 163:7, 16; 165:6; 184:3; 199:3; 266:7
veuillez [2] - 150:16; 230:14	volets [2] - 62:24; 262:5	volets [2] - 62:24; 262:5	échéanciers [3] - 11:15; 241:9; 243:25	équipe-là [2] - 54:11; 133:20
Veuillez [6] - 52:13, 19; 96:8; 147:19; 230:8	volume [20] - 31:24; 32:21; 50:6; 106:10;	volume [20] - 31:24; 32:21; 50:6; 106:10;	échéant [1] - 181:1	équipe.. [1] - 118:18
VGQ [1] - 47:13			économie [2] - 256:10, 19	équipes [38] - 12:16; 20:1; 24:17; 25:18, 24; 27:20; 28:6; 29:2, 5-6, 24; 30:5; 32:5; 34:23;
via [1] - 201:19			économique [1] - 177:5	
vice [5] - 43:22; 46:11; 47:20; 159:25; 190:7			écouté [1] - 156:12	
vice-présidence [3] - 43:22; 46:11; 47:20			écran [2] - 77:15; 78:4	
vice-présidente [2] -			écrans [1] - 77:8	

38:2, 6; 39:22, 24;
40:2, 5; 43:3, 17;
44:10; 48:5; 50:9;
57:8; 62:7; 101:6;
105:3, 11; 118:12;
141:23; 165:22; 166:1;
231:9; 267:15
équivalent ^[1] - 171:4
équivalents ^[1] - 174:21
établi ^[1] - 60:9
établir ^[3] - 183:15;
259:3, 11
établissant ^[1] - 161:16
étape ^[8] - 26:11, 16;
125:17; 126:2; 177:3;
237:10
étape-ci ^[1] - 126:2
étape-là ^[1] - 26:11
étapes ^[4] - 20:3;
122:11, 14
état ^[26] - 26:12; 35:11,
25; 40:22; 53:12;
138:14; 158:4; 161:3,
5; 162:13; 165:19;
167:15; 180:23; 211:4;
220:1, 12; 231:8;
235:1; 236:1; 244:4;
251:20; 255:12;
256:22
état.. ^[1] - 165:18
états ^[6] - 10:12, 18;
12:23; 47:14; 51:18;
258:1
étoile ^[1] - 235:13
étroite ^[1] - 183:22
études ^[1] - 69:23
étudiant ^[1] - 67:24
évaluations ^[1] - 95:10
évalue ^[1] - 58:4
évaluer ^[2] - 104:25;
107:13
évalué ^[2] - 44:7;
248:21
évalués ^[2] - 137:14;
139:3
éviter ^[3] - 59:11; 60:10;
278:9
évoluer ^[1] - 104:24
évolué ^[6] - 54:17;
72:14; 74:3; 100:17,
19, 23
évoqué ^[2] - 48:6; 54:2
événement ^[1] - 187:10
événements ^[1] -
179:23