

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 10 OCTOBRE 2025

JOUR 67

COMPARUTIONS :

Me SIMON TREMBLAY
Me ALEXANDRE THERIAULT-MAROIS
procureurs de la Commission

Me SÉBASTIEN LAPRISE
Me AUDREY GAGNON
Me CANDICE DAVISTER
avocats de la SAAQ

Me PIERRE-LUC BEAUCHESNE
avocat du Procureur général du Québec

Notes sténographiques réalisées par
Olivier Bolduc, s.o.

TABLE DES MATIÈRES

PROPOS PRÉLIMINAIRES.....	3
OBSERVATIONS SUR LA PREUVE DOCUMENTAIRE	
(Me Alexandre Thériault-Marois).....	5
(Me Sébastien Laprise).....	48
CONFÉRENCE DE GESTION.....	55
ORDONNANCE DU COMMISSAIRE.....	62
TÉMOIN : DOMINIQUE SAVOIE	
Interrogée (Me Tremblay).....	68

LISTE DES PIÈCES

101_P-2084	Conseil du trésor 18 février 2014..	77
[...]		
101_P-2092	Document cellule de restructuration du 8 août 2025.....	77
101_P-2093	OneNote de la rencontre du 7 mars 2024.....	96

1 - - - - -
2 9 h 33 - DÉBUT DE L'AUDIENCE
3 - - - - -

4 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

5 L'audience du 10 octobre est maintenant ouverte.

6 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

7 Bonjour.

8 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

9 Vous pouvez vous asseoir. Bonjour, Monsieur le
10 commissaire.

11 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

12 Bonjour, Madame la greffière.

13 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

14 Identification des parties.

15 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

16 Bonjour, Monsieur le commissaire, Alexandre
17 Thériault-Marois, pour la Commission.

18 **Me SIMON TREMBLAY :**

19 Bonjour, Simon Tremblay, pour la Commission.

20 **Me SÉBASTIEN LAPRISE :**

21 Bonjour, Monsieur le commissaire, Sébastien Laprise,
22 Langlois Avocats, pour la Société de l'Assurance
23 automobile du Québec.

24 **Me CANDICE DAVISTER :**

25 Bonjour, Candice Davister, pour la Société.

10 octobre 2025

1 **Me PIERRE-LUC BEAUCHESNE :**

2 Bonjour, Monsieur le commissaire, Pierre-Luc
3 Beauchesne, pour le Procureur général du Québec.

4 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

5 Maître Beauchesne.

6 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

7 Alors, Monsieur le commissaire...

8 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

9 Oui.

10 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

11 ... nous avons fait parvenir... en fait, le témoin
12 aujourd'hui devait être madame Valérie Dion de la
13 firme Mallette, un des vérificateurs externes retenus
14 dans le cadre du processus d'appel d'offres. Il a été
15 porté à notre attention cependant hier des conditions
16 médicales suffisamment sérieuses qui ont fait en
17 sorte, là, que madame Dion ne peut pas se présenter
18 et témoigner ce matin. Les parties en ont été dûment
19 informées hier également, de sorte que je vais
20 procéder, là, à exhiber à la Commission la preuve qui
21 est essentiellement documentaire en ce qui concerne
22 Mallette. Donc, je vais produire en bloc les pièces
23 concernées, mais je vais attirer votre attention
24 également sur certains documents, là, dans un ordre
25 chronologique. Alors, je demanderais donc le dépôt

JOUR 67
10 octobre 2025

OBSERVATIONS SUR LA PREUVE
DOCUMENTAIRE
(Me Thériault-Marois)

1 des pièces 100_P-2034 à 100_P-2083.

2 Alors, évidemment, Monsieur le commissaire, je vais
3 procéder avec cet exercice...

4 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

5 Oui.

6 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

7 ... avec beaucoup de prudence, là, compte tenu que
8 c'est notre compréhension de la preuve documentaire
9 qui a été déposée. Donc, voilà. Ça vient... cet
10 exercice-là vient évidemment avec une certaine
11 réserve de ma part.

12 Alors, je commencerais d'entrée de jeu si ça vous
13 convient?

14 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

15 Ça me convient.

16 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

17 Donc, je pense que pour contextualiser le mandat qui
18 a été octroyé à Mallette, on doit commencer par la
19 pièce... le fameux CT de 2015 qu'on a vu à plusieurs
20 reprises devant la Commission, qui a été coté sous la
21 pièce 14_P-13. Peut-être qu'on peut l'exhiber à
22 l'écran rapidement et aller à la section F,
23 c'est-à-dire le dialogue compétitif, donc il se
24 retrouve à la page 3. Donc, lorsque la Société a
25 obtenu l'autorisation du Conseil du trésor de

JOUR 67
10 octobre 2025

OBSERVATIONS SUR LA PREUVE
DOCUMENTAIRE
(Me Thériault-Marois)

1 procéder à un appel d'offres dérogatoire, on a
2 mentionné que parmi les conditions pour ce qui est du
3 dialogue compétitif qui n'était pas prévu dans la
4 loi, le dialogue compétitif se ferait en présence
5 d'un vérificateur externe. Donc, c'est la section
6 soulignée, là, que vous avez dans la... dans la
7 section F. Maintenant, ce qui est important, et
8 évidemment, ça a été... donc, le CT a été approuvé
9 notamment sur cette base. Maintenant, ce qui est
10 important de comprendre dans le mandat de Mallette,
11 c'est que le mandat qui leur a été ultimement octroyé
12 va être plus large que simplement le déroulement du
13 dialogue compétitif. On va viser plutôt plusieurs
14 autres étapes, c'est-à-dire les étapes C à H, donc
15 avant et après le dialogue compétitif également, qui
16 va être sous la supervision d'un vérificateur
17 externe, qui sera Mallette. L'appel d'offres initial
18 pour les services d'un vérificateur externe va être
19 lancé le 22 décembre 2015. Donc, c'est sous la pièce
20 VD46, la cote permanente 100_P-2080. Alors, ce n'est
21 peut-être pas utile de l'exhiber à l'écran, Monsieur
22 le commissaire, puisque, comme je vais vous
23 l'expliquer, il n'y a pas eu de suite à cet appel
24 d'offres initial. Pourquoi? Bien, simplement parce
25 qu'il n'y a eu aucune soumission conforme qui a été

JOUR 67
10 octobre 2025

OBSERVATIONS SUR LA PREUVE
DOCUMENTAIRE
(Me Thériault-Marois)

1 déposée auprès de la Société. Donc, on verra... en
2 fait, je vais vous amener immédiatement à la pièce
3 35_P-162, qui est une pièce, là, qui regroupe toutes
4 les notes du... du RORC à la présidente et chef de la
5 direction, donc, qui, à l'époque, est monsieur
6 Frenette. On va aller directement à la page 77. Et
7 donc, avant d'aller à la conclusion, on va descendre
8 pour aller chercher la mise en contexte... voilà,
9 ici, sur la problématique. Alors, ce qu'on mentionne,
10 Monsieur le commissaire, c'est qu'effectivement, donc
11 comme je vous l'ai mentionné, un appel d'offres a été
12 publié le 22 décembre 2015, pour obtenir les services
13 d'un vérificateur externe, et sept prestataires se
14 sont procuré les documents d'appel d'offres. Donc,
15 sept potentiels soumissionnaires ont obtenu les
16 documents d'appel d'offres en vue d'une éventuelle
17 soumission, mais par contre, un seul a effectivement
18 déposé une soumission parmi les sept, le seul
19 soumissionnaire ici étant la firme Mallette. Donc,
20 les six autres n'ont simplement pas donné suite. Et
21 par la suite, bien, Mallette, après la rencontre du
22 comité de sélection le 1^{er} février 2016, Mallette n'a
23 pas obtenu la note de passage minimale de 70 % de
24 sorte que sa soumission a été écartée, on s'est
25 retrouvés devant aucun soumissionnaire conforme.

JOUR 67
10 octobre 2025

OBSERVATIONS SUR LA PREUVE
DOCUMENTAIRE
(Me Thériault-Marois)

1 La... la Direction de la gestion contractuelle a
2 contacté par la suite les différents soumissionnaires
3 pour obtenir les raisons, là, derrière le fait qu'ils
4 n'ont pas soumissionné, et vous avez ici... vous
5 voyez les quatre puces, là, donc, les raisons pour
6 lesquelles les autres soumissionnaires n'ont pas...
7 les autres soumissionnaires potentiels n'ont pas
8 déposé de soumission.

9 À la suite de ces démarches, Monsieur le commissaire,
10 notre compréhension était que la Société était face
11 à... il y avait deux possibilités, la première,
12 c'était de relancer un nouveau processus d'appel
13 d'offres, mais la Société a plutôt demandé – puis
14 c'est là, donc... d'où la note ici du RORC à la
15 présidente de la Société – ils ont demandé
16 l'autorisation à madame Nathalie Tremblay d'octroyer
17 un contrat de gré à gré avec Mallette en vertu de
18 l'article 13, alinéa 1.4, de la Loi sur les contrats
19 avec les organismes publics. Donc, je comprends qu'il
20 y a eu certaines démarches, là, puis ça a été mis
21 dans les... en pièces également, certaines démarches
22 pour contacter Mallette, leur expliquer le mandat,
23 vérifier leur niveau de confort, leurs références
24 également, pour finalement octroyer un contrat de gré
25 à gré au montant initial de 190 000 \$. Donc, on va y

JOUR 67
10 octobre 2025

OBSERVATIONS SUR LA PREUVE
DOCUMENTAIRE
(Me Thériault-Marois)

1 aller directement sous VD01, sous la cote permanente
2 100_P-2034. La pièce VD01.

3 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

4 Qui serait 100_P-2034 comme vous avez dit?

5 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

6 Oui. Voilà.

7 Donc, suite à l'autorisation, là, que la Société
8 s'est octroyée en vertu de l'article 13 de la LCOP,
9 on va signer un contrat de gré à gré avec Mallette,
10 malgré qu'il soit d'un montant supérieur au seuil
11 admissible pour les contrats de gré à gré. Si on va
12 directement à la page 7, on peut voir, si on descend,
13 là, que le contrat va être signé en mars 2016. Donc,
14 on est quelques semaines seulement avant le dépôt des
15 soumissions dans le cadre de l'étape C. On va aller à
16 la page 20 maintenant. On voit ici le bordereau de
17 prix, Monsieur le commissaire, donc « Nombre d'heures
18 estimé : 1 274 heures », par Mallette, un taux
19 horaire de 149 \$ de l'heure pour un montant total de
20 189 000 \$. Ceci étant, je veux immédiatement vous
21 indiquer le fait que le contrat octroyé à Mallette
22 sera bonifié, donc on va augmenter celui-ci, puis
23 c'est à la pièce VD16 sous 100_P-2049. Je ne pense
24 pas, Madame la greffière adjointe, que ce soit
25 nécessaire de l'exhiber à l'écran. Mais donc, le

JOUR 67
10 octobre 2025

OBSERVATIONS SUR LA PREUVE
DOCUMENTAIRE
(Me Thériault-Marois)

1 montant total payé sera de 260 000 \$. D'accord? Donc,
2 les démarches de Mallette vont se poursuivre dans le
3 temps, davantage d'heures seront requises, de sorte
4 qu'on va... en fait, l'avenant 1 va augmenter le
5 montant du contrat à 268 000 \$, sauf que ce que l'on
6 voit dans le bilan publié sur SEAO, c'est que ce
7 budget-là ne sera pas entièrement consommé. On va
8 payer, au final, environ 260 000 \$, donc quand même,
9 là, un montant de 70 000 \$ de plus que ce qui était
10 initialement prévu, soit 190 000 \$, je le répète.
11 Comme je le mentionnais également, le contrat devait
12 s'échelonner entre le 4 mars 2016 et le 30 novembre
13 2016, mais il sera plutôt prolongé jusqu'au 30 juin
14 2017 qui concorde avec l'octroi du contrat.
15 Maintenant, peut-être simplement se mettre en
16 contexte, là, si on retourne au contrat de gré à gré
17 pour bien comprendre à qui Mallette doit se rapporter
18 pendant l'exécution du contrat. Si on va à la clause
19 8 du contrat, donc on est à la page 3 du document,
20 donc Mallette doit se rapporter à madame Sylvie
21 Chabot de la Direction de la gestion contractuelle
22 qui a témoigné devant la Commission, mais également,
23 là, à monsieur Yves Frenette qui est désigné comme
24 étant gestionnaire du contrat qui a également
25 témoigné devant la Commission. À la clause 10C, on

JOUR 67
10 octobre 2025

OBSERVATIONS SUR LA PREUVE
DOCUMENTAIRE
(Me Thériault-Marois)

1 verra qu'il y a essentiellement, là, deux... bien, il
2 y aura trois représentants principaux de la firme
3 Mallette, madame Valérie Dion, madame Marie-Pier
4 Lelièvre, qui remplacera éventuellement madame Dion
5 comme chargée de projet dans l'exécution du présent
6 contrat, c'est néanmoins madame Dion, là, qui va
7 signer les notes que je vais vous exhiber tout à
8 l'heure, et on a également une autre personne qui va
9 être impliquée. Donc, si on va aux pages 31, 32, 33
10 du contrat, on a les personnes qui vont signer
11 l'engagement de confidentialité. Donc, on voit madame
12 Dion ici de la firme Mallette, à la page 32, donc la
13 page suivante, madame Marie-Pier Lelièvre, et
14 finalement, à la page 33, la troisième personne,
15 monsieur Félix-Antoine Léger, qui a également signé
16 l'engagement de confidentialité. Ma compréhension,
17 c'est qu'il sera principalement, là, le représentant
18 de Mallette lors des séances du dialogue compétitif,
19 l'ouverture des soumissions, et cetera. Maintenant,
20 si on va à la page... à l'annexe 2, donc la page 18
21 du contrat, on va y voir la description des tâches de
22 Mallette. Donc, qui sont, là... je vais vous épargner
23 la lecture, Monsieur le commissaire de l'entièreté,
24 là, du document. Cependant, là, peut-être quelques
25 éléments importants, puis on peut descendre, Madame

1 la greffière adjointe. Donc, on va arrêter ici
2 peut-être. Bon. Donc, on voit, là, le dernier
3 paragraphe avant la section 2, on voit que :

4 « Selon le calendrier... selon le
5 calendrier, les travaux d'évaluation
6 des propositions reçues se
7 réaliseront du 1^{er} avril à octobre
8 2016. »

9 Donc, c'est la fenêtre pendant laquelle Mallette va
10 rendre ses services :

11 « Cependant, les travaux du
12 prestataire de service débiteront le
13 2 mars 2016 afin de lui permettre de
14 prendre connaissance du processus et
15 de réaliser les travaux préliminaires
16 à l'exercice de son mandat de
17 vérification. »

18 Et ensuite, on peut descendre l'article 2 de l'annexe
19 2 qui liste, là, les différents biens livrables du...
20 de Mallette. On y voit notamment qu'ils doivent
21 assister à toutes les séances du dialogue compétitif,
22 mais également de sélectionner certaines séances du
23 comité de sélection ou des comités aviseurs pour
24 aller, bien, finalement exécuter leurs tâches de
25 vérificateurs externes.

JOUR 67
10 octobre 2025

OBSERVATIONS SUR LA PREUVE
DOCUMENTAIRE
(Me Thériault-Marois)

1 Maintenant, je veux attirer votre attention sur un
2 élément, l'article 2 de l'annexe 2, là, qui, donc,
3 liste les livrables de Mallette, sera modifié par la
4 pièce VD24 sous la cote permanente 100_P-2057. Donc,
5 c'est un avenant qui est signé... non, je ne pense
6 pas que ça soit la bonne pièce. VD24 sous 100_P-2057.

7 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

8 Ça serait l'avenant 2, contrat de gré à gré entre la
9 SAAQ, le 15 février 2017.

10 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

11 Exactement. Donc, l'avenant 1 venait prolonger la
12 durée et le montant des services. L'avenant 2, ici,
13 vient changer l'article 2 de l'annexe 2 qui sont les
14 livrables. Et là, si on descend, on va voir que...
15 bon, il est convenu de remplacer la clause 2 de
16 l'annexe 2 par la suivante, et là, on réitère « tous
17 les biens livrables ». Cependant, il manque une
18 chose, donc il y a un aspect qui a été retiré du
19 contrat initial de Mallette, puis si vous me
20 permettez, on va retourner, donc, dans le contrat
21 initial pour voir ce qu'il manque. Donc, on retourne,
22 Madame la greffière adjointe, à VD1 sous 100_P-2034.
23 Donc, on retourne à l'annexe... à l'annexe 2, à la
24 page 19 du contrat. Et là, si on descend, Monsieur le
25 commissaire, on continue également, donc... parfait,

on arrête ici. Donc, vous voyez à un certain endroit, là, il est question du coût total de propriété, et là, la puce suivante, on a un paragraphe qui mentionne :

« Vérifier que la négociation avec l'alliance sélectionnée pour conclure le contrat est menée de manière à ne pas contrevenir aux prescriptions du document d'appel de propositions. »

Bien, ce livrable-ci a été retiré par l'avenant 2 par la suite, donc évidemment, c'est une question que j'aurais aimé poser, là, à Mallette, là, la raison derrière laquelle ce paragraphe a été retiré, on se souviendra, là, qu'il y a certaines négociations qui ont été menées quant à la signature du contrat qui était... signature du contrat, là, qui... en fait, la négociation du contrat, qui était quand même également encadrée, hein, les clauses qui pouvaient être négociées étaient encadrées par les documents d'appel d'offres. Alors, je m'arrête ici, mais je voulais simplement mentionner, là, qu'effectivement, ce paragraphe avait été retiré par l'avenant 2 du mandat de Mallette.

Maintenant, également peut-être souligner, Monsieur le commissaire, que le mandat de Mallette devait

JOUR 67
10 octobre 2025

OBSERVATIONS SUR LA PREUVE
DOCUMENTAIRE
(Me Thériault-Marois)

1 également s'étendre à... en fait, Mallette devait
2 prendre connaissance, là, des mécanismes et des
3 règles applicables également en matière d'appel
4 d'offres, même que dans leur mandat d'audit, on
5 annexait les différentes lois, règlements qui étaient
6 applicables. Donc, on devait... donc, ce n'était pas
7 simplement, là, une vérification financière de calcul
8 du coût total de propriété, par exemple, là, on
9 devait vraiment s'assurer de l'intégrité des
10 principes sous-jacents à la Loi sur les contrats avec
11 les organismes publics. Justement, allons au plan
12 d'audit, si vous le permettez. Donc, il a été produit
13 sous VD5, cote permanente 100_P-2038. Donc, il s'agit
14 du plan d'audit qui est déposé par Mallette le 8 juin
15 2016, et ce plan va venir faire la liste, là, des
16 différentes... des différents sujets qui vont faire
17 l'objet des vérifications de Mallette. Alors, si on
18 va à la page 3, en fait, plutôt 6, là, qui est la...
19 le numéro de page du document PDF. Alors, à 2.3, on a
20 les différentes responsabilités de l'auditeur
21 indépendant, et peut-être qu'on peut prendre le temps
22 de lire la 2.33, la dernière puce, donc :

23 « Exprimer en s'appuyant sur les
24 résultats de l'audit une opinion sur
25 le respect des principes d'équité et

1 *de transparence dans le cadre du*
2 *processus de sélection; émettre un*
3 *rapport de l'auditeur indépendant*
4 *pour lequel il n'existera aucune*
5 *restriction quant à la diffusion et*
6 *la distribution. »*

7 Ensuite, si on va voir à la page suivante, donc la
8 page 7, on mentionne à la dernière puce de cette
9 page... donc :

10 *« Le rapport de Mallette va faire*
11 *état de ce qui suit : si nous avons*
12 *pris connaissance d'éléments*
13 *significatifs qui devraient être*
14 *signalés au comité de vérification et*
15 *de la performance, donc comité du*
16 *conseil d'administration, y compris*
17 *des faiblesses significatives du*
18 *contrôle interne, des éléments*
19 *pouvant soulever des doutes quant à*
20 *des actes illégaux ou des fraudes ou*
21 *des éléments inhabituels ou à risque*
22 *élevé autres que ceux déjà exprimés*
23 *dans le cadre de la présente*
24 *mission. »*

25 Maintenant, simplement peut-être qu'on peut aller

JOUR 67
10 octobre 2025

OBSERVATIONS SUR LA PREUVE
DOCUMENTAIRE
(Me Thériault-Marois)

1 voir à la page 10. Donc, on voit que Mallette ici,
2 là, va lister les critères applicables pour... bon,
3 là ici, on a des critères généraux pour chacune des
4 étapes du processus d'appel d'offres qui vont faire
5 l'objet de vérification de Mallette. Et si on va à la
6 page suivante, pour chacune des étapes, on aura des
7 critères de vérification distincts, donc par exemple
8 ici, pour l'étape C.

9 Je vais en profiter puisqu'on est à l'étape C,
10 Monsieur le commissaire, pour m'arrêter quelques
11 instants. En fait, je vais... on va aller directement
12 à la pièce VD6. Mais je vous le mentionne en passant,
13 là, dans ce document, dans ce plan d'audit de
14 Mallette, on avait en annexe les lois et règlements
15 encadrant le processus de sélection visé par nos
16 travaux d'audit. Donc, à l'annexe 1, là, notamment la
17 LCOP, les règlements également adoptés en vertu de la
18 LCOP étaient annexés au rapport d'audit. Pour ce qui
19 est de l'étape C, donc à ce stade, Mallette fait des
20 vérifications des conditions d'admissibilité et de
21 conformité. Donc, on vérifie la conformité des
22 soumissions reçues lors de l'étape C. Et... en fait,
23 on peut aller voir le rapport en tant que tel, on va
24 voir la conclusion du rapport, Mallette ne soulève
25 aucun élément. Donc, si on va à page 6 du document,

1 donc la conclusion, donc :

2 *« Nous n'avons rien relevé, en date*
3 *du 9 juin 2016, qui nous porte à*
4 *croire que les principes d'équité et*
5 *de transparence à l'égard des*
6 *alliances n'ont pas été respectés*
7 *dans tous leurs aspects significatifs*
8 *à l'étape C. »*

9 Je veux prendre un moment ici pour vous souligner un
10 élément, Monsieur le commissaire... donc, c'est un
11 élément qui a été... je vais vous demander, Madame la
12 greffière adjointe, s'il vous plaît, d'exhiber la
13 pièce 74_P-1312. Donc, ce n'est pas une pièce qui est
14 déposée dans le cadre de cette présentation sur le
15 rôle de Mallette, Monsieur le commissaire, c'est
16 plutôt une pièce qui a été déposée lors de
17 l'interrogatoire de monsieur Malenfant, mais nous
18 n'avons pas eu l'opportunité d'en traiter à ce
19 moment-là.

20 Dans les documents d'appel d'offres, Monsieur le
21 commissaire, les différents membres de l'Alliance,
22 donc autant l'éditeur que l'intégrateur, devaient
23 être individuellement autorisés à contracter par
24 l'AMF au moment du dépôt de la soumission. On se
25 rappelle qu'il y a trois alliances, mais l'enjeu ici

JOUR 67
10 octobre 2025

OBSERVATIONS SUR LA PREUVE
DOCUMENTAIRE
(Me Thériault-Marois)

1 est que SAP n'a pas sa... son autorisation de l'AMF
2 au moment du dépôt des soumissions des deux alliances
3 dans lesquelles SAP est partie.
4 Alors, il y aura dépôt des soumissions, mais un
5 addenda va être publié, qui va permettre à SAP de
6 déposer sa... son autorisation de l'AMF, le cas
7 échéant, après. Donc, le dépôt des soumissions, il va
8 y avoir un premier report au 21 juin 2016, et
9 finalement, suite à une autre demande, il y aura un
10 nouveau report au 30 septembre 2016. Finalement, SAP
11 sera en mesure, là, un peu avant le 30 septembre,
12 d'obtenir son autorisation de l'AMF. Il n'en demeure
13 pas moins qu'une seule des alliances avait
14 effectivement son autorisation de l'AMF au moment de
15 déposer la soumission, c'est-à-dire l'alliance
16 composée de CGI et Oracle. Cet aspect, Monsieur le
17 commissaire, puis on a produit certains documents
18 ici, notamment un courriel de madame Sylvie Chabot à
19 monsieur Francis Mathieu, qui a témoigné la semaine
20 dernière devant la Commission, à l'effet qu'il y
21 aurait un report pour les deux autres alliances pour
22 déposer leur... leur autorisation de contracter.
23 Alors, ce n'est pas un élément qui fait partie, à
24 notre connaissance, là, qui a été soulevé par
25 Mallette dans son rapport de l'étape C. Évidemment,

JOUR 67
10 octobre 2025

OBSERVATIONS SUR LA PREUVE
DOCUMENTAIRE
(Me Thériault-Marois)

1 j'aurais aimé leur demander, là, leur raisonnement
2 derrière cet aspect.
3 Maintenant, je vais... je vais vous demander, Madame
4 la greffière adjointe, d'exhiber la pièce VD-07, sous
5 la cote permanente 100_P-2040 – et je vais en
6 profiter pour prendre une gorgée d'eau.
7 Donc, pour rappel, Monsieur le commissaire, suite au
8 dépôt des soumissions à l'étape C, ça enclenche, là,
9 les étapes D et E, qui sont l'évaluation de la
10 qualité des offres dépo... des soumissions déposées.
11 Et vous vous souviendrez, là, devant la Commission,
12 monsieur Nicolas Vincent, notamment, a témoigné sur
13 le rôle des comités aviseurs puis de certaines
14 problématiques qui avaient été relevées concernant
15 certaines personnes sur les comités aviseurs. Donc,
16 monsieur Nicolas Vincent était à la direction de la
17 gestion contractuelle, mais c'est également quelque
18 chose qui a été soulevé par Mallette, le 22 juin
19 2016. Alors, je vais... je vais vous en faire la
20 lecture rapidement. Donc, Mallette écrit, ici, je
21 pense que c'est important de le mentionner, là, écrit
22 au comité de sélection :

23 *« Le 22 juin 2016.*
24 *Objet : Risques liés à l'évaluation*
25 *des comités aviseurs*

1 *Nous avons constaté certains éléments*
2 *lors de la réalisation des comités*
3 *aviseurs pour l'évaluation de l'étape*
4 *B. Nous souhaitons nous assurer que*
5 *vous en êtes conscients... que vous*
6 *êtes conscients de ces éléments lors*
7 *de votre évaluation et lors de*
8 *l'utilisation des grilles*
9 *d'évaluation des comités aviseurs qui*
10 *vous sont soumises.*
11 *Nos constats sont les suivants :*
12 *– le premier constat –*
13 *1. L'écart entre les soumissionnaires*
14 *se génère dans l'évaluation des*
15 *services professionnels (SP1) et*
16 *commercial (C1). Or :*
17 *1.a. Nous avons remarqué qu'il y a*
18 *généralement un écart type important*
19 *entre les membres des comités*
20 *aviseurs dans l'évaluation de ces*
21 *critères pour une des alliances, ce*
22 *qui ne survient pas pour deux autres*
23 *alliances.*
24 *1.b. Le comité aviseur commercial*
25 *ayant évalué les critères 1 et 2*

1 *était composé de trois personnes.*
2 *1.b.i. Deux des trois membres ont*
3 *mentionné ne pas avoir l'expérience*
4 *pour faire l'évaluation du critère 1.*
5 *1.b.2. Un membre a mentionné ne pas*
6 *avoir l'expérience pour faire*
7 *l'évaluation du critère 2. Or, la*
8 *note globale de ce critère tend vers*
9 *l'évaluation de ce membre.*
10 *1.b.3. On remarque que la note*
11 *globale des critères 1 et 2 est*
12 *orientée vers l'évaluation*
13 *individuelle d'un des membres. »*
14 Si on descend un peu, Madame la greffière, s'il vous
15 plaît. Donc, le constat... le constat, donc :
16 *« 1.c. Le comité aviseur commercial*
17 *(C1) ayant évalué le critère 3 était*
18 *composé de cinq personnes.*
19 *1.c.i. Un membre interne s'est retiré*
20 *pour les raisons suivantes :*
21 *inconfort en raison de son peu*
22 *d'expérience à la Société... »*
23 Est-ce que c'est "interne"? Ça me semble être
24 "interne", là, je vous laisse juger de la note
25 manuscrite. On peut descendre à l'autre page, s'il

vous plaît. Donc :

« 1.c.2. Inconfort en raison de ses connaissances.

Et, 3. Inconfort en raison des résultats individuels accordés avant de fixer la note globale. »

2... en fait :

« 1.c.2.i. Avant son retrait, le membre a mentionné qu'il ne comprenait pas pourquoi un fournisseur obtenait une note aussi faible. Pourquoi a-t-il passé la phase A ou B du processus de sélection s'il était... s'il est aussi mauvais? »

Donc, je... je m'aventure à une interprétation ici, Monsieur le commissaire, c'est qu'il y avait des préqualifications, hein, pour les éditeurs et les intégrateurs aux étapes A et B, et là, on se demande pourquoi est-ce qu'on a des notes aussi faibles alors que pourtant, ils avaient été présélectionnés par... lors des étapes précédentes.

« 2. Certains membres du comité aviseur d'intégration... »

Alors là, pour rappel, on a différents comités

JOUR 67
10 octobre 2025

OBSERVATIONS SUR LA PREUVE
DOCUMENTAIRE
(Me Thériault-Marois)

1 aviseurs, mais on a un comité aviseur d'intégration
2 également qui rapatrie l'information pour... pour la
3 transmettre au comité de sélection. Donc :

4 « 2. Certains membres ont de la
5 difficulté à s'exprimer. Des mesures
6 ont dû être prises pour favoriser les
7 interventions au sein de ce comité. »

8 Alors, c'est la note de Mallette au comité de
9 sélection. Et on va aller voir, Monsieur le
10 commissaire, là, évidemment, il y a deux choses ici,
11 il y a les écarts types entre les notes, mais il y a
12 également une question de... on... une question que
13 j'aurais aimé poser à Mallette, là, c'est le risque
14 que peut poser – pourtant, les comités aviseurs sont
15 des comités de spécialistes qui doivent aiguiller le
16 comité de sélection sur des sujets bien précis, or,
17 là, on sent un certain inconfort des membres du
18 comité aviseur, alors on peut... j'aurais aimé poser
19 la question à Mallette, là, sur... sur la pertinence
20 ou la solidité, là, du travail du comité aviseur dans
21 les circonstances.

22 Bon. Maintenant, on va aller voir le mémo du 23 août
23 2016. Un autre mémo de Mallette au même objet, mais
24 qui est peut-être un peu plus explicite, sous VD-47,
25 pièce 100_P-2081.

1 Je ne sais pas si c'est possible d'agrandir un peu le
2 texte, Madame. Merci.

3 Alors, cette fois-ci, Monsieur le commissaire,
4 Mallette écrit à monsieur Frenette et non au comité
5 de sélection. On est le 23 août 2016. Donc :

6 « Situation soulevant des inquiétudes
7 – Étapes D et E du processus de
8 sélection

9 Monsieur, dans le cadre de notre
10 mandat d'audit du processus de
11 sélection de la solution d'affaires
12 et des services professionnels pour
13 la suite de progiciels de gestion
14 intégrés, nous avons constaté des
15 situations lors de la tenue des
16 comités aviseurs pour l'évaluation
17 des étapes D et E. Ces situations
18 soulèvent des inquiétudes quant à
19 l'éthique de travail et à
20 l'impartialité de certains membres
21 évaluateurs.

22 Voici les situations observées... »

23 Et là, si on descend un petit peu, je pense qu'il
24 faut prendre quelques instants pour bien comprendre
25 le tableau, Monsieur le commissaire. Alors, ma

1 compréhension, c'est qu'on a essentiellement trois
2 types de situations qui ont été observées sous A, B
3 et C, ces situations sont survenues lors de
4 différents comités aviseurs. Donc, c'est la deuxième
5 colonne, on va mentionner les comités aviseurs dans
6 lesquels cette situation-là est survenue. Et ensuite,
7 on va dire : bien, quel membre des comités aviseurs
8 est concerné. Parce qu'on se souviendra qu'une
9 personne pouvait siéger sur plus d'un comité aviseur
10 et le comité d'intégration, voire même le comité de
11 sélection. Donc, ici, ce qu'on voit, c'est que le
12 membre... ce qu'on doit comprendre, je présume, c'est
13 que le membre concerné numéro 1 siégeait sur au moins
14 un des comités concernés ici. Et celui-ci, donc, a
15 fait l'objet de la problématique « Droit de parole
16 non respecté; membres influents lors des
17 discussions ».

18 Si on va voir les notes de bas de page, là, il ne
19 faut pas comprendre que le membre concerné numéro 1
20 siégeait sur tous les comités aviseurs qui sont
21 listés ici, d'accord, mais sur au moins l'un ou
22 l'autre des comités concernés, c'est la note de bas
23 de page numéro 3. Maintenant, ce qui est intéressant
24 aussi, je pense, de noter, c'est que Mallette a
25 constaté ces faits-là personnellement sur plusieurs

1 des comités concernés. Si on va voir, là, à la note
2 de bas de page 2, donc, on dit que pour certains des
3 comités qui ont – la note de bas de page numéro 2,
4 les situations ont été... « ont été rapportées par
5 des représentants de la Société, car nos
6 représentants n'y assistaient pas. » Donc, là où il y
7 a une note de bas de page numéro 2, c'est... c'est du
8 oui-dire, ça a été rapporté par... et là, on peut
9 présumer, par exemple, monsieur Nicolas Vincent, qui
10 en a fait état devant la Commission. Mais, par
11 ailleurs, là, où on ne voit pas la note de bas de
12 page numéro 2, c'est que des vérificateurs externes
13 l'ont constaté personnellement. Donc, ça rajoute
14 quand même du poids à leur intervention. On mentionne
15 également la note de bas de page numéro 1, là, qu'il
16 y a également des membres qui ont quitté le comité
17 de... le comité aviseur en raison des motifs exposés
18 dans la note. En fait, dans la note de bas de page.
19 Maintenant, peut-être on va... on va revenir, là,
20 rapidement sur les situations observées. Donc, la
21 situation observée A, c'est :

22 « *Droit de parole non respecté et*
23 *membres influents lors des*
24 *discussions.* »

25 La situation B :

1 *« Notes d'évaluation consenties à une*
2 *alliance très faible; écarts-types*
3 *des notes d'évaluation importants*
4 *entre les membres d'un même comité,*
5 *et consensus se rapprochant des*
6 *membres influents. »*

7 Et à C :

8 *« Intervention par des membres*
9 *dénotant un certain favoritisme*
10 *envers une alliance. »*

11 Et là, je m'aventure également sur... on a vu avec la
12 preuve présentée que les notes faibles visaient
13 principalement CGI et Oracle, c'est le témoignage de
14 monsieur Nicolas Vincent. Mais là, ce qu'on voit à C,
15 par ailleurs, c'est qu'il y avait également un
16 favoritisme envers une des alliances et non
17 simplement des notes faibles à une des alliances,
18 mais là, un favoritisme ici envers l'une des
19 alliances.

20 Je vous amène maintenant sur des courriels qui ont
21 été échangés en parallèle sous VD-45. En fait,
22 peut-être qu'on va commencer, pardon, par VD-44, sous
23 la pièce 100_P-2078.

24 Je vais vous indiquer, Madame la greffière. On va
25 aller au bas de la page numéro 1. Madame Sylvie

JOUR 67
10 octobre 2025

OBSERVATIONS SUR LA PREUVE
DOCUMENTAIRE
(Me Thériault-Marois)

1 Chabot va écrire, donc, à madame Marie-Pierre
2 Lelièvre. L'objet... le 16 septembre 2016 :

3 « *Objet : Comités aviseurs*
4 *Bonjour Marie-Pierre, afin de*
5 *compléter les travaux relatifs aux*
6 *lacunes mentionnées relativement aux*
7 *comités aviseurs, j'aimerais avoir un*
8 *complément d'information.*

9 *1. Me reconfirmer que les trois*
10 *ressources dont il est question sont*
11 *bien Madeleine Chagnon, Manon Couture*
12 *et Louise Savoie.*

13 *2. C'est Louise Savoie qui est exclue*
14 *du commentaire à l'effet qu'elle*
15 *attribue des notes faibles à une*
16 *alliance et que cela a influencé tout*
17 *le monde du comité. Ce que j'en*
18 *comprends, c'est qu'elle n'a pas*
19 *assez d'influence pour amener le*
20 *groupe vers sa note basse.*

21 *3. J'aimerais connaître les*
22 *interventions réalisées par ces*
23 *personnes qui dénotent un certain*
24 *favoritisme envers une alliance. Puis*
25 *avoir l'intervention de la personne*

JOUR 67
10 octobre 2025

OBSERVATIONS SUR LA PREUVE
DOCUMENTAIRE
(Me Thériault-Marois)

1 *concernée? »*

2 Donc, on vient nommer ici, Monsieur le commissaire,
3 au point 1, Madeleine Chagnon, Manon Couture et
4 Louise Savoie qui étaient les personnes non
5 identifiées dans la lettre de Mal... de Mallette,
6 qu'on a regardée précédemment.
7 Et, on peut voir, ensuite, là, si on remonte en haut
8 de la page, la confirmation de Marie-Pierre Lelièvre.
9 Donc, on voit « 1. Oui. »

10 Maintenant, on va aller à VD-45, sous la pièce
11 100-P-2079.

12 Donc, si on descend, on peut voir à VD-45... et là,
13 on va venir reconfirmer l'intervention de madame
14 Louise Savoie, c'est la suite... c'est la suite de la
15 chaîne courriel que l'on vient de voir ensemble.
16 Alors, je pense... je pense, Monsieur le commissaire,
17 qu'il serait approprié à ce stade-ci... en fait, je
18 vais vous amener à la page 4. Sous VD-45, j'ai
19 également produit des courriels concernant madame
20 Louise Savoie. Il avait déjà été question, lors de
21 l'interrogatoire de monsieur Malenfant, que, à la
22 fois monsieur Malenfant et madame Savoie avaient
23 finalement obtenu copie des soumissions qui avaient
24 été déposées. Donc, on a des échanges entre madame
25 Louise Savoie et monsieur Malenfant. Et je réfère

JOUR 67
10 octobre 2025

OBSERVATIONS SUR LA PREUVE
DOCUMENTAIRE
(Me Thériault-Marois)

1 notamment à la pièce 74_P-1639.4, où ils prennent
2 connaissance, là, des 2 000 quelques pages de la
3 soumission de Deloitte. On voit également dans ce
4 courriel, qui est tout juste après, là, qui est au
5 mois d'avril 2016 – je ne sais pas si on peut y
6 retourner, Madame la greffière adjointe?
7 Donc, on voit ici des courriels échangés entre madame
8 Louise Savoie et monsieur Danny Shields, le 10 avril
9 2016, où on voit que madame Louise Savoie, là,
10 procède à l'analyse des efforts et des heures qui
11 sont contenus dans les soumissions. Alors, je pense
12 que c'est important de... de mettre ces éléments de
13 preuve en relation. D'une part, on a les observations
14 de mallettes sur Madeleine Chagnon, Louise Savoie et
15 Manon Couture, qui font certaines interventions lors
16 des comités aviseurs, où on a certains signes de
17 favoritisme envers une alliance, et ce sont, donc, à
18 tout le moins, Louise Savoie, une personne qui a
19 accès aux soumissions déposées, à l'entièreté des
20 soumissions déposées, et surtout également au nombre
21 d'heures qui sont contenues dans ces... dans ces
22 soumissions. Alors évidemment, personne n'a accès au
23 prix à ce stade-ci, mais on a accès aux heures qui
24 sont contenues dans les soumissions. Alors, j'aurais
25 aimé demander à Mallette, là, si le fait que madame

JOUR 67
10 octobre 2025

OBSERVATIONS SUR LA PREUVE
DOCUMENTAIRE
(Me Thériault-Marois)

1 Savoie a accès à l'entièreté des soumissions, est-ce
2 que ce n'est pas un risque qu'on doit mettre en
3 relation avec ce qu'ils ont observé lors des comités
4 aviseurs. Mais, ceci étant, je vais m'arrêter ici.
5 Ça nous amène aux pièces VD-9 et VD-10, sous les
6 cotes 100_P-2042 et 100_P-2043.
7 Alors, on l'a vu tout à l'heure pour l'étape C,
8 Monsieur le commissaire, à chacune des étapes, on a
9 un rapport d'étapes de Mallette, sensiblement sous la
10 même forme. Ici, peut-être qu'on pourrait... je
11 demanderais un engagement à la Société, là, pour ce
12 qui est de l'étape D, on semble uniquement avoir la
13 version projet du rapport d'étape, donc peut-être
14 qu'on peut vérifier si on a une version finale de la
15 part de Mallette. Alors, ce serait l'engagement
16 100E-1, si vous l'acceptez?

17 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

18 Oui, absolument.

19 **Me SÉBASTIEN LAPRISE :**

20 C'est noté, Monsieur le commissaire.

21 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

22 Donc, libellé : Étape D, version finale.

23 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

24 Voilà, « Le rapport d'étape portant sur la
25 vérification de l'étape D de Mallette, version

JOUR 67
10 octobre 2025

OBSERVATIONS SUR LA PREUVE
DOCUMENTAIRE
(Me Thériault-Marois)

1 finale. »
2 Maintenant, si on va voir à la dernière page du
3 document, on va y retrouver essentiellement la même
4 conclusion, Monsieur le commissaire, là, que... qu'il
5 n'y a rien qui a été relevé, en date du 21 juillet
6 2016, qui nous porte à croire que les principes
7 d'équité et de transparence à l'égard des alliances
8 n'ont pas été respectés.
9 Peut-être qu'on peut aller directement au VD-10,
10 Madame la greffière adjointe, qui est l'étape E, sous
11 la pièce 100_P-2043. Si on va à la dernière page,
12 encore une fois, on va y voir la même mention.
13 Donc, ici, Monsieur le commissaire, je pense que ce
14 qui est important de retenir, c'est que, malgré ce
15 qu'on a jugé suffisamment important pour relever au
16 comité de sélection et à monsieur Frenette concernant
17 les comités aviseurs, ce que je viens de vous
18 montrer, à tort ou à raison, là, je ne spéculerai
19 pas, mais ça n'a pas ensuite fait l'objet de
20 remarques dans...
21 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
22 Les rapports.
23 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**
24 ... les rapports de l'étape D et E. Est-ce que c'est
25 parce que, bon, les mesures qui avaient été prises

JOUR 67
10 octobre 2025

OBSERVATIONS SUR LA PREUVE
DOCUMENTAIRE
(Me Thériault-Marois)

1 avaient été jugées suffisantes pour... pour évacuer
2 tous les risques? C'est une question que j'aurais
3 posée à Mallette. Je ne m'aventurerai pas, là, sur...
4 sur les conclusions, mais voilà. Elles sont... c'est
5 ce que Mallette va conclure à la fin de l'étape D et
6 l'étape E.

7 Je vais maintenant prendre quelques instants,
8 Monsieur le commissaire, pour regarder ensemble la
9 pièce VD-48, sous la cote 100_P-2082.

10 Alors, suite aux étapes D et E, deux alliances sont
11 retenues pour le dialogue compétitif. Et donc, nous
12 allons, là, préparer justement le... le processus de
13 dialogue compétitif. Ce qu'on voit ici, un courriel
14 du 17 octobre 2016. On y voit notamment, en copie...
15 en fait, c'est un courriel qui provient de madame
16 Valérie Dion, de Mallette, mais on voit également les
17 deux autres représentants, monsieur Léger, madame
18 Lelièvre, qui est en copie du courriel. Et, si on
19 descend... vous pouvez arrêter ici.

20 Donc, essentiellement, là, Mallette valide le
21 processus de dialogue compétitif. Cependant, il
22 mentionne certains éléments, là, on voit ici le
23 paragraphe « Information complémentaire à obtenir »,
24 et la dernière puce, on mentionne :

25 « Obtenir la pondération prévue pour

1 *l'évaluation de l'étape G. Il ne*
2 *devrait pas y avoir de modification*
3 *sur la pondération globale par volet*
4 *convenu dans l'appel d'offres (ex.*
5 *volet commercial), de même que pour*
6 *chacun des critères (ex. SP1). »*

7 Donc, ce que madame Dion, de Mallette, semble
8 mentionner ici, c'est que la pondération ne doit pas
9 changer en cours de route. Et là, on va aller... pour
10 bien comprendre son intervention, on va aller voir le
11 document qui est joint. Et là, on voit ici, donc,
12 c'est une note au comité de direction de monsieur
13 Malenfant et de monsieur Frenette, en date du 18
14 octobre 2016, dont l'objet est : « Sommaire exécutif
15 – Dialogue compétitif – Rapport 1^{ère} étape – La
16 préparation ». Alors, ce document-là est joint au
17 courriel de madame Dion. Et, on va donc aller voir...
18 on va mieux comprendre la mention, puisqu'il y a des
19 commentaires qui sont apportés par Mallette dans le
20 document. Pardonnez-moi, j'ai une erreur pour la
21 page, ça ne sera pas bien long.

22 Voilà, donc, si on va à la page 7 du document, ce
23 qu'on mentionne à la section D, donc :

24 *« Pondération, comité d'évaluation,*
25 *étape G – on mentionne :*

1 *La pondération des thèmes à évaluer à*
2 *l'étape G par le comité de sélection*
3 *est sous la responsabilité de la*
4 *Société comme le prévoit l'appel*
5 *d'offres.*

6 *Cette pondération a été proposée par*
7 *le chef de projet (VPTI) à la*
8 *Société. – donc, monsieur Malenfant –*
9 *Ce positionnement sera communiqué aux*
10 *deux alliances participantes aux*
11 *étapes ultérieures à l'étape E, dès*
12 *le début du dialogue compétitif en*
13 *fin d'assurer l'équité et la*
14 *transparence. »*

15 Et là, ce qu'on voit ici, le commentaire de Mallette
16 en marge :

17 *« À obtenir pour validation avec*
18 *l'objectif du mandat d'audit externe*
19 *(équité et transparence). »*

20 Donc, on met ici, là, ce commentaire en relation avec
21 la mention comme quoi la pondération ne devrait pas
22 changer dans le courriel de madame Dion.

23 Et là, je vais vous demander, Madame la greffière
24 adjointe, d'exhiber à l'écran la pièce 35_P-149.

25 Et là, ce qu'on voit ici, Monsieur le commissaire,

JOUR 67
10 octobre 2025

OBSERVATIONS SUR LA PREUVE
DOCUMENTAIRE
(Me Thériault-Marois)

1 c'est des amendements qui ont été apportés au
2 processus d'appel d'offres.
3 Si on descend un peu, on voit ici la date du 23
4 novembre 2016, donc postérieure au commentaire de
5 Mallette. Et si on va à la page 50 du document, donc
6 on voit ici des modifications apportées à la
7 pondération, qui a été publiée par la suite.
8 Monsieur le commissaire, c'est... je vais... à partir
9 de là, puis on peut peut-être descendre à la page
10 suivante. Donc, moi, à ce stade-ci, Monsieur le
11 commissaire, je voulais vous le... je voulais vous
12 référer aux pièces pertinentes; les experts, le cas
13 échéant, pourront être mieux à même, là, de voir
14 effectivement, donc, qu'est-ce qui change dans la
15 pondération, c'est des calculs qui sont quand même
16 assez complexes, et quelle influence ça peut avoir
17 sur l'évaluation de la qualité des offres.
18 Nous n'avons pas retrouvé, par ailleurs, d'autres
19 commentaires du... de Mallette, là, concernant la
20 pondération.
21 Je vous amènerais peut-être, par contre, à la pièce
22 VD-49, sous 100_P-2083.
23 Donc, on a le courriel de Mallette concernant leurs
24 commentaires, là, sur la pondération à l'étape G, qui
25 ne devrait pas venir modifier certains aspects.

JOUR 67
10 octobre 2025

OBSERVATIONS SUR LA PREUVE
DOCUMENTAIRE
(Me Thériault-Marois)

1 On a ensuite la modification qui a été apportée à la
2 pondération par l'amendement, en novembre 2016, et
3 là, ensuite, on a dans cette pièce un courriel qui
4 est échangé entre Vicky Maranda... en fait, il y a
5 plusieurs personnes, là, mais essentiellement, on a
6 les membres du comité de sélection.
7 Et si on descend, donc le courriel de Vicky Maranda,
8 le 12 janvier 2018 – 2017, pardon, donc le comité de
9 sélection va se questionner, là, quant aux
10 modifications apportées à la... à la pondération...
11 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
12 Juste un instant.
13 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**
14 Oui.
15 **INTERVENANTE NON IDENTIFIÉE :**
16 Excusez-moi, Monsieur le commissaire, il y a un
17 mégabogue sur le Web et on ne transmet plus
18 actuellement, donc...
19 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
20 Depuis combien de temps?
21 **INTERVENANTE NON IDENTIFIÉE :**
22 ... je suggère une pause, s'il vous plaît.
23 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
24 Savez-vous depuis combien de temps?
25

JOUR 67
10 octobre 2025

OBSERVATIONS SUR LA PREUVE
DOCUMENTAIRE
(Me Thériault-Marois)

1 **INTERVENANTE NON IDENTIFIÉE :**

2 Depuis à peu près 10 minutes.

3 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

4 O.K. Donc, on va retrouver, puis...

5 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

6 O.K.

7 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

8 Parfait. Donc, vous m'appellez quand vous êtes prêts.
9 Merci.

10 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

11 Veuillez vous lever.

12
13 **(10 h 30 - SUSPENSION DE L'AUDIENCE)**

14 **(10 h 40 - REPRISE DE L'AUDIENCE)**

15
16 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

17 Vous pouvez vous asseoir. Identification des parties
18 qui étaient absentes au début de la journée.

19 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

20 Oui.

21 **Me AUDREY GAGNON :**

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

24 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

25 Maître Gagnon. Parfait. Alors, on m'explique qu'on

1 n'aurait rien perdu, là, c'était... la problématique,
2 c'est avec les nouvelles personnes qui voulaient
3 accéder au site de la Commission. Donc, les gens qui
4 écoutaient n'ont rien perdu, et les nouvelles
5 personnes qui veulent maintenant suivre les travaux,
6 bien, elles sont les bienvenues, tout fonctionne.
7 Donc, vous pouvez continuer.

8 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

9 Très bien. Alors, Monsieur le commissaire, j'en étais
10 au dialogue compétitif, donc au fonctionnement du
11 dialogue compétitif qui faisait l'objet... en fait,
12 initialement, là, c'était prévu par le CT de 2015 que
13 les séances du dialogue compétitif se fassent en
14 présence d'un vérificateur externe. Et là,
15 contrairement au comité aviseur et au comité de
16 sélection, Malette, dans son plan d'audit, avait la
17 possibilité de sélectionner certaines séances. Ma
18 compréhension, c'est que pour ce qui est du dialogue
19 compétitif, il y avait une personne, un représentant
20 de Malette qui était présente à chacune des séances,
21 et il faisait également donc un résumé journalier des
22 séances du dialogue compétitif, et également, là, un
23 tableau pour comparer quelles informations étaient
24 données à l'une des alliances pour s'assurer que
25 l'autre alliance puisse également bénéficier de la

JOUR 67
10 octobre 2025

OBSERVATIONS SUR LA PREUVE
DOCUMENTAIRE
(Me Thériault-Marois)

1 même information.
2 Donc, peut-être à titre d'information, seulement, on
3 peut aller voir la pièce VD-12 sous la cote
4 100_P-2045. Donc, on voit ici à l'écran, Monsieur le
5 commissaire, un exemple d'un résumé journalier de
6 Malette, ici pour le 15 novembre 2016. On peut
7 peut-être aller voir également la page 3 du même
8 document. Ma compréhension, là, ma... je présume, en
9 fait, là, qu'il s'agit ici des tableaux auxquels
10 monsieur Malenfant a référé, où on lui indiquait, là,
11 quelles informations il devait véhiculer à quelle
12 alliance pour s'assurer qu'ils aient la même
13 information. Maintenant, puis je ne pense pas que ce
14 soit utile de le consulter puisqu'essentiellement, il
15 est au même... sous la même forme que les autres
16 rapports d'étape, donc, le 30 novembre 2016, il y
17 aura le rapport d'étapes final, vérification de
18 l'étape F de Malette, donc sous VD-18, pièce
19 100_P-2051, où Malette va ne relever, là, aucune
20 problématique pour ce qui est de l'étape F, donc la
21 même conclusion que les précédentes.
22 Maintenant, dernière étape, c'est-à-dire les étapes G
23 et H. Donc, suite au dialogue compétitif, on a les
24 offres modifiées et l'adjudication, donc qui inclut
25 également le calcul du CTP à l'étape H. Peut-être

1 revenir au plan d'audit quelques instants, donc qui
2 était sous la pièce VD-5, la cote 100_P-2038. On va
3 aller à la page 10. En fait, si on... non, pardon. La
4 page 13, pardon. Donc, on voit ici qu'on avait
5 certains critères spécifiques pour l'étape G, qui est
6 l'évaluation de la qualité des soumissions amendées,
7 et on a, par la suite, l'étape H – donc, si on va à
8 la page suivante – donc les sections 33 à 37, pour
9 l'adjudication, on y mentionne notamment que :

10 *« Le contenu des enveloppes de prix*
11 *original et amendé n'est connu qu'à*
12 *cette étape. »*

13 Donc, les deux enveloppes de prix ne sont connues, ne
14 sont couvertes qu'au moment de l'adjudication à
15 l'étape H. Ce que l'on sait, cependant, suite à
16 l'audition des... de différents témoins, c'est que
17 compte tenu que SAP est un fournisseur unique, on a
18 eu des négociations de prix avec SAP pour ce qui est
19 de l'éditeur, donc ce point-là, là, n'a pas été
20 relevé par Malette dans ses rapports d'étape pour
21 l'étape G et l'étape H. Donc, si on va voir la pièce
22 VD-27. En fait, encore ici, Monsieur le commissaire,
23 je peux bien vous montrer, là, VD-27 qui est le
24 rapport d'étape pour l'étape G, mais encore une fois,
25 on va y voir que Malette ne souligne aucun enjeu.

JOUR 67
10 octobre 2025

OBSERVATIONS SUR LA PREUVE
DOCUMENTAIRE
(Me Thériault-Marois)

1 Et... oups!
2 Est-ce qu'on a un enjeu? O.K. En fait, peut-être,
3 madame la greffière adjointe, on pourrait aller
4 directement à la pièce 28_P-97. Je vais me permettre
5 de revenir sur une pièce qu'on a... qu'on vous a
6 exhibée à plusieurs reprises, Monsieur le
7 commissaire, lors des travaux, c'est la note du
8 comité de sélection à monsieur Frenette, donc au
9 responsable de l'observation des règles
10 contractuelles, en date du 24 février 2017. Donc,
11 l'objet de cette note était de faire part du
12 déroulement et des résultats des travaux d'évaluation
13 de l'étape G. Et vous vous souviendrez, là, qu'on
14 relevait certaines problématiques. On peut aller
15 peut-être à la page 3. Donc, certains enjeux, là,
16 qu'on a visités à plusieurs reprises, notamment la
17 différence importante pour ce qui est de l'alliance
18 LGS-SAP entre la proposition initiale et amendée sur
19 le plan des heures en intégration technologique.
20 Également, là, la contingence qui était anormalement
21 basse, un taux horaire pour la réserve de travaux
22 complémentaires qui était très élevé. Alors, ce sont
23 des éléments qui ont été relevés par le comité de
24 sélection, mais qui ne sont pas relevés dans le
25 rapport de Malette, autant pour ce qui est, là, des

1 rapports d'étape que le rapport final que je vais
2 vous exhiber dans quelques instants. Alors, encore
3 ici, là, j'aurais aimé questionner Malette quant à
4 leur évaluation du risque et des problématiques qui
5 étaient soulevées ici par le comité de sélection.
6 Maintenant, ça nous amène au rapport final en date du
7 3 mars 2017, sous la pièce VD-25, cote permanente
8 100_P-2058. On peut peut-être aller... peut-être une
9 mention que j'aimerais porter à votre attention, au
10 bas de la page numéro 1, qui, là, je comprends est
11 l'introduction ou la lettre de transmission du
12 rapport final. On mentionne ce qui suit. Donc :

13 *« Un audit implique la mise en oeuvre*
14 *de procédures en vue d'obtenir des*
15 *éléments probants suffisants et*
16 *appropriés pour fonder*
17 *raisonnablement une conclusion et*
18 *obtenir un niveau d'assurance élevé.*
19 *Le choix des procédures relève du*
20 *jugement de l'auditeur et notamment*
21 *de son évaluation des risques liés*
22 *aux objectifs visés par la mission*
23 *d'audit. Notre évaluation est basée*
24 *sur les critères que nous avons jugés*
25 *valables et qui sont exposés dans*

1 *l'annexe 2 du présent rapport. Ces*
2 *critères émanent principalement des*
3 *principes reconnus de saine gestion*
4 *ainsi que des règles et mécanismes*
5 *prévus par la direction de la Société*
6 *pour assurer le caractère équitable*
7 *et transparent du processus de*
8 *sélection. En raison des*
9 *caractéristiques inhérentes au*
10 *processus de sélection visé par nos*
11 *travaux, telles que sa durée et le*
12 *nombre de personnes impliquées,*
13 *conjuguées aux limites inhérentes au*
14 *contrôle interne, il existe un risque*
15 *résiduel que des fraudes et d'autres*
16 *actes illégaux importants, notamment*
17 *la divulgation d'informations*
18 *confidentielles, ne soient pas*
19 *détectés, même si l'audit est*
20 *planifié et réalisé conformément aux*
21 *normes relatives aux missions de*
22 *certification. »*

23 *Maintenant, on va aller voir la conclusion qui est à*
24 *la page suivante. Donc, Malette mentionne que :*
25 *« À notre avis, la Société a respecté*

1 *dans tous leurs aspects significatifs*
2 *les principes d'équité et de*
3 *transparence à l'égard des alliances*
4 *de fournisseurs soumissionnaires dans*
5 *le cadre des étapes C à H du*
6 *processus mis en oeuvre entre le 4*
7 *avril 2016 et le 3 mars 2017, pour la*
8 *sélection de la solution d'affaires*
9 *et des services professionnels pour*
10 *la suite de progiciels de gestion*
11 *intégrés. »*

12 Et la suite du rapport, Monsieur le commissaire,
13 sera, là, un récapitulatif des différentes démarches
14 pour les étapes C à H.

15 Alors, je révise mes notes à l'instant, Monsieur le
16 commissaire, mais je crois que ça ferait le tour pour
17 les documents qui émanent ou concernent Malette.

18 Alors, à moins...

19 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

20 C'est parfait.

21 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

22 ... que vous ayez des questions?

23 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

24 Non, je n'ai pas de questions.

25

JOUR 67
10 octobre 2025

OBSERVATIONS SUR LA PREUVE
DOCUMENTAIRE
(Me Thériault-Marois)

1 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

2 Merci.

3 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

4 Ça complète?

5 **Me SÉBASTIEN LAPRISE :**

6 Monsieur le commissaire, avec votre permission,
7 j'aurais quelques représentations à faire sur une
8 pièce, là. Je comprends que le...

9 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

10 Je vais vous le permettre. Juste quand même une
11 précision, là, puis je veux que ça soit dit : est-ce
12 qu'on a demandé à Malette d'autre... une autre
13 personne qui représenterait la firme et qu'est-ce
14 qu'on a eu comme réponse?

15 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

16 Monsieur le commissaire, moi, je peux vous... donc,
17 il y avait également, comme on l'a vu, là, madame
18 Lelièvre.

19 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

20 Oui.

21 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

22 Bon, évidemment, on a obtenu l'information médicale
23 en question hier.

24 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

25 Oui.

JOUR 67
10 octobre 2025

OBSERVATIONS SUR LA PREUVE
DOCUMENTAIRE
(Me Laprise)

1 **Me ALEXANDRE THÉRIAULT-MAROIS :**

2 Madame Lelièvre, à ce moment-là, n'était plus chez
3 Malette et était... ce qu'on nous a communiqué comme
4 information, c'est qu'elle assistait à des
5 funérailles en Gaspésie. Alors, ce n'était pas
6 possible, là, dans les circonstances de... d'obtenir
7 la présence de madame Lelièvre également.

8 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

9 Parfait. Ça répond à mes questions. Merci. Oui, je
10 vais vous le permettre, compte tenu...

11 **Me SÉBASTIEN LAPRISE :**

12 Oui, exceptionnellement, mais ce sera de très courtes
13 représentations.

14 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

15 Allez-y.

16 **Me SÉBASTIEN LAPRISE :**

17 Vous comprendrez, Monsieur le commissaire, que dans
18 le même esprit de collaboration depuis le début de
19 ses travaux, on a fourni déjà...

20 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

21 Oui.

22 **Me SÉBASTIEN LAPRISE :**

23 ... un bon nombre de documents à la Commission, tant
24 via le Bureau de coordination de la SAAQ que via les
25 procureurs, là, qui nous accompagnent dans ce mandat.

JOUR 67
10 octobre 2025

OBSERVATIONS SUR LA PREUVE
DOCUMENTAIRE
(Me Laprise)

1 Et forcément, là... l'absence du témoin ce matin,
2 pour des raisons qui sont hors de son contrôle,
3 évidemment, nous amène à revoir un peu notre analyse,
4 là, le spectre, en fait, d'analyse des documents
5 qu'on trouve pertinents pour les fins des travaux. Et
6 j'ai déjà, là, avisé le procureur en chef, là, qu'on
7 aura des documents additionnels à produire d'ici le
8 24, la fin de vos travaux, pour compléter
9 éventuellement la preuve. Je veux m'assurer, d'abord,
10 dans cet exercice-là, que toutes les communications
11 entre Malette et les autorités de la SAAQ soient
12 transmises à la Commission. Parce que je trouve
13 important, compte tenu du mandat de Malette, que les
14 communications et les échanges soient transmis dans
15 leur intégralité dans le contexte, là, de l'absence
16 du témoin. Je veux revenir aussi sur l'une des pièces
17 qui a été produite par mon confrère et par la
18 Commission, là. La pièce 100_P-2058, qui est le
19 rapport final de l'auditeur indépendant. C'est en
20 quelque sorte, Monsieur le commissaire, l'imprimatur
21 de Malette sur le processus qui a été suivi. La
22 caution, si vous voulez, si vous me permettez
23 l'expression, sur le processus qui a été suivi par la
24 Société dans le cadre du choix de l'adjudicataire de
25 ce contrat qui fait l'objet de vos travaux. Et je

JOUR 67
10 octobre 2025

OBSERVATIONS SUR LA PREUVE
DOCUMENTAIRE
(Me Laprise)

1 veux attirer votre attention sur le fait que
2 l'ensemble des critères appliqués – et j'attire votre
3 attention plus particulièrement à la page 5 de la
4 pièce, si on peut la mettre à l'écran, s'il vous
5 plaît, madame la greffière, adjointe – alors, ce sont
6 les critères appliqués dans le cadre du mandat
7 d'audit. Ils apparaissent dans d'autres pièces qui
8 ont été produites, notamment dans le plan d'audit
9 initial et ainsi que dans les différents rapports aux
10 différentes étapes du processus. Et ce sur quoi je
11 veux attirer votre attention plus particulièrement :
12 d'abord, sur les critères qui sont reliés aux
13 critères généraux que vous avez à l'écran. J'attire
14 votre attention sur le quatrième alinéa : « Aucune
15 alliance n'est rejetée pour des causes
16 injustifiées. » Le second suit : « Aucune alliance
17 n'est retenue malgré qu'elle ne rencontre pas les
18 divers critères afin de garder un certain niveau de
19 compétition. » Et vous savez, dans le cadre de vos
20 travaux, Monsieur le commissaire, que la... le prix
21 de CGI a été divulgué et il était plus bas que la
22 soumission de LGS. Et forcément, lorsqu'on fait un
23 processus à deux enveloppes – puis ce qui était le
24 cas dans notre exercice, dans l'exercice de la SAAQ –
25 il peut arriver que, n'atteignant pas les critères et

1 la note minimale recherchée, qu'on n'ouvre pas
2 l'enveloppe. Et c'est ce qui est arrivé dans le cas
3 de CGI. Et Malette était là pour surveiller cette...
4 l'application de cette règle-là, et je voulais vous
5 l'indiquer en vous référant aux critères d'audit
6 généraux qui sont présentés à l'écran. On ajoute un
7 peu plus bas, dans le même encadré des critères
8 généraux, que :

9 « Les membres du comité de sélection,
10 des comités aviseurs, du groupe
11 d'intégration et du comité du coût
12 total de propriété sont indépendants
13 et comprennent bien leurs
14 responsabilités tout au long du
15 processus. »

16 Donc, tous les incidents entourant les comités
17 aviseurs qui ont été portés à la connaissance de
18 Malette faisaient l'objet des critères de l'audit que
19 devait compléter Malette.

20 Le dernier paragraphe de cette section est important
21 également :

22 « Les membres du comité de sélection
23 ne sont pas influencés par le
24 personnel de la Société dans le cadre
25 du processus. »

1 À mon sens, ça pouvait viser des personnes comme
2 madame Savoie ou toute autre personne qui ont pu être
3 impliquées dans le cadre du processus.

4 J'attire votre attention également sur les critères
5 relatifs à l'étape C que l'on retrouve à la page
6 suivante. Juste un petit peu plus bas, je pense,
7 c'est à la page 6. Alors, les critères relatifs...
8 sauf si... ah, non, c'est ça, c'est à la page 5.
9 Donc, les « critères relatifs à l'étape C », on
10 est... je pense qu'on est à la bonne page,
11 effectivement, on dit :

12 « Les soumissions passant à l'étape
13 d'évaluation respectent les critères
14 d'admissibilité. Les soumissions
15 passant à l'étape d'évaluation
16 respectent les critères de
17 conformité. »

18 Donc, relativement à l'autorisation de contracter,
19 c'est un critère d'admissibilité, comme vous le
20 savez, au contrat public. Vous aurez évidemment à
21 déterminer si... à quel moment – parce que c'est une
22 question importante, là – à quel moment cette
23 exigence de l'autorisation de contracter était exigée
24 dans le contexte d'un appel d'offres avec dialogue
25 compétitif. Vous aurez aussi à considérer les

1 critères suivants, c'est-à-dire :

2 « Les soumissions passant à l'étape
3 d'évaluation respectent les critères
4 de conformité – et – les conditions
5 d'admissibilité et de conformité des
6 alliances sont évaluées de manière
7 uniforme pour toutes les alliances. »

8 Donc, encore une fois, on réfère à des incidents qui
9 faisaient l'objet des critères d'audit pour lesquels
10 Malette avait été mandatée. À l'étape E, on a
11 également d'autres critères qui trouveront
12 application. J'attire votre attention sur la page
13 suivante, là, au centre de la page, sur les
14 paragraphes suivants, on indique ici, là :

15 « Les alliances n'atteignant pas la
16 note de passage n'ont réellement pas
17 réussi à démontrer que leur solution
18 a les qualités requises. »

19 Et je vous réfère encore une fois au rejet de CGI,
20 qui fait référence à ce critère, je pense :

21 « Les évaluations effectuées par le
22 comité de sélection et les comités
23 aviseurs respectent la relativité des
24 critères et besoins identifiés dans
25 l'appel d'offres. Les alliances

1 *respectent les mêmes directives et*
2 *procédures lors des entrevues et lors*
3 *de la vérification de la faisabilité*
4 *de la solution. Aucune information*
5 *privilégiée n'est transmise aux*
6 *alliances. »*

7 Encore une fois, ça fait l'objet des critères
8 d'audit. Et l'un des éléments importants m'apparaît
9 aussi à la note finale, là :

10 *« La note... les notes de qualité*
11 *octroyées par le comité de sélection*
12 *ont fait l'objet d'un consensus entre*
13 *les membres – ce qui est une règle,*
14 *évidemment, comme vous le savez, en*
15 *matière d'évaluation qualitative –*
16 *après avoir dûment considéré les*
17 *évaluations des comités aviseurs et*
18 *les évaluations individuelles des*
19 *membres du comité de sélection,*
20 *analysé les raisons des écarts*
21 *d'évaluation significatifs et*
22 *documenté les fondements. »*

23 Donc, clairement, tout le processus d'évaluation
24 faisait l'objet des critères de conformité et
25 d'audit.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Vous allez comprendre que moi, j'ai un problème avec ce que j'a entendu ce matin, là. Alors, ce que je vais faire, c'est que pour le moment, je vais ordonner une non-diffusion, il faut quand même continuer à enregistrer parce que je veux faire une conférence de gestion là-dessus pour la suite des choses, avec ce que j'entends là puis avec ce que j'ai entendu ce matin. Alors, qu'on continue, mais qu'on arrête la diffusion. Conférence de gestion pour à peu près une dizaine de minutes. On reste ici. Est-ce qu'on me donne le O.K. pour la...

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

JOUR 67
10 octobre 2025

CONFÉRENCE DE GESTION
(ordonnance de non-diffusion)

1	[REDACTED]
2	[REDACTED]
3	[REDACTED]
4	[REDACTED]
5	[REDACTED]
6	[REDACTED]
7	[REDACTED]
8	[REDACTED]
9	[REDACTED]
10	[REDACTED]
11	[REDACTED]
12	[REDACTED]
13	[REDACTED]
14	[REDACTED]
15	[REDACTED]
16	[REDACTED]
17	[REDACTED]
18	[REDACTED]
19	[REDACTED]
20	[REDACTED]
21	[REDACTED]
22	[REDACTED]
23	[REDACTED]
24	[REDACTED]
25	[REDACTED]

JOUR 67
10 octobre 2025

CONFÉRENCE DE GESTION
(ordonnance de non-diffusion)

1	[REDACTED]
2	[REDACTED]
3	[REDACTED]
4	[REDACTED]
5	[REDACTED]
6	[REDACTED]
7	[REDACTED]
8	[REDACTED]
9	[REDACTED]
10	[REDACTED]
11	[REDACTED]
12	[REDACTED]
13	[REDACTED]
14	[REDACTED]
15	[REDACTED]
16	[REDACTED]
17	[REDACTED]
18	[REDACTED]
19	[REDACTED]
20	[REDACTED]
21	[REDACTED]
22	[REDACTED]
23	[REDACTED]
24	[REDACTED]
25	[REDACTED]

JOUR 67
10 octobre 2025

CONFÉRENCE DE GESTION
(ordonnance de non-diffusion)

1	[REDACTED]
2	[REDACTED]
3	[REDACTED]
4	[REDACTED]
5	[REDACTED]
6	[REDACTED]
7	[REDACTED]
8	[REDACTED]
9	[REDACTED]
10	[REDACTED]
11	[REDACTED]
12	[REDACTED]
13	[REDACTED]
14	[REDACTED]
15	[REDACTED]
16	[REDACTED]
17	[REDACTED]
18	[REDACTED]
19	[REDACTED]
20	[REDACTED]
21	[REDACTED]
22	[REDACTED]
23	[REDACTED]
24	[REDACTED]
25	[REDACTED]

JOUR 67
10 octobre 2025

CONFÉRENCE DE GESTION
(ordonnance de non-diffusion)

1	[REDACTED]
2	[REDACTED]
3	[REDACTED]
4	[REDACTED]
5	[REDACTED]
6	[REDACTED]
7	[REDACTED]
8	[REDACTED]
9	[REDACTED]
10	[REDACTED]
11	[REDACTED]
12	[REDACTED]
13	[REDACTED]
14	[REDACTED]
15	[REDACTED]
16	[REDACTED]
17	[REDACTED]
18	[REDACTED]
19	[REDACTED]
20	[REDACTED]
21	[REDACTED]
22	[REDACTED]
23	[REDACTED]
24	[REDACTED]
25	[REDACTED]

JOUR 67
10 octobre 2025

CONFÉRENCE DE GESTION
(ordonnance de non-diffusion)

1	[REDACTED]
2	[REDACTED]
3	[REDACTED]
4	[REDACTED]
5	[REDACTED]
6	[REDACTED]
7	[REDACTED]
8	[REDACTED]
9	[REDACTED]
10	[REDACTED]
11	[REDACTED]
12	[REDACTED]
13	[REDACTED]
14	[REDACTED]
15	[REDACTED]
16	[REDACTED]
17	[REDACTED]
18	[REDACTED]
19	[REDACTED]
20	[REDACTED]
21	[REDACTED]
22	[REDACTED]
23	[REDACTED]
24	[REDACTED]
25	[REDACTED]

JOUR 67
10 octobre 2025

CONFÉRENCE DE GESTION
(ordonnance de non-diffusion)

1	[REDACTED]
2	[REDACTED]
3	[REDACTED]
4	[REDACTED]
5	[REDACTED]
6	[REDACTED]
7	[REDACTED]
8	[REDACTED]
9	[REDACTED]
10	[REDACTED]
11	[REDACTED]
12	[REDACTED]
13	[REDACTED]
14	[REDACTED]
15	[REDACTED]
16	[REDACTED]
17	[REDACTED]
18	[REDACTED]
19	[REDACTED]
20	[REDACTED]
21	[REDACTED]
22	[REDACTED]
23	[REDACTED]
24	[REDACTED]
25	[REDACTED]

JOUR 67
10 octobre 2025

ORDONNANCE DU COMMISSAIRE

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25

[REDACTED]

(11 h 04 - FIN DE LA CONFÉRENCE DE GESTION)
(11 h 15 - REPRISE DE L'AUDIENCE)

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Reprise de l'audience.

Mme DOMINIQUE SAVOIE :

Bonjour.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bonjour. Bonjour, madame Savoie.

Mme DOMINIQUE SAVOIE :

Bonjour.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Vous allez bien?

Mme DOMINIQUE SAVOIE :

Oui, ça va, merci.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui, parfait.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Vous pouvez vous asseoir.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Juste un peu avant qu'on vous interroge, j'ai peut-être des choses à dire. Alors, juste pour... ça diffuse? Alors, j'avais ordonné la non-diffusion pour faire une... un petit comité de gestion entre les procureurs de la Commission, moi-même et les participants concernant ce que j'ai entendu ce matin de la firme Mallette, notamment ce qui a été déposé en preuve, les documents, et également les commentaires de maître Laprise, procureur de la SAAQ. Étant le gardien de l'équité procédurale, même si les témoins avaient de bonnes raisons de ne pas se présenter ici aujourd'hui, j'estime qu'il est nécessaire que Mallette ait un certain droit de réplique à ce qui a été dit ce matin ou minimalement donner certaines explications. Je n'ai... j'ai l'intention de terminer la preuve de fait aujourd'hui. Par contre, lors de la conférence de gestion, les parties m'ont indiqué que possiblement il y aura de la preuve qui sera ajoutée d'ici le 24... le 24 octobre, notamment, je pense, deux affidavits, maître Tremblay?

Me SIMON TREMBLAY :

Oui, effectivement.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Donc... alors, et ça, ça va être dans le
procès-verbal, Madame la greffière, parce que je vais
ordonner qu'on signifie le procès-verbal
d'aujourd'hui à Mallette avec l'ordonnance suivante :
J'ordonne aux procureurs de la Commission ainsi
qu'aux procureurs de la SAAQ de conjointement
préparer des questions à l'attention de la firme
Mallette, et j'ordonne également à la firme Mallette
de répondre auxdites questions sous forme d'affidavit
ou autrement, là, mais je préférerais que ça soit
sous serment. Je vais laisser le soin, là, aux
avocats, là, de décider de la forme, notamment avec
les avocats de Mallette, mais... et que cet
affidavit-là ou autre... ou témoignage sous serment
soit envoyé à tous les participants, y compris le
Procureur général qui est participant dans le
dossier, pour que cet affidavit-là soit déposé en
preuve d'ici... au plus tard, le 24 octobre prochain,
pour valoir preuve comme si ça avait été fait en
pleine audience. Est-ce qu'il y a des commentaires
suite à ça? Ça sera... ça fera partie de mon
ordonnance.

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Non, Monsieur le commissaire, on va évidemment se

1 conformer à vos ordonnances, comme d'habitude, et on
2 va collaborer avec les procureurs-chefs pour fournir
3 l'affidavit.

4 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

5 Parfait. Merci. On va s'assurer aujourd'hui que
6 l'ordonnance soit envoyée aux... je comprends qu'il y
7 avait un avocat, là, qui...

8 **Me SIMON TREMBLAY :**

9 Oui, une avocate...

10 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

11 ... une avocate qui représentait la firme?

12 **Me SIMON TREMBLAY :**

13 Oui.

14 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

15 Donc, mon ordonnance sera signifiée aujourd'hui par
16 courriel via les procureurs de la Commission, avec
17 les participants en copie conforme. Ça va? Parfait.

18 **Me SIMON TREMBLAY :**

19 Parfait, Monsieur le commissaire, donc pour rebondir
20 sur ce que vous avez dit, on va entendre la prochaine
21 témoin, madame Dominique Savoie, qui est la centième
22 témoin et la dernière de nos travaux. Vous l'avez
23 souligné, aujourd'hui, on clôt la preuve dite
24 « testimoniale ».

25

JOUR 67
10 octobre 2025

DOMINIQUE SAVOIE
Int. (Me Tremblay)

1 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

2 Oui.

3 **Me SIMON TREMBLAY :**

4 Il y aura la preuve documentaire et par déclaration
5 sous serment, là, d'ici le 24 octobre, qui sera
6 déposée au dossier pour bien s'assurer qu'on a tout,
7 incluant les engagements, les nombreux engagements
8 qui ont été pris dans les derniers mois. On va
9 s'assurer que tout est complet pour le dossier en vue
10 de la rédaction de votre rapport. Et donc... bien,
11 sans plus tarder, j'inviterais Madame la greffière à
12 assermenter le témoin.

13 - - - - -

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

16
17 **DOMINIQUE SAVOIE**, présidente du conseil
18 d'administration de la Société de l'assurance
19 automobile du Québec;

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

23
24 **Me SIMON TREMBLAY :**

25 Alors, pour poursuivre un peu, Monsieur le

1 commissaire, donc on termine avec madame Savoie qui
2 est l'actuelle présidente du conseil
3 d'administration. On se rappellera que nous avons
4 débuté, là, en avril dernier avec... ou en mai, avec
5 monsieur Morneau, qui était le président du conseil
6 d'administration lorsqu'on a lancé le projet de
7 transformation numérique.

8 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

9 Oui.

10 **Me SIMON TREMBLAY :**

11 Donc, on veut aussi un peu boucler la boucle du début
12 à la fin. Et aussi comprendre où est-ce qu'on en est
13 à la SAAQ et voir quand même qu'il y a de l'espoir,
14 que... il y a une... qu'il y a des choses qui
15 changent et que la SAAQ, qui est quand même un joyau
16 des Québécois, est entre bonnes mains et... bon, le
17 futur ne peut être que plus rose, si on veut, que ce
18 qu'on a vu dans les derniers mois. Madame Savoie,
19 avant d'y aller avec son interrogatoire, elle est ici
20 pour trois volets.

21 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

22 Oui.

23 **Me SIMON TREMBLAY :**

24 On parle effectivement de présidente du conseil
25 d'administration, mais on va voir qu'elle a une

1 carrière très, très, très étoffée, beaucoup
2 d'expérience. Elle a notamment été sous-ministre des
3 Transports, secrétaire générale, greffière et
4 présidente du conseil d'administration. Donc, son
5 interrogatoire se déroulera en trois volets...

6 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

7 Oui.

8 **Me SIMON TREMBLAY :**

9 ... pour couvrir ces trois phases-là de sa carrière,
10 je vous dirais, exceptionnelle, là.

11 **INTERROGÉE PAR Me SIMON TREMBLAY :**

12 Q. Donc, justement, parlons un peu de vous avant d'aller
13 dans les faits, madame Savoie, décrivez-nous votre
14 parcours académique, s'il vous plaît.

15 R. J'ai une formation en psychologie, un baccalauréat de
16 l'UQAM, une maîtrise en psychologie clinique de
17 l'Université de Montréal. Je suis administratrice de
18 sociétés certifiée depuis 2011. J'ai oeuvré presque
19 20 ans dans le secteur de l'emploi dans des
20 organismes parapublics. J'ai commencé ma carrière
21 comme conseillère d'orientation, les psychologues
22 étaient en surplus de main-d'oeuvre à ce moment-là.
23 Au fil des années, j'ai gravi les échelons. Je suis
24 gestionnaire depuis le début de ma trentaine. J'ai
25 travaillé donc pour la Commission de formation

1 professionnelle de la main-d'oeuvre de Montréal, qui
2 est devenue ensuite la Société québécoise de
3 développement de la main-d'oeuvre de Montréal, qui a
4 ensuite été intégrée, et c'est là que je suis rentrée
5 officiellement dans la fonction publique avec
6 Emploi-Québec, qui était une agence autonome de
7 services en formation. J'ai été nommée, en 2005,
8 sous-ministre adjointe aux opérations
9 d'Emploi-Québec. Un an plus tard, sous-ministre
10 associée, secrétaire générale de la Commission des
11 partenaires du marché du travail. 2009, sous-ministre
12 en titre de l'Emploi. Ensuite, 2011, sous-ministre
13 des Transports pendant cinq ans. 2016, Conseil
14 exécutif. 2018, sous-ministre aux Ressources
15 naturelles. 2020, pour une fin de semaine, je suis
16 allée donner un coup de main au ministère de la
17 Santé, je suis restée pour aider, et en juin 2020,
18 j'ai été nommée sous-ministre de la Santé pendant la
19 pandémie. Et en juillet 2023, j'ai été nommée
20 secrétaire générale et greffière du Conseil exécutif.

21 Q. Et vous avez pris votre retraite?

22 R. En janvier 2025. Et la fin de semaine suivante, je
23 commençais mon mandat de présidente du conseil
24 d'administration de la Société de l'assurance
25 automobile du Québec.

JOUR 67
10 octobre 2025

DOMINIQUE SAVOIE
Int. (Me Tremblay)

- 1 Q. Donc, quand je dis « retraite », j'utilise peut-être
2 des... je devrais peut-être utiliser des guillemets!
- 3 R. Ah, il faut juste se rappeler que c'est moi qui a
4 offert mes services, j'avais peur de m'ennuyer.
- 5 Q. C'est bon. J'imagine que vous ne vous ennuyez pas?
- 6 R. Non.
- 7 Q. Donc, on va revenir à votre rôle de présidente du
8 conseil d'administration. On va y aller avec le
9 premier volet.
- 10 R. Oui.
- 11 Q. Donc, je comprends que vous avez été sous-ministre au
12 ministère des Transports de 2011 à 2016?
- 13 R. Exact.
- 14 Q. Sous quels ministres avez-vous travaillé?
- 15 R. Sur cinq : monsieur Hamad, pour une courte période de
16 temps, il y avait eu un remaniement ministériel,
17 monsieur Pierre Moreau, monsieur Sylvain Gaudreault,
18 monsieur Robert Poëti et monsieur Jacques Daoust.
- 19 Q. Quel est le rôle d'un sous-ministre? Et là,
20 évidemment, on a eu certains de vos ex-collègues, en
21 tout cas, d'autres sous-ministres, bref, mais par
22 rapport à une société d'État, puis particulièrement
23 la SAAQ, là, parce qu'on a vu que c'est une
24 responsabilité ministérielle, mais j'imagine que le
25 sous-ministre a quand même des interactions et un

1 rôle par rapport à la Société?

2 R. Bien, durant les... ça a toujours été le même

3 fonctionnement durant les cinq ans. Les liens étaient

4 beaucoup plus directs entre le cabinet, le ministre

5 et la présidence et le CA de la SAAQ. On avait plus

6 un rôle de greffier puisque tous les organismes

7 doivent déposer leurs documents officiels dans le

8 portefeuille du ministre, donc au ministère. J'ai

9 gardé tous mes agendas du ministère des Transports et

10 tous mes cahiers de notes, et j'ai regardé le nombre

11 de fois que j'ai eu des interactions avec la SAAQ,

12 c'était avec la PDG, madame Tremblay alors, qui était

13 présidente, et ça se limite beaucoup à des

14 rencontres, des appels. J'ai regardé les dates dans

15 mes cahiers de notes, très peu de notes, quand il n'y

16 a pas de notes, c'est qu'il n'y a pas de suivi à

17 donner. Je l'ai vue la première fois pour qu'elle me

18 présente les dossiers, mais pas les dossiers, les

19 dossiers communs. Dans le fond, la SAAQ puis le

20 ministère des Transports partagent la sécurité

21 routière comme mandat. Le ministère des Transports

22 s'occupe de l'infrastructure routière, installer des

23 carrefours giratoires pour permettre une meilleure...

24 un apaisement de la circulation, et la SAAQ, on peut

25 dire, s'occupe beaucoup plus des comportements, les

1 interventions, bon, pour les facultés affaiblies, les
2 assurances, évidemment. Donc, les interactions sont
3 assez distantes. Je l'ai vue à peu près huit fois où
4 on s'est parlé. Je regardais : huit appels, deux
5 lunches, cinq rencontres.

6 Q. En cinq ans?

7 R. En cinq ans. Trois des rencontres étaient pour un
8 comité interministériel sur les facultés affaiblies –
9 deux, en fait – puis trois, sur les codes de sécurité
10 routière, parce qu'effectivement on partage cette
11 responsabilité-là. Ça fait que je me souviens très
12 bien avoir fait des briefings pour les ministres avec
13 la PDG et son équipe où on proposait des ajustements
14 aux codes de la sécurité routière. Ça fait que les
15 liens étaient très cordiaux avec la PDG, c'est un
16 administrateur d'État comme moi, mais c'était
17 beaucoup plus distant. J'ai retrouvé aussi un appel
18 où elle me demande de... dans mes notes, elle me
19 demande d'accélérer la signature pour des nominations
20 de membres du conseil d'administration, ce qui était
21 fréquent aussi, on peut nous demander, là, de prendre
22 un dossier puis de l'amener au bureau en disant
23 « Pouvez-vous le prioriser, ils sont en attente? »
24 Puis c'est souvent plus mon bureau qui est en
25 interaction avec le secrétariat de la PDG que moi,

1 vraiment. Ils se parlaient entre eux pour dire « J'ai
2 des dossiers en attente, est-ce que tu peux les faire
3 accélérer? »

4 Q. Donc, c'est plus une boîte... pas une boîte postale,
5 mais...

6 R. C'est un greffe, là, t'sais.

7 Q. C'est un greffe.

8 R. C'est la responsabilité... tous les ministères
9 fonctionnent comme ça. C'était pareil pour la Société
10 des traversiers, c'était pareil dans d'autres
11 ministères.

12 Q. Et donc, je présume qu'entre les différents ministres
13 sous lesquels vous avez travaillé, il n'y a pas eu de
14 changement dans cette dynamique-là entre la SAAQ et
15 le sous-ministériat, si on peut l'appeler ainsi?

16 R. Non, pas du tout. Ça a toujours été la même...
17 c'était la même personne, la même PDG. Moi, les cinq
18 ans où on a été ensemble, on a toujours fonctionné de
19 cette façon-là.

20 Q. Et est-ce que le ministre et ou son cabinet vous ont
21 déjà... vous reviennent dans des rencontres
22 statutaires que vous avez avec eux, j'imagine, là?
23 Est-ce qu'il vous parle de la SAAQ et plus
24 particulièrement d'un projet qui se trame dans ces
25 années-là, là, de modernisation du système

1 informatique?

2 R. Non. Non, moi, je me souviens plus, puis madame
3 Tremblay en a fait référence, j'ai attrapé cette
4 partie de son témoignage où elle disait que parfois
5 on trouvait que c'était long à la SAAQ. Ça fait que
6 ça m'est déjà arrivé d'avoir des commentaires d'un
7 ministre disant : « Je leur ai demandé ça, c'est donc
8 bien long, pourquoi? » Mais je ne m'en suis jamais
9 vraiment mêlé. Des fois, j'ai peut-être fait un
10 commentaire à la PDG, mais ils ont... ils ne m'ont
11 jamais demandé mon avis sur un projet ou sur un
12 dossier, à part le cas de la sécurité routière, là.

13 Q. Donc, le projet CASA ou... à cette époque-là,
14 c'est... on parle davantage de transformation et de
15 modernisation, là, des technologies d'information,
16 est-ce que vous avez souvenir qu'on... vous avez eu
17 des discussions avec... sur ce sujet-là?

18 R. Non, je n'ai aucun souvenir, ça aurait été très
19 étonnant, on parlait encore moins de dossiers
20 internes, on parlait de dossiers conjoints, ça fait
21 que je n'ai aucun souvenir d'avoir parlé... d'avoir
22 entendu parler de ce projet.

23 Q. Puis dans le cadre de nos travaux, on a vu, là – puis
24 je vous remets dans le contexte, on pourra référer
25 aux pièces – mais qu'il y a un décret et un CT en

1 2014 qui, dans le fond, visent à alléger la reddition
2 de comptes, à obtenir certaines dérogations, et on le
3 sait, ça passait... ça transitait ou ça prenait la
4 recommandation du ministre, et là, je réfère plus
5 précisément, là, à l'onglet 3.

6 R. Hum hum.

7 Q. Donc, on voit... on voit, là, il y a le décret, il y
8 a toutes les notes, la documentation, la note
9 ministérielle, toute la documentation qui accompagne
10 un décret et sensiblement...

11 R. Hum hum.

12 Q. ... c'est ce qui va mener au CT demandant des
13 dérogations ou donnant des dérogations aux articles 5
14 et 16 des règles relatives aux demandes
15 d'autorisation de projets et aux outils de gestion en
16 ressources informationnelles. Est-ce que vous avez
17 été impliquée, de près ou de loin, dans ces
18 demandes-là de dérogation, que ce soit au niveau des
19 règles relatives à, que je viens de mentionner, ou
20 encore de la LGGRI?

21 R. Non, je n'ai pas du tout souvenir de cette
22 demande-là. Puis, quand on regarde dans l'onglet 3,
23 les bordereaux de transmission, c'est tout à fait
24 conforme au fonctionnement qu'on avait, là, si vous
25 regardez, « Gestion ministérielle de la

1 correspondance »...

2 Q. Est-ce que vous avez une page pour qu'on...

3 R. Moi, c'est 1 de 1, là, je n'ai pas de...

4 Q. Mais si on commence du début du document.

5 R. O.K. Attendez, je vais vous dire ça. 1, 2, 3, 4, 5,
6 6, 7, 8, 9, 10, 11.

7 Q. Donc, la onzième page?

8 R. S'appelle « Gestion ministérielle de la
9 correspondance ». Si vous descendez, vous allez voir
10 toutes les signatures qui prouvent qu'on a vu, et
11 dans ce cas-là, à gauche, sous-ministre, il n'y a ni
12 mes initiales ni la date, il y a la date de mon...
13 une conseillère au BSM. Parce que c'est un dossier de
14 la SAAQ, on fait plus de la conformité que du
15 contenu. On regarde la forme, est-ce que.. le
16 document, est-ce qu'il y a des fautes d'orthographe,
17 est-ce qu'il est compréhensible? On ne travaille
18 pas... on ne remet pas en question le contenu.
19 Puis si vous tournez en arrière, ça, c'est la...
20 excusez-moi, la page suivante, vous allez voir pour
21 l'approbation de madame Savoie. Ça, c'est l'en-tête
22 de la pochette, vous voyez encore que... je n'ai pas
23 mis mes initiales, parce qu'ils savent qu'ils n'ont
24 pas besoin de venir me voir pour ces dossiers-là, ils
25 s'en vont directement au cabinet.

JOUR 67
10 octobre 2025

DOMINIQUE SAVOIE
Int. (Me Tremblay)

1 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

2 Maître, est-ce que vous voulez déposer la pièce?

3 **Me SIMON TREMBLAY :**

4 Oui.

5 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

6 Sous 101_P-2085?

7 **Me SIMON TREMBLAY :**

8 On pourrait tous, là... on pourrait toutes les
9 cotées, mais oui, effectivement, là.

10 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

11 Et dépôt en bloc de 101_P-2084 à 101_P-2093.

12

13 **(PIÈCES 101_P-2084 À 101_P-2092)**

14

15 **Me SIMON TREMBLAY :**

16 Effectivement, merci beaucoup pour le rappel.

17 Q. Si on va à l'onglet suivant, l'onglet 4, donc une
18 pièce qu'on a déposée il y a fort longtemps, 14_P-13.
19 Et donc là, on était sous monsieur Gaudreault à
20 l'onglet 3, là, à l'onglet 4, c'est monsieur Poéti...

21 R. Hum hum.

22 Q. C'est la dérogation pour obtenir un mode d'octroi,
23 là, légèrement différent, est-ce que, dans ce
24 document... ce document-là, vous y avez participé ou
25 c'est un peu la même mécanique que le document

1 précédent, c'est-à-dire qu'on est davantage comme un
2 greffe, dans la conformité, puisque c'est entre le
3 ministère et la Société – entre le ministre, pardon,
4 et la Société?

5 R. Oui, puis j'ai regardé, compte tenu de ce que j'avais
6 entendu en témoignage, j'ai regardé mes notes, et je
7 n'avais aucun appel pour me demander de faire signer
8 rapidement autour du 13 avril 2015. Ça fait que, pour
9 moi, ça ne me disait rien, là, je n'ai pas...

10 Q. Parfait, donc on va déjà aller au deuxième volet.
11 Donc, on fait un petit saut dans le temps, on passe
12 de 2016 à 2023, juillet 2023.

13 R. Hum hum.

14 Q. Donc, à quelle date vous commencez vos fonctions
15 comme secrétaire générale et greffière du
16 Gouvernement du Québec?

17 R. Le 10 juillet 2023.

18 Q. En remplacement de monsieur Ouellet, je comprends?

19 R. Exact, en remplacement de monsieur Ouellet.

20 Q. Est-ce qu'il y a une transition quand vous arrivez
21 entre... c'est quand même une fonction de très grande
22 importance, on ne se le cachera pas, est-ce qu'il y a
23 une transition entre monsieur Ouellet et vous, et/ou
24 les équipes?

25 R. Bien, en fait, oui, mais ça a été une transition très

1 individualisée, là, entre monsieur Ouellet et moi, on
2 était très discrets, je n'avais pas encore été
3 nommée, il n'y a pas eu de transition... il y a eu
4 une transition, il est peut-être resté une semaine ou
5 deux disponible, là, après ma nomination, mais on
6 s'est plus vus à deux, trois reprises en fin de
7 journée où il me parlait du fonctionnement général,
8 du Conseil exécutif, la partie Conseil des ministres,
9 la partie « suivi des priorités du premier
10 ministre », le fonctionnement, beaucoup plus que de
11 rentrer dans des dossiers. Les dossiers, je les ai
12 traités avec les secrétaires généraux associés quand
13 je suis arrivée en fonction en juillet.

14 Q. Est-ce que vous avez...

15 R. Et en rencontrant les sous-ministres et en
16 rencontrant, là, selon le cas, les acteurs
17 importants, là.

18 Q. Est-ce que vous avez écouté son témoignage, à
19 monsieur Ouellet?

20 R. En très grande partie, oui.

21 Q. Donc, quand vous arrivez, est-ce qu'il y a... est-ce
22 que vous opérez des changements, ou on est plutôt
23 dans la continuité?

24 R. C'est toujours... toujours très différent, hein, un
25 sous-ministre ou un secrétaire général qui arrive

1 dans un mandat en cours, avec un ministre ou un
2 premier ministre déjà installé, on s'insère dans le
3 processus. Ça fait qu'il n'y a pas eu aucun
4 changement que j'ai fait, personne n'était
5 insatisfait de la façon dont le greffier fonctionnait
6 avant, monsieur Ouellet; il était là depuis presque
7 cinq ans, là. Donc, je n'ai pas fait de changement,
8 on avait tous nos... ma vie était assez bien cédulée,
9 là, du lundi au vendredi, entre autres, là, sur des
10 rencontres statutaires. Donc, je n'ai pas fait de
11 changement, là, je me suis insérée là-dedans.

12 Q. Donc, dans le fond, c'est pour ça que je vous
13 demandais si vous aviez écouté monsieur Ouellet, les
14 rencontres le lundi matin...

15 R. Exact.

16 Q. ... le lundi en fin de journée, et cetera, puis là,
17 je n'entrerais pas dans son témoignage, mais on garde
18 la même structure?

19 R. Identique.

20 Q. Monsieur Caire est venu témoigner à l'effet que
21 lorsqu'on parle à monsieur Koskinen, c'est comme si
22 on parlait au premier ministre, et ça a été confirmé
23 par d'autres témoins aussi; est-ce que vous êtes
24 d'accord avec cette affirmation-là?

25 R. Bien, dans la mesure... d'est une façon de le dire,

JOUR 67
10 octobre 2025

DOMINIQUE SAVOIE
Int. (Me Tremblay)

1 mais dans la mesure où, oui, ils sont très proches,
2 puis on a des rencontres toujours ensemble, puis
3 souvent, moi toute seule, avec monsieur Koskinen puis
4 sa... la directrice adjointe, oui, c'est sûr que
5 c'est... ils sont très proches l'un de l'autre, là.

6 Q. Donc, monsieur Koskinen, vous le voyez
7 quotidiennement?

8 R. Je le vois presque à tous les jours, oui.

9 Q. Sept jours semaine ou...

10 R. Cinq jours semaine.

11 Q. Cinq jours, O.K.

12 R. Puis si on a des besoins, on va se parler le
13 week-end.

14 Q. Est-ce qu'avec lui, il y a des discussions? Parce que
15 quand vous arrivez en fonction, on est un peu dans
16 les enjeux post-déploiement de... de la plateforme
17 SAAQclic, donc est-ce que c'est un sujet qui est...
18 un sujet chaud, tout le volet SAAQ?

19 R. Bien, c'est un sujet qui nous préoccupe sur le même
20 aspect, c'est les services à la population. On voit
21 les lignes d'attente, on voit tous les enjeux. Donc,
22 oui, c'est pour ça que je rencontre le PDG, monsieur
23 Ducharme, je pense, trois jours après mon arrivée,
24 là. Je veux savoir comment ça se passe.

25 Q. C'est à votre demande?

JOUR 67
10 octobre 2025

DOMINIQUE SAVOIE
Int. (Me Tremblay)

1 R. Oui, je suis pas mal certaine que c'est à ma demande.

2 Q. Et là, on parle de la rencontre du 13 juillet 2023?

3 R. Oui, c'est ça, je suis arrivée le 10, ça fait que je
4 l'ai vu le 13.

5 Q. On peut aller à l'onglet numéro 5, soit la pièce...

6 R. Oui.

7 Q. ... 101.

8 R. Hum hum.

9 Q. P...

10 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

11 Q. À ce moment-là, monsieur Ducharme, c'est une personne
12 que vous connaissez bien, là...

13 R. Oui, tout à fait, oui, oui.

14 Q. ... depuis plusieurs années, là, donc...

15 R. Oui, oui, c'est un collègue, là, on se connaît depuis
16 longtemps, là.

17 Q. Effectivement.

18 R. Oui, oui, oui.

19 Q. Donc, il n'est pas surpris quand vous l'appellez :
20 « Éric, j'aimerais ça te voir. »

21 R. Non, non, non, il est content.

22 Q. Il est content, c'est ça.

23 R. Je suis à peu près certaine qu'il est content.

24 Q. O.K.

25 R. On n'est pas toujours content quand le secrétaire

1 général nous appelle...

2 Q. C'est correct, mais...

3 R. ... mais dans ce cas-là...

4 Q. Dans ce cas-là, il était content.

5 R. Je pense qu'il était content, oui.

6 **Me SIMON TREMBLAY :**

7 Q. Parfait. On voit l'écran, puis, bon, on s'est
8 rencontrés, évidemment, pour... dans la phase
9 préliminaire de notre... de nos audiences, et je
10 comprends que vous avez... de notre rencontre, là,
11 vous avez toujours un OneNote, c'est-à-dire vous
12 prenez des notes de... ou c'est peut-être votre
13 adjointe, là, mais il y a des notes qui sont prises
14 de chacune de vos rencontres?

15 R. Moi, oui, je fonctionne comme ça, j'ai... dans le cas
16 de... avec monsieur Ducharme, mais c'est arrivé avec
17 presque tout le monde que je rencontrais, mon
18 adjointe professionnelle me suit, prend des notes sur
19 le OneNote, on a accès les deux au OneNote, donc on
20 est capables... des fois, je peux en rajouter, mais
21 la plupart du temps, c'est mon adjointe qui le fait,
22 et j'ai l'habitude de me centrer sur la personne pour
23 qu'elle me dise les principaux enjeux, donc je laisse
24 mon adjointe, pour mémoire, prendre les notes. Et
25 assez souvent, monsieur Ducharme me dépose des

JOUR 67
10 octobre 2025

DOMINIQUE SAVOIE
Int. (Me Tremblay)

- 1 documents, mais je ne les regarde pas en direct avec
2 lui, puis souvent, je vais les prendre, je vais les
3 donner à mon adjointe administrative, puis je vais y
4 référer si j'ai des questionnements. Moi, je... on a
5 peu de temps comme... comme administrateur d'État;
6 secrétaire générale, j'ai une trentaine de
7 sous-ministres qui relèvent de moi, j'ai à peu près
8 huit SGA qui relèvent de moi aussi. Les gens sont
9 habitués, quand on est en interaction, on va
10 ressortir les points les plus importants.
- 11 Q. SGA, c'est secrétaire général adjoint?
- 12 R. Adjoint ou associé.
- 13 Q. Ou associé, O.K.
- 14 R. Au ministère du Conseil exécutif.
- 15 Q. Donc, quand on voit, là, dans la documentation
16 qu'on... dont on va prendre connaissance, de la...
17 des annexes, là, de la documentation, vous n'avez pas
18 le luxe de les lire à l'avance; c'est ça que je
19 comprends?
- 20 R. Non, puis, souvent, je ne les ai pas lus après non
21 plus, là.
- 22 Q. Donc, c'est ce qui est dit à la rencontre qui
23 ressort...
- 24 R. Oui.
- 25 Q. ... puis on a le bénéfice d'avoir des notes prises...

1 R. Oui.

2 Q. ... de façon contemporaine, donc... mais avant qu'on
3 aille dans les notes, sensiblement, on... puis on a
4 eu d'autres témoins, là, on comprend qu'il y a des
5 enjeux de files d'attente, et cetera, mais on sait
6 aussi qu'il y a des enjeux de coûts, on le sait un
7 peu plus aujourd'hui, j'en conviens, mais qu'est-ce
8 qui est discuté entre vous et monsieur Ducharme, là,
9 relativement à plus le volet de coûts?

10 R. Bien, ce qui est discuté, c'est qu'il me dit qu'il va
11 devoir faire des avenants, on le voit, là, 45
12 millions plus un 70 à venir, parce qu'ils ont ajouté
13 la sécurité routière. Mais on est beaucoup... moi,
14 mes... je me souviens très bien, là, mes questions à
15 monsieur Ducharme sont les suivantes : « On peut-tu
16 retourner en arrière? On a-tu de la redondance? »
17 Il me répond « Non ». Donc, il faut vivre avec le
18 nouveau système. Il me dit : « Je manque... je n'ai
19 pas encore... je ne suis pas autonome, je ne peux pas
20 les laisser partir, j'ai besoin de ces
21 ressources-là. » Ça fait que, pour moi, c'est une
22 évidence qu'on doit continuer quel que soit le coût,
23 malheureusement. Il me dit aussi que, dans le budget,
24 ils ont anticipé les budgets réservés pour
25 l'évolution ou l'exploitation pour continuer le

1 développement, ça fait que je le sais, là, que ça va
2 finir plus cher, là, c'est certain, mais pour moi, la
3 priorité, c'est le service à la population. Il faut
4 régler ça pour devenir autonome après. Si on ne le
5 règle pas, puis on est encore à la merci du système
6 qui ne fonctionne pas bien, on ne sera pas plus
7 avancés. Ça fait que l'idée, c'est : on règle. On
8 règle les problèmes, pour que la clientèle soit bien
9 desservie, puis que le système fonctionne; on n'a pas
10 payé ça pour rien, puis je ne peux pas retourner, je
11 n'ai pas de... je n'ai pas de plan B. Ça fait que
12 c'est beaucoup ça ce que je... que je retiens. Ça
13 fait qu'il m'explique, grosso modo, là, les gens de
14 l'Alliance, puis c'est qui les... les joueurs
15 là-dedans, là. Mais vous voyez que ça commence par
16 plusieurs enjeux encore à la SAAQ.

17 Q. Monsieur Ducharme, vous le... bien, la question du
18 Commissaire, vous le connaissez bien, c'est quelqu'un
19 qui était au Trésor, donc c'est quelqu'un qui... en
20 tout cas, il est rigoureux, on l'a décrit quelqu'un
21 de rigoureux, donc est-ce que, vous, vous dites « Ça
22 va coûter plus cher, mais au moins, on a quelqu'un
23 qui... qui gère ça serré, qui est rigoureux, donc il
24 va s'assurer qu'il va faire le nécessaire, puis pour
25 que ça coûte le moins cher possible, j'imagine »?

1 R. Je ne peux pas avoir la meilleure personne, là, il
2 avait été à Revenu Québec aussi, c'est un... c'est un
3 gars qui a été aux Finances, il a été longtemps au
4 Trésor, il est très au fait de... des impacts, même
5 si on n'est pas en crédit, là, sur le consolidé du
6 gouvernement. J'y fais confiance. Il a été nommé pour
7 régler. Moi, les objectifs, quand je le vois, c'est :
8 il m'informe de ce qu'il fait. Il ne me demande pas
9 la permission, il m'informe de ses actions, de ses
10 décisions, puis je veux aussi le soutenir, puis voir
11 si je peux l'aider. S'il a besoin de quelque chose,
12 je vais l'aider. C'est un des rôles du secrétaire
13 général, quand on est en période de crise, on fait
14 souvent des interventions avec d'autres ministères,
15 si nécessaire. Mais dans ce cas-ci, moi, je veux
16 l'encourager, puis je veux suivre ça de près, pour
17 être certaine que la situation va se résorber le plus
18 rapidement possible.

19 Q. Puis est-ce que, suite à cette rencontre-là du 13
20 juillet 2023, la première avec monsieur Ducharme,
21 est-ce que vous faites un compte rendu, est-ce que
22 vous en parlez à monsieur Koskinen ou à monsieur
23 Legault?

24 R. Je n'ai pas de souvenirs que j'en ai parlé avec le
25 premier ministre, mais assurément que j'ai dit à...

1 je me souviens d'avoir dit à plusieurs reprises à
2 monsieur Koskinen : « J'ai vu Éric, il travaille
3 fort, c'est compliqué, il y a encore des enjeux, mais
4 on s'en occupe. » Ça restait plus à ces niveaux-là,
5 parce que quand on se voit, on a plusieurs sujets à
6 traiter. Donc, s'il sait que je m'en occupe, puis que
7 c'est des opérations qu'on essaie de rétablir, on ne
8 va pas aller plus loin, là. C'est rare que je vais
9 faire des longs discours sur des suivis de dossiers,
10 quels qu'ils soient, là, on en a trop.

11 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

12 Q. Mais là, je vois le... vos notes, là, je vois les
13 montants, je vois tout ça – je vais faire un aparté,
14 là, félicitations, là, parce que j'ai tombé en bas de
15 ma chaise, moi, depuis... depuis le mois d'avril que
16 j'entends des témoins, dans lesquels j'ai perdu mes
17 repères, voir qu'il n'y a pas de notes qui sont
18 prises dans des réunions aussi importantes que ça.
19 Donc, là, je comprends que la plus haute
20 fonctionnaire du Gouvernement du Québec est avisée
21 par le plus haut dirigeant de la SAAQ des
22 problématiques, des enjeux, qu'il va y avoir des
23 avenants, et que ça va coûter plus cher, et qu'on n'a
24 pas le choix, on a le bras pris dans le tordeur, pour
25 employer ce que...

JOUR 67
10 octobre 2025

DOMINIQUE SAVOIE
Int. (Me Tremblay)

1 R. Oui.
2 Q. ... beaucoup de témoins sont venus nous dire.
3 R. Exact.
4 Q. Donc, juillet 2023, là, on a la connaissance, là?
5 R. Oui, oui, tout à fait.
6 Q. Exact?
7 R. Tout à fait. C'est sûr que, bien candidement, je n'ai
8 pas fait de calcul au bout du compte, ça fait que je
9 suis restée, moi aussi, surprise de la facture totale
10 à la fin.
11 Q. Quand la VG a sorti son rapport, là?
12 R. Oui. Il faut que je vous le dise, là.
13 Q. Je ne veux pas devancer ses questions, là, mais...
14 R. Oui, oui.
15 Q. ... je savais qu'elle allait venir, là.
16 R. Mais moi, là-dedans... puis ce n'est pas le premier
17 dossier que ça nous arrive, là, je sors de la
18 pandémie, ça fait que c'est sûr que je suis habituée,
19 on règle les problèmes, on trouve les solutions pour
20 la population, puis ensuite, on verra l'état des
21 lieux. Je me souviens également qu'il me parle quand
22 même qu'il veut... il va y avoir un plan de retour à
23 l'équilibre. Il sait qu'il faut qu'il en fasse un,
24 là, Éric, là. Donc, mais, on n'est pas là, là.
25 Q. Pas là, là, là.

JOUR 67
10 octobre 2025

DOMINIQUE SAVOIE
Int. (Me Tremblay)

1 R. Donc : « Prends les moyens dont tu as besoin pour
2 régler les problèmes avec le système. »

3 Q. Je comprends.

4 **Me SIMON TREMBLAY :**

5 Q. On éteint le feu avant de...

6 R. Oui.

7 Q. ... réparer puis rebâtir la maison.

8 R. Exact.

9 Q. Est-ce que vous le revoyez, dans les mois qui
10 suivent, monsieur Ducharme, pour un état de
11 situation?

12 R. Oui, je le vois plusieurs fois, je le vois à
13 plusieurs reprises. Je le revois en septembre. En
14 septembre, c'est... c'est la première fois que je
15 prenais des vacances vraiment, depuis la pandémie, je
16 ne pensais pas changer d'emploi, donc c'est madame
17 Pelletier qui le rencontre en septembre, et elle me
18 fait un suivi après, c'est un samedi, là, quand je
19 suis de retour, je vois Brigitte, madame Pelletier,
20 pour me faire un suivi de tous les documents, de tous
21 les dossiers. Pas juste SAAQclic, mais SAAQclic est
22 dans mes notes, là. Après, je le revois en octobre,
23 je le revois en novembre. C'est plus des rencontres à
24 sa demande. On avait convenu que quand il a besoin de
25 me voir, il appelle mon bureau, puis je le rencontre.

1 Parce que c'est très rare, là, qu'un secrétaire
2 général va rencontrer... compte tenu de la
3 gouvernance de la société d'État, c'est très rare
4 qu'un secrétaire général va rencontrer aussi souvent
5 un... un président, un PDG d'une société d'État.
6 C'est plus... puis je pense que monsieur Ouellet en a
7 fait référence, là, c'est plus une fois par...
8 Moi, je les ai vus une fois, les G5, là, les cinq
9 organismes, puis j'ai vu une fois un PDG à sa
10 demande. Sinon, je laisse la gouvernance du conseil
11 fonctionner. Ça fait que j'ai vu à peu près six ou
12 huit fois, puis madame Pelletier l'a vu trois fois.

13 Q. Puis sensiblement, c'est... c'est un suivi sur l'état
14 des lieux?

15 R. Oui, parce que je me suis rendu compte assez
16 rapidement que les listes – les lignes d'attente, ce
17 n'était que la pointe de l'iceberg. On a commencé,
18 là, quand je voyais, là, les milliers de lettres des
19 mitigations qui se promenaient avec les gens qui
20 avaient ça pour prouver qu'ils avaient bel et bien
21 payé – vous connaissez ça maintenant mieux que moi,
22 là, mais quand je voyais qu'il y avait des argents
23 qui n'étaient pas... qu'on devait aux clients,
24 c'était en moyenne 50 \$, mais il fallait quand même
25 les rembourser, là. Après, on est tombés dans les

1 enjeux de... des états financiers qui ne seraient pas
2 vérifiés. Donc, ça s'accumulait à chaque fois, là,
3 tous les enjeux opérationnels et aussi de bonne
4 gestion qui faisait en sorte qu'il venait me voir
5 assez souvent, puis il en profitait aussi dans le 45
6 minutes qu'on avait pour me parler d'autres dossiers,
7 dont celui des contrôleurs routiers ou du fonds
8 d'assurance.

9 Q. Si on va à l'onglet 7, c'est la pièce 59_P-733.

10 R. Hum hum.

11 Q. Donc, c'est un courriel de... bien, madame Pouliot
12 pour monsieur Ducharme, puis... au nom de monsieur
13 Ducharme :

14 *« Je vous invite à prendre*
15 *connaissance des documents ci-joints*
16 *en vue de la rencontre prévue demain*
17 *à 11 h. »*

18 Et là, on a quand même une série de documents, là, on
19 en a quand même plusieurs, un, deux, trois, quatre,
20 cinq... six-sept documents, puis là, vous avez
21 répondu tantôt, mais je dois vous poser la
22 question : est-ce que vous avez eu l'occasion de
23 prendre connaissance de ces documents, avant la
24 rencontre ou après?

25 R. Non, non.

1 Q. Là, on n'a pas retrouvé – en tout cas, du moins dans
2 nos documents, ça ne veut pas dire qu'il n'a pas été
3 transmis, là – mais votre OneNote de cette
4 rencontre-là, est-ce que vous vous souvenez...

5 R. Oui, je l'ai.

6 Q. Vous l'avez? O.K. On pourrait peut-être... il avait
7 été communiqué, j'imagine? O.K.

8 R. Attendez, là, je pensais que je l'avais apporté avec
9 moi.

10 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

11 Avez-vous compris, maître Beauchesne, elle est
12 communiquée, la pièce?

13 **Me SIMON TREMBLAY :**

14 Oui, elle a été communiquée.

15 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

16 Elle a été communiquée? Parfait.

17 R. Là, je me rends compte... je ne veux pas vous faire
18 perdre votre temps, mais je ne le vois pas. Mais je
19 les ai tous, effectivement. Puis le 7 mars, de
20 mémoire, dans mes notes, c'était inscrit « enjeux
21 financiers ». Et là, bien, c'est beaucoup quand
22 j'apprends, là, que ça se complique avec le
23 Vérificateur général sur la vérification des états
24 financiers, puis qu'il m'explique pourquoi ça va être
25 compliqué, là, la documentation qui n'est pas là.

1 Donc, la VG a de la difficulté à vérifier les états
2 financiers.

3 **Me SIMON TREMBLAY :**

4 Q. Ça, c'est ce qui va mener, là, à l'outrage, c'est ça
5 que je comprends?

6 R. Oui.

7 Q. Est-ce que... on parle d'enjeux financiers, donc on
8 parle d'enjeux des états financiers, mais est-ce
9 qu'on va parler, là... parce que là, j'imagine qu'on
10 est un an après le lancement difficile, donc on a
11 peut-être le... le feu est peut-être davantage
12 éteint; est-ce qu'on commence à regarder les dommages
13 ou est-ce qu'on fait état de l'ampleur des dommages?

14 R. Non, on ne fait pas l'état de l'ampleur des dommages,
15 puis comme je vous disais tantôt, ma perception,
16 c'est que c'était loin d'être réglé. Je trouvais ça
17 aussi grave d'avoir des... des états financiers non
18 vérifiés que des lignes d'attente. Les CGI n'étaient
19 pas... n'étaient pas... n'étaient pas bien
20 documentés, là, tous les contrôles généraux
21 informatisés, donc ça me préoccupait beaucoup.
22 Puis j'ai retrouvé dans mes notes que j'en ai
23 probablement glissé un mot à... à monsieur Koskinen,
24 mais, toujours sur la base des audits financiers,
25 j'ai aussi retrouvé un... un courriel, je pense qu'il

1 dit... ou une note dans mes OneNote : « Avertir...
2 avertir le bureau du premier ministre, quand les
3 états financiers vont sortir, pour expliquer pourquoi
4 que ce n'est pas vérifié. » J'étais tout le temps
5 plus dans l'immédiat, là, de gérer ce qui pourrait
6 « popper », comme on peut dire, là.

7 Q. Si on va à la page 4 de la pièce, Madame l'assistante
8 greffière, est-ce que... là, je comprends que vous
9 n'avez pas l'occasion de le lire, mais on fait quand
10 même un état ici de... t'sais, de ce qui est
11 consommé, des besoins estimés; est-ce que, dans votre
12 rencontre, il est question de cela? C'est-à-dire
13 de... bien, qu'on a... on est rendus à 573, qu'il va
14 manquer 80 millions, donc, grosso modo, qu'on est à
15 650; est-ce qu'on est dans la précision de cette
16 nature-là?

17 R. Non, on était vraiment encore... ce que je vois, là,
18 c'est : « Enjeux sur la fiabilité des données
19 financières, correction des CGI, 500 à 600 employés
20 font la documentation au dossier client. » C'est ça
21 qu'on parle, de documenter, ça fait que là, on est
22 encore dans de la... du gros boulot, là. Donc, moi,
23 je suis là-dessus, là. Puis, j'ai une note aussi qui
24 dit : « Déficit cumulé qui augmente, Éric a besoin de
25 30 millions jusqu'en décembre 2024. » Moi, je suis

1 toujours en mode : tu prends ce que tu as besoin, tu
2 n'es pas encore stabilisé, tes CGI ne sont même pas
3 documentés.

4 Q. Est-ce que... je demanderais, maître Beauchesne,
5 procureurs, juste de nous renvoyer la documentation,
6 puis on pourrait la coter, là, sous la cote
7 101_P-2092.1. ce sera donc les notes « OneNote » de
8 madame Savoie, de la rencontre du 7 mars 2024.

9 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

10 Pardon, la cote... parce que la pièce 101_P-2092,
11 c'est les documents du 8 août 2025.

12 **Me SIMON TREMBLAY :**

13 Je ferais « .1 ».

14 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

15 O.K. Vous n'aimez pas mieux continuer avec le reste?

16 **Me SIMON TREMBLAY :**

17 Ah, bien, on peut prendre 2093 aussi, là, je ne pense
18 pas que les parties vont l'utiliser de toute façon.
19 Donc, 101_P-2093.

20

21 **(PIÈCE 101_P-2093)**

22

23 Q. Vous avez parlé qu'il vous dit qu'il va manquer
24 d'argent, et là, je vous réfère à l'onglet numéro 9.
25 On en a parlé amplement mercredi, là, c'est toute la

1 question du régime d'emprunts?

2 R. Hum hum.

3 Q. Donc, quelques mois après, en mai 2024, le régime
4 d'emprunts passe à 817 millions; est-ce qu'on doit
5 faire un lien entre le manque d'argent qu'il vous
6 parlait en mars et l'augmentation du régime
7 d'emprunts?

8 R. Je ne le sais pas. Je ne me souviens pas qu'il m'a
9 parlé du régime d'emprunts, là, ça, c'était traité
10 par le ministère des Finances, là, ça fait que...
11 Moi, je n'ai aucun souvenir qu'il m'ait parlé d'un
12 régime d'emprunts à... à modifier ou à renouveler,
13 là.

14 Q. Donc, votre seule implication...

15 R. Je vois qu'il a été bonifié...

16 Q. ... avec ce document-là, c'est à titre de greffière
17 du gouvernement?

18 R. Ah, bien, à titre de greffière, il y a entre 50 et
19 100 dossiers par conseil des ministres. Ils sont tous
20 vus, ils sont tous analysés, mais ceux qui sont
21 portés à l'attention, à mon attention, que moi, je
22 porte à l'attention du premier ministre, c'est
23 toujours lui qui choisit l'ordre du jour, c'est les
24 dossiers plus de nature politique ou stratégie
25 d'intervention, projet de loi. Les autres vont être

JOUR 67
10 octobre 2025

DOMINIQUE SAVOIE
Int. (Me Tremblay)

1 traités par les équipes, mais ils ne seront pas
2 portés à mon attention, à moins qu'il y ait un enjeu.
3 Ça fait que s'il n'y a pas d'enjeux, ils ne vont pas
4 le porter à mon attention, moi, ça ne me dit rien.
5 Q. Si on va à l'onglet numéro 11, donc la pièce
6 101_P-2087, c'est une rencontre suivante en mai.
7 R. Oui.
8 Q. Quel est votre... quel est votre souvenir de cette
9 rencontre-là auquel vous et monsieur Ducharme et –
10 Julie Harvey, c'est une...
11 R. C'est mon adjointe qui prend les notes.
12 Q. Parfait. Puis « garde du corps » , bien...
13 R. Mon garde du corps, il faut qu'il sache où est-ce que
14 je suis, c'est tout.
15 Q. C'est bon. O.K. Ah, il n'est pas nécessairement
16 présent à la rencontre?
17 R. Jamais...
18 Q. O.K.
19 R. ... jamais, jamais, jamais.
20 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
21 Q. Ces questions-là, là, c'est un enjeu de sécurité!
22 R. Oui, oui, c'est ça!
23 Q. On va arrêter ça, là.
24 R. Il est juste à côté, par exemple.
25 Q. Il n'est pas loin.

JOUR 67
10 octobre 2025

DOMINIQUE SAVOIE
Int. (Me Tremblay)

1 R. Il n'est pas loin.

2 **Me SIMON TREMBLAY :**

3 Q. C'est ça qu'il faut!

4 Donc, quel est votre souvenir de cette rencontre-là?

5 R. Bien, on est encore dans les... Moi, je vois le
6 quatrième picot, là : « Le VGQ refuse les états
7 financiers de la SAAQ. »

8 Q. Juste un instant. Madame l'assistante-greffière...

9 R. Oh, excusez.

10 Q. ... vous pouvez descendre dans les notes de la
11 rencontre, dans le bas de la page. Parfait, merci.

12 R. Le quatrième point, là : « Le VGQ refuse les états
13 financiers de la SAAQ. » On a tout le temps un
14 vérificateur externe, un covérificateur, il y a des
15 erreurs, donc c'est... c'est les fameux CGI, là,
16 qu'il faut documenter. Donc, il me dit : « 2024 ne
17 sera pas mieux. » Puis là, quand je vous dis que je
18 suis encore beaucoup préoccupée à gérer la crise, de
19 regarder en dessous : 100 000 sur 200 000 comptes
20 clients ne sont pas balancés; 20-30 millions en jeu;
21 taxe de luxe, « On va faire le tour », ils ne sont
22 pas sûrs; il y a encore des sommes à recevoir.
23 Ça fait que, t'sais, c'est sûr que, moi, je suis plus
24 là-dessus, là. Je veux qu'on rende conforme les états
25 financiers. Mais je me souviens des trois appels

1 d'offres où il m'a dit : « J'essaie de diversifier
2 mes contrats. » Mais ce que je remarque, c'est qu'il
3 me dit qu'il lui manque encore 200 personnes pour
4 faire rouler le système. Il veut, à terme... je me
5 souviens qu'il me disait qu'il voulait réduire sa
6 dépendance aux ressources externes. On visait 65-70 %
7 interne, on n'est pas encore tout à fait rendus là,
8 de ce que je comprends, mais on est encore tout le
9 temps dans beaucoup de problématiques à régler
10 encore, là.

11 Q. Quand c'est écrit, dans le bas : « Il va défoncer 40
12 millions par an et a déjà un déficit de 200
13 millions », ça, on parle de la... de la Société.

14 R. Ah oui.

15 Q. Un déficit annuel de...

16 R. Bien oui.

17 Q. ... de 40 millions, puis une dette...

18 R. Oui. Mais là, quand qu'il me dit qu'il embauche du
19 monde pour faire les CGI, les appels qui rentrent...
20 on a beaucoup d'attente pour diminuer les délais de
21 réponse au téléphone, donc, effectivement, on prend
22 les moyens pour essayer de régler.

23 Q. Quand il dit, à l'avant-dernier point : « Il fera
24 50 % des baisses de coûts pour les permis et
25 utilisera l'autre 50 % pour réduire le déficit »;

1 est-ce que vous vous souvenez de quoi il est question
2 ici?

3 R. Bien, je peux en déduire qu'il me parle des congés de
4 primes d'assurance que le fonds d'assurance est
5 capable de donner. Hein, il y a eu plusieurs années
6 où les gens ont payé moins cher leur renouvellement
7 de permis de conduire, mais le 50 % pour réduire le
8 déficit, je ne comprends pas, parce que ça ne peut
9 pas être utilisé pour ça. Ça fait que, c'est... des
10 fois, on... ça va vite, là, est-ce qu'on a bien
11 compris? Je ne le sais pas, là, mais moi, je ne suis
12 pas capable de vous l'expliquer, là, le 50 % pour
13 réduire le déficit. Ça... D'après moi, ce n'est pas
14 possible.

15 Q. C'est-à-dire, ça serait d'utiliser le fonds
16 d'assurance pour éponger le déficit...

17 R. On ne peut pas.

18 Q. ... de la société mandataire?

19 R. On ne peut tout simplement pas. On doit... il y a des
20 règles où on peut utiliser des sommes pour défrayer,
21 puis on le fait pour certains services, mais en lien
22 avec la sécurité routière; avalisé par un comité
23 d'experts, avalisé par le conseil d'administration,
24 ça ne se fait pas comme ça, là, on ne peut pas
25 affecter des sommes au fonds d'assurance, c'est sûr

1 que non.

2 Q. Peut-être sans rentrer trop dans les détails, quand
3 vous dites « comité d'experts », c'est quoi le lien
4 entre le conseil d'administration, qui prend les
5 décisions pour la Société et ce comité d'experts là?

6 R. Bien, je ne l'ai pas encore vécu, là, mais on me dit
7 qu'à peu près aux trois ans, il y a un comité
8 d'experts d'actuaiers qui regarde la santé financière
9 du fonds, les taux d'accident, tout ce qui
10 est « entrée » puis « dépense », pour décider du
11 niveau de cotisation qu'on fait pour les primes
12 d'assurance. Ça fait que là, on est vraiment dans la
13 partie fonds d'assurance, là, ça fait que c'est
14 complètement à part, là. Puis ils soumettent, je
15 pense, leurs... ils soumettent leurs recommandations
16 au conseil d'administration, assurément. Ça fait que
17 je ne l'ai pas vécu encore, ça fait que c'est ce que
18 j'ai compris de la fonction du comité d'experts.

19 Q. Dernier point, dernier point au sens figuré et
20 littéral. « Besoins contractuels – au pluriel –
21 risques médiatiques »; est-ce que vous vous souvenez
22 de quoi il est question?

23 R. Bien, ça devait faire référence aux trois appels
24 d'offres qui allaient sortir, donc ils vont dire « Il
25 a encore besoin d'argent, il a encore... » mais, je

1 veux dire, tu fais ce que tu as à faire, là. Ça
2 devait être ça.

3 Q. Mais le risque médiatique, c'est... parce que vu que
4 ça va être... quoi, vu que ça va être public, donc ça
5 va être encore...

6 R. Bien d'expliquer qu'on n'a pas terminé d'investir des
7 sommes pour stabiliser le système. J'imagine que
8 c'était ça qui... il fallait s'attendre à devoir
9 répondre à des questions.

10 Q. Puis, ça, c'est le genre d'informations qu'on vous
11 donne parce que ça risque de retentir au bureau du
12 premier ministre si c'est dans les médias?

13 R. Bien, oui, là, t'sais, c'est sûr qu'on va... comme
14 quand j'avais dit... demandé au secrétariat, aux
15 communications gouvernementales d'avertir le bureau
16 du PM, quand, les états financiers, on va apprendre
17 officiellement que c'est non vérifié, je veux que
18 l'entourage du premier ministre soit au courant.
19 C'est sûr, C'est normal.

20 Q. Après cette rencontre-là du 9 mai, là, on comprend
21 que vous allez quitter, là, en décembre, janvier
22 24-25; est-ce que... j'imagine qu'il y a d'autres
23 rencontres avec monsieur Ducharme également?

24 R. Oui, durant... durant le mois de décembre, il y a eu
25 deux rencontres, je pense, par madame Pelletier,

JOUR 67
10 octobre 2025

DOMINIQUE SAVOIE
Int. (Me Tremblay)

1 le...

2 Q. Mais vous, vous étiez... vous étiez, je pense, en
3 congé?

4 R. Oui, c'est ça, j'ai eu une intervention chirurgicale,
5 ça fait que je ne suis pas là en décembre. Ça fait
6 qu'il y en a eu une le 10 qui s'est continuée le 13.

7 Q. O.K. Mais entre mai et votre absence pour
8 l'intervention?

9 R. Ah, je l'ai vue en octobre, je l'ai vue... je l'ai
10 vue en mai, je l'ai vue en septembre, je l'ai vue en
11 octobre. Puis... deux fois, je pense. Puis après,
12 Brigitte, madame Pelletier l'a vu en décembre.

13 Q. Puis ensuite...

14 R. C'est toujours à sa demande.

15 Q. O.K. Puis c'est le même sujet de conversation
16 toujours?

17 R. Oui, on est dans... on est dans beaucoup...
18 l'ouverture d'un nouveau point de service pour
19 désengorger Montréal, beaucoup d'enjeux à Montréal
20 avec la reconnaissance des permis des travailleurs
21 étrangers. On est beaucoup là-dedans, on est encore
22 pas mal opérationnels, là.

23 Q. Est-ce qu'à un moment ou à un autre, là, avant votre
24 départ et lorsque le feu est éteint dans la maison,
25 est-ce que... vous discutez, à un moment ou à un

JOUR 67
10 octobre 2025

DOMINIQUE SAVOIE
Int. (Me Tremblay)

1 autre, là, de combien ça a coûté finalement...

2 R. Non, non.

3 Q. ... ce lancement difficile ou encore le projet en
4 question?

5 R. Non. Comme je vous disais, pour moi, ce n'était pas
6 si réglé que ça, ça fait que j'étais beaucoup en mode
7 suivi des opérations, là. J'ai peut-être les défauts
8 de mes qualités, je suis plus une fille d'opérations,
9 donc je suis préoccupée par le service à la
10 population.

11 Q. Donc, janvier 2025, vous prenez votre retraite
12 comme... comme fonctionnaire ou haute fonctionnaire.

13 R. Hum hum, hum hum.

14 Q. Et là, peut-être nous expliquer un peu, là – tantôt,
15 vous l'avez effleuré – que vous voulez peut-elle
16 aller donner un coup de main à la Société? Nous
17 expliquiez un peu comment ça s'est fait ce
18 changement-là pour... ou ce... bien, pas « ce
19 changeant-là », mais ce nouveau défi professionnel
20 que vous avez entamé?

21 R. Bien, quand j'ai informé de mon départ à la retraite,
22 là, monsieur Koskinen, je lui ai parlé que j'étais
23 quand même ouverte à des nouveaux défis, là. Mais
24 dans une amplitude moins grande, là, de ce que ça
25 pouvait nécessiter d'être secrétaire générale. Puis

1 on a commencé à parler des différentes possibilités,
2 puis le poste de PCA SAAQ est arrivé sur le tapis
3 dans la discussion. Puis je trouvais que c'était une
4 organisation – puis vous l'avez dit, je vais
5 reprendre monsieur... maître Tremblay, là, monsieur
6 le procureur, vos... c'est un joyau, la SAAQ, ça l'a
7 été longtemps. Je trouvais ça dommage, là, qu'on ne
8 puisse pas plus aider. Je m'entends bien avec
9 monsieur Ducharme, puis je me dis : « Bien, si vous
10 voulez changer, bien, moi, je serais prête à
11 m'impliquer comme présidente du conseil
12 d'administration », puis ils ont accepté.

13 Q. Et est-ce qu'on... est-ce qu'on vous donne un mandat?
14 Est-ce que vous vous donnez un mandat en devenant à
15 la tête du conseil d'administration de la société
16 dans l'état actuel des choses ou que vous savez que
17 depuis... en tout cas, depuis au moins juillet 2023,
18 vous êtes au courant des différents défis et enjeux
19 auxquels la Société fait face?

20 R. Bien, mon mandat, c'était vraiment d'améliorer les
21 choses puis de regagner la confiance publique. C'est
22 mon mandat que je me suis donné, mais on était tous
23 d'accord qu'il fallait aller voir, là, qu'est-ce qui
24 se passait. On savait qu'il y avait un rapport de la
25 VG. Ça fait que t'sais, pour moi, la partie avant que

1 j'arrive, c'était traité par la vérificatrice
2 générale. On allait en prendre connaissance puis
3 j'allais mettre beaucoup d'efforts à faire le plan
4 d'action puis à mettre les choses à redresser en
5 fonction de ses recommandations. Puis je voulais voir
6 avec le PDG, évidemment, puis je voulais voir
7 beaucoup la gouvernance, comment on peut être...
8 est-ce qu'on est au bon niveau? Est-ce qu'est-ce
9 qu'on est à la bonne place? Puis je veux... t'sais,
10 je ne veux pas poser de diagnostic, je n'étais pas
11 là, moi, pendant cet épisode-là, mais je voulais
12 regarder vers l'avant puis je voulais les aider à
13 faire une sortie de crise finalement, là.

14 Q. Vous parlez du rapport de la VG, là. Vous en prenez
15 connaissance ou un projet de rapport, est-ce que vous
16 en prenez connaissance en arrivant comme présidente
17 du conseil d'administration?

18 R. Ils me l'ont peut-être donné, c'est confidentiel,
19 habituellement, on signe une entente. Je pense que je
20 l'ai eu peu de temps avant que ça sorte, là, mais on
21 n'a pas le droit de... c'est très... ça circule très
22 peu.

23 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

24 Q. Mais ils demandent des commentaires, par contre, là?
25 Ils vous demandent certains commentaires?

JOUR 67
10 octobre 2025

DOMINIQUE SAVOIE
Int. (Me Tremblay)

1 R. Mais moi, c'était déjà fait, je pense, quand je suis
2 arrivée, là...

3 Q. C'était déjà fait, ça?

4 R. Oui, parce que je vois dans mes notes qu'en décembre,
5 monsieur Ducharme parle à madame Pelletier pour dire
6 qu'ils ont des commentaires à faire.

7 Q. Il était là.

8 R. Ça fait que c'est l'administration...

9 Q. Ça, c'est avant vous?

10 R. ... qui l'a fait. Oui, oui.

11 **Me SIMON TREMBLAY :**

12 Q. Je vous invite maintenant à prendre l'onglet numéro
13 13, la pièce 101_P-2088.

14 R. Oui.

15 Q. Et là, pour se remettre dans le contexte, on est
16 quelques heures... environ deux heures... en tout
17 cas, quelques heures après la sortie... la conférence
18 de presse de la Vérificatrice générale avec le
19 rapport. Et là, je comprends... on l'a appris que
20 Michel Léveillé, c'est le responsable des
21 communications au bureau du premier ministre?

22 R. Hum hum, hum hum. Au conseil exécutif...

23 Q. Au conseil exécutif, pardon, oui.

24 R. ... pas au bureau de premier ministre.

25 Q. Excusez-moi, merci de me corriger. Monsieur Bahan,

1 c'est lui qui vous a remplacée?

2 R. Exact.

3 Q. Et madame Pelletier, c'est toujours l'adjointe...

4 R. C'est la secrétaire générale associée aux emplois
5 supérieurs.

6 Q. Et là, on voit au deuxième point – on peut descendre,
7 oui – :

8 *« En plus du plan d'action pour*
9 *implanter les recommandations de la*
10 *Vérificatrice générale, j'ai demandé*
11 *à la présidente du conseil*
12 *d'administration, madame Dominique*
13 *Savoie – vous – de faire toute la*
14 *lumière sur les manquements et le*
15 *manque de transparence et voir à une*
16 *refonte de la gouvernance et du*
17 *fonctionnement de la SAAQ. »*

18 Est-ce que vous vous souvenez d'avoir eu ces
19 conversations-là avec monsieur Léveillé?

20 R. Non non, moi, je n'ai pas accès à ce courriel-là, là,
21 je l'ai vu cette semaine quand la pièce a été
22 déposée.

23 Q. O.K.

24 R. Je vois que c'est des lignes de presse. Est-ce
25 qu'elles ont été dites? Il faudrait le vérifier. Je

JOUR 67
10 octobre 2025

DOMINIQUE SAVOIE
Int. (Me Tremblay)

1 ne sais pas, là, ça, c'est des messages qui peuvent
2 être véhiculés. J'imagine que c'était pour la
3 ministre, mais je n'ai pas de certitude de ça. Moi,
4 j'ai... j'ai eu des... la deuxième semaine que je
5 suis arrivée, j'ai rencontré la ministre, mais on
6 n'était pas dans ce type de demande là. Il faudrait
7 vérifier si c'est ce qu'elle a dit. Puis ensuite, peu
8 de temps après, je pense que la Commission a été
9 constituée, ça fait que c'est vous qui avez fait le
10 travail sur la... faire la lumière; pas moi.

11 Q. On n'a pas fini encore! Mais je comprends que...

12 R. Non non, mais vous comprenez, là, que...

13 Q. Oui oui.

14 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

15 [Inaudible].

16 R. Ça va vite, là!

17 Q. En effet.

18 **Me SIMON TREMBLAY :**

19 Q. Mais est-ce qu'on vous a demandé...

20 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

21 Pouvez-vous juste me redonner la date de ce
22 document-là?

23 **Me SIMON TREMBLAY :**

24 Le 20 février.

25

JOUR 67
10 octobre 2025

DOMINIQUE SAVOIE
Int. (Me Tremblay)

1 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

2 O.K. Voilà.

3 R. Ça va vite.

4 Q. Oui.

5 **Me SIMON TREMBLAY :**

6 Q. Donc, potentiellement des lignes de comm pour la
7 ministre ou le premier ministre...

8 R. Exact.

9 Q. ... c'est ce qu'on doit comprendre? Mais on affirme
10 là-dedans qu'on vous a demandé de... « on vous a
11 demandé de ». Donc, est-ce qu'à un moment ou à un
12 autre on vous a demandé « de faire toute la lumière
13 sur les manquements et le manque de transparence et
14 voir une refonte de la gouvernance et du
15 fonctionnement de la SAAQ »?

16 R. Pas de cette façon-là. C'était : « Va voir la
17 gouvernante puis on va regarder comment ça
18 fonctionnait », t'sais, on est... ce n'était pas
19 aussi spécifique que ça, là, je pense que c'était le
20 choc du rapport du VG, là.

21 Q. Est-ce que vous avez fait des changements? Donc,
22 entre votre arrivée en janvier et aujourd'hui – parce
23 que c'est important, Monsieur le commissaire, de
24 savoir un peu qu'est-ce qui se passe avec la... bien,
25 ce n'est pas nouvelle... bien, une « nouvelle

1 administration », on a quand même un nouveau PDG...
2 un nouveau PCD, pardon, puis une nouvelle PCA – mais
3 pour voir un peu où est-ce qu'on... où est-ce que la
4 Société s'en va. Je comprends qu'il y a un rapport
5 qui va être rendu de notre part qui risque d'avoir un
6 certain intérêt au sein dans la Société!

7 R. Bien oui.

8 Q. Mais au-delà de ça, on ne peut pas non plus juste
9 être dans l'immobilisme puis attendre le rapport de
10 la Commission. Donc, il y a certainement des choses
11 que vous avez implantées pour un peu assainir le
12 fonctionnement?

13 R. Oui, bien... oui, je peux vous en parler, si vous le
14 souhaitez. Bien, peut-être rapidement, quand je suis
15 arrivée, j'ai rencontré... la première semaine, j'ai
16 rencontré le PDG, monsieur Ducharme, avec tous ses
17 vice-présidents, ils m'ont fait des présentations.
18 J'ai tenu une séance spéciale du conseil pour me
19 présenter, pour connaître les gens. J'ai rencontré en
20 individuel tous les membres du CA après pour
21 connaître leurs attentes, leurs profils. La deuxième
22 semaine, j'ai rencontré déjà la ministre, madame
23 Guilbault. On a beaucoup échangé sur la gestion de
24 crise qui avait été difficile au lancement de la
25 SAAQ, puis elle a été très claire sur ses attentes,

1 là, qu'elle souhaitait qu'on améliore nos
2 communications puis qu'on soit proactifs, là, pour
3 expliquer ce qui se passait puis ce qu'on mettait en
4 place. On a aussi convenu, là, que je serais sa
5 répondante, donc qu'elle allait plus m'interpeller
6 quand elle voulait avoir de l'information puis que
7 j'allais la tenir au courant. Puis après, quand je
8 suis arrivée, bien, j'ai eu beaucoup de discussions
9 avec monsieur Ducharme, justement, là, pour être plus
10 proactif, puis je trouvais ça important d'agir avec –
11 puis je ne dis pas que ce n'était pas le cas – mais
12 mettre l'emphasis sur... d'agir avec humilité pour
13 reconnaître que ça avait mal été. La nature humaine
14 étant ce qu'elle est, on va souvent dire ce qu'on a
15 fait pour résorber, puis on passe vite sur les
16 inconvenients qu'il y a eu pour la population. Ça
17 fait que ça, j'ai ramené beaucoup sur l'humilité de
18 dire : on s'est trompés, là, ça n'a pas bien été,
19 quelles que soient les raisons. Maintenant, il faut
20 les tenir au courant, les rassurer puis travailler
21 fort pour améliorer. Donc, ça, j'étais beaucoup
22 là-dessus. Je voyais à chaque semaine le PDG. On
23 avait des rencontres statutaires. Puis là... bien,
24 après... puis je vais vous les dire, pas
25 nécessairement dans l'ordre chronologique, si ça va,

1 là?

2 Q. Oui oui, allez-y.

3 R. Il y a cinq comités au conseil d'administration. Tout

4 récemment, j'ai décidé de... j'ai proposé, puis ça a

5 été accepté, de détacher la gestion des risques du

6 comité d'audit. Le comité d'audit, il est très très

7 très sollicité, beaucoup de rencontres. Je voulais

8 prioriser la gestion des risques parce que je

9 considère que c'est un des enjeux qui a eu lieu,

10 c'est la sous-évaluation des risques liés tant au

11 niveau financier qu'opérationnel de SAAQclic, du

12 projet CASA. Et j'ai transformé le comité qui

13 était... qui avait été mis en place pour le suivi des

14 projets majeurs, parce que j'ai réalisé que tous les

15 risques qu'on peut penser qu'on a n'étaient pas

16 vraiment assignés au comité puis il y avait des

17 empiétements. Je vais vous donner un exemple. J'ai...

18 on a formalisé que les risques réputationnels, les

19 risques de communication s'en aillent au comité de

20 gouvernance. Ils doivent s'en occuper. Les risques

21 financiers, évidemment, sont au comités d'audit, bon.

22 Les risques des projets informatiques sont au

23 comité... bon. Et le comité suivi de projets majeurs

24 va devenir un comité de gestion des risques composé

25 des présidents des comités, où, à tous les

1 trimestres, on va se rencontrer puis on va dire :
2 « On t'a assigné tel risque, tel risque, tel risque à
3 gérer. Tu es rendu où là-dedans? C'est quoi les
4 mesures de mitigation? » Je pense que ça va nous
5 aider à être plus proactifs dans ce qu'on veut faire,
6 dans voir venir puis mitiger, avoir des actions
7 proactives.

8 J'ai aussi proposé des ajustements... bien, dans
9 cette même lignée-là, j'ai visé plus d'alternance
10 dans les présidences de comités, ça fait qu'à mon
11 arrivée, là, on a bougé la présidence du comité TI
12 pour qu'il y ait une alternance de présidence puis
13 qu'il y ait comme une autre vision. Pas qu'elle
14 n'était pas bonne, loin de d'là, mais juste... il
15 faut avoir une distance, il ne faut pas...

16 J'ai aussi... j'ai renforcé dernièrement... le comité
17 de gouvernance établit le profil des membres du
18 conseil d'administration, mais il n'était pas
19 impliqué du tout dans le choix des membres.

20 Maintenant, ils rencontrent les candidats qu'on va...
21 qu'on veut proposer au gouvernement de nommer. J'ai
22 réalisé que l'autorisation des projets était faite
23 avec l'autorisation du budget au début de l'année par
24 le Conseil. Ça fait que c'était une liste de projets
25 en bloc, et j'ai proposé que tous les projets

1 d'investissement de plus de deux millions passent au
2 Conseil d'administration. Et ça, c'est en vigueur
3 depuis le mois d'avril 2025. C'est beaucoup des
4 projets TI qu'on voit. Ils sont vus par le comité des
5 technologies de l'information, ensuite soumis pour
6 approbation au conseil d'administration. Ça fait que
7 ça, c'était un changement qui me tenait à coeur.

8 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

9 Q. Juste me rappeler c'était combien avant, les projets,
10 pour qu'ils montent...

11 R. Ils ne montaient pas.

12 Q. Ils ne montaient pas du tout?

13 R. Ils montaient avec le budget.

14 Q. O.K.

15 R. Une fois par année.

16 Q. O.K.

17 R. Ça fait que moi, je trouvais que c'était insuffisant
18 pour avoir une vision de ce qui se passait.

19 Q. Absolument.

20 R. Ça fait qu'on a fait un échantillonnage, un
21 étalonnage. Les autres... comme je pense qu'il y
22 avait... dans les... les autres sociétés d'État de
23 même envergure, c'était 2 millions. Ça fait qu'on a
24 choisi 2 millions. Et s'il y a un dépassement de plus
25 de 500 000 ou de 20 %, mais le maximum, c'est

1 500 000, ils reviennent au conseil.

2 Q. O.K.

3 **Me SIMON TREMBLAY :**

4 Q. Juste... je fais une petite parenthèse, là, Monsieur
5 le commissaire – puis pas obligé de l'exhiber à
6 l'écran, madame Savoie l'a bien expliqué – mais on
7 voit ça, là, au procès-verbal du conseil
8 d'administration du 23 avril, qui est à l'onglet 15,
9 qui est la pièce 101_P-2090, donc le détail de ces
10 mesures-là, là, que madame Savoie vient de
11 mentionner.

12 Je vous laisse poursuivre avec les autres...

13 R. J'ai resserré le suivi des actions et décisions.
14 On... maintenant, là, c'est tout récent, on a un
15 registre des décisions par voie de résolution. Ça
16 fait que là, j'ai une vision plus globale de... les
17 décisions qui ont été prises, plus rapidement, parce
18 que sans ça, c'est éparpillé dans tous les
19 procès-verbaux. Puis j'ai demandé aussi qu'on précise
20 beaucoup plus le suivi des actions. Souvent, c'était
21 marqué : « Le CA demande X, Y, Z », « ça va être fait
22 à l'hiver ou à l'automne. » Moi, là, « l'automne »
23 puis « l'hiver », c'est trop long, ça fait qu'on met
24 des dates de CA où ils doivent revenir pour être sûrs
25 qu'on suit bien nos demandes, et surtout qu'on les

1 qualifie mieux. Souvent, c'était trop vague, je
2 trouvais que c'était... ça laissait trop de place à
3 interprétation.

4 On a été beaucoup sollicités pour des changements
5 dans les vice-présidences. Donc, on a nommé une
6 nouvelle vice-présidente en communication sécurité
7 routière. On a remplacé la vice-présidence en
8 expérience numérique. On a remplacé, comme vous le
9 savez, le PDG par... puis on a fait une nomination
10 par intérim. Ça fait qu'on a quand même été très
11 sollicités pour rencontrer les candidats puis prendre
12 des décisions. J'ai aussi... en cours, on est en
13 démarchage, on a trois postes vacants, et j'ai aussi
14 démarré le processus de dotation du poste de PDG avec
15 une firme. C'est le conseil d'administration qui a un
16 comité ad hoc qui va s'en occuper avec la firme de
17 recrutement. C'est convenu avec tous les acteurs, et
18 on va faire des recommandations aux emplois
19 supérieurs à la fin du processus. Et il va être
20 affiché, par ailleurs, aux emplois supérieurs, s'il y
21 a des gens du gouvernement qui sont intéressés à
22 appliquer, mais ils vont être traités tous par les...
23 la firme qu'on a retenue.

24 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

25 Q. O.K.

JOUR 67
10 octobre 2025

DOMINIQUE SAVOIE
Int. (Me Tremblay)

1 **Me SIMON TREMBLAY :**

2 Q. Et il y a une dernière chose, je pense?

3 R. Je suis en train d'en oublier un!

4 Q. *Last but not least*, comme qu'on dit!

5 R. Exact. Il y a aussi... depuis la fin août, la
6 ministre nous avait demandé de mettre en place une
7 cellule de restructuration.

8 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

9 Q. Oui.

10 R. Qui est en complémentarité avec les travaux de votre
11 commission, Monsieur le commissaire, qui a comme
12 mandat – ces trois personnes expertes du milieu des
13 affaires, où qu'il y a une personne qui a déjà
14 travaillé, là, à la Société avant SAAQclic – où on va
15 faire un étalonnage de la performance des
16 organisations similaires. Comment c'est organisé les
17 services ailleurs? Disons que vous le savez : centres
18 de services, mandataires. On veut regarder les coûts,
19 la qualité des services. Ils ont un mandat aussi sur
20 la situation financière, porter un jugement sur le
21 plan qu'on est en train de travailler sur la
22 résorption du déficit.

23 Q. Hier, j'entendais « 2042 » puis j'étais un peu
24 inquiet!

25 R. Bien, j'étais surprise, moi aussi.

1 Q. Vous travaillez là-dessus.

2 R. Je comprends que c'était lié au régime d'emprunt,
3 mais on va s'y attaquer avant ça. Il faut vraiment
4 qu'on revienne à l'équilibre annuel rapidement, puis
5 ensuite, avec les... on va devoir s'attaquer à
6 plusieurs fronts, si on veut le faire : l'offre de
7 services, les frais administratifs, ça va être tout
8 ça qui va être mis au jeu. On est aussi... ils vont
9 me faire des recommandations sur les profils de
10 compétence, s'ils voient... on va leur... on a déjà
11 déposé nos documents, s'ils ont des commentaires à
12 faire. Et normalement, leur échéancier, là, c'est
13 deux mois après le dépôt de votre rapport, parce
14 qu'ils vont aussi se pencher sur les recommandations
15 que vous allez faire. Puis je pense que c'est... il
16 faut noter... là, je vous parle beaucoup de la
17 gouvernance puis des grandes tendances, mais la PDG
18 par intérim actuellement travaille sur un plan de
19 relance sur deux ans beaucoup plus opérationnel.
20 L'amélioration de l'expérience client va peut-être
21 introduire... elle veut introduire des améliorations
22 au système peu coûteuses, faciles à gérer, mais qui
23 pourraient faciliter l'adhésion des clients. Elle va
24 avoir des contrôles renforcés avec le PD... avec la
25 vérification interne. Puis évidemment, on a déjà créé

1 un pôle de coordination qui vous fournit les
2 documents. On va les garder pour nous aider, pour les
3 suivis des recommandations de votre commission, mais
4 aussi de l'AMP puis de l'UPAC, comme ça... puis de la
5 cellule de restructuration. On va avoir une petite
6 équipe dédiée à ça, pour ne pas que ça se perde, ça,
7 pour que ça reste centré sur une équipe qui va faire
8 les liens avec les différentes vice-présidences.
9 C'est grosso modo ce que j'ai fait.

10 **Me SIMON TREMBLAY :**

11 Q. Donc, pour les citoyens qui nous regardent, qui
12 voient tout ce qui a pu se passer... bon, de toute
13 façon, le commissaire a tranché, mais il y a quand
14 même plusieurs allégations, est-ce qu'on peut...
15 est-ce qu'on peut comprendre qu'aujourd'hui, c'est un
16 peu le début d'un temps nouveau pour la SAAQ?

17 R. Bien, je pense que oui. Je pense que la SAAQ 2025, ce
18 n'est pas la SAAQ 2023. Ça fonctionne. Nos temps
19 d'attente sont en baisse, on répond à la majorité de
20 nos obligations en déclaration de services à la
21 clientèle. Mais il y a encore des plaintes, c'est
22 sûr, il y en aura toujours, mais on les traite...

23 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

24 Q. Oui, on a vu le rapport du Protecteur du citoyen...

25 R. Oui, mais ça s'est déjà amélioré depuis le rapport.

JOUR 67
10 octobre 2025

DOMINIQUE SAVOIE
Int. (Me Tremblay)

1 Ça fait que ça, je peux vous rassurer, Monsieur le
2 commissaire, ça s'est déjà amélioré. Puis quand qu'on
3 regarde le nombre de gens qu'ont dessert, c'est quand
4 même un pourcentage qui est quand même respectable.
5 Mais ce que j'aime, c'est qu'on a beaucoup une
6 approche... les plaines sont utilisées pour améliorer
7 le service, pas pour se défendre. C'est ça qu'il faut
8 retenir. Il faut améliorer le service; il ne faut pas
9 se justifier. Ça fait que je pense que oui, les
10 équipes travaillent fort, très fort, mais je pense
11 qu'on n'est plus à la même place. Mais il va falloir
12 continuer à s'améliorer. Il faut que les gens y
13 aillent, ça fonctionne.

14 **Me SIMON TREMBLAY :**

15 Q. Merci beaucoup.

16 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

17 Q. Merci.

18 R. On ne fait pas de recommandations?

19 **Me SIMON TREMBLAY :**

20 Q. Ah! Ça, c'est la...

21 R. Ah!

22 Q. Ce n'est pas moi qui demande la question, c'est la
23 question...

24 R. Excusez

25

JOUR 67
10 octobre 2025

DOMINIQUE SAVOIE
Int. (Me Tremblay)

1 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

2 Q. Ça, c'est ma... ça, c'est ma prérogative. Est-ce
3 que...

4 **Me SIMON TREMBLAY :**

5 Q. ... chouchou du commissaire!

6 R. J'ai trop écouté... je vous ai trop écoutés.

7 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

8 ... les procureurs de la SAAQ avaient des questions
9 pour madame...

10 **Me AUDREY GAGNON :**

11 Nous n'avons pas de questions pour madame Savoie,
12 Monsieur le commissaire.

13 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

14 Votre cliente! PG non plus?

15 **Me PIERRE-LUC BEAUCHESNE :**

16 Pas de question non plus.

17 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

18 Procureur général non plus.

19 Q. Effectivement... avant les recommandations, mais
20 effectivement, moi, je vais être beaucoup plus large,
21 vous savez, moi, j'ai un pouvoir de recommandations
22 uniquement, alors ça sera au gouvernement, quand je
23 livrerai mon rapport, de mettre en oeuvre ou non mes
24 recommandations. On espère toujours avoir les
25 meilleures recommandations possibles. Vous êtes dans

1 un espace privilégié, là, vous êtes la présidente...
2 donc, vous êtes la... du conseil d'administration. En
3 termes d'outils législatifs, avez-vous besoin de
4 quelque chose... je parle au niveau de votre loi,
5 donc au niveau de la gouvernance, mais au niveau de
6 la gouvernance des sociétés d'État également, si
7 effectivement des pistes peut-être de recommandations
8 qui vont faire en sorte que la SAAQ soit plus
9 efficace, plus efficiente, et cetera, puis surtout
10 éviter qu'un autre SAAQclic 2 ait lieu, là. Alors, je
11 vais vous écouter là-dessus. Et je vais... au
12 niveau... pour alimenter également vos réflexions :
13 sur papier, moi, je comprends très bien la différence
14 entre le rôle du conseil d'administration d'une
15 société d'État et le rôle du comité de direction, du
16 PDG et de ses VP. Sur papier, ça se comprend très
17 bien. Depuis le mois d'avril, j'entends des témoins
18 et je ne suis pas sûr que tout le monde comprend...
19 comprend ça. Alors, effectivement, est-ce qu'on
20 pourrait effectivement nourrir la réflexion à savoir
21 justement où commence, où s'arrête le rôle du PDG,
22 du... de la PCA? C'est en vrac ce que je vous pose,
23 comme question...

24 R. Hum hum.

25 Q. ... mais j'aimerais vous entendre là-dessus. Puis...

JOUR 67
10 octobre 2025

DOMINIQUE SAVOIE
Int. (Me Tremblay)

1 R. O.K.

2 Q. ... vous êtes la dernière témoin, donc vous avez tout
3 le temps...

4 R. Merci.

5 Q. ... que vous voulez disposer.

6 R. Merci, c'est gentil. Il va y avoir deux, trois blocs
7 peut-être, mais je me suis posé la question sur la
8 Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Peut-être
9 qu'on devrait la toucher pour rendre plus visible qui
10 donne des... rend des comptes ou qui informe les
11 ministres, les cabinets. Vous avez souvent posé des
12 questions là-dessus, c'est à géométrie variable. Je
13 vais vous laisser le choix, mais c'est sûr que moi,
14 je vous recommanderais que le PCA, ça soit comme
15 encadré, que ce soit clair que c'est le président ou
16 le conseil d'administration qui est redevable auprès
17 du ministre, parce qu'on ne peut pas leur demander de
18 tout savoir. C'est toujours au relevant à informer
19 leur patron. Puis même si on a un rôle de fiduciaire
20 puis que ce n'est pas nos patrons, il y a quand
21 même... c'est l'actionnaire.

22 Q. Eh voilà!

23 R. C'est sûr que mon jupon dépasse, là, j'ai été plus
24 longtemps sous-ministre...

25 Q. L'actionnaire de contrôle!

1 R. ... ça fait que... Hein?

2 Q. Oui, c'est l'actionnaire de contrôle, alors...

3 R. Bien, c'est ça, ça fait que là, moi, je ne peux pas
4 vous dire autrement, comme ex-sous-ministre puis
5 ex-secrétaire générale : l'actionnaire, il faut qu'il
6 soit tenu au courant.

7 Q. Je pense que oui.

8 R. Il ne faut pas qu'il nécessairement prenne les
9 décisions à la place du conseil, sinon ça n'existe
10 pas un conseil d'administration. Il faut garder
11 l'essence même du conseil d'administration, mais
12 formalisons... formalisons qui va être la personne
13 qui va faire les liens. Peut-être qu'on devrait aussi
14 le mettre dans la loi. Moi, ce que je vous
15 proposerais, c'est de rendre public les
16 procès-verbaux des sociétés d'État, pour être capable
17 d'avoir une transparence plus grande. J'ai oublié ce
18 petit bout-là, là, mais je fais juste faire un
19 commentaire : j'ai eu aussi une discussion avec les
20 membres du CA sur l'utilisation des huis clos.

21 Q. Je suis tombé en bas... honnêtement, là, on jase, là,
22 je suis tombé en bas de ma chaise, là. Moi, tantôt,
23 là, je suis tombé en semi huis clos, j'ai demandé à
24 ce que ça roule, ça, là. Effectivement, d'avoir, là,
25 de... j'entendais monsieur Pelletier témoigner :

JOUR 67
10 octobre 2025

DOMINIQUE SAVOIE
Int. (Me Tremblay)

1 « Ah, je l'ai dit en huis clos. » Dix ans plus tard,
2 moi, je n'ai aucune trace de ça, là!

3 R. Puis au-delà de ça, moi, j'étais bien mal à l'aise de
4 voir une stratégie contractuelle traitée en huis
5 clos. Donc, on a discuté qu'on a dit... avec le
6 recul, c'est souvent ça, hein? Avec le recul, on se
7 dit : « Est-ce que c'était la bonne décision? » Je
8 pense que non. En tout cas, c'est mon point de vue,
9 là. Donc, on a eu cette discussion-là aussi dans les
10 choses qu'ont améliorées, là, les huis clos, ils ne
11 servent que pour le début et la fin, pour évaluer nos
12 attentes et notre satisfaction de la rencontre, pas
13 pour d'autres choses. Donc, rendre public les
14 procès-verbaux, être capable de faire... de se
15 préoccuper de ça. Peut-être aussi – je ne sais pas si
16 c'est nécessaire, là, vraiment, là je vous laisse le
17 soin de le regarder – mais on a commencé à vouloir
18 embaucher, le Conseil d'administration, des experts
19 qui relèvent de nous. On a une consultante, là, qui a
20 travaillé avec le comité de suivi des projets
21 majeurs. Je ne veux pas dédoubler, mais dans certains
22 cas, quand c'est complexe... puis qu'ils sachent à
23 qui ils doivent donner les avis, je pense que ce
24 serait intéressant. Il y a aussi le fait que je vous
25 proposerais – encore là, vous déciderez quel véhicule

- 1 – moi, je pense que des grandes sociétés d'État, là,
2 le vérificateur externe puis le co-vérificateur, ils
3 devraient siéger à titre d'observateur au comité
4 d'audit. Ça ne peut pas toujours être...
5 nécessairement faire leur affaire, mais des fois,
6 juste de faire un suivi. Je vous laisse l'apprécier.
7 Donc, du côté de la gouvernance, ça serait ça. C'est
8 sûr... je ne pense pas que ça prend une modification
9 législative, mais je trouve qu'il y a eu trop...
10 Q. Mais je veux rester dans la gouvernance.
11 R. Oui?
12 Q. Je veux rester dans la gouvernance. Vous savez que
13 plusieurs lois ont été modifiées, effectivement, je
14 pense à la loi sur le DPCP, je parle des lois que je
15 connais un peu plus, là, où est-ce qu'on prévoit que
16 les nominations pour des postes importants, que ce
17 soit PDG ou autres, fassent l'objet de – excusez-moi
18 l'anglicisme – de *shortlist* à trois envoyée au
19 gouvernement. C'est vrai, là, après Bastarache...
20 R. Exact.
21 Q. ... ça s'est passé pour les juges, et cetera. Quand
22 on voit qu'effectivement qu'un exercice sérieux est
23 fait, là, pour... par un conseil d'administration
24 pour choisir, bon, le prochain PDG, et cetera, est-ce
25 que la loi ne devrait pas être modifiée pour prévoir

1 que le choix devrait être envoyé au gouvernement ou
2 aux emplois supérieurs pour... avec deux ou trois
3 noms plutôt qu'une personne?

4 R. C'est presque toujours ça, la pratique. C'est ce
5 qu'on vise.

6 Q. Ça, je le comprends, mais ce n'est pas dans la loi.

7 R. Exact. Mais... je m'en allais un peu là.

8 Q. O.K. Bien, je vous laisse aller.

9 R. Parce que je me disais... ce que je vous proposerais,
10 ce que... c'est développer le réflexe... d'éviter les
11 renouvellements automatiques. Tant pour le PDG, tant
12 pour les VP, tant pour les PCA puis tant pour les
13 membres du conseil d'administration, surtout pour
14 ajuster – puis on le fait, mais le rendre plus
15 visible – ajuster la situation. Dans les entreprises
16 privées, ils le font tout le temps, là.

17 Q. Hum hum.

18 R. « On est rendus où? On a-tu encore le bon profil? »
19 Pensez juste à l'introduction de l'intelligence
20 artificielle dans les lignes d'affaires. On est-tu à
21 la bonne place? On a-tu le bon PDG? On est-tu en
22 stabilisation, en développement, en résorption, en
23 réorganisation? Les entreprises privées font ça tout
24 le temps, se demander s'ils ont le bon premier
25 dirigeant. Je pense qu'on ne le fait pas assez

- 1 souvent. Puis les membres, la même chose : est-ce
2 qu'on fait un renouvellement automatique ou on se
3 pose encore la... surtout... moi, je dirais, surtout
4 après deux mandats. Je ne changerais pas les trois
5 mandats, mais... parce que ça prend une mémoire puis
6 une certaine stabilité, mais après deux mandats, on
7 est-tu encore avec les mêmes personnes, avec les
8 mêmes enjeux? Les personnes sont toujours
9 excellentes, c'est les enjeux qui changent.
- 10 Q. C'est ça, les enjeux changent au fil des années
11 puis...
- 12 R. Donc, est-ce qu'on devrait la rendre plus visible,
13 cette posture-là de se poser des questions à tous les
14 niveaux? Moi, j'irais jusqu'au VP, là, minimalement,
15 de se poser la question sur... pas de renouvellement
16 automatique. Puis un des défis – parce qu'on l'a
17 vécu, je pense – un des défis, c'est de garder une
18 saine distance entre le conseil d'administration et
19 la haute direction. On est là pour les soutenir, mais
20 pas que. On est aussi là pour surveiller pour
21 l'actionnaire, surveiller pour le bien public, dans
22 notre cas, une société d'État. Donc, il faut être
23 capable de *challenge*. Ça fait que ça, je pense que
24 c'est important, là, c'est un principe important.
25 Après, j'aurais une autre recommandation inspirée de

1 ma vie aux Transports, peut-être? Moi, j'étais
2 présente... j'étais sous-ministre quand on a fait
3 l'adjudication du contrat de Turcot, la
4 reconstruction de l'échangeur Turcot.

5 Q. Oui.

6 R. Et les équipes ont travaillé avec des experts en
7 projets d'envergure de l'ancêtre de la SQI,
8 Infrastructure Québec. Et ça fait des fois sourciller
9 parce qu'ils aiment ça... mes équipes aimaient bien
10 faire leurs choses, mais d'avoir une vision externe
11 de gens expérimentés, là, puis je souligne à grands
12 traits... parce que... j'ai oublié de vous dire
13 l'introduction, là, j'y vais plus par mémoire, là,
14 mais je ne pense pas que vous ayez besoin de mettre
15 des mécanismes de contrôle, mais il faut qu'ils
16 soient appliqués, premièrement, additionnels.

17 Q. Je vous rassure, je trouve qu'on en a beaucoup.

18 R. Exact.

19 Q. Mais...

20 R. Mais il faut que qu'ils soient appliqués.

21 Q. À condition qu'ils fonctionnent!

22 R. Exact. Mais il faut qu'ils soient appliqués puis
23 qu'ils fonctionnent. Puis le rôle, pour moi, du MCN,
24 ça serait tellement intéressant s'il y avait une
25 petite équipe qui a déjà géré des projets, des gros

1 projets d'envergure. Ils ne deviennent pas
2 responsables du projet d'envergure de la Société
3 d'État ou du ministère...

4 Q. Non.

5 R. ... mais ils les *challengent*, comme moi, ma gang a
6 été *challengée* par les experts d'IQ. Puis j'ai un
7 membre du CA qui a été là, et j'ai dit : « Tu le
8 regrettes-tu que... » Parce que je me souviens des
9 grimaces que j'avais. Il a dit « non », a posteriori,
10 puis on est arrivés dans les délais puis dans les
11 coûts, là, Turcot. Mais je pense que c'est ça qu'il
12 faut faire, avoir des équipes, parce que ce n'est pas
13 tous les ministères et les sociétés d'État qui ont la
14 capacité et le nombre de fois que ça va leur arriver
15 dans leur vie d'avoir un gros projet. Ça fait que
16 quand il y en a un gros, ça nous prendrait du monde
17 qui en ont fait récemment, pas il y a 15 ans, qu'ils
18 échangent, qu'ils... mais t'sais, je pense qu'il faut
19 qu'on pense à plus de l'accompagnement puis...

20 Q. Ce que les Anglais appellent du *live monitoring*.

21 R. Exact. Puis l'imputabilité reste au porteur de
22 projets.

23 Q. C'est ça.

24 R. Ça fait que je pense que ça fait pas mal le tour de
25 ce que... passer la dernière, il n'y a rien de bine

JOUR 67
10 octobre 2025

DOMINIQUE SAVOIE
Int. (Me Tremblay)

1 bien innovateur dans ce que vous dis, mais c'est un
2 peu ce que je pense.

3 Q. Excellent. Bien, merci beaucoup.

4 R. Ça fait plaisir.

5 Q. Merci beaucoup, madame Savoie.

6 R. Puis je veux... peut-être en terminant...

7 Q. Oui.

8 R. ... je veux remercier les employés de la SAAQ qui
9 travaillent très fort à régler les problèmes.

10 Q. Absolument.

11 R. Je suis très fière d'eux autres. On va de mieux en
12 mieux. Puis je vous remercie aussi, ça va nous aider
13 beaucoup pour la suite des choses.

14 Q. Tant mieux. Merci. Bonne continuation, madame Savoie.

15 R. Merci. Merci.

16 **Me SIMON TREMBLAY :**

17 Un petit mot pour la transition. [Inaudible] annoncé
18 trois phases à nos travaux. On termine la deuxième
19 phase, la phase tertimoniale. Je le répète qu'on
20 complétera avec la preuve documentaire dans les
21 prochains jours, mais au plus tard le 24 octobre.
22 Donc, je vous donne un rendez-vous, Monsieur le
23 commissaire et tout le monde, mercredi prochain, donc
24 lundi, c'est férié. Mardi, nous faisons non pas
25 relâche, mais préparons la phase...

JOUR 67
10 octobre 2025

DOMINIQUE SAVOIE
Int. (Me Tremblay)

1 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

2 On préparera la troisième phase...

3 **Me SIMON TREMBLAY :**

4 Oui, parce que...

5 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

6 ... on ne se laisse pas grand temps, mais...

7 **Me SIMON TREMBLAY :**

8 Non! Une journée, mais bon! Et donc, mercredi matin à
9 9 heures, on aura monsieur Stéphane Lépine qui était
10 venu témoigner au début. Donc, un avocat expert en
11 gestion contractuelle, contrats publics, donc on
12 débutera avec lui, suivi, pour le reste de la
13 semaine, d'un panel d'experts internes, donc des gens
14 en matière de... bien, une personne en matière de
15 gouvernance, une autre en matière technique, là, donc
16 de TI, et deux autres en matière finances. Donc, on
17 fera le portrait... on fera le retour sur tous les
18 jalons qu'on a vus du projet où on pourra avoir une
19 opinion d'expert sur ces trois domaines-là, donc TI,
20 gouvernance et finances. Et donc, ça serait très très
21 intéressant. Donc, je vous invite mercredi, 9 heures,
22 ici même.

23 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

24 Parfait. Et j'entends terminer la phase publique de
25 nos travaux le 24.

JOUR 67

10 octobre 2025

DOMINIQUE SAVOIE

Int. (Me Tremblay)

1 Je, soussigné, OLIVIER BOLDUC, sténographe officiel,
2 certifie sous mon serment d'office que les pages qui
3 précèdent contiennent la transcription fidèle et
4 exacte de la preuve et/ou des témoignages entendus
5 lors de l'enregistrement numérique remis dans ce
dossier, le tout conformément à la loi.



8 Olivier Bolduc, s.o.

1	105:11; 116:3; 121:17 2042 [1] - 119:23 2093 [1] - 96:17 24-25 [1] - 103:22 24.. [1] - 63:21 260 [2] - 10:1, 8 268 [1] - 10:5 274 [1] - 9:18 28_P-97 [1] - 43:4	20:4; 31:6; 33:10; 36:24; 43:3; 50:5; 69:8; 81:4; 83:13, 18, 21, 24; 84:3; 98:11 administrateur [2] - 72:16; 84:5 administratifs [1] - 120:7 administration [1] - 112:1 administrative [1] - 84:3 administratrice [1] - 68:17 admissible [1] - 9:11 adoptés [1] - 17:17 affaiblies [2] - 72:1, 8 affaire [1] - 128:5 affaires [1] - 119:13 affecter [1] - 101:25 affiché [1] - 118:20 affidavit [2] - 64:15, 18 affidavit-là [2] - 64:15, 18 affidavits [1] - 63:22 affirmation [1] - 80:24 affirmation-là [1] - 80:24 affirme [1] - 111:9 agence [1] - 69:6 agendas [1] - 71:9 aider [6] - 69:17; 106:8; 107:12; 115:5; 121:2; 133:12 aidera [1] - 135:18 aiderait [1] - 60:15 aiguiller [1] - 24:15 aillent [2] - 114:19; 122:13 aimaient [1] - 131:9 aiment [1] - 131:9 aimé [6] - 14:12; 20:1; 24:13, 18; 31:25; 44:3 ajoute [1] - 51:6 ajouté [1] - 85:12 ajoutée [1] - 63:20 ajustements [1] - 72:13 ajustements.. [1] - 115:8 ajuster [2] - 129:14 ALEXANDRE [17] - 3:15; 4:6, 10; 5:6, 16; 9:5; 13:10; 32:23; 33:23; 38:13; 39:5; 40:8; 46:21; 47:1, 15, 21; 48:1 Alexandre [1] - 3:16 alimenter [1] - 124:12	alinéa [2] - 8:18; 50:14 alliance [9] - 28:2, 10; 29:16, 24; 31:17; 40:25; 41:12; 50:15 alliances [20] - 18:6, 25; 19:2, 13, 21; 21:21, 23; 28:16, 19; 33:7; 34:10; 36:10; 40:24; 46:3; 53:6, 15, 25; 54:6 allée [1] - 69:16 allégations [1] - 121:14 alléger [1] - 75:1 alternance [1] - 115:12 amendements [1] - 37:1 amendé [1] - 42:11 amendée [1] - 43:18 amendées [1] - 42:6 amplement [1] - 96:25 amplitude [1] - 105:24 amène [4] - 28:20; 32:5; 44:6; 49:3 amènerais [1] - 37:21 améliorations [1] - 120:21 améliore [1] - 113:1 améliorer [3] - 113:21; 122:6, 8 amélioré [2] - 121:25; 122:2 améliorées [1] - 127:10 analyse [1] - 49:3 analysé [1] - 54:20 analysés [1] - 97:20 Anglais [1] - 132:20 annexait [1] - 15:5 annexe [1] - 17:14 annexes [1] - 84:17 annexés [1] - 17:18 annoncé [1] - 133:17 annuel [2] - 100:15; 120:4 année [1] - 116:15 années [5] - 68:23; 73:25; 82:14; 101:5; 130:10 années-là [1] - 73:25 anticipé [1] - 85:24 Antoine [1] - 11:15 anyway [1] - 58:23 août [4] - 24:22; 25:5; 96:11; 119:5 apaisement [1] - 71:24 aparté [1] - 88:13 appel [6] - 6:1, 23; 7:11; 52:24; 72:17; 78:7 appellent [1] - 132:20	appels [5] - 71:14; 72:4; 99:25; 100:19; 102:23 applicables [3] - 15:3, 6; 17:2 application [1] - 53:12 appliquer [1] - 118:22 appliqués [5] - 50:2, 6; 131:16, 20, 22 apporté [1] - 93:8 apportée [1] - 38:1 apportées [2] - 37:6; 38:10 apportés [2] - 35:19; 37:1 apprendre [1] - 103:16 approbation [1] - 116:6 approche.. [1] - 122:6 approprié [1] - 30:17 appropriés [1] - 44:16 approuvé [1] - 6:8 argents [1] - 91:22 arrivant [1] - 107:16 arriver [2] - 50:25; 132:14 arrivé [4] - 51:2; 74:6; 83:16; 106:2 arrivée [9] - 79:13; 81:23; 82:3; 108:2; 110:5; 111:22; 112:15; 113:8; 115:11 arrivés [1] - 132:10 arrière [2] - 76:19; 85:16 arrête [2] - 14:1; 55:10 arrêter [3] - 12:1; 34:19; 98:23 articles [1] - 75:13 artificielle [1] - 129:20 aspect [4] - 13:18; 19:16; 20:2; 81:20 aspects [3] - 18:7; 37:25; 46:1 assainir [1] - 112:11 asseoir [3] - 3:9; 39:17; 62:24 assermenter [1] - 66:12 assermentée [1] - 56:17 assermentées [1] - 57:3 assigné [1] - 115:2 assignés [1] - 114:16 assistaient [1] - 27:6 assistait [1] - 48:4 assister [1] - 12:21 associé [2] - 84:12 associée [2] - 69:10; 109:4		
2	20-30 [1] - 99:20 2023 [9] - 69:19; 78:12, 17; 82:2; 87:20; 89:4; 106:17; 121:18 2024 [4] - 95:25; 96:8; 97:3; 99:16 2025 [5] - 69:22; 96:11;					

associés [1] - 79:12 assurances [1] - 72:2 assurer [2] - 21:4; 45:6 attaquer [1] - 120:3 attendre [1] - 112:9 attente [2] - 72:23; 73:2 attentes [3] - 112:21, 25; 127:12 attention [13] - 4:15, 23; 13:1; 44:9; 50:1, 3, 11, 14; 52:4; 53:12; 97:21; 98:2, 4 attirer [4] - 4:23; 13:1; 50:1, 11 attrapé [1] - 74:3 attribue [1] - 29:15 audience [1] - 64:21 audiences [1] - 83:9 AUDIENCIÈRE [15] - 3:4, 8, 13; 9:3; 32:21; 39:10, 16; 62:3, 9, 23; 77:1, 5, 10; 96:9, 14 audit [1] - 44:13 audits [1] - 94:24 AUDREY [2] - 39:21; 123:10 Audrey [1] - 39:22 augmente [1] - 95:24 augmenter [2] - 9:22; 10:4 automatique [2] - 130:2, 16 automatiques [1] - 129:11 automobile [3] - 3:23; 66:19; 69:25 autonome [3] - 69:6; 85:19; 86:4 autorisation [5] - 19:1, 6, 12, 14, 22 autorisés [1] - 18:23 autorités [1] - 49:11 auxdites [1] - 64:10 avalisé [2] - 101:22 avancés [1] - 86:7 avenant [1] - 13:5 avenants [2] - 85:11; 88:23 avertir [1] - 95:2 avertir.. [1] - 95:1 avis [4] - 45:25; 58:18; 74:11; 127:23 aviseur [9] - 21:24; 22:16; 23:24; 24:1, 18, 20; 26:9; 27:17; 40:15 aviseurs [23] - 12:23; 20:13, 15, 25; 21:3, 9, 20; 24:1, 14; 25:16;	26:4, 7, 20; 29:3, 7; 31:16; 32:4; 33:17; 51:10, 17; 53:23; 54:17 avisé [1] - 49:6 avisée [1] - 88:20 avisées [1] - 58:6 avocat [3] - 57:8; 65:7; 134:10 avocate [1] - 65:11 avocate.. [1] - 65:9 Avocats [2] - 3:22; 39:23 avocats [2] - 64:13 avril [6] - 12:7; 31:8; 46:7; 67:4; 78:8; 117:8	bonne [7] - 13:6; 52:10; 92:3; 107:9; 115:14; 127:7; 129:21 bonnes [3] - 56:14; 63:12; 67:16 bordereau [1] - 9:16 bordereaux [1] - 75:23 boucle [1] - 67:11 bouclier [1] - 67:11 bougé [1] - 115:11 boulot [1] - 95:22 bout [2] - 89:8; 126:18 boîte [1] - 73:4 boîte.. [1] - 73:4 bras [1] - 88:24 briefings [1] - 72:12 Brigitte [2] - 90:19; 104:12 BSM [1] - 76:13 budget [4] - 10:7; 85:23; 115:23; 116:13 budget-là [1] - 10:7 budgets [1] - 85:24 Bureau [1] - 48:24 bureau [8] - 72:22, 24; 90:25; 95:2; 103:11, 15; 108:21, 24 Busque [1] - 57:3 bénéfice [1] - 84:25 bénéficiaire [1] - 40:25	130:23 capables.. [1] - 83:20 capacité [1] - 132:14 car [1] - 27:5 caractère [1] - 45:6 caractéristiques [1] - 45:9 carrefours [1] - 71:23 carrière [3] - 68:1, 9, 20 cas [26] - 19:6; 37:12; 50:24; 51:2; 57:14, 25; 58:3, 5; 59:5, 8; 70:21; 74:12; 76:11; 79:16; 83:3, 15; 86:20; 87:15; 93:1; 106:17; 108:17; 113:11; 127:8, 22; 130:22 cas-ci [1] - 87:15 cas-là.. [1] - 83:3 cas.. [1] - 59:3 CASA [2] - 74:13; 114:12 causes [1] - 50:15 caution [1] - 49:22 cellule [2] - 119:7; 121:5 centième [1] - 65:21 centre [1] - 53:13 centrer [1] - 83:22 centres [1] - 119:17 centré [1] - 121:7 certification [1] - 45:22 certifiée [1] - 68:18 certitude [1] - 110:3 CGI [10] - 19:16; 28:13; 50:21; 51:3; 53:19; 94:18; 95:19; 96:2; 99:15; 100:19 Chabot [3] - 10:21; 19:18; 29:1 Chagnon [3] - 29:11; 30:3; 31:14 chaise [2] - 88:15; 126:22 challengent [1] - 132:5 challenger [1] - 130:23 challengée [1] - 132:6 chance [2] - 57:17 change [1] - 37:14 changeant [1] - 105:19 changeant-là [1] - 105:19 changement [6] - 73:14; 80:4, 7, 11; 105:18; 116:7 changement-là [1] - 105:18 changements [3] -	79:22; 111:21; 118:4 changer [5] - 13:13; 35:9; 36:22; 90:16; 106:10 changerais [1] - 130:4 chargée [1] - 11:5 chaud [1] - 81:18 chaîne [1] - 30:15 chef [3] - 7:4; 36:7; 49:6 chefs [1] - 65:2 cher [5] - 86:2, 22, 25; 88:23; 101:6 chercher [1] - 7:8 chirurgicale [1] - 104:4 choc [1] - 111:20 choisi [1] - 116:24 choisir [1] - 128:24 choix [6] - 44:19; 49:24; 88:24; 115:19; 125:13; 129:1 chose [9] - 13:18; 20:18; 56:17; 57:22; 58:16; 87:11; 119:2; 130:1; 135:10 chose.. [1] - 124:4 chouchou [1] - 123:5 chronologique [2] - 4:25; 113:25 ci-joints [1] - 92:15 Cinq [2] - 81:10 CINQ [1] - 66:14 cinq [11] - 22:18; 69:13; 70:15; 71:3; 72:5-7; 73:17; 80:7; 91:8; 114:3 cinq.. [1] - 92:20 circonstances [2] - 24:21; 48:6 circulation [1] - 71:24 circule [1] - 107:21 citoyen.. [1] - 121:24 citoyens [1] - 121:11 clair [3] - 56:20; 125:15 claire [1] - 112:25 clause [3] - 10:18, 25; 13:15 clauses [1] - 14:18 client [2] - 95:20; 120:20 cliente [1] - 123:14 clients [3] - 91:23; 99:20; 120:23 clientèle [2] - 86:8; 121:21 clinique [1] - 68:16 clos [5] - 126:20, 23; 127:1, 5, 10 clôt [2] - 56:25; 65:23
B		C		
baccalauréat [1] - 68:15 Bahan [1] - 108:25 baisse [1] - 121:19 baisses [1] - 100:24 balancés [1] - 99:20 bas [17] - 26:18, 22; 27:2, 7, 11, 15, 18; 28:25; 44:10; 50:21; 51:7; 52:6; 88:14; 99:11; 100:11; 126:22 base [2] - 6:9; 94:24 basse [2] - 29:20; 43:21 Bastarache.. [1] - 128:19 basée [1] - 44:23 beau [2] - 55:18; 61:22 BEAUCHESNE [2] - 4:1; 123:15 Beauchesne [4] - 4:3, 5; 93:11; 96:4 besoin [10] - 76:24; 85:20; 87:11; 90:1, 24; 95:24; 96:1; 102:25; 124:3; 131:14 Besoins [1] - 102:20 besoins [3] - 53:24; 81:12; 95:11 biens [2] - 12:19; 13:17 bienvenues [1] - 40:6 bilan [1] - 10:6 bine [1] - 132:25 bloc [3] - 4:22; 77:11; 115:25 blocs [1] - 125:6 blâme [4] - 55:22; 56:21; 57:25; 58:18 bonifié [1] - 9:22 bonifié.. [1] - 97:15 Bonne [1] - 133:14		C1 [1] - 22:17 C1 [1] - 21:16 CA [6] - 71:5; 112:20; 117:21, 24; 126:20; 132:7 cabinet [3] - 71:4; 73:20; 76:25 cabinets [1] - 125:11 cachera [1] - 78:22 cadre [13] - 4:14; 9:15; 16:1, 23; 18:14; 25:9; 46:5; 49:24; 50:6, 19; 51:24; 52:3; 74:23 cahiers [2] - 71:10, 15 Caire [1] - 80:20 calcul [3] - 15:7; 41:25; 89:8 calculs [1] - 37:15 calendrier [1] - 12:5 calendrier.. [1] - 12:4 CANDICE [1] - 3:24 Candice [1] - 3:25 candidats [2] - 115:20; 118:11 capable [5] - 101:5, 12; 126:16; 127:14;		

co [1] - 128:2 co-vérificateur [1] - 128:2 codes [2] - 72:9, 14 coeur [1] - 116:7 collaboration [3] - 48:18; 57:13; 60:4 collaborer [1] - 65:2 collègue [1] - 82:15 collègues [1] - 70:20 colonne [1] - 26:5 comité [61] - 7:22; 12:23; 16:14; 20:22; 21:24; 22:16; 23:23; 24:1, 3, 7-8, 16, 18, 20; 25:4; 26:9; 27:16; 28:4; 29:17; 33:16; 35:12, 24; 36:2; 38:6, 8; 40:15; 43:8, 23; 44:5; 51:9, 11, 22; 53:22; 54:11, 19; 63:5; 72:8; 101:22; 102:3, 5, 7, 18; 114:6, 12, 16, 19, 23-24; 115:11, 16; 116:4; 118:16; 124:15; 127:20; 128:3 comité.. [1] - 114:23 comités [32] - 12:23; 20:13, 15, 25; 21:2, 9, 19; 23:25; 24:14; 25:16; 26:4, 7, 14, 20, 22; 27:1, 3; 29:3, 7; 31:16; 32:3; 33:17; 51:10, 16; 53:22; 54:17; 114:3, 21, 25; 115:10 comm [1] - 111:6 commence [5] - 56:21; 76:4; 86:15; 94:12; 124:21 commencement [1] - 55:25 commencerais [1] - 5:12 commencé [4] - 68:20; 91:17; 106:1; 127:17 commentaire [6] - 29:14; 36:15, 20; 37:4; 74:10; 126:19 commentaires [10] - 35:19; 37:19, 24; 63:10; 64:21; 74:6; 107:24; 108:6; 120:11 commença [1] - 69:23 commercial [4] - 21:16, 24; 22:16; 35:5 COMMISSAIRE [83] - 3:6, 11; 4:4, 8; 5:4, 14; 13:7; 32:17; 33:21;	38:11, 19, 23; 39:3, 7, 19, 24; 46:19, 23; 47:3, 9, 19, 24; 48:8, 14, 20; 55:1, 16; 57:7, 16; 58:2, 10, 15, 21; 59:4, 10, 15, 20, 24; 60:7, 12, 17, 22; 61:3, 8, 13, 20; 62:1, 13, 17, 21; 63:1; 64:1; 65:4, 10, 14; 66:1; 67:8, 21; 68:6; 82:10; 88:11; 93:10, 15; 98:20; 107:23; 110:14, 20; 111:1; 116:8; 118:24; 119:8; 121:23; 122:16; 123:1, 7, 13, 17; 134:1, 5, 23; 135:5, 15, 19 commissaire [57] - 3:10, 16, 21; 4:2; 5:2; 6:22; 7:10; 8:9; 9:17; 11:23; 13:25; 14:25; 17:10; 18:15, 21; 19:17; 20:7; 23:17; 24:10; 25:3, 25; 30:2, 16; 32:8, 20; 33:4, 13; 34:8; 36:25; 37:8, 11; 38:16; 39:22; 40:9; 41:5; 42:22; 43:7; 46:12, 16; 47:6, 16; 48:17; 49:20; 50:20; 56:23; 64:25; 65:19; 67:1; 86:18; 111:23; 117:5; 119:11; 121:13; 122:2; 123:5, 12; 133:23 commissaire.. [2] - 4:7; 18:10 commission [3] - 60:19; 119:11; 121:3 Commission [20] - 3:17, 19; 4:20; 5:20; 10:22, 25; 19:20; 20:11; 27:10; 40:3; 48:23; 49:12, 18; 63:6; 64:6; 65:16; 68:25; 69:10; 110:8; 112:10 communication [2] - 114:19; 118:6 communications [5] - 49:10, 14; 103:15; 108:21; 113:2 communiqué [3] - 36:9; 48:3; 93:7 communiquée [3] - 93:12, 14, 16 communs [1] - 71:19 comparer [1] - 40:23 comparu [1] - 66:15	complet [1] - 66:9 complexe.. [1] - 127:22 complexes [1] - 37:16 compliqué [1] - 93:22 compliqué [2] - 88:3; 93:25 complète [1] - 47:4 complément [1] - 29:8 complémentaire [1] - 34:23 complémentaires [1] - 43:22 complémentarité [1] - 119:10 compléter [3] - 29:5; 49:8; 51:19 compléter.. [1] - 61:5 complétera [1] - 133:20 comportements [1] - 71:25 composé [3] - 22:1, 18; 114:24 composée [1] - 19:16 comprendre [12] - 6:10; 10:17; 25:24; 26:12, 19; 35:10, 18; 55:2; 59:11; 67:12; 111:9; 121:15 comprendrez [1] - 48:17 comprennent [1] - 51:13 compris [5] - 16:16; 64:16; 93:11; 101:11; 102:18 compréhensible [1] - 76:17 compréhension [6] - 5:8; 8:10; 11:16; 26:1; 40:18; 41:8 compte [11] - 5:7; 42:17; 48:10; 49:13; 56:19; 61:9; 78:5; 87:21; 89:8; 91:2, 15 compte.. [1] - 93:17 comptes [3] - 75:2; 99:19; 125:10 compétence [1] - 120:10 compétitif [19] - 5:23; 6:3, 13, 15; 11:18; 12:21; 34:11, 13, 21; 35:15; 36:12; 40:10, 13, 19, 22; 41:23; 52:25 compétition [1] - 50:19 concerne [1] - 4:21 concerné [3] - 26:8, 13, 19	concernée [1] - 30:1 concernées [1] - 4:23 concernés [3] - 26:14, 22; 27:1 conclure [2] - 14:6; 34:5 conclusion [7] - 7:7; 17:24; 18:1; 33:4; 41:21; 44:17; 45:23 conclusions [1] - 34:4 concorde [1] - 10:14 condition [1] - 131:21 conditions [4] - 4:15; 6:2; 17:20; 53:4 conduire [1] - 101:7 conduite [1] - 57:25 confiance [2] - 87:6; 106:21 confidentialité [2] - 11:11, 16 confidentiel [1] - 107:18 confidentielles [1] - 45:18 confirmation [1] - 30:8 confirmé [1] - 80:22 conforme [5] - 6:25; 7:25; 65:17; 75:24; 99:24 conformer [1] - 65:1 conformité [8] - 17:21; 52:17; 53:4; 54:24; 76:14; 78:2 conformément [1] - 45:20 confort [1] - 8:23 confrère [1] - 49:17 CONFÉRENCE [2] - 55:14; 62:6 conférence [3] - 55:7; 63:18; 108:17 Conférence [1] - 55:10 congé [1] - 104:3 congés [1] - 101:3 conjoint [1] - 74:20 conjuguées [1] - 45:13 connaissance [13] - 12:14; 15:2; 16:12; 19:24; 31:2; 51:17; 84:16; 89:4; 92:15, 23; 107:2, 15 connaissances [1] - 23:3 connues [1] - 42:13 conscients [1] - 21:6 conscients.. [1] - 21:5 conseil [38] - 16:16; 66:17; 67:2, 5, 24;	68:4; 69:23; 70:8; 72:20; 79:8; 91:10; 97:19; 101:23; 102:4, 16; 106:11, 15; 107:17; 108:22; 109:11; 112:18; 114:3; 115:18; 116:6; 117:1, 7; 118:15; 124:2, 14; 125:16; 126:9-11; 128:23; 129:13; 130:18 Conseil [7] - 5:25; 69:13, 20; 84:14; 115:24; 116:2; 127:18 conseillère [2] - 68:21; 76:13 consensus [2] - 28:5; 54:12 consenties [1] - 28:1 considérer [1] - 52:25 considéré [1] - 54:16 consolidé [1] - 87:5 consommé [2] - 10:7; 95:11 constat [2] - 21:12; 22:15 constat.. [1] - 22:15 constats [1] - 21:11 constaté [4] - 21:1; 25:14; 26:25; 27:13 constituée [1] - 110:9 consultante [1] - 127:19 consulter [1] - 41:14 contacter [1] - 8:22 contacté [1] - 8:2 contemporaine [1] - 85:2 content [6] - 82:21-23, 25; 83:4 contenu [3] - 42:10; 76:15, 18 contenues [2] - 31:21, 24 contenus [1] - 31:11 contexte [5] - 10:16; 49:15; 52:24; 74:24; 108:15 contexte.. [1] - 7:8 contextualiser [1] - 5:17 contingence [1] - 43:20 continuation [1] - 133:14 continue [2] - 13:25; 55:9 continuer [6] - 40:7; 55:6; 85:22, 25; 96:15; 122:12
---	---	--	--	---

continuité [1] - 79:23 continué [1] - 104:6 contracter [4] - 18:23; 19:22; 52:18, 23 contractuelle [5] - 8:1; 10:21; 20:17; 127:4; 134:11 contractuelles [1] - 43:10 contractuels [1] - 102:20 contrairement [1] - 40:15 contrat [26] - 8:17, 24; 9:9, 13, 21; 10:5, 11, 14, 16, 18-19, 24; 11:6, 10, 21; 13:8, 19-20, 24; 14:7, 15-17; 49:25; 52:20; 131:3 contrats [5] - 8:18; 9:11; 15:10; 100:2; 134:11 contre-interrogé [1] - 58:25 contrevenir [1] - 14:8 contrôle [6] - 16:18; 45:14; 49:2; 125:25; 126:2; 131:15 contrôles [2] - 94:20; 120:24 contrôleurs [1] - 92:7 convenu [5] - 13:15; 35:4; 90:24; 113:4; 118:17 conversation [1] - 104:15 conversations [1] - 109:19 conversations-là [1] - 109:19 conviens [1] - 85:7 convient [2] - 5:13, 15 coordination [2] - 48:24; 121:1 copie [3] - 30:23; 34:18; 65:17 copie.. [1] - 34:14 cordiaux [1] - 72:15 corps [2] - 98:12 correct [1] - 83:2 correction [1] - 95:19 correspondance [2] - 76:1, 9 corriger [1] - 108:25 cote [10] - 6:20; 9:1; 13:4; 15:13; 20:5; 34:9; 41:3; 42:2; 44:7; 96:6 cote.. [1] - 96:10	coter [1] - 96:6 cotes [1] - 32:6 cotisation [1] - 102:11 coté [1] - 5:20 cotées [1] - 77:9 coup [2] - 69:16; 105:16 courant [5] - 103:18; 106:18; 113:7, 20; 126:6 courriel [15] - 19:18; 30:15; 31:4; 34:13, 15, 18; 35:17; 36:22; 37:23; 38:3, 7; 65:16; 92:11; 94:25; 109:20 courriels [3] - 28:20; 30:19; 31:7 cours [3] - 35:9; 80:1; 118:12 courte [1] - 70:15 courtes [1] - 48:12 Couture [3] - 29:11; 30:3; 31:15 couvertes [1] - 42:14 couvrir [1] - 68:9 covérificateur [1] - 99:14 coût [4] - 14:2; 15:8; 51:11; 85:22 coûte [1] - 86:25 coûter [2] - 86:22; 88:23 coûteuses [1] - 120:22 coûts [5] - 85:6, 9; 100:24; 119:18; 132:11 coûté [1] - 105:1 crise [4] - 87:13; 99:18; 107:13; 112:24 critère [6] - 22:4, 7-8, 17; 52:19; 53:20 critères [31] - 17:2, 7; 21:21, 25; 22:11; 35:6; 42:5; 44:24; 45:2; 50:2, 6, 12-13, 18, 25; 51:5, 7, 18; 52:4, 7, 9, 13, 16; 53:1, 3, 9, 11, 24; 54:7, 24 croire [2] - 18:4; 33:6 crédit [1] - 87:5 CT [5] - 5:19; 6:8; 40:12; 74:25; 75:12 CTP [1] - 41:25 cumulé [1] - 95:24 cédulée [1] - 80:8 côté [2] - 98:24; 128:7	d'accélérer [1] - 72:19 d'action [2] - 107:4; 109:8 d'actuaire [1] - 102:8 d'administration [31] - 16:16; 66:18; 67:3, 6, 25; 68:4; 69:24; 70:8; 72:20; 101:23; 102:4, 16; 106:12, 15; 107:17; 109:12; 114:3; 115:18; 116:2, 6; 117:8; 118:15; 124:2, 14; 125:16; 126:10; 127:18; 128:23; 129:13; 130:18 d'admissibilité [4] - 17:20; 52:14, 19; 53:5 d'affaires [3] - 25:11; 46:8; 129:20 d'affidavit [1] - 64:10 d'agir [2] - 113:10, 12 d'agrandir [1] - 25:1 d'alternance [1] - 115:9 d'améliorer [1] - 106:20 d'analyse [1] - 49:4 d'appel [10] - 4:14; 7:14, 16; 8:12; 14:9, 20; 15:3; 17:4; 18:20; 37:2 d'argent [3] - 96:24; 97:5; 102:25 d'assurance [8] - 44:18; 92:8; 101:4, 16, 25; 102:12 d'assurer [1] - 36:13 d'attente [6] - 81:21; 85:5; 91:16; 94:18; 100:20; 121:19 d'audit [21] - 15:4, 12, 14; 17:13, 16, 18; 25:10; 36:18; 40:16; 42:1; 44:23; 50:7; 51:5; 53:9; 54:8, 25; 114:6, 21; 128:4 d'aujourd'hui [1] - 64:5 d'autorisation [1] - 75:15 d'autre.. [1] - 47:12 d'avertir [1] - 103:15 d'avril [4] - 31:5; 88:15; 116:3; 124:17 d'efforts [1] - 107:3 d'emploi [2] - 69:9; 90:16 d'Emploi-Québec [1] - 69:9 d'emprunt [1] - 120:2 d'emprunts [5] - 97:1, 4, 7, 9, 12	d'enjeux [4] - 94:7; 98:3; 104:19 d'envergure [3] - 131:7; 132:1 d'est [1] - 80:25 d'exhiber [3] - 18:12; 20:4; 36:24 d'expert [1] - 134:19 d'experts [6] - 101:23; 102:3, 5, 8, 18; 134:13 d'expliquer [1] - 103:6 d'expérience [2] - 22:22; 68:2 d'habitude [2] - 65:1; 135:11 d'heures [3] - 9:17; 10:3; 31:21 d'ici.. [1] - 64:19 d'influence [1] - 29:19 d'information [3] - 29:8; 41:2; 74:15 d'informations [2] - 45:17; 103:10 d'intervention [1] - 97:25 d'intégration [3] - 24:1; 26:10; 51:11 d'intégration.. [1] - 23:24 d'investir [1] - 103:6 d'investissement [1] - 116:1 d'IQ [1] - 132:6 d'là [1] - 115:14 d'observateur [1] - 128:3 d'obtenir [3] - 19:12; 44:14; 48:6 d'octobre [1] - 66:15 d'octroi [1] - 77:22 d'octroyer [1] - 8:16 d'oeuvre [3] - 68:22; 69:1, 3 d'offres [19] - 4:14; 6:1, 17, 24; 7:11, 14, 16; 8:13; 14:20; 15:4; 17:4; 18:20; 35:4; 36:5; 37:2; 52:24; 53:25; 100:1; 102:24 d'opérations [1] - 105:8 d'orientation [1] - 68:21 d'orthographe [1] - 76:16 d'outils [1] - 124:3 d'utiliser [1] - 101:15 d'éléments [1] - 16:12 d'équité [4] - 15:25; 18:4; 33:7; 46:2	d'étape [6] - 32:13, 24; 41:16; 42:20, 24; 44:1 d'étapes [2] - 32:9; 41:17 d'État [14] - 70:22; 72:16; 84:5; 91:3, 5; 116:22; 124:6, 15; 125:8; 126:16; 128:1; 130:22; 132:3, 13 d'évaluation [12] - 12:5; 21:9; 28:1, 3; 35:24; 43:12; 52:13, 15; 53:3; 54:15, 21, 23 d'éviter [1] - 129:10 Danny [1] - 31:8 Daoust [1] - 70:18 date [10] - 18:2; 33:5; 35:13; 37:3; 43:10; 44:6; 76:12; 78:14; 110:21 dates [2] - 71:14; 117:24 DAVISTER [1] - 3:24 Davister [1] - 3:25 Deloitte [1] - 31:3 demain [1] - 92:16 demande-là [1] - 75:22 demandes-là [1] - 75:18 demandé [13] - 8:13, 15; 47:12; 74:7, 11; 103:14; 109:10; 111:10-12; 117:19; 119:6; 126:23 demandé.. [1] - 110:19 demeure [1] - 19:12 Dernier [1] - 102:19 dernier [5] - 12:2; 51:20; 67:4; 100:23; 102:19 derniers [2] - 66:8; 67:18 dernière [11] - 15:22; 16:8; 19:20; 33:2, 11; 34:24; 41:22; 65:22; 119:2; 125:2; 132:25 derrière [3] - 8:3; 14:13; 20:2 descend [8] - 9:12; 13:14, 24; 22:14; 25:23; 30:12; 37:3; 38:7 descend.. [1] - 34:19 descendez [1] - 76:9 descendre [7] - 7:7; 11:25; 12:18; 22:25; 37:9; 99:10; 109:6 description [1] - 11:21 dessert [1] - 122:3
--	--	--	--	--

desservie [1] - 86:9 dette.. [1] - 100:17 DEUX [1] - 66:14 deux.. [1] - 11:1 deuxième [7] - 26:4; 57:22; 78:10; 109:6; 110:4; 112:21; 133:18 devancer [1] - 89:13 devenant [1] - 106:14 devenue [1] - 69:2 deviennent [1] - 132:1 devoir [3] - 85:11; 103:8; 120:5 diagnostic [1] - 107:10 dialogue [19] - 5:23; 6:3, 13, 15; 11:18; 12:21; 34:11, 13, 21; 35:15; 36:12; 40:10, 13, 18, 22; 41:23; 52:24 difficile [3] - 94:10; 105:3; 112:24 difficulté [2] - 24:5; 94:1 diffuse [1] - 63:4 diffusion [5] - 16:5; 55:5, 10, 17; 63:4 différence [2] - 43:17; 124:13 différent [2] - 77:23; 79:24 différentes [6] - 15:5, 20; 46:13; 50:10; 106:1; 121:8 différentes.. [1] - 15:16 différents [10] - 8:2; 12:19; 15:16; 18:21; 23:25; 26:4; 42:16; 50:9; 73:12; 106:18 dimanche [1] - 60:5 diminuer [1] - 100:20 Dion [10] - 4:12, 17; 11:3, 6, 12; 34:16; 35:7, 17; 36:22 direct [1] - 84:1 direction [6] - 7:5; 20:16; 35:12; 45:5; 124:15; 130:19 Direction [2] - 8:1; 10:21 directives [1] - 54:1 directrice [1] - 81:4 directs [1] - 71:4 dirigeant [2] - 88:21; 129:25 disais.. [1] - 129:9 discours [1] - 88:9 discrets [1] - 79:2	discussion [3] - 106:3; 126:19; 127:9 discussion-là [1] - 127:9 discussions [5] - 26:17; 27:24; 74:17; 81:14; 113:8 discuté [3] - 85:8, 10; 127:5 disponible [1] - 79:5 disposer [1] - 125:5 distance [2] - 115:15; 130:18 distant [1] - 72:17 distantes [1] - 72:3 distincts [1] - 17:7 distribution [1] - 16:6 divers [1] - 50:18 diversifier [1] - 100:1 divulgaration [1] - 45:17 divulgué [1] - 50:21 Dix [1] - 127:1 dixième [1] - 66:14 dizaine [1] - 55:11 document [19] - 10:19; 11:24; 14:9; 15:19; 17:13, 25; 33:3; 35:11, 16, 20, 22; 37:5; 41:8; 76:4, 16; 77:24; 97:16; 110:22 document-là [4] - 35:16; 77:24; 97:16; 110:22 document.. [1] - 77:24 documentaire [4] - 4:21; 5:8; 66:4; 133:20 documentaire.. [1] - 58:9 documentation [7] - 75:8; 84:15, 17; 93:25; 95:20; 96:5 documenter [2] - 95:21; 99:16 documents [22] - 4:24; 7:14, 16; 14:19; 18:20; 19:17; 46:17; 48:23; 49:4, 7; 63:9; 71:7; 84:1; 90:20; 92:15, 18, 20, 23; 93:2; 96:11; 120:11; 121:2 documenté [1] - 54:22 documentés [2] - 94:20; 96:3 domaines [1] - 134:19 domaines-là [1] - 134:19 Dominique [2] - 65:21; 109:12 DOMINIQUE [4] -	62:11, 15, 19; 66:17 dommage [1] - 106:7 dommages [3] - 94:12 donnant [1] - 75:13 données [2] - 40:24; 95:18 dossier [10] - 57:13, 15; 64:18; 66:6, 9; 72:22; 74:12; 76:13; 89:17; 95:20 dossiers [14] - 71:18; 73:2; 74:19; 76:24; 79:11; 88:9; 90:21; 92:6; 97:19, 24 dossiers-là [1] - 76:24 dotation [1] - 118:14 doutes [1] - 16:19 DPCP [1] - 128:14 droit [4] - 26:15; 27:22; 63:14; 107:21 Ducharme [17] - 81:23; 82:11; 83:16, 25; 85:8, 15; 86:17; 87:20; 90:10; 92:12; 98:9; 103:23; 106:9; 108:5; 112:16; 113:9 durée [2] - 13:12; 45:11 dynamique [1] - 73:14 dynamique-là [1] - 73:14 DÉBUT [2] - 3:2; 55:14 début [10] - 36:12; 39:18; 48:18; 67:11; 68:24; 76:4; 115:23; 121:16; 127:11; 134:10 débutera [1] - 134:12 débuteront [1] - 12:12 débuté [1] - 67:4 décembre [9] - 6:19; 7:12; 95:25; 103:21, 24; 104:5, 12; 108:4; 135:9 déciderez [1] - 127:25 décidé [1] - 114:4 décision [1] - 127:7 décisions [7] - 87:10; 102:5; 117:13, 15, 17; 118:12; 126:9 déclaration [6] - 56:17; 58:8; 59:11; 61:21; 66:4; 121:20 déclarations [1] - 57:2 décret [5] - 74:25; 75:7, 10; 135:7 décrets [1] - 135:8 décrit [1] - 86:20 décrivez [1] - 68:13 décrivez-nous [1] -	68:13 dédiée [1] - 121:6 dédoubler [1] - 127:21 déduire [1] - 101:3 défauts [1] - 105:7 défendre [1] - 122:7 défi [1] - 105:19 déficit [7] - 95:24; 100:12, 15, 25; 101:8, 13; 119:22 déficit.. [1] - 101:16 défis [4] - 105:23; 106:18; 130:16 défoncer [1] - 100:11 défrayer [1] - 101:20 délais [3] - 100:20; 132:10; 135:7 délibéré [1] - 135:12 démarchage [1] - 118:13 démarches [5] - 8:9, 20-21; 10:2; 46:13 démarré [1] - 118:14 démontrer [1] - 53:17 dénotant [1] - 28:9 dénotent [1] - 29:23 départ [2] - 104:24; 105:21 départ.. [1] - 60:11 dépasse [1] - 125:23 dépassement [1] - 116:24 dépendance [1] - 100:6 dépense [1] - 102:10 déploiement [1] - 81:16 dépo.. [1] - 20:10 dépote [3] - 56:19; 66:22; 83:25 déposer [6] - 19:6, 15, 22; 58:6; 71:7; 77:2 déposé [6] - 7:18; 8:8; 15:14; 63:8; 64:18; 120:11 déposée [7] - 5:9; 7:1; 18:14, 16; 66:6; 77:18; 109:22 déposées [4] - 20:10; 30:24; 31:19 dépôt [10] - 4:25; 9:14; 18:24; 19:2, 4, 7; 20:8; 57:2; 77:11; 120:13 dérogação [2] - 75:18; 77:22 dérogrations [3] - 75:2, 13 dérrogatoire [1] - 6:1 déroulement [2] - 6:12; 43:12	déroulera [1] - 68:5 désengorger [1] - 104:19 désigné [1] - 10:23 détacher [1] - 114:5 détail [1] - 117:9 détails [1] - 102:2 déTECTÉS [1] - 45:19 déterminer [1] - 52:21 développement [3] - 69:3; 86:1; 129:22 développer [1] - 129:10
E				
effectuées [1] - 53:21 effet [1] - 110:17 efficace [1] - 124:9 efficiente [1] - 124:9 effleuré [1] - 105:15 efforts [1] - 31:10 embauche [1] - 100:18 embaucher [1] - 127:18 empiétements [1] - 114:17 Emploi [1] - 69:6 Emploi-Québec [1] - 69:6 emplois [4] - 109:4; 118:18, 20; 129:2 employer [1] - 88:25 employés [2] - 95:19; 133:8 encadrant [1] - 17:15 encadré [2] - 51:7; 125:15 encadrée [1] - 14:18 encadrées [1] - 14:19 enclenche [1] - 20:8 end [2] - 81:13; 135:20 endroit [1] - 14:1 engagement [1] - 32:11 engagements [2] - 66:7 enjeu [4] - 42:25; 43:2; 98:2, 21 Enjeux [1] - 95:18 enjeux [17] - 43:15; 81:16, 21; 83:23; 85:5; 86:16; 88:3, 22; 92:1, 3; 93:20; 106:18; 114:9; 130:8 ennuyez [1] - 70:5 enregistrer [1] - 55:6 entamé [1] - 105:20 entendre [3] - 55:23; 65:20; 124:25 entendu [7] - 55:3, 9; 58:8; 61:22; 63:7; 74:22; 78:6				

entente ^[1] - 107:19 entre.. ^[1] - 78:21 entreprises ^[2] - 129:15, 23 entrevues ^[1] - 54:2 entrée ^[1] - 102:10 enveloppes ^[3] - 42:10, 13, 50:23 envergure ^[1] - 116:23 envoyé ^[2] - 64:16; 129:1 envoyée ^[2] - 65:6; 128:18 erreur ^[1] - 35:20 erreurs ^[1] - 99:15 espace ^[1] - 124:1 esprit ^[1] - 48:18 espère ^[1] - 123:24 essai ^[1] - 88:7 estimé ^[1] - 9:18 estimés ^[1] - 95:11 ex ^[5] - 35:4, 6; 70:20; 126:4 ex-collègues ^[1] - 70:20 ex-secrétaire ^[1] - 126:5 ex-sous-ministre ^[1] - 126:4 Excellent ^[1] - 133:3 excellentes ^[1] - 130:9 exceptionnelle ^[1] - 68:10 exclue ^[1] - 29:13 exemple ^[6] - 15:8; 17:7; 27:9; 41:5; 98:24; 114:17 exercice ^[4] - 5:10; 49:10; 50:24; 128:22 exercice-là ^[2] - 5:10; 49:10 exercice.. ^[1] - 5:3 exhiber ^[3] - 4:20; 11:7; 44:2 exhibée ^[1] - 43:6 exigence ^[1] - 52:23 exigée ^[1] - 52:23 existe ^[1] - 45:14 expert ^[1] - 134:10 expertes ^[1] - 119:12 experts ^[4] - 37:12; 127:18; 131:6; 132:6 explications ^[1] - 63:16 explicite ^[1] - 24:24 expliquer ^[4] - 8:22; 95:3; 105:14; 113:3 expliqué ^[1] - 117:6 exposés ^[2] - 27:17; 44:25	exprimer ^[1] - 15:23 exprimés ^[1] - 16:22 expérience ^[1] - 118:8 expérimentés ^[1] - 131:11 externe ^[9] - 6:5, 17-18; 7:13; 36:18; 40:14; 99:14; 128:2; 131:10 externes ^[4] - 4:13; 12:25; 27:12; 100:6 exécuter ^[1] - 12:24 exécutif ^[6] - 35:14; 69:14, 20; 79:8; 84:14; 108:23 exécutif.. ^[1] - 108:22 EY ^[1] - 57:17	financiers ^[14] - 92:1; 93:21, 24; 94:2, 7-8, 17, 24; 95:3; 99:7, 13, 25; 103:16; 114:21 financière ^[3] - 15:7; 102:8; 119:20 financières ^[1] - 95:19 finir ^[2] - 61:17; 86:2 fins ^[1] - 49:5 firme ^[12] - 4:13; 7:19; 11:2, 12; 47:13; 63:8; 64:8; 65:11; 118:15, 23 fixer ^[1] - 23:6 fière ^[1] - 133:11 Foldes ^[1] - 57:3 Foldes-Busque ^[1] - 57:3 fonction ^[6] - 69:5; 78:21; 79:13; 81:15; 102:18; 107:5 fonctionnaire ^[3] - 88:20; 105:12 fonctionne ^[6] - 40:6; 83:15; 86:6, 9; 121:18; 122:13 fonctionnement ^[8] - 40:10; 71:3; 75:24; 79:7, 10; 109:17; 111:15; 112:12 fonctionner ^[1] - 91:11 fonctionné ^[1] - 73:18 fonctions ^[1] - 78:14 fond ^[3] - 71:19; 75:1; 80:12 fondements ^[1] - 54:22 fonder ^[1] - 44:16 fonds ^[6] - 92:7; 101:4, 15, 25; 102:9, 13 formalisons ^[1] - 126:12 formalisons.. ^[1] - 126:12 formalisé ^[1] - 114:18 formation ^[3] - 68:15, 25; 69:7 forme ^[5] - 32:10; 41:15; 64:10, 13; 76:15 fort ^[6] - 77:18; 88:3; 113:21; 122:10; 133:9 fourni ^[1] - 48:19 fournir ^[1] - 65:2 fournisseur ^[2] - 23:11; 42:17 fournisseurs ^[1] - 46:4 fournit ^[1] - 121:1 frais ^[1] - 120:7	Francis ^[1] - 19:19 fraudes ^[2] - 16:20; 45:15 Frenette ^[6] - 7:6; 10:23; 25:4; 33:16; 35:13; 43:8 fronts ^[1] - 120:6 fréquent ^[1] - 72:21 funérailles ^[1] - 48:5 futur ^[1] - 67:17 félicitations ^[1] - 88:14 Félix ^[1] - 11:15 Félix-Antoine ^[1] - 11:15 fériel ^[1] - 133:24 février ^[4] - 7:22; 13:9; 43:10; 110:24	gestion ^[19] - 8:1; 10:21; 20:17; 25:13; 45:3; 46:10; 55:7, 10; 63:5, 19; 75:15, 25; 76:8; 92:4; 112:23; 114:5, 8, 24; 134:11 GESTION ^[2] - 55:14; 62:6 gestionnaire ^[2] - 10:24; 68:24 giratoires ^[1] - 71:23 glissé ^[1] - 94:23 globale ^[5] - 22:8, 11; 23:6; 35:3; 117:16 gorge ^[1] - 20:6 gouvernance ^[16] - 91:3, 10; 107:7; 109:16; 111:14; 114:20; 115:17; 120:17; 124:5; 125:8; 128:7, 10, 12; 134:15, 20 gouvernante ^[1] - 111:17 gouvernement ^[9] - 78:16; 87:6; 88:20; 97:17; 115:21; 118:21; 123:22; 128:19; 129:1 gouvernementales ^[1] - 103:15 grand ^[1] - 134:6 grande ^[4] - 78:21; 79:20; 105:24; 126:17 grandes ^[2] - 120:17; 128:1 grands ^[1] - 131:11 grave ^[1] - 94:17 gravi ^[1] - 68:23 greffe ^[3] - 73:6; 78:2 greffier ^[2] - 71:6; 80:5 GREFFIÈRE ^[15] - 3:4, 8, 13; 9:3; 32:21; 39:10, 16; 62:3, 9, 23; 77:1, 5, 10; 96:9, 14 GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE ^[15] - 3:4, 8, 13; 9:3; 32:21; 39:10, 16; 62:3, 9, 23; 77:1, 5, 10; 96:9, 14 greffière ^[21] - 3:12; 9:24; 12:1; 13:22; 18:12; 20:4; 22:14; 28:24; 31:6; 33:10; 36:23; 43:3; 50:5; 64:3; 66:11; 68:3; 69:20; 78:15; 95:8; 97:16, 18 greffière.. ^[1] - 99:8 grilles ^[1] - 21:8
[6 sur 16]				

grimaces [1] - 132:9 gros [4] - 95:22; 131:25; 132:15 grosso [3] - 86:13; 95:14; 121:9 groupe [2] - 29:20; 51:10 gré [12] - 8:17, 24-25; 9:9, 11; 10:16; 13:8 Guilbault [1] - 112:23 guillemets [1] - 70:2 gère [1] - 86:23 génère [1] - 21:14 général [11] - 4:3; 64:17; 79:7, 25; 83:1; 84:11; 87:13; 91:2, 4; 93:23; 123:18 générale [11] - 68:3; 69:10, 20; 78:15; 84:6; 105:25; 107:2; 108:18; 109:4, 10; 126:5 généraux [6] - 17:3; 50:13; 51:6, 8; 79:12; 94:20 géométrie [1] - 125:12 gérer [4] - 95:5; 99:18; 115:3; 120:22 géré [1] - 131:25	21; 39:1 identifiés [1] - 53:24 Identique [1] - 80:19 illégaux [2] - 16:20; 45:16 impacts [1] - 87:4 implanter [1] - 109:9 implantées [1] - 112:11 implication.. [1] - 97:14 implique [1] - 44:13 impliqué [1] - 115:19 impliquée [2] - 11:9; 75:17 impliquées [2] - 45:12; 52:3 importance [1] - 78:22 important [14] - 6:7, 10; 20:21; 21:18; 31:12; 33:14; 49:13; 51:20; 55:19; 111:23; 113:10; 130:24 importante [2] - 43:17; 52:22 importantes [1] - 88:18 importants [7] - 11:25; 28:3; 45:16; 54:8; 79:17; 84:10; 128:16 Inaudible [1] - 133:17 Inaudible] [2] - 60:13; 110:15 incidents [2] - 51:16; 53:8 incluant [1] - 66:7 inconfort [4] - 22:21; 23:2, 4; 24:17 inconvenients [1] - 113:16 indiquer [2] - 9:21; 28:24 individualisée [1] - 79:1 individuel [1] - 112:20 individuelle [1] - 22:13 individuelles [1] - 54:18 individuels [1] - 23:5 indépendant [3] - 15:21; 16:3; 49:19 indépendants [1] - 51:12 influence [1] - 37:16 influencé [1] - 29:16 influencés [1] - 51:23 influenta [3] - 26:16; 27:23; 28:6 Information [1] - 34:23 information [4] - 41:1, 13; 48:4; 54:4	informationnelles [1] - 75:16 informations [2] - 40:23; 41:11 informatique [1] - 74:1 informatiques [1] - 114:22 informatisés [1] - 94:21 informe [1] - 125:10 informer [1] - 125:18 informé [1] - 105:21 informées [1] - 4:19 Infrastructure [1] - 131:8 inhabituels [1] - 16:21 inhérentes [2] - 45:9, 13 initial [6] - 6:17, 24; 8:25; 13:19, 21; 50:9 initiale [1] - 43:18 initiales [2] - 76:12, 23 injustifiées [1] - 50:16 innovateur [1] - 133:1 inquiet [2] - 60:23; 119:24 inquiétudes [2] - 25:6, 18 insatisfait [1] - 80:5 inscrit [1] - 93:20 inspirée [1] - 130:25 installer [1] - 71:22 instant [2] - 38:12; 99:8 instants [5] - 17:11; 25:24; 34:7; 42:1; 44:2 insuffisant [1] - 116:17 insérée [1] - 80:11 interaction [2] - 72:25; 84:9 interactions [3] - 70:25; 71:11; 72:2 interministériel [1] - 72:8 interne [7] - 16:18; 22:19, 23-24; 45:14; 100:7; 120:25 internes [2] - 74:20; 134:13 interprétation [2] - 23:16; 118:3 interrogatoire [2] - 67:19; 68:5 interroge [2] - 61:12; 63:2 interroger [1] - 58:24 interrogé [1] - 58:25 INTERVENANTE [3] - 38:15, 21; 39:1 intervention [4] - 27:14;	28:8; 35:10; 104:4 interventions [5] - 24:7; 29:22; 31:15; 72:1; 87:14 introduire [1] - 120:21 introduire.. [1] - 120:21 intégralité [1] - 49:15 integrateurs [1] - 23:19 intégration [1] - 43:19 intégrée [1] - 69:4 intégrés [2] - 25:14; 46:11 intéressant [4] - 26:23; 127:24; 131:24; 134:21 intéressés [1] - 118:21 intérim [2] - 118:10; 120:18 intérêt [1] - 112:6	juin [7] - 10:13; 15:14; 18:3; 19:8; 20:18, 23; 69:17 Julie [1] - 98:10 jupon [1] - 125:23 justifier [1] - 122:9
				K
				Koskinen [7] - 80:21; 81:3, 6; 87:22; 88:2; 94:23; 105:22
				L
				l'absence [2] - 49:1, 15 l'acceptez [1] - 32:16 l'accompagnement [1] - 132:19 l'actionnaire [5] - 125:21, 25; 126:2, 5; 130:21 l'actuelle [1] - 67:2 l'adhésion [1] - 120:23 l'adjoite.. [1] - 109:3 l'adjudicataire [1] - 49:24 l'adjudication [4] - 41:24; 42:9, 14; 131:3 l'administration.. [1] - 108:8 l'affidavit [1] - 65:3 l'aider [2] - 87:11 l'aider.. [1] - 60:19 l'aise [1] - 127:3 l'alliance [5] - 14:6; 18:21; 19:15; 43:17; 86:14 l'amendement [1] - 38:2 l'amener [1] - 72:22 l'AMF [5] - 18:24; 19:1, 6, 12, 14 l'AMP [1] - 121:4 l'ampleur [2] - 94:13 L'amélioration [1] - 120:20 l'analyse [1] - 31:10 l'ancêtre [1] - 131:7 l'anglicisme [1] - 128:18 l'annexe [8] - 11:20; 12:18; 13:2, 13, 16, 23; 17:16; 45:1 l'annexe.. [1] - 13:23 l'annonce [1] - 135:3 l'année [1] - 115:23 l'appel [4] - 6:17; 35:4; 36:4; 53:25

l'appeler [1] - 73:15 l'appeler [1] - 82:19 l'application [1] - 51:4 l'approbation [1] - 76:21 l'apprécier [1] - 128:6 l'article [5] - 8:18; 9:8; 12:18; 13:2, 13 l'assistante [2] - 95:7; 99:8 l'assistante-greffière.. [1] - 99:8 l'assurance [3] - 3:22; 66:18; 69:24 l'attention [3] - 64:8; 97:21 L'AUDIENCE [5] - 3:2; 39:13; 62:7; 135:24 l'audience [1] - 62:10 L'audience [1] - 3:5 l'audit [3] - 15:24; 45:19; 51:18 l'auditeur [4] - 15:20; 16:3; 44:20; 49:19 l'audition [1] - 42:16 l'augmentation [1] - 97:6 l'automne [2] - 117:22 l'autorisation [7] - 5:25; 8:16; 9:7; 52:18, 23; 115:22 l'avance [1] - 84:18 l'avant [2] - 100:23; 107:12 l'avant-dernier [1] - 100:23 L'avenant [1] - 13:12 l'avenant [5] - 10:4; 13:8, 11; 14:10, 22 l'effet [4] - 19:20; 29:14; 57:10; 80:20 l'emphase [1] - 113:12 l'emploi [2] - 68:19; 69:12 l'en-tête [1] - 76:21 l'encourager [1] - 87:16 l'engagement [3] - 11:11, 16; 32:15 l'enjeu [1] - 18:25 l'entièreté [3] - 11:23; 31:19; 32:1 l'entourage [1] - 103:18 l'enveloppe [1] - 51:2 l'espoir [1] - 67:13 l'essence [1] - 126:11 l'exercice [2] - 12:16; 50:24 l'expliquer [2] - 6:23;	101:12 l'exploitation [1] - 85:25 l'expression [1] - 49:23 l'exécution [2] - 10:18; 11:5 l'hiver [2] - 117:22 l'humilité [1] - 113:17 l'iceberg [1] - 91:17 l'idée [1] - 86:7 l'immobilisme [1] - 112:9 l'immédiat [1] - 95:5 l'impartialité [1] - 25:20 l'imprimatur [1] - 49:20 l'imputabilité [1] - 132:21 l'indiquer [1] - 51:5 l'information [4] - 24:2; 47:22; 113:6; 116:5 l'infrastructure [1] - 71:22 l'instant [2] - 46:15; 135:7 l'intelligence [1] - 129:19 l'intention [1] - 63:17 l'interrogatoire [2] - 18:17; 30:21 l'intervention [3] - 29:25; 30:13; 104:8 l'introduction [3] - 44:11; 129:19; 131:13 l'intégrateur [1] - 18:22 l'intégrité [1] - 15:9 l'objectif [1] - 36:18 l'objet [13] - 15:17; 17:5; 26:15; 33:19; 35:14; 43:11; 49:25; 51:18; 53:9; 54:7, 12, 24; 128:17 l'objet.. [2] - 29:2; 40:11 l'observation [1] - 43:9 l'occasion [2] - 92:22; 95:9 l'octroi [1] - 10:14 l'offre [1] - 120:6 l'onglet [12] - 75:5, 22; 77:17, 20; 82:5; 92:9; 96:24; 98:5; 108:12; 117:8 l'opportunité [1] - 18:18 l'ordonnance [2] - 64:5; 65:6 l'ordre [2] - 97:23; 113:25 l'outrage [1] - 94:4	l'ouverture [2] - 11:19; 104:18 l'ouvrage [1] - 56:6 l'Université [1] - 68:17 l'UPAC [1] - 121:4 l'UQAM [1] - 68:16 l'utilisation [2] - 21:8; 126:20 l'utiliser [1] - 96:18 l'écart [1] - 21:13 l'échangeur [1] - 131:4 l'écran [10] - 5:22; 6:21; 9:25; 36:24; 41:4; 50:4, 13; 51:6; 83:7; 117:6 l'écrit [1] - 59:19 l'éditeur [2] - 18:22; 42:19 l'égard [3] - 18:5; 33:7; 46:3 l'époque [1] - 7:5 l'équilibre [2] - 89:23; 120:4 l'équipe [1] - 60:19 l'équité [2] - 36:13; 63:11 l'étape [36] - 9:15; 17:8, 19, 22; 18:8; 19:25; 20:8; 21:3; 32:7, 12, 25; 33:10, 24; 34:5; 35:1; 36:2, 11; 37:24; 41:18, 20, 25; 42:5, 7, 15, 21, 24; 43:13; 52:5, 9, 12, 15; 53:2, 10 l'état [4] - 89:20; 91:13; 94:14; 106:16 l'éthique [1] - 25:19 l'évaluation [13] - 20:9, 24; 21:3, 14, 20; 22:4, 7, 9, 12; 25:16; 35:1; 37:17; 42:6 l'évolution [1] - 85:25 lacunes [1] - 29:6 laissait [1] - 118:2 laisser [3] - 64:12; 85:20; 125:13 lancement [3] - 94:10; 105:3; 112:24 lancé [2] - 6:19; 67:6 Langlois [2] - 3:22; 39:23 LAPRISE [15] - 3:20; 32:19; 47:5; 48:11, 16, 22; 59:2, 7, 13, 18, 22; 61:1, 6, 10; 64:24 Laprise [4] - 3:21; 56:13; 58:24; 63:10 LAQUELLE [1] - 66:21	large [2] - 6:12; 123:20 Last [1] - 119:4 LCOP [3] - 9:8; 17:17 least [1] - 119:4 lecture [2] - 11:23; 20:20 Legault [1] - 87:23 Lelièvre [8] - 11:4, 13; 29:2; 30:8; 34:18; 47:18; 48:2, 7 lettre [2] - 30:5; 44:11 lettres [1] - 91:18 leurs.. [1] - 102:15 lever [1] - 39:11 LGGRI [1] - 75:20 LGS [2] - 43:18; 50:22 LGS-SAP [1] - 43:18 libellé [1] - 32:22 lien [3] - 97:5; 101:21; 102:3 liens [4] - 71:3; 72:15; 121:8; 126:13 lieu [2] - 114:9; 124:10 lieux [2] - 89:21; 91:14 lignes [6] - 81:21; 91:16; 94:18; 109:24; 111:6; 129:20 lignée [1] - 115:9 lignée-là [1] - 115:9 limite [1] - 71:13 limites [1] - 45:13 lire [3] - 15:22; 84:18; 95:9 liste [4] - 12:19; 13:3; 15:15; 115:24 lister [1] - 17:2 listes [1] - 91:16 listés [1] - 26:21 littéral [1] - 102:20 live [1] - 132:20 livrable [1] - 14:10 livrable-ci [1] - 14:10 livrables [4] - 12:19; 13:3, 14, 17 livrerai [1] - 123:23 lié [1] - 120:2 liés [3] - 20:24; 44:21; 114:10 Loi [3] - 8:18; 15:10; 125:8 loi [7] - 6:4; 97:25; 124:4; 126:14; 128:14, 25; 129:6 loin [6] - 75:17; 88:8; 94:16; 98:25; 99:1; 115:14 lois [4] - 15:5; 17:14; 128:13	long [5] - 35:21; 51:14; 74:5, 8; 117:23 longs [1] - 88:9 Louise [10] - 29:12; 30:4, 14, 20, 25; 31:8, 14, 18 LUC [2] - 4:1; 123:15 Luc [1] - 4:2 lumière [3] - 109:14; 110:10; 111:12 lumières [1] - 60:1 lunchs [1] - 72:5 lundi [4] - 80:9, 14, 16; 133:24 lus [1] - 84:20 luxe [2] - 84:18; 99:21 là-dedans.. [1] - 89:16 Léger [2] - 11:15; 34:17 législatifs [1] - 124:3 législative [1] - 128:9 légèrement [1] - 77:23 Lépine [1] - 134:9 Léveillé [2] - 108:20; 109:19
M				
m'appeler [1] - 39:8 m'arrêter [4] - 17:10; 32:4; 61:11 m'aventure [2] - 23:16; 28:11 m'aventurerai [1] - 34:3 m'ennuyer [1] - 70:4 m'entends [1] - 106:8 m'impliquer [1] - 106:11 m'interpeller [1] - 113:5 madame.. [1] - 123:9 Madeleine [3] - 29:11; 30:3; 31:14 mai [6] - 67:4; 97:3; 98:6; 103:20; 104:7, 10 main [5] - 68:22; 69:1, 3, 16; 105:16 main-d'oeuvre [3] - 68:22; 69:1, 3 mains [1] - 67:16 maison [2] - 90:7; 104:24 majeurs [3] - 114:14, 23; 127:21 majorité [2] - 57:14; 121:19 mal [5] - 82:1; 104:22; 113:13; 127:3; 132:24 Malenfant [7] - 18:17; 30:21, 25; 35:13; 36:8;				

41:10 malenfant [1] - 57:5 Malette [20] - 40:16, 20; 41:6, 18-19; 42:20, 25; 43:25; 44:3; 45:24; 46:17; 47:12; 48:3; 49:11, 13, 21; 51:3, 18-19; 53:10 Mallette [74] - 4:13, 22; 5:18; 6:10, 17; 7:19, 21-22; 8:17, 22; 9:9, 18, 21; 10:2, 17, 20; 11:3, 12, 18, 22; 12:9, 20; 13:3, 19; 14:12, 23, 25; 15:1, 14, 17; 16:10; 17:1, 5, 14, 19, 24; 18:15; 19:25; 20:18, 20; 24:8, 13, 19, 23; 25:4; 26:24; 30:5; 31:25; 32:9, 15, 25; 34:3, 5, 16, 20; 35:7, 19; 36:15; 37:5, 19, 23; 55:21; 56:8; 57:13, 15, 18; 63:8, 14; 64:5, 9, 14 mallettes [1] - 31:14 mandat [24] - 5:17; 6:10; 8:22; 12:16; 14:23, 25; 15:4; 25:10; 36:18; 48:25; 49:13; 50:6; 59:1, 8; 69:23; 71:21; 80:1; 106:13, 20, 22; 119:12, 19 mandataire [1] - 101:18 mandataires [1] - 119:18 mandats [3] - 130:4 mandatée [1] - 53:10 manière [2] - 14:7; 53:6 Manon [3] - 29:11; 30:3; 31:15 manque [6] - 13:17, 21; 97:5; 100:3; 109:15; 111:13 manque.. [1] - 85:18 manquements [2] - 109:14; 111:13 manquer [2] - 95:14; 96:23 manuscrite [1] - 22:25 Maranda [1] - 38:7 Maranda.. [1] - 38:4 marché [1] - 69:11 Mardi [1] - 133:24 marge [1] - 36:16 Marie [5] - 11:3, 13; 29:1, 4; 30:8 Marie-Pier [2] - 11:3, 13 Marie-Pierre [3] - 29:1,	4; 30:8 MAROIS [17] - 3:15; 4:6, 10; 5:6, 16; 9:5; 13:10; 32:23; 33:23; 38:13; 39:5; 40:8; 46:21; 47:1, 15, 21; 48:1 Marois [4] - 3:17; 56:13; 58:23; 60:5 marqué [1] - 117:21 mars [8] - 9:13; 10:12; 12:13; 44:7; 46:7; 93:19; 96:8; 97:6 Mathieu [1] - 19:19 matin [13] - 4:18; 49:1; 55:3, 9, 24; 56:15; 58:24; 59:11; 61:17; 63:7, 15; 134:8 matin.. [1] - 80:14 matière [6] - 15:3; 54:15; 134:14 mauvais [1] - 23:15 mauvaise [1] - 57:25 maximum [1] - 116:25 maître [12] - 4:5; 56:12; 58:23-25; 60:5; 63:10, 22; 93:11; 96:4; 106:5 Maître [2] - 39:25; 77:2 maître.. [1] - 60:16 maîtrise [1] - 68:16 MCN [1] - 131:23 meilleure [1] - 87:1 meilleure.. [1] - 71:23 meilleures [1] - 123:25 membre [8] - 22:5, 9, 19; 23:9; 26:7, 13, 19; 132:7 membre.. [1] - 26:12 membres [26] - 18:21; 21:19; 22:2, 13; 23:23; 24:4, 17; 25:20; 26:16; 27:16, 23; 28:4, 6, 8; 38:6; 51:9, 22; 54:13, 19; 72:20; 112:20; 115:17, 19; 126:20; 129:13; 130:1 mener [2] - 75:12; 94:4 mentale [1] - 60:15 mention [4] - 33:12; 35:18; 36:21; 44:9 mentionner [6] - 14:21; 20:21; 26:5; 35:8; 75:19; 117:11 mentionné [5] - 6:2; 7:11; 22:3, 5; 23:9 mentionnées [1] - 29:6 menée [1] - 14:7 menées [1] - 14:15 mercredi [4] - 96:25;	133:23; 134:8, 21 messages [1] - 110:1 mesure [2] - 19:11; 81:1 mesure.. [1] - 80:25 mesures [4] - 24:5; 33:25; 115:4; 117:10 mesures-là [1] - 117:10 met [2] - 36:20; 117:23 meurs [1] - 135:8 Michel [1] - 108:20 milieu [1] - 119:12 milliers [1] - 91:18 millions [11] - 85:12; 95:14, 25; 97:4; 99:20; 100:12, 17; 116:1, 23 minimale [2] - 7:23; 51:1 minimalement [2] - 63:15; 130:14 ministre [37] - 68:2; 69:8, 11-12, 14, 18; 70:11, 19, 25; 71:4, 8; 73:20; 74:7; 75:4; 76:11; 78:3; 79:10, 25; 80:1, 22; 87:25; 95:2; 97:22; 103:12, 18; 108:21, 24; 110:3, 5; 111:7; 112:22; 119:6; 125:17; 126:4; 131:2 ministre.. [2] - 111:7; 125:24 ministres [9] - 70:14, 21; 72:12; 73:12; 79:8, 15; 84:7; 97:19; 125:11 ministère [9] - 69:16; 70:12; 71:8, 20-21; 78:3; 84:14; 97:10 ministère.. [1] - 132:3 ministères [4] - 73:8, 11; 87:14; 132:13 ministériat [1] - 73:15 ministériel [1] - 70:16 ministérielle [4] - 70:24; 75:9, 25; 76:8 minutes [4] - 39:2; 55:11; 61:17; 92:6 mise [2] - 7:8; 44:13 mission [2] - 16:24; 44:22 missions [1] - 45:21 mitigation [1] - 115:4 mitigations [1] - 91:19 mitiger [1] - 115:6 Mme [3] - 62:11, 15, 19 mode [3] - 77:22; 96:1; 105:6 modernisation [2] - 73:25; 74:15	modification [3] - 35:2; 38:1; 128:8 modifications [2] - 37:6; 38:10 modifier [2] - 37:25; 97:12 modifié [1] - 13:3 modifiée [1] - 128:25 modo [3] - 86:13; 95:14; 121:9 mois [11] - 31:5; 66:8, 14; 67:18; 88:15; 90:9; 97:3; 103:24; 116:3; 120:13; 124:17 moment [15] - 18:9, 19, 24; 19:2, 14; 42:14; 48:2; 52:21; 55:4; 68:22; 82:11; 104:23, 25; 111:11 monde [6] - 29:17; 83:17; 100:19; 124:18; 132:16; 133:23 monitoring [1] - 132:20 Monsieur [58] - 3:9, 16, 21; 4:2, 7; 5:2; 6:21; 7:10; 8:9; 9:17; 11:23; 13:24; 14:24; 17:10; 18:10, 15, 20; 19:16; 20:7; 23:17; 24:9; 25:3, 9, 25; 30:2, 16; 32:8, 20; 33:4, 13; 34:8; 36:25; 37:8, 10; 38:16; 39:22; 40:9; 41:4; 42:22; 43:6; 46:12, 15; 47:6, 16; 48:17; 49:20; 50:20; 56:23; 64:25; 65:19; 66:25; 108:25; 111:23; 117:4; 119:11; 122:1; 123:12; 133:22 monsieur [69] - 7:5; 10:23; 11:15; 18:17; 19:19; 20:12, 16; 25:4; 27:9; 28:14; 30:21, 25; 31:8; 33:16; 34:17; 35:12; 36:8; 41:10; 43:8; 57:5; 60:16; 67:5; 70:15, 17-18; 77:19; 78:18, 23; 79:1, 19; 80:6, 13, 20-21; 81:3, 6, 22; 82:11; 83:16, 25; 85:8, 15; 86:17; 87:20, 22; 88:2; 90:10; 91:6; 92:12; 94:23; 98:9; 103:23; 105:22; 106:5, 9; 108:5; 109:19; 112:16; 113:9; 126:25; 134:9 monsieur.. [1] - 106:5	montaient [3] - 116:11 montant [7] - 8:25; 9:10, 19; 10:1, 5, 9; 13:12 montants [1] - 88:13 montent.. [1] - 116:10 Montréal [5] - 68:17; 69:1, 3; 104:19 Moreau [1] - 70:17 Morneau [1] - 67:5 mot [2] - 94:23; 133:17 motifs [1] - 27:17 moyenne [1] - 91:24 moyens [2] - 90:1; 100:22 mécanique [1] - 77:25 mécanismes [3] - 15:2; 45:4; 131:15 médias [1] - 103:12 médiatique [1] - 103:3 médiatiques [1] - 102:21 médicale [1] - 47:22 médicales [1] - 4:16 mégabogue [1] - 38:17 mémo [2] - 24:22 mémoire [4] - 83:24; 93:20; 130:5; 131:13 meritées [1] - 60:6 métier [1] - 135:11 mêlé [1] - 74:9
N				
n'atteignant [2] - 50:25; 53:15 n'entrerais [1] - 80:17 n'existera [1] - 16:4 n'ouvre [1] - 51:1 Nathalie [1] - 8:16 nature [3] - 95:16; 97:24; 113:13 nature-là [1] - 95:16 naturelles [1] - 69:15 Nicolas [4] - 20:12, 16; 27:9; 28:14 niveau [10] - 8:23; 44:18; 50:18; 75:18; 102:11; 107:8; 114:11; 124:4 niveau.. [1] - 124:12 niveaux [2] - 88:4; 130:14 niveaux-là [1] - 88:4 nom [1] - 92:12 nombre [6] - 31:20; 45:12; 48:23; 71:10; 122:3; 132:14 Nombre [1] - 9:17				

nombreux [1] - 66:7 nomination [2] - 79:5; 118:9 nominations [2] - 72:19; 128:16 nommer [2] - 30:2; 115:21 nommé [2] - 87:6; 118:5 nommée [4] - 69:7; 18-19; 79:3 noms [1] - 129:3 NON [3] - 38:15, 21; 39:1 non-diffusion [2] - 55:5; 63:4 normal [1] - 103:19 normes [1] - 45:21 note [26] - 7:23; 8:14; 22:8, 10, 24; 23:6, 11; 24:8; 26:22; 27:1, 3, 7, 11, 15, 18; 29:20; 35:12; 43:7, 11; 51:1; 53:16; 54:9; 75:8; 95:1, 23 note.. [1] - 54:10 noter [1] - 26:24 noter.. [1] - 120:16 notes [34] - 7:4; 11:7; 23:20; 24:11; 26:18; 28:1, 3, 12, 17; 29:15; 46:15; 54:10; 71:10, 15-16; 72:18; 75:8; 78:6; 83:12, 18, 24; 84:25; 85:3; 88:12, 17; 90:22; 93:20; 94:22; 96:7; 98:11; 99:10; 108:4 noté [1] - 32:20 nourrir [1] - 124:20 nouveau [8] - 8:12; 19:10; 85:18; 104:18; 105:19; 112:1; 121:16 nouveaux [1] - 105:23 nouvelle [3] - 111:25; 112:2; 118:6 nouvelle.. [1] - 111:25 nouvelles [2] - 40:2, 4 novembre [6] - 10:12; 37:4; 38:2; 41:6, 16; 90:23 numérique [2] - 67:7; 118:8 numéro [14] - 15:19; 26:13, 19, 23; 27:3, 7, 12, 15; 28:25; 44:10; 82:5; 96:24; 98:5; 108:12 nécessaire [5] - 9:25; 63:14; 86:24; 87:15;	127:16 nécessiter [1] - 105:25 négociation [2] - 14:5, 17 négociations [2] - 14:14; 42:18 négociées [1] - 14:19	opérations [3] - 69:8; 88:7; 105:7 opérez [1] - 79:22 Oracle [2] - 19:16; 28:13 ordonnance [2] - 64:23; 65:15 ordonnances [1] - 65:1 ordonner [2] - 55:5; 64:4 ordonné [1] - 63:4 ordre [1] - 4:24 organisation [1] - 106:4 organisations [1] - 119:16 organismes [5] - 8:19; 15:11; 68:20; 71:6; 91:9 organisé [1] - 119:16 orientée [1] - 22:12 original [1] - 42:11 oublier [1] - 119:3 oublié [2] - 126:17; 131:12 Ouellet [8] - 78:18, 23; 79:1, 19; 80:6, 13; 91:6 outils [1] - 75:15 ouvert [1] - 56:11 ouverte [2] - 3:5; 105:23 oui-dire [1] - 27:8	parallèle [1] - 28:21 parapublics [1] - 68:20 parcours [1] - 68:14 Pardonnez [1] - 35:20 Pardonnez-moi [1] - 35:20 pareil [2] - 73:9 parenthèse [1] - 117:4 parfait [6] - 13:25; 46:20; 62:22; 65:17; 98:12; 99:11 Parfait [10] - 39:8, 25; 48:9; 61:14; 65:5, 19; 78:10; 83:7; 93:16; 134:24 parler [6] - 74:22; 81:12; 92:6; 94:9; 106:1; 112:13 parlé [8] - 57:8; 72:4; 87:24; 96:23, 25; 97:9, 11; 105:22 parlé.. [1] - 74:21 parmi [2] - 6:2; 7:18 parole [2] - 26:15; 27:22 part [7] - 5:11; 31:13; 32:15; 43:11; 74:12; 102:14; 112:5 partage [1] - 72:10 partagent [1] - 71:20 partenaires [1] - 69:11 participant [1] - 64:17 participantes [1] - 36:10 participants [3] - 63:7; 64:16; 65:17 participé [1] - 77:24 partie [10] - 19:3, 23; 59:5; 64:22; 74:4; 79:8, 20; 102:13; 106:25 parties [9] - 3:14; 4:18; 39:17; 55:20; 56:7, 10; 58:6; 63:19; 96:18 partir [2] - 37:8; 85:20 parvenir.. [1] - 4:11 passage [2] - 7:23; 53:16 passait [3] - 106:24; 113:3; 116:18 passe [5] - 78:11; 81:24; 97:4; 111:24; 113:15 passent [1] - 116:1 passer [1] - 132:25 passer.. [1] - 121:12 patron [1] - 125:19 patrons [1] - 125:20 pause [2] - 38:22; 62:4	payer [1] - 10:8 payé [4] - 10:1; 86:10; 91:21; 101:6 PCA [5] - 106:2; 112:2; 124:22; 125:14; 129:12 PCD [1] - 112:2 PD.. [1] - 120:24 PDF [1] - 15:19 PDG [21] - 71:12; 72:13, 15, 25; 73:17; 74:10; 81:22; 91:5, 9; 107:6; 112:16; 113:22; 118:9, 14; 120:17; 124:16, 21; 128:17, 24; 129:11, 21 PDG.. [1] - 112:1 Pelletier [8] - 90:17, 19; 91:12; 103:25; 104:12; 108:5; 109:3; 126:25 pencher [1] - 120:14 penser [1] - 114:15 Pensez [1] - 129:19 pensez [1] - 55:19 perception [1] - 94:15 perde [1] - 121:6 perdre [1] - 93:18 perdu [3] - 40:1, 4; 88:16 performance [2] - 16:15; 119:15 permanente [6] - 6:20; 9:1; 13:4; 15:13; 20:5; 44:7 permettre [7] - 12:13; 19:5; 43:4; 47:10; 48:10; 58:6; 71:23 permis [4] - 57:6; 100:24; 101:7; 104:20 permission [2] - 47:6; 87:9 personne [18] - 11:8, 14; 26:9; 29:25; 31:18, 22; 40:19; 47:13; 52:2; 73:17; 80:4; 82:11; 83:22; 87:1; 119:13; 126:12; 129:3; 134:14 personnel [1] - 51:24 personnes [15] - 11:10; 20:15; 22:1, 18; 29:23; 30:4; 38:5; 40:2, 5; 45:12; 52:1; 100:3; 119:12; 130:7 pertinence [1] - 24:19 pertinentes [1] - 37:12 pertinents [1] - 49:5 petit [7] - 25:23; 52:6; 56:21; 63:5; 78:11; 126:18; 133:17
	O objectifs [2] - 44:22; 87:7 objet [3] - 20:24; 24:23; 29:3 obligations [1] - 121:20 obligé [1] - 117:5 observations [1] - 31:13 observé [1] - 32:3 observée [1] - 27:21 observées [2] - 26:2; 27:20 observées.. [1] - 25:22 obtenait [1] - 23:11 Obtenir [1] - 34:25 obtenir [7] - 7:12; 8:3; 34:23; 36:17; 44:18; 75:2; 77:22 occasions [1] - 55:24 occupe [2] - 88:4, 6 occuper [2] - 114:20; 118:16 octobre [14] - 3:5; 12:7; 34:14; 35:14; 57:1, 24; 63:21; 64:19; 66:5; 90:22; 104:9, 11; 133:21; 135:2 octroyer [1] - 8:24 octroyé [3] - 5:18; 6:11; 9:21 octroyée [1] - 9:8 octroyées [1] - 54:11 oeuvre [3] - 44:13; 46:6; 123:23 oeuvre [1] - 68:18 offert [1] - 70:4 officiels [1] - 71:7 offres [3] - 20:10; 37:17; 41:24 OneNote [5] - 83:11, 19; 93:3; 95:1 oneNote [1] - 96:7 onzième [1] - 76:7 opinion [2] - 15:24; 134:19 opérationnel [1] - 120:19 opérationnels [2] - 92:3; 104:22	P p.. [1] - 82:9 page [54] - 5:24; 7:6; 9:12, 16; 10:19; 11:12-14, 20; 13:24; 15:18; 16:7; 17:1, 6, 25; 22:25; 26:18, 23; 27:2, 7, 12, 15, 18; 28:25; 30:8, 18; 33:2, 11; 35:21; 37:5, 9; 41:7; 42:3, 8; 43:15; 44:10; 45:24; 50:3; 52:5, 7-8, 10; 53:12; 76:2, 7, 20; 95:7; 99:11 page.. [2] - 11:20; 16:9 pages [2] - 11:9; 31:2 pandémie [3] - 69:19; 89:18; 90:15 panel [1] - 134:13 papier [2] - 124:13, 16 paragraphe [6] - 12:3; 14:3, 13, 22; 34:23; 51:20 paragrapes [1] - 53:14		

petite [4] - 61:21; 117:4; 121:5; 131:25 peur [1] - 70:4 peut-elle [1] - 105:15 peux.. [1] - 61:7 PG [1] - 123:14 phase [6] - 23:13; 83:8; 133:19; 134:24; 135:9 phase.. [2] - 133:25; 134:2 phases [2] - 68:9; 133:18 phases-là [1] - 68:9 picot [1] - 99:6 Pier [2] - 11:3, 13 PIERRE [2] - 4:1; 123:15 Pierre [5] - 4:2; 29:1, 4; 30:8; 70:17 PIERRE-LUC [2] - 4:1; 123:15 Pierre-Luc [1] - 4:2 pistes [1] - 124:7 PIÈCE [1] - 96:21 PIÈCES [1] - 77:13 pièce [42] - 5:21; 6:19; 7:2; 9:2, 23; 13:4, 6; 17:12; 18:13, 16; 20:4; 24:25; 28:23; 30:10; 31:1; 33:11; 34:9; 36:24; 37:21; 38:3; 41:3, 18; 42:2, 21; 43:4; 44:7; 47:8; 49:18; 50:4; 77:2, 18; 92:9; 93:12; 95:7; 96:10; 98:5; 108:13; 109:21; 117:9 pièce.. [2] - 5:19; 82:5 pièces [9] - 4:22; 5:1; 8:21; 32:5; 37:12; 49:16; 50:7; 57:2; 74:25 place [8] - 107:9; 113:4; 114:13; 118:2; 119:6; 122:11; 126:9; 129:21 plaines [1] - 122:6 plaintes [1] - 121:21 plaisir [1] - 133:4 plan [14] - 15:11, 14-15; 17:13; 40:16; 42:1; 43:19; 50:8; 86:11; 89:22; 107:3; 109:8; 119:21; 120:18 planifié [1] - 45:20 plateforme [1] - 81:16 plaît [6] - 18:12; 22:15; 23:1; 38:22; 50:5; 68:14 pleine [1] - 64:21	plupart [1] - 83:21 pluriel [1] - 102:20 PM [1] - 103:16 pochette [1] - 76:22 poids [1] - 27:14 point-là [1] - 42:19 pointe [1] - 91:17 points [1] - 84:10 politique [1] - 97:24 pondération [1] - 34:25; 35:3, 8; 36:1, 6, 21; 37:7, 15, 20, 24; 38:2 Pondération [1] - 35:24 pondération.. [1] - 38:10 popper [1] - 95:6 population [5] - 81:20; 86:3; 89:20; 105:10; 113:16 portant [1] - 32:24 porte [3] - 18:3; 33:6; 97:22 portefeuille [1] - 71:8 porter [3] - 44:9; 98:4; 119:20 porteur [1] - 132:21 portrait.. [1] - 134:17 porté [1] - 4:15 portés [3] - 51:17; 97:21; 98:2 pose [2] - 124:22; 130:3 poser [12] - 14:12; 24:13, 18; 55:20; 56:7, 14-15; 59:6; 107:10; 130:13, 15 positionnement [1] - 36:9 possibilité [1] - 40:17 possibilités [2] - 8:11; 106:1 possible [7] - 25:1; 48:6; 56:3; 58:23; 86:25; 87:18; 101:14 possibles [1] - 123:25 post [1] - 81:16 post-déploiement [1] - 81:16 postale [1] - 73:4 poste [2] - 106:2; 118:14 posteriori [1] - 132:9 postes [2] - 118:13; 128:16 posture [1] - 130:13 posture-là [1] - 130:13 postérieure [1] - 37:4 posé [3] - 56:16; 125:7,	11 posée [1] - 34:3 potentiels [2] - 7:15; 8:7 Pouliot [1] - 92:11 pourcentage [1] - 122:4 pourront [1] - 37:13 poursuivre [3] - 10:2; 66:25; 117:12 pouvoir [1] - 123:21 Poéti.. [1] - 77:20 Poéti [1] - 70:18 pratique [1] - 129:4 premier [16] - 19:8; 21:12; 70:9; 79:9; 80:2, 22; 87:25; 89:16; 95:2; 97:22; 103:12, 18; 108:21, 24; 111:7; 129:24 première [5] - 8:11; 71:17; 87:20; 90:14; 112:15 prendrait [1] - 132:16 prenne [1] - 126:8 prescriptions [1] - 14:8 presse [2] - 108:18; 109:24 prestataire [1] - 12:12 prestataires [1] - 7:13 preuve [21] - 4:20; 5:8; 28:12; 31:13; 49:9; 55:25; 56:4, 18; 57:1; 58:7, 9, 12; 59:12; 63:9, 17, 20; 64:19; 65:23; 66:4; 133:20 primes [2] - 101:4; 102:11 principaux [2] - 11:2; 83:23 principe [1] - 130:24 principes [6] - 15:10, 25; 18:4; 33:6; 45:3; 46:2 prioriser [2] - 72:23; 114:8 priorité [1] - 86:3 priorités [1] - 79:9 prises [5] - 24:6; 33:25; 83:13; 88:18; 117:17 prises.. [1] - 84:25 privilegié [1] - 124:1 privilegiée [1] - 54:5 privées [2] - 129:16, 23 prix [7] - 9:17; 31:23; 42:10, 13, 18; 50:20; 56:5 proactif [1] - 113:10 proactifs [2] - 113:2;	115:5 proactives [1] - 115:7 probants [1] - 44:15 problème [1] - 55:2 problèmes [4] - 86:8; 89:19; 90:2; 133:9 problématique [4] - 7:9; 26:15; 40:1; 41:20 problématiques [5] - 20:14; 43:14; 44:4; 88:22; 100:9 processus [28] - 4:14; 8:12; 12:14; 16:2; 17:4, 15; 23:13; 25:7, 10; 34:12, 21; 37:2; 45:7, 10; 46:6; 49:21, 23; 50:10, 23; 51:15, 25; 52:3; 54:23; 57:20; 58:5; 80:3; 118:14, 19 prochains [1] - 133:21 proches [2] - 81:1, 5 procureurs [8] - 48:25; 63:6; 64:6; 65:2, 16; 96:5; 123:8 procureurs-chefs [1] - 65:2 procuré [1] - 7:14 procède [1] - 31:10 procès [6] - 64:3; 117:7, 19; 126:16; 127:14 procès-verbal [3] - 64:3; 117:7 procès-verbaux [3] - 117:19; 126:16; 127:14 procéder [3] - 4:20; 5:3; 6:1 procédurale [1] - 63:11 procédures [3] - 44:14, 19; 54:2 produire [2] - 4:22; 49:7 produit [3] - 15:12; 19:17; 30:19 produite [1] - 49:17 produites [1] - 50:8 professionnel [1] - 105:19 professionnelle [2] - 69:1; 83:18 professionnels [3] - 21:15; 25:12; 46:9 profil [2] - 115:17; 129:18 profils [2] - 112:21; 120:9 profitait [1] - 92:5 profiter [2] - 17:9; 20:6 progiciels [2] - 25:13; 46:10	projet [16] - 11:5; 32:13; 36:7; 57:4; 67:6; 73:24; 74:11, 13, 22; 97:25; 105:3; 107:15; 114:12; 132:2, 15; 134:18 projets [14] - 75:15; 114:14, 22-23; 115:22, 24-25; 116:4, 9; 127:20; 131:7, 25; 132:1, 22 prolonger [1] - 13:11 prolongé [1] - 10:13 promenaient [1] - 91:19 proposait [1] - 72:13 propose.. [1] - 56:2 proposer [1] - 115:21 proposition [1] - 43:18 propositions [2] - 12:6; 14:9 proposé [3] - 114:4; 115:8, 25 proposée [1] - 36:6 propriété [3] - 14:2; 15:8; 51:12 protecteur [1] - 121:24 prouvent [1] - 76:10 prouver [1] - 91:20 prudence [1] - 5:7 précis [1] - 24:16 précise [1] - 117:19 précision [2] - 47:11; 95:15 précédent [1] - 78:1 précédentes [2] - 23:22; 41:21 préliminaire [1] - 83:9 préliminaires [1] - 12:15 préoccupait [1] - 94:21 préoccupe [1] - 81:19 préoccuper [1] - 127:15 préoccupé [1] - 135:7 préoccupée [2] - 99:18; 105:9 préparation [1] - 35:16 préparer [2] - 34:12; 64:8 préparera [1] - 134:2 préparons [1] - 133:25 préparé [1] - 58:5 préqualifications [1] - 23:18 prérogative [1] - 123:2 présence [3] - 6:4; 40:14; 48:7 présent [3] - 11:5; 45:1; 98:16
--	---	--	---	--

présentation [1] - 18:14 présentations [1] - 112:17 présente [3] - 16:23; 40:20; 71:18 présente.. [1] - 131:2 présenter [3] - 4:17; 63:13; 112:19 présentée [1] - 28:12 présentés [1] - 51:6 présidence [4] - 71:5; 115:11; 118:7 présidences [3] - 115:10; 118:5; 121:8 président [3] - 67:5; 91:5; 125:15 présidente [13] - 7:4; 8:15; 66:17; 67:2, 24; 68:4; 69:23; 70:7; 71:13; 106:11; 107:16; 109:11; 118:6 présidente.. [1] - 124:1 présidents [2] - 112:17; 114:25 présume [3] - 26:12; 41:8; 73:12 présumer [1] - 27:9 présélectionnés [1] - 23:21 prévoir [1] - 128:25 prévoit [2] - 36:4; 128:15 prêt [2] - 56:18; 58:24 prête [1] - 106:10 prêts [1] - 39:8 psychologie [2] - 68:15 psychologues [1] - 68:21 public [5] - 52:20; 103:4; 126:15; 127:13; 130:21 publics [4] - 8:19; 15:11; 134:11; 135:10 publique [3] - 69:5; 106:21; 134:24 publié [3] - 7:12; 10:6; 19:5 publiée [1] - 37:7 puce [4] - 14:3; 15:22; 16:8; 34:24 puces [1] - 8:5 PWC [1] - 57:17 période [2] - 70:15; 87:13 pôle [1] - 121:1	114:11 qualifie [1] - 118:1 qualitative [1] - 54:15 qualité [5] - 20:10; 37:17; 42:6; 54:10; 119:19 qualités [2] - 53:18; 105:8 quatre [2] - 8:5; 92:19 quatrième [3] - 50:14; 99:6, 12 question [22] - 14:2, 11; 24:12, 19; 29:10; 30:20; 34:2; 47:23; 52:22; 76:18; 86:17; 92:22; 95:12; 97:1; 101:1; 102:22; 105:4; 122:22; 123:16; 125:7; 130:15 question.. [2] - 122:23; 124:23 questionnements [1] - 84:4 questionner [2] - 38:9; 44:3 questions [19] - 46:22, 24; 48:9; 55:21; 56:7, 14-15; 59:6; 64:8, 10; 85:14; 89:13; 98:21; 103:9; 123:8, 11; 125:12; 130:13 questions-là [1] - 98:21 quitte [1] - 60:5 quitter [1] - 103:21 quitté [1] - 27:16 quotidiennement [1] - 81:7 Québec [10] - 3:23; 4:3; 66:19; 69:6, 9, 25; 78:16; 87:2; 88:20; 131:8 Québécois [1] - 67:16 québécoise [1] - 69:2	rappeler [2] - 70:3; 116:9 rappelle [1] - 18:25 rappellera [1] - 67:3 rapport [35] - 16:3, 10; 17:18, 23-24; 19:25; 32:9, 13, 24; 35:15; 41:17; 42:24; 43:25; 44:1, 6, 12; 45:1; 46:12; 49:19; 56:20; 66:10; 70:22; 71:1; 89:11; 106:24; 107:14; 108:19; 111:20; 112:4, 9; 120:13; 121:24; 123:23 rappporter [2] - 10:17, 20 rapports [6] - 33:22, 24; 41:16; 42:20; 44:1; 50:9 rapporté [1] - 27:8 rapportées [1] - 27:4 rapprochant [1] - 28:5 rare [3] - 88:8; 91:1, 3 rassure [1] - 131:17 rassurer [2] - 113:20; 122:1 rebondir [1] - 65:19 rebâtir [1] - 90:7 recherchée [1] - 51:1 recommandation [2] - 75:4; 130:25 recommandations [13] - 102:15; 107:5; 109:9; 118:18; 120:9, 14; 121:3; 122:18; 123:19, 21, 24-25; 124:7 recommanderais [1] - 125:14 recommence [2] - 61:21, 23 reconfirmer [2] - 29:9; 30:13 reconnaissance [1] - 104:20 reconnaître [1] - 113:13 reconnus [1] - 45:3 reconstruction [1] - 131:4 recrutement [1] - 118:17 recul [2] - 127:6 reddition [1] - 75:1 redevable [1] - 125:16 redondance [1] - 85:16 redonner [1] - 110:21 redresser [1] - 107:4 refonte [2] - 109:16; 111:14	refuse [2] - 99:6, 12 regagner [1] - 106:21 regardais [1] - 72:4 regardent [1] - 121:11 regarder [7] - 34:8; 94:12; 99:19; 107:12; 111:17; 119:18; 127:17 regardé [4] - 71:10, 14; 78:5 regardée [1] - 30:6 registre [1] - 117:15 regrettes [1] - 132:8 regrettes-tu [1] - 132:8 regroupe [1] - 7:3 rejet [1] - 53:19 rejetée [1] - 50:15 relance [1] - 120:19 relancer [1] - 8:12 relatifs [3] - 29:5; 52:5, 9 relatifs.. [1] - 52:7 relation [3] - 31:13; 32:3; 36:20 relativement [3] - 29:6; 52:18; 85:9 relatives [3] - 45:21; 75:14, 19 relativité [1] - 53:23 relevant [1] - 125:18 relever [2] - 33:15; 41:19 relevé [3] - 18:2; 33:5; 42:20 relevées [1] - 20:14 relevés [2] - 43:23 reliés [1] - 50:12 relâche [1] - 133:25 relève [1] - 44:19 relèvent [3] - 84:7; 127:19 remaniement [1] - 70:16 remarque [2] - 22:10; 100:2 remarques [1] - 33:20 remarqué [1] - 21:17 rembourser [1] - 91:25 remercier [1] - 133:8 remettre [1] - 108:15 remonte [1] - 30:7 remplacement [2] - 78:18 remplacer [1] - 13:15 remplacera [1] - 11:4 remplacé [2] - 118:7 remplacée [1] - 109:1 rencontrant [2] - 79:15	rencontre [21] - 7:21; 50:17; 81:22; 82:2; 83:10; 84:22; 87:19; 90:17, 25; 92:16, 24; 93:4; 95:12; 96:8; 98:6, 9, 16; 99:4, 11; 103:20; 127:12 rencontre-là [5] - 87:19; 93:4; 98:9; 99:4; 103:20 rencontrent [1] - 115:20 rencontrer [3] - 91:4; 115:1; 118:11 rencontrer.. [1] - 91:2 rencontres [13] - 71:14; 72:5, 7; 73:21; 80:10, 14; 81:2; 83:14; 90:23; 103:23, 25; 113:23; 114:7 rencontré [4] - 110:5; 112:16, 19, 22 rencontré.. [1] - 112:15 rencontrés [1] - 83:8 rende [1] - 99:24 rendez-vous [1] - 133:22 rendre [6] - 12:10; 125:9; 126:15; 127:13; 129:14; 130:12 rends [1] - 93:17 rendu [4] - 87:21; 91:15; 112:5; 115:3 rendus [3] - 95:13; 100:7; 129:18 renforcé [1] - 115:16 renforcés [1] - 120:24 renouveler [1] - 97:12 renouvellement [3] - 101:6; 130:2, 15 renouvellements [1] - 129:11 rentrent.. [1] - 100:19 rentrer [2] - 79:11; 102:2 rentrée [1] - 69:4 renvoyer [1] - 96:5 report [3] - 19:8, 10, 21 reposer [1] - 92:21 reprendre [2] - 61:16; 106:5 REPRISE [2] - 39:14; 62:7 reprise [1] - 62:10 reprises [6] - 5:20; 43:6, 16; 79:6; 88:1; 90:13 représentant [2] - 11:17; 40:19
Q				
qu'opérationnel [1] -				

représentants [4] - 11:2; 27:5; 34:17 représentations [2] - 47:7; 48:13 représenterait [1] - 47:13 repères [1] - 88:17 requis [2] - 10:3; 53:18 respect [1] - 15:25 respectable [1] - 122:4 respectent [5] - 52:13, 16; 53:3, 23; 54:1 respecté [3] - 26:16; 27:22; 45:25 respectés [2] - 18:6; 33:8 responsabilité [2] - 36:3; 70:24 responsabilité-là [1] - 72:11 responsabilité.. [1] - 73:8 responsabilités [2] - 15:20; 51:14 responsable [2] - 43:9; 108:20 responsables [1] - 132:2 ressembler [1] - 56:21 resserré [1] - 117:13 ressort.. [1] - 84:23 ressortir [1] - 84:10 Ressources [1] - 69:14 ressources [4] - 29:10; 75:16; 85:21; 100:6 ressources-là [1] - 85:21 reste [5] - 55:11; 96:15; 121:7; 132:21; 134:12 rester [2] - 128:10, 12 restriction [1] - 16:5 restructuration [2] - 119:7; 121:5 restée [2] - 69:17; 89:9 retenir [2] - 33:14; 122:8 retentir [1] - 103:11 retenue [2] - 50:17; 118:23 retenues [1] - 34:11 retenus [1] - 4:13 retiré [5] - 13:18; 14:10, 13, 22; 22:19 retour [3] - 89:22; 90:19; 134:17 retourne [3] - 10:16; 13:21, 23	retourner [4] - 13:20; 31:6; 85:16; 86:10 retrait [1] - 23:8 retraite [4] - 69:21; 70:1; 105:11, 21 retrouver [2] - 33:3; 39:4 retrouvé [5] - 37:18; 72:17; 93:1; 94:22, 25 retrovés [1] - 7:25 revenir [6] - 27:19; 42:1; 43:5; 49:16; 70:7; 117:24 Revenu [1] - 87:2 revienne [1] - 120:4 revoir [1] - 49:3 revois [3] - 90:13, 22 revoyez [1] - 90:9 reçues [2] - 12:6; 17:22 rigoureux [3] - 86:20, 23 risque [11] - 16:21; 24:13; 32:2; 44:4; 45:14; 103:3, 11; 112:5; 115:2 risques [13] - 20:24; 34:2; 44:21; 102:21; 114:5, 8, 10, 15, 18-20, 22, 24 Robert [1] - 70:18 RORC [2] - 7:4; 8:14 rose [1] - 67:17 roule [1] - 126:24 rouler [1] - 100:4 route [1] - 35:9 routiers [1] - 92:7 rourière [8] - 71:21; 72:10, 14; 74:12; 85:13; 101:22; 118:7 règle [6] - 51:4; 54:13; 86:5, 7-8; 89:19 règle-là [1] - 51:4 règlements [3] - 15:5; 17:14, 17 règles [6] - 15:3; 43:9; 45:4; 75:14, 19; 101:20 réalisation [1] - 21:2 réaliser [1] - 12:15 réaliseront [1] - 12:7 réalisé [3] - 45:20; 114:14; 115:22 réalisées [1] - 29:22 récapitulatif [1] - 46:13 récent [1] - 117:14 rédaction [1] - 66:10 réduire [4] - 100:5, 25; 101:7, 13	réflexe.. [1] - 129:10 réflexion [1] - 124:20 réflexions [1] - 124:12 réfère [5] - 30:25; 53:8, 19; 75:4; 96:24 référent [1] - 51:5 référence [4] - 53:20; 74:3; 91:7; 102:23 références [1] - 8:23 référer [3] - 37:12; 74:24; 84:4 référé [1] - 41:10 régime [6] - 97:1, 3, 6, 9, 12; 120:2 régler [6] - 86:4; 87:7; 90:2; 100:9, 22; 133:9 réglé [2] - 94:16; 105:6 réitère [1] - 13:16 réorganisation [1] - 129:23 réouvrir [2] - 56:18; 60:1 réparer [1] - 90:7 réplique [1] - 63:15 répond [3] - 48:9; 85:17; 121:19 répondante [1] - 113:5 répondre [2] - 64:10; 103:9 réponse [2] - 47:14; 100:21 réputationnels [1] - 114:18 répète [2] - 10:10; 133:19 réserve [2] - 5:11; 43:21 réservés [1] - 85:24 résiduel [1] - 45:15 résolution [1] - 117:15 résorber [2] - 87:17; 113:15 résorption [2] - 119:22; 129:22 résultats [3] - 15:24; 23:5; 43:12 résumé [2] - 40:21; 41:5 rétablir [1] - 88:7 réunions [1] - 88:18 réussi [1] - 53:17 révise [1] - 46:15 rôle [12] - 18:15; 20:13; 57:19; 70:7, 19; 71:1, 6; 124:14, 21; 125:19; 131:23 rôles [1] - 87:12	s'améliorer [1] - 122:12 s'attaquer [1] - 120:5 s'attendre [1] - 103:8 s'expliquer [2] - 57:17 s'exprimer [1] - 24:5 s'insère [1] - 80:2 s'échelonner [1] - 10:12 s'étendre [1] - 15:1 SAAQ [34] - 13:9; 48:24; 49:11; 50:24; 57:13; 63:10; 64:7; 67:13, 15; 70:23; 71:5, 11, 19, 24; 73:14, 23; 74:5; 76:14; 81:18; 86:16; 88:21; 99:7, 13; 106:2, 6; 109:17; 111:15; 112:25; 121:16-18; 123:8; 124:8; 133:8 SAAQclac [6] - 81:17; 90:21; 114:11; 119:14; 124:10 sachent [1] - 127:22 saine [2] - 45:3; 130:18 samedi [1] - 90:18 Santé [2] - 69:17 santé [2] - 60:15; 102:8 SAP [7] - 19:1, 3, 5, 10; 42:17; 43:18 satisfaction [1] - 127:12 saut [1] - 78:11 savait [1] - 106:24 Savez-vous [1] - 38:24 SAVOIE [4] - 62:11, 15, 19; 66:17 Savoie [27] - 29:12; 30:4, 14, 20, 22, 25; 31:8, 14, 18; 32:1; 52:2; 61:19; 62:14; 65:21; 67:1, 18; 68:13; 76:21; 96:8; 109:13; 117:6, 10; 123:11; 133:5, 14 SEAO [1] - 10:6 second [1] - 50:16 secondaire [1] - 57:19 secrétaire [14] - 68:3; 69:10, 20; 78:15; 79:25; 82:25; 84:6, 11; 87:12; 91:1, 4; 105:25; 109:4; 126:5 secrétaires [1] - 79:12 secrétariat [2] - 72:25; 103:14 secteur [1] - 68:19 section [6] - 5:22; 6:5, 7; 12:3; 35:23; 51:20 sections [1] - 42:8	sein [2] - 24:7; 112:6 semaine [12] - 19:19; 69:15, 22; 79:4; 81:9; 109:21; 110:4; 112:15, 22; 113:22; 134:13 semaines [1] - 9:14 semble [3] - 22:23; 32:12; 35:7 semi [1] - 126:23 sens [2] - 52:1; 102:19 sensiblement.. [1] - 75:10 sent [1] - 24:17 Sept [1] - 81:9 sept [4] - 7:13, 15, 18; 92:20 septembre [7] - 19:10; 29:2; 90:13, 17; 104:10 serais [4] - 56:11, 18; 106:10; 113:4 serment [4] - 58:8; 64:12, 15; 66:5 serré [1] - 86:23 service [6] - 12:12; 86:3; 104:18; 105:9; 122:7 services [16] - 6:18; 7:12; 12:10; 13:12; 21:15; 25:12; 46:9; 69:7; 70:4; 81:20; 101:21; 119:17-19; 120:7; 121:20 seuil [1] - 9:10 SGA [2] - 84:8, 11 Shields [1] - 31:8 shortlist [1] - 128:18 signalés [1] - 16:14 signature [3] - 14:15; 72:19 signatures [1] - 76:10 signe [1] - 107:19 signer [4] - 9:9; 11:7, 10; 78:7 signes [1] - 31:16 significatifs [4] - 16:13; 18:7; 46:1; 54:21 significatives [1] - 16:17 signifie [1] - 64:4 signifiée [1] - 65:15 signé [2] - 9:13; 11:15 signé.. [1] - 13:5 similaires [1] - 119:16 SIMON [50] - 3:18; 56:22; 57:9, 21; 58:4, 13, 19; 60:3, 9, 14, 20; 61:15, 24; 63:23; 65:8,
--	--	--	--	--

12, 18; 66:3, 24; 67:10, 23; 68:8, 11; 77:3, 7, 15; 83:6; 90:4; 93:13; 94:3; 96:12, 16; 99:2; 108:11; 110:18, 23; 111:5; 117:3; 119:1; 121:10; 122:14, 19; 123:4; 133:16; 134:3, 7; 135:1, 13, 17, 21 Simon [1] - 3:19 site [1] - 40:3 situation [8] - 25:6; 26:6; 27:21, 25; 87:17; 90:11; 119:20; 129:15 situation-là [1] - 26:6 situations [7] - 25:15, 17, 22; 26:2; 27:4, 20 six [3] - 7:20; 91:11; 92:20 six-sept [1] - 92:20 siégeait [2] - 26:13, 20 siéger [2] - 26:9; 128:3 société [10] - 70:22; 78:3; 91:3, 5; 100:13; 101:18; 102:5; 106:15; 124:15; 130:22 Société [29] - 3:22, 25; 5:24; 7:1; 8:10, 13, 15; 9:7; 27:5; 32:11; 36:4, 8; 39:23; 45:5, 25; 49:24; 51:24; 66:18; 69:2, 24; 71:1; 73:9; 78:4; 105:16; 106:19; 112:4, 6; 119:14; 132:2 Société.. [1] - 22:22 sociétés [7] - 68:18; 116:22; 124:6; 125:8; 126:16; 128:1; 132:13 soin [2] - 64:12; 127:17 solidité [1] - 24:20 sollicite [1] - 114:7 sollicités [2] - 118:4, 11 solution [4] - 25:11; 46:8; 53:17; 54:4 solutions [1] - 89:19 Sommaire [1] - 35:14 sommes [4] - 99:22; 101:20, 25; 103:7 sors [1] - 89:17 sorte [8] - 4:17, 19; 7:24; 10:3; 49:20; 92:4; 107:20; 124:8 sorti [1] - 89:11 sortie [1] - 107:13 sortie.. [1] - 108:17 sortir [2] - 95:3; 102:24 souhaitons [1] - 21:4	soulevant [1] - 25:6 soulever [1] - 16:19 soulevé [2] - 19:24; 20:18 soulevées [1] - 44:5 souligne [2] - 42:25; 131:11 souigner [2] - 14:24; 18:9 souigné [1] - 65:23 souignée [1] - 6:6 soulève [1] - 17:24 soulèvent [1] - 25:18 soumettent [2] - 102:14 soumis [1] - 116:5 soumises [1] - 21:10 soumission [9] - 6:25; 7:17, 24; 8:8; 18:24; 19:15; 31:3; 50:22 soumissionnaire [2] - 7:19, 25 soumissionnaires [6] - 7:15; 8:2, 6-7; 21:13; 46:4 soumissionné [1] - 8:4 soumissions [19] - 9:15; 11:19; 17:22; 19:2, 4, 7; 20:8, 10; 30:23; 31:11, 19-20, 22, 24; 32:1; 42:6; 52:12, 14; 53:2 sourciller [1] - 131:8 sous-jacents [1] - 15:10 sous-ministre [13] - 68:2; 69:8, 11-12, 14, 18; 70:11, 19, 25; 76:11; 79:25; 131:2 sous-ministre.. [1] - 125:24 sous-ministres [3] - 70:21; 79:15; 84:7 sous-ministériat [1] - 73:15 sous-évaluation [1] - 114:10 soutenir [2] - 87:10; 130:19 souvenez.. [1] - 93:4 souvenir [7] - 74:16, 18, 21; 75:21; 97:11; 98:8; 99:4 souvenirs [1] - 87:24 souviendra [2] - 14:14; 26:8 SP1 [1] - 21:15 SP1) [1] - 35:6 spectre [1] - 49:4	spéciale [1] - 112:18 spécialistes [1] - 24:15 spécifique [1] - 111:19 spécifiques [2] - 42:5; 56:8 spéculerai [1] - 33:18 SQI [1] - 131:7 stabilisation [1] - 129:22 stabiliser [1] - 103:7 stabilisé [1] - 96:2 stabilité [1] - 130:6 stade [4] - 17:19; 30:17; 31:23; 37:10 stade-ci [2] - 31:23; 37:10 stade-ci.. [1] - 30:17 statutaires [3] - 73:22; 80:10; 113:23 stratégie [2] - 97:24; 127:4 structure [1] - 80:18 Stéphane [1] - 134:9 suffisantes [1] - 34:1 suffisants [1] - 44:15 suggère [2] - 38:22; 57:23 suite [22] - 6:23; 7:20; 8:2, 9; 9:7; 14:11; 19:9; 20:7; 25:13; 30:14; 34:10; 37:7; 41:23; 42:7, 15; 46:10, 12; 55:7; 64:22; 87:19; 133:13 suite.. [1] - 30:14 suivent [1] - 77:17 suivante [14] - 11:13; 13:16; 14:3; 16:7; 17:6; 37:10; 42:8; 45:24; 52:6; 53:13; 64:5; 69:22; 76:20; 98:6 suivantes [2] - 22:20; 85:15 suivants [3] - 21:11; 53:1, 14 suivent [1] - 90:10 suivi [15] - 49:21, 23; 71:16; 79:9; 90:18, 20; 91:13; 105:7; 114:13, 23; 117:13, 20; 127:20; 128:6; 134:12 suivis [2] - 88:9; 121:3 suivre [2] - 40:5; 87:16 sujet [5] - 74:17; 81:17-19; 104:15 sujet-là [1] - 74:17 sujets [3] - 15:16;	24:16; 88:5 supervision [1] - 6:16 supérieur [1] - 9:10 supérieurs [4] - 109:5; 118:19; 129:2 surplus [1] - 68:22 surpris [1] - 82:19 surprise [2] - 89:9; 119:25 surtout.. [1] - 130:3 surveiller [3] - 51:3; 130:20 survenue [1] - 26:6 survenues [1] - 26:3 survient [1] - 21:22 Sylvain [1] - 70:17 Sylvie [3] - 10:20; 19:18; 28:25 système [8] - 73:25; 85:18; 86:5, 9; 90:2; 100:4; 103:7; 120:22 séance [1] - 112:18 séances [7] - 11:18; 12:21; 40:13, 17, 20, 22 Sébastien [1] - 3:21 sécurité [8] - 71:20; 72:9, 14; 74:12; 85:13; 98:21; 101:22; 118:6 sélection [29] - 7:22; 12:23; 16:2; 17:15; 20:22; 23:14; 24:3, 9, 16; 25:5, 8, 11; 26:11; 33:16; 36:2; 38:6, 9; 40:16; 43:8, 24; 44:5; 45:8, 10; 46:8; 51:9, 22; 53:22; 54:11, 19 sélectionner [2] - 12:22; 40:17 sélectionnée [1] - 14:6 série [1] - 92:18 sérieuses [1] - 4:16 sérieux [1] - 128:22 sûr.. [1] - 128:8 sûrs [2] - 99:22; 117:24	technique [1] - 134:15 technologies [2] - 74:15; 116:5 technologique [1] - 43:19 temps [20] - 10:3; 15:21; 38:20, 24; 57:14; 70:16; 78:11; 83:21; 84:5; 93:18; 95:4; 99:13; 100:9; 107:20; 110:8; 121:16, 18; 129:16, 24; 134:6 temps.. [1] - 125:3 tend [1] - 22:8 tendances [1] - 120:17 tenir [2] - 113:7, 20 tenu.. [1] - 48:10 terme.. [1] - 100:4 termes [1] - 124:3 terminant.. [1] - 133:6 termine [3] - 67:1; 133:18; 135:10 terminer [2] - 63:17; 134:24 terminé [1] - 103:6 tertimoniale [1] - 133:19 testimoniale [3] - 57:1; 58:7; 65:24 texte [1] - 25:2 THÉRIAULT [17] - 3:15; 4:6, 10; 5:6, 16; 9:5; 13:10; 32:23; 33:23; 38:13; 39:5; 40:8; 46:21; 47:1, 15, 21; 48:1 THÉRIAULT-MAROIS [17] - 3:15; 4:6, 10; 5:6, 16; 9:5; 13:10; 32:23; 33:23; 38:13; 39:5; 40:8; 46:21; 47:1, 15, 21; 48:1 thèmes [1] - 36:1 Thériault [4] - 3:17; 56:13; 58:23; 60:5 Thériault-Marais [4] - 3:17; 56:13; 58:23; 60:5 TI [4] - 115:11; 116:4; 134:16, 19 titre [5] - 41:2; 69:12; 97:16, 18; 128:3 tombé [4] - 88:14; 126:21 tombés [1] - 91:25 tordeur [1] - 88:24 tort [1] - 33:18 total [5] - 9:19; 10:1; 14:2; 15:8; 51:12
--	---	---	--	--

totale [2] - 57:14; 89:9 toucher [1] - 125:9 tour [3] - 46:16; 99:21; 132:24 tournez [1] - 76:19 trace [1] - 127:2 train [2] - 119:3, 21 traite.. [1] - 121:22 traiter [2] - 18:18; 88:6 traits.. [1] - 131:12 traité [2] - 97:9; 107:1 traitée [1] - 127:4 traités [3] - 79:12; 98:1; 118:22 trame [1] - 73:24 tranché [1] - 121:13 transformation [2] - 67:7; 74:14 transformé [1] - 114:12 transitait [1] - 75:3 transition [5] - 78:20, 23, 25; 79:4; 133:17 transition.. [1] - 79:3 transmettre [1] - 24:3 transmis [2] - 49:14; 93:3 transmise [1] - 54:5 transmises [1] - 49:12 transmission [2] - 44:11; 75:23 transparence [8] - 16:1; 18:5; 33:7; 36:14; 46:3; 109:15; 111:13; 126:17 transparence) [1] - 36:19 transparent [1] - 45:7 transports [1] - 131:1 Transports [6] - 68:3; 69:13; 70:12; 71:9, 20 travail [4] - 24:20; 25:19; 69:11; 110:10 travaille [3] - 76:17; 88:2; 120:18 travailler [2] - 113:20; 119:21 travailleurs [1] - 104:20 travaillez [1] - 120:1 travaillé [6] - 68:25; 70:14; 73:13; 119:14; 127:20; 131:6 travaux [21] - 12:5, 11, 15; 17:16; 29:5; 40:5; 43:7, 12, 21; 45:11; 48:19; 49:5, 8, 25; 50:20; 65:22; 74:23; 119:10; 133:18; 134:25; 135:9	traversiers [1] - 73:10 TREMBLAY [50] - 3:18; 56:22; 57:9, 21; 58:4, 13, 19; 60:3, 9, 14, 20; 61:15, 24; 63:23; 65:8, 12, 18; 66:3, 24; 67:10, 23; 68:8, 11; 77:3, 7, 15; 83:6; 90:4; 93:13; 94:3; 96:12, 16; 99:2; 108:11; 110:18, 23; 111:5; 117:3; 119:1; 121:10; 122:14, 19; 123:4; 133:16; 134:3, 7; 135:1, 13, 17, 21 Tremblay [6] - 3:19; 8:16; 63:22; 71:12; 74:3; 106:5 trentaine [2] - 68:24; 84:6 trimestres [1] - 115:1 trois [25] - 11:2; 18:25; 22:1; 26:1; 29:9; 67:20; 68:5, 9; 72:9; 79:6; 81:23; 91:12; 92:19; 99:25; 102:7, 23; 118:13; 119:12; 125:6; 128:18; 129:2; 130:4; 133:18; 134:19 Trois [1] - 72:7 troisième [2] - 11:14; 134:2 trompés [1] - 113:18 trouve [5] - 49:5, 12; 89:19; 128:9; 131:17 trouveront [1] - 53:11 Turcot [3] - 131:3; 132:11 type [2] - 21:18; 110:6 types [3] - 24:11; 26:2; 28:2 tâches [2] - 11:21; 12:24 téléphone [1] - 100:21 témoignage [6] - 28:13; 64:15; 74:4; 78:6; 79:18; 80:17 témoigner [4] - 4:18; 80:20; 126:25; 134:10 témoigné [4] - 10:22, 25; 19:19; 20:12 témoin [7] - 4:11; 49:1, 16; 65:21; 66:12; 125:2 témoins [7] - 42:16; 63:12; 80:23; 85:4; 88:16; 89:2; 124:17 tête [2] - 76:21; 106:15	U ultérieures [1] - 36:11 uniforme [1] - 53:7 unique [1] - 42:17 utile [2] - 6:21; 41:14 utiliser [2] - 70:2; 101:20 utilisera [1] - 100:25 utilisé [1] - 101:9 utilisées [1] - 122:6 V vacances [2] - 60:6; 90:15 vacants [1] - 118:13 vague [1] - 118:1 valables [1] - 44:25 validation [1] - 36:17 valide [1] - 34:20 valoir [1] - 64:20 Valérie [3] - 4:12; 11:3; 34:16 variable [1] - 125:12 VD-07 [1] - 20:4 VD-10 [2] - 32:5; 33:9 VD-12 [1] - 41:3 VD-18 [1] - 41:18 VD-25 [1] - 44:7 VD-27 [2] - 42:22 VD-44 [1] - 28:22 VD-45 [3] - 28:21; 30:10, 18 VD-45.. [1] - 30:12 VD-47 [1] - 24:24 VD-48 [1] - 34:9 VD-49 [1] - 37:22 VD-5 [1] - 42:2 VD-9 [1] - 32:5 VD01 [2] - 9:1 VD1 [1] - 13:22 VD16 [1] - 9:23 VD24 [2] - 13:4, 6 VD46 [1] - 6:20 VD5 [1] - 15:13 VD6 [1] - 17:12 vendredi [1] - 80:9 venir [7] - 15:15; 30:13; 37:25; 76:24; 85:12; 89:15; 115:6 venu [2] - 80:20; 134:10 verbal [3] - 64:3; 117:7 verbaux [3] - 117:19; 126:16; 127:14 version [4] - 32:13, 22, 25 vertu [3] - 8:17; 9:8; 17:17	Veuillez [1] - 39:11 VG [5] - 89:11; 94:1; 106:25; 107:14; 111:20 VGQ [2] - 99:6, 12 via [3] - 48:24; 65:16 vice [5] - 112:17; 118:5-7; 121:8 vice-présidence [1] - 118:7 vice-présidences [2] - 118:5; 121:8 vice-présidente [1] - 118:6 vice-présidents [1] - 112:17 Vicky [2] - 38:4, 7 vie [3] - 80:8; 131:1; 132:15 vigueur [1] - 116:2 Vincent [4] - 20:12, 16; 27:9; 28:14 VINGT [1] - 66:14 VINGT-CINQ [1] - 66:14 vis [1] - 135:8 visaient [1] - 28:12 visé [1] - 129:5 viser [2] - 6:13; 52:1 visible [3] - 125:9; 129:15; 130:12 vision [4] - 115:13; 116:18; 117:16; 131:10 visités [1] - 43:16 visé [3] - 17:15; 45:10; 115:9 visés [1] - 44:22 vivre [1] - 85:17 voie [1] - 117:15 voient.. [1] - 120:10 voir [43] - 9:12; 11:21; 13:14, 21; 16:7; 17:1, 23-24; 24:9, 22; 26:18; 27:1; 30:7, 12, 15; 33:2, 12; 35:10; 37:13; 41:3, 7; 42:21, 25; 45:23; 67:13, 25; 76:9, 20, 24; 82:20; 87:10; 88:17; 90:25; 92:4; 106:23; 107:5; 109:15; 111:14, 16; 112:3; 115:6; 127:4 voire [1] - 26:10 volet [6] - 35:3, 5; 70:9; 78:10; 81:18; 85:9 volets [1] - 67:20 volets.. [1] - 68:5 voulaient [1] - 40:2	vouloir [1] - 127:17 VP [3] - 124:16; 129:12; 130:14 VPTI [1] - 36:7 vrac [1] - 124:22 vrai [2] - 60:8; 128:19 vue.. [1] - 104:9 vus [5] - 79:6; 91:8; 97:20; 116:4; 134:18 vécu [3] - 102:6, 17; 130:17 véhicule [1] - 127:25 véhiculer [1] - 41:11 véhiculés [1] - 110:2 vérificateur [9] - 6:5, 16, 18; 7:13; 40:14; 93:23; 99:14; 128:2 vérificateurs [3] - 4:13; 12:25; 27:12 vérification [10] - 12:17; 15:7; 16:14; 17:5, 7; 32:25; 41:17; 54:3; 93:23; 120:25 vérifications [2] - 15:17; 17:20 vérificatrice [1] - 107:1 Vérificatrice [2] - 108:18; 109:10 vérifie [1] - 17:21 vérifier [5] - 8:23; 32:14; 94:1; 109:25; 110:7 Vérifier [1] - 14:5 vérifié [2] - 95:4; 103:17 vérifiés [2] - 92:2; 94:18 vérité [1] - 66:22 W web [1] - 38:17 week [2] - 81:13; 135:20 week-end [2] - 81:13; 135:20 Y Yves [1] - 10:23 É Éric [4] - 82:20; 88:2; 89:24; 95:24 écart [1] - 21:18 écarts [3] - 24:11; 28:2; 54:20 écarts-types [1] - 28:2 écartée [1] - 7:24 échanges [2] - 30:24; 49:14 échangé [2] - 38:4;
---	--	---	---	---

112:23	états ^[10] - 92:1; 93:23;
échangés ^[2] - 28:21;	94:1, 8, 17; 95:3; 99:6,
31:7	12, 24; 103:16
échantillonnage ^[1] -	éteint ^[3] - 90:5; 94:12;
116:20	104:24
échelons ^[1] - 68:23	étoffée ^[1] - 68:1
échéancier ^[1] - 120:12	étonnant ^[1] - 74:19
échéant ^[4] - 19:7;	étrangers ^[1] - 104:21
37:13; 58:3, 5	évacuer ^[1] - 34:1
échéant.. ^[1] - 58:1	évaluateurs ^[1] - 25:21
écoutaient ^[1] - 40:4	évaluation ^[4] - 21:7;
écouter ^[1] - 124:11	44:4, 21, 23
écouté ^[2] - 79:18;	évaluations ^[3] - 53:21;
80:13	54:17
écouté.. ^[1] - 123:6	évaluer ^[2] - 36:1;
écoutés ^[1] - 123:6	127:11
écrire ^[1] - 29:1	évalué ^[2] - 21:25;
écrit ^[5] - 20:20; 25:4;	22:17
57:10; 100:11	évaluées ^[1] - 53:6
éditeurs ^[1] - 23:18	éventuelle ^[1] - 7:16
élevé ^[3] - 16:22; 43:22;	évidence ^[1] - 85:22
44:18	éviter ^[1] - 124:10
élément ^[5] - 13:2;	
17:25; 18:10; 19:23	
éléments ^[10] - 11:25;	
16:18, 21; 21:1, 6;	
31:12; 34:22; 43:23;	
44:15; 54:8	
émanent ^[2] - 45:2;	
46:17	
émettre ^[1] - 16:2	
épargner ^[1] - 11:22	
éparpillé ^[1] - 117:18	
épisode ^[1] - 107:11	
épisode-là ^[1] - 107:11	
éponger ^[1] - 101:16	
époque ^[1] - 74:13	
époque-là ^[1] - 74:13	
équipe ^[5] - 72:13;	
121:6; 131:25; 135:16	
équipes ^[6] - 78:24;	
98:1; 122:10; 131:6, 9;	
132:12	
équitable ^[1] - 45:6	
équitable ^[2] - 56:9	
équité ^[2] - 36:19; 56:2	
équivoque ^[1] - 59:8	
étalonnage ^[2] -	
116:21; 119:15	
étape ^[5] - 32:22; 35:15,	
25; 41:22; 42:12	
étapes ^[16] - 6:14; 17:4,	
6; 20:9; 23:19, 22;	
25:7, 17; 32:8; 34:10;	
36:11; 41:22; 46:5, 14;	
50:10	
état ^[5] - 16:11; 27:10;	
90:10; 94:13; 95:10	