

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 16 OCTOBRE 2025

JOUR 69

COMPARUTIONS :

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN
procureure de la Commission

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

Me MAXIME SEYER-CLOUTIER
avocat du Procureur général du Québec

Notes sténographiques réalisées par
Olivier Bolduc, s.o.

TABLE DES MATIÈRES

PROPOS PRÉLIMINAIRES.....	3
---------------------------	---

Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
M. ÉRIC DESAULNIERS
M. GILLES GAGNON
Mme NATHALIE GIGUÈRE

Interrogés (Me Sarrazin).....	4
-------------------------------	---

LISTE DES PIÈCES

2X_2099	[Cote réservée pour la présentation des panelistes].....	21
---------	---	----

9 h 12 – DÉBUT DE L'AUDIENCE

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Debout et silence. L'audience du 16 octobre est maintenant ouverte.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bon matin.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Vous pouvez vous asseoir.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bonjour.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Bonjour, Monsieur le commissaire.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bonjour, Madame la greffière.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Identification des parties pour les besoins de l'enregistrement.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Bonjour, Marie-Claude Sarrazin pour la Commission.

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Bonjour, Monsieur le commissaire, bonjour à tous.

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

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me AUDREY GAGNON :**

2 Bonjour à tous. Audrey Gagnon de chez Langlois
3 Avocats, pour la Société également.

4 **Me CANDICE DAVISTER :**

5 Bonjour, Candice Davister pour la Société.

6 **Me MAXIME SEYER-CLOUTIER :**

7 Bon matin. Maxime Seyer-Cloutier pour le Procureur
8 général du Québec.

9 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

10 Bon matin. Alors, bonjour à tous. Alors, vous allez
11 faire prêter serment à nos quatre panélistes, madame
12 la greffière?

13 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

14 Oui.

15 - - - - -

16 L'AN DEUX MILLE VINGT-CINQ, ce seizième jour du mois
17 d'octobre, a comparu :

18
19 **Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS**, CPA auditrice;

20 **M. ÉRIC DESAULNIERS**, enquêteur spécialisé;

21 **M. GILLES GAGNON**, enquêteur spécialisé;

22 **Mme NATHALIE GIGUÈRE**, enquêtrice spécialisée;

23
24 LESQUELS, après avoir affirmé solennellement de dire
25 la vérité, déposent et disent comme suit :

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1

- - - - -

2

LE COMMISSAIRE GALLANT :

3

Alors, maître Sarrazin.

4

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

5

Merci. Alors, bonjour, Monsieur le commissaire.

6

LE COMMISSAIRE GALLANT :

7

Bonjour.

8

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

9

Nous sommes très heureux de pouvoir vous présenter ce

10

soir...

11

LE COMMISSAIRE GALLANT :

12

Ce soir?

13

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

14

... le travail des enquêteurs spéciaux... ce matin!

15

LE COMMISSAIRE GALLANT :

16

Avez-vous dormi cette nuit, maître Sarrazin...

17

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

18

Un peu!

19

LE COMMISSAIRE GALLANT :

20

... vous êtes encore hier soir, vous!

21

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

22

Oui, j'ai dormi! Mais oui... donc, désolée. C'est un

23

peu le thème de la journée. Donc, je...

24

LE COMMISSAIRE GALLANT :

25

Oui.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 On est très heureux de vous présenter aujourd'hui le
3 fruit du travail des enquêteurs spécialisés de la
4 Commission. Ces enquêteurs qu'on vous présentera se
5 sont joints à l'équipe de la Commission, dès le
6 départ ou en cours de route, ils ont eu accès à
7 l'ensemble de la preuve à laquelle a eu accès les...
8 toute l'équipe de la Commission, et leur mandat avait
9 un double rôle. Puis je vais me fier... je ne peux
10 pas m'empêcher de faire une référence avec mon champ
11 de pratique principal, qui est le droit
12 disciplinaire, où les enquêteurs, hein, aident le
13 syndic à faire son enquête, à comprendre les
14 documents qu'ils analysent, pour ensuite venir
15 exposer en toute indépendance, comme n'importe quel
16 expert, leur constatation à la lumière des faits qui
17 ont été mis en preuve devant vous. Donc, l'idée est
18 de reprendre, en accéléré, la preuve qui a été faite
19 devant vous, les éléments importants, et de permettre
20 à notre équipe d'enquêteurs spécialisés de vous
21 apporter leur point de vue – ils en ont chacun un
22 différent – leur point de vue pour alimenter votre
23 réflexion en vue de la rédaction du rapport et de la
24 formulation de recommandations.

25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

2 Parfait.

3 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

4 Donc, sans plus tarder, bien, je vais les laisser se
5 présenter.

6 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

7 Oui.

8 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

9 Donc, d'abord, madame Nathalie Giguère, pouvez-vous
10 faire état de vos formations, là, qualifiantes et
11 votre expérience pertinente à votre angle d'analyse
12 qui sera la gouvernance?

13 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

14 Oui, effectivement. Donc, moi, je suis conseillère
15 stratégique en transformation organisationnelle. Ça
16 fait plus de 30 ans que j'existe dans le domaine de
17 la télécommunication et des technologies de
18 l'information. J'ai fait la moitié de ma carrière en
19 télécommunications, j'ai occupé, là, divers postes de
20 gestion pour, par la suite, plonger en consultation.
21 J'ai principalement mené des projets de
22 transformation organisationnelle au sein des secteurs
23 privé et public.

24 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

25 Merci. Monsieur Gilles Gagnon, vous, votre angle

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 d'attaque sera... d'analyse sera les technologies de
2 l'information. Alors, je vous laisse vous présenter.

3 **M. GILLES GAGNON :**

4 Oui. Alors... bon, Gilles Gagnon. J'ai un
5 baccalauréat en informatique mathématiques. J'ai une
6 maîtrise en mathématiques. Je suis consultant depuis
7 presque 40 ans, ça fait que j'ai fait différentes
8 firmes, et depuis l'an 2000, je suis un consultant
9 indépendant à mon compte. Ça fait que c'est ça, je
10 vais amener un angle plus TI, là.

11 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

12 Monsieur Gagnon comprend des choses que bien d'entre
13 nous ne comprenons pas, comme vous pouvez le voir!
14 Ensuite, monsieur Éric Desaulniers.

15 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

16 Oui, donc je suis diplômé de l'Université du Québec à
17 Trois-Rivières en sciences comptables, en 93. J'ai
18 été comptable agréé, ensuite devenu CPA, jusqu'en
19 2023. Je me suis retiré de l'Ordre en 2023. J'ai
20 commencé en audit... à l'époque, ça s'appelait de la
21 vérification externe, en cabinet. J'ai fait, ensuite
22 de ça, directeur financier dans un organisme
23 communautaire de la région, chez nous, ensuite dans
24 une PME. J'ai été enquêteur-analyste à la Commission
25 Charbonneau. Suite à ça, j'ai été directeur d'un

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 bureau de CPA, puis depuis quelques années, je suis
2 gestionnaire de fonds privés, là.

3 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

4 Parfait. Madame Sylvie Le Rouzès.

5 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

6 Bonjour. Je suis détentrice d'un baccalauréat en
7 sciences comptables obtenu à l'UQTR, comme mon
8 collègue, et je suis devenue comptable agréée –
9 aujourd'hui, on dit CPA – en 1991. J'ai aussi une
10 maîtrise en administration des affaires depuis 2008.
11 Du côté de mon occupation, j'ai fait de l'audit
12 d'états financiers pendant sept ans, au début de ma
13 carrière. J'ai aussi fait un passage d'une quinzaine
14 d'années dans le réseau de la santé et des services
15 sociaux, d'abord comme professionnel, ensuite comme
16 gestionnaire, cadre supérieur, hors cadre, et j'ai
17 aussi exercé à titre de RORC dans cette dernière
18 position-là. J'enseigne à l'Université du Québec à
19 Trois-Rivières en sciences comptables depuis 2008,
20 spécialisation en certification, comptabilité
21 financière, de *management*, gouvernance et
22 technologies de l'information appliquées à l'audit.
23 Je donne des cours pour l'Ordre des CPA du Québec,
24 des cours que je conçois. Donc, je fais l'élaboration
25 du cursus. J'ai aussi travaillé en service conseil

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 dans un cabinet pour faire de l'audit de performance
2 pendant trois ans, notamment avec des organisations
3 municipales ou du secteur public en général. Et je
4 suis maintenant enquêtrice spécialisée pour la
5 Commission.

6 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

7 Alors, merci. On peut se transporter à la diapositive
8 3 de la présentation, s'il vous plaît. Donc... et
9 on... nos enquêteurs spécialisés vont vous présenter,
10 tour à tour, leur angle d'analyse. Donc, d'abord,
11 madame Giguère, votre analyse a été celle de la
12 gouvernance, comme je l'ai mentionné tout à l'heure.
13 C'est un sujet vaste. Pouvez-vous nous présenter les
14 différents aspects de la gouvernance que vous avez
15 regardés ou voulu mettre en lumière dans vos
16 analyses?

17 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

18 Oui. Donc, aujourd'hui, nous allons regarder trois
19 dimensions au niveau de la gouvernance. Le premier,
20 c'est la structure et prise de décision, donc qui
21 décide quoi? Bien, qui décide, comment, avec quel
22 mécanisme? Donc, notre structure. On va s'attarder
23 aussi sur les processus et les mécanismes de
24 contrôle. Comment on avance? Comment on suit nos
25 risques? Le volet risques, c'est plus ma collègue,

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 Marie-Sylvie, qui va en discuter avec vous. Et par la
2 suite, parties prenantes et communications, comment
3 on mobilise et informe nos parties prenantes et qu'on
4 s'assure qu'elles sont prêtes à travailler avec le...
5 la nouveauté, là, qui va rentrer dans leur secteur.
6 Ces trois dimensions-là, on les retrouve dans
7 beaucoup de cadres de référence, dont ISO 38500,
8 COBIT et aussi le guide du Secrétariat du Conseil du
9 trésor. Donc, c'est standard.

10 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

11 Très bien. Donc, tout au long de la présentation, les
12 diapositives portant le petit icône en haut à droite,
13 là, de gens autour d'une table...

14 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

15 Oui.

16 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

17 ... ce sont les diapositives qui contiennent
18 l'analyse de madame Giguère, du point de vue de la
19 gouvernance.

20 Monsieur Gagnon, quant à vous, votre angle d'analyse
21 est les technologies de l'information. Pouvez-vous
22 nous présenter les différents aspects que vous avez
23 regardés ou voulu mettre en lumière, s'il vous plaît?

24 **M. GILLES GAGNON :**

25 Alors, c'est ça, pour ma part, je vais examiner

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 l'ensemble du programme sous l'angle des fondations
2 technologiques, si on peut dire, là. Si je faisais un
3 parallèle, si on regarde une maison, c'est la
4 fondation, les brutes de plomberie, les fils, tout
5 ça. Et je vais aussi regarder les besoins d'ordre
6 général, les contraintes de la SAAQ et comment ça
7 s'est transposé dans l'ensemble du programme à partir
8 de la conception de l'appel d'offres. En fait, avant
9 même l'appel d'offres, le choix d'un PGI, l'appel
10 d'offres, la construction puis tout ça, là. Puis dans
11 certains cas, je vais évaluer la pertinence de
12 certains choix puis proposer des alternatives.

13 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

14 Parfait. Donc, remarquons... on est à la diapositive
15 4. Je m'excuse...

16 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

17 Oui.

18 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

19 Donc, vous remarquez le petit logo en haut à droite,
20 un petit signe de programmation, si je comprends
21 bien, sur un écran. Donc, c'est... les diapositives
22 qui portent ce logo contiennent l'analyse de monsieur
23 Gagnon.

24 Si... on peut passer à la diapositive suivante.

25 Monsieur Gagnon, vous souhaitez, là, qu'on définisse,

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 d'entrée de jeu, certains thèmes pour être sûrs qu'on
2 se comprenne bien tout au long de la présentation?
3 **M. GILLES GAGNON :**
4 Oui. Alors, c'est ça, on parle beaucoup de PGI, qui
5 veut dire un progiciel de gestion intégrée. On va
6 décomposer le... un progiciel, c'est simplement un
7 logiciel qui est commercialisable, avec de la
8 documentation, tout ce qu'il faut, là, pour qu'il
9 soit commercialisable. « Gestion », c'est pour la
10 gestion des ressources d'une entreprise, puis
11 « intégré », c'est dans le sens que tous les petits
12 morceaux qu'il pourrait y avoir se parlent, dans le
13 fond. Ça fait qu'ils ont une apparence similaire et
14 partagent de l'information. Là, dans l'appel
15 d'offres, on est allés chercher une suite PGI, qui
16 est plus large, qui est en fait un ensemble d'objets,
17 puis qui est plutôt une suite de suites, parce qu'un
18 PGI est déjà une suite. Ça fait qu'on va tout traiter
19 ça comme si c'était la même chose, là, mais juste se
20 comprendre comme il faut.
21 Ensuite, on a parlé beaucoup de « projet » dans le
22 dossier versus « programme », versus... qu'est-ce qui
23 est récurrent, tout ça. Pour nous, un projet, c'est
24 un ensemble concret, là, de travaux qui ont une
25 portée limitée dans le temps, puis ça... ça met en

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 place quelque chose, alors qu'un programme, c'est
2 quelque chose de plus vaste, de plus large, qui dure
3 plusieurs années, qui regroupe plusieurs projets qui
4 ont une intention similaire, là. Donc, ils visent le
5 même genre d'objectifs. Après le projet, on parle de
6 récurrence, ça fait qu'on va avoir plein de mots-clés
7 comme « exploitation », « soutien », « maintenance »,
8 « entretien », « amélioration », « évolution », qui
9 vont tous être considérés ensemble. C'est de la
10 récurrence.

11 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

12 Parfait. Donc, si je comprends bien, pour vous, ce
13 n'est pas parce qu'on a un seul contrat qui vise la
14 L1, la livraison 1, la livraison 2, la livraison 3
15 que ce contrat-là ne permet pas de réaliser trois
16 projets? Est-ce que je comprends bien votre propos?

17 **M. GILLES GAGNON :**

18 C'était ça. Trois projets et aussi une forme de
19 récurrence.

20 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

21 Parfait.

22 **M. GILLES GAGNON :**

23 Oui.

24 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

25 Donc, merci. Maintenant, madame Le Rouzès et monsieur

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 Deslauniers, du point de vue financier, comptable –
2 en tout cas, je ne sais pas quel terme utiliser pour
3 tout regrouper les éléments que vous avez regardés –
4 pouvez-vous nous faire état, là, des différents
5 angles que vous avez analysés?

6 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

7 Avant de parler des angles, j'irais avec certaines
8 distinctions. Donc, la prochaine diapositive, là – je
9 vous l'annonce tout de suite – c'est un cours
10 accéléré en comptabilité regroupé dans une même
11 planche! On va faire la distinction entre certaines
12 notions qui ont... des mots qui ont été utilisés
13 beaucoup depuis le début de la Commission, mais qui
14 n'ont pas exactement la valeur de synonymes. Ça fait
15 qu'on va venir les placer comme il faut. Une fois
16 qu'on aurait fait ça, bien, dans toutes les
17 diapositives, là, qui vont porter le petit logo de la
18 calculatrice, on va venir traiter des impacts
19 financiers du projet ou du programme, là. Je regarde
20 monsieur Gagnon! On va parler aussi de contrôle
21 interne, du rôle de l'auditeur interne. Qu'est-ce qui
22 est à retenir des mandats externes aussi. Tous les
23 mécanismes de surveillance contractuelle et
24 éventuellement de la reddition de comptes.

25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 Parfait. Donc, vous souhaitez... monsieur
3 Desaulniers, avez-vous quelque chose à ajouter? Ça
4 regroupe votre angle d'analyse? Puis effectivement,
5 vous avez bien identifié la petite calculatrice en
6 haut. C'est les analyses de nos experts... de nos
7 enquêteurs, d'un point de vue financier. Donc, sur la
8 diapositive suivante ou vous voulez qu'on reste sur
9 celle-ci pour faire les distinctions qui s'imposent?

10 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

11 Ce sera sur la suivante. Je pense que ça va être...

12 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

13 Parfait. Donc, on va aller à la diapositive suivante,
14 petit cours accéléré de comptabilité.

15 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

16 Oui. Donc, si on commence avec le cadran à gauche, en
17 haut, on a la section où une organisation – ici, la
18 Société – va avoir besoin de biens, de services, et
19 cetera, donc elle va conclure un contrat avec un
20 fournisseur ou plusieurs fournisseurs. Et tout au
21 long de la vie de ce contrat-là, on va venir faire le
22 suivi de la disponibilité contractuelle. Ça fait que
23 c'est vraiment à partir de là que commence
24 l'opération comptable. Mais tout ce qui est à gauche,
25 qui est en... plus en rose, là, autant en haut qu'en

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 bas de la page, là, ça constitue des prévisions. On
2 n'est pas dans du réel. Pour passer du côté du réel,
3 il va falloir aller à droite dans la partie en vert.
4 Mais si je retourne à gauche, donc, en haut, j'ai mon
5 contrat; en bas, on a la section du budget. À
6 l'intérieur d'une organisation, on va faire une
7 planification des ressources qui vont entrer et de
8 celles qui vont sortir – on va dire ça comme ça – et
9 on vient s'attacher aussi avec les contrats qui vont
10 avoir été conclus, parce que c'est ce qui va induire
11 les sorties de ressources. En haut, au fur et à
12 mesure que le contrat va apporter des biens et des
13 services, ces biens et services-là, on va les livrer
14 dans la partie en vert, et c'est là que la
15 comptabilisation va avoir lieu. Donc, biens et
16 services obtenus – petite case en vert juste l'autre
17 côté de la ligne pointillée, là, vers le haut – ces
18 biens-là, il va falloir les classer. Ça fait qu'on va
19 décider : est-ce que ce sont des dépenses qui sont
20 des charges d'exploitation, qui sont dépensées dans
21 l'année, qui vont être utilisées complètement dans
22 l'année, ou bien il va s'agir d'immobilisations qui
23 vont avoir une durée de vie et au cours de laquelle,
24 donc, on va venir prendre une tranche d'amortissement
25 à chaque année pour en faire des charges. Les

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 éléments de charges vont se déduire des revenus qui
2 vont être gagnés par la Société, et on va pouvoir
3 établir le résultat qui va être un surplus ou un
4 déficit, selon le cas. Au fur et à mesure que
5 l'argent va entrer ou sortir, ça, c'est la colonne en
6 rouge qui est au centre, là, les boîtes avec
7 l'encadré rouge, mais le fond blanc, on a des
8 encaissements, on décaisse parce qu'on a des
9 dépenses. Il est possible qu'il y ait un manque de
10 liquidités, et c'est à ce moment-là qu'on va faire un
11 emprunt. Donc, l'emprunt, c'est une chose différente
12 du déficit d'une année, et le déficit d'une année va
13 s'additionner aux déficits ou autres résultats des
14 autres années pour faire ce qu'on appelle le déficit
15 cumulé. Finalement, en bas à droite, on va pouvoir
16 faire le suivi. Donc, on va faire la jonction entre
17 le budget qui était à gauche, en bas, et le réel, en
18 vert, en haut à droite. Les deux ensemble vont nous
19 permettre de dégager des écarts et de définir
20 ensuite : est-ce que le produit... pas « le
21 produit », mais le projet atteint la performance qui
22 était attendue? Donc, les écarts vont nous permettre
23 d'expliquer si, oui ou non, on les a atteints un peu,
24 beaucoup ou pas du tout, et jusqu'à quel point on
25 s'est trompés par rapport à la prévision.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 Parfait. Donc, si on revient aux charges
3 d'exploitation versus l'immobilisation, les charges
4 d'exploitation, ça serait l'équivalent de payer
5 l'épicerie...

6 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

7 Oui.

8 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

9 ... puis la dépense d'immobilisation serait
10 l'équivalent de payer son paiement... en fait, serait
11 de rembourser le coût d'achat de sa maison?

12 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

13 Pas exactement. Je dirais... si on prend un exemple
14 pour l'immobilisation : pensez à un camion de
15 livraison. L'entrepreneur va l'acheter puis il pense
16 s'en servir pendant 10 ans pour faire de la
17 livraison. Donc, la charge va être répartie sur 10
18 ans parce que je vais faire des revenus de livraison
19 pendant 10 ans. Ça fait que je répartis ma charge.

20 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

21 Oui. Et donc, si au moment de l'achat du camion de
22 livraison, si j'ai les liquidités pour le payer en
23 entier, je le paie. Si je n'ai pas les liquidités
24 pour le payer en entier, je prends un emprunt. Et
25 donc, je m'ajoute des charges supplémentaires parce

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 que je vais avoir des frais d'intérêt?

2 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

3 Effectivement.

4 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

5 Parfait. Puis on va voir à la fin de l'année ce que
6 ça donne puis au bout de 10 ans. Parfait. Merci.

7 On peut passer à la diapositive 8, s'il vous plaît.

8 Donc, Monsieur le commissaire, ce sera notre feuille
9 de route pour les deux prochains jours, les thèmes
10 qu'on parcourera tout au long des deux prochaines
11 journées.

12 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

13 La présentation, est-ce que vous la cotez ou vous
14 allez attendre?

15 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

16 Oui, merci. Je vais la coter, mais je... on va la
17 produire à la fin...

18 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

19 Oui, absolument.

20 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

21 ... début de la semaine prochaine.

22 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

23 Mais on va la coter.

24 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

25 Donc, c'est la cote 2X_2099.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

(PIÈCE 2X_2099)

Puis ça me donne l'occasion de vous préciser que les enquêteurs spécialisés, ayant eu accès à l'ensemble de la documentation qui a été fournie à la Commission, ont parfois été attirés par des documents qui ne sont pas en preuve, ce ne sont pas des documents de nature totalement différente, là, c'est peut-être une version différente d'une reddition de compte, une version différente d'un fichier de suivi de contrats, et cetera, mais tous ces documents-là, on est en train de les colliger, puis avant la fin des audiences, on déposera une liste...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Ils seront cotés en bloc.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

... ils seront cotés.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Parfait.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Parfait. Donc, partons.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Je comprends que quand on va regarder...

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 Oui

3 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

4 ... je cherche le terme français, là, mais le
5 sourcing va faire référence soit aux pièces, soit à
6 une cote à venir?

7 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

8 Oui. Puis si ça n'apparaît pas directement de la
9 diapositive, il y aura une version de la présentation
10 avec chacune des sources qui sera fournie...

11 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

12 Effectivement.

13 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

14 ... à tout le monde.

15 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

16 Pour que les parties puissent s'y retrouver, là.

17 Parfait. Merci.

18 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

19 Très bien. Donc, ça va? C'est un départ.

20 Donc, comme le montrait notre feuille de route, là,
21 on va passer en revue les grandes étapes du projet
22 pour permettre à nos enquêteurs spécialisés
23 d'apporter leur éclairage et de vous permettre, là,
24 d'identifier, comme votre mandat le précisait, les
25 causes et circonstances des problèmes de gestion et

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 de réalisation du projet CASA, d'établir le niveau de
2 connaissance des personnes en autorité au sein de la
3 Société ou des ministères et les conséquences des
4 problèmes de gestion identifiés à travers les
5 différentes étapes.

6 Donc, débutons avec la genèse, hein, ces précisions
7 étant faites, nous pouvons maintenant nous lancer,
8 nous allons passer en revue les grandes étapes du
9 projet sous l'angle de nos experts.

10 Bien que le mandat de la Commission concerne le
11 projet CASA, nous avons cru bon de faire un bref
12 retour en arrière pour porter notre attention sur
13 certains éléments déterminants aux yeux de nos
14 enquêteurs spécialisés, pour bien comprendre le fil
15 des événements.

16 Donc, d'abord, sous l'angle de la gouvernance, il est
17 bien important, madame Giguère, si je comprends bien,
18 de comprendre la mission, la vision de la Société, de
19 même que sa structure de prise de décision.

20 Donc, pourriez-vous nous rappeler la mission de la
21 Société?

22 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

23 Oui. Donc, rappelez-moi... est-ce que ça fonctionne?
24 La mission de la Société, on l'a vue fréquemment, là,
25 dans... durant les audiences, mais on rappelle que

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 c'est pour... ils sont là pour protéger la personne
2 contre les risques liés à l'usage de la route et
3 aussi contribuer à l'application de plusieurs lois et
4 règlements. Je porte votre attention sur le second
5 mandat, car celui-ci aura des impacts plus tard dans
6 les systèmes, parce qu'on comprend qu'on doit, à
7 chaque fois qu'on a une loi, aller ajuster notre
8 système, donc, ce volet-là sera fort probablement
9 traité par mon confrère, monsieur Gagnon, mais c'est
10 très important de le garder, là, à l'esprit.
11 Ce qui est aussi important, c'est de se souvenir que
12 la Société, elle est issue de fusions, ces fusions
13 ont été consommées, si on peut dire, d'un point de
14 vue financier, mais d'un point de vue structurel,
15 elles ont toujours gardé un certain parallélisme, et
16 ça s'est traduit aussi dans son... dans ses systèmes.
17 Donc, on garde aussi cette trame de fond là, parce
18 qu'on va voir que plus tard, ça va influencer la
19 vision stratégique qu'on aura de notre organisation.
20 L'autre élément important, c'est sa mission unique au
21 monde, on couvre tout le cycle de la sécurité
22 routière, donc on s'est... on s'est posé des
23 questions aussi en début d'audience, là, pourquoi que
24 ça a été si compliqué d'aller installer un système à
25 la SAAQ? Donc, son unicité est aussi une piste, là,

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 de réponse à nos questions.

2 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

3 Parfait. Si on passe à la diapositive suivante,
4 comment s'articulent les liens entre la Société et le
5 gouvernement du Québec?

6 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

7 Oui. Donc, aussi un bref rappel, la Société a été
8 créée en 78 avec la Loi sur la Société de l'assurance
9 automobile du Québec, c'est une société d'État, elle
10 relève du ministère des Transports, là, qui est
11 chargé d'appliquer la loi. En 2004, elle a été
12 administrativement classée, là, comme un organisme
13 autre que budgétaire parce qu'elle gère son propre
14 budget et se finance à même ses activités, c'est
15 aussi un élément important qu'il faut garder en trame
16 de fond parce qu'on sait que cette dualité entre une
17 société d'État et un organisme budgétaire qui est
18 aussi soumis par d'autres lois sera un élément
19 important dans la trame de fond de notre programme
20 CASA.

21 Donc, les lois, si je peux me permettre, là, qui sont
22 les plus... qui ont attiré mon attention, disons,
23 c'est la Loi sur l'administration publique, la Loi
24 sur la gouvernance et la gestion des ressources
25 informationnelles et la Loi sur les contrats et

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 organismes publics, c'est ces trois lois-là qui ont
2 attiré le plus mon attention.

3 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

4 Est-ce que je me trompe ou la notion d'organisme
5 autre que budgétaire découle de la Loi sur
6 l'administration financière?

7 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

8 Exact.

9 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

10 Parfait, parce que vous avez dit de l'Administration
11 publique.

12 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

13 Ah, pardon.

14 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

15 Il n'y a pas de souci. Peut-être que... peut-être que
16 vous aviez fait aussi référence à cette loi-là, ça
17 fait que je voulais juste m'assurer qu'on l'ajoutait.
18 Vous avez pris le temps... si on passe à la
19 diapositive suivante, là, vous avez préparé une
20 diapositive qui montre l'évolution dans le temps des
21 différents titulaires des fonctions politiques au
22 sein du gouvernement du Québec en lien avec la
23 société; quels constats, quelles conclusions en
24 tirez-vous?

25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

2 Oui. Donc, je me suis vraiment intéressée au
3 mouvement de nos instances politiques, les couleurs
4 sont rattachées aux partis, donc le rouge, Parti
5 libéral, le bleu foncé, le Parti québécois, et le
6 bleu pâle à droite, le parti Coalition Avenir Québec.
7 À gauche, vous avez les ministères qui viennent
8 gouverner ou jouer avec la gouvernance de la SAAQ, et
9 les chiffres, c'est le nombre de ministres qui se
10 sont succédé entre la période 2006 et 2025, période à
11 laquelle je me suis attardée, parce que comme disait
12 maître Sarrazin, on a remonté un peu en arrière parce
13 qu'on voulait comprendre l'environnement dans lequel
14 se construisait la CASA, si on peut dire.

15 Donc, le mouvement politique, c'est prévisible, c'est
16 même souhaitable, là, dans une démocratie comme la
17 nôtre, donc on veut conserver ça. Par contre, un
18 mouvement politique dans un programme de grande
19 envergure comme CASA, avec un laps de temps aussi
20 grand, ça peut avoir des impacts; on peut perdre
21 notre mémoire... notre mémoire collective, et ça
22 amène fort probablement plusieurs angles morts.

23 Aussi, pour la SAAQ, et ça a été dit en audience, là,
24 par madame Tremblay, qui a récité le nombre de
25 ministres qui étaient passés sous sa gouverne, bien,

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 c'est toujours à recommencer parce qu'on sait
2 pertinemment que, d'un transfert à l'autre, qu'on
3 soit à l'intérieur d'un même parti politique ou d'un
4 parti politique différent, les mécanismes pour
5 partager l'information est plus ou moins présents,
6 voire même absents.

7 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

8 Parfait. Vous avez fait la même chose avec les
9 titulaires des postes clés de la gouvernance de la
10 SAAQ, qu'est-ce que vous avez constaté?

11 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

12 Oui, bien, j'aimerais peut-être revenir sur la...

13 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

14 Les politiques?

15 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

16 Non.

17 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

18 Non?

19 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

20 Peut-être pointer sur le CA de la SAAQ.

21 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

22 Oui.

23 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

24 Donc, sur la prochaine page, effectivement.

25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 Oui, exact, c'est ça.

3 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

4 O.K. Donc... bien, c'est certain qu'au niveau
5 globalement pour les postes clés de la SAAQ, il y a
6 un peu moins de mouvement, on voit qu'entre 2010 et
7 2022, fin 2021, il y a énormément de stabilité du
8 point de vue du PCD, du point de vue du Conseil
9 d'administration, bien, ça suit le cycle normal, là,
10 des mandats des membres du conseil d'administration.
11 Et ce qui a retenu mon attention aussi, c'est par
12 rapport à notre conseil d'administration, on le sait,
13 là, qu'il est régi par... là, j'ai un blanc de
14 mémoire, par...

15 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

16 La Loi sur la gouvernance des sociétés d'État?

17 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

18 Exact, et il doit avoir un minimum de trois
19 sous-comités de travail, là, qui lui permettent de
20 prendre possession des dossiers et faire les bonnes
21 recommandations, et on peut avoir aussi des comités
22 selon la stratégie, la visée stratégique de
23 l'organisation.

24 Donc, ici, j'ai décidé de porter une emphase sur le
25 comité des technologies de l'information et le... le

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 comité d'audit et... je ne me souviens plus de
2 l'acronyme, le CRPV, audit et...

3 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

4 Bien, c'est « vérification » à ce moment-là?

5 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

6 Vérification, c'est ça.

7 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

8 C'est actif-passif ou...

9 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

10 Exact. Donc, c'est des comités, là, sur lesquels on
11 aura beaucoup d'informations CASA qui vont pousser
12 à... qui vont être passées par ces deux comités-là

13 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

14 Parfait. Ensuite, vous avez... est-ce que vous aviez
15 d'autres choses à dire sur les mouvements...

16 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

17 Non, c'est bon.

18 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

19 ... de gouvernance? Ça va, parfait. Ensuite, vous
20 avez regardé les planifications stratégiques, parce
21 que pour découvrir l'évolution de la vision et les
22 orientations d'une organisation, c'est vers cet
23 instrument qu'il faut se tourner; donc, qu'est-ce que
24 vous avez remarqué?

25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

2 Oui. Donc, sous les années, la ligne en bleu, on voit
3 le cycle de planification stratégique de la SAAQ,
4 c'est un cycle de planification qui est pluriannuel,
5 c'est un exercice, là, qui découle aussi de la Loi
6 sur l'administration publique. Elle est... cet
7 exercice-là, il faut se rappeler qu'il est soumis aux
8 ministres et transmis aussi au Conseil du trésor,
9 donc, c'est quelque chose, là, qui est connu au sein
10 des instances publiques, c'est l'endroit où on va
11 aller définir nos orientations, nos cibles et les
12 résultats visés pour une période d'environ trois à
13 cinq ans, ça sert de reddition de comptes envers le
14 gouvernement et la population.

15 Donc, c'est un... c'est un exercice qui est
16 extrêmement important, et ce que je veux faire
17 ressortir ici, c'est lorsqu'on regarde la période de
18 2006 à 2010, on voit que pour la technologie de
19 l'information – parce que là, j'ai porté mon regard
20 sur la technologique de l'information – la TI est
21 vraiment vue comme un outil de soutien aux activités
22 opérationnelles de la SAAQ, on voit qu'elle commence
23 à s'ouvrir sur des prestations en ligne, et c'est
24 intimement lié avec la stratégie de l'État qui est la
25 ligne en dessous qu'on voit en rose, c'est la

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 stratégie de l'État par rapport aux technologies de
2 l'information, donc, à cette époque-là, on voulait
3 moderniser l'État avec le gouvernement en ligne.
4 Donc, la SAAQ... la SAAQ, pardon, suit de très près
5 ou des fois devance, là, les grandes... les grandes
6 stratégies de la technologie de l'information de
7 l'État.
8 Lorsqu'on arrive en 2011, et c'est assez... un
9 phénomène assez intéressant, ça fait à peu près un an
10 qu'on a fait un changement au niveau de notre
11 président-chef de la direction et une nouvelle vision
12 de la Société s'installe, et avec cette vision-là, on
13 met la technologie comme étant une composante du
14 modèle d'affaires intégré, qui est la pierre
15 angulaire de la vision du plan stratégique de 2011 à
16 2015.
17 Lorsqu'on arrive en 2016, la stratégie augmente d'un
18 cran par rapport à la... la vision stratégique, je
19 dirais, là, de la TI augmente d'un cran, et on peut
20 comprendre, parce que là, on est déjà enclenchés dans
21 notre visée pour CASA, donc, la technologie de
22 l'information devient centrale à la stratégie ou au
23 plan stratégique. Donc, c'est vraiment à partir de
24 cette vision-là qu'on va voir toutes les décisions
25 structurantes, là, qui vont s'ouvrir rapidement pour

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 amener à la transformation organisationnelle
2 souhaitée avec le plan de 2011.

3 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

4 Parfait. Vous abordez certains concepts, là, qu'on
5 croit importants de définir à cette étape-ci, donc,
6 si on peut aller à la diapositive suivante, dans les
7 planifications stratégiques, quand vous faites
8 référence à une... est-ce qu'on parle de
9 modernisation de système versus une transformation
10 organisationnelle, versus une transformation
11 numérique et numérique des affaires? Donc, je vous
12 laisse établir ces distinctions.

13 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

14 Oui. Donc, ces termes sont abondamment utilisés, là,
15 dans l'industrie, puis sont aussi une... je dirais
16 que c'est tendance, là, des fois, on a commencé la TI
17 en pointant beaucoup la modernisation des systèmes.
18 Lorsqu'on parle de modernisation des systèmes,
19 c'était d'améliorer ce qui existe, donc les outils et
20 les processus. L'amplitude du changement lorsqu'on
21 parle d'amélioration du système, c'est de moyenne à
22 évolutive, et la complexité est faible. Faible,
23 naturellement, si c'était bien organisé et préparé en
24 amont des changements.
25 Donc, ça, c'est la portion facile lorsqu'on veut

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 travailler dans nos technologies de l'information.
2 La transformation organisationnelle, c'est comme la
3 deuxième étape, c'est la redéfinition du comment et
4 du quoi de l'organisation, c'est une amplitude de
5 changement qui est assez intéressante et grande parce
6 qu'on bouscule assez l'organisation et on vient
7 travailler beaucoup avec tout le... c'est un
8 changement culturel quand même assez important au
9 niveau de la complexité.
10 La transformation numérique, et maintenant, on dit
11 « transformation numérique des affaires », mais moi,
12 je l'ai combiné, là, pour simplifier notre exercice,
13 c'est que le numérique est au centre de notre offre
14 de services et des activités opérationnelles, donc on
15 a un modèle d'affaires qui tourne essentiellement sur
16 le Web ou le numérique. Donc, c'est une amplitude de
17 changement qui est assez importante, ça bouscule
18 profondément l'organisation et la complexité
19 lorsqu'on amène ce genre de transformation, c'est une
20 complexité élevée parce qu'on va cumuler autant les
21 changements de type technologique, culturel et du
22 modèle de prestation, tandis que celle du milieu,
23 c'est beaucoup plus technologique et culturel.
24 On va garder ça aussi en trame de fond parce qu'à la
25 fin, on va pouvoir se reposer la question « Combien

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 de temps que ça prend pour aller chercher un retour
2 d'investissement dans chacun de ces types de
3 changements? ».

4 Je vous ai dit que c'est des termes qu'on a
5 abondamment utilisés, dans l'appel d'offres, on a
6 utilisé énormément le mot « transformation
7 organisationnelle », retenons que c'est une
8 terminologie qui est peut-être un peu mal saisie
9 parfois dans les organisations, donc, ça amène qu'on
10 établit des objectifs, des fois, un peu irréalistes
11 par rapport à notre retour sur investissement et
12 surtout la durée.

13 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

14 Parfait. Si on s'attarde maintenant, là, à la période
15 de la planification stratégique 2011-2015, que
16 remarque-t-on?

17 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

18 Oui. Donc, cette planification... cette image-ci vous
19 a été présentée par monsieur Simard, là, au mois
20 d'avril ou au mois de mai. La planification de 2011
21 visait, comme je vous le mentionnais, là, à intégrer
22 l'ensemble des lignes d'affaires de la... de la SAAQ,
23 et on est arrivés vraiment avec notre modèle
24 d'affaires intégré, c'est vraiment à partir de ce
25 moment-là où on a établi que la SAAQ partait en

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 transformation organisationnelle, donc, toutes nos
2 prochaines actions auront été amenées en ce sens, et
3 là, je pense qu'on pourrait aller à la prochaine...

4 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

5 Oui. Mais peut-être juste...

6 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

7 Oui.

8 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

9 ... préciser que... en fait, la CASA...

10 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

11 Oui.

12 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

13 ... est arrivée à ce moment-là?

14 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

15 Oui, oui, oui.

16 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

17 Dès la... c'est la planification stratégique de 2011
18 qui a fait apparaître la CASA...

19 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

20 La CASA.

21 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

22 ... avant même le projet CASA.

23 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

24 Exact.

25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 Puis on va voir plus tard qu'on est dans un autre
3 univers...

4 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

5 Oui.

6 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

7 ... dans la planification stratégique 2011-2015.

8 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

9 Exact.

10 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

11 Donc, effectivement, allons à la diapositive
12 suivante, donc, quelles sont les décisions
13 structurantes qui ont été prises avant 2014? Puis
14 vous avez... on a placé avant 2014, ce qu'on voulait
15 voir avant l'arrivée de monsieur Malenfant à la
16 Société, je pense que c'est important de comprendre
17 cet élément-là pour peut-être corriger une perception
18 qui semblait sortir de la preuve, mais que madame
19 Giguère a remarqué et souhaite mettre en lumière?

20 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

21 Donc, le plan de pérennité, le plan de pérennité a
22 été réfléchi à partir de 2005, il y a un travail
23 substantiel qui a été fait à l'intérieur de
24 l'organisation avec l'ensemble des lignes d'affaires,
25 et on est arrivés en 2011 avec le plan qui a été

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 entériné par le Conseil d'administration, donc sept
2 ans plus tard. Ce plan de pérennité là, au moment où
3 il arrive, on arrive avec notre planification
4 stratégique aussi, donc là, on a comme une
5 confrontation de visions et d'idées entre un plan de
6 pérennité qui se veut modernisé, nos outils qui
7 soutiennent nos opérations, et la vision qui, elle,
8 veut nous amener dans un modèle d'affaires intégré
9 avec une transformation organisationnelle.
10 Donc, on comprend que là, l'organisation s'est... a
11 commencé à se questionner.
12 Je ne vous donnerai pas la réponse tout de suite, je
13 pense qu'on la connaît, là, mais on en parlera un peu
14 plus tard de c'est quoi le résultat de cette
15 confrontation-là.
16 D'autres éléments structurants que je voulais amener,
17 la LCOP, je l'ai mise en... je vous l'ai mise, mais
18 on la connaît, donc je ne m'étendrai pas sur la LCOP,
19 c'est la LGGRI.
20 Donc, en 2011, en même temps que je fais approuver
21 mon plan de pérennité au conseil d'administration,
22 que j'ai ma nouvelle vision stratégique, j'ai la
23 LGGRI qui arrive aussi en même temps.
24 Donc, je vous disais que la Société, elle a cette
25 dualité, elle vit mal la dualité d'être reconnue

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 comme société d'État et être obligée d'être redevable
2 sur certaines lois comme la LGRI. Elle se considère,
3 puis on le sait, là, la Société, elle était mature
4 dans ses technologies de l'information,
5 avant-gardiste aussi, donc, déjà, elle cherche ou
6 elle désire aller chercher le plus d'autonomie
7 possible, donc c'est dans une optique, là, de garder
8 les mains sur le volant de ses choix technologiques
9 et de faire ses plans à elle-même.
10 Donc, on va voir que cette idée-là ou cette
11 dualité-là dans laquelle elle vit, ça met aussi toute
12 la base des prochains événements qui vont suivre et
13 les prochains décrets et CT qu'on va aller chercher.
14 En 2012 arrive le discours du budget pour l'année
15 2013-2014, où on demande de la rigueur budgétaire et
16 une bonne gestion de nos ressources humaines, qu'on
17 appelle, là, gentiment des ETC.
18 Donc, la combinaison de la LGRI avec la rigueur
19 budgétaire demandée était un enjeu aussi pour la
20 Société parce qu'elle avait son plan de pérennité
21 qu'elle voulait faire et qu'elle avait... qu'elle
22 démarrait en 2012, et l'ampleur de son plan de
23 pérennité nécessitait des ETC additionnels.
24 Donc, elle s'est posé la question : « Comment je peux
25 faire atterrir mon plan de pérennité avec les

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 exigences que le gouvernement me demande? ».

2 Donc, on est allés au Conseil du trésor et on est

3 allés négocier, si on peut dire, un accord pour

4 pouvoir récupérer de nouveaux ETC pour pouvoir faire

5 le plan de pérennité qui était inscrit dans le plan

6 stratégique, et on s'engageait à être capables de

7 répondre à la rigueur budgétaire attendue par le

8 gouvernement avec l'ajout de ces ETC-là.

9 En contrepartie, la SAAQ s'est engagée auprès du

10 Conseil du trésor à revenir annuellement le... la

11 revoir, si on peut dire, le revoir – le Conseil du

12 trésor – pour faire une reddition de compte que sur

13 les ETC.

14 Ce qui est important aussi de savoir, c'est que le

15 plan de pérennité n'était pas sous, je dirais, la vue

16 ou la vision de la LGGRI, le plan de pérennité est

17 arrivé avant la LGGRI, et la LGGRI focalise sur les

18 projets d'envergure d'une vingtaine de millions de

19 dollars et plus, et le plan de pérennité avait été

20 découpé en petits projets, donc, n'était pas

21 assujetti à un regard critique, si on peut dire, là,

22 du Conseil du trésor.

23 Donc, on voit à cette période-là, il y a quand même

24 des... des faits marquants importants, là, qui

25 viennent cristalliser la position de la SAAQ pour son

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 futur.

2 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

3 C'est ça. Puis vous remarquerez, Monsieur le
4 Commissaire, l'acuité des... la pertinence, même
5 aujourd'hui, des recommandations que vous ferez,
6 parce qu'on est, 13 ans plus tard, encore dans un
7 contexte de rigueur budgétaire où on veut contrôler
8 les ETC et les dépenses, donc, ce n'est pas sans
9 conséquence sur les organisations, je pense que c'est
10 ce que madame Giguère nous propose, et comme elle le
11 souligne – puis je me permets de faire un lien avec
12 le témoignage de maître Lépine hier – la LGRI
13 n'anticipe pas des programmes au sens où monsieur
14 Gagnon l'a défini, et le plan de pérennité est un
15 programme compris de plein de projets, et selon la
16 loi de l'époque, chacun des projets n'était pas
17 soumis à la juridiction de la Loi sur la gestion et
18 la gouvernance des ressources informatiques...
19 donc... de l'information, pardon. Donc, je pense que
20 c'est important, à ce stade-ci, de noter ces
21 éléments.

22 Et sur le discours du budget et l'impact sur les ETC,
23 je pense que monsieur Frenette vous en a abondamment
24 parlé du stress que ça implique... ça l'a exercé sur
25 la Société.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 Si on se déplace à la diapositive suivante, ce
2 contexte a amené des décisions à l'interne de la
3 Société, madame Giguère, qui ont retenu votre
4 attention?

5 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

6 Oui, effectivement. Donc, en 2013, un autre événement
7 quand même très marquant pour la Société, c'est... et
8 c'était une période charnière pour sa technologie de
9 l'information, c'est que son vice-président TI, qui a
10 réfléchi le plan de pérennité avec les collègues, a
11 quitté, donc c'était l'opportunité, quand même, là,
12 de se questionner à l'interne quant au profil
13 recherché. Donc, madame Tremblay vous en a
14 abondamment parlé, là, avec tout le processus de
15 recrutement qu'elle a mis en place, c'est un profil
16 qui a été repensé avec de l'innovation, on voulait
17 s'arrimer... on voulait arrimer notre technologie
18 avec la vision stratégique, et cette réflexion-là du
19 profil ne s'est pas faite toute seule, ça a été fait
20 aussi avec le comité de direction de madame Tremblay
21 et aussi avec le conseil d'administration.
22 Donc, c'est vraiment un moment important qui a été
23 réfléchi non pas par un individu, mais par une
24 collectivité, donc l'ensemble de la haute direction,
25 là, si on peut dire, de la SAAQ.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 Le nouveau vice-président et son nouveau profil
2 entrent en poste en septembre 2013, et on lui donne
3 deux mandats à ce moment-là, on vous en a parlé aussi
4 abondamment, donc je ne reviendrai pas non plus sur
5 l'ensemble des détails, deux mandats diagnostiques de
6 la fonction TI, parce qu'on sait qu'on veut propulser
7 notre TI dans le centre de notre stratégie, et aussi
8 le plan de pérennité; est-ce que le plan de
9 pérennité, c'est la bonne chose à faire en fonction
10 de la vision stratégique qu'on a?
11 Au niveau du diagnostic, on est allés chercher une
12 firme externe pour s'appuyer, donc Gartner, et on se
13 souvient, là, que sur l'ensemble des dimensions qui
14 étaient regardées, quatre sur cinq n'étaient pas...
15 disons, excusez l'anglicisme, là, notre score n'était
16 pas très bon, là pour se propulser dans le futur de
17 notre technologie.
18 Moi, j'ai retenu principalement dépendance aux
19 externes, l'architecture d'affaires et la gestion par
20 processus, et ça, on va voir aussi que c'est des
21 éléments qui vont être des trames de fond importantes
22 à l'intérieur de CASA.
23 L'autre élément, c'est par rapport au plan de
24 pérennité. C'est très... c'est sage, là, de prendre
25 un pas de recul comme organisation puis de se dire :

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 « Est-ce que le plan de pérennité que je fais, c'est
2 aligné... ça fonctionne toujours? », donc, c'est une
3 sage décision.

4 Par contre, on va voir, là, ici, que cette
5 réflexion-là va rapidement prendre sa vitesse de
6 croisière, là, pour nous amener à une autre
7 destination.

8 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

9 Parfait. Donc, si je comprends bien, l'arrivée d'une
10 personne comme monsieur Malenfant, là – je ne veux
11 pas personnaliser – avec le profil qu'il a, ce n'est
12 pas le fruit du hasard, c'est le fruit...

13 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

14 Ça a été...

15 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

16 ... d'une réflexion dans la planification
17 stratégique, de l'établissement d'un profil de
18 compétence et de la... d'avoir trouvé une personne
19 qui correspondait à ce profil de compétences là?

20 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

21 Exact.

22 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

23 Très bien.

24 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

25 C'est quelque chose de réfléchi.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 De réfléchi. Merci. Si on va du côté maintenant
3 financier, on se rappelle que la... il y a eu une
4 décision de prise, au début des années 2000, de
5 séparer ce que les témoins ont appelé la SAAQ
6 mandataire et le Fonds d'assurance.
7 Donc, madame Le Rouzès, pouvez-vous nous rappeler
8 pourquoi on a procédé à cette séparation-là et quel
9 est le résultat quant au portrait financier de ces
10 deux entités?

11 **Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

12 Oui, certainement. Donc, la SAAQ, depuis 2004, ce
13 sont deux entités légales distinctes. On a ainsi
14 séparé le fonds d'assurance qui n'a pas du tout la
15 même... la même fonction et la même mission que la
16 Société elle-même, donc, c'est, à la base, là, en
17 2004, une question de mission et de fonction.
18 D'un côté, avec le Fonds d'assurance, on accumule de
19 l'argent pour pouvoir payer les indemnités, la
20 réhabilitation, et cetera, on doit s'assurer que
21 c'est suffisamment capitalisé, un petit peu comme une
22 compagnie d'assurance ou une banque, alors que de
23 l'autre côté, la Société, c'est un organisme public
24 qui doit répondre à des normes comptables du secteur
25 public, on est un organisme sans but lucratif – ou

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 entre guillemets, là – du secteur public.
2 Du côté de la Société, on a des responsabilités qui
3 sont très différentes de celles du fonds, on voit ici
4 qu'on est le fiduciaire, donc on va faire
5 l'administration de ce qui se passe dans le fonds.
6 On a aussi des... des grandes missions comme
7 l'application de la sécurité routière, l'émission
8 d'immatriculation, de permis, la perception des
9 contributions, et cetera.
10 D'ailleurs, les contributions qui reviennent au fonds
11 d'assurance doivent être, selon la loi, reversées
12 immédiatement de la Société vers le fonds
13 d'assurance, donc, ce ne sont pas des vases
14 communicants, là, où on peut aller se servir; quand
15 la Société va chercher de l'argent qui ne lui
16 appartient pas, elle doit se dépêcher de le donner au
17 fonds d'assurance.
18 À partir de 2004, ce qui a été possible de faire
19 aussi, c'est de constater que... bon, la Société
20 était déjà déficitaire, mais là, en venant séparer
21 les deux missions, on a pu vraiment distinguer
22 qu'est-ce qui provenait de l'exploitation de la
23 partie administrative de ce qui revenait au fonds
24 d'assurance.
25 Du côté de la Société, on constate que les passifs,

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 depuis 2004, mais encore en 2016, étaient supérieurs
2 aux actifs, donc, on n'a pas assez de valeur pour
3 aller avec les dettes, en 2016, à peu près au moment
4 où on démarre le projet, on a 184 millions en
5 déficits cumulés.

6 Du côté du fonds d'assurance, la fiducie n'allait pas
7 beaucoup mieux en 2004, là, parce que le taux de
8 capitalisation, il était seulement de 62 %, on
9 voulait l'amener à 100 % pour 2015, ça ne s'est pas
10 fait à cette année-là, mais quand même, il y a eu une
11 amélioration dans les années subséquentes.

12 À chaque année, donc on a accumulé de l'argent pour
13 être certain que les indemnités qui sont payables
14 vont pouvoir être versées et les indemnités qui vont
15 être exigibles dans le futur pour ces personnes-là
16 vont aussi être provisionnées.

17 Ça fait que c'est, en gros, là, ce qu'on a comme...

18 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

19 Ce qu'on a fait puis...

20 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

21 ... portrait, là, pour les deux entités.

22 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

23 Puis comme l'ont rappelé certains témoins, cette
24 décision-là a été prise aussi pour préserver la
25 compagnie d'assurance collective que nous avons, pour

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 assurer l'indemnité des accidentés de la route et
2 rétablir les barèmes financiers. Puis on y fait
3 référence dans certains CT ou décrets qu'on a réussi
4 ou on est en voie de réussir le premier jalon, qui
5 est de capitaliser le fonds d'assurance, et qu'on
6 veut maintenant s'attarder à redresser la situation
7 financière de la Société.

8 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

9 Si je peux ajouter, juste pour illustrer à quel point
10 c'est différent, ces deux sociétés-là, elles n'ont
11 pas les mêmes normes comptables à appliquer. Donc,
12 c'est deux référentiels complètement différents.
13 Secteur public à gauche, norme internationale
14 d'information à droite.

15 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

16 Puis vous me... je vous ai déjà entendu dire qu'on
17 l'a découvert au moment de séparer les deux entités.

18 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

19 Oui.

20 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

21 Parce qu'avant la séparation...

22 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

23 On mettait...

24 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

25 ... on appliquait les mêmes normes aux deux entités?

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

2 C'est ça.

3 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

4 Parfait. Si on va à la diapositive suivante, vous
5 nous dressez un état des ressources dont disposent
6 ces deux entités.

7 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

8 Oui. Tout à l'heure, on mentionnait, là, qu'on n'a
9 pas la même mission puis qu'on fait les choses
10 vraiment séparément. Il y a une... une technicalité,
11 là, que je pense que ça vaut la peine d'expliquer,
12 c'est que : tout ce qu'il y a comme frais
13 administratifs, que ça s'adresse à la Société ou au
14 fonds, c'est géré par la Société. Donc, à chaque
15 année, toutes les personnes qui sont employées sont
16 employées par la Société, et on va faire un partage
17 des frais administratifs entre les deux à la fin de
18 l'année. Dans les états financiers, on rapporte qu'on
19 utilise ce qu'on appelle la gestion par activité. Ça
20 ne fait pas des pourcentages exacts qui sont les
21 mêmes, là, à chaque année. Ça va selon les charges
22 qui ont été inscrites dans chacune des activités, et
23 ça, c'est fait selon le jugement de la direction. Les
24 ressources humaines, au moment de faire CASA, on a à
25 peu près 3 000 équivalents temps complet. On est

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 soumis à la Loi sur la gestion et le contrôle des
2 effectifs. Pendant ce temps-là, on a à peu plus 400
3 personnes parmi les 3 000 qui travaillent du côté des
4 technologies de l'information. On a aussi un petit
5 peu de sous-traitance, mais c'est quand même mineur
6 par rapport au reste. En tout, on a quatre cent huit
7 mille... euh, 408 millions de frais administratifs en
8 2016. Ça se sépare : 179 d'un côté, pour le fonds;
9 229 pour la Société.

10 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

11 Parfait.

12 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

13 Juste voir si je suis bien, là : c'est-à-dire que
14 tous les employés sont rattachés à gauche...

15 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

16 Oui.

17 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

18 ... donc à la Société? S'ils travaillent, par
19 exemple, font des fonctions qui... qui viennent du
20 fonds, en tant que tel, c'est-à-dire... c'est que le
21 fonds n'a pas d'ETC, n'a pas d'employés. Ce sont les
22 employés de la SAAQ, puis ensuite de ça, il y a comme
23 une ponction qui va se faire dans le fonds pour se
24 rembourser du capital humain qui aura travaillé?

25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

2 Capital humain et autres charges.

3 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

4 Et autres charges?

5 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

6 Oui.

7 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

8 O.K.

9 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

10 Donc, on gère l'ensemble des frais administratifs
11 dans la Société, on refacture le fonds, selon la
12 répartition des activités.

13 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

14 Je comprends.

15 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

16 Oui.

17 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

18 Parfait.

19 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

20 Et ça, le fait d'employer... d'être responsable,
21 d'employer tous les employés – je m'excuse, je ne
22 trouvais pas une façon... sans pléonasme de le dire –
23 mais d'employer tous les employés et de fournir tous
24 les services administratifs, c'est rattaché au mandat
25 de mandataire du fonds dont vous nous avez parlé

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 précédemment. Et juste pour la répartition des frais
2 administratifs, parce que ça a été discuté, là, avec
3 les différents vice-présidents finance de la Société
4 pendant l'audition, si je comprends bien ce que vous
5 nous dites, puis ce qu'ils ont dit, là – je fais des
6 liens entre les deux – on établit le pourcentage en
7 fonction d'une gestion par activité. Ça fait qu'on
8 regarde quelles activités servent à la SAAQ
9 mandataire, quelles activités servent au fonds. En
10 ayant identifié ces activités-là, on arrive,
11 j'imagine, à un nombre d'heures ou à un volume qui
12 nous permet d'établir la répartition entre la SAAQ
13 mandataire et le Fonds d'assurance? Est-ce que je
14 comprends bien?

15 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

16 On peut l'illustrer comme ça. C'est sûr que dans la
17 mécanique quotidienne, il y a des personnes dont le
18 salaire va tout de suite aller dans des activités du
19 fonds; puis d'autres, des activités de la Société.
20 Même chose pour les autres charges.

21 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

22 Mais quand on achète des crayons, parce qu'à
23 l'époque, on achetait des crayons – peut-être plus
24 maintenant, mais à l'époque, on en achetait! – on ne
25 faisait pas une commande de crayons pour la SAAQ

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 mandataire puis une commande...

2 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

3 Non.

4 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

5 ... de crayons pour le fonds; là, on avait un
6 pourcentage qui nous permettait de répartir le coût
7 d'achat de crayons, par exemple?

8 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

9 Dans certains cas, oui, il va falloir procéder de
10 cette façon-là. Dans d'autres cas, la charge, on va
11 pouvoir tout de suite déterminer qu'elle va à 100 %
12 au fonds ou à 100 % pour la Société. Ça fait que
13 c'est la complexité de la comptabilité par activité.
14 Il faut trouver le bon inducteur de coûts au moment
15 de faire la répartition.

16 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

17 Parfait.

18 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

19 Si je prends exemple un actuaire qui travaillerait,
20 qui serait dédié uniquement au fonds, bien, son
21 salaire...

22 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

23 100 %.

24 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

25 Il est 100 %.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

2 C'est ça.

3 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

4 Parfait.

5 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

6 Oui, non, je... on va arrêter de donner des exemples!
7 Vous avez mentionné que la détermination de ce qui
8 est attribué à la SAAQ mandataire et au fonds est le
9 résultat de l'évaluation de la direction. Ça, si je
10 comprends la terminologie, ça provient des états
11 financiers, là, cette expression-là; comment
12 réconcilier ce que vous venez de nous dire avec les
13 témoignages des VP finance, monsieur Frenette, madame
14 Lépinay, qui nous rassuraient que ces pourcentages-là
15 sont autorisés par le vérificateur général du Québec?

16 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

17 Dans les... les rapports annuels de gestion, on ne
18 fait pas mention d'un travail particulier du
19 vérificateur général sur les frais administratifs et
20 sur la façon dont la direction va déterminer
21 qu'est-ce qui va à un, qu'est-ce qui va à l'autre.
22 Pour avoir fait de l'audit moi-même, c'est certain
23 qu'on va faire une... ce qu'on appelle les procédures
24 analytiques, on va comparer d'une année à l'autre :
25 est-ce que ça semble avoir du bon sens? Est-ce que,

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 par exemple, je vois un actuaire, est-ce qu'il est
2 complètement du côté du fonds? Oui. Mais on ne fait
3 pas état d'une... de procédures d'audit particulières
4 pour vraiment aller questionner toutes les décisions
5 de répartition qui vont avoir été prises par la
6 direction.

7 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

8 Si on fait un parallèle, peut-être, Monsieur le
9 commissaire, avec une norme qu'on connaît bien en
10 droit, quand un tribunal supérieur révisé la décision
11 d'un tribunal inférieur, il peut soit rendre la
12 décision qu'il voulait... qu'il aurait rendue à sa
13 place, ou se dire que la décision est tout simplement
14 raisonnable. Je comprends que l'opinion que le
15 vérificateur général rend indirectement en ne
16 remettant pas en question le pourcentage, c'est qu'il
17 le juge raisonnable. Ça ne veut pas dire que c'est le
18 pourcentage auquel il serait arrivé s'il avait fait
19 lui-même le travail, mais il juge que c'est
20 raisonnable. Donc, c'est le niveau d'assurance que
21 donne le vérificateur général en ne questionnant pas
22 ce pourcentage-là?

23 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

24 C'est effectivement un pourcentage d'assurance
25 raisonnable.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

2 Parfait.

3 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

4 Parfait. La comptabilité et le droit se rejoignent
5 plus qu'on pense! C'est ce qu'on découvre à
6 travailler en multidisciplinaire.

7 Finalement, quelle est la situation financière de la
8 Société en 2016? Parce que ce sera déterminant dans
9 les engagements que prendra la Société par la suite.

10 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

11 Donc, ici, je suis repartie d'un tableau qui est plus
12 ancien, là, dans lequel on fait état de déficits
13 récurrents. On part de 2004, donc au moment où on a
14 créé les deux sociétés, entités légales distinctes.
15 On voit qu'à partir de ce moment-là, on a des
16 déficits de façon récurrente du côté de la Société.
17 On obtiendra, entre 2011 et 2013, des subventions
18 d'équilibre du gouvernement. Donc, on prépare un plan
19 d'équilibre, le gouvernement nous dit : « Bien, on va
20 vous donner un coup de pouce pour faire en sorte que
21 vous puissiez vraiment basculer du côté positif », et
22 on observe, de 2013 à 2017, sur cette diapositive-là,
23 que oui, effectivement, on arrive à dégager un maigre
24 surplus. L'objectif, c'était de commencer à renflouer
25 le déficit qui était accumulé, parce que je vous l'ai

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 dit, on avait déjà un déficit avant 2004. En faisant
2 la répartition entre les deux entités, on a vu que,
3 bien, de toute façon, du côté administratif, c'était
4 chronique. On creuse donc le déficit cumulé. Le
5 graphique que vous avez en bas fait état du déficit
6 cumulé, mais on... il est fait à l'envers, là, je
7 l'ai pris du côté de la SAAQ, c'est parce qu'on met
8 en positif le déficit, là, plutôt que de le mettre en
9 négatif puis de voir qu'on creuse, là. On est un
10 petit peu à l'envers, là, mais ce qu'on voit, c'est
11 vraiment une croissance du déficit jusqu'en 2009,
12 2010. Les subventions d'équilibre font en sorte qu'on
13 ne creuse plus le déficit cumulé, et lentement, à
14 droite, on arrive à commencer à renflouer un petit
15 peu ce déficit cumulé là. Il en reste 184 millions au
16 31 décembre 2016.

17 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

18 Merci pour ce portrait financier de la Société.
19 Maintenant, monsieur Gagnon, je me retourne vers
20 vous. On a fait état qu'on établit un plan de
21 pérennité durant cette période-là, 2011-2015, pour
22 s'attaquer à des problématiques de désuétude de
23 systèmes, puis il y a une situation financière qui
24 est prévalente. Donc, pouvez-vous nous faire état de
25 l'état des systèmes applicatifs de la Société au

1 moment du plan de pérennité? Et on peut passer à la
2 diapositive suivante, s'il vous plaît.

3 **M. GILLES GAGNON :**

4 Donc, aux alentours de 2005, la SAAQ est consciente
5 que ses systèmes d'information, bien, ils sont
6 vieillissants. Il y a plusieurs lignes d'affaires. On
7 regarde les lignes d'affaires qui correspondent au
8 fonds d'assurance, la ligne d'affaires qui correspond
9 au contrôle du... au contrôle routier – voyons – le
10 CSR, le Code de la sécurité routière, donc les permis
11 immatriculations, c'est des vieilles applications. Ça
12 a été développé dans les années 80. Celles-là sont
13 vieillissantes. Il y a deux sortes de problèmes. Il y
14 a un problème de nature technologique, qui fait qu'on
15 a des inquiétudes. Le fabricant du logiciel, si on
16 veut, qui a été utilisé pour emmagasiner les données,
17 il va peut-être se retirer du marché. Des grandes
18 compagnies comme Gartner avisent leurs clients qu'il
19 serait prudent de cesser de faire affaire avec cette
20 compagnie-là puis de convertir leur chose.

21 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

22 On parle d'IDMS ici, hein, monsieur Gagnon?

23 **M. GILLES GAGNON :**

24 On parle du d'IDMS.
25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 Juste pour permettre au...

3 **M. GILLES GAGNON :**

4 Je ne sais pas quels noms mentionner, étant donné...

5 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

6 Oui.

7 **M. GILLES GAGNON :**

8 Mais oui, on parle d'IDMS. Donc, là, il y a un...
9 pour faire un parallèle, là, il y a une menace, O.K.,
10 on a entendu parler d'explosion, à un moment donné,
11 dans certains témoignages, ce n'est pas une
12 explosion, là. Ce qu'il faut comprendre, c'est – si
13 on fait le parallèle avec la maison – on a un toit,
14 le bardeau a 25 ans, la compagnie d'assurance menace
15 de ne plus nous supporter. Arrive un événement, bien,
16 on est livrés à nous-mêmes puis on assume. Alors,
17 c'est un peu la même situation. IDMS pourrait ne plus
18 être supporté.

19 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

20 Ou un chauffe-eau après 10 ans!

21 **M. GILLES GAGNON :**

22 Ou un chauffe-eau.

23 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

24 Ils vous le rappellent, la compagnie d'assurance vous
25 le rappelle!

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

M. GILLES GAGNON :

C'est en plein ça. Sauf que là, eux, ils ne nous rappellent pas les gens qui fabriquent IDMS. Puis on ne sait pas c'est quoi leur stratégie de marché. Puis en fait, la compagnie va être achetée puis rachetée ensuite. Donc, là, on se questionne : qu'est-ce qui arrive si jamais on n'a plus de support? Parce que là, ça pourrait être embêtant d'avoir des problèmes. Mais il faut aussi réaliser que si c'est des systèmes de 30 ans, ça fait un petit peu... ça fait quand même assez longtemps qu'on vit avec, la probabilité d'un problème majeur est là, mais elle n'est pas énorme. Il ne demeure pas moins que c'est un risque d'affaires quand même. Donc, les Gartner de ce monde recommandent d'en sortir avant 2016. O.K. Ça fait que là, on chemine, on chemine. Là, on constate aussi qu'il n'y a pas seulement un problème de désuétude technologique; les systèmes qui permettent de contrôler l'accès au réseau routier, donc le permis, l'immatriculation, ils ont aussi – comment je pourrais dire? – ils ont été conçus de façon très monolithique, ils sont tous pris ensemble, ils ont... ils sont attachés. Pensez à l'image d'un plat de spaghetti que vous sortez du congélateur, là. Commencer à extirper quelque chose de ça, ce n'est

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 pas facile, là, O.K., ça fait que c'est... ça a été
2 développé avec les années, mais là, c'est pris
3 ensemble puis il n'y a pas moyen de faire
4 grand-chose. Donc, comment on fait pour se sortir de
5 là? Puis surtout, on n'est plus capable d'ajouter
6 facilement des nouvelles choses. Ça fait que les
7 besoins clients, on est un peu en retard, là. Donc,
8 le deuxième problème qu'on a, c'est un problème de
9 désuétude fonctionnelle.
10 Les autres systèmes... bon, là, j'ai illustré avec
11 des tartes en bas qui sont extraites de l'appel
12 d'offres, les poids relatifs de ces systèmes-là,
13 parce que c'est super important pour plus tard. On
14 voit que, par exemple, le fonds d'assurance, qui est
15 FA, puis ARR, qui est l'accès au réseau routier
16 pèsent pour à peu près les deux tiers de tout le
17 patrimoine applicatif que la Société a. Donc, c'est
18 majeur. À côté, dans le centre, on a le contrôle
19 routier. Le contrôle routier a été développé vers
20 milieu, fin des années 90, c'est des systèmes plus
21 récents, ça répond aux besoins. Oui, ça a peut-être
22 besoin d'un petit rajeunissement, mais ce n'est pas
23 un gros problème. Finalement, il y a d'autres
24 systèmes, des systèmes... comme les systèmes
25 comptables qui sont des systèmes de soutien à

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 l'organisation, des systèmes applicatifs communs,
2 parce que quand on fait du développement puis qu'on
3 comprend qu'on peut réutiliser quelque chose quelque
4 part, on le fait pour tout le monde. On ne le fait
5 pas juste pour une ligne d'affaires ou l'autre. Donc,
6 ces systèmes-là sont relativement à jour, sauf pour
7 le comptable qui est vieillissant lui aussi. Sauf que
8 vous comprenez que la SAAQ, elle a une capacité
9 limitée. Le focus, c'est quoi? C'est le deux tiers
10 des applications qui sont à risque. Et là, c'est là
11 qu'on constitue le plan de pérennité.

12 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

13 Parfait. Et le plan pérennité, c'est quoi? Si on
14 passe à la diapositive suivante.

15 **M. GILLES GAGNON :**

16 Donc, le plan pérennité, c'est ce que la SAAQ
17 développe comme mesure pour prendre en charge cette
18 désuétude-là. Donc, c'était un plan qui court sur 10
19 ans. C'était un gros plan, 364 millions. Il faut
20 comprendre que sa portée est limitée, parce que quand
21 on va parler de CASA, ce n'est plus la même chose,
22 là, la portée du plan, c'est vraiment réparer les
23 deux tiers des systèmes qui sont brisés. Donc, faire
24 la conversion technologique, voulant dire... vu que
25 c'est le système de base de données qui est désuet,

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 il faut convertir les données. Sauf que dès qu'on
2 convertit les données, les programmes qui y accèdent,
3 ils ne seront plus capables d'aller les chercher. Ça
4 ne marche pas pareil, les nouvelles façons puis les
5 anciennes façons. Donc, on va ajuster les programmes.
6 Ce qu'on a prévu, c'est d'utiliser des technologies
7 qui font des conversions automatisées. Vous avez
8 entendu parler du bogue de l'an 2000; depuis ce
9 temps-là et avant, il y a des outils qui peuvent
10 balayer des programmes puis faire des transformations
11 qu'on va avoir programmées d'avance, puis là, bien,
12 ça peut faire la conversion. Maintenant, ça ne marche
13 pas à 100 %. On a prévu faire des ajustements manuels
14 si c'est requis. Donc, là, on a prévu faire ça en
15 deux temps. D'abord, on va faire la conversion
16 technologique puis des données des deux domaines
17 fonds d'assurance et le CSR, là, l'accès au réseau
18 routier. Puis ensuite, puisque c'est le permis
19 immatriculations qui sont les plus mal en point, on
20 va le rénover. Pourquoi on fait ça? C'est qu'on
21 comprend que nos systèmes – c'est le fameux spaghetti
22 de tantôt – si, d'un coup sec, on essaie de tout
23 changer ça, on a des risques. Si on convertit et
24 qu'on met une structure de base de données qui est
25 plus moderne, ça va nous permettre que des nouveaux

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 programmes accèdent les données en même temps que les
2 vieux systèmes. Mais les vieux systèmes convertis, on
3 s'entend. Donc, c'est ça le plan un peu, là. Puis ça
4 dure 10 ans parce que la SAAQ est très consciente de
5 sa capacité à réaliser. À ce moment-là, avant de
6 commencer ce plan-là, à peu près les deux tiers des
7 sommes que la SAAQ va mettre en informatique, ça va
8 être seulement pour le récurrent, s'assurer du
9 fonctionnement des choses. On parle à peu près d'une
10 soixantaine de millions. Puis l'autre tiers, bien,
11 c'est pour de l'amélioration, mais surtout de
12 l'investissement, si on veut. Donc, là, ça fait des
13 années que la SAAQ budgette des quantités X pour ses
14 investissements, mais ne réussit pas à les réaliser.
15 Souvent, on va aller à 80 %, 90 %. C'est bon, mais on
16 voit qu'il y a une différence entre la planification
17 puis la réalisation. Ça fait que là, on sait qu'on ne
18 peut pas ingérer des choses qui pèsent 364 millions
19 d'un coup sec. Comme je vous disais tantôt, là, on y
20 allait au rythme d'à peu près 30 millions par année.
21 Donc, ce qu'on pense, c'est : les investissements
22 qu'on prévoit déjà d'avance, ce qui s'appelle le plan
23 d'investissement régulier, bien, quand le plan de
24 pérennité va atteindre sa vitesse de croisière, on va
25 les diminuer pour lui faire de la place. Ce qui fait

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 quand même qu'on va avoir des investissements à
2 hauteur de peut-être une soixantaine de millions par
3 année, quand on regarde le diagramme, là, à droite,
4 là. Donc, là, on envisage du développement maison
5 parce qu'on est en maîtrise. On veut une approche
6 très conventionnelle. C'est des vieux systèmes, on
7 les connaît. La mise en oeuvre va être SAAQ. S'ils
8 ont besoin, ils vont utiliser les services de
9 consultants, mais c'est la SAAQ qui décide de tout,
10 puis ça va être essentiellement des bras qu'on va
11 aller chercher. On met en place un bureau de projet,
12 on commence les travaux en 2012, puis comme je disais
13 tantôt, là, il faut comprendre que ça cohabite avec
14 les investissements qui étaient déjà prévus. On
15 n'arrête pas le reste, là, de la SAAQ, mais on le
16 module pour être capable d'absorber – excusez-moi –
17 la patente, là.

18 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

19 O.K. Puis juste... j'aimerais revenir juste sur la
20 conversion de données, là, puis votre parallèle avec
21 le bogue de l'an 2000. Donc, si je comprends bien,
22 c'est que quand je convertis des données en vue de
23 m'adapter à des logiciels plus modernes, ce n'est pas
24 comme prendre un document en format Word puis le
25 transformer en PDF, c'est-à-dire que les mêmes

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 données sont juste mises sous un format différent.
2 Là, il se peut que je doive générer des nouvelles
3 données. Donc, par exemple, nos systèmes
4 fonctionnaient avec juste la dizaine et l'unité pour
5 les années avant l'an 2000, hein? On parlait de 1980,
6 81.

7 **M. GILLES GAGNON :**

8 Oui.

9 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

10 Puis au 1^{er} janvier de l'an 2000, il a fallu comme
11 rajouter un 20 devant toutes nos...

12 **M. GILLES GAGNON :**

13 Oui.

14 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

15 Les milliers et les centaines. Et donc, il a fallu
16 convertir nos données pour rajouter le « 19 » devant
17 toutes les données qui concernaient les années
18 antérieures à l'an 2000, puis il fallait, en
19 parallèle, développer des nouveaux logiciels qui
20 allaient pouvoir supporter les milliers et les
21 centaines. Donc, c'est un peu ce que vous dites.
22 Quand on transforme des données, des fois, il faut en
23 ajouter, puis ensuite, il y a de développer les
24 logiciels qui vont permettre de lire toutes les
25 données qu'on a créées.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **M. GILLES GAGNON :**

2 C'est même plus complexe que ça, parce que la
3 structure des données...

4 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

5 [Inaudible].

6 **M. GILLES GAGNON :**

7 Oui, c'est très très différent!

8 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

9 Vous allez en rajouter une couche!

10 **M. GILLES GAGNON :**

11 Oui. Bien, pour vous donner une image...

12 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

13 Allez-y.

14 **M. GILLES GAGNON :**

15 ... les anciens systèmes, il fallait savoir où sont
16 les données, si on veut. Le programme, il déterminait
17 à quel endroit il était puis il se promenait dans les
18 données. Il naviguait là-dedans. Ça fait qu' imaginez
19 que vous avez un dossier dans lequel vous mettez
20 toutes les choses, il faut trouver le dossier, mais
21 une fois qu'on l'a trouvé, après, on se promène dans
22 le dossier. Les nouvelles technologies, ça ne marche
23 pas comme ça. C'est plutôt... imaginez que tout est
24 dans un classeur, puis vous demandez... le classeur
25 est intelligent. Vous lui demandez « je veux avoir

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 quelque chose qui est bleu », « je vais avoir le 28^e
2 item de telle chose », puis le système va aller le
3 chercher. Ça fait que la première différence, c'est
4 que bien sûr, le programme va être ajusté en
5 conséquence, là, il fallait qu'il navigue lui-même
6 versus il laisse le système décider pour lui de :
7 c'est quoi le meilleur chemin pour aller trouver la
8 donnée? Ça fait que ça, c'est déjà très différent.
9 Mais il y a aussi que c'est très optimisé quand on
10 parle du vieux système versus le nouveau système,
11 parce que le vieux système, on s'en va direct où la
12 donnée, là. Ça fait que quand on fait ces
13 conversions-là, il faut une grande prudence. Puis
14 ensuite, imaginez toujours l'image de dossier,
15 l'information, par exemple, votre nom, votre adresse
16 pourrait apparaître dans plusieurs dossiers. O.K. Ça
17 fait qu'il y a de la redondance de données. Ça fait
18 que la structure n'est pas du tout la même que
19 d'avoir tout placé dans le classeur, mais là... *pus*
20 cette notion de dossier-là, si vous voulez. Ça fait
21 qu'il va y avoir des choses à arranger, forcément, en
22 faisant la conversion de données, parce qu'il y a des
23 choses qui ne peuvent pas vivre dans le nouveau
24 modèle. Ça fait que oui, on va ajouter des choses, on
25 va restructurer des choses puis on va être forcés de

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 faire un certain nettoyage.

2 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

3 Parfait.

4 **M. GILLES GAGNON :**

5 Puis on va ajuster les programmes en conséquence.

6 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

7 C'est ça. Puis je me permets d'insister à ce stade-ci
8 pour placer cette notion-là, parce qu'on connaît la
9 fin de l'histoire, donc on sait que cet enjeu de la
10 conversion de données va revenir dans notre histoire.
11 Le bloc... euh, le « bloc », le plan de pérennité,
12 comme je l'ai mentionné tout à l'heure, était un
13 programme prévoyant différents projets, et on n'a pas
14 appelé ça des projets, on a appelé cela des blocs.
15 Donc, pouvez-vous nous présenter la structure par
16 bloc du plan de pérennité?

17 **M. GILLES GAGNON :**

18 En fait, c'est même plus complexe que ça. On a trois
19 niveaux. Donc, on a deux volets...

20 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

21 [Inaudible] la pause, moi là, si vous continuez!

22 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

23 Non non, mais on y arrive. On est à deux diapos de la
24 pause, Monsieur le commissaire!

25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **M. GILLES GAGNON :**

2 Je vais essayer d'être gentil.

3 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

4 Il faut que je continue à suivre, moi là! Non, je
5 vous taquine, allez-y.

6 **M. GILLES GAGNON :**

7 Donc, on a comme deux gros volets. On a expliqué
8 tantôt qu'il y avait un problème de désuétude
9 technologique, on veut y remédier le plus vite
10 possible. On dit que c'est 2016, bon, bien, on va
11 essayer de convertir les données le plus vite
12 possible. Ça, c'est le volet conversion; puis il y a
13 un autre volet, qui est le volet rénovation. Le volet
14 rénovation, il porte seulement sur le permis
15 l'immatriculation. Dans le volet rénovation, on veut
16 changer complètement la façon de travailler, répondre
17 à des nouveaux besoins d'affaires, on a besoin de
18 mettre aussi des fondations technologiques. O.K. Ça
19 fait que là, on a subdivisé le volet rénovation en
20 blocs pour cette raison-là. Ça a fait qu'il y a des
21 blocs de nature technologique, ce qui est plutôt
22 bleuté dans la partie droite, là, et on a les blocs
23 qui sont plus de type affaires, qui sont alignés dans
24 les missions. Donc, là, on a... en jaune, ça. Ça fait
25 qu'il a huit blocs qui sont explosés dans la partie à

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 droite, puis là, vous allez pouvoir reconnaître
2 justement des éléments qui sont dans le permis
3 l'immatriculation, puis plus tard, vous allez pouvoir
4 faire le parallèle, c'est pas mal, pas mal la L2. Pas
5 tout à fait, là, mais ça ressemble beaucoup. O.K.
6 Donc, c'est un découpage comme ça avec des blocs qui
7 vont être autorisés par le CA. On prévoit qu'avant le
8 lancement de chaque bloc, on va demander les
9 autorisations requises. Chaque bloc est donc une
10 entité qui est supposée d'être plutôt indépendante.
11 Ça, c'est la théorie. Puis le bloc on va le
12 subdiviser en projets, le projet étant extrêmement
13 bien délimité, puis là, on peut donner un projet à
14 une compagnie X, un projet à une compagnie Y, puis le
15 projet Z, on le fait à la SAAQ. Mais tout ça dans une
16 vision unique. Ça fait que ça, c'est le découpage. Il
17 y a aussi la conséquence qu'on disait tantôt qui est
18 plus difficile à suivre parce que c'est un plan qui
19 a... en fait, un programme, puis là, ce niveau de
20 subdivision là, quand on arrive à un projet, ça
21 pourrait passer sous le radar des gens qui
22 surveillent les grands projets, là.

23 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

24 Parfait. Et finalement...

25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **M. GILLES GAGNON :**

2 Ah, j'ai oublié de dire un élément important, je
3 pense.

4 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

5 Allez-y.

6 **M. GILLES GAGNON :**

7 Il y en a un que j'ai entouré en bas, le bloc H. Le
8 bloc H – c'est très poétique comme nom – couvre tous
9 les aspects financiers liés avec le permis
10 l'immatriculation. Donc, quand on se présente en
11 point de service puis qu'on paie notre permis, il y a
12 un système qui s'appelle la perception qui va être
13 activé, si on veut. Ça fait qu'il faut rénover tout
14 ça. Ça fait que l'idée étant : on va arranger ça puis
15 on va parler au système financier qui est centralisé.

16 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

17 Parfait. Finalement, on l'a mentionné, le VPTI,
18 monsieur Malenfant, arrive pendant la première
19 planification stratégique alors qu'on a débuté
20 l'exécution du plan de pérennité. Donc, si on va à la
21 diapositive suivante – et juste avant... ce sera la
22 dernière chose avant la pause, Monsieur le
23 commissaire, si vous permettez – pouvez-vous nous
24 préciser, monsieur Gagnon, où en est l'exécution du
25 plan et comment se porte l'exécution du plan de

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 pérennité?

2 **M. GILLES GAGNON :**

3 O.K. Donc, en 2014, je vais commencer par la partie
4 du bas. La partie du bas, c'est essentiellement les
5 éléments de fondation puis l'encadrement. Donc, on a
6 commencé à réfléchir à comment on va faire la
7 rénovation, mais on est seulement dans la réflexion.
8 O.K. Puis là, bien, les blocs courent en parallèle,
9 puis quand vous voyez ce qui a été appelé un
10 « bonhomme baboune », bien, ça suggère qu'il y a un
11 petit problème, le problème étant qu'il y a des
12 délais. O.K. Mais vous comprenez qu'aussi, dans une
13 démarche de 364 millions, qui est quelque chose qui
14 est du jamais vu, le délai est une possibilité. Donc,
15 si on va vers le haut plutôt, la partie conversion,
16 celle qui doit nous mettre à l'abri du fameux
17 fournisseur qui pourrait se retirer du marché, ça
18 roule. On a mis le focus sur la partie du fonds
19 d'assurance, mais on a différents problèmes, le plus
20 gros étant les retards. On a eu de la misère à
21 trouver des ressources, on a eu de la misère à
22 maîtriser les outils. Mais là, là, ça va quand même
23 bien en termes technologiques, mais ça va moins bien
24 en termes de délais. Finalement, on pense qu'on ne
25 finira pas en 2015, mais plutôt en 2016. La partie

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 conversion ARR a un crochet vert comme si tout allait
2 bien, simplement par le fait qu'elle est moins
3 avancée. Donc, elle n'a pas encore subi de retard
4 significatif à ce moment-là.

5 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

6 Parfait. Puis on comprend que ce n'est pas votre
7 choix, les « bonhommes baboune » et les crochets,
8 c'est un extrait d'une présentation qui a été faite
9 au comité directeur du plan de pérennité en 2014.

10 **M. GILLES GAGNON :**

11 Tout à fait.

12 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

13 Parfait. Donc, ça mettrait fin à la genèse et ça
14 serait un bon moment de prendre la pause.

15 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

16 Absolument. Donc, 20 minutes de pause.

17 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

18 Merci.

19

20 **(10 h 26 - SUSPENSION DE L'AUDIENCE)**

21 **(10 h 49 - REPRISE DE L'AUDIENCE)**

22

23 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

24 Reprise de l'audience.

25 Vous pouvez vous asseoir.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 Merci. Alors, nous reprenons avec l'évolution de la
3 vision, donc, on est toujours, là, préprojet... bien,
4 on s'en va vers CASA, donc comment a évolué la
5 vision.

6 Madame Giguère, donc pendant ce temps, si je
7 comprends bien, là, le gouvernement du Québec avait
8 tenté d'organiser la coordination et la supervision
9 des fonctions TI par l'adoption de la LGGRI, et donc,
10 la Société a réagi à cette... la création de cette
11 loi-là, pouvez-vous nous expliquer comment?

12 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

13 Oui. Donc, si on se souvient, là, je vous ai
14 mentionné que c'était quand même une préoccupation
15 pour la Société, là, cette loi qui est arrivée en
16 2011, donc, en février 2014, on s'est présentés au
17 Conseil du trésor avec une demande de dérogation à
18 l'article 16 des règles relatives aux demandes
19 d'autorisation des projets, ce qu'on voulait, c'est
20 être en mesure de désigner soi-même son autorité
21 interne en matière de TI, donc on demandait de
22 remplacer, là, le dirigeant d'organisme et le DPI par
23 des personnes autorisées de la SAAQ.

24 Donc, on a eu une réponse positive à notre requête et
25 qu'est-ce qui s'est passé à la SAAQ, au lieu de

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 désigner l'autorité interne en matière de TI, la PCD,
2 on a décidé de donner ce titre-là au VPTI de
3 l'époque, là, donc, c'est monsieur Malenfant.

4 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

5 Parfait. Peut-être juste, par contre, nous donner une
6 idée temporelle de cette démarche-là, si le CT est
7 adopté en février 2014, quand est-ce qu'on a commencé
8 à penser qu'on voulait cette dérogation-là puis qu'on
9 a travaillé le dossier?

10 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

11 C'est...

12 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

13 En fait, je pense qu'on...

14 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

15 Oui. C'était très intéressant comme question,
16 effectivement. Je n'ai pas de... le premier, là,
17 disons, document qui a été rédigé, mais on peut voir,
18 là, à la quantité d'informations qui est inscrite que
19 ce n'est pas un document qu'on peut produire à
20 l'espace de deux semaines, là, il y a énormément de
21 travail et aussi les juristes passent sur le
22 document, là, donc on peut parler de quelques mois de
23 travail facile, là minimalement, c'est assez complet,
24 là, comme demande. Et il faut se souvenir aussi qu'on
25 doit toujours passer par le conseil d'administration

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 pour aller chercher ces autorisations-là et, par la
2 suite, le ministre, donc on ne fait pas du PCD
3 directement au Conseil du trésor, là, donc il y a
4 quand même plusieurs étapes, là...

5 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

6 C'est plus...

7 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

8 ... ça fait que c'est un processus qui est quand même
9 assez substantiel.

10 J'aimerais toutefois peut-être ramener un peu la
11 lumière, là, sur ce CT-là précisément, parce que ça
12 donne énormément de... disons, là... de
13 responsabilité au CA, hein, ça retourne... la
14 responsabilité se retourne beaucoup à l'interne de la
15 SAAQ, donc le CA et la direction deviennent vraiment
16 responsables de démontrer que les allègements qu'on
17 va chercher ne viendront pas compromettre la saine
18 gestion, là, qu'on a de nos TI, et on devra aussi
19 approuver une politique-cadre en matière de
20 gouvernance et de gestion des RI, cette politique-là
21 sera déposée au conseil d'administration, là, en
22 avril suivant, donc, à l'interne, ça va quand même
23 assez bien parce qu'on avait fort probablement déjà
24 en tête la politique.

25 L'autre élément qui a retenu mon attention, là – d'un

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 point de vue décision politique – c'est le décret qui
2 est arrivé le 26 mars 2014, ça fait que ça, on en a
3 aussi entendu amplement parler. Moi, ici, ce que je
4 veux mettre en lumière, c'est que c'est une décision
5 politique très forte et elle accorde à la SAAQ
6 davantage d'autonomie dans la gestion de ses projets
7 stratégiques. Encore une fois, on retourne beaucoup
8 de responsabilités à l'intérieur de la Société et
9 au... principalement au conseil d'administration et
10 au PCD, donc, en cas de dérive, la lumière peut se
11 porter vers eux.

12 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

13 Puis vous vous rappellerez, Monsieur le Commissaire,
14 vous avez posé la question à la représentante du MCN
15 dans la première phase de nos travaux, « Est-ce
16 qu'une telle dérogation avait été accordée depuis et
17 dans quelles circonstances le feriez-vous? », et la
18 réponse avait été : « On ne l'a jamais accordée, puis
19 je ne vois pas dans quelles circonstances on pourrait
20 accorder ce genre de dérogations là ».

21 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

22 Très bien.

23 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

24 Madame Giguère, vous nous avez dit avant la pause que
25 madame Tremblay avait donné le mandat à monsieur

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 Malenfant, à son arrivée, de poser un diagnostic sur
2 l'état de la VPTI et du plan de pérennité.

3 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

4 Oui.

5 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

6 Qu'est-ce qui est ressorti de ce diagnostic-là?

7 On peut passer à la diapositive suivante.

8 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

9 Oui, effectivement, mais je vous ai vendu un peu le
10 punch de... parce que j'en ai donné un petit bout
11 avant la pause, et je pense qu'on connaît toute
12 l'histoire aussi, donc, je répète brièvement, au
13 niveau de notre fonction TI, on avait des axes, là,
14 où... de travail où on était moins performants, entre
15 autres l'architecture et... d'entreprise et la
16 gestion par processus et la dépendance aux ressources
17 externes, donc notre propre expertise interne.
18 L'autre élément, c'est au niveau du diagnostic
19 lui-même, bien, on est arrivés à la conclusion que ce
20 n'était pas le plan qui nous permettait de nous
21 porter dans notre vision stratégique, donc, à partir
22 de ce moment-là, donc on est à la... décembre 2014,
23 on a donné un go officiel à monsieur Malenfant
24 d'aller explorer l'option du PGI.
25 C'est un travail de longue haleine qui s'est fait,

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 mais je... un travail de longue haleine, ça s'est
2 fait tout le long en deux mille... c'est en 2013
3 qu'on lui a donné le go, là, puis ça s'est fait en
4 2014, pardon, donc, il y a eu une collaboration à
5 faire TI et SAP; SAP a collaboré dans les travaux
6 compte tenu du fait qu'on avait déjà un contrat signé
7 avec eux, et il... Gilles, monsieur Gagnon, là,
8 pourra vous donner plus d'explications sur ce qui en
9 est sorti, là, de ces travaux-là.

10 Ce qu'on peut se poser comme questions en matière de
11 gouvernance, au moment où on a commencé à explorer le
12 PGI, c'est vraiment la capacité de... du comité de
13 direction et du conseil d'administration d'être
14 capables de faire un arbitrage de priorités, parce
15 qu'on va voir que dans notre travail qu'on fait, la
16 priorisation qu'on va lui donner par rapport au PGI,
17 par rapport aux urgences des requis, versus ce qu'on
18 avait au plan de pérennité, on est... je ne dirais
19 pas diamétralement opposés, là, mais on n'est pas
20 très loin d'être à l'opposé.

21 L'autre chose aussi que je voulais dire, quand on
22 travaille sur un... explorer un PGI, ça demande des
23 ressources. Je n'ai pas trouvé, là, de preuve à ce
24 que je vais avancer, mais c'est seulement, là, un
25 témoignage personnel que je fais, c'est que les

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 ressources qu'on prend pour faire le PGI, bien, à ce
2 moment-là ne se trouvent pas – certainement pas à
3 travailler sur le plan de pérennité.

4 Donc, ça se peut qu'on ait eu aussi une
5 cannibalisation des ressources, et on le sait que
6 déjà, pour le plan pérennité, on avait un défi
7 d'avancer parce qu'on avait un manque de ressources.

8 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

9 Si on se tourne vers les TI, monsieur Gagnon, on a
10 souvent associé l'idée d'un PGI à monsieur Malenfant
11 dans la preuve, même... c'est certain que c'est lui
12 qui reçoit le mandat d'explorer les possibilités du
13 PGI, mais qu'en est-il de l'idée, quand a-t-elle
14 commencé à germer, cette idée d'avoir un PGI à la
15 Société?

16 **M. GILLES GAGNON :**

17 En fait, le « quand » est difficile à situer, mais on
18 a beaucoup d'indices que dans le passé, il y avait
19 des gens qui préféraient utiliser un PGI.

20 En 2008, la SAAQ a acquis une petite solution SAP
21 pour la facturation des municipalités, puis il y a eu
22 des présentations pour essayer de montrer comment on
23 pouvait élargir la portée de ça, comment... qu'est-ce
24 que ça pouvait faire puis comment on pouvait
25 l'élargir; c'est resté lettre morte, là, on n'a pas

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 fait plus que ça.
2 En 2010, là, les gens des finances, côté TI, pas côté
3 client, les gens qui s'occupent des systèmes de
4 finances, ils démontrent que leur système
5 vieillissant serait bien servi par un PGI, tout
6 progiciel, mais en particulier un PGI, puis là, ils
7 essaient de faire la démonstration qu'on pourrait en
8 faire plus aussi, parce que le PGI, il répond à des
9 besoins plus larges.
10 Donc, les gens de finances, ils estiment qu'ils sont
11 au coeur des activités de la SAAQ puis qu'il y a
12 différentes choses qui gravitent autour. Justement,
13 là, le diagramme – c'est très petit, je suis désolé,
14 là, c'était surtout pour montrer les références, là –
15 il y a un diagramme en bas qui montre des blocs, là,
16 qui sont du financier, qu'on voit que ça vient d'un
17 peu partout. O.K. Ça fait qu'en 2010, il y a une
18 partie de la SAAQ... une partie des ressources de la
19 SAAQ qui pense qu'un PGI fait une bonne idée, mais
20 pour plus large que les finances, on fait une
21 présentation à monsieur Léveillé, monsieur Léveillé,
22 non, un PGI, pas pour le moment. O.K. Bien, en tout
23 cas, on n'a pas le... non, pas « pour le moment »,
24 mais on sait qu'il ne s'est rien passé ensuite.
25 En 2013, monsieur Malenfant arrive. Je vous

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 expliquais tantôt que quand on a fait de la place
2 pour le plan de pérennité, on a modulé le plan
3 d'investissement régulier de manière à limiter
4 l'investissement, on a poussé les choses un peu plus
5 loin, notamment le rajeunissement ou la modernisation
6 financière, mais là, on voit un changement dans les
7 priorités, là, on veut rénover le financier, ça fait
8 que là, on se retrouve avec deux plans; le plan de
9 pérennité et le plan d'investissement régulier qui
10 vont toucher des volets différents du financier. Là,
11 il y a une réflexion qui se fait, on arrive à la
12 conclusion quand même logique que ça serait le fun de
13 mettre en commun au moins une réflexion, ensuite
14 peut-être même acheter un outil qui va répondre aux
15 besoins des deux, puis là, bien, on se retrouve avec
16 un bloc H, celui-là que je vous ai mentionné tantôt
17 dans le plan de pérennité, qui va se trouver à faire
18 ça. Il va faire la réflexion puis ça va aller jusqu'à
19 l'acquisition. Puis ensuite, il va mettre les
20 fondations qu'il faut pour faire fonctionner le plan
21 de pérennité.
22 Là, il va faire un appel d'intérêt pour confirmer que
23 ça a du bon sens d'utiliser un progiciel en général
24 puis peut-être un PGI en particulier. Ça fait que là,
25 il se trouve à avoir un appel d'intérêt qui sort.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 L'appel d'intérêt a un focus financier.

2 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

3 On... vous remarquez que cet appel d'intérêt là est
4 un point de bascule dans la... les perspectives qu'on
5 peut avoir de... pour un tel PGI. Donc, si on va à la
6 diapositive suivante, vous nous tracez le avant et le
7 après.

8 **M. GILLES GAGNON :**

9 Oui, c'est ça. Ça fait qu'effectivement, l'appel
10 d'intérêt devient un point de bascule. On a demandé
11 aux fournisseurs qu'est-ce qu'ils pouvaient faire
12 pour des fonctions financières, mais on découvre
13 qu'on peut faire plus. Ça fait qu'à gauche, on a un
14 peu le point de vue qu'on avait avant l'appel
15 d'intérêt. Donc, avant l'appel d'intérêt, on dit :
16 « On va faire du développement maison. » Un PGI,
17 c'est la flèche verte, ça a du bon sens, mais pour
18 certaines choses spécifiques, pas pour tout; pour des
19 choses spécifiques, comme par exemple pour les
20 fonctions financières, pour des fonctions qui sont
21 plus aussi horizontales. La gestion du client, par
22 exemple. Ça fait que oui, un PGI, ça se pourrait. Par
23 contre, un PGI pour le contrôle... voyons, l'accès au
24 réseau routier, non, ça, ce n'est pas une bonne idée,
25 parce qu'il y a un cadre réglementaire, légal, qui

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 évolue, puis le PGI, il n'y a rien de spécifique
2 comme ça, ça fait que c'est forcément beaucoup
3 d'adaptation. Ça fait que ça, c'est la position 2013
4 avant l'appel d'intérêt, si on veut.
5 L'appel d'intérêt se fait. Là, on voit qu'il n'y a
6 pas juste le PGI – je vous ai expliqué tantôt dans
7 mes définitions que des fois on appelle les choses
8 par un autre nom, là – le PGI, maintenant, c'est
9 devenu un paquet d'affaires qui pourrait faire un
10 paquet d'affaires. Puis là, entre autres, on pourrait
11 régler des cas comme la gestion de la relation avec
12 le client. Il y a des logiciels spécifiques pour ça.
13 On peut s'occuper de gérer les communications, on
14 peut gérer les canaux de communication avec les
15 clients, avec les partenaires, tout ça. Donc, le PGI
16 peut répondre à un ensemble de choses, pas juste le
17 financier. Et là, on va même un peu plus loin :
18 peut-être que ça pourrait faire pour le permis
19 l'immatriculation. Donc, l'idée germe qu'il faudrait
20 faire un positionnement puis déterminer s'il y en a
21 assez dans un PGI pour pouvoir faire ce qui était
22 prévu dans le plan de pérennité. Il ne fait pas
23 oublier que le focus du plan de pérennité, c'était
24 vraiment le fonds d'assurance et le permis
25 l'immatriculation; pas les finances. Mais là, on

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 dit : « Ah, peut-être qu'il pourrait faire plus. »

2 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

3 Et donc, ce positionnement PGI, là, vous l'illustrez
4 à la diapositive suivante?

5 **M. GILLES GAGNON :**

6 Oui, c'est ça. Ça fait que là, on a un peu les
7 objectifs du positionnement en PGI. Là, c'est
8 intéressant. Là, on voit vraiment que la vision
9 évolue. Non seulement « c'est intéressant un PGI »,
10 mais là, c'est intéressant en termes de portée, là.
11 Ça peut aller... oui, ça peut répondre aux besoins
12 qu'on a déjà identifiés et ça peut aller plus loin.
13 Par exemple, il n'y a jamais été question d'une
14 rénovation du fonds d'assurance, mais pourquoi pas?
15 Avec un PGI, on a des modules d'assurance, ça fait
16 qu'on pourrait faire ça. Donc, un PGI, ça peut servir
17 à autre chose que du financier. On élargit la portée
18 du PGI, et là, on songe – n'oubliez pas que le bloc H
19 est responsable de l'acquisition d'une solution pour
20 les finances en général, mais pourquoi pas faire un
21 appel d'offres qui est élargi en conséquence? Ça fait
22 que là, on est là.

23 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

24 Parfait. Et donc, une fois qu'on se... on envisage
25 cette idée de PGI, on se lance dans ce qu'on a appelé

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 « l'exercice d'appariement » – c'est bien ça? – entre
2 nos...

3 **M. GILLES GAGNON :**

4 Oui.

5 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

6 ... besoins et la capacité d'un PGI d'y répondre.

7 **M. GILLES GAGNON :**

8 Oui. Ça fait que l'appariement...

9 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

10 C'est la diapositive suivante, je m'excuse.

11 **M. GILLES GAGNON :**

12 L'appariement, en fait, c'est d'examiner ce qu'on
13 fait, en termes de fonction, puis de voir s'il y a
14 l'équivalent ou proche dans un PGI. Ça fait que quand
15 c'était pareil, bien, on a un appariement parfait;
16 sinon, bien, il faut identifier les écarts. Donc, là,
17 vous voyez pour la première fois une fameuse
18 citrouille qui a deux niveaux. On va revenir souvent
19 sur la citrouille, ça fait que c'est...

20 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

21 Elle n'est juste pas orange, la citrouille, c'est
22 juste...

23 **M. GILLES GAGNON :**

24 Oui, c'est une drôle le citrouille, celle-là. Il y a
25 deux niveaux dans cette citrouille-là : la partie

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 bleue, c'est des choses qui peuvent être couvertes
2 uniquement par paramétrisation du PGI. Donc, on ne
3 parle pas de développement normalement, là, on parle
4 vraiment des microajustements, là, changer un
5 en-tête, un exemple, ce serait un exemple
6 d'adaptation qu'on ferait, là. Mettre des logos.
7 T'sais, on parle de quelque chose de léger. De
8 l'autre côté, en vert, c'est des éléments qui
9 nécessitent du développement. Donc, là, la diapo que
10 vous avez là, c'était un comité utilisateur avec des
11 gens d'affaires accompagnés de gens d'informatique à
12 l'architecture d'entreprise. Ces gens-là discutent
13 ensemble puis passent en revue un ensemble de choses,
14 et notamment, on passe en revue quatre scénarios
15 d'affaires qu'ils appellent. Donc, là, on reviendra
16 tantôt sur les scénarios d'affaires, mais il y en a
17 quatre qui portent spécifiquement sur le permis et
18 l'immatriculation. Donc, comment ça marche, par
19 exemple, là, d'attribuer un permis à quelqu'un, de...
20 puis là, bien, les gens qui sont là, ils identifient
21 qu'il y a des développements significatifs qui
22 seraient à prévoir. Il y a des choses, là, que ça ne
23 marchera pas tout seul, là. Exemple, qu'il va falloir
24 extensionner le modèle de données. Le PGI, là, c'est
25 le coeur de son fonctionnement, là, mais il n'y aura

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 pas de place pour toutes les données spécifiques à la
2 SAAQ, dans un modèle générique; ça fait qu'il va
3 falloir faire ça. Ensuite, la SAAQ a des équipements
4 spécialisés, des logiciels spécialisés. Quand vous
5 pensez au permis avec photo, il est produit avec un
6 poste spécifique, il n'y a pas de ça dans le PGI non
7 plus, ça fait qu'il va vouloir faire un lien avec ça.
8 Ensuite, la SAAQ fait des échanges avec plus de 1 400
9 partenaires. Bien, le PGI, oui, il est capable de
10 faire des échanges, mais on comprend que chaque
11 partenaire pourrait avoir sa recette. Il n'y a pas
12 1 400 recettes, mais il y a quand même beaucoup de
13 recettes. Enfin, il y a des règles d'affaires plutôt
14 spécifiques que c'est probablement beaucoup plus
15 compliqué qu'une simple configuration dans le PGI. Ça
16 fait que, de façon générale, on estime qu'il y a des
17 besoins spécifiques, là, qui feraient qu'il y a
18 besoin de développement. À ce moment-là, on parle à
19 peu près moitié-moitié, dans le fond.

20 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

21 Parfait. Et il y a d'autres réserves qui sont émises
22 par ces mêmes comités utilisateur, qu'on voit à la
23 diapositive suivante?

24 **M. GILLES GAGNON :**

25 Oui. Donc, les gens du premier comité utilisateur, ce

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 qu'ils disent, là, on est tout de suite après l'appel
2 d'intérêt, la première partie, ils voient qu'il y a
3 des choses qui pourraient être à développer.
4 Peut-être, vous me pardonneriez ce jugement-là, mais
5 la phrase qu'ils ont écrite n'est pas claire, là,
6 mais je l'ai résumée. Le contexte d'affaires du
7 permis puis de l'immatriculation, ça pourrait
8 demander des travaux qui sont complexes, puis quand
9 on fait des travaux complexes, genre du développement
10 dans un PGI, c'est au moins aussi compliqué que quand
11 on fait du développement maison. C'est ça leur
12 constat. C'est important parce que ce message-là, il
13 ne sera pas toujours présent quand on va présenter
14 l'appariement.

15 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

16 Parfait. Puis on arrive donc à la conclusion, si on
17 va à la diapositive suivante?

18 **M. GILLES GAGNON :**

19 Bien, ça, c'est la fin pas mal...

20 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

21 Ah oui, c'est la visite, ça, pardon. Oui.

22 **M. GILLES GAGNON :**

23 Oui, c'est ça, c'est la fin pas mal du positionnement
24 PGI. On a visité des clients puis on a constaté qu'il
25 n'y avait pas beaucoup de clients qui avaient des

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 services de type... services à la clientèle qui
2 avaient été mis dans un PGI, dans un PGI. Puis encore
3 moins... il n'y en a pas qui font du permis et de
4 l'immatriculation, en fait, ça a été confirmé par des
5 témoignages que du DMV, ça ne se fait pas avec le PGI
6 SAP puis probablement avec aucun PGI, là. Ça fait que
7 ça, c'est pas mal l'état à la fin. Ça fait que là, on
8 véhicule qu'il y a 45, 55 % des choses qu'on pourrait
9 probablement faire sans développement, là.

10 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

11 O.K. Parce qu'effectivement, un exercice
12 d'appariement, ça se termine par une mise en
13 pourcentage, dans le fond, de cet appariement-là. Ça
14 réfère... c'est ce qui permet, là, d'énoncer la règle
15 du 80-20 dont plusieurs témoins nous ont parlé. Donc,
16 quels sont vos constats quant au calcul de ce
17 pourcentage d'appariement, ce calcul de couverture là
18 qu'on a fait dans les différents documents? Donc, si
19 on va à la diapositive suivante.

20 **M. GILLES GAGNON :**

21 Bon. La première chose que je pourrais dire, c'est
22 que le calcul me surprend. Disons que pour avoir un
23 appariement de 45, 55 %, je m'attends que si je fais
24 la moyenne des appariements, je vais approcher de ça.
25 Du côté gauche, vous avez une grille qui n'apparaît

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 pas dans toutes les présentations, mais c'est
2 présenté à Alain Dubé qui pilote le... ça sera
3 éventuellement présenté à Alain Dubé, qui pilote le
4 dossier d'appariement, là, en fait, tout le
5 positionnement PGI. Là, on a un niveau de détail qui
6 est différent de ce que je vous expliquais tantôt.
7 Tantôt, je vous expliquais que la citrouille avait
8 deux niveaux. Pas de développement; du développement.
9 Ici, c'est plus : petit, moyen, grand, dans le fond.
10 On a « non disponible », on n'est pas capables de
11 faire ça; on a « il faudrait paramétrer le PGI »; on
12 a « il faudrait le paramétrer et faire du
13 développement »; ou finalement, « on fait juste du
14 développement ». Ce qui est encadré en rouge, c'est
15 la ligne où on dit que c'est seulement de la
16 paramétrisation. Donc, si on approche une... on
17 adopte une approche noir et blanc, ça le fait ou ça
18 ne le fait pas, bien, on va voir qu'il y a 50 % pour
19 le premier scénario d'affaires qui est le contrôle
20 médical, puis les autres, c'est 20 %, 28 %, 25 %. Je
21 fais la moyenne de tout ça, j'arrive à 30 %, à peu
22 près, de couverture. Ce qu'ils ont d'élaboré, étant
23 donné les citrouilles qui ont des niveaux différents,
24 la citrouille a évolué. La citrouille que je vous
25 expliquais tantôt, noir et blanc, devient à un moment

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 donné une citrouille à quatre niveaux puis revient à
2 deux niveaux après. Quand elle est à quatre niveaux,
3 on parle d'un paramétrage de PGI, ensuite on parle
4 d'un logiciel qui serait certifié PGI, puis
5 finalement, un développement à l'intérieur du PGI ou
6 un développement maison. Finalement, on resépare ça
7 encore, O.K., ça fait que la bulle que vous voyez en
8 bleu, là, la citrouille qui a deux niveaux, en bas,
9 même si ce n'est pas très visible, ce n'est plus tout
10 à fait comme tantôt, la noir et blanc,
11 « développement; pas développement ». Ça fait qu'il y
12 a eu une transformation numérique qui s'est opérée où
13 on a redistribué la moitié de ce qui était du
14 paramétrage et développement d'un bord puis l'autre
15 moitié, de l'autre bord. C'est arbitraire, selon moi.
16 Moi, c'est noir et blanc. Il y a-tu du développement?
17 Il n'y a pas de développement? Si c'est « il y a du
18 développement; pas de développement », c'est 30 % qui
19 aurait dû s'appliquer.

20 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

21 O.K. Puis si on va à la diapositive suivante, vous
22 avez voulu mettre quelque chose...

23 **M. GILLES GAGNON :**

24 Oui.

25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 ... de particulier en lumière pour l'accès au réseau
3 routier?

4 **M. GILLES GAGNON :**

5 Oui. Ce que je voulais mettre en lumière, c'est que
6 je ne comprenais pas comment on faisait pour arriver
7 à 50 % pour ce scénario spécifique-là, qui est quand
8 même celui-là qui était... celui-là qui fonctionne le
9 mieux. Pourquoi je dis ça? En décembre 2014, SAP va
10 transmettre à la SAAQ... SAP va transmettre, à la
11 SAAQ – excusez-moi – un document dans lequel ils
12 proposent de transformer l'organisation. Là,
13 quelqu'un qui lit bien les notes de bas de page puis
14 tout ce qui est écrit en petit va voir que SAP
15 propose de faire des développements qui sont
16 qualifiés de « majeurs », là, habituellement, de CDP.
17 Donc, là, on parle de développer des choses
18 spécifiques à la SAAQ. Ça... ça, ce que je pense qui
19 a été compris, c'est que c'est correct si c'est
20 développé par SAP, c'est SAP qui va les supporter,
21 ces choses-là. Donc, je vais considérer que ça fait
22 partie du PGI, d'où l'idée que peut-être c'est à
23 50 %. Là, je prête peut-être des intentions, mais
24 j'essaie de comprendre comment on fait pour arriver à
25 50 %, surtout qu'on sait, avec ce document-là, qu'il

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 va falloir des CDP. Puis si vous vous rappelez un peu
2 de l'appel d'offres, il y a eu trois CDP finalement
3 proposés par SAP, puis le contrôle médical, c'en
4 était un. Donc, mon point, c'est vraiment : le match,
5 là, l'appariement, il ne pouvait pas être à 50 % dans
6 ce cas-là.

7 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

8 Cet exercice d'appariement là qui est présenté à
9 monsieur Dubé va suivre son chemin dans les
10 différentes instances de la Société. Donc, est-ce que
11 la complexité, là, que vous mettez en lumière avec un
12 pourcentage d'appariement au point de bascule est
13 bien véhiculer, chemin faisant, au sein des instances
14 de la Société? On peut aller à la diapositive
15 suivante.

16 **M. GILLES GAGNON :**

17 Bon, disons que je ne peux pas porter les souliers de
18 quelqu'un qui jugerait ça de la même façon, là,
19 mais... je pense que tel que c'est illustré comme ça,
20 ça tend à diminuer l'importance des développements.
21 Je m'explique : mettons qu'on regarde la première
22 diapo à gauche, bon, là, on voit le fameux 45-55 %,
23 il y a une un citrouille à quatre niveaux, mais dans
24 le fond, on en utilise seulement deux. On voit
25 « besoin ARR » comme une colonne, avec à côté

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 « contrôle surveillance », certaines explications sur
2 ce que c'est, mais comme vous constatez, il y
3 beaucoup de choses qui sont écrites en plus de ça. Ça
4 fait que si je vous rappelle tantôt, je vous ai
5 montré, là, que les besoins du... de permis et
6 l'immatriculation, bien, c'est dans des systèmes qui
7 représentent à peu près 50 % de l'actif. Pourtant, là
8 c'est une colonne sur quatre, il y a plein plein
9 plein de choses écrites autour, je trouve que ce
10 n'est pas évident. Et ensuite, en bas à droite, on
11 dit : le pourcentage que l'éditeur a dit, c'est que
12 si on prend l'ARR, donc permis immatriculation, avec
13 le corporatif, on va avoir une couverture de l'ordre
14 de 75 %. On parle d'une couverture moyenne à élevée.
15 Si mon fils arrive avec un bulletin à 45 %, je vais
16 considérer qu'il n'a pas la moyenne. Peut-être que
17 son cours était très difficile, mais en tout cas, je
18 ne m'attends pas à ce qu'il ait la moyenne. La diapo
19 d'à côté, c'est peut-être une explication de comment
20 SAP a fait pour arriver à 75 %, ou c'est une vision
21 de la SAAQ, mais il reste que c'est étrange. Ça fait
22 que là, on prend le 45 et 55 %, qui est dans le bloc
23 EF, je ne sais pas si vous voyez, là, l'espèce de
24 citrouille encore bleue et verte; et là, on jumelle
25 avec une autre citrouille qui est plutôt dans les

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 bleus violacés, O.K., et on dit que si on fait les
2 deux ensemble, bien, ça donne 75 %. Mais la seule
3 façon pour que ça donne le 75 %, c'est qu'on prend
4 les fourchettes de valeur puis on prend la partie
5 optimiste, la fourchette de valeur. C'est-à-dire
6 qu'on prend le 55 % plus le 95 %, on fait la moyenne
7 de ça, et on obtient 75 %. Mais si on prend la plus
8 petite partie de la fourchette, si on prend la valeur
9 inférieure, si je prends 45 % avec 65 %, je vais
10 arriver à 55 % de couverture. Ça fait qu'on aurait
11 dû, au moins, présenter une fourchette, mais là, on a
12 présenté seulement la meilleure valeur. Ça fait que
13 ça, je trouve aussi que ce n'est pas une façon de
14 communiquer idéale.

15 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

16 Puis que dire du fait, comme vous l'avez démontré
17 avant la pause, que le poids de ces systèmes
18 applicatifs là ne sont pas les mêmes dans tout
19 l'environnement?

20 **M. GILLES GAGNON :**

21 Oui. On va en discuter abondamment du poids tantôt,
22 mais dans le fond, il ne faut pas oublier que ce qui
23 est écrit, qui est 45-55 % pèse pour à peu près 50 %
24 du patrimoine, alors que la partie qui est à 65-95 %,
25 c'est probablement en bas de 10 %. Ça fait que si je

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 fais la moyenne de quelque chose qui est à 10 % du
2 poids, puis l'autre à 50 %, je n'obtiendrai pas du
3 tout, du tout, du tout le 75 %.

4 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

5 C'est ça.

6 **M. GILLES GAGNON :**

7 Puis pourtant, on maintient que la couverture
8 fonctionnelle va de moyenne à élevée, là. On
9 maintient toujours.

10 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

11 Cet exercice d'appariement là continue son chemin
12 dans les instances...

13 **M. GILLES GAGNON :**

14 Oui, c'est ça.

15 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

16 ... de la gouvernance de la SAAQ. On va à la
17 diapositive 37. Là, on est au...

18 **M. GILLES GAGNON :**

19 C'est ça, tantôt, j'ai oublié de mentionner que
20 c'était justement au comité directeur du plan de
21 pérennité, là.

22 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

23 Vous avez raison, oui.

24 **M. GILLES GAGNON :**

25 Ça fait que là, on était avec les gens qui... Oui.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 C'est ça. Donc, là, on est au comité des TI, mais à
3 la... c'est la diapositive qui est devant vous?

4 **M. GILLES GAGNON :**

5 Oui. Ça a fait que là, dans la partie gauche, on va
6 au comité des TI. La citrouille à deux niveaux vient
7 de réapparaître, et le vertical ARR est toujours à
8 45-55 %, mais on a toujours la mention que le
9 pourcentage de l'éditeur, lui, il est mieux. Puis on
10 prétend qu'on a fait un appariement prudent. Donc,
11 peut-être que c'est ça l'explication de pourquoi
12 le... SAP en arrive à la conclusion qu'il y a un
13 appariement qui est meilleur. Par contre, quand on va
14 au conseil d'administration, on ne présente pas cette
15 diapo-là. On présente plutôt les diapos que vous
16 voyez à droite, où on dit que ça répond aux besoins
17 de l'accès au réseau routier, des processus
18 financiers, du fonds d'assurance. On dit que le PGI,
19 ça peut devenir une plateforme principale. On dit
20 qu'on va être capables de diminuer les risques
21 d'affaires, on dit qu'on va être capables de diminuer
22 les risques technologiques. On dit aussi que le
23 budget initial du plan de pérennité, qui était de 364
24 millions, on est sûrs qu'on est capables de
25 rencontrer ça, « on va vous préciser les coûts plus

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 tard, là, mais on est capables de rencontrer ça ».
2 « On va pouvoir arriver plus vite et on va pouvoir
3 devancer les bénéfices ». Moi, dans mes... dans mon
4 livre à moi, c'est une histoire de licorne, là, parce
5 que je ne connais pas ça, des choses qui sont
6 capables de tout faire ça en même temps, mais c'est
7 ce qui est présenté, là. Ça fait que je pense qu'il y
8 avait un problème.

9 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

10 Parfait. Pendant ce temps, on établit aussi les
11 coûts?

12 **M. GILLES GAGNON :**

13 Oui.

14 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

15 Donc, quels sont vos commentaires?

16 **M. GILLES GAGNON :**

17 Bon, l'exercice qui a mené au calcul des coûts, je
18 pense qu'il est sommaire. Je pense qu'il n'est pas
19 suffisant considérant la nature de la chose. Là, on
20 parle de quelque chose qui pourrait coûter des
21 centaines de millions. Là, il faut comprendre que
22 c'est difficile de faire une évaluation de coûts
23 surtout quand c'est des choses qu'on ne connaît pas.
24 Juste faire un recul sur des approches qu'on peut
25 prendre dans ce temps-là : quand on n'est pas capable

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 de calculer directement, bien, on l'essaie
2 indirectement. On fait plusieurs scénarios, on
3 regarde si les scénarios convergent, puis là,
4 finalement, si ça converge, bien, on a des bonnes
5 chances que ça soit correct. Ça fait que là, on peut
6 penser qu'à ce moment-là, on n'est pas en maîtrise
7 d'un PGI du tout, là. On a une certaine idée de
8 qu'est-ce que ça peut faire, mais combien ça coûte,
9 ça, c'est une autre histoire. Donc, là, l'évaluation
10 de coûts que vous voyez là, le point de départ de
11 tout ça, c'est des coûts qui proviennent de SAP, dans
12 la fameuse présentation qui a été faite en 2014. La
13 présentation, qui avait été faite en 2014, couvrirait
14 des coûts sur trois ans, disait : les licences du
15 progiciel, ça va être tant – 15 millions –, les
16 licences du matériel vont être tant – 7 millions.
17 Juste pour vous faire un parallèle rapide, là, c'est
18 112 millions qu'il y a dans l'appel d'offres pour
19 le... le PGI, pour 15, mais le PGI couvre 10 ans.
20 C'est 43 millions pour le matériel; là, c'est 7
21 millions. O.K. C'est clair que si on extrapole, ça va
22 être un peu plus que ça, là, mais on voit que la base
23 est douteuse. Il faut expliquer que dans le marché,
24 le jeu des escomptes, c'est quelque chose de très
25 complexe puis c'est difficile d'évaluer un coût sans

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 savoir exactement combien ça vaut – excusez-moi, là –
2 le prix de liste, là, le prix le détail suggéré, puis
3 considérant le contexte, considérant l'état du marché
4 du moment, quel escompte on peut... on peut avoir.
5 Donc, normalement, notre estimation doit tenir compte
6 de ça. Mais c'est clair que 15 millions puis 7
7 millions, c'est dans le champ gauche, là, comme on
8 dit, là. Là, ensuite, on applique aussi des
9 paramètres, là, du... de coûts de SAP pour les
10 services d'intégration, pour le coût de développement
11 de CDP, pour le support que SAP pourrait donner en
12 surplus. Et là, on ajoute une couche de coûts purs
13 SAAQ, mais les coûts purs SAAQ, la plupart
14 s'inspirent du plan de pérennité. Or, le plan de
15 pérennité, c'est du développement maison. Question
16 piège : est-ce que la formation pour quelque chose
17 qu'on connaît, c'est pareil que la formation – pour
18 le personnel en général, là – pour quelque chose
19 qu'on ne connaît pas? Alors, je pense que non.
20 Ensuite, on parle de la rédaction d'un appel d'offres
21 puis on estime les coûts à 1.8 million. Vous allez
22 voir que c'est compliqué, un appel d'offres, 1.8
23 million, c'est sûr que ça a coûté plus cher que ça.
24 Beaucoup beaucoup plus que ça. Donc, mon point, c'est
25 que l'évaluation de coûts qu'il y a là n'était pas

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 suffisamment... n'était pas robuste, ne convenaient
2 pas pour le contexte.

3 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

4 Parfait. Si on pouvait passer à la diapositive 41,
5 parce que monsieur Gagnon nous a montré l'information
6 à différents moments, là, mais madame Giguère,
7 pouvez-vous nous résumer le... comment a... le chemin
8 qu'ont suivi ces informations en vue de prise de
9 décision par les instances de la gouvernance?

10 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

11 Oui. Donc, on retourne en 2016... euh, « en 2016 »,
12 le 16 décembre 2014, on est au comité directeur du
13 plan de pérennité. Petit aparté ici, je n'arrive pas
14 à détecter dans la documentation si le comité
15 directeur du plan de pérennité, c'est une instance
16 différente du comité de direction de madame Tremblay.
17 Ça, en gouvernance, ça a des impacts majeurs et
18 gardez ça en tête parce qu'on va en parler longuement
19 lorsqu'on va arriver au PGI. Mais ici, ce n'est pas
20 clair. Donc, le 16 décembre, il y a une rencontre
21 avec le comité directeur du plan de pérennité, on
22 veut aller chercher l'autorisation de terminer les
23 travaux associés à l'avis d'intérêt. Donc, on est
24 déjà en décembre et on veut faire le deuxième avis
25 d'intérêt pour avoir un PGI englobant, si on peut

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 dire. On veut débiter les activités nécessaires à la
2 réalisation d'un éventuel appel d'offres et on veut
3 aller discuter avec le comité de direction, en
4 janvier, pour avoir un positionnement, là, sur les
5 orientations stratégiques de la Société en lien avec
6 le PGI et l'appel d'offres. Quand je vous dis que ce
7 n'est pas très très clair, si c'est le comité de
8 direction, c'est qu'en janvier, je m'en vais voir le
9 comité de direction, le 19 janvier, et on... dans le
10 PV du comité de gestion, on fait référence à une
11 rencontre du comité de direction qui aurait eu lieu
12 le 16 décembre. Donc, c'est pour ça, là, que... et je
13 n'arrive pas à trouver un autre document qui dit
14 « comité de direction », ça dit « comité directeur du
15 plan de pérennité ». Et on discute de cette
16 rencontre-là qu'on aurait eu le 16 décembre, et on
17 convient, de façon unanime, donc l'ensemble des
18 vice-présidents affaires, avec la PCD, conviennent de
19 façon unanime que l'acquisition, là, c'est la chose à
20 faire au niveau du PGI, et ils sont prêts à aller par
21 la suite, là, faire les autres instances pour nous
22 amener jusqu'au CA.
23 Le 26 février, on s'en va au conseil d'administration
24 et on approuve la poursuite... on approuve la
25 poursuite des travaux du plan de pérennité avec

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 l'utilisation d'un PGI comme plateforme principale.
2 J'attire votre attention sur cette notion-là : la
3 poursuite des travaux du PGI. Donc, il n'y a pas de
4 cassure, dans les mots, on n'a pas de cassure...

5 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

6 Du plan de pérennité.

7 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

8 Du plan de pérennité. Donc, il y a...

9 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

10 Avec l'utilisation d'un PGI?

11 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

12 Exact. Donc, il n'y a aucune cassure qui se fait.
13 Donc, c'est... on laisse présager que c'est le PGI
14 qui... pardon, le plan de pérennité qui continue vers
15 le PGI. À un moment donné, on va comprendre qu'il y a
16 une cassure, mais ça n'a jamais été clairement dit à
17 aucune instance... en tout cas, bref, je n'ai pas
18 trouvé de documentation qui dit clairement qu'on met
19 fin au plan de pérennité. On autorise aussi les
20 démarches pour aller au Conseil du trésor, là, pour
21 obtenir des modalités particulières d'acquisition, et
22 on accepte, là, de suspendre les travaux de
23 conversion ARR jusqu'à la révision du risque en 2016.
24 Je n'ai pas trouvé de documentation qui ramène cette
25 information-là.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**
2 Parfait.
3 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**
4 Si on le...
5 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**
6 Oui?
7 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**
8 Oui. Allez-y.
9 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**
10 On change de diapo ou vous êtes...
11 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**
12 Oui.
13 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**
14 C'est ça, exactement.
15 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**
16 Oui, bien sûr.
17 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**
18 Allez-y.
19 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**
20 On va le regarder d'un autre angle, puis on va se
21 poser la question : est-ce que le conseil
22 d'administration a eu une décision qui a été
23 éclairée? Donc, j'ai repris les informations que mon
24 collègue vous a données tout à l'heure. Et moi, je
25 porte une attention sur la gouvernance, c'est un peu

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 moins complexe que monsieur Gagnon, on se comprend,
2 hein, ici! Donc, je refais un petit peu la
3 chronologie. Comité directeur, comité de direction,
4 c'est peut-être la même chose. Ce qui a attiré mon
5 attention, c'est effectivement la couverture
6 fonctionnelle varie de moyenne à élevée, selon les
7 lignes d'affaires. Et les besoins ARR, donc toujours
8 sur la même page, on dit que le besoin ARR est comblé
9 à peu près entre 45 à 55 %. Donc, je reviens aussi
10 avec la notion de mon collègue, là, « moyenne », on
11 est où? Et combiné ARR et corpo, on est à 75 %. Je me
12 transporte au comité des technologies de
13 l'information. Donc, le comité des technologies de
14 l'information a eu une présentation avec moins... un
15 peu moins d'informations, et la citrouille à quatre
16 étages est devenue la citrouille à deux étages. Ce
17 qui a attiré mon attention, c'est toujours une
18 couverture fonctionnelle variant de moyenne à élevée,
19 donc on est cohérents, là, dans ce qu'on a affiché.
20 Par contre, l'autre élément, c'est la ligne du bas en
21 bleu qu'on ne voit pas très bien, là, que j'ai, moi,
22 mise en rouge. Ça dit « une décision stratégique qui
23 dépasse les frontières de l'ARR et du PP ». Donc, ce
24 qu'on comprend, c'est qu'on vient quand même mettre
25 en perspective que... fort probablement qu'on a

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 pointé quand même, là, l'appariement, mais en disant
2 que cette décision-là ne peut pas se baser uniquement
3 sur ARR et le plan de pérennité. Donc, on amène un
4 angle, disons, un biais peut-être à la lecture. Je
5 dis bien « peut-être », là, parce que je n'y ai pas
6 assisté puis je n'ai pas vu les verbatims!
7 Finalement, on s'en va au conseil d'administration,
8 et au conseil d'administration, on voit que c'est
9 assez édulcoré. Et on dit que les besoins d'affaires,
10 la couverture fonctionnelle répond aux besoins de
11 l'accès routier, mais également aux besoins des
12 processus financiers et de ceux des fonds
13 d'assurance. Là, il y aurait peut-être pu y avoir une
14 petite étoile entre le comité des technologies puis
15 le conseil d'administration. On a la même journée du
16 comité des technologies, on a un conjoint... un
17 comité conjoint technologies avec le CVAP, et la
18 DVIEP est venue présenter ses résultats au niveau,
19 là, des... de son audit. Et elle focalise
20 naturellement sur le plan de pérennité, mais elle
21 fait une vue sur le PGI, elle dit que les travaux PGI
22 se sont faits, là, selon les normes et c'est
23 satisfaisant. Toutefois, ils mentionnent que ces
24 projets-là, souvent dans le temps, le budget, c'est
25 rarement respecté, donc ils amènent des études...

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 déposent des études à cet effet-là, et qu'il va
2 maintenir une vue sur le projet du PGI. Donc, ces
3 informations-là n'ont pas été... la documentation n'a
4 pas été déposée au comité... au conseil
5 d'administration. Par contre, dans l'ordre du jour,
6 on énonce, là, qu'on a fait part des sujets qu'on
7 avait discutés...

8 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

9 Au comité conjoint?

10 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

11 ... lors du comité.

12 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

13 Madame Giguère, c'est normal qu'une information se
14 synthétise au fur et à mesure qu'elle monte jusqu'aux
15 instances qui est le conseil d'administration,
16 n'est-ce pas?

17 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

18 Bien, c'est parfaitement normal, parce qu'à un moment
19 donné, on monte dans la hiérarchie, on ne veut pas
20 tous les détails, là. Par contre, l'information qui
21 permet... on se doit quand même... on a un devoir de
22 mettre l'information qui pourrait faire pencher la
23 balance. Ça, c'est clair.

24 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

25 C'est ça. Et donc, si je comprends bien, quand vous

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 dîtes que ça a été édulcoré, ce que vous reprochez,
2 ce n'est pas qu'on ait synthétisé, mais...

3 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

4 Non.

5 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

6 ... c'est qu'on ait synthétisé en embellissant
7 jusqu'à un certain point ou en ne montrant pas tous
8 les enjeux?

9 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

10 Ouin, je ne dirais pas « embellissant ». Je pense
11 qu'on a peut-être juste enlevé certains éléments
12 puis... ça vient peut-être aussi au niveau du conseil
13 d'administration, encore là, cette dualité du conseil
14 d'administration où ils prennent des décisions, mais
15 par contre, ils ne veulent pas mettre les mains dans
16 l'opérationnel. Est-ce que l'appariement...

17 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

18 [Inaudible] faire l'avocat du diable, mais c'est pour
19 ça qu'il y a un comité aussi, là, il y a le comité
20 des technologies de l'information où est-ce qu'il y a
21 des membres du conseil qui y siègent aussi?

22 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

23 Oui.

24 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

25 Il faut garder ça en perspective aussi, là.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

2 Oui. Bien, c'est ça, c'est que c'est entre le comité
3 de technologies jusqu'au CA, t'sais, c'est ce...
4 cette information-là qui... moi, en tout cas,
5 personnellement, je pense qu'on aurait certainement
6 dû la maintenir, là. Pour toutes les raisons que mon
7 collègue a mentionnées...

8 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

9 Oui, tout à fait.

10 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

11 ... là, c'est clair, là.

12 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

13 C'est ça. Parfait. Puis on aura l'occasion de
14 regarder sous d'autres angles avec d'autres experts,
15 c'est quoi l'équilibre à rechercher, là, en termes de
16 transmission d'informations puis du rôle des comités
17 versus celui du conseil d'administration. Mais à tout
18 événement, certains éléments ont été...

19 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

20 Oui.

21 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

22 ... tus?

23 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

24 Oui. Si je peux me permettre – puis je vais devancer
25 un peu l'appel d'offres, parce qu'on n'en parle pas

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 nécessairement de ça au niveau de l'appel d'offres –
2 mais c'est en lien avec l'appariement. Dans l'appel
3 d'offres, on fait référence à des orientations en
4 lien avec notre architecture d'entreprise.
5 L'orientation numéro 6, elle est très claire, elle
6 dit « ne pas altérer les systèmes à mettre en... »
7 euh, « ne peut pas altérer les systèmes à mettre en
8 oeuvre », donc on va acheter le système, mais il ne
9 faut pas l'altérer, ça fait partie d'une des
10 orientations de l'architecture d'entre... d'affaires,
11 pardon, de la SAAQ.

12 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

13 Mais on sait qu'il va falloir le transformer parce
14 qu'on a fait l'appariement?

15 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

16 Bien, l'appariement est là, donc on le voit et on va
17 l'inscrire cinq mois plus tard ou quelques mois plus
18 tard dans un appel d'offres.

19 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

20 Donc, le positionnement PGI qui culmine au conseil
21 d'administration de janvier 2015 engage des démarches
22 à faire auprès du gouvernement du Québec.

23 Donc, si on va à la diapositive suivante, quelles
24 sont ses démarches?

25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

2 Oui. Donc, pour le premier CT, c'est notre reddition
3 annuelle, au niveau des ETC, on le savait qu'on... on
4 le sait qu'on a fait un engagement, donc on monte
5 patte blanche, on va faire notre reddition de compte,
6 et on avise que, pour le moment, on n'a pas besoin
7 d'ETC additionnels, par contre, on en aura
8 certainement besoin dans les prochaines années,
9 compte tenu, là, du travail qu'on fait.

10 Le deuxième CT qui se passe la même journée, c'est
11 vraiment pour aller chercher notre... nos modalités
12 particulières, là, tant qu'à notre appel d'offres
13 public qu'on veut faire, et c'est vraiment très
14 clair, là, qu'on propose au Conseil du trésor un
15 nouveau processus pour l'appel d'offres, et ça a été,
16 là, attribué sans filet de sécurité, là, donc, on a
17 répondu de façon positive à la requête.

18 Et je vous ai mis quand même un petit rappel, là, sur
19 le bémol que la valeur estimée du contrat qui était
20 avancée dans le CT, parce que le CT était, je dirais,
21 un pseudodossier d'affaires, là, parce qu'il y avait
22 quand même beaucoup d'informations structurantes dans
23 ce CT-là, donc, la valeur qui a été avancée était
24 beaucoup plus basse que dans l'estimation produite en
25 2014 par la DGP.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 Parfait. On va revenir à la diapositive 40, s'il vous
3 plaît. Donc, madame Giguère y a fait référence, là,
4 mais madame Le Rouzès, on sait que le plan de
5 pérennité et CASA faisaient l'objet de mandats
6 particuliers de la part de la DVIEP, la direction de
7 la vérification interne et de l'évaluation des
8 programmes, pouvez-vous nous le rappeler?

9 **Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

10 Oui. Donc, la DVIEP, on va la positionner avant
11 d'expliquer le mandat qu'elle a, c'est ce qu'on
12 appelle la troisième ligne de maîtrise ou la
13 troisième ligne de défense en matière de contrôle
14 interne de gestion des risques. Ici, bien, on aurait
15 dû avoir un chef de projet en première ligne, la VPTI
16 et les autres vice-présidences en deuxième ligne,
17 l'auditeur interne en troisième ligne, donc c'est
18 vraiment... c'est une bonne idée, puis c'est à ça
19 qu'on s'attend quand on a un auditeur interne dans
20 une organisation, on lui confie un mandat.
21 Ici, le mandat a une double portée, qui est à la fois
22 la surveillance et le suivi des risques d'affaires
23 pour favoriser une prise de décision éclairée, donc
24 on est en amont du projet, et ensuite, l'audit du
25 projet CASA pour s'assurer de l'atteinte des

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 objectifs et notamment, là, la gestion des bénéfices
2 qui vont aller avec ça, puis il va y avoir plusieurs
3 axes, dont la gestion du projet, la gestion du
4 contenu, des changements, des bénéfices, des risques,
5 et c'est un mandat qui est vraiment très vaste.
6 Ce mandat-là avait été confié à la DVIEP dès 2011, au
7 moment du plan de pérennité. En 2015, quand on est en
8 train de placer le projet de PGI, on dit : « Bien, on
9 va modifier un petit peu votre mandat pour être sûrs
10 que ça va couvrir cette nouvelle vision-là », puis en
11 2017, quand on démarre le projet, bien, l'auditeur
12 interne va vraiment se pencher sur ce qui se passe
13 avec CASA.

14 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

15 Parfait. On a parlé d'un mandat de surveillance en
16 continu qui était peut-être inhabituel à la DVIEP,
17 est-ce que c'était... est-ce qu'est une nouvelle
18 façon de penser la surveillance des projets au moment
19 où on donne le mandat de la DVIEP ou c'était des
20 processus qui étaient connus à cette époque-là?
21 Peut-être pas à la SAAQ, mais dans le monde de
22 l'audit... de l'audit...

23 **Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

24 De l'audit en continu, c'est un... une façon de faire
25 qui existe déjà, là, puis bien avant 2011, là, sauf

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 que ça ne veut pas dire qu'à l'intérieur des
2 organisations, on va être familiers avec cette
3 notion-là. C'est sûr que de l'audit en continu, c'est
4 plus difficile à réaliser, notamment avec la question
5 d'indépendance qu'on doit garder vis-à-vis du
6 processus; quand on arrive après coup, ça va bien,
7 quand on le fait en même temps que ça se réalise,
8 bien, ça peut être un petit peu compliqué, là, de
9 conserver notre indépendance.

10 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

11 Puis j'aimerais revenir sur cette idée-là de la...
12 des lignes de maîtrise où vous dites que la DVIEP
13 devrait être en troisième ligne, mais elle se trouve
14 en deuxième ligne, on va voir plus tard les plans de
15 contrôle où on présentait vraiment une première, une
16 deuxième et une troisième ligne qui était la DVIEP.
17 On remarquera qu'on le présentait peut-être plus d'un
18 point de vue financier, hein, j'autorise un paiement,
19 je revalide un paiement, puis... donc là, on est
20 vraiment dans une posture de première, deuxième,
21 troisième ligne, mais ce que je comprends de votre
22 témoignage, c'est qu'en regard des choix
23 technologiques, de la gestion de projets comme tels,
24 du respect des échéanciers, de ces trucs comme ça,
25 c'est dans ce contexte-là où on est, chef de projet

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 VPTI est fusionné, et il revient à la DVIEP d'essayer
2 de tout capter ces éléments-là?

3 **Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

4 Oui. Puis on reviendra aussi sur l'attitude peut-être
5 de la VPTI, peut-être la méconnaissance ou
6 l'incompréhension vis-à-vis du mandat de la DVIEP,
7 quand on a aussi des rencontres conjointes entre la
8 DVIEP, la PCD et le VPTI, bien, ça vient encore là
9 faire en sorte que les lignes entre ces différents
10 éléments de défense, de gestion de risques, on n'a
11 plus de ligne claire, là, il n'y a plus de
12 frontières.

13 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

14 Parfait. Parce que ça, c'est un élément qui n'avait
15 pas été mis en lumière jusqu'à maintenant.
16 Ce qui nous amène à la diapositive 45, au processus
17 d'appel d'offres. On va rester du côté des finances,
18 mais en se rappelant peut-être d'entrée de jeu, je
19 vais me permettre de résumer les différents éléments
20 du fameux CT, parce que dans ce CT-là, qui porte le
21 titre « Autorisation de modalités particulières
22 d'appel d'offres », il y a beaucoup plus que des
23 modalités particulières d'appel d'offres; il y a
24 ces dites modalités qu'on va regarder, il y a aussi
25 une façon qui est présentée d'évaluer le coût du

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 projet, hein, on avance un CTA, un coût total
2 d'acquisition, qui comprend tant les coûts du projet
3 – les coûts... on a appelé ça des coûts de projets,
4 des coûts d'investissement, des coûts de réalisation
5 de la solution – que des coûts de récurrence, hein,
6 l'entretien, l'évolution pendant un certain nombre de
7 temps.
8 Puis on se rappellera que ce CTA-là évalue tant les
9 heures du futur fournisseur... va comprendre tant le
10 coût des heures de travail du futur fournisseur que
11 la valeur des heures de travail des employés de la
12 Société. Et dans ce CT, la Société prend des
13 engagements, elle... on peut y lire que le projet ne
14 requerra pas de crédit budgétaire, donc de transfert
15 d'argent du gouvernement du Québec à la Société,
16 qu'on va maintenir le coût des permis, on ne va pas
17 augmenter la tarification aux citoyens, et qu'en
18 plus, le projet va générer des bénéfices, et que ces
19 bénéfices-là vont assurer le remboursement de
20 l'investissement, du déficit cumulé qui est évalué à
21 218 millions à ce moment-là, la suppression du
22 déficit annuel récurrent, et procurer au gouvernement
23 du Québec la perception de droit additionnel de 81
24 millions de dollars. Donc, ça semble très avantageux
25 comme projet, c'est ce qu'on fait.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 Les engagements, donc, qui sont pris – parce qu'ils
2 sont nombreux – sont justifiés par la situation
3 financière de la Société dont vous nous avez parlé,
4 madame Le Rouzès, mais monsieur Desaulniers,
5 pouvez-vous nous dresser un portrait un petit peu
6 plus précis de la situation financière, mais surtout
7 des engagements qui sont pris dans le CT? On va
8 aller... voilà, on a la bonne diapo devant nous.

9 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

10 Donc, dans cette diapo-là, ce qu'on voit, c'est au
11 moment où on va prendre le CT, c'est la partie en
12 rouge, la première partie en rouge, c'est ce qui est
13 réel, donc c'est vraiment les déficits accumulés qui
14 sont là de l'ordre de 218 millions, comme on vient de
15 le dire, puis on a commencé... on vient passer la
16 période où on a expliqué tout à l'heure qu'on avait
17 des subventions pour se mettre à niveau, puis on a
18 commencé à générer de petits surplus.

19 Donc, la petite ligne bleue foncée en haut, c'est le
20 surplus de l'exercice, la ligne rouge, c'est le
21 déficit accumulé, donc le surplus de l'exercice va
22 venir tranquillement renflouer notre déficit
23 accumulé.

24 Ce qu'on pense faire, la projection qui est faite,
25 c'est ce qui est plus mauve-violet qui continue, donc

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 ce qui est annoncé, c'est qu'on va maintenir en
2 équilibre pendant la période de développement, puis
3 on s'attend à générer des bénéfices ensuite qui vont
4 nous permettre de résorber le déficit accumulé pour
5 se rendre autour de 2027 à un horizon de zéro, donc
6 on devrait avoir terminé de rembourser... pas « de
7 rembourser », de renflouer le déficit accumulé en
8 2027, donc c'est comme ça qu'il faut voir ce
9 tableau-là.

10 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

11 Sur le tableau suivant, on parle des bénéfices qui
12 seront générés et qui permettront, bien, de faire
13 tout ce qu'on veut faire avec?

14 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

15 Donc, c'est une autre façon de présenter ce dont on
16 vient de parler sur la diapo suivante.

17 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

18 Oui. Alors...

19 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

20 Donc, ici, ce qu'on a en rouge, ce sont les coûts
21 d'investissement et en vert, ce sont les bénéfices
22 projetés, donc c'est certain que pendant qu'on est en
23 période d'investissement, les coûts sont plus
24 importants, mais ça n'aura pas un impact sur le
25 déficit parce que c'est des coûts capitalisables, la

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 majorité du temps, qu'on va amortir sur une plus
2 grande période. C'est normal que ça soit comme ça,
3 pendant qu'on réalise l'investissement, on n'a pas
4 encore commencé à matérialiser nos bénéfices, il faut
5 qu'on livre la solution avant de matérialiser les
6 bénéfices.

7 Donc, les lignes vertes qu'on voit en dessous, c'est
8 là où on pense commencer à matérialiser les
9 bénéfices, donc les cinq premières années, de légers
10 bénéfices qui vont être en progression, puis les cinq
11 dernières années, on s'attend à matérialiser de
12 bénéfices importants.

13 Donc, c'est... ça, ça a été présenté dans un document
14 de la Société, et on pense... en tout cas, au regard
15 de ça, c'est quand même une prise de bénéfices
16 ambitieuse, là, quand on voit comment ça... comment
17 il les projette, là.

18 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

19 Ça évolue. Parce que... allons à la diapositive
20 suivante, puis précisez-nous comment on fait pour
21 générer des bénéfices, c'est quoi les voies de
22 passage?

23 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

24 En fait, le bénéfice, ce n'est pas un élément en soi,
25 le bénéfice, c'est un résultat, le bénéfice, c'est le

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 total des revenus moins le total de nos dépenses.
2 Donc, si on veut augmenter un bénéfice, il y a deux
3 façons; on augmente le revenu ou on réduit la
4 dépense, c'est comme ça qu'on va générer un bénéfice.
5 Donc, ce qu'on a fait, c'est qu'on a regardé les
6 états financiers de la Société des trois dernières
7 années, de la partie mandataire, on s'entend
8 toujours, on est dans la partie mandataire, c'est
9 elle qui va réaliser le projet. Donc, dans les trois
10 dernières années, les revenus proviennent des usagers
11 ou du gouvernement du Québec, donc des contribuables,
12 dans une proportion de 97,7 %, 98 % des revenus de la
13 SAAQ sont directement liés à la perception qui est
14 faite soit auprès des usagers ou auprès du
15 gouvernement. Il y a d'autres petits revenus, là, qui
16 sont des intérêts puis des petits trucs, là – qui
17 vont rester...

18 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

19 Marginaux.

20 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

21 Marginaux. Donc, si on veut augmenter les revenus, ce
22 qu'on a dit, c'est qu'on n'allait pas impacter ni les
23 usagers ni le gouvernement du Québec, donc on ne peut
24 pas penser raisonnablement d'augmenter les revenus à
25 moins d'identifier de nouvelles sources de revenus.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 De l'autre côté, si on veut réduire les dépenses, on
2 a fait le même travail du côté des dépenses, la
3 moyenne des trois derniers exercices, et là, on voit
4 que le traitement et charges sociales de la Société,
5 c'est 53,9 %, la rémunération des mandataires, donc
6 d'autres personnes qui rendent des services,
7 indique... qui ne sont pas des employés de la SAAQ,
8 pour 5,10, les services administratifs et
9 professionnels, donc ça inclut des sous-traitants, ça
10 inclut toutes sortes de services professionnels qui
11 sont rendus au sein de la SAAQ, ça représente 71 %
12 des dépenses, donc, nécessairement, réduire les
13 charges a un impact sur le nombre de postes, sur le
14 nombre de personnes qui vont travailler.
15 Les autres types de dépenses, les locaux,
16 l'entretien, le mobilier, le matériel, c'est pas mal
17 incompressible, déplacements et communications, c'est
18 lié avec le nombre de personnes qu'on a, les
19 subventions, c'est marginal, puis après ça, il ne
20 reste plus rien, il reste 4 % d'autres dépenses, là,
21 ça fait qu'on se comprend que ce n'est pas en coupant
22 sur les crayons qu'on économise dans une société
23 comme celle-là, un organisme de services, c'est des
24 salaires, c'est de la prestation de services.
25 Donc, on voulait juste faire ressortir...

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 Puis...

3 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

4 ... il y a des choix à faire.

5 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

6 Puis couper un poste, ça demande du leadership de la
7 part du gestionnaire, ça ne se fait pas tout seul?

8 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

9 Ah non, ça ne se fait pas tout seul, effectivement.

10 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

11 Parfait.

12 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

13 Ça prend des décisions.

14 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

15 Vous avez aussi analysé – si on va à la diapositive
16 suivante – dans quelle entité se trouvaient les
17 bénéfices qu'on comptait générer?

18 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

19 Effectivement.

20 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

21 Parce que vous avez analysé les fiches, là, que
22 madame Lépinay a parlé, c'est sa direction qui a mené
23 l'exercice d'évaluation des bénéfices qui ont été
24 identifiés par les différents secteurs d'affaires,
25 ils les ont colligés, ils ont remis en... bien, remis

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 en question, ils ont validé que les hypothèses
2 étaient bonnes, puis ça a donné des bénéfices qu'on
3 peut attribuer à une entité ou une autre.

4 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

5 Effectivement, c'est ça. Donc, ça, on est partis d'un
6 document qui a été produit par la Société, à
7 l'époque, en 2013, on l'a mis dans cette forme-là
8 parce qu'il y a un autre document plus contemporain
9 de 2021 où la Société a produit dans cette forme-là,
10 ça fait qu'on voulait les rendre comparables, on va y
11 venir beaucoup plus loin au document de 2021, mais
12 c'était pour se donner une chance d'être sur la même
13 base. Et ce qu'on voulait faire ressortir, c'est que
14 déjà à cette époque-là, dans ces trois colonnes-là
15 SAAQ, c'est la SAAQ mandataire, donc c'est la Société
16 qui va engager le projet, qui va faire les
17 investissements puis qui doit générer des bénéfices
18 pour renflouer son déficit accumulé.

19 FAAQ, c'est le Fonds d'assurance automobile du
20 Québec, c'est le coffre-fort, c'est celui qui est
21 capitalisé pour rendre les indemnités puis la
22 réadaptation possible, lui aussi, il va en bénéficier
23 du système éventuellement, donc, ces bénéfices-là
24 sont estimés aussi pour le Fonds d'assurance
25 automobile du Québec.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 Et le troisième, qui est là aussi, qui est
2 non-négligeable, c'est le gouvernement du Québec!
3 Donc, la SAAQ rend des services au gouvernement du
4 Québec en faisant la perception pour lui de certains
5 droits et taxes.
6 Donc, l'amélioration des systèmes, on pense que ça va
7 générer des encaissements – puis c'est d'ailleurs
8 dans le CT, là, dans le corps même du CT, on l'a
9 identifié – qu'il y aurait des encaissements de 81
10 millions pour le gouvernement du Québec. En faisant
11 ça, c'est que quand on donne 637 millions, quand on
12 fait nos analyses de rentabilité sur les coûts, on
13 prend les bénéfices de tout le monde, alors que la
14 part de la SAAQ, le seul montant qui devrait être...
15 en tout cas, en lien avec les analyses de rentabilité
16 puis les coûts qui vont être avancés par la SAAQ, à
17 mon sens, ça devrait être celui des bénéfices SAAQ.
18 Il y a une partie du Fonds d'assurance automobile qui
19 va revenir par le partage des frais administratifs,
20 là, on s'entend que l'amortissement va augmenter,
21 donc les frais administratifs vont augmenter un petit
22 peu, le Fonds d'assurance automobile va en avoir une
23 partie dans son transfert de frais, mais on a quand
24 même considéré l'ensemble des bénéfices quand on
25 vient faire les analyses de rentabilité, ça induit un

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 petit biais, là, ça peut induire un biais dans... il
2 faut juste en être conscient.

3 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

4 Parce que ce que vous dites, là, pour le transfert de
5 frais, c'est qu'étant donné le coût du projet, les
6 coûts d'amortissement de ce projet-là entrent dans
7 les frais administratifs, et ils seront répartis
8 entre la Société et le Fonds d'assurance, selon les
9 pourcentages établis annuellement, là, selon la
10 technique qu'on a... dont on a parlé avec madame Le
11 Rozès ce matin.

12 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

13 Exactement.

14 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

15 Ceci dit, dans les pourcentages de distribution des
16 frais administratifs qu'on a observés... bien, que
17 vous avez observés dans les rapports annuels de
18 gestion, est-ce qu'on atteint, à un moment ou un
19 autre, la proportion qui est reflétée dans votre
20 tableau entre les bénéfices de la Société d'assurance
21 et ceux du Fonds d'Assurance?

22 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

23 Non, je ne pense pas qu'on peut le mettre comme ça
24 en... non.

25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 C'est... et donc, est-ce qu'il y a... on attribue
3 plus de bénéfices ou moins de bénéfices que le coût
4 pour le Fonds d'assurance?

5 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

6 Bien, peut-être que Marie-Sylvie pourrait pousser
7 plus loin, parce que...

8 **Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

9 Au moment où on fait cette analyse-là, on est en
10 train de dire que la totalité des bénéfiques du Fonds
11 d'assurance vont aider la Société, ce dont je doute,
12 parce qu'il y a des éléments qui vont revenir au
13 fond, notamment par... des éléments de produits qui
14 vont pouvoir être encaissés, et ça, ça n'a pas du
15 tout d'impact sur le déficit cumulé...

16 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

17 De la Société.

18 **Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

19 ... ou sur le partage des frais administratifs de la
20 Société. Donc, ce n'est pas la totalité du 191 qu'on
21 pourrait considérer normalement dans les bénéfices de
22 la Société.

23 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

24 C'est ça.

25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

2 Puis du côté du gouvernement, bien, on oublie ça,
3 c'est de l'argent, on fait la boîte aux lettres, là,
4 on reçoit de l'argent puis on le redonne, tant mieux
5 pour le gouvernement, on en a plus, mais ça ne sert
6 en aucun cas à rembourser le projet ou à augmenter le
7 résultat de la Société.

8 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

9 C'est ça, parfait, nous comprenons bien. Maintenant,
10 monsieur Desaulniers, comme j'ai mentionné tout à
11 l'heure, là, vous avez analysé... vous avez... les
12 fiches, là, produites par l'équipe de madame Lépinay,
13 mais est-ce que vous avez été à même de vous
14 positionner sur la qualité de l'évaluation des
15 bénéfices?

16 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

17 Bien, en fait, à ce moment-là, non, pas vraiment,
18 parce qu'on n'a pas consulté toutes les hypothèses
19 puis on n'est pas en mesure nécessairement de
20 valider, au niveau contemporain, qu'est-ce qui a été
21 considéré, ça fait qu'en 2013, c'est difficile.
22 On va y venir plus loin parce que plus loin, il y a
23 une évaluation plus contemporaine en 2021, et là, on
24 a même mandaté une firme externe, puis là, à partir
25 du rapport de la firme externe, on peut remettre en

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 question certaines des hypothèses.

2 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

3 Parfait. Parce qu'on peut aller aux diapos suivantes
4 où vous avez tout de même noté, là, le... c'est ça?

5 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

6 Oui. En fait, la DVIEP, elle, s'est prononcée, donc,
7 la DVIEP, elle considère que les hypothèses
8 supportant les bénéfices et l'échéancier pour la mise
9 en oeuvre de la solution représentent des cibles
10 ambitieuses, donc il faut comprendre que les
11 informations contenues dans les rapports de reddition
12 de comptes du projet et présentées au CDSAAQ
13 permettent de suivre ces risques.

14 Donc, la DVIEP a identifié le risque, la DVIEP a mis
15 en question ces hypothèses-là, elles sont là de façon
16 contemporaine à ces évaluations-là, puis ils
17 considèrent que c'est quand même élevé comme
18 évaluation de bénéfices.

19 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

20 C'est ça. Puis une des... un des types de bénéfices
21 que remet particulièrement en question la DVIEP,
22 c'est les coûts évités...

23 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

24 Oui.

25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 ... qui a fait aussi l'objet d'une évaluation... d'un
3 projet de rapport par KPMG, et on a donné la chance à
4 madame Lépinay, là, de commenter ces éléments-là puis
5 de nous expliquer son point de vue, pourquoi les
6 coûts évités devaient être calculés en termes de
7 bénéfices, puis si je m'en rappelle bien, c'est une
8 grosse proportion des bénéfices qui est là; est-ce
9 que les explications données par madame Lépinay vous
10 permettent de trancher entre DVIEP, KPMG versus
11 explication de madame Lépinay?

12 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

13 Bien, moi, je regrette, mais je pense que les
14 explications de madame Lépinay ne m'ont pas
15 convaincu. On va y revenir plus tard avec le 2021
16 puis les rapports de KPMG, là, mais... puis dans les
17 coûts évités, il y a deux éléments qu'il faut voir,
18 là; il y a les coûts évités, les budgets qui ne
19 seront pas engagés, c'est ce qui est remis en
20 question beaucoup par KPMG et par la DVIEP, puis dans
21 le tableau 2013, il y a des éléments qu'on appelle
22 « coûts évités », ce sont des économies de coûts,
23 donc réellement des coupures de postes, il y a une
24 différence dans la dénomination entre les deux
25 époques. Donc, vraiment, en 2021, là, oui,

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 effectivement, les coûts évités, est ce que
2 monsieur... c'est ce que... on a appelé ça le
3 cholestérol dans la salade, là, c'est ce que monsieur
4 Pelletier vous a dit, là, que c'est comme chercher le
5 cholestérol dans la salade, là.

6 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

7 Parfait. Donc, on a parlé des bénéfices, parlons
8 maintenant du fameux CTA, « coût total
9 d'acquisition ».

10 Pourquoi utiliser un CTA, madame Le Rouzès?

11 **Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

12 Utiliser un CTA va permettre une évaluation plus
13 objective des projets. Comme madame Julie Blackburn
14 le mentionnait en commission parlementaire en avril
15 2016, c'est... ce principe-là nous oblige à regarder
16 la totalité des années d'un projet, donc on pourrait
17 avoir, quand on en compare deux, un premier où il y a
18 un investissement important au départ, mais des
19 charges d'exploitation jusqu'à la fin de la vie utile
20 du bien ou du service, là, qui vont être moindres,
21 puis dans le cas d'une autre soumission, bien, on
22 aurait un coût de départ plus petit puis des frais
23 d'exploitation plus grands.

24 Si on ne regarde que l'investissement de départ, on
25 ne choisirait pas le même fournisseur que si on

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 regarde la totalité, donc, ça, c'est une... identifié
2 comme étant une bonne pratique de regarder tout ce
3 qu'il va y avoir à engager comme coûts, comme
4 ressources, comme efforts pendant toute la durée d'un
5 projet avant de déterminer qui devrait emporter
6 l'adjudication.
7 Donc, ça permet aussi de réserver annuellement les
8 sommes dont on va avoir besoin pour se rendre
9 jusqu'au bout du projet, cette valeur-là complète,
10 c'est vraiment une bonne pratique.
11 Ce qui va nous amener à parler peut-être de CTP?
12 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**
13 Oui, mais juste avant...
14 **Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**
15 Juste avant?
16 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**
17 Oui. Juste avant, puis on va... on parlera
18 peut-être... on va parler de... on va y venir au CTP
19 dans le processus d'appel d'offres comme tel un petit
20 peu plus loin, mais vous avez illustré le CTA tel
21 qu'il était proposé dans le CT.
22 **Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**
23 Oui.
24 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**
25 Parce que c'est ça qu'on va voir évoluer avec le

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 transfert en notion de CTP et la façon dont il
2 évoluera au cours de l'appel d'offres, donc
3 pouvez-vous nous expliquer?

4 **Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

5 Oui. Donc, dans la diapositive, ce qu'on voit, ça,
6 c'est un peu la traduction de ce qui est écrit dans
7 le CT. Le coût total va comprendre le progiciel, les
8 équipements, les services professionnels pour se
9 rendre jusqu'à la livraison et même au-delà, là,
10 parce que la banque d'expertise, c'était aussi pour
11 des... du soutien par la suite. On parle de
12 récurrence autant pour l'entretien annuel des
13 logiciels, des équipements, mais aussi le
14 remplacement des équipements en cours de route, parce
15 qu'on a ici un projet sur 10 ans, on ne peut pas
16 penser qu'on va faire ça avec le même équipement tout
17 le long, et d'autres éléments comme la surveillance,
18 les audits, on avait déjà prévu ça, les frais de
19 transition. Puis là, j'ai séparé en deux, c'est sûr
20 que ce n'est pas aussi évident, là, puis ce n'est pas
21 aussi explicite que ça dans le texte du CT, mais ce
22 que j'ai mis en bleu dans la colonne de l'Alliance,
23 c'est ce qu'on se prépare à mettre dans le devis
24 d'appel d'offres, et évidemment, bien, la SAAQ, elle
25 a aussi des éléments pour lesquels elle va

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 contribuer, ceux-là sont en vert, pâle ou foncé, là,
2 dépendamment si elle le fait en plus grande quantité
3 ou moins, dépendant du moment où on va se trouver à
4 l'intérieur du projet.

5 Au départ, selon le CT, on prévoyait investir
6 125 millions dans le projet, la partie qui est
7 capitalisable, et avoir un 75 millions pour
8 l'exploitation sur 10 ans.

9 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

10 Parfait. Puis on va voir tout à l'heure que... on
11 n'en... bon, on n'en échappe pas, mais il n'y aura
12 pas une adéquation complète entre le CTA et le CTP
13 qu'on inclura dans l'appel d'offres, mais avant d'y
14 aller, on va juste faire un petit détour par la
15 gouvernance et les TI, là, on va reclore avec ça,
16 mais madame Le Rouzès, je ne vous laisse pas partir
17 tout de suite parce que la prochaine diapositive,
18 c'est votre conception.

19 **Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

20 Oui.

21 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

22 La diapositive suivante. Vous avez préparé un
23 diagramme avec tous les éléments du CT en regard du
24 processus d'appel d'offres, bien... et du... en fait,
25 du projet en tant que tel, et vous avez voulu

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 illustrer toutes les nouveautés que l'on se préparait
2 à faire. Pouvez-vous nous présenter, là, rapidement
3 le diagramme?

4 **Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

5 Oui. Donc, l'encadré vert, c'est l'environnement de
6 la situation d'appel d'offres vers laquelle on se
7 dirige, on a, dans cet environnement-là, différents
8 allègements, notamment dans la Loi sur la gestion et
9 la gouvernance des ressources informationnelles, et
10 aussi de la politique interne de gestion des projets
11 TI de la SAAQ, où on vient modifier un petit peu les
12 responsabilités, donner plus de latitude, plus de
13 fluidité, selon les termes de la note qui a été
14 déposée au conseil d'administration.

15 Ça, c'est l'environnement dans lequel, ensuite, on
16 vient positionner le CT et toutes les nouveautés qui
17 sont permises par le Conseil du trésor, donc une
18 préqualification sans prix, une qualification à
19 quatre étapes, un comité de sélection avec des
20 entrevues, le facteur K qui passe de 30 à 50 %, un
21 dialogue compétitif, ça, c'est vraiment quelque chose
22 qui n'a pas été beaucoup utilisé ou, en tout cas,
23 essayé à grande échelle, là, on est vraiment dans la
24 très très grande nouveauté, même chose pour le
25 partage de risques, on allonge les contrats, on passe

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 du maximum de cinq ans à 10 ans. On utilisera
2 aussi... bon, la volonté, au départ, c'était le coût
3 total d'acquisition, on verra que ça va se
4 transformer, et on va prendre en considération les
5 ressources humaines de la SAAQ à l'intérieur de
6 l'évaluation du projet.
7 Ça fait que ça, ce sont les nouveautés qui viennent
8 avec le CT.
9 Ensuite, bien, c'est un mégaprojet, la SAAQ n'a
10 jamais fait de projet d'aussi grande envergure, et à
11 l'intérieur de ça, on ajoute encore des nouveautés
12 comme la méthodologie agile qui va être exigée.
13 Vous avez des petits blocs verts, là, dans certaines
14 cellules, là – autant dans le CT que dans le
15 mégaprojet, et ça, ce sont des éléments de... qui
16 sont des choix de la SAAQ, donc, des éléments qui
17 n'avaient pas nécessairement besoin d'être comme ça,
18 mais on a choisi de les faire de cette façon-là.
19 Tout ça ensemble, ça augmente les risques, on parle
20 de fuites d'informations sensibles, des possibilités
21 que ça se passe, là, je ne suis pas en train de vous
22 dire que tous ces risques-là se sont matérialisés. Au
23 moment où on est... n'importe qui, avant qu'on soit à
24 l'intérieur du projet, aurait pu dire : « Bien, ça
25 risque d'augmenter les fuites d'informations, ça

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 SAAQ, en fait, le fait que la SAAQ est souvent un pas
2 en avant de la parade, qui est un des constats, je
3 pense, que vous avez posé, là, tout au long de vos
4 analyses. Peut-être que c'est un bon moment pour...

5 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

6 Oui.

7 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

8 ... en faire état?

9 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

10 Oui, effectivement. Bien, je commencerais par la
11 conclusion puis ça va m'amener aux nouveautés, si
12 vous le permettez.

13 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

14 Parfait. Il n'y a pas de souci.

15 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

16 Donc, la... ma collègue en a amplement parlé, là,
17 c'est énormément de nouveautés, et la conclusion,
18 c'est que les travaux ont été beaucoup plus longs
19 qu'ils ont été planifiés. Donc, initialement, on
20 pensait faire ces travaux-là en 15 mois. Et la
21 documentation, en tout cas, que moi j'ai trouvée, là,
22 on voit 17 mois...

23 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

24 Oui.

25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

2 ... euh, 27 mois, pardon, de travaux.

3 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

4 De travaux. Puis si vous me permettez de juste
5 signaler qu'on puisse passer à la diapositive
6 suivante...

7 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

8 Oui.

9 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

10 ... parce que si l'appel d'offres est un mégaprojet,
11 sa préparation pour vous est un « métaprojet ». Puis
12 on ne veut pas faire de jeu de mots...

13 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

14 Exact.

15 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

16 ... mais c'est comme un projet dans le projet, là.

17 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

18 Exact.

19 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

20 Puis c'est de ça dont vous faisiez tant?

21 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

22 Exact. C'est que, dans le fond, on a un projet qui
23 englobe et coordonne d'autres projets, et ça a été
24 mentionné, entre autres, en audience, là, qu'on
25 s'était formé ou on a formé une structure de projet.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 Donc, ça, c'était pour un petit bout, surtout pour le
2 volet des processus. Donc, pourquoi... la question à
3 se poser, c'est : pourquoi qu'on a pris plus de temps
4 que prévu? Et ça peut donner aussi une... je dirais
5 un aperçu de ce que pourrait être le futur. Donc,
6 énormément de nouveautés, comme le disait ma
7 collègue, nouveautés qui sont intégrées par une
8 équipe composée de ressources internes et appuyées
9 par des ressources externes, parce qu'on a une
10 expertise qui est limitée, et aussi le nombre
11 d'individus internes limité. On veut déjà intégrer un
12 mode matriciel parce qu'on est allés chercher des
13 gens qui proviennent de toutes les unités d'affaires
14 ou les lignes d'affaires. Et on intègre déjà le mode
15 Agile, parce qu'on fait déjà nos cérémonies Scrum et
16 nos... nos festoyer le Scrum à... au Scrum, à la fin
17 de nos livrables. On est dans la nouveauté parce
18 qu'on doit écrire quelque chose qui parle d'une
19 nouvelle technologie qu'on ne maîtrise pas. Donc,
20 encore là, pour nos équipes internes, c'est un
21 développement de connaissances techniques et de
22 compétences qu'on doit développer, toujours appuyé
23 par nos ressources externes. On doit aussi parler
24 d'un nouveau type de partenariat, « Alliance »,
25 « éditeur », « intégrateur » et « société », des

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 bases qu'on ne maîtrise pas non plus. On fait des
2 travaux, je dirais, gargantuesques au niveau des
3 processus, parce qu'on veut avoir des processus qui
4 nous amènent dans le futur et qui vont être pris en
5 compte dans le cadre de l'appel d'offres. On
6 introduit aussi un projet pilote qui est le dialogue
7 compétitif. Moi, je vous dirais que sur ce
8 morceau-là, j'ai accroché beaucoup parce que j'ai
9 entendu énormément le mot « projet pilote ». Pour
10 moi, un projet pilote, ça veut dire qu'on a un
11 commanditaire. Il y a quelqu'un dans l'organisation
12 gouvernementale qui a demandé à faire un projet
13 pilote. Je n'ai jamais trouvé de documentation sur un
14 projet pilote. Un projet pilote, ça implique des
15 objectifs. On vise quelque chose, on fait un
16 postmortem, et après, on implante ou on décide de ne
17 pas implanter. On peut penser que c'est le Conseil du
18 trésor parce qu'on a compris qu'ils étaient présents
19 au dialogue compétitif, et le dialogue compétitif est
20 devenu aussi quelque chose de normé, là, à
21 l'intérieur de nos façons de faire. Mais pour moi, ça
22 me donne énormément de questionnements sur : comment
23 on a accompagné la SAAQ à cet effet-là? Puis c'est
24 une grosse responsabilité qu'on lui donne de venir
25 expérimenter quelque chose de nouveau dans quelque

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 chose qui est encore plus gros, qui est notre appel
2 d'offres, au travers de plein de nouveautés. Donc, on
3 ne se donne pas de chances, disons.
4 L'autre élément... excusez, là, c'est comme un peu
5 une répétition de celui qui était au troisième... la
6 troisième puce du deuxième niveau, c'était les
7 processus, et finalement, la participation de nos
8 lignes d'affaires. Je vous l'ai dit, on a donné des
9 gens d'affaires pour venir travailler au niveau de
10 l'appel d'offres. Ce qui est aussi intéressant, c'est
11 que notre... nos exécutifs, donc les vice-présidents
12 avec la PCD étaient grandement impliqués au niveau de
13 l'appel d'offres, ont fait énormément de mobilisation
14 de cette équipe-là, qui avait plus d'une centaine de
15 personnes. Et ils ont aussi participé parce qu'ils
16 ont entériné le contenu des mille et quelques pages,
17 là, de l'appel d'offres, incluant, là, les processus.
18 Donc, chacun devait donner son accord sur les
19 processus qui éventuellement viendraient... devraient
20 être implantés, là, dans leur organisation. Donc, la
21 question que je me suis posée, c'est : est-ce qu'on
22 est dans une organisation qui est audacieuse parce
23 qu'innovatrice? Parce qu'on sait que la SAAQ a
24 toujours eu ce... cet and de l'innovation ou on était
25 aveuglés par notre innovation, mais disons que ça met

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 déjà les bases sur quelque chose qui est plus grand
2 que nature.

3 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

4 Parfait. Et donc, vous tirez quelques constats à la
5 diapositive suivante?

6 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

7 Oui. « Intéressant l'ensemble des parties
8 prenantes », moi, je dirais qu'elle a été bien
9 mobilisée, bien informée, donc, les gens qui
10 participaient à l'intérieur de l'appel d'offres. Et
11 ça, je vous dirais, tout le long du... même du projet
12 PGI, c'est une... c'est un critère, une
13 caractéristique de l'organisation que je vois, là. Il
14 y a une préoccupation de la mobilisation de l'équipe
15 projet. L'autre élément, c'est l'information qui est
16 transmise, elle est structurée et organisée. Tout le
17 contenu qui est produit par la SAAQ est toujours
18 organisé et structuré. C'est d'une qualité
19 impeccable. Est-ce que le contenu est toujours
20 correct? Je... on pourra voir différents éléments,
21 mais on suit les processus, la procédure, les façons
22 de faire. C'est de très très grande qualité. Les deux
23 éléments sur lesquels je me suis butée un peu, c'est
24 – j'en ai parlé – le manque d'expertise interne. Ce
25 manque d'expertise là a toujours le travers de nous

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 créer la dépendance aux externes, puis on se
2 souvient, là, que ces externes-là ont occupé des
3 postes stratégiques, là, si on pense à madame
4 Chagnon, entre autres, ou madame Savoie. Et le projet
5 lui-même, étant gros, structurant, beaucoup de
6 pression, bien, disons qu'on n'avait peut-être pas
7 les conditions gagnantes non plus pour favoriser un
8 développement puis un acquis de compétence à la SAAQ,
9 mais encore là, comment on peut faire pour reporter
10 ça dans l'État? Parce qu'il n'y a peut-être pas juste
11 la SAAQ qui pourrait faire... bien, en tout cas, je
12 ne dis pas qu'on va aller faire d'autres genres
13 d'appels d'offres comme ça, mais moi, pour moi, la
14 Société, comme autres ministères ou organismes, ils
15 vivent dans un écosystème. Donc, on a un devoir de
16 redonner de l'information à l'État pour faire grandir
17 les compétences à l'extérieur de notre organisation.
18 Et ça, ce n'est pas quelque chose qu'on a vu, ça ne
19 transpire pas au travers de l'appel d'offres, à part
20 le dialogue compétitif, là, que je vous ai dit que ça
21 s'est... ils l'ont mis de façon permanente.
22 Finalement, bien, c'est le délai. Donc, pour moi, le
23 délai, c'est clairement un premier signalement de la
24 capacité de la SAAQ, donc, je ne dis pas qu'elle n'a
25 pas les compétences, ce n'est pas ce que je veux

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 dire, mais la capacité en termes de personnes
2 disponibles par rapport à des projets d'aussi grande
3 envergure et... amenant autant de nouveautés. On le
4 sait qu'une nouveauté, c'est plus long dans la courbe
5 d'apprentissage.

6 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

7 Puis je rebondis, là, sur votre témoignage au sujet
8 de l'importance de redonner des compétences à l'État
9 québécois.

10 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

11 Oui.

12 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

13 Puis je me permettrai de faire le lien avec le
14 témoignage de maître Lépine hier, Monsieur le
15 commissaire, où il disait que les fonctions TI – puis
16 j'aimerais avoir votre opinion – un projet TI, c'est
17 rarement le pain et le beurre d'une organisation.
18 C'est un outil, donc ce n'est pas comme le ministère
19 du Transport qui a pour mandat de construire des
20 ponts et des routes, donc il y a les équipes à
21 l'interne, tandis qu'un projet de transformation
22 numérique, bien, on espère le faire une fois de temps
23 en temps, puis la vie des organisations fait en sorte
24 qu'on a des chances que les gens ne soient plus là au
25 moment où on a... les gens qui ont fait la première

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 ne soient plus là au moment où on fait la deuxième
2 transformation, et donc...

3 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

4 Mais...

5 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

6 ... c'est un peu cette idée-là...

7 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

8 Oui.

9 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

10 ... à laquelle vous faites référence sur l'importance
11 de construire nos compétences au sein de l'État, au
12 fur et à mesure des différents projets qu'on
13 réalisera?

14 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

15 Bien, définitivement, je ne suis pas technologue
16 comme mon collègue, là, mais moi, pour moi, on vit
17 dans le numérique, là. C'est une réalité. On ne peut
18 pas reculer, on est dedans. Et le numérique, c'est
19 l'État qui est gardienne de nos données, c'est l'État
20 qui est... qui est gardienne des grandes directions
21 de notre État au complet. Et dès que je rentre dans
22 le numérique pour faire une transaction au
23 gouvernement, j'ai une porte d'entrée qui est unique.
24 Aujourd'hui, on l'appelle le SAG, mais cette porte
25 d'entrée là, elle amène d'autres choses. Donc, elle

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 doit être structurante pour l'ensemble des ministères
2 et organismes. Je ne dis pas que les ministères et
3 organismes, ils n'ont pas leurs particularités, ce
4 n'est pas ça que je dis, parce qu'on doit aussi
5 répondre aux besoins de chacun, mais il y a quand
6 même une ligne de... une base à mettre en place.

7 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

8 Oui.

9 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

10 Et à protéger surtout.

11 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

12 Oui. Puis j'aimerais revenir sur... aussi en lien
13 avec ce qui découle, là, du manque d'expertise
14 interne, là...

15 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

16 Oui.

17 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

18 ... au sein de la SAAQ, puis revenir sur tous les
19 questionnements qui ont été faits devant le
20 commissaire au sujet des processus de gestion
21 contractuelle qui ont permis de mettre cette équipe
22 en place là. Puis je me retournerais peut-être vers
23 madame Le Rouzès, qui a déjà occupé les fonctions de
24 RORC, vous avez certainement pris connaissance de
25 cette preuve-là, qu'est-ce que ça vous sonne comme

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 cloche? Qu'est-ce que ça vous inspire comme
2 réflexion?

3 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

4 C'est certain que là... si je prends l'angle de la
5 position du RORC, ça demande un profil particulier.
6 Donc, quelqu'un qui est en mesure de mettre son pied
7 à terre puis qui va être considéré comme étant
8 légitime, là, on va reconnaître son autorité à
9 l'intérieur de l'organisation, quelqu'un qui ne se
10 mettra pas les deux mains dedans non plus. Et ça
11 demande... c'est ça, cet encadrement-là, ce rappel
12 constant de la loi. Puis si on se reporte à la
13 période où on est, ça ne fait pas des millions
14 d'années, là, qu'on a des RORC, là, ça a commencé
15 dans les années 2013, autour de ça. Donc, on n'a pas
16 énormément d'expérience, puis là, bien, on est en
17 train de se lancer dans un processus qui est tout
18 sauf standard. Ça prendrait un RORC qui est aux
19 aguets, qui a un esprit critique, qui prend le temps
20 de... d'avoir un pas de recul, là, pour bien encadrer
21 ce processus-là.

22 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

23 C'est ça. Puis...

24 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

25 Je ne sais pas si c'est ce que vous vouliez entendre,

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 là!

2 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

3 Oui oui, mais... puis on peut... on peut peut-être
4 compléter en disant que... vous le mentionnez bien,
5 le RORC, c'est une nouvelle fonction.

6 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

7 Oui.

8 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

9 C'est un peu aussi comme l'audit interne, hein, c'est
10 des chiens de garde qu'on place dans les
11 organisations, et comme c'est nouveau, la difficulté,
12 c'est : est-ce que j'agis comme facilitateur pour
13 trouver une solution à mon collègue dans le contexte
14 de la gestion contractuelle, pour lui permettre
15 d'obtenir ce qu'il dit devoir obtenir pour assurer la
16 performance de l'organisation? Ou est-ce qu'à un
17 moment donné, je dis : « Non non, bien, les règles ne
18 permettent pas de faire ça »? Puis c'est un peu cette
19 dualité-là qu'on a vue exister, là, par le témoignage
20 de monsieur Frenette puis les constats qu'on a pu
21 faire avec d'autres témoins sur les... les entorses
22 au processus de gestion contractuelle qui ont dû être
23 faites pour mettre en place l'équipe dont monsieur
24 Malenfant avait besoin pour mener son processus hors
25 norme.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

2 J'ajouterais — on va revenir tout à l'heure sur les
3 responsabilités du RORC — je n'ai pas vu le mot
4 « facilitateur » à l'intérieur de ses
5 responsabilités.

6 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

7 Non, sur papier non, mais dans...

8 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

9 Non, mais même dans l'esprit.

10 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

11 [Inaudible]. Oui oui!

12 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

13 Dans notre définition de RORC.

14 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

15 Oui oui! Mais dans la définition, dans les
16 responsabilités que j'ai moi-même exercées, ce n'est
17 pas là.

18 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

19 C'est ça.

20 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

21 Mais c'est tout l'enjeu, Monsieur le commissaire,
22 d'être un chien de garde au sein d'une organisation
23 versus être à l'extérieur de l'organisation. En tout
24 cas, je... je pense que c'est important de nommer
25 cette... cette dualité, cette difficulté-là.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

2 [Inaudible] doit voir au respect des règles
3 contractuelles.

4 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

5 Oui.

6 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

7 Je veux dire, par définition, c'est ça, là. Et là,
8 j'en fais... je fais vraiment, moi, une différence
9 entre un RORC, puis par exemple, un vérificateur
10 interne. Je veux dire, ils n'ont pas le même rôle...

11 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

12 Non.

13 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

14 ... du tout. Le RORC, je veux dire, cette définition,
15 ses... je veux dire, ce n'est pas une recommandation
16 de Charbonneau, mais c'est apparu, là, en même temps
17 que Charbonneau parce que... je veux dire, il y a
18 eu...

19 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

20 Il y avait un besoin.

21 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

22 Il y a tout... il y avait un besoin, là.

23 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

24 C'est ça. Donc, on est dans le contexte de l'appel
25 d'offres. Merci, madame Giguère, là, pour cet

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 éclairage sur la gouvernance. C'est toujours
2 intéressant de voir ce qui se passe au-dessus des
3 processus, là. C'est vraiment la lumière que vous
4 apportez.
5 Si on se penche maintenant du côté TI de l'appel
6 d'offres, on n'aura pas le temps de passer au
7 travers, mais il y a probablement une première
8 partie, hein, qu'on est capable de faire avant
9 l'heure du lunch. Donc, monsieur Gagnon, comme le
10 démontre, là, votre diapositive, il y avait beaucoup
11 de... puis on l'avait vu avant, il y a beaucoup de
12 nouveautés, hein, dans cet appel d'offres là.
13 Qu'est-ce qui a attiré votre attention d'un point de
14 vue TI?
15 **M. GILLES GAGNON :**
16 Bien, c'est ça, c'est un appel d'offres très spécial,
17 mais on a des intentions quand même très
18 intéressantes aussi. Plutôt que de faire des tonnes
19 d'appels d'offres et de signer des tonnes de contrats
20 avec différents fournisseurs, différents
21 prestataires, on pense à un seul processus
22 d'adjudication dans lequel on va aller chercher
23 autant les licences de PGI, les équipements que ça
24 prend pour faire fonctionner ça et les services
25 professionnels. Quand on parle de licences de PGI, on

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 parle d'un paquet de licences, comme j'expliquais
2 tantôt, ce que j'ai appelé « une suite de suites ».
3 Quand on parle des équipements sous-jacents à ces
4 infrastructures-là, à ces systèmes-là, c'est des
5 serveurs, du stockage, un réseau, tout ça, puis on
6 donne des grandes, grandes à l'Alliance, ce qui n'est
7 pas non plus très typique. Bon, on leur dit : « Vous
8 allez déterminer c'est quoi les licences de PGI qui
9 sont requises », « vous allez dimensionner les
10 infrastructures », « combien de serveurs que ça me
11 prend? », « combien de stockage que ça me prend? »
12 « Vous allez faire... vous allez avoir des services
13 d'implantation et des services d'exploitation. » Puis
14 tout ça, ça se fait en partenariat avec la SAAQ, puis
15 « c'est vous qui allez déterminer les efforts pour
16 vous et pour la SAAQ ». Ça fait qu'on est encore dans
17 le spécial. « Vous allez faire le découpage en
18 livraison », donc, « qu'est-ce que vous allez
19 livrer? » Ça, c'est une livraison. « Vous me dites
20 c'est quoi que vous allez faire, et non seulement
21 vous allez faire ça, vous allez me dire quand vous
22 allez le livrer. » Calendrier de réalisation. Le
23 « quand » est très important parce que ça devient un
24 déterminant sur quand est-ce que les bénéfices se
25 réalisent, là, ou des parties de bénéfices se

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 réalisent, là. Ça fait qu'on laisse le fournisseur
2 responsable de tout ça.

3 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

4 En plus d'avoir une nouvelle stratégie, si on va à la
5 diapositive suivante, on a une approche innovante
6 dans le processus d'acquisition. Qu'est-ce qui a
7 attiré votre attention?

8 **M. GILLES GAGNON :**

9 Oui, bien, comme on disait tantôt, le fournisseur a
10 plein de responsabilités, mais ça reste que ce n'est
11 pas un clé en main. Là, on évoque la transformation
12 de l'organisation avec une mise en oeuvre SAAQ. Ça
13 fait que ça veut dire que là, on voit vraiment l'idée
14 d'un partenariat, là, qui devient nécessaire et
15 obligatoire. On a, comme dans n'importe quel appel
16 d'offres, des parties fermes, des parties en option,
17 mais on a les fameuses modalités particulières. Je ne
18 veux pas aller dans le fin détail, mais premièrement,
19 on procède par étapes. On va commencer par
20 qualifier... préqualifier des éditeurs de logiciels,
21 de suite logicielle qui vont rencontrer des
22 exigences, donc des éditeurs de PGI, de suites de
23 PGI. Ensuite, une fois ces éditeurs-là qualifiés, on
24 va rechercher des prestataires de services qui sont
25 en mesure de faire l'intégration, qui sont en mesure

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 de mettre en oeuvre notre projet, notre programme. Et
2 là, il faut qu'ils soient qualifiés pour chacun de...
3 bien, pour un des éditeurs, là, qui a été préqualifié
4 avant. Finalement, dans une troisième partie, qui est
5 comme un troisième appel d'offres, là, on demande aux
6 éditeurs et aux prestataires de services de se
7 jumeler, de créer des alliances. Puis l'alliance, ça
8 va être elle qui va être la responsabilité ultime de
9 tout mettre en oeuvre, d'assurer l'exploitation, tout
10 ça.

11 On a parlé tantôt de particularités. Une qui
12 m'intéresse, point de vue TI, c'est la vérification
13 de la faisabilité de la solution. C'est... vous
14 comprenez que c'est gros. Typiquement, quand on
15 achète des solutions, on va valider la conformité par
16 des bancs d'essai ou quelque chose comme ça. Mais là,
17 on comprend qu'on ne peut pas acheter ça puis
18 l'essayer, puis si ça ne fait pas, on le retourne.
19 Tsais, c'est compliqué. Alors, on a pensé, dans le
20 processus, pendant qu'on fait la validation de
21 qualité, de prévoir une vérification de la
22 faisabilité, ce qui est excellent. C'est une très
23 très bonne idée. Pour le reste, c'est des choses qui
24 ont déjà été évoquées, je pense qu'on...

25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 Parfait.

3 **M. GILLES GAGNON :**

4 ... on peut... on peut y aller.

5 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

6 Donc, à la diapositive suivante, vous avez illustré,
7 là, les éléments qui, d'un point de vue TI, là, dans
8 les nouveautés...

9 **M. GILLES GAGNON :**

10 C'est ça.

11 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

12 ... attireraient votre attention?

13 **M. GILLES GAGNON :**

14 Ça fait que comme vous voyez, ça touche à peu près
15 tout dans le modèle de mes collègues des finances.

16 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

17 C'est ça.

18 **M. GILLES GAGNON :**

19 Pas besoin d'aller beaucoup plus loin!

20 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

21 Non. Parfait. Vous avez aussi, dans la diapositive
22 suivante, montré combien étaient particulières les
23 modalités d'appel d'offres, là. En prenant un extrait
24 du CT, où on mettait en parallèle le processus
25 habituel versus le processus d'appel d'offres qu'on

1 proposait?

2 **M. GILLES GAGNON :**

3 Exactement. Donc, ça, ça provient du CT, là, où la
4 SAAQ demandait l'autorisation de procéder à des...
5 d'utiliser des modalités particulières. On voit dans
6 la partie non entourée, à gauche, qu'ils auraient été
7 obligés d'acheter un PGI, des équipements, des
8 services professionnels, puis là, bien, ils se
9 seraient lancés dans quelque chose, là, puis là,
10 bien, pas sûr qu'ils auraient eu le meilleur match
11 possible, selon eux. Donc, ce qu'on a préféré, c'est
12 le processus que vous voyez illustré à droite. Ce qui
13 compte le plus, je pense, de retenir, c'est que
14 malgré qu'on voulait se simplifier la vie – parce que
15 c'est... on voulait avoir une solution de qualité,
16 c'est pour ça qu'on faisait ça – bien, ça se trouve à
17 avoir quand même mis une énorme pression, parce que
18 ça a pris plus que deux ans pour se réaliser, là.
19 C'est l'élément à retenir. C'est compliqué.

20 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

21 Parfait.

22 **M. GILLES GAGNON :**

23 C'est un gros appel d'offres.

24 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

25 Sur la diapositive suivante, pour fins de rappel,

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 vous nous reprenez, là, ce qui est prévu dans
2 chacune des étapes A, B et C?

3 **M. GILLES GAGNON :**

4 Oui, tout à fait. Donc, là, c'est ça, comme on
5 disait, la partie A, c'était la préqualification de
6 l'éditeur, ensuite la préqualification de
7 l'intégrateur, je pense qu'il n'est pas utile d'aller
8 plus loin. Par contre, dans la partie « sélection de
9 l'alliance », ce qu'il faut voir, c'est : qu'est-ce
10 que couvraient les services? Donc, il y avait un
11 tableau qui disait qu'il fallait prévoir cinq ans
12 pour la mise en oeuvre du service, là – du programme,
13 plutôt – et que là, ça incluait la conception, la
14 réalisation, l'implantation de tout ça. Ensuite, dès
15 qu'on livrait une livraison, bien, il fallait en
16 assurer le support et l'exploitation. On prévoyait
17 aussi, en cours de route, des services spécialisés au
18 besoin, soit avec les équipementiers, soit avec le
19 fournisseur de PGI, et on avait une réserve pour
20 travaux complémentaires. Mettons qu'on découvre qu'il
21 y a un changement de portée, un changement de loi, par
22 exemple, on avait une réserve pour pouvoir ajouter de
23 la portée, si on veut, là, puis pouvoir réaliser des
24 travaux additionnels. Cette réserve-là commençait à
25 courir dès le début, mais pouvait aller jusqu'à la

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 fin. Ensuite, on avait prévu une banque d'heures pour
2 expertise. On ne voulait pas que le fournisseur
3 installe ça puis se sauve à la course ensuite. Donc,
4 il fallait qu'il assure une présence pour les années
5 qui suivaient jusqu'à... à concurrence de 10 ans. Pas
6 qu'il fasse tout, mais qu'on soit là... on soit sûr
7 qu'il est là pour réaliser des travaux
8 d'exploitation.

9 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

10 Parfait.

11 **M. GILLES GAGNON :**

12 La partie C était d'une complexité telle que l'appel
13 d'offres comptait 1 600 pages, par exemple. Les
14 réponses des fournisseurs étaient tout au moins aussi
15 compliquées.

16 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

17 Ceci dit, pour ce qui est de l'appel d'offres... la
18 partie... l'étape C, parce qu'on va y revenir plus
19 tard, c'est important de noter que vous confirmez
20 qu'on laissait cinq ans aux soumissionnaires pour
21 développer la solution complète, c'est-à-dire :
22 livraison 1, livraison 2, livraison 3.

23 **M. GILLES GAGNON :**

24 Exactement.

25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 Donc, retenons ça, Monsieur le commissaire, parce
3 qu'on va y revenir au moment du dialogue compétitif.

4 **M. GILLES GAGNON :**

5 Oui.

6 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

7 Vous avez aussi porté un regard sur le devis. Vous
8 avez mentionné qu'il y a beaucoup de pages.

9 **M. GILLES GAGNON :**

10 Oui.

11 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

12 Donc... mais vous avez apprécié son contenu. Vous en
13 résumez vos conclusions à la diapositive suivante?

14 **M. GILLES GAGNON :**

15 C'est très très bien rédigé. Alors, il y a une
16 description complète et précise des processus
17 d'entreprise, des besoins généraux, c'est très
18 complet. On détaille la situation actuelle et on
19 donne beaucoup d'idées, beaucoup de précisions sur la
20 cible, parce qu'il faut comprendre qu'on est en
21 transformation. Donc, on ne peut pas connaître toute
22 toute la cible, il faudra s'ajuster à la solution,
23 t'sais. On parle des traitements des données, on
24 couvre la totale, dans le fond.

25 Au plan affaire, c'est très bien détaillé. Je dirais

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 qu'il y a un niveau de détail supérieur à la moyenne
2 dans une situation comme ça, puis il y en a amplement
3 pour pouvoir lancer les travaux d'implantation. Les
4 règles d'affaires ne sont pas précisées, parce qu'on
5 a entendu parler beaucoup de règles d'affaires, mais
6 c'est tout à fait habituel dans un dossier comme
7 celui-là. Donc, comme je disais, il y en a assez pour
8 démarrer.

9 Au plan technologique, ça va très bien, sauf pour les
10 niveaux de service où on aurait pu resserrer la vis,
11 si on veut, mais c'était très difficile parce que :
12 comment déterminer les niveaux de service sur quelque
13 chose qui va changer? Par contre, c'était évident,
14 quand on lit le texte, qu'il y a une préoccupation
15 importante de la Société à l'égard de la performance.
16 Pourquoi? Ils ont des systèmes qui sont vieux, oui,
17 mais hautement optimisés, comme je vous disais
18 tantôt, ils savent qu'est-ce qui s'est passé ailleurs
19 dans des démarches de modernisation et où on essaie
20 de sortir un ordinateur central, on met un paquet
21 d'ordinateurs de moindre envergure, et finalement, ça
22 ne va pas plus vite qu'avant. Donc, ils ont un souci,
23 ils l'ont exprimé clairement, ils ont illustré ça par
24 des événements d'affaires où ils disaient, par
25 exemple : produire un permis de conduire. Quelqu'un

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 se présente au comptoir, je lui donne son permis de
2 conduire, ça prend, mettons, quatre minutes et demie.
3 Bien, on veut que le nouveau processus, il ne soit
4 pas plus long, ça fait que là, le fournisseur savait
5 qu'il y avait ça. Le fournisseur savait aussi c'est
6 quoi le temps-réponse qu'il y a aujourd'hui au
7 central, qui est habituellement très nettement sous
8 la seconde, puis là, on lui disait : « Là, dans la
9 nouvelle solution, il faut absolument absolument qu'à
10 chaque clic, à chaque interaction, ça soit toujours
11 en dedans de cinq secondes. » Ça fait que c'est
12 important, il fallait que le fournisseur comprenne ça
13 puis il fallait qu'il maintienne au moins
14 l'équivalent d'aujourd'hui. C'est ça qui était
15 demandé.

16 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

17 Puis ça, les exemples que vous nous donnez, là, de
18 temps de réponse ou de temps de production d'un
19 permis, c'est ce que vous avez parlé tout à l'heure
20 de niveau de services requis?

21 **M. GILLES GAGNON :**

22 Oui.

23 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

24 C'est ça?
25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **M. GILLES GAGNON :**

2 Oui.

3 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

4 Donc, on veut savoir... puis pourquoi c'est
5 important, les niveaux de services, dans le contexte
6 de notre projet calculé en CTA, avec les engagements
7 qu'on a pris au niveau des bénéfices?

8 **M. GILLES GAGNON :**

9 Bien, mon collègue vous disait qu'il y a juste une
10 façon d'obtenir un bénéfice, si on ne peut pas
11 contrôler les revenus, bien, c'est de réduire les
12 coûts. Alors, la performance était une façon d'aller
13 chercher les bénéfices. En augmentant la performance,
14 on réduisait les besoins en...

15 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

16 En personnel.

17 **M. GILLES GAGNON :**

18 ... personnes.

19 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

20 Si on est capable de... si on est capable de produire
21 un permis de conduire en 75 % du temps qu'on pouvait
22 le faire avant, présumément, on a besoin de 25 % de
23 moins, grosso modo...

24 **M. GILLES GAGNON :**

25 Exactement.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 ... – c'est grossier, là, ce n'est pas vrai, parce
3 qu'il y a du personnel de supervision et tout – mais
4 si on fait une règle de trois pure, on peut couper
5 25 %...

6 **M. GILLES GAGNON :**

7 Oui.

8 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

9 ... de notre personnel affecté à cette tâche-là?

10 **M. GILLES GAGNON :**

11 Ce n'est pas toujours aussi simple, c'est sûr, mais
12 on comprend que, par exemple, les files d'attente
13 vont forcément être moins longues. C'est certain que
14 diminuer, c'était très important.

15 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

16 Parfait.

17 **M. GILLES GAGNON :**

18 Puis ça couvrirait... excusez-moi, j'ai oublié de
19 dire : c'est la disponibilité aussi.

20 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

21 Oui.

22 **M. GILLES GAGNON :**

23 Un niveau de service important, c'est : ta solution
24 est disponible. Il arrive une catastrophe, ça prend
25 combien de temps avant de revenir? Tout ça, c'est des

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 niveaux de services. Ça fait qu'il fallait les
2 baliser correctement.

3 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

4 Oui. Vous vous positionnez aussi sur la cible
5 technologique qui était visée par le devis?

6 **M. GILLES GAGNON :**

7 Oui, bien là, quand on parle de cible technique, ici,
8 c'est vraiment dans le sens des fondations du PGI,
9 donc les éléments en dessous. Tout était bien pensé.
10 Je pense que c'était très d'actualité, ça fait que...
11 il faut le mentionner, je pense, là, c'était bien
12 pensé.

13 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

14 Parfait. Mais on a entendu plusieurs témoins remettre
15 en question l'architecture de la solution, surtout en
16 regard de la L2. Est-ce à dire que vous êtes en
17 désaccord avec ce point de vue là, si vous dites que
18 la cible technologique est à jour?

19 **M. GILLES GAGNON :**

20 Bien, ça, ça ne couvrait pas ça. Ça couvrait vraiment
21 les aspects fondationnels, la... est-ce que ça repose
22 sur une plateforme solide? Puis avec ces éléments-là,
23 oui, on pouvait avoir ça.

24 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

25 O.K. Ça fait que l'architecture, c'est d'autres

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 choses, puis on va y revenir plus loin?

2 **M. GILLES GAGNON :**

3 C'est couvert ailleurs, oui, c'est ça, c'est d'autres
4 choses. Oui.

5 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

6 Parfait. Et pour terminer cette portion-là – là, je
7 vois qu'il est 12 h 29 – parlez-nous... vous avez dit
8 que c'est nouveau...

9 **M. GILLES GAGNON :**

10 Oui.

11 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

12 ... que c'est exigeant, mais qu'en est-il de la
13 capacité du marché à répondre à ce genre d'appel
14 d'offres là? Est-elle habituée? Pas? Est-ce que...
15 est-il habitué ou non? A-t-il les ressources ou non?
16 Vous avez... vos réflexions sont résumées en deux
17 diapositives.

18 **M. GILLES GAGNON :**

19 Oui, oui.

20 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

21 On peut passer à la suivante. À la 62, s'il vous
22 plaît.

23 **M. GILLES GAGNON :**

24 Ça fait que dans le fond, acquérir un PGI avec un
25 module de relations clients, avec un module

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 d'assurance, un module de ressources humaines, un
2 module d'intelligence d'affaires, c'est du jamais vu
3 à peu près, là. T'sais, implanter tout ça d'un coup,
4 là, en une seule... un seul programme, là, c'est...
5 c'est gros. Le dialogue compétitif, partage de
6 risques, bien, c'était inconnu, là, par les gens du
7 marché. On comprend aussi que la SAAQ, malgré qu'elle
8 dise qu'elle veut faire ça en cinq ans, c'est serré,
9 cinq ans pour transformer une organisation. Ma
10 collègue va pouvoir vous en parler plus longuement.
11 On veut faire cela rapidement, donc on veut une
12 approche qu'ils disent « Agile », qui est une
13 nouvelle philosophie. C'est... ça fait un petit bout
14 de temps qu'on en parle, mais ce n'est pas intégré
15 dans le marché. Puis les gens de la SAAQ ne
16 connaissent pas ça. Il y a des gens dans... des
17 nouvelles personnes dans les stratégies à la SAAQ qui
18 connaissent ça un peu, mais les gens du marché ne
19 connaissent pas ça puis les ressources humaines de la
20 SAARQ ne connaissent pas ça. Ça fait que quand on
21 jumelle ça avec le fait que la SAAQ est maître
22 d'oeuvre puis qu'il y a un partage de risques, on
23 voit qu'il commence à y avoir un agencement
24 particulièrement complexe et risqué. Mes collègues
25 vont couvrir les risques, mais on voit que c'est

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 spécial. Donc, c'est un contraste frappant avec ce
2 qu'on pouvait avoir sur le marché à ce moment-là. Ça
3 fait que là, la diapo qui suit, justement, montre un
4 peu quel genre de pression pouvait s'exercer sur le
5 marché. Quand on disait tantôt qu'il fallait chercher
6 une suite de suites, ça faisait qu'il n't avait pas
7 beaucoup beaucoup de fournisseurs qui pouvaient
8 répondre à ça, pas beaucoup d'éditeurs. C'était gros.
9 Les intégrateurs, on parlait d'intégrateurs qui
10 avaient une capacité énorme. Il fallait avoir 2 000
11 conseillers dans le PGI qu'on proposait. Il fallait
12 avoir un chiffre d'affaires de 250 millions par année
13 depuis les trois derniers exercices. Ça fait que ce
14 n'est pas la compagnie de hot dog du coin qui peut
15 offrir ça, là. Ensuite, il y avait des exigences en
16 lien avec le français. Bien sûr, il faut que le PGI
17 lui-même, ce soit en français, la documentation,
18 toutes les choses habituelles, mais il faut aussi que
19 les biens livrables produits par les ressources
20 soient en français, qu'ils soient en mesure de
21 communiquer adéquatement en français et il faut un
22 centre d'assistance, tout ça, en français. Donc, un
23 fait français important. On demandait une présence à
24 Québec à pratiquement quatre jours par semaine pour
25 tout le monde aussi. Et tout ça, avec la complexité,

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 ça faisait qu'il y a un volume de ressources humaines
2 très élevé, très grand, mais avec des spécificités
3 aussi qui étaient très rares, qui faisaient qu'il y
4 avait une compétition pour aller chercher les
5 ressources. Ça fait que tous ces points-là, ça a
6 amené une pression à la hausse sur les coûts.

7 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

8 Ça fait que si je comprends bien, monsieur Gagnon,
9 votre témoignage est qu'à la lumière de votre
10 expérience du marché, à cette époque-là, vous
11 confirmez, en quelque sorte, les témoignages des
12 représentants de LGS qui sont venus rapporter tous
13 ces éléments-là? C'était la première fois qu'ils
14 participaient à un tel appel d'offres, que le projet
15 allait être un enjeu de ressources, de demander des
16 ressources qui parlent français – puis on ne remet
17 pas ça en question – ça reste un risque à gérer, et
18 les demandes étaient tellement grandes qu'on
19 refermait un peu le marché...

20 **M. GILLES GAGNON :**

21 Oui.

22 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

23 ... en ayant des exigences aussi grandes?

24 **M. GILLES GAGNON :**

25 Tout à fait.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 Parfait. Merci. Donc, Monsieur le commissaire, je
3 propose qu'on prenne la pause du lunch.

4 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

5 Parfait. Retour à 14 heures.

6 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

7 Merci.

8 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

9 Veuillez vous lever. Pause jusqu'à 14 heures.

10

11 **(12 h 33 - SUSPENSION DE L'AUDIENCE)**

12 **(14 h 02 - REPRISE DE L'AUDIENCE)**

13

14 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

15 Bon après-midi.

16 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

17 Veuillez vous asseoir.

18 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

19 Donc, on va reprendre à la...

20 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

21 Oui, absolument.

22 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

23 ... diapositive 64, puis... bien, juste avant de
24 reprendre avec monsieur Gagnon, je donnerais la
25 parole à madame Giguère, là, qui avait un... un

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 élément à souligner...

2 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

3 Oui.

4 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

5 ... relativement à la très grande qualité des devis,
6 là, de l'impact que ça peut avoir sur le marché.

7 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

8 Oui, effectivement. Effectivement.

9 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

10 Oui.

11 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

12 Donc, on a noté... en ayant une très grande qualité,
13 en étant rassurés, les fournisseurs étaient rassurés
14 d'avoir des processus très bien et grandement
15 documentés, avec aussi une conversion de données qui
16 était déjà en marche pour le Fonds d'assurance et
17 ARR, parce que c'est ce qu'on mentionnait, ça a créé
18 un angle mort chez ces fournisseurs-là, donc on
19 s'est... on s'est mis dans un climat, là, de
20 confiance, et on était persuadés, là, que la qualité
21 du... de l'information qu'on allait obtenir de la
22 SAAQ allait être à la hauteur de ce qu'ils voyaient
23 dans le cadre de l'appel d'offres, allait comme ça
24 tout le long du projet, donc c'était quand même un
25 élément, là, pertinent à souligner ici.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 Parfait. Puis si on revient à vous, monsieur Gagnon,
3 dans les faits, le nombre d'interactions durant le
4 processus d'appel d'offres entre les futurs... les
5 promis soumissionnaires et le donneur d'ouvrage, là
6 confirme certains éléments à vos yeux?

7 **M. GILLES GAGNON :**

8 Oui, c'est ça. La présente diapo montre le nombre
9 d'addendas puis d'interactions qu'il y a eu dans les
10 addendas, c'est beaucoup, mais c'était normal dans le
11 contexte, là. J'ai souvent vu des appels d'offres
12 drôlement plus simples, là, qu'il y avait 100 à 150
13 questions, donc 205 interactions, ce n'est pas
14 énorme.

15 Ce qui est intéressant, c'est de voir qu'il y a un
16 nombre non négligeable, par contre, qui comptait...
17 qui tenait compte, là, de la mécanique d'adjudication
18 ou de... qui portait sur la gestion contractuelle, ça
19 fait qu'il y avait un certain questionnement qui
20 semble avoir été adressé correctement, mais on sait
21 qu'au dialogue compétitif, on continue d'en parler,
22 donc il y avait un peu de mou, là, de ce côté-là.

23 Il y a eu quelques questions sur des aspects
24 techniques, mais rien de bien bien particulier, mais
25 à noter, il y avait des questions sur la nature des

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 données, certaines caractéristiques des données, une
2 dizaine quand même, là, c'est pas mal, ça.

3 Mais dans l'ensemble, le nombre de questions qu'il y
4 a là, considérant l'ampleur de la chose, c'est... ça
5 suggère un devis relativement bien compris.

6 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

7 Parfait. Et donc, quels sont les résultats, là, de
8 ces étapes A, B et C?

9 **M. GILLES GAGNON :**

10 O.K. Dans l'étape A, là, on se rappelle qu'il fallait
11 une suite de suites puis qu'il n'y avait pas beaucoup
12 beaucoup d'éditeurs qui pouvaient se qualifier, seuls
13 Oracle et SAP se sont qualifiés.

14 Un élément important à mentionner, je pense, c'est
15 qu'il y a eu une question sur cette orientation-là
16 d'avoir une suite de progiciels qui vient uniquement
17 d'un même éditeur, puis la SAAQ l'a rapidement
18 rejetée, malgré l'insistance, là, d'un éditeur qui a
19 posé une deuxième question là-dessus, là. Donc là, ce
20 qu'on voit, c'est que suite au positionnement, on a
21 décidé qu'on veut un PGI, une suite PGI qui provient
22 d'être un seul éditeur, et là, on... un des facteurs
23 qui justifiait ça, c'était la qualité de
24 l'intégration, ça faisait que la SAAQ n'avait pas
25 besoin de faire d'intégrations, donc qui sauvait du

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 temps, qui sauvait de l'argent, et là, il y a un
2 éditeur qui propose de faire l'intégration lui-même
3 puis on dit : « Non, ce n'est pas ça qu'on veut ».
4 Ça fait que, selon moi, ça, c'est peut-être déjà un
5 peu prématuré d'en parler, mais en tout cas, on
6 aurait pu laisser le marché s'exprimer, puis si c'est
7 vrai que l'intégration, ça sauve beaucoup d'argent,
8 bien, un contrat sur 10 ans aurait fait ressortir ça,
9 ça fait que c'est un élément élément, là, qui a poppé
10 dans la partie A, dès que ça est arrivé, on venait de
11 fermer la porte à toute alternative.

12 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

13 Parfait. Et... bien, la semaine dernière, là, ça a
14 fait grand bruit, la valeur de la soumission de CGI,
15 là, à l'étape C, c'est l'alliance CGI-Oracle qui
16 s'était formée après les parties A et parties B, mais
17 pouvez-vous juste nous rappeler pourquoi l'alliance
18 CGI-Oracle a été écartée, n'a pas été invitée au
19 dialogue compétitif?

20 **M. GILLES GAGNON :**

21 O.K. Bon, c'est sur la base de critères de qualité
22 qui étaient liés à la mise en oeuvre. Dans le fond,
23 la SAAQ espérait que le fournisseur... que l'Alliance
24 propose un jumelage où il y aurait une présence SAAQ
25 importante, présence... t'sais, qui était moindre

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 chez CGI, puis CGI proposait une formule qui ne
2 s'apparentait pas tout à fait à ce que la SAAQ
3 cherchait, là, pour la mise... la mise en oeuvre, là.
4 Parce que la proposition de CGI faisait en sorte
5 qu'il prenait un peu plus le pôle que ce qui était
6 envisagé, là, pour la SAAQ, ça fait que ce que je
7 comprends, c'est que le comité d'évaluation a décrété
8 que c'était une solution d'une moindre qualité,
9 malgré que la partie logiciel de ça rencontrait
10 toutes les exigences, là, donc, c'est le service
11 professionnel qui a été discriminant.

12 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

13 Ce qui explique peut-être les zéros dont parlait
14 maître Lépine hier...

15 **M. GILLES GAGNON :**

16 Qui pourrait expliquer ça.

17 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

18 ... puis qui se questionnait sur le fait comment ça
19 se fait que deux parties qualifiées obtiennent zéro
20 en soumission, peut-être que ça reste particulier,
21 mais il reste que c'est lié à la stratégie qui était
22 proposée.

23 **M. GILLES GAGNON :**

24 Donc, ça, c'est une autre diapo.

25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 Oui. Vous avez analysé les projets de réponse, si on
3 peut passer à la diapositive 66.

4 **M. GILLES GAGNON :**

5 Oui.

6 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

7 Vous avez analysé les cahiers de réponse de l'étape
8 C, qui contenait les efforts en heures, hein, il n'y
9 a pas de prix à cette étape-là, qu'est-ce que vous
10 avez remarqué?

11 **M. GILLES GAGNON :**

12 Bien... bon, d'abord, je n'ai pas analysé celle de
13 CGI, mais j'ai analysé celles de Deloitte et LGS
14 puisque c'est celles qui ont continué le processus.
15 Donc là, ce qu'il faut comprendre, c'est comme les
16 deux proposent une solution SAP, SAP a un rôle énorme
17 dans la patente, SAP détermine c'est quoi l'industrie
18 qu'on va appliquer, de là, ils vont déduire
19 l'ensemble des composants qui sont requis pour
20 pouvoir répondre aux besoins, ensuite, SAP identifie
21 les écarts. Donc là, l'intégrateur, lui, ce qu'il
22 doit faire, c'est à partir de ces écarts-là, de
23 déterminer la meilleure trajectoire à suivre pour
24 pouvoir combler l'écart, donc c'est lui qui décide la
25 nature du développement qu'il va avoir à faire, il

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 décide aussi s'il est capable de faire de la
2 récupération, de l'optimisation, tout ça.
3 Ça fait que l'élément qui m'a un peu accroché ici,
4 c'est que dans la proposition de LGS, à chaque fois
5 qu'il y a du développement, il fallait estimer c'est
6 quoi la proportion de développement, là, chaque fois
7 qu'on a un processus, puis pour LGS, c'était toujours
8 entre 1 et 20 %, alors que Deloitte, qui partait
9 d'une conception similaire de SAP, il fallait que ça
10 soit identique au départ, puis là, ceux autres qui
11 ajoutaient leur saveur, eux, il y avait des endroits
12 où ils allaient plus loin, puis il y a même un cas où
13 il y avait 41 à 60 % dans le... ce qui était un
14 morceau de la livraison 2 future, là. Donc, ce que je
15 comprends, de façon générale, Deloitte avait une vue
16 que... ça prenait plus de développement que LGS.

17 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

18 Parfait. Donc, Deloitte en avait prévu plus?

19 **M. GILLES GAGNON :**

20 Oui. Bien, estimait que l'impact de l'écart était
21 plus grand, dans le fond, à chaque fois que...

22 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

23 Je comprends.

24 **M. GILLES GAGNON :**

25 Oui.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 Puis pour rappel, la preuve est à l'effet que SAP
3 tenait ses discussions entre ses spécialistes, au vu
4 et au su de Deloitte et LGS, qui étaient dans la
5 salle et qui entendaient tous les deux la même
6 chose...

7 **M. GILLES GAGNON :**

8 Exactement.

9 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

10 ... sur la définition des écarts qu'identifiait SAP
11 entre son...

12 **M. GILLES GAGNON :**

13 Exactement.

14 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

15 ... son PGI.

16 **M. GILLES GAGNON :**

17 On comprend qu'il y avait un droit d'écouter, là,
18 mais pas d'intervenir.

19 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

20 O.K., parfait. Quels ont été les sujets clés du
21 dialogue compétitif?

22 **M. GILLES GAGNON :**

23 Le sujet le plus important, selon moi, le changement
24 le plus important, c'était qu'on ramenait le
25 programme à une durée qui s'alignait à la

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 planification stratégique, ça fait que là, comme on
2 était à la fin 2016, ça voulait dire qu'il fallait
3 faire ça en trois ans. Les propositions des deux
4 fournisseurs, des deux alliances allaient nettement
5 plus loin, là, par exemple, celle d'IBM prévoyait un
6 déploiement plus progressif qui durait presque cinq
7 ans, là, ça fait que c'est... on leur demandait de
8 compresser, puis significativement, là, on arrivait à
9 37, 39 mois, selon les deux, là. Donc, il y a une
10 chose qui est sûre, quand on compresse des livraisons
11 dans cette... puis c'était quand même une ampleur
12 importante, là, ça a des impacts, ça, c'est certain,
13 là. Donc, il y a eu un impact majeur sur comment ça a
14 été découpé, il y a eu un impact aussi sur comment il
15 fallait organiser ça, parce qu'il fallait maintenir
16 un niveau de parallélisme important pour pouvoir
17 réussir à rencontrer ça.

18 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

19 O.K.

20 **M. GILLES GAGNON :**

21 Et là, il ne faut pas oublier que la conception
22 globale était toujours la responsabilité de SAP qui
23 avait choisi les composants, ça fait que là, on avait
24 un coffre d'outils X, Y, Z, on nous demande de
25 compresser, ce que ça avait comme effet, c'est que

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 les deux propositions, d'un coup sec, il y avait une
2 similitude assez grande, parce que là, leurs
3 échéanciers, découpage, livraison, tout ça, étaient
4 rendus presque pareil, là.

5 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

6 Par ailleurs, il y a eu d'autres... on comprend que
7 ça, c'est l'impact majeur, mais il y a eu...

8 **M. GILLES GAGNON :**

9 Oui.

10 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

11 ... d'autres sujets de discussion, si on va à la
12 diapositive...

13 **M. GILLES GAGNON :**

14 Oui, il y a eu d'autres sujets très importants.

15 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

16 ... suivante. Si on peut changer de diapo, merci.

17 **M. GILLES GAGNON :**

18 Bon, une des choses qu'on a vues, c'est que la SAAQ
19 mentionnait qu'il y avait des travaux en cours, les
20 travaux, entre autres pour la conversion des données,
21 c'est que là, ils avaient laissé entendre qu'ils
22 avaient une stratégie en place, qu'ils avaient
23 analysé, de mémoire, 57 % de leurs données puis qu'il
24 y avait une approche de conversion, donc ils avaient
25 ça en main.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 Ensuite, ils ont expliqué qu'ils faisaient une revue
2 des processus, ça fait qu'on en déduit que les
3 fournisseurs ont été réconfortés, qu'ils pensaient,
4 là, que t'sais, c'était une bonne nouvelle, puis on a
5 même, je cite ici quelqu'un qui a témoigné que les
6 informations requises allaient être disponibles au
7 bon moment. Donc, on avait dit tantôt, comme les
8 règles d'affaires, tout ça, on en avait assez pour
9 partir, là, on venait de conforter les fournisseurs
10 que s'ils ont besoin d'informations et quand ils vont
11 avoir besoin d'information, elles seront rapidement
12 disponibles puisque la SAAQ est avancée là-dedans.

13 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

14 Parfait.

15 **M. GILLES GAGNON :**

16 L'autre élément qui était important, c'est
17 l'importance... c'est la méthodologie. On voulait une
18 méthodologie qui était celle de l'éditeur ou du moins
19 basée sur celle de l'éditeur et il fallait qu'elle
20 comporte un volet agile. La SAAQ préconisait un
21 modèle pur agile, la méthodologie de SAP, c'est plus
22 hybride; la différence étant qu'avant de se lancer,
23 on faisait une conception un peu plus poussée dans
24 une approche hybride que dans une approche pure. Dans
25 une approche pure, tu te lances à peu près dès que tu

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 sais ce que tu as à faire, mais dans une approche
2 hybride, tu t'assures de savoir plus.
3 Ça fait que si je donne une image ici, peut-être
4 qu'il y a des gens qui ont assemblé un meuble IKEA,
5 un meuble IKEA sans lire les instructions, mais
6 imaginons qu'on a une cuisine de restaurant, que tout
7 arrive sur une palette puis qu'on met 30, 40
8 personnes à aller piger là-dedans, bien, ça pourrait
9 arriver qu'il y ait des petites affaires qui ne
10 marchent pas. Ça fait que l'agile pure présente
11 certains risques.
12 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**
13 J'ai des images de vie quotidienne!
14 **M. GILLES GAGNON :**
15 Oui, bien, c'est ça, parce que pour aller vite, il
16 fallait un grand parallélisme, donc il fallait mettre
17 tous ces travailleurs-là sur le plancher, puis là,
18 là.
19 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
20 Oui.
21 **M. GILLES GAGNON :**
22 Hum.
23 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**
24 Effectivement, je pense que l'image parle...
25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

2 L'image...

3 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

4 Oui, elle est excellente. Donc, toutes ces
5 discussions-là en dialogue compétitif se sont
6 matérialisées en quelques amendements ou pas, hein,
7 parce que ça, c'est un élément à noter.

8 Donc, si on va à la diapositive suivante, vous
9 énumérez les... les... voyons, comment s'est
10 matérialisé en amendement les discussions du dialogue
11 compétitif.

12 **M. GILLES GAGNON :**

13 O.K. Bien, effectivement, les amendements n'avaient
14 pas l'air de toujours traduire ce qui se disait, mais
15 nous, on n'était pas là, on ne peut pas le dire.

16 Par contre, par exemple, le changement de portée,
17 c'était banal, là, c'était s'aligner au plan
18 stratégique, ça fait qu'il fallait en déduire que
19 c'était... faire ça en dedans de trois ans.

20 Ensuite, il n'y avait pas vraiment d'ajout ou de
21 retrait de portée significatif, il y avait énormément
22 de petites précisions, je dirais, là, des précisions
23 sur certains processus opérationnels, une précision
24 quand même importante sur le centre d'expertise.

25 Le centre d'expertise, c'est ce que la SAAQ

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 préconisait pour pouvoir exploiter correctement sa
2 solution, ça fait que l'idée de la SAAQ, c'est qu'on
3 mettait en place, dès la première livraison, ce
4 qu'ils appelaient un centre de support, donc tout ce
5 qu'il faut pour assurer l'exploitation de leur
6 solution, puis progressivement, on prenait de
7 l'expertise au fur et à mesure qu'on montait en
8 compétence et on créait ce qu'ils appellent un centre
9 d'excellence, tout ça regroupé sous un thème, le
10 centre d'expertise.
11 Ça fait que là, on expliquait aux fournisseurs, on
12 voulait s'assurer qu'ils ne partent pas après avoir
13 mis en place le plan, il fallait qu'ils assurent une
14 présence significative, ça a mené à beaucoup de
15 changements, ça, en passant, parce que là, les
16 fournisseurs se disaient : « Oui, mais si je mets
17 beaucoup d'heures là-dedans puis que mon compétiteur
18 n'en met pas, peut-être que je vais être pénalisé »,
19 ça fait que la SAAQ a réévalué sa façon d'évaluer,
20 justement, on va revenir sur ça tantôt, là, mais on a
21 fait comprendre qu'on voulait vraiment une solide
22 présence après la mise en place du programme.
23 On a fait quelques précisions quant aux exigences à
24 caractère technologique, je pense que c'est
25 intéressant parce qu'on est revenus sur l'idée qu'on

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 a un temps de service X, on doit rencontrer une
2 performance particulière. Ensuite, on a insisté sur
3 l'alignement sur l'infonuagique, c'est extrêmement
4 important parce qu'en infonuagique, on favorise les
5 solutions vanille, ça fait qu'il faut développer en
6 conséquence, là, si on développe. Ensuite, on voulait
7 qu'en cas de sinistre ou en cas de panne majeure, on
8 soit en mesure de recouvrer le... de retrouver la
9 possibilité de faire des traitements en dedans de
10 90 minutes.

11 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

12 O.K.

13 **M. GILLES GAGNON :**

14 Là, ça veut dire reprendre les opérations
15 complètement... puis pour ça, on préconisait un site
16 miroir qu'ils appellent, donc un site où, à distance,
17 on copie les données à mesure, ça fait que c'était
18 devenu une exigence.

19 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

20 Parfait.

21 **M. GILLES GAGNON :**

22 Il y avait d'autres amendements...

23 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

24 Il y a d'autres éléments, oui, sur la diapositive
25 suivante?

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **M. GILLES GAGNON :**

2 Oui. Il avait quelques précisions quant à la
3 méthodologie. Là, dans la partie C, le devis, il
4 disait qu'il fallait une méthodologie éprouvée qui
5 existait depuis plus que cinq ans, le problème qu'il
6 y avait, c'est que les méthodologies n'étaient pas
7 éprouvées depuis plus...

8 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

9 Les méthodologies agiles...

10 **M. GILLES GAGNON :**

11 ... bien, elles étaient peut-être éprouvées, mais
12 elles avaient moins de cinq ans, ça fait qu'on a...
13 on a enlevé le cinq ans. On insistait sur le
14 fonctionnement puis la gestion en mode agile, O.K.,
15 puis on parlait de l'approche SCRUM, là, qui est
16 celle que SAP, justement, préconise. Ma collègue vous
17 expliquera un peu plus, là, les saveurs agiles, là.
18 Les... il y avait des précisions pour s'assurer de la
19 pérennité de la solution, là, entre autres que le
20 fournisseur comprenne bien que ça devait être lui qui
21 prend en charge le cycle de vie, c'est-à-dire que
22 quand le matériel est désuet, bien, on le remplace.
23 Quand la version du PGI n'est plus adéquate parce que
24 le fournisseur peut cesser de la supporter, bien, on
25 la remplace, en fait, on la remplace avant, ça fait

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 qu'il fallait que ça soit pris en charge par le
2 fournisseur, donc on a vraiment insisté là-dessus.
3 On a fait aussi quelques précisions pour bien faire
4 comprendre les interdépendances – je trouve ça fort
5 interdépendance, j'aurais écrit « interrelations »,
6 mais entre les systèmes que la SAAQ avait, pour que
7 ça soit clair que... je vous ai parlé de mon plat de
8 spaghettis tantôt, là, c'est important de comprendre
9 qu'il y a des choses attachées ensemble, donc que ça
10 augmente la difficulté quand on va mettre en oeuvre,
11 là, la solution puis comment on va la déployer.
12 On a parlé aussi d'une certaine complexité pour
13 extraire les données informationnelles. Les données
14 informationnelles, ce n'est pas les données qui
15 servent aux gens dans les comptoirs, là, c'est les
16 données qui servent aux penseurs pour déterminer, par
17 exemple, comment ça va la sécurité routière, c'est
18 quoi les tendances, ce qu'ils appellent
19 l'intelligence d'affaires. Donc, on analyse ces
20 données-là, ça fait qu'on extrait des données
21 opérationnelles, on les mâchouille, on les prépare,
22 puis là, ce qu'ils disent, c'est qu'il y avait une
23 certaine complexité, ça fait qu'ils s'attendent à ce
24 que le fournisseur adresse ça.
25 Puis finalement, celui-là que je mets en gras que mes

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 gens... mes collègues de finances vont examiner, ce
2 que j'expliquais tantôt avec la notion de banque
3 d'expertise, pour essayer de mettre les fournisseurs
4 sur le même pied, bien, leur idée a été « on va
5 exclure ça du calcul ». Donc, on parlait avant d'un
6 calcul qui était sur 10 ans et qui incluait toute
7 l'exploitation, là on venait de sortir ça qui était
8 l'élément clé de l'exploitation, ce n'était plus dans
9 le calcul.

10 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

11 Parfait. Donc, en somme, si on reprend les
12 amendements, les discussions... les questions, hein,
13 les addendas et les interactions pendant l'appel
14 d'offres, les discussions dans le dialogue compétitif
15 et les amendements, est-ce qu'on peut conclure que
16 les éléments, là, qui seront l'objet de différends
17 plus tard, là, la conversion des données, les règles
18 d'affaires et la méthodologie agile, là, qui seront
19 allégués comme des causes de délais ou de travaux
20 supplémentaires ont quand même fait l'objet
21 d'échanges...

22 **M. GILLES GAGNON :**

23 Oui.

24 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

25 ... pendant tout le processus d'adjudication?

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **M. GILLES GAGNON :**

2 Non seulement d'échanges, mais éventuellement
3 d'amendements, bien que légers, là...

4 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

5 Parfait.

6 **M. GILLES GAGNON :**

7 ... mais il y a eu des discussions puis...

8 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

9 Puis si je comprends bien, par les précisions qu'on a
10 données en amendement, on a essayé de préciser, du
11 côté de la SAAQ, la complexité de ce qu'on est en
12 train de défaire pour refaire, là, quand vous parlez
13 du plat de spaghetti...

14 **M. GILLES GAGNON :**

15 Oui.

16 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

17 ... où on a donné des précisions sur les contraintes
18 de certaines applications patrimoniales?

19 **M. GILLES GAGNON :**

20 Oui, c'est ça, exactement.

21 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

22 Parfait. Effectivement, on va revenir au calcul du
23 CTP avec nos amis des finances. On se rappelle que
24 c'est un — si on va à la diapositive suivante — c'est
25 un appel d'offres où on avait demandé que le facteur

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 K de qualité soit majoré à 50 % plutôt qu'à 30 %,
2 comme c'était prévu dans la réglementation, et que
3 c'est toujours prévu dans la réglementation, de...
4 parce qu'on voulait une solution de qualité.
5 Quels étaient les différenciateurs du point de vue de
6 la qualité qu'on avait mis en place dans l'appel
7 d'offres, c'était quoi la liberté, dans le fond,
8 qu'on avait laissé aux soumissionnaires de nous
9 montrer qu'ils étaient le meilleur?

10 **M. GILLES GAGNON :**

11 O.K. Le diagramme que vous voyez là, c'est une
12 reproduction de la grille d'évaluation qu'il y avait
13 dans la partie C, j'ai ajouté les espèces de petits
14 Pac-Man, là, pour illustrer la contribution de SAP
15 là-dedans, c'est-à-dire que si SAP, mettons, est...
16 le cercle est plein, ça veut dire que SAP a un énorme
17 rôle à jouer dans ça, donc ce n'est pas un
18 différenciateur de qualité vraiment.
19 Ce qu'on voit, c'est qu'il y a beaucoup de places
20 occupées par SAP et que finalement, c'est beaucoup
21 beaucoup beaucoup côté services professionnels et
22 qualités commerciales que ça se joue. En fait, il y a
23 un courriel de Malette qui confirme que les grands
24 différenciateurs, c'est ce qu'ils ont nommé SP-1 et
25 SC-1... et C-1; C-1, c'est la boîte complètement à

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 droite en haut, et SP-1, c'est celle qui est juste à
2 côté, à gauche, là, dans le mauve, là.
3 Donc, grosso modo, ça voulait dire que le poids des
4 RH, la qualité des RH était un élément très fortement
5 discriminant. Là, question qu'on peut se poser,
6 encore faut-il que les personnes qui servent à
7 établir le pointage soient sur place quand c'est le
8 temps de réaliser, mais ça devenait plus important.

9 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

10 Donc, ça, c'est avant...

11 **M. GILLES GAGNON :**

12 Ça, c'est avant.

13 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

14 ... le dialogue compétitif, et après le dialogue
15 compétitif?

16 **M. GILLES GAGNON :**

17 Bon, après le dialogue compétitif, il y a même un
18 resserrement, j'ai aussi illustré, à la page
19 suivante, la grille qui était issue de l'appel... Là,
20 on a des... là, vous voyez que ce n'est pas tout à
21 fait pareil, il y a eu certains regroupements, il y a
22 des choses grisées qui ont moins d'importance.
23 Ce qu'on peut constater, c'est que maintenant, le
24 SP-1, il inclut la mise en oeuvre, là, vous vous
25 rappelez que le fournisseur n'a maintenant pas le

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 choix, il faut qu'il fasse ça en dedans de trois ans,
2 il ne peut pas faire toutes les livraisons qu'il
3 veut, donc la mise en oeuvre commence à se ressembler
4 un peu des deux côtés, ça fait que ça accroît
5 l'importance, comme je vous disais tantôt, des
6 ressources humaines, là, proportionnellement.
7 Autre élément, c'est que le pointage passé, celui de
8 l'étape E, compte maintenant pour 24 %, et le
9 pointage pour le dialogue compétitif compte
10 maintenant pour 76 %. C'est comme si on avait dit :
11 « Une fois que tu es qualifié , c'est les finales,
12 c'est quasiment la course finale qui compte », parce
13 que le poids relatif était important quand même, et
14 on donnait 34 % au SP-1 dans ce 76-là.
15 Ça fait que bref, on n'avait pas... on avait augmenté
16 encore le resserrement, il y avait de moins en moins
17 de différenciateurs.

18 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

19 Ce qui nous amène à la grande question, par ailleurs,
20 après le dialogue compétitif, diapo 74, est-ce que
21 les alliances comprennent la même chose?

22 **M. GILLES GAGNON :**

23 Oui, c'est ça, on peut en douter. À la diapo qui
24 suit, on a les risques qui étaient jugés importants
25 par chacun des fournisseurs, ce n'est pas très beau,

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 je suis désolé, mais ça vous donne quand même une
2 petite idée. Il y avait quatre risques jugés à
3 surveiller ou élevés du côté de Deloitte, du côté de
4 LGS, IBM, je ne les ai pas qualifiés, là, si c'était
5 élevé ou à surveillé, mais c'étaient des risques au
6 moins à surveiller. O.K. Ça fait que... ce qui est
7 commun aux deux, c'est qu'on voit qu'il y a quelque
8 chose à surveiller pour les données, il y a quelque
9 chose pour surveiller à l'intégr... au plan de
10 l'intégration des processus et des technologies à la
11 SAAQ, et les lois et règlements, parce que là, on
12 responsabilisait le fournisseur d'ajuster sa
13 stratégie de mise en oeuvre pour se synchroniser,
14 advenant qu'il y ait des changements à la loi et aux
15 règlements, ça fait que là, le fournisseur, il
16 comprenait que ça pouvait déranger ses plans. Ça ne
17 veut pas dire qu'il assumait les coûts, mais ça
18 voulait dire qu'il devait ajuster sa stratégie en
19 fonction de ça quand ça arrivait.
20 Là... le... ça, c'est avant le dialogue compétitif.
21 Après le dialogue compétitif, la diapo qui suit, j'ai
22 illustré par des flèches qu'est-ce qui arrivait, ça
23 fait qu'au centre, c'est... quand c'est dangereux,
24 c'est rouge, ce qu'on voit du côté LGS, les données
25 et l'intégration applicative aux services et

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 infrastructures, tout ça, tout ça est passé au vert.
2 Les éléments qui étaient moins significatifs sont
3 également tous passés au vert. Du côté de Deloitte,
4 les éléments qui étaient au rouge sont passés au
5 jaune, à l'orange, puis l'élément qui était jaune est
6 devenu vert. Donc, de façon générale, on sent que LGS
7 voyait le risque diminuer de façon plus importante
8 que Deloitte, pourtant, il avait obtenu la même
9 information au dialogue compétitif.

10 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

11 Puis vous en parlez de façon générale, je ne sais pas
12 si c'est possible pour vous de confirmer que vous
13 voyez dans les cahiers de réponses puis la différence
14 entre les efforts du côté de LGS, le témoignage de
15 monsieur Lacroix qui identifiait comme élément de
16 différence entre la première et la deuxième
17 soumission une diminution des efforts en conversion
18 de données, une diminution du risque dans la
19 traduction des règles d'affaires en devis
20 fonctionnels et une diminution globale de la
21 complexité de la solution à préparer.

22 **M. GILLES GAGNON :**

23 O.K. Bien, est-ce que je... il y a la diapo suivante
24 qui n'est pas tout à fait là-dessus, je peux
25 peut-être...

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 Ah bien...

3 **M. GILLES GAGNON :**

4 Puis je peux enchaîner tout de suite.

5 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

6 Oui.

7 **M. GILLES GAGNON :**

8 Donc, la diapo qui est en 77, celle qui précède
9 celle-ci, là, ça montre la réponse différente des
10 deux alliances en matière de nombre d'objets de
11 développement, donc les deux sortent du même dialogue
12 compétitif : d'un côté, Deloitte estime qu'il y a
13 2 652 objets de développement à prévoir, et LGS, de
14 son côté, estime qu'il y en a 1 767. C'est quand même
15 une différence importante, là, LGS a les deux tiers
16 seulement des... Ça fait que là, ça contribue à ce
17 que vous disiez. Ça fait que c'est certain qu'avec
18 une différence de compréhension comme ça, il y a
19 quelque chose dans le jeu des heures, qu'on voit à la
20 diapo qui suit, là.

21 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

22 Expliquez-nous c'est quoi un objet à développer?

23 **M. GILLES GAGNON :**

24 O.K. Eux, ils appellent ça les RICEFW. Ça peut être
25 un rapport, ça peut être ce qu'ils appellent une

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 interface, donc un programme qui permet de parler à
2 un autre programme. Ça peut-être une conversion, ça
3 peut être une amélioration ou ça peut être ce qu'ils
4 appellent un flux de travail, là. Donc, c'est des...
5 c'est des créations qu'on fait pour pouvoir combler
6 les écarts.

7 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

8 Donc, c'est des éléments de personnalisation?

9 **M. GILLES GAGNON :**

10 Des éléments de personnalisation...

11 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

12 Donc...

13 **M. GILLES GAGNON :**

14 ... qui peuvent être plus ou moins complexes.

15 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

16 Puis qu'est-ce qui peut expliquer que deux
17 soumissionnaires ayant assisté aux mêmes ateliers de
18 l'éditeur identifiant les personnalisations à faire
19 aient une perception si différente du nombre d'objets
20 à programmer?

21 **M. GILLES GAGNON :**

22 Il faudrait que, bon, d'une part, ils n'aient pas
23 perçu la même envergure de l'écart, ou, d'autre part,
24 qu'ils n'aient pas optimisé leurs efforts. Je
25 m'explique. S'il y a quelque chose qui est un écart

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 qui pourrait servir dans plusieurs contextes, bien,
2 si on est capables de le récupérer, on en a de moins
3 à développer. O.K. Ça fait qu'il pourrait y avoir
4 un... on pourrait dire, une conception plus fine qui
5 pourrait aider à minimiser le nombre de ça. Il y a
6 aussi le fait que certains sont plus complexes que
7 d'autres. Ça fait que des fois, tu peux avoir deux
8 choses faciles, c'est mieux de faire ça que de faire
9 un difficile. O.K. Parce que... juste vous donner une
10 petite idée, là, j'ai fait un petit peu de *reverse*
11 *engineering* du calculateur d'IBM, entre un élément
12 facile puis... le plus facile de tous puis le plus
13 difficile de tous, il y a un rapport 50 pour 1. Donc,
14 ça vaut la peine de choisir la bonne sorte de chose à
15 faire, si on veut, là. O.K.

16 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

17 C'est ça.

18 **M. GILLES GAGNON :**

19 Puis...

20 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

21 Puis ça, c'est comme si je construis une maison puis
22 j'ai cinq... j'ai dix portes, mais je veux dix portes
23 de modèles différents, bien, peut-être que je peux me
24 dire que je peux uniformiser mes portes pour...
25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **M. GILLES GAGNON :**

2 Exactement.

3 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

4 ... les réutiliser puis faire une économie d'échelle,
5 là, c'est ça...

6 **M. GILLES GAGNON :**

7 Puis il faut...

8 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

9 ... l'optimisation?

10 **M. GILLES GAGNON :**

11 C'est ça. Puis il faut aussi tenir compte que
12 certaines portes peuvent être probablement plus
13 difficiles à installer que d'autres. Ça fait que
14 quand on regarde le coût total, peut-être qu'à la fin
15 ça ne donnera pas la même affaire, là. Ça fait que ce
16 qu'on comprend, c'est que les deux alliances n'ont
17 pas compris tout à fait la même chose.

18 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

19 Parfait. Vous analysez les variations d'efforts,
20 c'est ça...

21 **M. GILLES GAGNON :**

22 J'analyse... c'est ça.

23 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

24 ... sur la diapo suivante?

25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **M. GILLES GAGNON :**

2 Oui. Ça a fait que là, il y a des petits
3 histogrammes, bon, pour chacun des fournisseurs. Si
4 on regarde la page qui précède, c'était Deloitte.

5 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

6 Oui.

7 **M. GILLES GAGNON :**

8 Peut-être pas besoin de regarder tout ça, là, mais on
9 a le découpage en livraison. La partie droite, c'est
10 la partie C. La partie de gauche, c'est la partie G.
11 On voit qu'il y a une très forte augmentation pour le
12 permis et l'immatriculation chez Deloitte. Donc, on
13 va doubler, et même plus, les efforts du côté permis
14 immatriculations. Pour la banque d'expertise, on va
15 la multiplier par six. On a vraiment compris que la
16 SAAQ veut une banque d'expertise. Il y a une légère
17 augmentation quand même pour l'indemnisation. Ce qui
18 est intéressant aussi, c'est de voir que la part des
19 efforts projet passe de 80 % à 63 %. Donc, si
20 l'objectif de la SAAQ était d'avoir du service après
21 le programme, c'était compris parce que maintenant il
22 y avait proportionnellement plus d'efforts prévus
23 après la phase programme.

24 Pour LGS, c'est légèrement différent...

25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 La diapositive suivante.

3 **M. GILLES GAGNON :**

4 ... la page qui suit.

5 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

6 Oui.

7 **M. GILLES GAGNON :**

8 Là, on a une forte diminution des efforts pour permis
9 immatriculation. Bon. Le texte suggère... le texte de
10 leur réponse suggère effectivement qu'ils comprennent
11 que la conversion va être plus simple. Le problème
12 avec les bordereaux puis les heures, c'est qu'il n'y
13 a pas d'item qui s'appelle spécifiquement
14 « conversion ». C'est que c'est dispersé un peu
15 partout. Donc, je ne suis pas en mesure de confirmer
16 que c'est à cause de la conversion que ça a baissé ou
17 une perception, peut-être, que la complexité, ils
18 étaient plus en maîtrise. Aucune idée, là, précise,
19 mais c'est clair qu'ils n'ont pas compris la même
20 chose que Deloitte. Eux aussi ont prévu une
21 augmentation pour l'indemnisation et eux aussi ont
22 augmenté la banque d'expertise. Dans leur cas, la
23 diminution pour les efforts côté projet versus
24 exploitation baisse aussi, bien qu'un petit peu
25 moins, mais baisse aussi un peu en ligne avec ce que

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 la SAAQ souhaitait.

2 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

3 Parfait.

4 **M. GILLES GAGNON :**

5 Ce qui est intéressant pour la banque d'expertise, si
6 vous regardez le petit bout bleu complètement à
7 gauche dans la partie amendée, c'est que là, on
8 ajoute sensiblement d'efforts du côté SAAQ.

9 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

10 O.K. Pour transférer l'expertise...

11 **M. GILLES GAGNON :**

12 Puis les efforts SAAQ, ils comptent dans le calcul,
13 mais ils comptent à un taux moindre, on s'entend.

14 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

15 C'est ça. Donc, si on va... une autre distinction que
16 vous allez faire ressortir, c'est l'ajustement du
17 découpage, là, des livraisons?

18 **M. GILLES GAGNON :**

19 Oui, c'est ça. Donc, la SAAQ souhaitait des
20 livraisons qui soient quand même assez autonomes, là.
21 Puis à l'intérieur des livraisons, de subdiviser ça
22 en lot. Le lot étant la plus petite entité qui
23 faisait un suivi. Donc, pour eux, c'était une façon
24 d'améliorer le suivi. Ce qu'on voit, c'est que LGS
25 est passé de 57 lots à 28 lots dans sa proposition

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 révisée, alors que pendant ce temps-là, Deloitte est
2 passée de 86 lots à 163. Ça suggère que Deloitte
3 avait une intention de faciliter un suivi pour du
4 parallélisme accru. Ce n'est pas nécessairement ça,
5 mais ça suggère ça. Mais on voit que les deux se sont
6 comportés exactement de façon diamétralement opposée.

7 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

8 Puis finalement, vous avez analysé le bordereau de
9 LGS...

10 **M. GILLES GAGNON :**

11 Oui.

12 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

13 ... puis ça vous amène à d'autres conclusions, là,
14 sur la...

15 **M. GILLES GAGNON :**

16 Oui, bien...

17 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

18 ... le niveau de compréhension ou d'évaluation des
19 personnalizations à faire?

20 **M. GILLES GAGNON :**

21 C'est ça. Je vais laisser mes collègues de coûts
22 parler du détail. Ce qui m'intéressait, c'était les
23 rapports entre les coûts estimés pour chacune des
24 livraisons. Je vous ai présenté tantôt des tartes –
25 on va les réanalyser tantôt, là – qui montraient

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 l'importance relative des... de ce qu'il y avait dans
2 la livraison 1, qui se trouve à être finance et
3 fondation, puis permis immatriculation. Là, on voit
4 que les efforts, si on regarde la colonne « total »
5 vis-à-vis livraison 1, en matière de services, c'est
6 à peu près du 2 pour 1, la livraison 2 versus la
7 livraison 1. Là, vous avez à peu près tous les
8 éléments qu'il y avait dans le bordereau de prix,
9 incluant le matériel, logiciel, tout ça. Le
10 différenciateur, comme c'était les services, comme je
11 vous disais tantôt, c'est là que j'ai concentré mes
12 efforts. Ça fait que là, ce que je voulais faire
13 comprendre, c'est que dans ma perspective, de voir
14 les efforts de livraison 2 être le double des efforts
15 de la livraison 1, pour moi, c'est une anomalie. Une
16 énorme anomalie. Je m'explique, si on enchaîne avec
17 la diapo qui suit. Les deux tartes que vous voyez là,
18 ça représente les investissements passés de la SAAQ
19 pour les portées de la L1 puis la L2, si vous voulez.
20 Le domaine financier, on a dit dans l'appariement,
21 plus tôt, qu'on couvrirait ça à peu près à 80 %. Donc,
22 la tarte qu'il y a là, en bleu, on voit des efforts
23 ou, en tout cas, la proportion des choses à faire qui
24 serait du développement versus de la configuration.
25 Donc, ici, seulement 20 % de développement. De

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 l'autre côté, on disait que c'était 45 à 55 %, si
2 vous vous rappelez, donc j'ai mis moitié-moitié. À
3 l'oeil, il me semble qu'on est capables de voir qu'il
4 va y avoir beaucoup de développement. Ça, ça respecte
5 seulement les proportions des investissements passés.
6 Puis d'après moi, l'investissement passé dans un
7 système, c'est un gage assez précis de sa complexité.
8 Là, il faut comprendre – il y a un rapport de 3 pour
9 1 entre les deux – il faut comprendre que du
10 développement, c'est plus compliqué que de la
11 configuration. La diapo qui suit amène un petit peu
12 de ça. Je vous expliquais tantôt que le calculateur
13 d'IBM tenait compte de la complexité. En fait, quand
14 on évalue des coûts, bien, on doit déterminer
15 qu'est-ce qu'il y a à faire et c'est quoi la
16 complexité. En fonction de la complexité, bien, on va
17 déterminer le coût, on applique habituellement des
18 barèmes pour ça. Là, ce que j'ai fait, c'est que j'ai
19 supposé qu'une configuration, ça coûtait un montant
20 X, si on veut, et que n'importe quel développement
21 coûtait le double. C'est très très très généreux. Ça
22 fait que là, vous voyez que la tarte de tantôt qui
23 était moitié-moitié, bien, d'un coup sec, le
24 développement, il est deux fois plus gros du côté
25 droit qu'avant. Ça fait que ça, ça respecte les

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 proportions quand on fait un dimensionnement basé sur
2 ça en évaluant avec... mettons, mon barème 2 pour 1.
3 Ça fait que ça veut dire que si j'avais utilisé ce
4 barème-là, il aurait fallu que la livraison 2 coûte
5 quatre fois plus cher en services que la livraison 1.
6 Puis je vous rappelle que le calculateur IBM fait une
7 différence de 50 pour 1 entre le plus compliqué puis
8 le moins compliqué. Puis pour une sorte d'objet donné
9 – mettons qu'on dit un rapport – le plus simple au
10 plus complexe, il y a un ratio de 10 pour 1. Ça fait
11 que, d'une manière ou d'une autre, 2 pour 1, là,
12 c'est extrêmement, extrêmement, extrêmement généreux.
13 Donc, c'est évident pour moi que si c'est vrai que la
14 livraison 1 coûte 54 millions, bien, je ne suis pas
15 capable de concevoir que la livraison 2 coûte 95.

16 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

17 Et les témoins de LGS se sont défendus que leur
18 soumission était faite de façon très scientifique,
19 parce que s'appuyant sur une calculatrice qui
20 fonctionnait de façon indépendante, utilisée par un
21 groupe spécialisé et s'appuyait sur des... des années
22 de données et d'expérience.

23 **M. GILLES GAGNON :**

24 Oui.

25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 Je comprends que vous avez analysé comment
3 fonctionnait, là, le GDSM, ce calculateur-là.
4 Êtes-vous capable de nous expliquer, dans cette
5 calculatrice-là, qu'est-ce qui relève de la donnée
6 historique, dans ce qui va donner le prix, le nombre
7 d'efforts à la fin, là, qu'est-ce qui relève de la
8 donnée historique, puis est-ce qu'il reste des choses
9 qui relèvent tout de même de l'appréciation humaine
10 de comprendre le système et de comprendre ce qu'on va
11 devoir produire et de qualifier sa complexité?

12 **M. GILLES GAGNON :**

13 Oui, tout à fait. Bon, premièrement, cet outil-là,
14 c'est un chiffrier Excel avec des macros en Visual
15 Basic. Il est barré, je ne pouvais pas aller dans le
16 détail. Il y a une table de complexité dans laquelle
17 on dit : faire ceci ou cela, ça peut être simple,
18 moyen, complexe, là, avec cinq niveaux, si on veut,
19 du plus simple à aller au plus complexe. Puis
20 là-dedans, on attribue un poids relatif à chacun des
21 types de développement. Là, ensuite, on a des onglets
22 avec les taux des ressources. On corrèle ça... donc
23 là, il y a quelqu'un qui doit prendre... mettons
24 qu'on a vu tantôt, là, les 26 52 17 quelque chose, là
25 pour les éléments à développer. Là, il y a quelqu'un

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 qui doit les qualifier : « Combien j'en ai des très
2 complexes? Combien j'en ai des complexes?
3 Combien... » Puis là, il ventile ces choses-là.
4 Naturellement, la ventilation a un effet sur le coût
5 final. Ensuite, la personne qui saisit ça doit
6 indiquer une... ce qu'ils appellent une contingence
7 ou un multiplicateur pour la contingence et la
8 complexité. J'ai vu un calculateur qui avait 30 %. Je
9 ne sais pas si c'est une valeur qui a été utilisée
10 parce que c'était pour faire des replanifications.
11 Donc, là, le calculateur, il va mâchouiller, il va
12 faire les multiplications qu'on a parlé tantôt, il va
13 ajouter le 30 %. Ça fait que ça veut dire que, dans
14 le fond, le chiffre qui va être... bien, « le
15 chiffre », c'est un paquet de chiffres qui va être
16 régurgité, là, est fonction de ce qu'on va avoir dit
17 comme complexité, ce qu'on va avoir mis comme
18 contingence, là. On peut penser qu'avec SAP, il
19 fallait qu'ils déterminent c'était quoi l'industrie.
20 On peut penser que ça peut teinter la complexité.
21 Comme s'ils s'attendent à une compagnie d'assurance,
22 bien, je vous dirais que probablement que quand on
23 fait un machin d'une complexité X là-bas, ce n'est
24 pas nécessairement pareil qu'ailleurs... ou que la
25 proportion des éléments qui sont plus complexes est

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 plus grande. Ces deux facteurs-là auraient pu jouer.

2 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

3 Très bien. Donc, je comprends que oui, ils sont
4 chanceux de pouvoir compter sur un support qui agrège
5 des données de...

6 **M. GILLES GAGNON :**

7 Hum.

8 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

9 ... des milliers de données de milliers de projets,
10 mais il ne reste que tout part de l'appréciation,
11 là...

12 **M. GILLES GAGNON :**

13 C'est ça.

14 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

15 ... que va faire l'équipe de la complexité de la
16 situation?

17 **M. GILLES GAGNON :**

18 Et comment on nourrit le calculateur après, là, en
19 fonction de ce qui... Oui.

20 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

21 Très bien. Merci. Sur la portion appel d'offres,
22 est-ce que vous aviez d'autres choses à ajouter,
23 monsieur Gagnon?

24 **M. GILLES GAGNON :**

25 Non, c'est bon.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 Je céderais maintenant la parole à nos amis des
3 finances, nos collègues des finances, où vous avez
4 analysé le processus d'appel d'offres, mais du point
5 de vue des finances. Donc, quels étaient les
6 objectifs que vous vous étiez fixés?

7 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

8 Je ne sais pas si on peut passer à la diapositive
9 suivante?

10 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

11 Oui, je m'excuse, je n'avais pas vu.

12 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

13 Bon. Notre objectif, c'est : pour chacun des éléments
14 qui est inclus dans le CT et qui peut avoir une
15 saveur financière particulière, de faire ressortir
16 les... parfois des effets indésirables, ou en tout
17 cas, au moins, les effets de ce choix-là sur le
18 calcul ensuite de la valeur de la soumission. Parmi
19 les éléments qu'on va vous présenter, donc, sur la
20 prochaine diapositive, on avait mis en couleur le
21 facteur K à 50 %, le dialogue compétitif, qu'on va
22 venir aussi expliquer en termes de risques, le
23 partage de risque, et bien, le CTP... CTA qui devient
24 CTP, là. On va regarder ça ensemble dans les
25 prochaines diapositives.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 Puis on a entendu beaucoup parler de risques dans
3 cette commission-là et beaucoup de la part des
4 témoins CPA. Pouvez-vous nous expliquer pourquoi on
5 aborde les choses du point de vue des risques?
6 Qu'est-ce qu'on cherche à identifier, à prévenir?
7 C'est quoi cette méthodologie?

8 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

9 On pourra l'élaborer un petit peu plus...

10 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

11 L'élaborer plus longuement.

12 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

13 ... au moment du contrôle interne, mais on peut dire,
14 d'abord, que l'approche par les risques nous permet
15 d'identifier la probabilité et l'incidence de chacun
16 de ces risques-là et de mettre en place des mesures
17 de contrôle à la hauteur de l'évaluation du problème,
18 là, qu'on peut voir survenir. Quand les mécanismes de
19 contrôle sont bien ficelés, on va limiter, à ce
20 moment-là, les conséquences négatives ou les autres
21 effets indésirables. Si, *a contrario*, bien, on n'a
22 pas suffisamment de mesures de contrôle, on a de
23 fortes chances que les risques qu'on avait identifiés
24 — puis là, ici, on en avait déjà trois, là, sur la
25 diapositive, dans la case rouge à droite — il y a

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 certains de ces éléments-là qui vont se matérialiser
2 dans les prochaines étapes du projet.

3 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

4 Parfait. Et vous avez... une image vaut mille mots...

5 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

6 Oui.

7 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

8 ... qui identifie ce qui se passe lorsqu'on accumule
9 plusieurs couches de risque?

10 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

11 Oui.

12 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

13 Qui est... Oh! Il nous manque notre... ah voilà.

14 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

15 On va s'animer.

16 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

17 Voilà! Une image vaut mille mots. Donc, c'est... vous
18 avez... on voyait, là, dans votre diapositive
19 précédente que vous identifiez un mégaprojet, à titre
20 de mégaprojet, là, cet appel d'offres. On peut aller
21 à la diapositive suivante. Vous avez illustré les
22 éléments de ce mégaprojet pour identifier, là,
23 certains risques et vous... vous identifiez le
24 dialogue compétitif, là, comme le risque le plus
25 important. Pouvez-vous expliquer...

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

2 Bien, un des risques les plus importants, puis
3 celui-là, bien, je dirais qu'il est un petit peu plus
4 complexe, là, parce qu'il y a plusieurs étapes autour
5 du dialogue compétitif et du mandat de l'auditeur
6 externe qui était chargé de superviser les étapes C à
7 H. Si on le regarde globalement, là, on a le
8 méga-projet qui fait déjà une couche de risque qui est
9 importante. Le dialogue compétitif, c'est une
10 nouveau-té qui n'est pas nécessairement maîtrisée par
11 la SAAQ. Puis ce qui est névralgique, là, c'est le
12 fait qu'ici on va présenter une première soumission à
13 l'étape C, ce qu'on voit à gauche avec le symbole du
14 début, mais aussi un petit peu plus bas, une deuxième
15 soumission. C'est là où le risque peut vraiment se
16 matérialiser. Tant qu'on a juste une soumission, le
17 fournisseur, il ne peut pas revenir puis changer sa
18 proposition. Là, ici, il y a toutes sortes
19 d'occasions pour en apprendre plus et avoir ensuite
20 une deuxième soumission qui va être déposée. Donc,
21 ça, c'est vraiment le nerf de la guerre, là, le fait
22 de pouvoir déposer une seconde soumission.
23 On a l'autre... la deuxième partie, donc après la
24 première soumission, il va y avoir un comité de
25 sélection qui va devoir se pencher sur la qualité,

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 parce qu'on sait que... parce qu'il y a des services
2 professionnels, on a déjà des critères qui doivent
3 être regardés. Dans cette première soumission-là,
4 c'est important de dire, là, on ne voit pas de
5 dollars encore. Tout ce qu'on voit, ce sont des
6 heures, donc les heures d'efforts. Et parce qu'il
7 s'agit d'un mégaprojet avec des quantités
8 phénoménales d'informations dans les offres qui vont
9 être déposées par les fournisseurs, les comités de
10 sélection, dans ce cas-ci, se sont dotés de comités
11 aviseurs qui vont fouiller à travers les données pour
12 placer l'information puis essayer de mâcher ça un
13 petit peu pour que ce soit plus simple pour le comité
14 de sélection. Mais le comité aviseur, cette
15 structure-là, ce n'est pas prévu par la Loi sur les
16 contrats des organismes publics. Donc, ici, tantôt on
17 disait qu'il y aura peut-être des contraventions à la
18 LCOP qui viendraient se matérialiser comme risque.
19 Ça, c'en est un premier risque.

20 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

21 Peut-être juste préciser...

22 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

23 Oui.

24 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

25 ... par contre que c'était permis par le CT. Donc,

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 c'était... les comités aviseurs étaient mentionnés...
2 c'est ce que maître Lépine a mentionné hier...

3 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

4 Ah! Bon.

5 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

6 ... que les comités aviseurs étant présents dans le
7 décret – euh, le CT – il critiquait le fait qu'on
8 n'ait pas précisé les règles de fonctionnement, mais
9 on avait avisé, dans le CT, qu'il y aurait des
10 comités aviseurs.

11 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

12 Il n'en reste pas moins que, dans les comités
13 aviseurs, ça regroupait à peu près 70 personnes, là.

14 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

15 Oui.

16 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

17 Ça fait que quand on vient pour gérer la
18 confidentialité...

19 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

20 Et le comité aviseur proposait une évaluation de la
21 qualité au comité de sélection, c'est peut-être le
22 plus grand problème...

23 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

24 Biais, oui.
25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 ... et accro au principe d'indépendance des comités
3 de sélection?

4 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

5 Parce qu'on vient induire la réponse, le comité...

6 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

7 Tout à fait.

8 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

9 ... a déjà du travail, là, qui est fait. Comité
10 aviseur, je vous dis, bien, 70 personnes, ça commence
11 à faire beaucoup de monde qui ont accès à de
12 l'information. Ces informations-là vont être utiles
13 aux fournisseurs si jamais il y avait une fuite. On
14 voit aussi dans la colonne de droite l'identification
15 des incompréhensions des fournisseurs pour établir
16 l'agenda et les sujets abordés. Ça fait que c'est
17 aussi un élément de risque. S'il n'y a pas de
18 question de poser, est-ce que ça va changer quand
19 même des choses? Qui va choisir quoi? On ne le sait
20 pas. La tenue même du dialogue compétitif, il y a
21 aussi des règles à suivre et une supervision par
22 l'auditeur externe, là, je l'ai mentionné, pour les
23 étapes C à H, mais pendant la tenue du dialogue même,
24 l'audience va toujours être présent. Ça pouvait
25 conduire à la publication d'avenants, et ensuite de

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 ça, bien, le fournisseur était libre de modifier son
2 offre une fois qu'il avait mieux compris les besoins
3 de son client. Ça nous amenait à une évaluation
4 finale et à une recommandation pour l'adjudication.
5 Puis là, bien, on sort de l'étape H et on se
6 retrouve, dans le cas présent, avec une étape non
7 prévue de discussion finale qui vont mener au
8 contrat, mais ces discussions-là sont à l'extérieur
9 de ce qui était supervisé par l'auditeur externe.
10 Donc, on n'est pas en train de vous dire qu'il y a eu
11 de la fraude ou quoi que ce soit, on ne peut pas le
12 démontrer, malgré que dans le mandat de la firme
13 Malette, leur rapport fait état de certaines limites.
14 Je ne sais pas si vous me permettez de les lire?

15 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

16 Oui, allez-y, pardon.

17 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

18 Donc, dit :

19 *« En raison des caractéristiques*
20 *inhérentes au processus de sélection*
21 *visé par nos travaux, telles que sa*
22 *durée et le nombre de personnes*
23 *impliquées, conjuguées aux limites*
24 *inhérentes au contrôle interne, il*
25 *existe un risque résiduel que des*

1 *fraudes et d'autres actes illégaux*
2 *importants, notamment la divulgation*
3 *d'informations confidentielles, ne*
4 *soient pas détectés, même si l'audit*
5 *est planifié et réalisé conformément*
6 *aux normes relatives aux missions de*
7 *certification. »*

8 Donc, ça, ça vient exposer que l'auditeur, il a bien
9 fait ce qu'il pouvait avec l'application des normes
10 dans une situation comme celle-là, mais il n'était
11 quand même pas aveugle au fait que la durée dans le
12 temps de ce dialogue compétitif là et le nombre de
13 personnes impliquées pouvait avoir des répercussions
14 indésirables. On va dire ça comme ça.

15 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

16 Parfait. Puis vous avez regroupé certains constats à
17 la diapositive suivante, où on note qu'il y avait des
18 personnes proches du VPTI dans les comités clés. Et
19 ça, c'était un élément de...

20 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

21 C'est un élément...

22 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

23 En tout cas, qui contrevient à l'esprit de la loi,
24 là, certainement.

25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

2 Oui, certainement. Et qui a été aussi souligné dans
3 les notes de l'auditeur externe, des inquiétudes
4 quant à l'éthique de travail et à l'impartialité de
5 certains membres évaluateurs. On faisait état de
6 droits de parole non respectés, de notes d'évaluation
7 qui étaient avec des écarts-types qui étaient
8 questionnés, là, et un consensus ensuite dans les
9 sous-comités qui se rapprochait du membre le plus
10 influent. Les interventions aussi pouvaient être
11 associées à un certain favoritisme, et ce que
12 l'auditeur notait, c'est que ce n'était pas juste une
13 personne, là, il y avait au moins trois personnes,
14 donc trois sous-comités qui avaient été, on peut
15 dire, « contaminés ».

16 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

17 Parfait. Dans le dialogue compétitif, aussi, il y a
18 un autre élément important qui est arrivé, c'est
19 l'ajustement du calcul du CTP?

20 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

21 Oui. Cet ajustement-là... puis je laisserais
22 peut-être Éric nous en parler, si c'était possible.

23 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

24 Bien oui! Avec plaisir.

25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

2 Donc... oui, cet ajustement-là, ce qui s'est passé,
3 c'est que c'est pendant le dialogue compétitif où on
4 est venu changer les règles du jeu. Là, il faut
5 comprendre que le fournisseur, lui, il réagit en
6 fonction des règles qui lui sont imposées par le
7 donneur d'ouvrage. On peut diriger... faire ce qu'on
8 veut obtenir en omettant certaines règles, on peut
9 aussi se ramasser avec des situations indésirées si
10 on ne prend pas le temps de mesurer correctement ce
11 qu'un changement aux règles qu'on a données va
12 produire. Donc, pendant le dialogue compétitif, on a
13 retiré des éléments du calcul du coût total de la
14 propriété. Le coût total de propriété, c'est un
15 calcul qui va venir déterminer le prix qui va être
16 comparé pour déterminer le gagnant de la soumission.
17 Donc, il y a d'autres facteurs qui vont rentrer en
18 ligne de compte, à part le prix, c'est ce qu'on va
19 appeler le « coût total de propriété ». Donc, on a
20 retiré de ce calcul-là la banque d'heures
21 d'expertise, donc ce que Gilles disait tout à
22 l'heure... en fait, pour ne pas pénaliser un
23 fournisseur qui donnerait plus de services après,
24 puis que c'est une banque d'heures à demande, donc la
25 SAAQ dit : « Je ne veux pas me ramasser avec un

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 manque de services, qu'un fournisseur se retienne de
2 mettre des heures là-dedans », on le retire du calcul
3 du coût total de propriété. Ce qui est un peu
4 contraire à l'effet qu'on recherchait avec un coût
5 total d'acquisition.
6 Il y a un autre élément qui est retiré, mais lui, il
7 était retiré depuis le début, c'est la réserve pour
8 travaux complémentaires, et ça, c'est des éléments
9 qui sont fixés par le donneur d'ouvrage, c'est la
10 SAAQ qui a déterminé qu'est-ce qui allait entrer dans
11 la banque... dans la réserve pour travaux
12 complémentaires. Donc, ce sont les éléments qui ont
13 ressorti du dialogue compétitif.
14 J'allais juste ajouter un point sur le... le petit
15 graphique qu'on a vu auparavant, là, dans les risques
16 du dialogue compétitif, on a parlé du comité aviseur,
17 mais le comité aviseur a aussi bâti une banque de
18 données. Donc, il y a une banque de données
19 informatisées qui existe avec les heures d'efforts de
20 tous les concurrents. Chacun des concurrents, ses
21 heures d'efforts ont été compilées dans une banque de
22 données. Ce qui fait qu'il y a beaucoup
23 d'informations qui peuvent circuler rapidement, qui
24 peut... c'est utile pour les comités aviseurs,
25 définitivement, pour faire les travaux qu'ils ont à

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 faire, c'est quand même très volumineux comme
2 bordereau, ce qu'ils ont reçus, donc ils ont besoin
3 d'outils; ils ont bâti une banque de données, et
4 cette banque des données là est accessible à
5 certaines personnes qui font partie des comités
6 aviseurs. Donc... c'est ça.

7 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

8 Puis je comprends que cette idée qu'il y a une banque
9 de données facilement accessible constitue un risque
10 supplémentaire...

11 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

12 Ça augmente le risque.

13 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

14 ... de fuite d'informations à vos yeux?

15 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

16 Oui, ça augmente le risque.

17 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

18 Parfait. Et il y a des... il y a une personne qui
19 gère les accès à cette banque de données là aussi?

20 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

21 Oui, oui. En fait, dans ce que...

22 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

23 Je pense que ça, c'est un élément qui a attiré votre
24 attention aussi?

25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

2 Oui, oui, il y a un courriel qui existe où c'est...
3 une personne qui dit « je vous donne les droits
4 d'accès au SharePoint à la demande de madame
5 Savoie », Louise Savoie. Donc, elle gère les accès et
6 elle était dans le rapport qu'on avait de Malette,
7 là, qui était...

8 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

9 Puis dans votre courriel, elle donne l'accès à une
10 personne qui légitimement doit avoir accès à la
11 banque de données, là?

12 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

13 Oui oui, oui oui oui, oui oui oui oui.

14 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

15 Mais vous...

16 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

17 Oui.

18 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

19 Pour vous, banque de données plus gestion des accès
20 par une personne proche du VPTI égale risque plus
21 important de fuite?

22 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

23 Et un risque de fuites, ce n'est pas nécessairement
24 volontaire quand on... là, je veux être bien clair,
25 là, quand on parle de risque de fuites, mais ça peut

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 être accidentel, là. Clé USB, on supprime un fichier
2 sur une clé USB. Il n'est pas disparu, là, on a juste
3 supprimé la première lettre de la table d'allocation.
4 Ça se redécouvre, un fichier qui a été supprimé d'une
5 clé USB. Un accès sur un SharePoint, on est en 2017,
6 il y a peut-être des procédures de sécurité qui ne
7 sont pas encore là ou qui sont moins définies ou qui
8 sont... ça fait que je n'ai aucune idée d'où vient.
9 Pour nous, ça représente un risque supplémentaire de
10 dire : il y a une personne qui est en charge, qui a
11 des liens avec la VPTI, qui a des liens avec d'autres
12 éléments qui ont été divulgués par ailleurs, par
13 maître Thériault-Marois, quand il a rapporté les
14 éléments de...

15 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

16 C'est ça. Oui. Et parlant de risque, là, je tiens
17 juste à corriger une chose, là. Puis... madame Le
18 Rouzès, là – je m'excuse, j'ai... grâce à la grande
19 équipe de la Commission, on peut faire des
20 vérifications sur le champ – en fait, ce qui était
21 prévu au CT, c'est un comité d'évaluation. Et le fait
22 que ce soit matérialisé en comité aviseur,
23 effectivement, bien là, les avis peuvent diverger, à
24 savoir : est-ce que l'existence des comités était
25 conforme au CT ou non, là? Je comprends que, de votre

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 côté et du côté de Malette, c'est un risque
2 supplémentaire d'avoir créé des comités qui n'étaient
3 pas nommément prévus au comité. Puis à tout
4 événement, ce n'est pas précisé dans le CT comment va
5 fonctionner le comité d'évaluation. Je pense que ça,
6 c'est la plus grande critique qu'on fait à ces
7 comités.

8 Donc, ces précisions étant faites, le calcul du CTP a
9 été calculé, hein, parce qu'il était... ce n'était
10 pas simple, par un comité qui était dirigé par
11 Francine Lépinay.

12 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

13 Oui.

14 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

15 Donc, pouvez-vous nous expliquer, là, quel était le
16 mandat du comité puis pourquoi ça prenait un comité
17 avec des gens spécialisés pour calculer le CTP? Ce
18 n'était pas une simple addition de chiffres dans un
19 bordereau?

20 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

21 Non, mais en fait, il y a plusieurs bordereaux qui
22 sont déposés par les alliances. Et dans ces
23 bordereaux-là... dans le calcul du CTP, on a aussi
24 amené un facteur d'indexation, donc une actualisation
25 des déboursés, des sommes qui vont être exigées.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 Aussi, des bénéfices. Donc, on a déterminé des
2 pourcentages de bénéfice qui doivent être attachés à
3 certaines livraisons, où on dit : les bénéfices vont
4 se matérialiser à compter de cette livraison-là.
5 L'actualisation, c'est un mécanisme financier par
6 lequel on dit : un dollar payé dans 10 ans ne vaut
7 pas un dollar aujourd'hui, on va réduire sa valeur.
8 Donc, le taux d'actualisation est fixé dans l'appel
9 d'offres, c'est une des contraintes qui est donnée au
10 soumissionnaire. Le soumissionnaire est au courant de
11 ça, mais pour réaliser tous ces calculs-là, en même
12 temps valider – nous autres, on appelle ça
13 addition-extension – donc les multiplications qui
14 sont dans la table, l'exactitude arithmétique, on a
15 formé le comité CTP, donc à ce moment-là, les
16 enveloppes de prix sont ouvertes. Avant ça, on ne
17 connaissait pas les prix encore. Le comité CTP va
18 effectuer son travail et va remettre un rapport au
19 comité de sélection, et le comité de sélection, à ce
20 moment-là, aura le prix qu'il va inclure dans sa
21 formule, avec son résultat d'évaluation, sa note, le
22 facteur K dont on a abordé tout à l'heure. C'est des
23 éléments qui vont venir déterminer le prix qui va
24 être considéré pour donner l'adjudication au meilleur
25 des deux soumissionnaires. C'est ce qui va faire le

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 joint entre qualité et prix.

2 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

3 O.K. Si on va à la diapositive suivante, là – vous y
4 faites écho aussi à celle-ci – mais allons voir le
5 texte même du rapport du comité de sélection qui
6 donne suite à des commentaires du comité CTP...

7 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

8 Oui.

9 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

10 ... qui font écho, en fait, qui reprennent certains
11 commentaires du comité CTP et qui en ajoutent.
12 Donc...

13 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

14 Oui.

15 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

16 ... quels sont les commentaires qui ont attiré votre
17 attention?

18 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

19 Donc, ça, c'est des extraits du rapport du comité de
20 sélection qui a déjà été déposé devant vous. Donc, ce
21 qu'on dit là, la première flèche en haut, c'est :

22 « L'écart important au niveau des
23 efforts de mise en place entre sa
24 soumission initiale – là, on parle du
25 gagnant, de l'alliance gagnante –

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 *entre la soumission initiale et*
2 *amendée surprend par son ampleur et*
3 *questionne ses bases d'évaluation,*
4 *particulièrement pour l'intégration*
5 *technologique, et ce, malgré les*
6 *explications fournies dans sa*
7 *soumission. »*

8 On a vu tout à l'heure avec Gilles que ça n'a pas été
9 la même compréhension pour les deux alliances, et là,
10 le comité s'est questionné à dire: « Il y a eu une
11 réduction d'heures », ce qu'on a vu, ils se
12 questionnent puis ils ne comprennent pas dans la
13 soumission.

14 La flèche suivante, on vient indiquer :

15 *« La réduction des efforts en*
16 *intégration technologique... »*

17 On dit que c'est des points qui seraient à clarifier
18 ou à revoir avant le début des travaux. On dit :

19 *« La réduction des efforts en*
20 *intégration technologique de quelque*
21 *730 000 heures entre la proposition*
22 *initiale et amendée. »*

23 Ensuite, on va nous dire... la troisième petite
24 flèche :

25 *« L'Alliance prévoit une contingence*

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 *de 7 % alors qu'elle est de 15 à 20 %*
2 *dans l'industrie en général »*

3 Ça, j'y reviendrai un peu plus loin – puis la
4 dernière flèche, on nous dit :

5 *« Le taux horaire de 256 \$ pour la*
6 *réserve des travaux complémentaires*
7 *est très élevé par rapport au taux*
8 *horaire initial de 89 \$ et au taux*
9 *horaire de 134 \$ pour les travaux de*
10 *réalisation. Pour les mêmes travaux,*
11 *le compétiteur proposait un taux*
12 *horaire à 151 \$ de l'heure. »*

13 Là, ce qu'il faut voir, c'est dans le... dans le
14 témoignage de monsieur Frenette devant vous, lui nous
15 a dit que c'est d'autres niveaux de risques, c'est de
16 nouveaux risques qu'on va devoir... qu'on va devoir
17 mitiger, qu'on va devoir gérer. Moi, j'y voyais deux
18 éléments... dans un prix, il y a deux éléments; il y
19 a une quantité puis il y a un prix unitaire, là, mes
20 deux variables sont affectées, ça fait que là, on est
21 peut-être devant autre chose, ça peut être les
22 symptômes de quelque chose qui se passe, pas
23 nécessairement des risques supplémentaires comme lui,
24 il le... donc, c'est ce qui a déclenché un peu le
25 processus.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 La réflexion. Donc, si on va au diagramme suivant,
3 vous nous avez illustré...

4 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

5 Oui.

6 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

7 ... la variation d'heures?

8 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

9 Oui. En fait, ce tableau-là, ce qu'il faut voir,
10 c'est qu'il faut le lire en partant du centre, en
11 s'en allant vers les extrémités.
12 Donc, la variation de 730 000 heures qui est déposée,
13 c'est dans le total de l'Alliance... là, je n'ai pas
14 repris « Alliance LGS » et « Alliance Deloitte », là,
15 les deux sont nommées « Alliances ».
16 Donc, du côté de LGS, le 730 000 heures vient se
17 comparer dans la colonne totale, la première colonne,
18 entre la livraison L0 à L2 et la banque d'expertise,
19 puis la même chose à l'étape G. Donc, en haut, c'est
20 la première soumission avant le dialogue compétitif,
21 en bas, la deuxième, et vous voyez la réduction des
22 heures de 730 000 heures. O.K. À cette étape-là, les
23 fournisseurs... les seules données qui sont
24 accessibles des fournisseurs actuellement, ce sont
25 les heures, on ne connaît pas encore les dollars.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 Le deuxième élément dans ça, quand on part du centre,
2 la cible à atteindre, on a vu... on vient de voir
3 qu'on a exclu la banque d'heures d'expertise, donc...
4 je cherche mes papiers pour ne pas oublier de
5 morceau. Donc, la cible au centre, si on va en bas,
6 si on peut faire apparaître la diapo suivante,
7 l'autre chose qu'on peut remarquer, c'est que si un
8 fournisseur avait connu les données de l'autre, on
9 s'attend à le voir en...

10 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

11 Précédent.

12 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

13 On va revenir à celle-là ensuite.

14 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

15 Aux flèches, la précédente... voilà.

16 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

17 Celle-là. Si un fournisseur avait connu
18 malencontreusement, accidentellement ou
19 volontairement les données de l'autre, on peut
20 s'attendre à le voir arriver juste en dessous de la
21 soumission de son concurrent. Et les deux flèches,
22 c'est ce qu'elles vous montrent : à l'étape après
23 dialogue compétitif, la soumission de LGS est passée
24 à 1 299 000 \$, alors qu'elle était de 1 798 000 \$
25 avant. Mais 1 299 000, c'est tout juste en dessous de

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 Deloitte, qui est à 1 362 000 \$ à l'étape précédente.
2 Deloitte fait la même chose, au final, Deloitte
3 augmente sa soumission à 1 702 000 puis il passe tout
4 juste en dessous de LGS qui est à 1 798 000.
5 Quand Gilles dit que les deux fournisseurs n'ont pas
6 compris la même chose, ils n'ont effectivement pas
7 compris la même chose, puis ça, ça peut être pur
8 hasard, là, mais ça donne un drôle d'éclairage quand
9 on prend le pas de recul puis qu'on le regarde comme
10 ça.
11 L'autre élément qu'on peut voir, c'est que les heures
12 d'efforts SAAQ qui sont demandées de L0 à L2 sont
13 aussi étrangement semblables, c'est les deux morceaux
14 jaunes. Donc, en deuxième soumission, LGS demande
15 429 000 heures d'efforts à la SAAQ, en première
16 soumission, Deloitte en demandait 426 000 en
17 intégration technologique pour les livraisons L0 et
18 L2. Donc, c'est des morceaux semblables... ça peut
19 être le hasard, là, je ne veux pas mettre la faute
20 sur personne puis je ne veux pas... ça peut être
21 transmission d'informations accidentelles, mais c'est
22 le risque que nous, on voit, qui indique... en tout
23 cas, il y a des indices qu'il y a peut-être un risque
24 qui s'est matérialisé à quelque part, c'est peut-être
25 plus un symptôme qu'un nouveau risque à gérer.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 Ah! En bas, bien oui, bien oui, bien oui.
2 Il y a deux autres éléments que je veux vous faire
3 prendre connaissance à cette étape-ci.
4 La boîte rouge en bas, donc du côté de LGS, on a
5 réduit les heures SAAQ, d'efforts SAAQ de 240 000
6 heures entre l'étape C et l'étape G, avant, dialogue
7 compétitif, après, on réduit les heures qu'on demande
8 à notre partenaire de 240 000 heures. Je vous demande
9 juste de le retenir, on va en reparler plus loin, les
10 boîtes vont revenir une couple de fois, là, mais
11 retenez ça.
12 L'autre élément que je veux que vous reteniez, mais
13 moins longtemps, c'est qu'au total, la soumission de
14 l'Alliance a réduit les heures d'efforts de 441 000
15 heures, à la fois celle de LGS et celle de la SAAQ,
16 on a réduit de 441 000 heures, on a réduit de 21 %
17 les heures, donc on n'est pas encore rendus à
18 regarder quel impact ça aura au niveau monétaire,
19 mais retenez que les heures... on a une baisse
20 d'heures, d'efforts pour réaliser la même solution
21 qui n'a pas changée entre... bien, qui n'a pas
22 changé.
23 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**
24 Avec sa récurrence?
25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

2 Avec sa récurrence.

3 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

4 C'est ça.

5 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

6 Qui s'est même précisée, qu'on a compris qu'on devait
7 augmenter la récurrence, on a réduit quand même les
8 heures pour faire le travail entre les deux.

9 Donc, ça, c'est un élément qu'on voulait porter à
10 votre attention.

11 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

12 Vous avez regardé ensuite... voulez-vous qu'on passe
13 à l'autre...

14 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

15 On peut passer à l'autre diapositive.

16 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

17 Oui.

18 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

19 Donc, ensuite, ce qui s'est présenté devant nous...
20 celle-là, on l'a rajoutée parce qu'il y a eu une
21 information sur le prix de CGI. Donc, CGI, Gilles l'a
22 mentionné, ça n'a pas été une question de prix, la
23 disqualification de CGI, c'est vraiment au niveau
24 d'un élément de qualité qui n'a pas été retenu pour
25 eux, qui a entraîné la disqualification, mais quand

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 on le compare avec Deloitte, Deloitte était beaucoup
2 moins cher que LGS, total de la soumission, donc...
3 mais était comparable avec CGI, ça fait qu'à l'étape
4 C, ce n'est pas une surprise, CGI, au prix où il
5 était puis au prix où Deloitte était, ce n'est pas
6 nécessairement une surprise à cette étape-là, ce
7 n'est pas une question de prix. Comme on a vu, il y a
8 d'autres éléments que le prix qui vont rentrer dans
9 le calcul du coût total de propriété pour permettre
10 de différencier les deux fournisseurs.

11 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

12 Il reste que le prix de CGI était en fonction d'une
13 stratégie différente, on peut se dire que CGI n'a
14 peut-être pas voulu jouer les règles du jeu que la
15 SAAQ voulait, mais ça nous donne un indice que
16 configurer différemment le projet peut amener des
17 coûts différents.

18 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

19 Effectivement.

20 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

21 Vous avez ensuite regardé les deux soumissions, là,
22 de... des deux alliances aux deux étapes en dollars?

23 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

24 En dollars.

25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 Si on va à la diapo suivante.

3 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

4 Bon, là, ici, en... la flèche rouge avec les deux
5 petites boîtes roses, c'est ce que le comité de
6 sélection a soulevé à son RORC en disant : « Le taux
7 horaire a augmenté, passant de 89 \$ à 256 \$ sur la
8 banque d'expertise », donc c'est le premier indice
9 qu'on avait là-dessus.

10 Les taux de contingence, vous les voyez, ils sont en
11 bleu à côté, les petits chiffres en bleu en
12 pourcentage, donc ils sont à 8 % au niveau des
13 chiffres de l'Alliance, 8 à 10 % en étape
14 prédialogue, ils sont ramenés à 8 % pour les deux, la
15 livraison 3 aussi en post-dialogue, et ils vont
16 donner des niveaux de contingence à 4 % du côté de la
17 SAAQ post-contingence, alors que chez Deloitte, les
18 taux de contingence sont à 15 % partout. On reviendra
19 avec les contingences un peu plus loin, mais je
20 voulais vous les faire remarquer là.

21 Et ici aussi... là, l'autre élément qu'on peut
22 remarquer, la différence de prix entre la soumission
23 LGS à l'étape C et la soumission LGS à l'étape G,
24 post-dialogue, G ou H, est seulement de 2 millions de
25 moins; ils avaient soumissionné 322 millions avant le

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 dialogue, ils soumissionnent 319 millions
2 post-dialogue, ils ont réduit les heures de 440 000
3 heures, hum, au niveau de l'Alliance, puis ils ont
4 réduit seulement de 2 200 000 dollars, donc j'ai une
5 baisse d'heures de 21 % puis j'ai une baisse de prix
6 de moins de 1 %. Donc, ça, c'est un autre élément qui
7 a attiré l'attention.
8 Et pourquoi ça fait ça? En fait, si on regarde la
9 ligne « banque d'expertise », quand je vous disais
10 que le fournisseur va réagir, à l'étape C, la banque
11 d'expertise efforts de l'Alliance, donc la dernière
12 colonne avant la cible qui est entre le pointillé,
13 là, on était à 24 millions, à côté du 89,49, si je
14 veux vous situer dans le tableau, là, puis si je
15 regarde en bas, à côté du 255,77, on est passé à
16 85 millions, donc le fournisseur a mis 60 millions
17 dans sa banque d'heures d'expertise, qui est exclu du
18 calcul du CTP. Quand je disais qu'on change les
19 règles du jeu, ça change la réaction du fournisseur,
20 c'est ce qui s'est passé là.
21 Ça a fait un peu la même chose du côté de Deloitte,
22 parce que Deloitte a compris aussi qu'il devait
23 augmenter son offre de services en expertise, il a
24 fait aussi la même chose, mais dans une moindre
25 mesure, mais le 256 \$ de l'heure, c'est parce qu'on a

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 amené beaucoup de ressources en expertise, peut-être
2 pas autant en heures. Donc là, on vous dira que c'est
3 le mélange de ressources qu'on a mis là qui est
4 différent, moi, je me suis un peu amusé à faire le
5 calcul, puis c'est comme si on ajoutait des heures à
6 1042 \$ de l'heure, le nombre d'heures qu'on a
7 rajoutées pour la valeur qu'on a rajoutée, ça fait
8 que ce n'est pas ça, la réalité, la réalité, c'est le
9 mix qui a changé, c'est comme ça qu'on le justifie,
10 mais c'est un signe, c'est un indice que peut-être
11 qu'il y a un problème.

12 L'autre élément, si on ramène le X, la diapositive
13 suivante, comme tout à l'heure, vous allez voir, ça
14 donne exactement le même effet, quand un fournisseur
15 connaît les heures d'efforts, il est en mesure
16 d'estimer un prix, essentiellement, c'est ça.

17 Je ne dis pas que c'est ce qui s'est fait, je reviens
18 encore, là, je ne vous dis pas qu'il y a eu fuite, on
19 n'a aucune preuve de ça, si c'était arrivé, on aurait
20 pu s'attendre à un résultat de cet ordre-là. La
21 soumission LGS totale... qu'on va considérer dans le
22 CTP est passée à 187 000, et la soumission... en
23 dessous du 190 de Deloitte, et... la soumission
24 Deloitte est à montée à 242 000 en dessous du 292 de
25 LGS, donc on a le même effet que sur les heures dans

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 ce tableau-là, sur cet élément-là.
2 Toujours notre boîte rouge, notre boîte rouge que je
3 vous demande de retenir un peu plus longtemps, baisse
4 d'heures d'efforts SAAQ totale, entre les deux
5 soumissions, ça vaut 30 millions, les heures
6 d'efforts SAAQ à cette étape-là sont évaluées à 100 \$
7 l'heure, c'était une contrainte imposée par la SAAQ
8 au moment de son appel d'offres, donc c'est une
9 valeur qu'on leur a donnée, puis ils doivent en tenir
10 compte dans leur appel d'offres, mais ils ont réduit
11 la valeur des heures d'efforts qui vont être exigées
12 de la SAAQ de 30 millions.

13 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

14 Parfait. Ensuite, vous avez voulu illustrer l'effet
15 du... ce n'est pas vrai, avant ça, vous nous avez
16 illustré le coût total de propriété et l'écart, là,
17 que ça donne entre les deux soumissionnaires.

18 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

19 Oui.

20 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

21 Donc, qu'en est-il?

22 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

23 Oui, bon. Premièrement, dans le prix de la
24 soumission, il faut voir qu'il n'y a pas juste... là,
25 ce qu'on vient de voir, les tableaux, c'est sur le

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 service professionnel, on s'est concentrés sur le
2 service professionnel, mais c'est un peu plus large
3 que ça, la soumission, il y avait aussi des
4 infrastructures et les licences PGI.
5 Donc, à la base des deux soumissions, LGS-IBM a
6 soumissionné 477 millions, à l'étape G, après sa
7 réduction de prix, Deloitte a soumissionné 498
8 millions avec son augmentation d'offre de services.
9 Donc, l'écart entre les deux fournisseurs, à la base,
10 c'est 20 millions, ce qu'on vient de faire dans le
11 calcul, on ressort les éléments banque pour travaux
12 complémentaires et banque de jours-présence
13 d'expertise, ce qu'on a dit qui a été modifié pendant
14 le calcul du CTP, on vient ajouter les efforts SAAQ
15 en dehors de la banque d'expertise, donc on vient
16 ajouter 52 millions, on a retiré 4685, on ajoute 52,
17 même chose pour Deloitte.
18 Remarquez ici, encore là, il y a toujours un
19 avantage, là, pour LGS-IBM au niveau des heures de la
20 SAAQ, là, il y en a pour 18,5 millions, là, et là, ça
21 nous laisse des coûts bruts, avant actualisation,
22 avant application du facteur K, de 397 millions chez
23 LGS pour 478 chez Deloitte... chez Deloitte.
24 Donc, l'avantage, le soumissionnaire vient de passer
25 à 81 millions juste par l'exclusion de la banque de

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 jours-présence et la réserve de... bien, la réserve
2 de travaux complémentaires n'est pas vraiment
3 différentielle entre les deux, puis les efforts SAAQ,
4 aussi, qui sont plus faibles. Donc, c'est là où
5 l'écart se crée le plus rapidement, passant de 20
6 millions à 81 millions.

7 Ensuite, il y a les principes d'actualisation des
8 coûts qui sont faits par le comité CTP, les bénéfices
9 qui sont annualisés et retirés du coût, et là, on
10 arrive avec un CTP avant l'ajustement du facteur K de
11 228 millions du côté de LGS pour 305 millions du côté
12 de Deloitte, un écart de 76,7 au total, donc... c'est
13 ça, l'écart s'est amplifié de 368 % par rapport à ce
14 qu'il était entre les soumissions, mais ça, c'était
15 annoncé d'avance, là. À part le retrait de la banque
16 de jours-présence, c'était déjà défini comme ça dans
17 l'appel d'offres, c'était les règles du jeu, là.

18 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

19 Ça fait partie des choix...

20 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

21 Ça fait partie des choix.

22 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

23 ... en mauve identifiées sur la cartographie de
24 l'appel d'offres?
25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

2 C'est ça.

3 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

4 Quand on... on se rappelle que la Société a choisi un
5 facteur K à 50 % plutôt qu'à 30 %...

6 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

7 Effectivement.

8 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

9 ... quel effet a eu ce facteur K sur l'écart entre
10 les soumissionnaires?

11 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

12 Donc, le facteur K, c'est... à la base de la formule,
13 j'ai reporté la formule en haut pour que les gens
14 puissent comprendre ce que c'est. À la base, quand on
15 a une évaluation prix-qualité, on dit qu'on ne
16 retiendra pas de fournisseur qui n'offre pas une note
17 d'au moins 70 en qualité, donc la base pour passer,
18 c'est 70. Et le facteur K de 50 %, c'est combien on
19 est prêt à payer de plus entre un fournisseur qui
20 nous offre seulement la note de passage de 70 et
21 celui qui a la note parfaite de 100? Donc, on est
22 prêts à majorer notre prix de 50 % pour passer d'un à
23 l'autre, c'est ce que cette formule-là vient
24 refléter. Donc, on part de la note qui a été
25 attribuée par le comité de sélection suite à son

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 évaluation dans laquelle il a été aidé des comités
2 aviseurs, qu'on a vu tout à l'heure, où 82.04 a été
3 donné à LGS et 72.26 à Deloitte, on applique la
4 formule, ça nous donne les facteurs qui sont en
5 dessous et on prend notre CTP qu'on a calculé avant
6 et on vient l'ajuster par la formule K, et là, notre
7 écart... notre CTP ajusté devient 190.7 pour LGS, et
8 294.5 pour Deloitte, notre écart est maintenant de
9 100 millions entre les deux fournisseurs, pour un
10 écart qui était de 20 millions au début, là, on est
11 cinq fois plus gros, une fois qu'on a fait tous les
12 calculs, on s'est distanciés entre les deux
13 fournisseurs.

14 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

15 Puis ce que vous souhaitez souligner, ce n'est pas
16 tant qu'on ne pouvait pas faire ça, c'est...

17 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

18 Non non.

19 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

20 On a obtenu la permission de tout faire ça, mais il
21 faut réaliser l'impact de nos choix sur le résultat
22 de l'appel d'offres puis d'essayer de... pour être
23 certain que c'est le résultat qu'on va obtenir, c'est
24 le résultat qu'on attend.

25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

2 C'est ça.

3 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

4 Pas dans le choix, là, mais dans le profil.

5 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

6 C'est ça.

7 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

8 Peut-être un petit... il reste une diapositive sur un
9 autre sujet, peut-être avant la pause de
10 l'après-midi.

11 Il y a un autre élément que le comité CTP avait
12 soulevé, c'est les contingences.

13 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

14 Oui.

15 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

16 Je m'en tiendrais, là, au niveau qui a été observé,
17 on va garder les calculs...

18 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

19 Oui oui, après.

20 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

21 ... plus arides en lien avec le partage de risques
22 après une pause, je pense qu'en cet après-midi, ça va
23 faire du bien à tout le monde de prendre une pause
24 entre les deux.

25 Donc, au niveau de la contingence?

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

2 Bon. La contingence, comme on l'a vu tantôt dans mes
3 tableaux, avec les chiffres en bleu puis en vert chez
4 Deloitte, elle n'est pas la même, donc les... ce qui
5 a été relevé, avec raison, c'est que ça va augmenter
6 le risque pour la Société de ne pas réaliser les
7 budgets tels que prévus. Ça, c'est la base, c'est un
8 constat qu'on peut déjà faire. Le comité de sélection
9 puis le comité du CTP, parce que c'est le CTP qui a
10 accès au prix, le comité de sélection n'avait pas
11 accès aux prix tant que le CTP n'a pas fait son
12 travail, puis les contingences sont toujours
13 exprimées en dollars, ce n'est jamais en heures.
14 Donc, les deux comités l'ont soulevé.

15 **[Interruption de la diffusion - 8 secondes]**

16 [...] aurait pu être fixé par le donneur d'ouvrage,
17 ça aurait pu faire l'objet d'une contrainte, tout
18 comme le taux d'actualisation, on aurait pu dire :
19 « Vous allez utiliser un taux de contrainte de
20 temps », surtout à partir du moment où on est en
21 partenariat avec quelqu'un, on pourrait dire :
22 « Bien, vous ne me faites pas courir un risque de
23 plus que tant ».

24 Donc, ils auraient pu déjà fixer la contrainte sur le
25 taux de contingence. Puis ce qu'on a appris pendant

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 nos travaux, pendant vos travaux, c'est qu'il y a un
2 fournisseur qui a mis une portion de la contingence à
3 même son prix, il a réduit sa... en fait, LGS a
4 réduit sa contingence contractuelle puis il l'a
5 incluse dans son budget, mais ça, ce n'est pas
6 anodin, là, on va y revenir, c'est la prochaine
7 étape, c'est la prochaine révélation qui s'en vient.

8 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

9 Mais je vous suggère la pause de l'après-midi parce
10 qu'on se relance dans les calculs, je...

11 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

12 Donc, 20 minutes de pause.

13 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

14 Merci.

15
16 (15 h 16 - SUSPENSION DE L'AUDIENCE)

17 (15 h 45 - REPRISE DE L'AUDIENCE)

18
19 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

20 Vous pouvez vous asseoir.

21 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

22 J'avoue que j'avais de la misère à voir les chiffres!
23 Je préfère... je préfère d'habitude l'informatique,
24 on sauve des arbres, mais là, cet après-midi, j'ai
25 vraiment besoin.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 Parfait.

3 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

4 Je reviens sur mes résolutions du nouvel An!

5 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

6 Une fois n'est pas coutume.

7 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

8 Voilà.

9 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

10 C'est ça qu'il faut se dire.

11 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

12 Alors, on serait à quelle diapo?

13 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

14 On serait à la diapo 101, « Partage de risques ».

15 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

16 Parfait, merci.

17 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

18 Voilà. Donc, on a... on va juste faire un petit... au
19 dernier épisode, nous avons parlé de la contingence,
20 parce que ça va être important de se rappeler que la
21 SAAQ a laissé les soumissionnaires déterminer le
22 niveau de contingence contractuelle et que la preuve
23 a révélé que LGS en a donné une qui était beaucoup
24 plus basse que celle de Deloitte et qui était
25 beaucoup plus basse que ce que les études du marché,

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 les études recommandaient comme niveau de contingence
2 dans un projet de telle nature. Donc, on arrive à un
3 autre risque qui est le partage de risques.

4 Monsieur Desaulniers, je vous laisse nous... je vous
5 laisse nous décrire ce risque.

6 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

7 Bon. Déjà, à la base, c'est nouveau. Donc, toute
8 nouveauté représente un risque parce qu'il y a un
9 risque de mauvaise compréhension puis de maîtrise
10 inégale des concepts. Mais le partage de risques, il
11 y a un petit côté un peu... une différence, c'est
12 qu'il induit un sentiment de sécurité. C'est ça qui
13 va laisser croire que le contrat est capé, qu'ils
14 vont travailler à taux nul, que... pas juste laisser
15 croire, dans les faits, ça peut arriver, mais il faut
16 maîtriser les... il faut maîtriser correctement tous
17 les concepts qui sont en dessous de ça pour atteindre
18 l'objectif qu'on recherche avec le partage de
19 risques. Sinon, là, dans la situation qu'on examine,
20 il n'y avait... il n'y avait pas d'audit indépendant
21 des résultats. Donc, ça, ça représentait... on n'a
22 pas fait à livre ouvert. Normalement, un partage de
23 risques, il devrait se faire à livre ouvert, puis on
24 va utiliser un auditeur pour aller valider chez notre
25 partenaire ce qui se retrouve là. On pouvait faire

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 des simulations avec différents scénarios, et c'est
2 certain que la firme qu'on engage, c'est son pain
3 puis son beurre, là. Elle va chercher à comprendre
4 toutes les variables quand elle rentre dans un appel
5 d'offres, alors que la Société, elle fait ça une fois
6 de temps en temps, là, elle fait ça... puis de cette
7 ampleur-là, elle ne l'avait jamais fait. Donc, on ne
8 joue peut-être pas à armes égales, là, il y en a qui
9 vont peut-être simuler différemment. Et on peut se
10 retrouver avec des applications de la clause qui ne
11 sont pas nécessairement celles à quoi on avait songé.
12 Puis il y a un autre effet dans la façon dont le
13 partage de risques était formulé, dans ce contrat-là
14 particulièrement : on n'ira pas en négatif, on ne
15 tiendra pas rigueur au fournisseur, des fois, où on
16 sera en excédent de coûts. On ne veut pas pénaliser
17 le fournisseur. Ce qui est une option, ce qui n'est
18 pas mauvais, ce qui n'est pas... mais dans ce cas-là,
19 ça a causé un drôle d'effet. Puis ça, on va l'aborder
20 plus tard. Là, je vais commencer avec la première
21 section, mais on va revenir parce qu'on essaie d'y
22 aller progressivement, à mesure que les... le
23 déroulement se produit. Il y en a un autre élément
24 qui va venir plus tard.
25 Donc, pour l'instant, ce qu'on peut dire, c'est qu'il

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 y a une formule mathématique qui est en dessous de
2 ça, qui est dans l'annexe G du contrat. C'est un peu
3 rebutant parce que ça va demander des calculs – puis
4 là, je m'excuse, on va avoir encore des tableaux de
5 chiffres, Monsieur le commissaire! Donc...

6 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

7 Vous êtes au tableau suivant...

8 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

9 Je suis...

10 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

11 ... c'est ça? À la diapo 102?

12 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

13 Oui, à la diapo... à la diapo 102, en fait, ce que je
14 viens vous présenter là, c'est une simulation qu'on a
15 faite, que la Société est en mesure de faire aussi,
16 c'est... on a simplement simulé à partir du moment où
17 on a entendu qu'une partie de la contingence était
18 incluse dans un budget, la réaction d'un procureur
19 qui a déclenché ça, c'est qu'il m'a dit : « Bien,
20 c'est la même chose. Si j'ai 100 \$ de budget puis
21 18 % de contingence, j'aurais payé 118; ou que j'aie
22 109 puis 9 de contingence, je vais payer 118 quand
23 même. C'est pareil. » Puis là, je me suis dit : « Ah!
24 Pas sûr, je vais aller voir. » Et non, ce n'est pas
25 pareil. Avec l'application de la clause de partage de

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 risques, c'est ce qu'on a simulé là, si par exemple,
2 l'Alliance LGS-IBM estime à 100 \$ les travaux qui
3 sont à faire, 50 \$ la contribution de son partenaire
4 SAAQ, donc pour une évaluation des travaux de 150;
5 les contingences à 18 % qui se seraient appliquées,
6 ça aurait été 18 chez LGS-IBM puis 9 à la SAAQ, pour
7 27 \$, qui donne un total de 177 \$. Si on regarde la
8 situation B, à côté, c'est exactement ce que je vous
9 disais : si je dis que j'ai un budget dans lequel je
10 viens inclure 10 % de ma contingence, je vais avoir
11 109.3 – là, c'est parce que c'est 118 : 90 % de 118,
12 en tout cas – 109.3, 54.6, pour 163.9 de budget que
13 j'affiche. Puis je vais réduire ma contingence à 8 %,
14 8.7, 4.4, 13.1, total, ça va donner 177 \$ pareil. Ça
15 fait que les deux situations se ressemblent.
16 Quand on arrive en réalisation. Disons qu'on est
17 chanceux, on a une bonne boule de cristal, on réalise
18 exactement sur la cible qu'ont s'est donnée. Donc, ça
19 coûte 100, ça coûte 50 à la SAAQ. Je ne réalise pas
20 d'économie. J'aurais pu avoir une enveloppe de
21 partage de risques de 15 \$, parce que l'enveloppe de
22 partage des risques, selon l'annexe G, est limitée à
23 10 % du budget, donc ça va être le moindre de
24 l'économie ou de 10 % du budget, qu'on va répartir
25 50-50 entre les deux partenaires. Dans notre cas, il

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 n'y en a pas. Bon, il n'y a pas d'impact sur les
2 contingences, mais ma contingence de 27 \$ n'est pas
3 utilisée. Disons que c'est le seul élément dans mon
4 contrat, je me rends à la fin du contrat; l'annexe G
5 prévoit qu'il va y avoir un paiement de 10 % des
6 contingences inutilisées à la fin du contrat. Donc,
7 le fournisseur peut raisonnablement s'attendre à
8 encaisser 102,7. 100 \$ de ses travaux qu'il a
9 réalisés sur la cible, plus 2,70 \$ de la
10 contingence... 10 % de la contingence résiduelle.
11 Si on prend la situation B, à côté, où j'ai une
12 partie de la contingence qui a été incluse dans les
13 budgets. À ce moment-là, quand je réalise à 100,
14 j'avais un budget de 109,3. Je viens de matérialiser
15 une économie. SAAQ avait 54,6 de budget, il réalise
16 la 50, il vient de matérialiser une économie de 4,6.
17 Donc, j'ai des économies de 13,9. On s'entend que
18 c'est une économie virtuelle, là. C'était le même
19 budget qui se réalisait puis au même prix. Mais dans
20 ce cas-là, on a dégagé 13,9 d'économie. Je pouvais
21 aller jusqu'à 16,4 de partage de risques, j'ai déjà
22 augmenté mon enveloppe de partages de risques parce
23 que mon budget est plus élevé. Ça fait que le maximum
24 que je peux partager, c'est 16,4. Donc, je vais
25 partager 13,9 – 14 arrondi, là, parce que là, je ne

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 me suis pas rendu jusqu'aux sous – donc, le
2 fournisseur va toucher 7 \$ en partage de risques.
3 Puis il va quand même rester un bout de contingence,
4 plus faible parce que j'en ai mis une partie dans mon
5 budget, de 13,1, duquel je vais toucher 10 %, je vais
6 toucher 1,3 en contingence. Ça fait que le
7 fournisseur, dans ce cas-là, va encaisser 108,3. Ça
8 fait que pour la même transaction, juste d'aller
9 mettre 10 % de sa contingence à l'intérieur même de
10 son budget, il vient de générer 5,6 % de plus. C'est
11 juste ça. Juste le fait d'augmenter le budget, je
12 viens de favoriser le fournisseur.
13 Le tableau suivant, je me suis demandé : si on va à
14 perte, est-ce que je l'ai l'effet inverse? Et la
15 réponse, c'est non. Je prends les mêmes données de
16 base, 100 \$, 18 de contingence; 50 \$, 9 de
17 contingence : 177. L'autre tableau, pareil comme le
18 début de l'autre côté. Mais là, je me dis...
19 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
20 Le réel va être plus haut.
21 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**
22 Mon réel va être plus haut. Au lieu de réaliser à
23 100, j'ai un budget de 100, je vais réaliser à 125.
24 O.K. 50 pour la SAAQ, je garde la SAAQ sur sa cible.
25 Donc, je viens de réaliser une perte. Je n'aurai pas

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 de partage de risques, je n'ai pas d'économie. Mais
2 je ne serai pas pénalisé non plus par cette perte-là
3 parce que la formule est faite comme ça. O.K. Et là,
4 je vais venir utiliser ma contingence de 27. O.K. Là,
5 j'ai réduit ma contingence de 25 \$, il me reste 2 \$
6 de contingence, ce qui va me donner deux dixièmes de
7 sou. Et là, pour comprendre le montant payé, là, il y
8 a une autre feuille, mais là, je ne l'ai pas incluse,
9 hein, mais quand on va chercher dans les
10 contingences, il y a des taux de réduction qui
11 s'appliquent. O.K. Ça fait que j'ai fait le calcul.
12 Dans le document qui va être joint, là – le calcul
13 est là – j'ai fait le calcul, ça donne 120,1 dollars,
14 total, là, que le fournisseur peut encaisser. La
15 situation à côté, identique. 109; réel, 125; la perte
16 est à 15,7. O.K. Mais je réalise une économie de la
17 SAAQ. Ça aurait pu arriver que mon économie vienne
18 compenser ma perte ou même qu'elle m'amène en profit,
19 puis que là, j'aie un partage de risques en plus.
20 Mais dans ce cas-là, on a réalisé une perte. J'ai
21 moins de contingence, donc je vais utiliser ma
22 contingence au complet, mais quand je vais appliquer
23 mes... les pourcentages sur la contingence, puis
24 partant du montant de budget, que lui, il est payé à
25 100 %, je vais me ramasser à 119,7 de paiement. Il y

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 a juste 0,4 d'écart entre les deux. Puis ce 0,4 là,
2 là, je vous dirais en plus, le fournisseur, il vient
3 d'inscrire 2.8 heures de travail à taux nul. Les
4 fameuses... les fameuses heures à taux nul, là, que
5 « je suis capé » puis que « je fais des heures à taux
6 nul », là, il étaiy payé pratiquement la même chose
7 pour avoir généré une perte, puis il affiche des
8 heures à taux nul. Bon garçon! T'sais, c'est comme...
9 il y a un effet là qui n'était peut-être pas
10 nécessairement anticipé, qui devait être simulé. Ça
11 fait que ce n'est pas la même chose de dire : « J'ai
12 un budget avec 18 % de contingence » puis « j'ai un
13 budget incluant le 10 % puis qui laisse 8 % de
14 contingence. » Ce n'est pas pareil du tout.
15 Si on va à la diapositive suivante, la conclusion de
16 ça, c'est que quand on augmente le budget, peu
17 importe la façon dont on va augmenter le budget, on
18 vient d'avantager le fournisseur dans la clause de
19 partage de risques.
20 Maintenant, là, les boîtes rouges. Rappelez-vous des
21 boîtes rouges, là, parce que vous allez voir, quand
22 on va avancer dans la soumission, on va se ramener
23 encore avec ça...
24 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**
25 Puis on se souvient qu'on n'a pas réussi à savoir

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 comment le partage de risques avait été interprété
2 dans les hypothèses de la soumission de LGS. Tout ce
3 qu'on a su, c'est que c'était le département des
4 finances qui... de IBM qui s'occupait de déterminer
5 comment traiter le facteur « partage de risques »
6 dans la soumission de LGS. C'est ce que la preuve a
7 révélé durant le témoignage de monsieur Lacroix.
8 Donc, on a nos boîtes rouges, puis là, on a la
9 soumission. Donc, si je comprends bien votre message,
10 là, monsieur Desaulniers, c'est : il y a eu plein de
11 choix qui ont été faits par la Société, comme madame
12 Le Rouzès l'a mis en évidence avec les plaques mauves
13 dans son dessin initial, et ces choix-là, de par leur
14 nouveauté, ont des effets dont il faut mesurer
15 l'impact pour s'assurer que ça donne le résultat
16 qu'on souhaite.

17 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

18 C'est ça.

19 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

20 Parce que ce qui est dans la réglementation, ce sont
21 des règles qui ont été expérimentées, éprouvées, on
22 bénéficie de... mais quand on est dans la nouveauté,
23 on... ça ne veut pas dire que ça ne va pas donner un
24 bon résultat, mais ça veut juste dire que ça peut
25 avoir un résultat, puis il faut s'assurer que c'est

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 celui qu'on veut obtenir de la part du marché.
2 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**
3 C'est ça, puis...
4 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**
5 Parce que c'est pour ça qu'on a fait ces règles-là.
6 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**
7 C'est ça. Puis aussi, il faut être attentif aux
8 signaux quand que les... quand les signaux sont
9 sortis, bien, il faut les... il faut les intercepter,
10 il faut prendre le temps de les écouter, prendre un
11 pas de recul, puis se poser un peu de questions.
12 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**
13 Oui.
14 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
15 [Inaudible] moi, j'ai entendu des témoins depuis le
16 mois d'avril : personne ne comprenait!
17 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**
18 Oui aussi!
19 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
20 Personne ne le comprenait, ça, là. Au premier...
21 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**
22 Oui, puis je pense que maître Lépine l'a dit hier
23 qu'elle était très complexe et difficile à
24 comprendre, là, donc...
25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

2 Tout à fait. Au premier chef, les membres du conseil
3 d'administration.

4 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

5 Oui! La conclusion... puis on se rappellera que le
6 Conseil du trésor a juste autorisé une ligne : il y
7 aura un partage de risques, mais on ne sait pas
8 quelle discussion il y a eu par la suite.

9 On adjuge donc le contrat à l'Alliance LGS-IBM en
10 vertu de tous les critères, là, qu'on vient de
11 donner. Il est censé y avoir une dernière phase où on
12 fait des ajustements au contrat, mais qui se révèle
13 être de véritables négociations, là, entre les
14 parties. Monsieur Gagnon, voulez-vous nous faire état
15 de ce que ces négociations vont apporter, là, comme
16 changements?

17 **M. GILLES GAGNON :**

18 Bien, d'abord, peut-être comprendre que les
19 négociations ont porté essentiellement sur
20 l'optimisation du coût des logiciels. Donc, ce que
21 cherchait à faire la SAAQ, c'était de réduire le
22 nombre d'objets logiciels à acquérir. Maintenant, la
23 SAAQ voulait préserver l'enveloppe, si on veut, de
24 dollars que la soumission avait proposée, ça fait que
25 là, on s'est retrouvés dans une situation où il y

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 avait trois bordereaux de prix : il y avait un
2 bordereau de prix pour le PGI puis ses licences, un
3 bordereau de prix pour les infrastructures et un
4 bordereau de prix pour les services.
5 Le contrat, lui, contient quatre blocs, ça fait qu'il
6 y a eu un réaménagement. O.K. En fait, ce qu'on a
7 fait, c'est qu'on a isolé la réserve pour travaux
8 complémentaires, parce que probablement que
9 l'interprétation des gens – là, je parle sous
10 réserve, là – l'interprétation des gens de gestion
11 contractuelle, c'est que c'est là que ça devait aller
12 s'il y avait des changements de portée. O.K.
13 Maintenant, il y a eu des transferts pour que ça
14 fasse du 4 dans 3, puis mon collègue vous a expliqué
15 un peu plus les effets de... les impacts de ça, mais
16 on voit des effets un peu partout, puis il y a des
17 choses qui ont changé, entre autres, il y avait des
18 logiciels complémentaires qui provenaient d'éditeurs
19 autres que SAP, puis là, bien, il fallait signer
20 ultimement un contrat avec SAP, du moins, c'était
21 l'intention, donc on a extrait ces coûts-là et on a
22 créé une nouvelle page de bordereau qui s'est
23 retrouvée en annexe au contrat. Donc, la plupart des
24 bordereaux qu'on voit dans le contrat, c'est pareil
25 pareil, mais là, il y a une nouvelle page qui vient

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 de sortir qui isole les éléments qui sont des
2 logiciels, là, de tierces parties.

3 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

4 On va aussi discuter de taux durant cette
5 négociation-là.

6 **M. GILLES GAGNON :**

7 Oui.

8 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

9 C'est la diapositive suivante.

10 **M. GILLES GAGNON :**

11 Exactement. Ça fait que de la même façon qu'il y a eu
12 un bordereau... une page au bordereau qui est
13 apparue, il y a eu des tables de têt qui sont
14 apparues. Tel que le prévoyait le devis d'appel
15 d'offres, tous les taux étaient inscrits au bordereau
16 de prix, maintenant, au moment où on signait le
17 contrat, on a prévu faire des tables pour résumer ces
18 taux-là. Il y avait deux sortes de tables : une table
19 qui couvrait les... les taux pendant la période de
20 réalisation et une autre table pendant la période
21 d'exploitation. Les taux qui sont inscrits dans la
22 table de... pour la période de réalisation sont
23 identiques à ce qu'il y avait au bordereau, par
24 contre, les taux pour la période d'exploitation sont
25 différents. Il y a des nouveaux rôles qui ont été

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 créés, qui n'étaient pas prévus, on va dire, dans la
2 période d'exploitation, mais comme c'était des rôles
3 qui avaient exactement le même nom, on va dire, que
4 dans la période de réalisation, on a appliqué les
5 mêmes taux. Maintenant, on a créé des nouveaux taux,
6 on a introduit la notion d'expert de pointe, qui
7 n'était pas présente du tout du tout dans la période
8 d'exploitation, on a créé aussi un découpage selon le
9 niveau de séniorité, et on a aussi créé des taux
10 différents selon la localisation des ressources,
11 parce que vous vous rappelez qu'il y avait des
12 ressources dites offshore. Sauf que ce que prévoyait
13 initialement l'appel d'offres, c'est que seulement
14 des taux indiqués au bordereau de prix pouvaient être
15 utilisés aux fins de facturation. Les taux étaient
16 indexés annuellement.

17 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

18 C'est...

19 **M. GILLES GAGNON :**

20 Là-dessus, mon collègue a analysé les impacts de tout
21 ça.

22 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

23 Bien, c'est ça, là, je le... ces éléments ont
24 certainement titillé la curiosité de madame Le
25 Rouzès, à titre d'ancienne RORC, mais ça a aussi des

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 impacts financiers, tout ça, donc je vous cède la
2 parole, là – et à vous deux de l'équipe des
3 finances – pour nous guider dans ces éléments et
4 l'impact de ces éléments qui ont changé durant la
5 négociation du contrat.

6 **Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

7 Oui, merci. Donc, ici, ça, c'est une diapositive qui
8 donne le menu de ce qui va se passer dans la
9 prochaine section, parce qu'on va passer en détail
10 les principales déficiences dans le processus
11 contractuel, ce qui s'est passé avant qu'on puisse
12 signer le contrat, parce que là, on est passés... la
13 dernière phase, c'était l'adjudication, il va se
14 passer un certain temps avant la signature, il va y
15 avoir des modifications, puis on vient aussi
16 questionner le rôle du RORC là-dedans.

17 Dans la prochaine diapositive, on y va plus en
18 détail, donc il y a un délai de plusieurs mois entre
19 l'adjudication et la signature, des confusions aussi
20 entre le bordereau de prix et l'entente finale, on
21 verra tantôt, là, qu'il y a des écarts entre les
22 deux, et comme on n'a pas de plan de qualité de
23 performance qui est adopté, approuvé, ça devient un
24 petit peu difficile de s'y retrouver puis de dire,
25 bien, qui dit vrai là-dedans.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 On a, à l'encontre des bonnes pratiques, fait des
2 négociations avec le fournisseur, normalement, la
3 soumission aurait dû devenir le contrat, puis c'est
4 ce que le Centre de services partagés nous indique,
5 là, dans son document sur les bonnes pratiques en
6 matière de gestion du processus, il ne devrait pas y
7 avoir de changement. On nous inscrit même, bien, dans
8 les bonnes pratiques, il ne devrait pas y avoir de
9 travaux avant la signature. Bon, pour toutes sortes
10 de raisons, ça se peut que ça arrive, mais ça va
11 demander une vigilance beaucoup plus grande à ce
12 moment-là parce qu'on risquerait d'être en
13 contravention avec la loi.

14 Sur la diapositive suivante, on a un petit dessin
15 – encore, j'aime ça les petits dessins – où on vient
16 exposer un peu les quatre blocs dont monsieur Gagnon
17 vient de nous parler. Le contrat qui va être signé
18 comprend 206 millions de services professionnels
19 fournis par l'Alliance, 136,5 d'infrastructures et de
20 logiciels, une banque d'expertise à 85,7 millions et
21 une réserve pour besoins complémentaires de 30
22 millions. Tout ça fait un total de 458,4 millions,
23 c'est ce qui va être le prix publié sur le SEAO à la
24 fin juin 2017, mais la résolution qui est adoptée par
25 le Conseil, elle est de 479,4 millions – je ne sais

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 pas s'il y a une autre diapositive en dessous, là,
2 pour l'animation – de l'écart de 21 millions dont on
3 va vous parler dans la prochaine diapositive.

4 Je vais laisser... Éric, il aime ça les chiffres!

5 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

6 C'est moi, la... Donc, on se rappelle tout à l'heure,
7 quand je vous ai dit que la soumission incluait plus
8 que les services professionnels, on arrivait avec un
9 total de 477 millions au début de notre calcul CTP,
10 là, LGS, il y a 477 000 000 de soumissions, et
11 bizarrement, ce n'est pas ce qu'on a dans la
12 résolution du CA puis ce n'est pas ce qu'on au SEAO.
13 Donc, pour partir du 477 millions, déjà dans l'appel
14 d'offres, on a mutualisé la contingence de la SAAQ,
15 ça veut dire que le fournisseur pourrait avoir accès
16 éventuellement au 2 millions de contingences qui est
17 mis pour SAAQ, donc pour qu'il puisse éventuellement
18 être payé, on va autoriser 479.4 millions au conseil
19 d'administration.

20 Puis là, entre les deux, il se passe un autre morceau
21 où il y a une négociation puis où il y a des
22 courriels, en fait, de madame... si je ne me trompe
23 pas, c'est madame Chagnon, je pourrais retourner
24 chercher le courriel, qui explique qu'il y avait 21
25 millions de logiciels dont ils n'auront pas besoin et

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 ils voudraient envoyer ça dans la réserve pour
2 travaux complémentaires. Donc, il y a un 21 millions
3 qui a été autorisé en achat de logiciels, qui devient
4 superflu, que la SAAQ... puis là, c'est possible, là,
5 le processus d'appel d'offres a pris deux ans, ça se
6 peut qu'il y ait des choses qui aient changé
7 entre-temps, la SAAQ se rend compte qu'ils n'auront
8 pas besoin de ces logiciels-là, puis ils essaient de
9 garder le budget disponible quand même pour des
10 ajouts de portée éventuels, des tant qu'à, puis on
11 essaie de mettre ça dans la réserve de travaux
12 complémentaires, mais là, la DGCC intervient.
13 Là, la DGCC dit : « Non, la réserve de travaux
14 complémentaire, c'est une enveloppe qui était déjà
15 déterminée par nous dans l'appel d'offres puis
16 dans... », ça fait que... donc, on échappe le 21
17 millions, puis là, le contrat va se signer à
18 458,4 millions, qui est le contrat final publié au
19 SEAO. Mais ça a des impacts, ça.
20 En plus de ça, après l'adjudication du contrat...
21 donc le contrat s'est signé le... corrigez-moi,
22 maître Sarrazin, mais je pense que c'est le 17 juin?
23 14 ou 17...
24 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**
25 Mi-juin.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

2 ... 17... 14... 14?

3 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

4 Moi, c'est ce que j'ai retenu, je suis désolée, je
5 n'ai pas retenu la date exacte.

6 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

7 Mi-juin, le contrat se signe en mi-juin, avant la
8 Saint-Jean-Baptiste. Après la Saint-Jacques-Baptiste,
9 on ne sait pas d'où ça vient, mais il y a un
10 bordereau amendé qui est produit où on va réinjecter
11 26...

12 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

13 On a fêté fort.

14 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

15 Hein?

16 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

17 On a fêté fort.

18 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

19 On a fêté fort, la SAAQ va ajouter 289 000 heures
20 d'efforts dans le partenariat qui vient d'être signé,
21 tout de suite après le contrat. Les 289 000 heures
22 d'efforts auraient dû représenter 28,9 millions, mais
23 ils vont les inscrire à 26,1 millions.

24 Vous vous rappelez tantôt mes boîtes rouges, là? Ils
25 ont diminué les heures d'efforts de 245 000, là ils

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 viennent d'en remettre 280 000 dedans. C'est comme si
2 le fournisseur nous a donné un rabais pour passer
3 puis qu'ensuite, on le remet dedans, puis ça... ça,
4 ces efforts-là vont être réinvestis dans les
5 livraisons 0 à 3, dans le budget, puis ça va devenir
6 les bordereaux initiaux à partir desquels madame
7 Hudon-Chabot va faire ses suivis. En fait, c'est ça
8 aussi qui va amener le taux pour l'affectation des
9 budgets de la SAAQ à 96,04 \$, parce qu'il y a eu un
10 débalancement là, ça, on n'a pas réussi à le
11 rebalancer. Puis là, hier, j'ai compris que même si
12 ça fait des fausses notes pour un comptable, à un
13 moment donné, il faut arrêter d'essayer de balancer,
14 on n'a pas toutes les informations.
15 C'est ce qui crée le taux horaire de 96,4 \$ après la
16 fin...

17 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

18 Puis on se rappellera le témoignage de madame
19 Hudon-Chabot, qui constate, a posteriori, que le
20 contrat... qu'il y a un bordereau X après la
21 soumission, le contrat est signé avec un bordereau Y,
22 elle constate qu'on ajoute 26 000 heures entre les
23 deux, mais ne connaît pas la raison du pourquoi, du
24 comment, puis elle, elle part, son bordereau initial
25 pour elle, c'est celui du 26 juin.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

2 La diapo suivante, on a... oh! Ah oui, revenez, juste
3 un...

4 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

5 Et on me confirme effectivement que c'est le 14 juin,
6 la signature du contrat.

7 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

8 C'est le 14.

9 L'autre élément qui se rajoute dans cette période-là,
10 c'est qu'il y a un montant qu'ils ont appelé hors
11 contrat. Le hors contrat, c'est un peu nébuleux...
12 bien, c'est un peu nébuleux, ce n'est pas vrai, il y
13 a des éléments qui sont précisés dans un document qui
14 s'appelait « réponse au VGQ » qui a été produit, là,
15 il n'y a pas longtemps, en 2025, où on identifie, en
16 fait, des infrastructures pour accueillir des gens,
17 des locaux de tests, du mobilier, des trucs qu'ils
18 avaient besoin pour accueillir des gens. Ils ont
19 aussi identifié des... un budget de formation, puis
20 il y a un solde budgétaire d'environ 6 millions qui
21 restait là, mais ça, ça s'ajoute à... c'est des
22 efforts que la SAAQ aurait consentis à un autre
23 fournisseur aussi, là, mais c'est pour les
24 accueillir, donc ils vont ajouter ça dans les
25 bordereaux pour venir faire les budgets plus tard.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 Donc, si on va...

2 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

3 Ce qui nous amène, oui, à la note du bordereau
4 révisé?

5 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

6 À la note « du bordereau révisé » du 26,1 millions
7 qu'on a ajouté, où on nous dit, bien, le document est
8 une mise à jour du bordereau de prix suite à l'étape
9 de négociation finale entre la SAAQ et l'Alliance.
10 Donc, il y a vraiment eu une négociation après
11 l'adjudication du... après la soumission,
12 l'adjudication au contrat puis la signature. Il fera
13 partie intégrante du plan qualité programme qui sera
14 finalisé en sprint 3. ,Total de 289 508 heures ont
15 été ajoutés aux livraisons 0-1-2-IR – IR, c'est la
16 livraison 3 – uniquement pour les ressources de la
17 SAAQ, ces ressources additionnelles sont réparties
18 dans l'ensemble des équipes afin de mieux supporter
19 la réalisation du projet. Les sections suivantes
20 représentent le total des efforts, puis là, ça, c'est
21 les bordereaux qui suivaient, là.
22 Donc, on n'a pas plus de détails que ça, on ne sait
23 pas pourquoi, mais ça a été consenti dans le cadre
24 des négociations. Et là, rappelez-vous ce qu'on vient
25 de voir avec le partage de risques, je vous dis « si

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 on augmente le budget, on vient de favoriser le
2 fournisseur, on vient d'augmenter le budget de 26
3 millions, là », là. Puis...

4 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

5 Oui, parce qu'on pourrait se dire que c'est des
6 heures de la SAAQ, ce n'est pas des heures qu'on paie
7 à LGS, pourquoi c'était un problème?

8 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

9 En fait, déjà au moment où on fait le calcul du CTP
10 pour différencier les deux fournisseurs, on ne les
11 considère pas là, ils auraient dû être là. Premier
12 élément. Deuxième élément dans le partage de risques,
13 on vient d'augmenter le budget, favoriser le
14 fournisseur. Puis... en tout cas, ce n'est pas nous
15 les juristes, mais on pense que ce n'est pas tout à
16 fait en ligne avec la loi, ça, ça sera à vous de le
17 déterminer.

18 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

19 Ceci dit — on ne l'a pas montré dans les
20 diapositives, mais quand même pour rassurer le
21 commissaire — vous avez recalculé le CTP...

22 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

23 Oui.

24 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

25 ... avec ce 26 millions-là...

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

2 Oui.

3 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

4 ... et le facteur K, et ça ne change pas...

5 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

6 Non.

7 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

8 ... les rangs des fournisseurs?

9 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

10 Non, mais on va y venir plus loin au calcul d'équité
11 concurrentielle parce que ça a été réalisé par
12 l'équipe de madame Lépinay après la transaction.

13 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

14 La transaction.

15 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

16 Donc, au moment de la transaction, il y a un document
17 qui est produit d'équité contractuelle puis ça ne
18 change pas, même incluant ça, là.

19 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

20 C'est ça.

21 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

22 Ça ne changera pas les conclusions de ce calcul-là.
23 Et donc, vous avez, sur la diapositive suivante, là,
24 une... vous montrez l'évolution des efforts de la
25 SAAQ, là...

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

2 Oui.

3 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

4 ... au bordereau?

5 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

6 Oui, au bordereau, parce qu'on vous a dit en tout
7 début, là, qu'il y avait une partie budgétaire puis
8 une partie réelle, mais on se fie toujours au budget
9 pour venir présenter ce qu'on veut faire, donc on va
10 venir les ajouter au budget, les 26,1 millions en
11 dollars, les 289 000 heures, qu'on a mis une autre
12 petite boîte rouge autour – là, vous avez compris
13 qu'on vous signale, à quelque part, quand qu'on joue
14 du côté de la SAAQ avec nos boîtes rouges – ce qui
15 donne 88,8, la contribution SAAQ prévue. Donc, il y
16 en avait 106,1 millions dans la soumission, parce
17 qu'il y en avait un bout dans la réserve aussi, dans
18 la banque d'heures d'expertise, il y en a un bout
19 qu'on a... il y a un 52 millions qu'on a considéré
20 dans le CTP, il y a un 54 millions qui était dans la
21 banque d'expertise qui totalise 106 000.
22 Le plan de pérennité, c'est que depuis le début, il y
23 a eu des travaux qui étaient entamés dans le
24 pérennité qui vont être récupérés éventuellement dans
25 CASA. Depuis le début, on a considéré que ces

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 coûts-là allaient suivre, ça fait que ça, ça n'a pas
2 d'impact, ce n'est pas un différentiel entre les deux
3 concurrents, là, ils seraient... ils auraient été là
4 de toute façon. Le 25,6, les ajouts hors contrat pour
5 accueillir les gens, ils auraient été là, de toute
6 toute façon, le... là où ça fait une différence,
7 c'est vraiment le 26,1 qu'on vient d'ajouter qui
8 totalise 188,8. Le... 188,8, les ressources SAAQ qui
9 vont être incluses dans le budget.

10 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

11 O.K. La diapositive suivante, c'est là où le désir de
12 balancer du parfait comptable n'est pas réalisé?

13 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

14 Non, et où j'ai un peu étiré la patience de notre
15 procureur.

16 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

17 Bien, peut-être qu'on n'était pas dans le 80-20...

18 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

19 Un peu beaucoup.

20 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

21 ... pour reprendre une expression!

22 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

23 Un peu beaucoup. Mais oui, c'est ça, ça a un côté
24 fausse note pour nous, mais bon.

25 Donc, ici, ce que je veux vous faire ressortir, c'est

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 qu'on a sorti la soumission en tant que telle, comme
2 elle est, avec le 106.8 millions des efforts SAAQ,
3 puis ce qu'on avait identifié dans les bordereaux à
4 477 millions. Ça, c'est la soumission telle que
5 déposée. À côté, vous avez la première actualisation
6 du projet CASA, qui est la pièce 42_P-261, qui a été
7 présentée devant vous, qui est contemporaine, qui
8 date du 18 mai 2017, et où là, on totalise déjà 182
9 millions d'efforts SAAQ. De la façon dont c'est
10 positionné, il faut faire attention, en haut, vous
11 avez l'Alliance en bleu, je vais toujours utiliser
12 ça, le bleu pour l'Alliance, le vert pour la Société.
13 Donc, la première ligne, les coûts d'investissement,
14 ce sont les... ce qui ont été nommés « coûts de
15 projet », « coûts de capitalisation », « coûts
16 des... » les coûts d'investissement, qui sont plus
17 larges que « capitalisation » un peu, mais bon.
18 « Coûts d'exploitation », qui ont aussi été nommés
19 « récurrence », donc les deux éléments totalisent le
20 dépôt au Conseil d'administration de 479,5.
21 En bas, investissement SAAQ est rendu à 120 millions,
22 je ne sais pas trop pourquoi, 62 millions en
23 exploitation, 82 millions, c'est là où je n'ai pas
24 été capable de rebalancer, ce qui nous donne un total
25 en investissements de 376 millions, 285.5 en

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 exploitation pour 661.5 ou 662, c'est ce qui est
2 présenté dans votre document 42_P-261 du 18 mai.
3 Là, ensuite, il y a d'autres jalons dans le temps où
4 on va faire référence au budget initial, et dans ces
5 autres jalons-là, malheureusement, on ne tient pas le
6 même portrait et c'est là où ça devient difficile.
7 Dans le 73_P-1012, qui est une autre présentation,
8 qui... là, j'ai juste le terme anglais, le
9 « rebaseline de décembre 2018 »

10 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

11 La replanification.

12 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

13 La replanification, merci, de décembre 2018, où on va
14 encore faire état du budget au mois de mai 2017.

15 Et là, si on regarde, j'ai 248 en investissement, 210
16 en exploitation, 458, là, c'est mon contrat de 458,
17 les corrections sont apportées, arrondi, je ne suis
18 pas à 458,4, je suis à 458, bon.

19 Investissement SAAQ, je suis rendu à 128 en
20 investissements, 237 en exploitation, et là, j'ai mis
21 une flèche en bas parce qu'il y a des tableaux qui
22 ont été présentés sur 15 ans, c'est possiblement ça,
23 mais ce n'est pas indiqué à nulle part dans ce
24 document-là qu'on m'a fait une présentation sur 15
25 ans, ça fait que ça a un petit côté agaçant. Puis là,

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 bien, je me ramasse « investissement-exploitation » à
2 823 millions.
3 L'autre d'à côté, c'est celui juste avant... ce n'est
4 pas vrai, c'est celui... c'est la stratégie
5 contractuelle qui est présentée au CA spécial du
6 14 septembre 2022, donc c'est le document 77_P-1752
7 qui vous a été présenté. Et là aussi, on fait tout
8 l'historique, ce document-là est très complet, puis
9 il reprend toute l'histoire de toutes les étapes, et
10 là, pour mai, il vient me dire 237 de coûts
11 d'investissement, 221 de coûts d'exploitation, 458,
12 139 en investissement SAAQ, on ne fait plus référence
13 aux frais d'exploration – bien, on s'entend qu'ils ne
14 sont pas disparus, là, les frais vont se matérialiser
15 pareil à un moment donné – pour un total de 376 en
16 investissement, 221 en exploitation, n'incluant plus
17 SAAQ, 597.
18 Il y a un dernier document qui, lui, est contemporain
19 en date d'aujourd'hui, puis là, ce que je comprends,
20 c'est qu'il y a des trucs qui se sont corrigés au fil
21 du temps, O.K., puis ils viennent ajuster leur
22 reddition de comptes avec ce qu'ils connaissent après
23 coup, mais normalement, quand on produit un document
24 à une date puis qu'on fixe des valeurs à une date, on
25 devrait s'attendre à voir réapparaître les mêmes

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 valeurs dans le temps.
2 Ça fait que si je m'en vais au 28 juin 2017, qui est
3 vraiment les bordereaux avec lesquels madame
4 Hudon-Chabot va commencer à travailler, et celui-là,
5 je l'ai établi avec l'aide d'un document qui
6 s'appelle « Réponse au vérificateur général du
7 Québec », qui a été préparé contemporain, là, et là,
8 on arrive avec 248, 210,4, qui se rapproche beaucoup
9 de mon document 73_P-1012, là, 458,4, 127,5
10 d'investissement SAAQ, puis ça, là j'ai des liens
11 avec les bordereaux, là, je suis capable d'identifier
12 ce que c'est dans le document réponse au VGQ, et 61,3
13 d'exploitation, ça aussi, c'est balancé dans ce
14 rapport-là, donc on est... on connaît plus les
15 hypothèses qui sont en dessous, pour 188,8, qui est
16 ce qu'on vient de vous démontrer, là, avec les
17 ajustements, on arrive au même point. Donc, là ça
18 nous laisse 375,5 d'investissement, 671,7
19 d'exploitation, 647,2 au total ou 648. On se rappelle
20 que le VGQ parlait de 638, eux sont à 648, il y a
21 10 millions, là, d'efforts supplémentaires qui a été
22 consentis quelque part.
23 Donc, c'est... c'est pour vous dire que ce n'est pas
24 simple de prendre les documents après coup sans
25 nécessairement avoir accès à toutes les hypothèses

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 qui ont été considérées au moment où on a préparé
2 l'information, l'information bouge dans le temps, ça
3 amène un peu de grichage sur la ligne, là!

4 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

5 Est-ce que ça va être coté, ça, la réponse de la VG?

6 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

7 Je ne sais pas si ça a été coté, mais je l'ai dans
8 mes pièces.

9 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

10 Je ne crois pas, mais... bien, en fait, si ça ne l'a
11 pas été, ça le sera...

12 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

13 Ça le sera.

14 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

15 Ce sera déposé.

16 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

17 ... parce que tous les documents auxquels les experts
18 font référence vont faire l'objet d'une liste de
19 pièces, et les documents qui n'ont pas été cotés vont
20 avoir une cote.

21 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

22 Parfait, merci.

23 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

24 C'est bien fait, la réponse au vérificateur général,
25 on concilie facilement, c'est bien fait.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 C'est ça. Il reste que là, donc, on a les pieds... si
3 on se reporte, là, au 28 juin 2017, on a les pieds
4 sur le bloc de départ pour démarrer la réalisation,
5 on va s'aligner sur un bordereau qui n'est ni celui
6 du contrat ni celui de la soumission, et on aura déjà
7 débuté les travaux avec... à un taux horaire qui
8 n'est pas celui de l'exploitation, mais celui de
9 planification, si je comprends bien, madame Le
10 Rouzès? Si on va à la diapo suivante.

11 **Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

12 Oui. Ce qui a été possible de constater, notamment
13 avec l'étude des taux qui vous a été présentée la
14 semaine dernière, c'est qu'on a des ressources qui
15 ont été facturées à 235 \$ de l'heure, c'est le taux
16 qui est prévu pour la L0, par contre, au lieu d'être
17 d'une durée de quelques semaines, on a étiré ça un
18 peu beaucoup, là, parce qu'au final, il y a quand
19 même 147 ressources qui vont être touchées par ça, et
20 ces ressources-là, il y en a une très grande quantité
21 qui aurait dû être facturée à un taux beaucoup moins
22 élevé, en tout cas, à tout le moins, à partir du
23 moment où on a signé le contrat.

24 Avant le contrat, bien, qu'on se dise : « On prend le
25 taux de 235 », on a des écrits là-dessus, mais ce

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 n'est pas tellement appuyé, on va juste dire ça comme
2 ça, pas tellement appuyé et pas nécessairement
3 supervisé par le RORC, là, moi, je pense qu'il y
4 aurait peut-être eu quelque chose à faire dans cette
5 situation-là, et on a chiffré l'incidence à un écart
6 de 4,5 millions dans l'utilisation du contrat. Ce
7 n'est pas énorme, mais on comprend que, dès le
8 départ, on est un petit peu, disons, négligents dans
9 le suivi de ces taux horaires là.

10 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

11 Donc, effectivement, peut-être que c'est une somme
12 qui est négligente, mais je pense que vous aurez
13 remarqué, Monsieur le commissaire, depuis le matin,
14 on a énoncé que ce soit des dérogations qui ont été
15 demandées et obtenues, mais aussi quand on vient à
16 mettre en place l'équipe, on force un peu, voire on
17 contrevient aux règles de gestion contractuelle comme
18 la preuve l'a démontré, on a un processus complexe
19 qui va durer plus longtemps que prévu, on y aura
20 introduit des choses qui ne sont pas nommément
21 prévues au décret, on va changer les règles du jeu du
22 CTP avec ou sans... sans en connaître l'impact, on
23 aura peut-être une clause de partage de risques qui
24 n'est pas maîtrisée ni ses impacts, et on débutera la
25 réalisation, là, de cette façon-là, en ayant

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 renégocié des... des bordereaux de taux aussi avant
2 de partir.
3 Donc, il nous reste un peu de temps, on vous propose,
4 là, de passer au travers, parce que là, on passera en
5 réalisation puis on pense que passer au travers la
6 revue... la L0 et la L1 nous permettrait de bien
7 commencer la journée demain, là, avec la L2 qui est
8 le coeur de votre enquête.
9 Mais avant ça – je m'excuse, j'avais oublié une
10 diapositive – madame Le Rouzès, parlez-nous des
11 responsabilités du RORC, là, que vous souhaitez
12 rappeler à ce moment-ci?
13 **Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**
14 Oui. Donc, dans cette première diapositive-là, je
15 vais mettre en évidence trois responsabilités du
16 RORC, puis dans la diapositive suivante, on aura une
17 espèce de... une liste d'éléments qui sont plus ou
18 moins des symptômes de non-respect de ces
19 responsabilités-là.
20 Première responsabilité, s'assurer que les risques
21 sont identifiés et adéquatement pris en compte, donc
22 ça revient à notre discussion de tout à l'heure sur
23 la gestion des risques, on évalue la probabilité,
24 l'incidence, et on le fait à la hauteur ou selon
25 l'ampleur du contrat. Ensuite de ça, on a des

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 mécanismes pour éviter qu'une personne participe à la
2 détermination des besoins et à l'élaboration de
3 l'appel d'offres. Le contrôle d'accès à l'information
4 ici, ce n'est peut-être pas toujours exactement la
5 même personne, mais considérant que monsieur
6 Malenfant avait des proches qui étaient bien placés à
7 l'intérieur du processus d'appel d'offres, c'était un
8 petit peu la même chose, on va se dire ça. Et il doit
9 y avoir des mesures pour repérer les liens
10 priviliégiés des intervenants de la Société avec les
11 firmes participantes, la question de possibles
12 conflits d'intérêts, que ce soit apparent ou réel, ça
13 doit être très bien surveillé, puis dans le cas qui
14 nous occupe, avec les commentaires de la firme
15 d'auditeurs externes, on peut se poser la question
16 sur la surveillance.
17 Donc, quand on met tout ça ensemble, sur la prochaine
18 diapositive, les éléments de déficience, là, si on
19 les liste tous : recours à des comités aviseurs, on
20 avait la permission de faire un comité d'évaluation,
21 mais comité aviseur, dans la forme qu'on a utilisée,
22 ce n'était pas prévu; l'indépendance des membres de
23 ces sous-comités était plus ou moins présente, là,
24 quand on parle justement de l'entourage de monsieur
25 Malenfant; on a des questionnements sur la soumission

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 qui a été retenue avec les commentaires du comité de
2 sélection dans son rapport au RORC, on signalait des
3 écarts importants et le RORC ne s'est pas vraiment
4 posé de questions... on aurait pu aller jusqu'à
5 investiguer le fait que la soumission puisse être
6 déséquilibrée et on sait que cette situation-là, c'est
7 de la responsabilité de l'organisation de l'enquêter
8 et de la déterminer, parce que c'est l'organisation
9 qui va être responsable au premier chef par la suite.
10 Donc, de ne pas avoir de notes de la part du RORC
11 concernant une réflexion, des questions qui auraient
12 pu être posées à l'Alliance, parce qu'on dit que
13 dans la soumission, il n'y a pas de réponse
14 satisfaisante à la situation, il aurait dû y avoir au
15 moins des questions.

16 La responsabilité même du RORC, on ne la voit pas, on
17 ne la sent pas s'exercer véritablement, ça va jusqu'à
18 une étape de négociation avant la signature et des
19 travaux qui commencent avant avec des mécanismes de
20 contrôle qui sont plus ou moins efficaces.

21 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

22 Parce que vous rappellerez peut-être, Monsieur le
23 commissaire, que la preuve a démontré que monsieur
24 Frenette n'a pas répercuté les risques identifiés par
25 le comité de sélection dans sa note au comité de

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 direction et n'a pas été en mesure de nous préciser
2 si ça avait été pris en compte dans la négociation du
3 contrat.

4 On passe donc à la réalisation. Monsieur Gagnon, la
5 diapositive suivante, pouvez-vous nous préciser, là,
6 dans quel contexte on démarre?

7 **M. GILLES GAGNON :**

8 Bien, je dirais qu'on est dans la nouvelle vague,
9 tout va bien. On va au conseil d'administration, on
10 sait que c'est LGS... l'Alliance LGS-IBM qui va
11 être... qui a été sélectionnée, mais on va signer
12 bientôt, on annonce les 479 millions, et là, on
13 présente le PGI sous son plus beau jour.
14 Avec le PGI, si on regarde à gauche, le plan de
15 pérennité couvrirait beaucoup de fonctionnalités en
16 partie, avec le PGI, on fait tout à 100 %, sauf le
17 contrôle routier, que finalement, on pourrait faire à
18 100 %, ça fait qu'on a les lunettes roses.

19 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

20 Très bien. Et si on va à la diapositive suivante.
21 Pouvez-vous nous rappeler, brièvement, le contenu de
22 chacune des livraisons, là, qu'on s'apprête à
23 réaliser?

24 **M. GILLES GAGNON :**

25 Oui. Bien, rapidement, la L0, ça vise essentiellement

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 à faire de la conception, donc de façon plus ou moins
2 détaillée selon les travaux qui s'en viennent.
3 Ça fait que les travaux qui s'en viennent tout de
4 suite, la L1, bien, on y va de façon plus détaillée,
5 puis de moins en moins détaillée en allant vers la L3
6 où on a seulement un aperçu. On pense aussi à la
7 conception du fameux modèle du centre d'expertise
8 qu'on a évoqué tantôt, là, dès la première livraison,
9 il faut qu'on ait une facilité de support. La
10 livraison L1, elle, couvre les finances et ce qu'ils
11 appellent « la fondation ». On a aussi parlé de
12 « back office ». Donc, là, on a des fonctionnalités
13 horizontales qui devraient servir à tous ceux qui
14 consomment le PGI. On met en place toutes les
15 infrastructures, on met en place... donc, on acquiert
16 les logiciels, on met les serveurs, tout ça. La L2,
17 bien, c'est celle qui s'adresse au réseau routier, ça
18 fait que là, c'est le permis l'immatriculation. C'est
19 là-dedans qu'il y a des développements personnalisés
20 dont on va parler, là, fabriqués par SAP. Ils vont se
21 faire en parallèle parce qu'on a dit qu'il n'y avait
22 pas beaucoup de temps, ça fait qu'on va lancer la L2
23 en même temps que les autres choses ne sont pas
24 faites. Autrement dit, la conception n'est pas
25 complétée. Et ça inclut aussi ce qu'on appelle IRP,

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 International Registration Plan, et des ponts vers le
2 contrôle routier, parce qu'on va parler abondamment
3 de ces choses-là plus tard. La L3, c'est pour le
4 fonds d'assurance, l'indemnisation, réadaptation. Tel
5 que présenté dans l'appel d'offres, la L3 est en
6 option. Donc, si L0 à L2 sont complétées à la
7 satisfaction de la SAAQ, la SAAQ irait de l'avant
8 avec la L3. C'était comme ça que c'était présenté.

9 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

10 Et si on va à la diapositive suivante, c'est
11 important d'avoir une vue de l'importance relative de
12 chacune des livraisons. Vous l'avez illustré.

13 **M. GILLES GAGNON :**

14 Oui, tout à fait. C'est pour bien comprendre
15 justement les impacts de tout glissement qu'il
16 pourrait y avoir. Donc, si on regarde, la L1 couvre
17 en partie deux pointes de tarte, là, qui sont les
18 systèmes de soutien à l'organisation puis les
19 systèmes plus horizontaux, les systèmes applicatifs
20 plus horizontaux. Elle ne les couvre pas tous, mais
21 presque tous. La livraison 2 couvre... bien, couvrirait
22 initialement uniquement le permis, l'immatriculation,
23 on va dire, et j'ai mis un petit pointillé pour le
24 contrôle routier parce qu'éventuellement, on va y
25 joindre le contrôle routier. Puis finalement, la L3

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 complète la tarte, elle, pour la livraison de
2 l'indemnisation. Ça fait que ça, c'est la vue qu'on
3 a, là, quand on démarre un peu la livraison...
4 l'exécution.

5 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

6 Parfait. Merci. Madame Giguère, côté gouvernance,
7 qu'est-ce qui se passe à la L0? Diapositive suivante,
8 s'il vous plaît.

9 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

10 Oui. Donc, normalement, au niveau de la gouvernance,
11 la première chose qu'on veut faire pour démarrer
12 notre programme, c'est d'établir le « qui », hein,
13 qui fait quoi et avec quel mécanisme. Donc, si on
14 retourne au niveau de l'appel d'offres, on avait déjà
15 énormément d'informations concernant les différentes
16 instances qu'on allait retrouver et l'organisation du
17 programme lui-même. Ce qui est important de
18 comprendre, c'est qu'il restait quand même des choses
19 à faire : établir les individus, donc identifier les
20 individus, et définir davantage nos mécanismes d'un
21 point de vue... qu'est-ce qu'on veut retrouver à
22 l'intérieur de nos mécanismes et de quelle façon on
23 va les faire, je dirais, transiger au travers de nos
24 différentes communautés, et cetera. Donc, ce
25 détail-là, je n'ai pas pu l'apprécier au travers de

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 la documentation, ça fait que ça a été fait parce
2 qu'on voit que les documents ont été produits puis ça
3 a été véhiculé, mais je n'ai pas la réflexion, là,
4 qui était autour de ces documents-là et qui... a fait
5 la réflexion et qui a entériné aussi les choix des
6 tableaux de bord, et cetera. Donc, ça, c'est quand
7 même important à mentionner. Ça a été fait dans le
8 cadre de la L0, donc je ne suis pas certaine que ça
9 fait partie d'un livrable de planification. Pour moi,
10 de la planification, c'est un calendrier, là, je ne
11 sais pas si mes collègues adhèrent à ce que je dis,
12 mais peut-être qu'au niveau de la L0, il manque un
13 livrable qui est vraiment l'organisation absolue, là,
14 du projet. Puis on pourra le voir, là... lorsqu'on
15 parlera du PQP.

16 Ce que je veux mentionner aussi, à l'intérieur de
17 cette... du « qui » : on avait dans les différents
18 comités de gouvernance qui avaient été nommés à
19 l'intérieur de l'appel d'offres, il y avait le comité
20 directeur du programme, le comité... donc, c'est
21 comme l'instance suprême; le comité de gestion du
22 programme, le comité de gestion des chantiers
23 Affaires et TI, lorsqu'ils étaient... il y avait une
24 combinaison qui a été faite à ce moment-là. Ça s'est
25 dissocié à un moment donné. Et on avait un autre

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 comité de gestion pour le chantier TI.
2 Là où je veux porter votre attention, c'est au niveau
3 du comité directeur du programme. Ce comité-là n'a
4 jamais existé ou pris forme; il a été dilué au
5 travers du comité de direction de madame Tremblay.
6 Donc, déjà en partant, on vient donner moins
7 d'importance, si on peut dire, à un programme, parce
8 qu'il vient... ce sujet-là se trouve à être mêlé au
9 travers des autres sujets d'un comité de direction,
10 et ça peut aussi créer beaucoup de confusion quant à
11 des décisions stratégiques versus des décisions
12 opérationnelles. Donc, c'est un élément à garder
13 en... en trame de fond, là, parce qu'on va voir que,
14 dans le cours de l'histoire, ça peut... ça va jouer
15 contre nous.
16 Ce qui est important aussi de savoir au niveau de la
17 structure et des mandats qu'on donne, on voit qu'on
18 formalise aussi des mandats, donc au niveau de la
19 DVIEP, là, on a reformalisé, là, le mandat pour
20 partir avec CASA, donc ajuster avec CASA. L'autre
21 élément qui est important de souligner, c'est
22 l'approche Agile, donc, là, on en a parlé
23 abondamment, là, en audience. Ce que j'aimerais
24 porter à votre attention sur l'approche Agile, c'est
25 peut-être un petit peu plus... pas son histoire,

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 parce que je ne suis pas une grande historienne de
2 l'approche Agile, par contre, c'est très récent. Les
3 bases sur lesquelles on s'appuie, c'est des bases
4 quand on faisait du Lean dans les années de 50 à 80,
5 donc on s'est appuyés sur ces bases-là. Et là, ce
6 n'est pas une méthodologie au moment où on plonge
7 dans le Agile; on est plus dans une philosophie. Et
8 la philosophie tourne autour de Scrum, et l'objectif,
9 c'est de rendre les équipes beaucoup plus agiles et
10 avoir plus de vélocité, être moins pris dans un
11 carcan. Et on a, par la suite... donc, là, on est à
12 peu près dans les années 2001 où on a adopté un
13 manifeste Agile, mais une méthodologie Agile, ça a
14 été adopté aux États-Unis en 2005.
15 Donc, on est vraiment... ici, lorsqu'on est en 2017,
16 on est sur la philosophie Agile. Donc, la philosophie
17 Agile, c'est... je m'amuse à dire : il n'y a pas de
18 hiérarchie, on est à peu près tous égaux, puis
19 c'était très collégial, mais j'exagère à peine quand
20 je dis ça. Mais on est aussi dans un mode où, pour
21 l'avoir vécu moi-même dans les projets, on n'a pas
22 une documentation très... je dirais, aussi importante
23 que lorsqu'on est en Waterfall, parce qu'en Waterfall
24 on a vraiment une architecture d'entreprise et
25 d'affaires qui est documentée. On sait où est-ce

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 qu'on s'en va, quelqu'un arrive dans le projet un an
2 ou deux plus tard, peut retourner sur l'architecture,
3 suit très bien le projet. En mode Agile, surtout à
4 cette époque-là – parce que je peux vous dire que ça
5 a évolué – mais à cette époque-là, on était très...
6 très léger, je dirais, au niveau de la documentation.

7 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

8 Ce qui explique peut-être certains commentaires qu'on
9 a entendus des témoins, notamment de la DVIEP, au
10 début de la Commission, où...

11 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

12 Oui.

13 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

14 Je ne me rappelle plus malheureusement... monsieur
15 Poirier, voilà, qui disait qu'il essayait d'aller
16 voir la documentation...

17 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

18 La documentation, mais...

19 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

20 ... puis il n'y en avait... des travaux puis il n'y
21 en avait pas.

22 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

23 Exact. C'est... on était dans cet esprit-là, puis
24 comme je vous dis, c'est quand même encore jeune, là,
25 on est en 97 [sic], là, ici.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 L'autre élément sur la philosophie Agile, c'est
2 quelque chose qu'on implante à l'intérieur d'une
3 équipe projet, mais il ne faut pas oublier que
4 l'organisation ne fonctionne pas en mode Agile. Donc,
5 là, on a vraiment un choc aussi de genre et de
6 culture à l'intérieur de l'organisation, et c'est
7 très difficile pour une équipe d'exécutifs d'obtenir
8 toute la reddition de comptes en mode Agile, parce
9 que c'est vraiment toute une autre façon de faire la
10 reddition du compte. Donc, moi, personnellement, pour
11 l'avoir aussi vécu chez des clients, ça devient
12 très... c'est un dilemme entre « le projet » et
13 comment je viens nourrir les exécutifs pour prendre
14 la bonne décision. Ça prend beaucoup de temps avant
15 de réussir à trouver, là, son... sa zone de confort
16 entre les deux parties. Donc, ça, c'est à garder
17 vraiment en tête.

18 La SAAQ était consciente de l'impact de l'approche
19 Agile pour son équipe projet; pas sûre qu'elle était
20 consciente pour l'ensemble de l'organisation à ce
21 moment-là, mais pour l'équipe projet, elle était
22 consciente, elle savait qu'elle devait former les
23 gens. Elle avait la préoccupation du bien-être aussi
24 de son équipe projet. Elle sondait son équipement
25 projet régulièrement pour prendre le pouls, la santé.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 L'information sur le pouls de l'équipe montait au
2 comité de direction de madame Tremblay. Donc, c'était
3 bien suivi et on pouvait réajuster. On voit déjà dans
4 la L0, dans cette reddition de comptes, par rapport
5 au pouls des ressources, là, qu'on note une... un
6 acquis, t'sais, une compétence, là, qui commence à se
7 former. C'est quand même difficile, on donne beaucoup
8 d'encadrements, et la notion de disponibilité aussi
9 des ressources, elle est aussi notée déjà à ce
10 moment-là. Et ça, on s'entend que ça existait avant.
11 Donc, si ça existe avant, ce n'est pas réglé, bien,
12 c'est exponentiel quand j'embarque dans un projet de
13 cette envergure-là.

14 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

15 Vous vous attardez aussi sur le PQP qui est en
16 élaboration, qui ne sera pas signé avant la
17 transaction. Or, la conclusion d'un PQP était le
18 premier livrable du lot 1.

19 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

20 Oui.

21 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

22 Qu'est-ce qui, d'un point de vue de gouvernance, peut
23 expliquer ce manque d'appétit pour un PQP?

24 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

25 Bien, moi, je l'ai... peut-être à tort, là, je suis

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 biaisée, mais j'ai mis ça sur le dos de l'Agilité.
2 Parce que le PQP... en mode Agile, le PQP n'a pas le
3 même goût, si on peut dire, que le... que dans le
4 mode traditionnel. On n'est pas sur les détails.
5 Tandis que dans le mode très traditionnel, je suis
6 vraiment sur les détails, tandis qu'ici, en mode
7 Agile, bien, j'ai beaucoup plus les grands principes,
8 et on le construit au fur et à mesure. Donc, moi,
9 selon moi, c'est un angle mort qu'on a eu au moment
10 où on a inscrit le livrable en L0. C'est certain que,
11 combiné avec mon mode d'apprentissage, fort
12 probablement, là, que je rentre avec un pilotage, là
13 qui n'est pas très très très stable. Et
14 définitivement, moi, je peux dire qu'à ce moment-là,
15 ça transpire aussi la confiance entre les deux
16 parties. Donc, la SAAQ avait confiance en son
17 partenariat avec l'Alliance, donc peut-être que
18 c'était correct qu'on... on n'avait peut-être pas non
19 plus les connaissances et les compétences pour le
20 compléter à l'interne, même avec les externes, parce
21 que je voudrais quand même m'avancer pour dire que
22 moi-même, étant consultante, à cette époque-là, on
23 n'avait pas de formation en Agilité et il fallait
24 former nos ressources chez les consultants. Donc, les
25 consultants n'étaient pas ferrés non plus à cette

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 époque-là, là. Je ne dis pas qu'on n'avait pas de
2 compétence, mais on n'était pas des sommités.

3 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

4 Puis c'est ce qui est conforme à la preuve...

5 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

6 Oui.

7 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

8 ... quand on a entendu les gens de LGS-IBM. Et puis
9 finalement, concernant le centre d'expertise qui est
10 rattaché à la VPTI?

11 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

12 Oui. Pour moi, c'est un point aussi très important
13 dans toute l'approche de la SAAQ par rapport à CASA.
14 Personnellement, je trouve que c'est très bien qu'ils
15 ont eu l'idée d'attacher un centre d'expertise à même
16 l'appel d'offres puis de vouloir le concrétiser,
17 parce que souvent, malheureusement, dans les projets,
18 lorsqu'on termine le projet, on n'a pas le temps de
19 faire le transfert de connaissances à l'interne –
20 donc de l'externe à l'interne ou de l'équipe projet à
21 l'interne – et c'est toujours un défi majeur pour les
22 organisations, et des fois, les firmes vont rester
23 accrochées, dans un budget autre, là, à
24 l'organisation pendant un an, voire pendant deux ans,
25 le temps qu'on complète le transfert d'expertise.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 Donc, j'ai trouvé ça audacieux de pouvoir voir ce
2 besoin dans l'appel d'offres. De le mettre de suite
3 en L0, c'est très intelligent aussi. Et pour moi,
4 bien, c'est un indicateur que la VPTI, en plus de
5 porter un énorme programme sur ses épaules, elle,
6 elle est déjà rentrée à plein fouet dans sa propre
7 transformation organisationnelle. Elle est en train
8 de se transformer, en même temps qu'elle veut amener
9 toutes les assises pour transformer l'organisation.
10 Donc, ça, pour moi, c'est... c'est encore plus
11 ambitieux et audacieux. Malheureusement, c'est
12 souvent le cas pour les équipes TI, c'est que les
13 équipes TI apprennent... elles font en même temps
14 qu'elles apprennent.

15 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

16 Parfait.

17 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

18 Donc, on voit ça régulièrement, c'est une tendance.

19 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

20 Et tout ça, ça se transforme un peu en piège de
21 gestion, là? Vous avez repris les mêmes éléments
22 peut-être sous une autre forme.

23 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

24 Oui. Oui.

25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

2 Je vous invite peut-être à nous diriger tout de suite
3 vers votre conclusion de tous ces pièges de gestion.
4 Qu'est-ce que ça impose à l'équipe?

5 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

6 Bien, pour moi, c'est très très important que la haute
7 direction doit rester très très vigilante et elle
8 devrait ou elle aurait dû avoir en tête ces pièges de
9 gestion qu'elle a elle-même mis au travers de son
10 appel d'offres et de ses choix, tout au long de son
11 programme.

12 Donc, rapidement, le programme de transformation
13 organisationnelle, j'ai regardé dans l'appel
14 d'offres, on en parle à peu près 70 fois, il y a le
15 mot « transformation organisationnelle ». La
16 transformation organisationnelle, pour faire évoluer
17 son organisation, on donne à une même personne, le
18 VPTI, maître d'ouvrage et maître d'oeuvre, c'est très
19 audacieux, mais en plus, lorsque je regarde, c'est
20 qu'il a – attendez un peu, je vais aussi me référer à
21 mes notes – il a l'imputabilité autant du modèle...
22 de la mise en place du modèle d'affaires que du
23 renouvellement des systèmes. Donc, ce n'est pas
24 que... CASA, c'est l'ensemble de l'oeuvre, donc c'est
25 une grosse responsabilité, c'est et le modèle

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 d'affaires et le renouvellement des systèmes.
2 10 ans : audacieux, gardé sur la ligne de feu
3 toujours, parce qu'on sait qu'une organisation ne
4 peut pas être statique; elle a des besoins
5 constamment. Quand je suis dans mon Legacy, j'en vois
6 des... moi, [indiscernable] d'affaires, j'en vois
7 régulièrement des demandes d'amélioration de mon
8 système à l'équipe technologique. Donc, quand je pars
9 sur un projet de transformation, je ne peux pas faire
10 un gel de mes demandes pendant 10 ans. Donc, le
11 système Legacy continue à évoluer pour les besoins de
12 l'organisation. Donc, comment on concilie les deux?
13 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**
14 Parfait.
15 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**
16 « Solution progicielle », j'en ai parlé. « Normatif
17 Agile », j'en ai parlé. Peut-être le dernier élément
18 que j'aimerais porter à votre attention, c'est les
19 partenaires d'affaires. Les partenaires d'affaires,
20 on a des collègues, là, qui sont venus témoigner
21 pour... les conséquences sur les partenaires
22 d'affaires. Les partenaires d'affaires étaient
23 identifiés dans l'appel d'offres. Donc, pour moi, on
24 avait... je voyais une conscience de cette partie
25 prenante là. Toutefois, les besoins d'affaires –

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 parce qu'on énumère le besoin dans l'appel d'offres –
2 le besoin d'affaires a été écrit par des gens de
3 l'interne, sans nécessairement consultation de
4 l'externe. Donc, c'est avec ma vue interne que je
5 verbalise ou j'écris le besoin de mon partenaire...
6 de mon partenaire d'affaires. Donc, ça peut aller au
7 niveau de l'appel d'offres, mais moi, ça me dit que
8 pendant le projet, je dois absolument amener mes
9 partenaires d'affaires à la table pour découvrir le
10 besoin d'affaires. Et ça, ça peut changer la donne
11 d'un point de vue technologique et d'un point de vue
12 de la solution.
13 Ce que je veux vous dire aussi, c'est qu'au niveau du
14 projet, on avait une conscience de l'importance des
15 besoins... des partenaires d'affaires, et je dirais
16 vers l'automne 2017, on est allés au comité
17 directeur... de direction, pardon, déposer une
18 stratégie de – je vais qualifier – « de
19 communication » ou de « onboarding » avec nos
20 partenaires d'affaires. Et le comité de direction a
21 acquiescé que c'était d'une importance capitale et
22 que, dans aucun cas, on ne devait altérer le lien
23 d'affaires avec nos partenaires d'affaires et que si
24 c'était un... sur le chemin critique, on devait
25 prendre des mesures en conséquence dans le cadre de

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 notre projet.

2 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

3 Reste à voir si on aura pensé aux partenaires
4 d'affaires jusqu'à la fin.

5 **Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

6 Exact.

7 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

8 On est donc à la L0. Monsieur Gagnon, d'un point de
9 vue TI, qu'est-ce qui se passe?

10 **M. GILLES GAGNON :**

11 Alors, d'un point de vue TI, comme je disais tantôt,
12 c'était essentiellement une démarche de conception,
13 là, qu'il y avait. Donc, on partait d'une conception
14 globale qui provient de SAP, et là, on doit la
15 raffiner, on doit aller plus loin pour pouvoir
16 réaliser les travaux. Donc, là, on se rappelle que
17 SAP devait déterminer un type d'industrie, il devait
18 déterminer les composants que ça prenait puis tous
19 les écarts. Bien là, il faut raffiner ça puis
20 déterminer de façon plus précise qu'est-ce qu'on va
21 faire avec ces écarts-là. Puis là, bien, il peut y
22 avoir des différences, on comprend, avec ce qui a été
23 proposé. Puis la méthodologie qui est envisagée,
24 c'est une méthodologie basée sur l'éditeur SAP. Une
25 des premières... bien, dans laquelle on fait ça,

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 c'est une phase d'exploration, ils l'appellent
2 « Explore ». Donc, là, on fait ça, mais pendant ce
3 temps-là, comme l'appel d'offres a duré deux ans, on
4 a des petits soucis parce que la plateforme SAP a
5 bien changé entre l'appel d'offres partie A, où on
6 sélectionnait un éditeur, et la partie C. En fait, il
7 y a une nouvelle génération complète, là, qui vient
8 de sortir. Ça arrive aux 10 ans, aux 15 ans, c'est
9 rare. Là, il y a des morceaux qui sont alignés sur
10 cette plateforme-là puis il y a des morceaux qui ne
11 sont pas encore alignés. Ça fait que le coeur, ce
12 qu'ils appellent le PGI, oui, est aligné, mais ce qui
13 gravite autour, bien, c'est plus ou moins là. Ça fait
14 qu'il y a des nouveaux morceaux; des morceaux en
15 évolution.

16 À la fin, on se trouve à avoir des efforts qui
17 étaient vraiment en ligne avec les travaux qu'il y
18 avait à faire, puis de façon générale, tant pour
19 portée, échéancier, coûts, qualité, tout ça, là, on a
20 les résultats attendus.

21 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

22 Parfait. Du côté financier, madame Le Rouzès, comme
23 on a jeté les bases de la gouvernance, on a jeté les
24 bases de la conception, là on va jeter les bases du
25 suivi, mais là, ça se passe peut-être de façon moins

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 heureuse. Donc, qu'avez-vous noté, là, au... si on va
2 à la diapositive suivante, quant à la mise en place
3 du suivi tout au long de la... du projet, là, qu'on
4 met en place en L0?

5 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

6 Bon. Donc, comme madame Giguère le mentionnait, on
7 n'a pas de plan de qualité de programme qui est signé
8 en bonne et due forme. On va avoir une version
9 intérimaire en novembre 2017 qui ne sera jamais
10 adoptée. Donc, ça... déjà, on part avec une prise, on
11 va dire ça en langage de baseball. L'équipe de suivi
12 budgétaire, ça, je pense que ça vaut la peine qu'on
13 le regarde quelques secondes. Elle est très réduite.

14 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

15 On parle de madame Hudon-Chabot.

16 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

17 Madame Hudon-Chabot et les gens qui ont pu graviter
18 autour d'elle. On forme cette équipe-là juste avant
19 de commencer. Donc, on est au printemps 2017, puis on
20 se rappelle que là, la SAAQ est en train de faire un
21 des plus gros, sinon le plus gros projet qu'elle n'a
22 jamais fait. On n'a pas d'équipe pour suivre, on n'a
23 pas un véritable plan de contrôle interne non plus
24 pour gérer la circulation de l'information. L'outil
25 de gestion SGPE, on l'a déjà mentionné, c'est fait

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 pour de la gestion de projet, ça n'a rien à voir avec
2 une base qui peut servir d'élément probant en cas
3 d'audit. Et le suivi financier, bien, en plus, on ne
4 le fait pas à partir du bordereau qui a été... bien,
5 qui a été de la soumission, là, on le fait avec
6 quelque chose qui est une autre version, comme
7 monsieur Desaulniers l'a exposé un petit peu plus
8 tôt.

9 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

10 Ceci dit, monsieur Gagnon disait que la L0 s'est
11 diminuée... euh, « s'est diminuée »; s'est terminée
12 en temps avec... sur le budget et avec la portée
13 voulue. Est-ce que ça se traduit dans les résultats
14 financiers que vous avez pu analyser?

15 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

16 Sur la diapositive...

17 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

18 Monsieur Desaulniers, diapositive suivante.

19 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

20 Oui. Donc, la diapo que vous avez là, vous allez...
21 mais elle n'est pas encore arrivée... je l'ai sur
22 mon...

23 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

24 On peut changer de diapositive, s'il vous plaît?
25 Merci.

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

2 Donc, celle que vous avez là, elle va... on va la
3 garder dans le même modèle à chaque livraison, pour
4 vous rendre compte. Il faut comprendre, comme je vous
5 ai dit au début, il y a plusieurs documents avec des
6 valeurs différentes, ça fait qu'il y a des bouts
7 qu'on a été obligés de faire en amalgamant certains
8 documents, on réussit à déduire quelque chose. Donc,
9 ce qu'on vous présente, le premier bout, c'est le
10 bordereau de prix dans la soumission de LGS. Ensuite,
11 le budget initial que madame Hudon-Chabot va suivre,
12 donc la différence entre les deux, c'est les ajouts
13 de 26.1 millions. Le budget révisé, c'est le budget
14 qui va venir post-transaction qui ne nous affecte pas
15 à cette étape-ci, là, mais qui va venir à un moment
16 donné, ça fait qu'on a... on a reventilé comme eux
17 l'avaient ventilé. Et au bout, les dépenses réelles,
18 telles qu'on est capable de les estimer ou de les
19 mesurer. Des fois, on a le chiffre dans certains
20 rapports, d'autres fois, on l'a par différence. On va
21 vous montrer les redditions de comptes, de quoi ça a
22 l'air, vous allez voir que ça n'a pas ce niveau de
23 détail là. Donc, nous, on a essayé de faire ressortir
24 les services professionnels, les efforts internes
25 SAAQ, infrastructures et PGI, les autres éléments qui

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 sont dans la livraison, et on compare le réel avec le
2 bordereau de prix à la soumission – c'est le premier
3 écart que vous avez en bas – de 1 316. Donc,
4 j'avais... j'ai... on a mesuré 24 291 000 à la fin de
5 la livraison 0. Il y avait un bordereau de prix dans la
6 soumission de LGS qui totalisait 22 975 000. Ça va
7 relativement bien à L0. On avait augmenté la portée
8 des efforts SAAQ de 4 391 000 puis on ne les a pas
9 utilisés. Donc, c'est essentiellement...

10 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

11 Mais dans les faits, ça va moins bien qu'au
12 bordereau, mais ça va mieux... au bordereau de
13 soumission, mais ça va mieux qu'au bordereau initial?

14 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

15 Oui, c'est ça.

16 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

17 Avec lequel madame Hudon-Chabot travaille?

18 **M. ÉRIC DESAULNIERS :**

19 C'est ça.

20 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

21 Parfait. Comment traduit-on, dans la reddition de
22 comptes, madame Le Rouzès, ses résultats? Si on va à
23 la diapositive suivante.

24 **Mme SYLVIE LE ROUZÈS :**

25 Donc, en février 2018, il y a un document qui est

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

1 préparé, qui est soumis au conseil d'administration,
2 dans lequel on va voir, pour la livraison 0, une
3 seule ligne. C'est comme ça que je l'explique, là. On
4 a un total de budget initial, de budget révisé, de
5 coûts projetés, mais ça ne permet pas de voir... de
6 distinguer quels sont les efforts SAAQ des efforts de
7 l'Alliance. Ça ne balance pas avec ce qui avait déjà
8 été soumis au conseil d'administration auparavant, et
9 il n'y a pas d'explication pourquoi ça ne balancerait
10 pas. On ne fait pas de conciliation avec le total du
11 contrat, le 458, là, on ne le voit pas, là. Il n'est
12 pas là, pas du tout, ni la partie SAAQ, là, qui était
13 présente dans le budget qu'Éric vous a présenté tout
14 à l'heure. Donc, c'est une vue, je dirais, partielle,
15 avec peu de mise en contexte, et il y a un choix de
16 pastilles vertes pour dire : « Bien, ça va bien. »
17 Bon, c'est sûr qu'il n'y a pas d'écart important,
18 mais pourquoi ça va bien? On ne sait pas exactement
19 pourquoi.

20 **Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

21 Parfait. Monsieur le commissaire, même s'il n'est pas
22 tout à fait 17 heures, je vous suggérerais de reporter
23 à demain la suite concernant la L1, parce qu'on va en
24 avoir pour plus que sept minutes.

25

JOUR 69
16 octobre 2025

MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS
ÉRIC DESAULNIERS
GILLES GAGNON et al.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Parfait. Donc, demain 9 heures.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Merci.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Veillez vous lever. Ajournement demain 9 heures.

- - - - -

16 h 55 - FIN DE L'AUDIENCE

- - - - -

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



Olivier Bolduc, s.o.

0	26,1 [4] - 266:23; 269:6; 272:10; 273:7	53,9 [1] - 123:5	accidentés [1] - 48:1	actuaire [2] - 53:19; 55:1
	0-1-2-IR [1] - 269:15	54,6 [1] - 252:15	accompagné [1] - 142:23	actualisation [3] - 225:24; 240:21; 274:5
1	26.1 [1] - 304:13	54.6 [1] - 251:12	accompagnés [1] - 88:11	actuelle [1] - 161:18
	28,9 [1] - 266:22	597 [1] - 276:17	accord [2] - 40:3; 143:18	addendas [2] - 173:10; 189:13
102,7 [1] - 252:8	280 [1] - 267:1	6	accorde [1] - 78:5	addition [2] - 225:18; 226:13
	285.5 [1] - 274:25		accorder [1] - 78:20	addition-extension [1] - 226:13
1042 [1] - 238:6	289 [4] - 266:19, 21; 269:14; 272:11	61,3 [1] - 277:12	accro [1] - 216:2	additionnel [1] - 118:23
106,1 [1] - 272:16	28e [1] - 68:1	637 [1] - 126:11	accroché [2] - 142:8; 178:3	additionnelles [1] - 269:17
106.8 [1] - 274:2	291 [1] - 305:4	638 [1] - 277:20	accrochées [1] - 295:23	additionnels [3] - 39:23; 113:7; 159:24
108,3 [1] - 253:7	292 [1] - 238:24	64 [1] - 171:23	accroît [1] - 193:4	adhérent [1] - 288:11
109,3 [1] - 252:14	294.5 [1] - 243:8	647,2 [1] - 277:19	accru [1] - 203:4	adjudge [1] - 258:9
109.3 [2] - 251:11	299 [2] - 231:24	648 [2] - 277:19	accueillir [4] - 268:16, 18, 24; 273:5	administratif [1] - 57:3
118 [4] - 250:21; 251:11	2X_2099 [2] - 20:25; 21:2	65-95 [1] - 97:24	accumule [2] - 45:18; 212:8	administratifs [13] - 49:13, 17; 50:7; 51:10, 24; 52:2; 54:19; 123:8; 126:19, 21; 127:7, 16; 128:19
119,7 [1] - 254:25	3	652 [1] - 196:13	accumulé [7] - 47:12; 56:25; 119:21, 23; 120:4, 7; 125:18	administration [1] - 9:10
120,1 [1] - 254:13		661.5 [1] - 275:1	accumulés [1] - 119:13	administrative [1] - 46:23
127,5 [1] - 277:9	305 [1] - 241:11	662 [1] - 275:1	accédent [2] - 63:2; 64:1	administrativement [1] - 25:12
134 [1] - 229:9		671,7 [1] - 277:18	accès [13] - 6:6; 21:5; 216:11; 222:19; 223:5, 10, 19; 224:5; 245:10; 264:15; 277:25	adopte [1] - 92:17
136,5 [1] - 263:19	319 [1] - 237:1	7	accéléré [3] - 6:18; 15:10; 16:14	adopté [4] - 76:7; 262:23; 290:12, 14
147 [1] - 279:19	322 [1] - 236:25		achat [1] - 265:3	adoptée [2] - 263:24; 302:10
151 [1] - 229:12	364 [4] - 62:19; 64:18; 73:13; 99:23	702 [1] - 232:3	achetait [2] - 52:23	adresse [2] - 68:15; 188:24
163.9 [1] - 251:12	368 [1] - 241:13	71 [1] - 123:11	acheter [3] - 83:14; 112:8; 156:17	adéquate [1] - 187:23
17.. [2] - 265:23; 266:2	375,5 [1] - 277:18	730 [4] - 228:21; 230:12, 16, 22	achetée [1] - 60:5	adéquatement [2] - 169:21; 281:21
179 [1] - 50:8	376 [2] - 274:25; 276:15	73_P-1012 [2] - 275:7; 277:9	achète [2] - 52:22; 156:15	adéquation [1] - 135:12
182 [1] - 274:8	38500 [1] - 11:7	76,7 [1] - 241:12	acquiert [1] - 285:15	affaire [3] - 58:19; 161:25; 199:15
184 [2] - 47:4; 57:15	391 [1] - 305:8	76-là [1] - 193:14	acquiescé [1] - 299:21	affaires [6] - 9:10; 33:11; 34:11; 70:23; 104:18; 183:9
188,8 [3] - 273:8; 277:15	397 [1] - 240:22	767 [1] - 196:14	acquis [3] - 81:20; 145:8; 293:6	Affaires [1] - 288:23
190 [1] - 238:23	4	77_P-1752 [1] - 276:6	acquérir [2] - 167:24; 258:22	affecte [1] - 304:14
190.7 [1] - 243:7		798 [2] - 231:24; 232:4	actes [1] - 218:1	affecté [1] - 165:9
191 [1] - 128:20	400 [3] - 50:2; 89:8, 12	8	actif [1] - 30:8	affectées [1] - 229:20
1991 [1] - 9:9			actif-passif [1] - 30:8	affiche [1] - 255:7
2	408 [1] - 50:7	80-20.. [1] - 273:17	actifs [1] - 47:2	affiché [1] - 107:19
	426 [1] - 232:16		actions [1] - 36:2	agaçant [1] - 275:25
2,70 [1] - 252:9	429 [1] - 232:15	823 [1] - 276:2	activité [3] - 49:19; 52:7; 53:13	agencement [1] - 168:23
2011-2015 [3] - 35:15; 37:7; 57:21	42_P-261 [2] - 274:6; 275:2	85,7 [1] - 263:20	activités [12] - 25:14; 31:21; 34:14; 49:22; 51:12; 52:8-10, 18-19; 82:11; 104:1	agile [5] - 137:12; 182:20; 187:14; 189:18
2013-2014 [1] - 39:15	440 [1] - 237:2	88,8 [1] - 272:15	activités-là [1] - 52:10	
2016.. [1] - 103:11	441 [2] - 233:14, 16	9	actif [1] - 30:8	
2021 [6] - 29:7; 125:9, 11; 129:23; 131:15, 25	45-55 [3] - 95:22; 97:23; 99:8		actif-passif [1] - 30:8	
2022 [2] - 29:7; 276:6	458 [5] - 275:16, 18; 276:11; 306:11	96,4 [1] - 267:15	actifs [1] - 47:2	
2023 [2] - 8:19	458,4 [4] - 263:22; 265:18; 275:18; 277:9		actions [1] - 36:2	
2025 [2] - 27:10; 268:15	4685 [1] - 240:16	97,7 [1] - 122:12	activité [3] - 49:19; 52:7; 53:13	
2027 [2] - 120:5, 8	477 [5] - 240:6; 264:9, 13; 274:4		activités [12] - 25:14; 31:21; 34:14; 49:22; 51:12; 52:8-10, 18-19; 82:11; 104:1	
205 [1] - 173:13	478 [1] - 240:23	975 [1] - 305:6	actifs-là [1] - 52:10	
206 [1] - 263:18	479 [1] - 284:12		actif [1] - 30:8	
210 [1] - 275:15	479,4 [1] - 263:25	A	actif-passif [1] - 30:8	
210,4 [1] - 277:8	479,5 [1] - 274:20		actifs [1] - 47:2	
218 [2] - 118:21; 119:14	479.4 [1] - 264:18	aborde [1] - 211:5	actions [1] - 36:2	
229 [1] - 50:9	498 [1] - 240:7		activité [3] - 49:19; 52:7; 53:13	
235 [2] - 279:15, 25	5	abordez [1] - 33:4	activités [12] - 25:14; 31:21; 34:14; 49:22; 51:12; 52:8-10, 18-19; 82:11; 104:1	
237 [2] - 275:20; 276:10			activités-là [1] - 52:10	
240 [2] - 233:5, 8	5,10 [1] - 123:8	abordés [1] - 216:16	actif [1] - 30:8	
242 [1] - 238:24			actif-passif [1] - 30:8	
25,6 [1] - 273:4	508 [1] - 269:14	absents [1] - 28:6	actifs [1] - 47:2	
256 [3] - 229:5; 236:7; 237:25			actions [1] - 36:2	
		absolue [1] - 288:13	activité [3] - 49:19; 52:7; 53:13	
			activités [12] - 25:14; 31:21; 34:14; 49:22; 51:12; 52:8-10, 18-19; 82:11; 104:1	
		accepte [1] - 105:22	activités-là [1] - 52:10	
			actif [1] - 72:13	
		accessible [2] - 222:4, 9		
		accessibles [1] - 230:24		
		accidentel [1] - 224:1		
		accidentelles [1] - 232:21		

Agile [18] - 141:15; 168:12; 289:22, 24; 290:2, 7, 13, 16-17; 291:3; 292:1, 4, 8, 19; 294:2, 7; 298:17 agiles [2] - 187:17; 290:9 agiles.. [1] - 187:9 Agilité [1] - 294:23 agrège [1] - 209:4 agréé [1] - 8:18 agréée [1] - 9:8 aguets [1] - 149:19 aider [2] - 128:11; 198:5 aidé [1] - 243:1 aime [1] - 264:4 ajoutaient [1] - 178:11 ajoutait [1] - 238:5 ajoute [5] - 102:12; 137:11; 202:8; 240:16; 267:22 ajoutent [1] - 227:11 ajouter [13] - 16:3; 48:9; 66:23; 68:24; 159:22; 208:13; 209:22; 221:14; 240:14, 16; 266:19; 268:24; 272:10 ajouts [3] - 265:10; 273:4; 304:12 ajouté [2] - 191:13; 269:7 ajoutés [1] - 269:15 ajustement [2] - 219:21; 220:2 ajustement-là [1] - 220:2 ajustement-là.. [1] - 219:21 ajustements [3] - 63:13; 258:12; 277:17 ajuster [6] - 24:7; 63:5; 69:5; 194:18; 276:21; 289:20 ajusté [2] - 68:4; 243:7 Alain [2] - 92:2 aligné [1] - 301:12 aligné.. [1] - 44:2 alignés [3] - 70:23; 301:9, 11 alimenter [1] - 6:22 Alliance [3] - 141:24; 230:14 Alliances [1] - 230:15 alliances [8] - 156:7; 180:4; 193:21; 196:10; 199:16; 225:22; 228:9; 235:22	allonge [1] - 136:25 allègements [2] - 77:16; 136:8 allégués [1] - 189:19 alternative [1] - 175:11 alternatives [1] - 12:12 altérer [3] - 112:6; 299:22 amalgamant [1] - 304:7 ambitieuse [1] - 121:16 ambitieuses [1] - 130:10 ambitieux [1] - 296:11 amenant [1] - 146:3 amendement [2] - 184:10; 190:10 amendements [4] - 184:6, 13; 189:12, 15 amendements.. [1] - 186:22 amendé [1] - 266:10 amendée [3] - 202:7; 228:2, 22 amenées [1] - 36:2 amis [2] - 190:23; 210:2 amont [2] - 33:24; 114:24 amortir [1] - 121:1 amplement [3] - 78:3; 139:16; 162:2 ampleur [3] - 180:11; 228:2; 249:7 ampleur-là [1] - 249:7 amplifié [1] - 241:13 amplitude [2] - 34:4, 16 amusé [1] - 238:4 amène [11] - 27:22; 34:19; 35:9; 108:3; 117:16; 147:25; 193:19; 203:13; 205:11; 269:3; 278:3 amènent [2] - 108:25; 142:4 amélioration [3] - 14:8; 47:11; 197:3 analyse [3] - 10:11; 128:9; 188:19 analyse-là [1] - 128:9 analysent [1] - 6:14 analyser [1] - 303:14 analyses [6] - 10:16; 16:6; 126:12, 15, 25; 139:4 analysez [1] - 199:19 analyste [1] - 8:24 analysé [11] - 124:15, 21; 177:2, 7, 12-13; 181:23; 203:8; 207:2;	210:4; 261:20 analysé.. [1] - 129:11 analysés [1] - 15:5 analytiques [1] - 54:24 ancien [1] - 56:12 anciennes [1] - 63:5 anciens [1] - 67:15 anglais [1] - 275:8 angle [10] - 7:11, 25; 8:10; 10:10; 11:20; 16:4; 106:20; 108:4; 172:18; 294:9 angles [4] - 15:5, 7; 27:22; 111:14 angulaire [1] - 32:15 annexe [1] - 259:23 annonce [1] - 284:12 annoncé [2] - 120:1; 241:15 annualisés [1] - 241:9 annuel [2] - 118:22; 134:12 annuelle [1] - 113:3 annuels [2] - 54:17; 127:17 année [11] - 17:25; 18:12; 47:10, 12; 49:15, 21; 54:24; 64:20; 65:3; 169:12 année-là [1] - 47:10 années [23] - 9:1; 14:3; 18:14; 31:2; 45:4; 47:11; 58:12; 61:2, 20; 64:13; 66:5, 17; 113:8; 121:9, 11; 122:7, 10; 132:16; 149:15; 160:4; 206:21; 290:4, 12 anodin [1] - 246:6 anomalie [2] - 204:15 anticipé [1] - 255:10 antérieures [1] - 66:18 aparté [1] - 103:13 aperçu [2] - 141:5; 285:6 apparaître [3] - 36:18; 68:16; 231:6 apparence [1] - 13:13 apparent [1] - 282:12 appariement [5] - 87:15; 91:13, 23; 99:10, 13 appariement-là [1] - 91:13 appariements [1] - 91:24 apparu [1] - 152:16 apparue [1] - 260:13 apparues [1] - 260:14	appel [23] - 83:22, 25; 84:3; 86:21; 102:20, 22; 104:2; 112:18; 113:12; 143:1; 153:12, 16; 155:15; 156:5; 158:23; 170:14; 190:25; 209:21; 212:20; 239:8, 10; 249:4; 297:10 appelaient [1] - 185:4 appeler [1] - 220:19 appellent [10] - 88:15; 185:8; 186:16; 188:18; 196:24; 197:4; 208:6; 285:11; 301:12 appels [1] - 173:11 appelé [9] - 45:5; 69:14; 73:9; 86:25; 118:3; 132:2; 154:2; 268:10 applicatif [1] - 61:17 applicatifs [4] - 57:25; 62:1; 97:18; 286:19 application [1] - 240:22 applications [4] - 58:11; 62:10; 190:18; 249:10 applicative [1] - 194:25 appliquait [1] - 48:25 applique [3] - 102:8; 205:17; 243:3 appliquer [3] - 48:11; 177:18; 254:22 appliqué [1] - 261:4 appliquées [2] - 9:22; 251:5 apporter [3] - 6:21; 17:12; 258:15 apportées [1] - 275:17 apprendre [1] - 213:19 apprennent [1] - 296:14 apprennent.. [1] - 296:13 approche [10] - 65:5; 92:16; 155:5; 168:12; 181:24; 182:24; 183:1 approcher [1] - 91:24 approches [1] - 100:24 approuve [2] - 104:24 approuver [2] - 38:20; 77:19 approuvé [1] - 262:23 apprécié [1] - 161:12 appuyé [3] - 141:22; 280:1 appuyées [1] - 141:8 appuyés [1] - 290:5 après-midi [3] - 171:15; 244:22; 246:24	arbitrage [1] - 80:14 arbitraire [1] - 93:15 arbres [1] - 246:24 architecture [2] - 112:4; 290:24 arides [1] - 244:21 arithmétique [1] - 226:14 armes [1] - 249:8 ARR [10] - 61:15; 74:1; 95:25; 99:7; 105:23; 107:7, 11; 108:3; 172:17 arranger [2] - 68:21; 72:14 arrimer [1] - 42:17 arriver [10] - 94:6, 24; 96:20; 97:10; 100:2; 103:19; 183:9; 231:20; 248:15; 254:17 arrivé [6] - 40:17; 55:18; 78:2; 175:10; 219:18; 238:19 arrivée [3] - 36:13; 75:15; 79:1 arrivée.. [1] - 303:21 arrivés [3] - 35:23; 37:25; 79:19 arrière [2] - 23:12; 27:12 arrondi [2] - 252:25; 275:17 arrêter [2] - 54:6; 267:13 aspects [5] - 10:14; 11:22; 72:9; 166:21; 173:23 assemblé [1] - 183:4 asseoir [4] - 3:10; 74:25; 171:17; 246:20 assis.. [1] - 138:9 assises [1] - 296:9 assisté [2] - 108:6; 197:17 associé [1] - 81:10 associées [1] - 219:11 associés [1] - 103:23 assujetti [1] - 40:21 assume [1] - 59:16 assure [1] - 160:4 assurent [1] - 185:13 assurer [5] - 48:1; 118:19; 150:15; 159:16; 185:5 ateliers [1] - 197:17 attachées [1] - 188:9 attachés [2] - 60:23; 226:2
---	---	--	--	---

attardez [1] - 293:15 attardée [1] - 27:11 atteindre [3] - 64:24; 231:2; 248:17 atteint [2] - 18:21; 127:18 atteints [1] - 18:23 attendre [1] - 20:14 attendue [2] - 18:22; 40:7 attendus [1] - 301:20 attentif [1] - 257:7 attention [21] - 23:12; 24:4; 25:22; 26:2; 29:11; 42:4; 77:25; 105:2; 106:25; 107:5; 17; 153:13; 155:7; 157:12; 222:24; 227:17; 234:10; 274:10; 289:2, 24; 298:18 atterrir [1] - 39:25 attiraient [1] - 157:12 attiré [9] - 25:22; 26:2; 107:4, 17; 153:13; 155:7; 222:23; 227:16; 237:7 attirés [1] - 21:7 attribue [2] - 128:2; 207:20 attribuer [1] - 125:3 attribué [2] - 54:8; 113:16 attribuée [1] - 242:25 audacieuse [1] - 143:22 audacieux [4] - 296:1, 11; 297:19; 298:2 audience [3] - 27:23; 140:24; 289:23 audiences [2] - 21:14; 23:25 AUDIENCIÈRE [9] - 3:4, 9, 13, 17; 4:13; 74:23; 171:8, 16; 246:19 audit [2] - 30:2; 108:19 audit.. [1] - 8:20 auditeur [2] - 114:19; 248:24 auditrice [1] - 4:19 audits [1] - 134:18 AUDREY [1] - 4:1 Audrey [1] - 4:2 augmentant [1] - 164:13 augmentation [4] - 200:11, 17; 201:21; 240:8 augmente [10] - 32:17,	19; 122:3; 137:19; 188:10; 222:12, 16; 232:3; 255:16; 270:1 augmenter [10] - 118:17; 122:2, 21; 126:20; 129:6; 234:7; 237:23; 245:5; 255:17 augmenté [5] - 193:15; 201:22; 236:7; 252:22; 305:7 automatisées [1] - 63:7 automobile [6] - 3:25; 25:9; 125:19, 25; 126:18, 22 autonomes [1] - 202:20 Autorisation [1] - 117:21 autorisations [2] - 71:9; 77:1 autorisations-là [1] - 77:1 autorise [1] - 105:19 autoriser [1] - 264:18 autorisé [2] - 258:6; 265:3 autorisées [1] - 75:23 autorisés [2] - 54:15; 71:7 autorité [3] - 23:2; 75:20; 149:8 avance [2] - 10:24; 118:1 avancer [2] - 80:24; 255:22 avancée [4] - 74:3; 113:20, 23; 182:12 avancés [1] - 126:16 avant-gardiste [1] - 39:5 avantage [1] - 240:19 avantageux [1] - 118:24 Avenir [1] - 27:6 aveugle [1] - 218:11 aveuglés [1] - 143:25 avis [2] - 103:24; 224:23 avise [1] - 113:6 avisent [1] - 58:18 aviseur [7] - 214:14; 215:20; 216:10; 221:16; 224:22; 282:21 aviseurs [9] - 214:11; 215:1, 6, 10, 13; 221:24; 222:6; 243:2; 282:19 avisé [1] - 215:9 Avocats [2] - 3:24; 4:3 avril [2] - 77:22; 132:14	axes [2] - 79:13; 115:3 B baboune [2] - 73:10; 74:7 baccalauréat [2] - 8:5; 9:6 baisse [6] - 201:24; 233:19; 237:5; 239:3 baissé [1] - 201:16 balance [2] - 109:23; 306:7 balancer [2] - 267:13; 273:12 balancerait [1] - 306:9 balancé [1] - 277:13 balayer [1] - 63:10 baliser [1] - 166:2 banal [1] - 184:17 bancs [1] - 156:16 banque [33] - 45:22; 134:10; 160:1; 189:2; 200:14, 16; 201:22; 202:5; 220:20, 24; 221:17, 21; 222:3, 8, 19; 223:11, 19; 230:18; 231:3; 236:8; 237:9, 17; 240:11, 15, 25; 241:15; 263:20; 272:18, 21 banque.. [1] - 221:11 Baptiste [2] - 266:8 bardeau [1] - 59:14 barré [1] - 207:15 barème [2] - 206:2, 4 barème-là [1] - 206:4 barèmes [2] - 48:2; 205:18 bas [24] - 17:1, 5; 18:15, 17; 57:5; 61:11; 72:7; 73:4; 82:15; 93:8; 94:13; 96:10; 97:25; 107:20; 213:14; 230:21; 231:5; 233:1, 4; 237:15; 274:21; 275:21; 305:3 bascule [3] - 84:4, 10; 95:12 basculer [1] - 56:21 base [17] - 39:12; 45:16; 62:25; 63:24; 101:22; 125:13; 148:6; 175:21; 240:5, 9; 242:12, 14, 17; 245:7; 248:7; 253:16; 303:2 baseball [1] - 302:11 baser [1] - 108:2 bases [9] - 142:1;	144:1; 228:3; 290:3, 5; 301:23 bases-là [1] - 290:5 Basic [1] - 207:15 basse [3] - 113:24; 247:24 basé [1] - 206:1 basée [2] - 182:19; 300:24 beau [2] - 193:25; 284:13 besoin [32] - 16:18; 61:22; 65:8; 70:17; 89:18; 95:25; 107:8; 113:6, 8; 133:8; 137:17; 138:8; 150:24; 152:20, 22; 157:19; 159:18; 164:22; 174:25; 182:10; 200:8; 222:2; 246:25; 264:25; 265:8; 268:18; 296:2; 299:1, 5, 10 besoins [26] - 3:18; 12:5; 61:7, 21; 70:17; 82:9; 83:15; 86:11; 87:6; 89:17; 96:5; 99:16; 107:7; 108:9-11; 148:5; 161:17; 164:14; 177:20; 217:2; 263:21; 282:2; 298:4, 11, 25 besoins.. [1] - 299:15 beurre [2] - 146:17; 249:3 biais [4] - 108:4; 127:1; 215:24 biaisée [1] - 294:1 bien-être [1] - 292:23 biens [6] - 16:18; 17:12, 15, 18; 169:19 biens-là [1] - 17:18 Blackburn [1] - 132:13 blanc [6] - 18:7; 29:13; 92:17, 25; 93:10, 16 blanche [1] - 113:5 bleu [14] - 27:5; 31:2; 68:1; 93:8; 107:21; 134:22; 202:6; 204:22; 236:11; 245:3; 274:11 bleue [3] - 88:1; 96:24; 119:19 bleus [1] - 97:1 bleuté [1] - 70:22 bloc [12] - 21:16; 69:11, 16; 71:8, 11; 72:7; 83:16; 86:18; 96:22; 279:4 bloc.. [1] - 69:11 blocs [11] - 69:14;	70:20-22, 25; 71:6; 73:8; 82:15; 137:13; 259:5; 263:16 bogue [2] - 63:8; 65:21 bonhomme [1] - 73:10 bonhommes [1] - 74:7 bonne [14] - 39:16; 43:9; 82:19; 84:24; 114:18; 119:8; 133:2, 10; 156:23; 182:4; 198:14; 251:17; 292:14; 302:8 bonnes [6] - 29:20; 101:4; 125:2; 263:1, 5, 8 bord [3] - 93:14; 288:6 bordereau [30] - 203:8; 204:8; 222:2; 225:19; 259:2-4, 22; 260:12, 15, 23; 261:14; 262:20; 266:10; 267:20, 24; 269:3, 6, 8; 272:4, 6; 279:5; 303:4; 304:10; 305:2, 5, 12 bordereau.. [1] - 260:12 bordereaux [12] - 201:12; 225:21, 23; 259:1, 24; 267:6; 268:25; 269:21; 274:3; 277:3, 11; 281:1 bordereaux-là.. [1] - 225:23 bouge [1] - 278:2 boule [1] - 251:17 bouscule [2] - 34:6, 17 bout [11] - 20:6; 79:10; 133:9; 141:1; 168:13; 202:6; 253:3; 272:17; 304:9, 17 bouts [1] - 304:6 boîte [6] - 129:3; 191:25; 233:4; 239:2; 272:12 boîtes [8] - 18:6; 233:10; 236:5; 255:20; 256:8; 266:24; 272:14 bras [1] - 65:10 brisés [1] - 62:23 bruit [1] - 175:14 brutes [1] - 12:4 bruts [1] - 240:21 BRÈVE [1] - 138:17 budget [46] - 17:5; 18:17; 25:14; 39:14; 41:22; 99:23; 108:24; 246:5; 250:18, 20; 251:9, 12, 23-24; 252:14, 19, 23; 253:5,
--	--	---	---	---

10-11, 23; 254:24; 255:12, 16-17; 265:9; 267:5; 268:19; 270:1, 13; 272:8, 10; 273:9; 275:4, 14; 295:23; 303:12; 304:11, 13; 306:4, 13 budgets [5] - 131:18; 245:7; 252:13; 267:9; 268:25 budgette [1] - 64:13 budgettaire [11] - 25:13, 17; 26:5; 39:15, 19; 40:7; 41:7; 118:14; 268:20; 272:7; 302:12 bulle [1] - 93:7 bulletin [1] - 96:15 bureau [3] - 9:1; 65:11; 138:9 butée [1] - 144:23 bâti [2] - 221:17; 222:3 bémol [1] - 113:19 bénéfice [7] - 121:24; 122:2, 4; 164:10; 226:2 bénéfices [41] - 100:3; 115:1, 4; 118:18; 120:3, 11, 21; 121:4, 6, 9-10, 12, 15, 21; 124:17, 23; 125:2, 17, 23; 126:13, 17, 24; 127:20; 128:3, 21; 129:15; 130:8, 18, 20; 131:7; 132:7; 154:24; 164:7, 13; 226:1, 3; 241:8 bénéfices-là [2] - 118:19; 125:23 bénéficiaire [1] - 256:22 bénéficiaire [1] - 125:22 bénéfiques [1] - 128:10	190:22; 202:12; 210:18; 219:19; 220:13, 15, 20; 221:2; 225:8, 23; 235:9; 237:18; 238:5; 240:11, 14; 254:11-13; 264:9; 270:9; 271:10, 22 calcul-là [2] - 220:20; 271:22 calculateur [7] - 198:11; 205:12; 206:6; 207:3; 208:8, 11; 209:18 calculateur-là [1] - 207:3 calculatrice [4] - 15:18; 16:5; 206:19; 207:5 calculatrice-là [1] - 207:5 calculer [2] - 101:1; 225:17 calculs [4] - 226:11; 243:12; 246:10; 250:3 calculs-là [1] - 226:11 calculs.. [1] - 244:17 calculé [3] - 164:6; 225:9; 243:5 calculés [1] - 131:6 calendrier [1] - 288:10 Calendrier [1] - 154:22 camion [2] - 19:14, 21 canaux [1] - 85:14 CANDICE [1] - 4:4 Candice [1] - 4:5 cannibalisation [1] - 81:5 capable [13] - 61:5; 65:16; 89:9; 100:25; 153:8; 164:20; 178:1; 206:15; 207:4; 274:24; 277:11; 304:18 capacité [8] - 62:8; 64:5; 80:12; 87:6; 145:24; 146:1; 167:13; 169:10 capital [1] - 50:24 Capital [1] - 51:2 capitale [1] - 299:21 capitalisable [1] - 135:7 capitalisables [1] - 120:25 capitalisation [3] - 47:8; 274:15, 17 capitaliser [1] - 48:5 capitalisé [2] - 45:21; 125:21 capter [1] - 117:2 capé [2] - 248:13; 255:5 car [1] - 24:5	caractère [1] - 185:24 caractéristique [1] - 144:13 caractéristiques [2] - 174:1; 217:19 carcan [1] - 290:11 carrière [2] - 7:18; 9:13 cartographie [1] - 241:23 cas [43] - 12:11; 15:2; 18:4; 53:9; 78:10; 82:23; 85:11; 95:6; 96:17; 105:17; 111:4; 121:14; 126:15; 129:6; 132:21; 136:22; 139:21; 145:11; 151:24; 175:5; 178:12; 186:7; 201:22; 204:23; 210:17; 214:10; 217:6; 218:23; 232:23; 249:18; 251:12, 25; 252:20; 253:7; 254:20; 270:14; 279:22; 282:13; 296:12; 299:22; 303:2 cas-ci [1] - 214:10 CASA [22] - 23:1, 11; 25:20; 27:14, 19; 30:11; 32:21; 36:20, 22; 43:22; 49:24; 62:21; 75:4; 114:5, 25; 115:13; 272:25; 274:6; 289:20; 295:13; 297:24 CASA.. [2] - 36:9, 18 case [2] - 17:16; 211:25 cassure [3] - 105:4, 12, 16 cassure.. [1] - 105:4 catastrophe [1] - 165:24 causes [2] - 22:25; 189:19 causé [1] - 249:19 CDP [4] - 94:16; 95:1; 102:11 CDSAAQ [1] - 130:12 cellules [1] - 137:14 censé [1] - 258:11 cent [1] - 50:6 centaine [1] - 143:14 centaines [3] - 66:15, 21; 100:21 central [2] - 162:20; 163:7 centrale [1] - 32:22 centralisé [1] - 72:15 centre [17] - 18:6; 34:13; 43:7; 61:18;	169:22; 184:24; 185:4, 8, 10; 194:23; 230:10; 231:1, 5; 285:7; 295:9, 15 Centre [1] - 263:4 cercle [1] - 191:16 certification [2] - 9:20; 218:7 certifié [1] - 93:4 cesdites [1] - 117:24 cesser [2] - 58:19; 187:24 CGI [14] - 175:14, 18; 176:1, 4; 177:13; 234:21, 23; 235:3, 12 CGI-Oracle [2] - 175:15, 18 Chabot [6] - 267:19; 277:4; 302:15, 17; 304:11; 305:17 chabot [1] - 267:7 Chagnon [2] - 145:4; 264:23 champ [3] - 6:10; 102:7; 224:20 chance [2] - 125:12; 131:3 chances [4] - 101:5; 143:3; 146:24; 211:23 chanceux [2] - 209:4; 251:17 change [5] - 106:10; 237:18; 271:4, 18 changeant [1] - 159:21 changement [11] - 32:10; 33:20; 34:5, 8, 17; 83:6; 159:21; 179:23; 184:16; 220:11; 263:7 changements [8] - 33:24; 34:21; 35:3; 115:4; 185:15; 194:14; 258:16; 259:12 changer [11] - 63:23; 70:16; 88:4; 162:13; 181:16; 213:17; 216:18; 220:4; 280:21; 299:10; 303:24 changé [6] - 233:22; 238:9; 259:17; 262:4; 265:6; 301:5 changée [1] - 233:21 chantier [1] - 289:1 chantiers [1] - 288:22 Charbonneau [3] - 8:25; 152:16 charge [7] - 19:17, 19; 53:10; 62:17; 187:21; 188:1; 224:10	charges [13] - 17:20, 25; 18:1; 19:2, 25; 49:21; 51:2, 4; 52:20; 123:4, 13; 132:19 chargé [2] - 25:11; 213:6 charnière [1] - 42:8 chauffe [2] - 59:20, 22 chauffe-eau [2] - 59:20, 22 chef [5] - 32:11; 114:15; 116:25; 258:2; 283:9 chemin [6] - 68:7; 95:9, 13; 98:11; 103:7; 299:24 chemine [2] - 60:16 cher [3] - 102:23; 206:5; 235:2 cherchait [2] - 176:3; 258:21 cherche [4] - 22:4; 39:5; 211:6; 231:4 chercher [22] - 13:15; 35:1; 39:6, 13; 43:11; 46:15; 63:3; 65:11; 68:3; 77:1, 17; 103:22; 113:11; 132:4; 141:12; 153:22; 164:13; 169:5; 170:4; 249:3; 254:9; 264:24 chien [1] - 151:22 chiens [1] - 150:10 chiffre [4] - 169:12; 208:14; 304:19 chiffres [9] - 27:9; 208:15; 225:18; 236:11, 13; 245:3; 246:22; 250:5; 264:4 chiffrier [1] - 207:14 chiffre [1] - 280:5 choc [1] - 292:5 choisi [3] - 137:18; 180:23; 242:4 choisir [2] - 198:14; 216:19 choisirait [1] - 132:25 choix [17] - 12:9, 12; 39:8; 74:7; 116:22; 124:4; 137:16; 193:1; 210:17; 241:21; 243:21; 244:4; 256:11, 13; 288:5; 297:10; 306:15 choix-là [2] - 210:17; 256:13 choix.. [1] - 241:19 cholestérol [2] - 132:3, 5 chose [74] - 13:19;
---	--	--	---	--

14:1; 16:3; 18:11; 28:8; 31:9; 43:9; 44:25; 52:20; 58:20; 60:25; 61:4; 62:3, 21; 68:1; 72:22; 73:13; 80:21; 86:17; 88:7; 91:21; 98:1; 100:19; 101:24; 102:16, 18; 104:19; 107:4; 136:21, 24; 141:18; 142:15, 20, 25; 143:1; 144:1; 145:18; 156:16; 158:9; 162:13; 174:4; 180:10; 193:21; 194:8; 196:19; 197:25; 198:14; 199:17; 201:20; 207:24; 224:17; 229:21; 230:19; 231:7; 232:2, 6-7; 237:21, 24; 240:17; 250:20; 255:6, 11; 280:4; 282:8; 287:11; 292:2; 303:6; 304:8 chose.. [2] - 93:22; 179:6 choses-là [3] - 94:21; 208:3; 286:3 chronique [1] - 57:4 chronologie [1] - 107:3 cible [11] - 161:20, 22; 166:4, 7, 18; 231:2, 5; 237:12; 251:18; 252:9; 253:24 cibles [2] - 31:11; 130:9 CINQ [1] - 4:16 cinq [19] - 31:13; 43:14; 112:17; 121:9; 137:1; 138:9, 13; 159:11; 160:20; 163:11; 168:8; 180:6; 187:5, 12-13; 207:18; 243:11 cinq.. [1] - 198:22 circonstances [3] - 22:25; 78:17, 19 circulation [1] - 302:24 circuler [1] - 221:23 cite [1] - 182:5 citouille [1] - 87:21 citoyens [1] - 118:17 citrouille [15] - 87:18, 24-25; 92:7, 24; 93:1, 8; 95:23; 96:24; 99:6; 107:15 citrouille-là [1] - 87:25 citrouilles [1] - 92:23 clair [10] - 101:21; 102:6; 103:20; 104:7; 109:23; 111:11; 113:14; 188:7; 201:19;	223:24 claire [3] - 90:5; 112:5; 117:11 clarifier [1] - 228:17 classer [1] - 17:18 classeur [3] - 67:24; 68:19 classée [1] - 25:12 Claude [1] - 3:21 clause [4] - 249:10; 250:25; 255:18; 280:23 clic [1] - 163:10 client [4] - 82:3; 84:21; 85:12; 217:3 clients [7] - 58:18; 61:7; 85:15; 90:24; 167:25; 292:11 clientèle [1] - 91:1 climat [1] - 172:19 cloche [1] - 149:1 CLOUTIER [1] - 4:6 Cloutier [1] - 4:7 clé [4] - 155:11; 189:8; 224:2, 5 Clé [1] - 224:1 clés [5] - 14:6; 28:9; 29:5; 179:20; 218:18 Coalition [1] - 27:6 COBIT [1] - 11:8 Code [1] - 58:10 coeur [4] - 82:11; 88:25; 281:8; 301:11 coffre [2] - 125:20; 180:24 coffre-fort [1] - 125:20 cohabite [1] - 65:13 cohérents [1] - 107:19 coin [1] - 169:14 collaboration [1] - 80:4 collaboré [1] - 80:5 collective [2] - 27:21; 47:25 collectivité [1] - 42:24 colliger [1] - 21:13 colligés [1] - 124:25 collègue [14] - 9:8; 10:25; 106:24; 107:10; 111:7; 139:16; 141:7; 147:16; 150:13; 164:9; 168:10; 187:16; 259:14; 261:20 collègues [8] - 42:10; 157:15; 168:24; 189:1; 203:21; 210:3; 288:11; 298:20 collégial [1] - 290:19 colonne [9] - 18:5;	95:25; 96:8; 134:22; 204:4; 216:14; 230:17; 237:12 colonnes [1] - 125:14 colonnes-là [1] - 125:14 combinaison [2] - 39:18; 288:24 combiné [3] - 34:12; 107:11; 294:11 combler [2] - 177:24; 197:5 comblé [1] - 107:8 comité [79] - 29:25; 30:1; 42:20; 74:9; 80:12; 88:10; 89:25; 98:20; 99:2, 6; 103:12, 14, 16, 21; 104:3, 7, 9-11, 14; 107:3, 12-13; 108:14, 16-17; 109:9, 11; 110:19; 111:2; 136:19; 176:7; 213:24; 214:13; 215:20; 221:16; 224:21; 225:3, 5, 10, 16; 226:15, 17, 19; 227:5, 11, 19; 228:10; 236:5; 241:8; 242:25; 244:11; 245:8-10; 282:20; 283:1, 25; 288:19, 21-22; 289:1, 3, 5, 9; 293:2; 299:16, 20 Comité [2] - 107:3; 216:9 comité-là [1] - 289:3 comité.. [3] - 109:4; 216:5; 288:20 comités [26] - 29:19, 21; 30:10, 12; 89:22; 111:16; 214:9; 215:1, 6, 10, 12; 216:2; 218:18; 219:9, 14; 221:24; 222:5; 224:24; 225:2, 7; 243:1; 245:14; 282:19, 23; 288:18 comités-là [1] - 30:12 commande [1] - 52:25 commande.. [1] - 53:1 commanditaire [1] - 142:11 commence [8] - 16:16, 23; 31:22; 65:12; 168:23; 193:3; 216:10; 293:6 commencerais [1] - 139:10 commencé [10] - 8:20; 33:16; 38:11; 73:6;	76:7; 80:11; 81:14; 119:18; 121:4; 149:14 commencé.. [1] - 119:15 commentaires [7] - 100:15; 227:6, 11, 16; 282:14; 283:1; 291:8 commenter [1] - 131:4 commerciales [1] - 191:22 commercialisable [2] - 13:7, 9 Commissaire [2] - 41:4; 78:13 COMMISSAIRE [74] - 3:7, 11, 15; 4:9; 5:2, 6, 11, 15, 19, 24; 7:1, 6; 12:16; 20:12, 18, 22; 21:15, 19, 23; 22:3, 11, 15; 50:12, 17; 51:3, 7, 13, 17; 53:18, 24; 54:3; 56:1; 59:19, 23; 67:4, 8, 12; 69:20; 70:3; 74:15; 78:21; 105:5, 9; 110:17, 24; 111:8; 138:7, 12; 151:10, 18; 152:1, 6, 13, 21; 171:4, 14, 20; 172:2, 9; 183:19; 184:1; 246:11, 21; 247:3, 7, 11, 15; 253:19; 257:14, 19; 258:1; 278:4, 12, 21 commissaire [17] - 3:14, 23; 5:5; 20:8; 55:9; 69:24; 72:23; 146:15; 148:20; 151:21; 161:2; 171:2; 250:5; 270:21; 280:13; 283:23; 306:21 commission [2] - 132:14; 211:3 Commission [11] - 3:21; 6:4, 8; 8:24; 10:5; 15:13; 21:7; 23:10; 224:19; 291:10 commission-là [1] - 211:3 commun [2] - 83:13; 194:7 communautaire [1] - 8:23 communautés [1] - 287:24 communicants [1] - 46:14 communication [2] - 85:14; 299:19 communications [3] -	11:2; 85:13; 123:17 communiquer [2] - 97:14; 169:21 communs [1] - 62:1 compagnie [10] - 45:22; 47:25; 58:20; 59:14, 24; 60:5; 71:14; 169:14; 208:21 compagnie-là [1] - 58:20 compagnies [1] - 58:18 comparable [1] - 235:3 comparables [1] - 125:10 compare [3] - 132:17; 235:1; 305:1 comparer [2] - 54:24; 230:17 comparu [1] - 4:17 comparé [1] - 220:16 compenser [1] - 254:18 compilées [1] - 221:21 complet [6] - 49:25; 76:23; 147:21; 161:18; 254:22; 276:8 complexe [11] - 67:2; 69:18; 101:25; 107:1; 168:24; 206:10; 207:18; 213:4; 257:23; 280:18 complexes [7] - 90:8; 197:14; 198:6; 208:2, 25 complexité [24] - 33:22; 34:9, 18, 20; 53:13; 95:11; 160:12; 169:25; 188:12, 23; 190:11; 195:21; 201:17; 205:7, 13, 16; 207:11, 16; 208:8, 17, 20, 23; 209:15 compliqué [10] - 24:24; 89:15; 90:10; 102:22; 116:8; 156:19; 158:19; 205:10; 206:7 compliquées [1] - 160:15 complète [7] - 133:9; 135:12; 160:21; 161:16; 287:1; 295:25; 301:7 complémentaire [1] - 265:14 complémentaires [11] - 159:20; 221:8, 12; 229:6; 240:12; 241:2; 259:8, 18; 263:21; 265:2, 12 compléter [2] - 150:4;
--	---	---	---	--

294:20 complétée [1] - 285:25 complétées [1] - 286:6 comporte [1] - 182:20 comportés [1] - 203:6 composante [1] - 32:13 composants [3] - 177:19; 180:23; 300:18 composée [1] - 141:8 comprendre [35] - 6:13; 13:20; 23:14, 18; 27:13; 32:20; 37:16; 59:12; 62:20; 65:13; 94:24; 100:21; 105:15; 118:9; 130:10; 134:7; 161:20; 177:15; 185:21; 188:4, 8; 204:13; 205:8; 207:10; 220:5; 242:14; 249:3; 254:7; 257:24; 258:18; 286:14; 287:18; 304:4 comprennent [3] - 193:21; 201:10; 228:12 comprenons [2] - 8:13; 129:9 compresse [1] - 180:10 compresser [2] - 180:8, 25 compris [15] - 41:15; 94:19; 142:18; 174:5; 199:17; 200:15, 21; 201:19; 217:2; 232:6; 234:6; 237:22; 267:11; 272:12 compromettre [1] - 77:17 compréhension [4] - 196:18; 203:18; 228:9; 248:9 comptabilisation [1] - 17:15 comptabilité [5] - 9:20; 15:10; 16:14; 53:13; 56:4 comptable [7] - 8:18; 9:8; 15:1; 16:24; 62:7; 267:12; 273:12 comptables [6] - 8:17; 9:7, 19; 45:24; 48:11; 61:25 comptait [2] - 124:17; 160:13 comptait.. [1] - 173:16 compte [22] - 8:9; 21:11; 40:12; 80:6; 102:5; 113:5, 9; 142:5; 158:13; 173:17; 193:8,	12; 199:11; 205:13; 220:18; 239:10; 265:7; 281:21; 284:2; 292:10; 304:4 comptent [2] - 202:12 compter [2] - 209:4; 226:4 comptes [8] - 15:24; 31:13; 130:12; 276:22; 292:8; 293:4; 304:21; 305:22 comptoir [1] - 163:1 comptoirs [1] - 188:15 compétence [5] - 44:18; 145:8; 185:8; 293:6; 295:2 compétences [7] - 44:19; 141:22; 145:17, 25; 146:8; 147:11; 294:19 compétiteur [2] - 185:17; 229:11 compétitif [36] - 136:21; 142:7, 19; 145:20; 161:3; 168:5; 173:21; 175:19; 179:21; 184:5, 11; 189:14; 192:14, 17; 193:9, 20; 194:20; 195:9; 196:12; 210:21; 212:24; 213:5, 9; 216:20; 218:12; 219:17; 220:3, 12; 221:13, 16; 230:20; 231:23; 233:7 compétition [1] - 170:4 concentré [1] - 204:11 concentrés [1] - 240:1 conception [13] - 12:8; 135:18; 159:13; 178:9; 180:21; 182:23; 198:4; 285:1, 7, 24; 300:12; 301:24 concepts [3] - 33:4; 248:10, 17 concernaient [1] - 66:17 concerne [1] - 23:10 concevoir [1] - 206:15 conciliation [1] - 306:10 concilie [2] - 278:25; 298:12 conclure [2] - 16:19; 189:15 conclus [1] - 17:10 conclusion [9] - 79:19; 83:12; 90:16; 99:12; 139:11, 17; 255:15; 293:17; 297:3	conclusion.. [1] - 258:5 conclusions [4] - 26:23; 161:13; 203:13; 271:22 concret [1] - 13:24 concrétiser [1] - 295:16 concurrence [1] - 160:5 concurrent [1] - 231:21 concurrentielle [1] - 271:11 concurrents [3] - 221:20; 273:3 conditions [1] - 145:7 conduire [4] - 162:25; 163:2; 164:21; 216:25 confiance [3] - 172:20; 294:15 confidentialité.. [1] - 215:18 confidentielles [1] - 218:3 confie [1] - 114:20 configuration [4] - 89:15; 204:24; 205:11, 19 configurer [1] - 235:16 confirme [3] - 173:6; 191:23; 268:5 confirmer [3] - 83:22; 195:12; 201:15 confirmez [2] - 160:19; 170:11 confirmé [1] - 91:4 confié [1] - 115:6 conflits [1] - 282:12 conforme [2] - 224:25; 295:4 conformité [1] - 156:15 conformément [1] - 218:5 confort [1] - 292:15 conforter [1] - 182:9 confrontation [2] - 38:5, 15 confrontation-là [1] - 38:15 confrère [1] - 24:9 confusion [1] - 289:10 confusions [1] - 262:19 congélateur [1] - 60:24 conjoint [2] - 108:17; 109:9 conjoint.. [1] - 108:16 conjointes [1] - 117:7 conjuguées [1] - 217:23 connaissance [3] - 23:2; 148:24; 233:3	connaissances [3] - 141:21; 294:19; 295:19 connaissent [5] - 168:16, 18-20; 276:22 connus [1] - 115:20 conscience [2] - 298:24; 299:14 conscient [1] - 127:2 consciente [5] - 58:4; 64:4; 292:18, 20, 22 Conseil [17] - 11:8; 29:8; 31:8; 38:1; 40:2, 10-11, 22; 75:17; 77:3; 105:20; 113:14; 136:17; 142:17; 258:6; 263:25; 274:20 conseil [28] - 9:25; 29:10, 12; 38:21; 42:21; 76:25; 77:21; 78:9; 80:13; 99:14; 104:23; 106:21; 108:7, 15; 109:4, 15; 110:12, 21; 111:17; 112:20; 136:14; 258:2; 264:18; 284:9; 306:1, 8 conseillers [1] - 169:11 conseillère [1] - 7:14 consensus [1] - 219:8 consenti [1] - 269:23 consentis [2] - 268:22; 277:22 conserver [2] - 27:17; 116:9 considèrent [1] - 130:17 considérant [5] - 100:19; 102:3; 174:4; 282:5 considération [1] - 137:4 considérer [4] - 94:21; 96:16; 128:21; 238:21 considéré [6] - 126:24; 129:21; 149:7; 226:24; 272:19, 25 considérées [1] - 278:1 considérés [1] - 14:9 consomment [1] - 285:14 consommées [1] - 24:13 constant [1] - 149:12 constat [2] - 90:12; 245:8 constatation [1] - 6:16 constate [4] - 46:25; 60:16; 267:19, 22 constater [3] - 46:19;	192:23; 279:12 constats [6] - 26:23; 91:16; 139:2; 144:4; 150:20; 218:16 constaté [2] - 28:10; 90:24 constitue [3] - 17:1; 62:11; 222:9 construction [1] - 12:10 construire [2] - 146:19; 147:11 construis [1] - 198:21 construisait [1] - 27:14 construit [1] - 294:8 consultant [2] - 8:6, 8 consultante [1] - 294:22 consultants [3] - 65:9; 294:24 consultation [2] - 7:20; 299:3 consulté [1] - 129:18 conséquence [7] - 41:9; 68:5; 69:5; 71:17; 86:21; 186:6; 299:25 conséquences [3] - 23:3; 211:20; 298:21 contaminés [1] - 219:15 contemporain [4] - 125:8; 129:20; 276:18; 277:7 contemporaine [3] - 129:23; 130:16; 274:7 contenu [6] - 115:4; 143:16; 144:17, 19; 161:12; 284:21 contenues [1] - 130:11 contexte [12] - 41:7; 42:2; 90:6; 102:3; 103:2; 116:25; 150:13; 152:24; 164:5; 173:11; 284:6; 306:15 contexte-là [1] - 116:25 contextes [1] - 198:1 contiennent [2] - 11:17; 12:22 contient [1] - 259:5 contingence [38] - 208:6, 18; 228:25; 236:10, 16-18; 244:25; 245:2, 25; 246:2, 4; 247:19, 22; 248:1; 250:17, 21-22; 251:10, 13; 252:2, 10, 12; 253:3, 6, 9, 16-17; 254:4-6, 21-23; 255:12, 14; 264:14
---	--	---	--	---

contingence.. [1] - 252:10 contingences [8] - 236:19; 244:12; 245:12; 251:5; 252:2, 6; 254:10; 264:16 continu [3] - 115:16, 24; 116:3 continue [6] - 70:4; 98:11; 105:14; 119:25; 173:21; 298:11 continuez [1] - 69:21 continué [1] - 177:14 contractuel [1] - 262:11 contractuelle [12] - 15:23; 16:22; 148:21; 150:14, 22; 173:18; 246:4; 247:22; 259:11; 271:17; 276:5; 280:17 contractuelles [1] - 152:3 contrainte [4] - 239:7; 245:17, 19, 24 contraintes [3] - 12:6; 190:17; 226:9 contraire [1] - 221:4 contrario [1] - 211:21 contraste [1] - 169:1 contrat [46] - 14:13, 15; 16:19, 21; 17:5, 12; 80:6; 113:19; 175:8; 217:8; 248:13; 249:13; 250:2; 252:4, 6; 258:9, 12; 259:5, 20, 23-24; 260:17; 262:5, 12; 263:3, 17; 265:17, 21; 266:7, 21; 267:21; 268:6, 11; 269:12; 273:4; 275:16; 279:6, 23-24; 280:6; 281:25; 284:3; 306:11 contrat-là [3] - 14:15; 16:21; 249:13 contrat.. [2] - 265:20; 267:20 contrats [7] - 17:9; 21:12; 25:25; 136:25; 138:2; 153:19; 214:16 contravention [1] - 263:13 contraventions [1] - 214:17 contrepartie [1] - 40:9 contrevenne [1] - 138:1 contrevient [2] - 218:23; 280:17 contribuables [1] - 122:11	contribue [1] - 196:16 contribuer [2] - 24:3; 135:1 contribution [3] - 191:14; 251:3; 272:15 contributions [2] - 46:9 contrôle [24] - 10:24; 15:20; 50:1; 58:9; 61:18; 92:19; 95:3; 96:1; 114:13; 116:15; 211:13, 17, 19, 22; 217:24; 282:3; 283:20; 284:17; 286:2, 24-25; 302:23 contrôle.. [1] - 84:23 contrôler [3] - 41:7; 60:19; 164:11 convaincu [1] - 131:15 convenaient [1] - 103:1 conventionnelle [1] - 65:6 converge [1] - 101:4 convergent [1] - 101:3 conversion [19] - 62:24; 63:12, 15; 65:20; 68:22; 69:10; 70:12; 73:15; 74:1; 105:23; 172:15; 181:20, 24; 189:17; 195:17; 197:2; 201:11, 14, 16 conversions [2] - 63:7; 68:13 conversions-là [1] - 68:13 convertir [4] - 58:20; 63:1; 66:16; 70:11 convertis [2] - 64:2; 65:22 convertit [2] - 63:2, 23 convient [1] - 104:17 conçois [1] - 9:24 conçus [1] - 60:21 coordination [1] - 75:8 coordonne [1] - 140:23 copie [1] - 186:17 corpo [1] - 107:11 corporatif [1] - 96:13 corps [1] - 126:8 correct [4] - 94:19; 101:5; 144:20; 294:18 corrections [1] - 275:17 correspond [1] - 58:8 correspondait [1] - 44:19 correspondent [1] - 58:7 corriger [2] - 37:17; 224:17	corrigez [1] - 265:21 corrigez-moi [1] - 265:21 corrigés [1] - 276:20 corrèle [1] - 207:22 cote [3] - 20:25; 22:6; 278:20 coter [2] - 20:16, 23 coté [2] - 278:5, 7 cotés [3] - 21:16, 18; 278:19 couche [3] - 67:9; 102:12; 213:8 couches [1] - 212:9 couleur [1] - 210:20 couleurs [1] - 27:3 coup [9] - 56:20; 63:22; 64:19; 116:6; 168:3; 181:1; 205:23; 276:23; 277:24 coupant [1] - 123:21 couper [2] - 124:6; 165:4 couple [1] - 233:10 coupures [1] - 131:23 courant [1] - 226:10 courbe [1] - 146:4 courent [1] - 73:8 courir [2] - 159:25; 245:22 courriel [4] - 191:23; 223:2, 9; 264:24 courriels [1] - 264:22 cours [12] - 6:6; 9:23; 15:9; 16:14; 17:23; 96:17; 134:2, 14; 159:17; 181:19; 289:14 course [2] - 160:3; 193:12 court [1] - 62:18 coutume [1] - 247:6 couvait [1] - 166:20 couvert [1] - 167:3 couvertes [1] - 88:1 couverture [9] - 91:17; 92:22; 96:13; 97:10; 98:7; 107:5, 18; 108:10 couvraient [1] - 159:10 couvrait.. [1] - 165:18 couvre [7] - 24:21; 72:8; 101:19; 161:24; 285:10; 286:16, 20 couvre.. [1] - 286:21 couvrir [2] - 115:10; 168:25 coût [26] - 19:11; 53:6;	101:25; 102:10; 117:25; 118:1, 10, 16; 127:5; 128:3; 132:8, 22; 134:7; 137:2; 199:14; 205:17; 208:4; 220:13, 19; 221:3; 235:9; 239:16; 241:9; 258:20 coûte [6] - 101:8; 206:4, 14-15; 251:19 coûter [1] - 100:20 Coûts [1] - 274:18 coûts [53] - 53:14; 99:25; 100:11, 17, 22; 101:10, 14; 102:9, 12-13, 21, 25; 118:2-5; 120:20, 23, 25; 126:12, 16; 127:6; 130:22; 131:6, 17-18, 22; 132:1; 133:3; 164:12; 170:6; 194:17; 203:21, 23; 205:14; 235:17; 240:21; 241:8; 249:16; 259:21; 273:1; 274:13-16; 276:10; 301:19; 306:5 coûts-là [2] - 259:21; 273:1 coûts.. [1] - 118:3 coûté [1] - 102:23 CPA [6] - 4:19; 8:18; 9:1, 9, 23; 211:4 cran [2] - 32:18 crayons [6] - 52:22, 25; 53:5, 7; 123:22 creuse [3] - 57:4, 9, 13 cristal [1] - 251:17 cristalliser [1] - 40:25 critiquait [1] - 215:7 critique [4] - 40:21; 149:19; 225:6; 299:24 critère [1] - 144:12 critères [3] - 175:21; 214:2; 258:10 crochet [1] - 74:1 crochets [1] - 74:7 croire [2] - 248:13, 15 croisière [2] - 44:6; 64:24 croissance [1] - 57:11 croit [1] - 33:5 CRPV [1] - 30:2 créait [1] - 185:8 création [1] - 75:10 créations [1] - 197:5 crédit [1] - 118:14 créer [3] - 145:1; 156:7; 289:10 créée [1] - 25:8	créées [1] - 66:25 créés [1] - 261:1 CSR [2] - 58:10; 63:17 CT [33] - 39:13; 48:3; 76:6; 77:11; 113:2, 10, 20, 23; 117:20; 118:12; 119:7, 11; 126:8; 133:21; 134:7, 21; 135:5, 23; 136:16; 137:8, 14; 157:24; 158:3; 210:14; 214:25; 215:7, 9; 224:21, 25; 225:4 CT-là [3] - 77:11; 113:23; 117:20 CTA [9] - 118:1, 8; 132:8, 10, 12; 133:20; 135:12; 164:6; 210:23 CTA-là [1] - 118:8 CTP [28] - 133:11, 18; 134:1; 135:12; 190:23; 210:24; 219:19; 225:8, 17, 23; 226:15, 17; 227:11; 237:18; 238:22; 240:14; 241:8, 10; 243:5, 7; 244:11; 245:9, 11; 264:9; 270:9; 272:20; 280:22 CTP.. [3] - 210:23; 227:6; 270:21 cuisine [1] - 183:6 culmine [1] - 112:20 culture [1] - 292:6 culturel [3] - 34:8, 21, 23 cumuler [1] - 34:20 cumulé [6] - 18:15; 57:4, 6, 13, 15; 118:20 cumulé.. [1] - 128:15 cumulés [1] - 47:5 curiosité [1] - 261:24 cursus [1] - 9:25 CVAP [1] - 108:17 cycle [5] - 24:21; 29:9; 31:3; 187:21 céderais [1] - 210:2 cérémonies [1] - 141:15 côté [66] - 9:11; 17:2, 17; 45:2, 18, 23; 46:2, 25; 47:6; 50:3, 8; 55:2; 56:16, 21; 57:3, 7; 61:18; 82:2; 88:8; 91:25; 95:25; 96:19; 117:17; 123:1; 129:2; 153:5; 190:11; 191:21; 192:2; 194:3, 24; 195:3, 14; 196:12, 14; 200:13; 201:23; 202:8;
--	---	--	--	--

205:1, 24; 225:1; 230:16; 233:4; 236:11, 16; 237:13, 15, 21; 241:11; 248:11; 251:8; 252:11; 253:18; 254:15; 272:14; 273:23; 274:5; 275:25; 276:3; 287:6; 301:22 côté-là [1] - 173:22 côtés [1] - 193:4	d'ajuster [1] - 194:12 d'allocation [1] - 224:3 d'amendements [1] - 190:3 d'amortissement [2] - 17:24; 127:6 d'amélioration [2] - 33:21; 298:7 d'améliorer [2] - 33:19; 202:24 d'analyse [5] - 7:11; 8:1; 10:10; 11:20; 16:4 d'ancienne [1] - 261:25 d'années [2] - 9:14; 149:14 d'appariement [7] - 87:1; 91:12, 17; 92:4; 95:8, 12; 98:11 d'appel [15] - 117:17, 22-23; 133:19; 134:24; 135:24; 136:6; 157:23, 25; 167:13; 173:4; 210:4; 260:14; 265:5; 282:7 d'appels [2] - 145:13; 153:19 d'appliquer [1] - 25:11 d'apporter [1] - 22:23 d'apprentissage [2] - 146:5; 294:11 d'appétit [1] - 293:23 d'argent [2] - 118:15; 175:7 d'assistance [1] - 169:22 d'assurance [39] - 3:25; 45:6, 14, 18, 22; 46:11, 13, 17, 24; 47:6, 25; 48:5; 52:13; 55:20, 24; 58:8; 59:14, 24; 61:14; 63:17; 73:19; 85:24; 86:14; 99:18; 108:13; 125:19, 24; 126:18, 22; 127:8, 20-21; 128:4, 11; 168:1; 172:16; 208:21; 286:4 d'assurer [1] - 156:9 d'attacher [1] - 295:15 d'attaque [1] - 8:1 d'attente [1] - 165:12 d'attribuer [1] - 88:19 d'audience [1] - 24:23 d'audit [4] - 30:1; 55:3; 248:20; 303:3 d'auditeurs [1] - 282:15 d'augmenter [5] - 122:24; 137:25; 253:11; 270:2, 13	d'aujourd'hui [2] - 163:14; 276:19 d'aussi [2] - 137:10; 146:2 d'autonomie [2] - 39:6; 78:6 d'autorisation [1] - 75:19 d'avancer [1] - 81:7 d'avantager [1] - 255:18 d'avenants [1] - 216:25 d'avril [2] - 35:20; 257:16 d'effet [1] - 249:19 d'efforts [21] - 199:19; 200:22; 202:8; 207:7; 214:6; 221:19, 21; 232:12, 15; 233:5, 14, 20; 238:15; 239:4, 6, 11; 266:20, 22, 25; 274:9; 277:21 d'employer [2] - 51:21, 23 d'employer.. [1] - 51:20 d'employés [1] - 50:21 d'encadrements [1] - 293:8 d'enquêteurs [1] - 6:20 d'entre.. [1] - 112:10 d'entreprise [5] - 79:15; 88:12; 112:4; 161:17; 290:24 d'envergure [1] - 40:18 d'essai [1] - 156:16 d'estimer [1] - 238:16 d'ETC [2] - 50:21; 113:7 d'examiner [1] - 87:12 d'excellence [1] - 185:9 d'expert [1] - 261:6 d'expertise [28] - 134:10; 144:24; 148:13; 184:24; 185:10; 189:3; 200:14, 16; 201:22; 202:5; 220:21; 230:18; 231:3; 236:8; 237:9, 11, 17; 240:13, 15; 263:20; 272:18, 21; 285:7; 295:9, 15, 25 d'explication [1] - 306:9 d'explications [1] - 80:8 d'expliquer [3] - 18:23; 49:11; 114:11 d'exploitation [15] - 17:20; 19:3; 132:19, 23; 154:13; 160:8;	260:21, 24; 261:2, 8; 274:18; 276:11; 277:13, 19 d'exploration [2] - 276:13; 301:1 d'explorer [1] - 81:12 d'explosion [1] - 59:10 d'expérience [2] - 149:16; 206:22 d'exécutifs [1] - 292:7 d'habitude [1] - 246:23 d'heures [14] - 52:11; 160:1; 185:17; 220:20, 24; 228:11; 230:7; 231:3; 233:20; 237:5, 17; 238:6; 239:4; 272:18 d'IBM [3] - 180:5; 198:11; 205:13 d'identifier [4] - 22:24; 122:25; 211:15; 277:11 d'IDMS [3] - 58:22, 24; 59:8 d'idées [2] - 38:5; 161:19 d'immatriculation [1] - 46:8 d'immobilisation [1] - 19:9 d'immobilisations [1] - 17:22 d'impact [3] - 128:15; 252:1; 273:2 d'implantation [2] - 154:13; 162:3 d'importance [2] - 192:22; 289:7 d'indexation [1] - 225:24 d'indices [1] - 81:18 d'individu [1] - 141:11 d'industrie [1] - 300:17 d'indépendance [2] - 116:5; 216:2 d'information [3] - 48:14; 58:5; 182:11 d'informations [14] - 30:11; 76:18; 107:15; 111:16; 113:22; 137:20, 25; 182:10; 214:8; 218:3; 221:23; 222:14; 232:21; 287:15 d'informatique [1] - 88:11 d'infrastructures [1] - 263:19 d'inscrire [1] - 255:3	d'insister [1] - 69:7 d'intelligence [1] - 168:2 d'interactions [2] - 173:3, 9 d'intervenir [1] - 179:18 d'intégrateurs [1] - 169:9 d'intégration [1] - 102:10 d'intégrations [1] - 174:25 d'intérêt [13] - 20:1; 83:22, 25; 84:1, 3, 10, 15; 85:4; 90:2; 103:23, 25 d'intérêts [1] - 282:12 d'investissement [12] - 35:2; 64:23; 83:3, 9; 118:4; 120:21, 23; 274:13, 16; 276:11; 277:10, 18 d'item [1] - 201:13 d'objectifs [1] - 14:5 d'objet [1] - 206:8 d'objets [4] - 13:16; 196:10; 197:19; 258:22 d'obtenir [3] - 150:15; 164:10; 292:7 d'occasions [1] - 213:19 d'octobre [1] - 4:17 d'oeuvre [2] - 168:22; 297:18 d'offre [1] - 240:8 d'offres [85] - 12:8-10; 13:15; 35:5; 61:12; 86:21; 95:2; 101:18; 102:20, 22; 104:2, 6; 111:25; 112:1, 3, 18; 113:12, 15; 117:17, 22-23; 133:19; 134:2, 24; 135:13, 24; 136:6; 140:10; 142:5; 143:2, 10, 13, 17; 144:10; 145:13, 19; 152:25; 153:6, 12, 16, 19; 155:16; 156:5; 157:23, 25; 158:23; 160:13; 167:14; 170:14; 172:23; 173:4, 11; 189:14; 190:25; 191:7; 209:21; 210:4; 212:20; 226:9; 239:8, 10; 241:17, 24; 243:22; 249:5; 260:15; 261:13; 264:14; 265:5, 15; 282:3, 7; 286:5;
---	--	---	---	---

287:14; 288:19; 295:16; 296:2; 297:10, 14; 298:23; 299:1, 7; 301:3, 5 d'offres.. [1] - 160:17 d'ordinateurs [1] - 162:21 d'ordre [1] - 12:5 d'organiser [1] - 75:8 d'organisme [2] - 26:4; 75:22 d'outils [2] - 180:24; 222:3 d'ouvrage [5] - 173:5; 220:7; 221:9; 245:16; 297:18 d'utiliser [3] - 63:6; 83:23; 158:5 d'écart [2] - 255:1; 306:17 d'échanges [1] - 190:2 d'échanges.. [1] - 189:21 d'échelle [1] - 199:4 d'éclairage [1] - 232:8 d'économie [3] - 251:20; 252:20; 254:1 d'écouter [1] - 179:17 d'éditeurs [3] - 169:8; 174:12; 259:18 d'élaboré [1] - 92:22 d'élément [1] - 303:2 d'éléments [1] - 281:17 d'annoncer [1] - 91:14 d'équilibre [3] - 56:18; 57:12 d'équipe [1] - 302:22 d'équité [2] - 271:10, 17 d'établir [3] - 23:1; 52:12; 287:12 d'État [4] - 25:9, 17; 29:16; 39:1 d'états [1] - 9:12 d'évaluation [10] - 124:23; 176:7; 191:12; 203:18; 219:6; 224:21; 225:5; 226:21; 228:3; 282:20 d'évaluer [3] - 101:25; 117:25; 185:19 dangereux [1] - 194:23 date [5] - 266:5; 274:8; 276:19, 24 DAVISTER [1] - 4:4 Davister [1] - 4:5 Debout [1] - 3:5 Deloitte [1] - 238:24 Deloitte [34] - 177:13;	178:8, 15, 18; 179:4; 194:3; 195:3, 8; 196:12; 200:4, 12; 201:20; 203:1; 230:14; 232:1, 16; 235:1, 5; 236:17; 237:21; 238:23; 240:7, 17, 23; 241:12; 243:3, 8; 245:4; 247:24 Deloitte.. [1] - 240:23 demain [2] - 281:7; 306:23 demande.. [1] - 149:11 demandé [5] - 84:10; 142:12; 163:15; 190:25; 253:13 demandée [1] - 39:19 demandées [2] - 232:12; 280:15 demeure [1] - 60:13 dernier [3] - 247:19; 276:18; 298:17 derniers [2] - 123:3; 169:13 dernière [8] - 9:17; 72:22; 175:13; 229:4; 237:11; 258:11; 262:13; 279:14 Desaulniers [8] - 8:14; 16:3; 119:4; 129:10; 248:4; 256:10; 303:7, 18 DESAULNIERS [91] - 4:20; 8:15; 119:9; 120:14, 19; 121:23; 122:20; 124:3, 8, 12, 18; 125:4; 127:12, 22; 128:5; 129:16; 130:5, 23; 131:12; 151:12; 220:1; 222:11, 15, 20; 223:1, 12, 16, 22; 225:12, 20; 227:7, 13, 18; 230:4, 8; 231:12, 16; 234:1, 5, 14, 18; 235:18, 23; 236:3; 239:18, 22; 241:20; 242:1, 6, 11; 243:17; 244:1, 5, 13, 18; 245:1; 248:6; 250:8, 12; 253:21; 256:17; 257:2, 6; 264:5; 266:1, 6, 14, 18; 268:1, 7; 269:5; 270:8, 22; 271:1, 5, 9, 15, 21; 272:1, 5; 273:13, 18, 22; 275:12; 278:6, 14, 23; 303:19; 304:1; 305:14, 18 description [1] - 161:16	Deslauniers [1] - 15:1 dessin [2] - 256:13; 263:14 dessins [1] - 263:15 destination [1] - 44:7 dettes [1] - 47:3 DEUX [1] - 4:16 deuxième [18] - 34:3; 61:8; 103:24; 113:10; 114:16; 116:14, 16, 20; 143:6; 147:1; 174:19; 195:16; 213:14, 20, 23; 230:21; 231:1; 232:14 Deuxième [1] - 270:12 devance [1] - 32:5 devancer [2] - 100:3; 111:24 devenu [5] - 8:18; 85:9; 142:20; 186:18; 195:6 devenue [2] - 9:8; 107:16 deviennent [1] - 77:15 devis [8] - 134:23; 161:7; 166:5; 172:5; 174:5; 187:3; 195:19; 260:14 devoir [7] - 109:21; 145:15; 150:15; 207:11; 213:25; 229:16 devoir.. [1] - 229:16 DGCC [2] - 265:12 DGP [1] - 113:25 diable [1] - 110:18 diagnostic [4] - 43:11; 79:1, 6, 18 diagnostic-là [1] - 79:6 diagnostiques [1] - 43:5 diagramme [8] - 65:3; 82:13, 15; 135:23; 136:3; 138:21; 191:11; 230:2 dialogue [41] - 136:21; 142:6, 19; 145:20; 161:3; 168:5; 173:21; 175:19; 179:21; 184:5, 10; 189:14; 192:14, 17; 193:9, 20; 194:20; 195:9; 196:11; 210:21; 212:24; 213:5, 9; 216:20, 23; 218:12; 219:17; 220:3, 12; 221:13, 16; 230:20; 231:23; 233:6; 236:15, 24; 237:1 diapo [30] - 88:9; 95:22; 96:18; 99:15; 106:10;	119:8, 10; 120:16; 169:3; 173:8; 176:24; 181:16; 193:20, 23; 194:21; 195:23; 196:8, 20; 199:24; 204:17; 205:11; 231:6; 236:2; 247:12, 14; 250:11, 13; 268:2; 279:10; 303:20 diapo-là [2] - 99:15; 119:10 diapo.. [1] - 250:13 diapos [3] - 69:23; 99:15; 130:3 diapositive [83] - 10:7; 12:14, 24; 15:8; 16:8, 13; 20:7; 22:9; 25:3; 26:19; 33:6; 37:11; 42:1; 49:4; 56:22; 58:2; 62:14; 72:21; 79:7; 84:6; 86:4; 87:10; 89:23; 90:17; 91:19; 93:21; 95:14; 98:17; 99:3; 103:4; 112:23; 114:2; 117:16; 121:19; 124:15; 134:5; 135:17, 22; 140:5; 144:5; 153:10; 155:5; 157:6, 21; 158:25; 161:13; 171:23; 177:3; 184:8; 186:24; 190:24; 201:2; 210:8, 20; 211:25; 212:18, 21; 218:17; 227:3; 234:15; 238:12; 244:8; 255:15; 260:9; 262:7, 17; 263:14; 264:1, 3; 271:23; 273:11; 281:10, 14, 16; 282:18; 284:5, 20; 286:10; 302:2; 303:18, 24; 305:23 Diapositive [1] - 287:7 diapositive-là [2] - 56:22; 281:14 diapositive.. [2] - 181:12; 303:16 diapositives [7] - 11:12, 17; 12:21; 15:17; 167:17; 210:25; 270:20 difficile [15] - 71:18; 81:17; 96:17; 100:22; 101:25; 116:4; 129:21; 162:11; 198:9, 13; 257:23; 262:24; 275:6; 292:7; 293:7 difficiles [1] - 199:13 difficulté [2] - 150:11;	188:10 difficulté-là [1] - 151:25 diffusion [1] - 245:15 différence [15] - 64:16; 68:3; 131:24; 152:8; 182:22; 195:13, 16; 196:15, 18; 206:7; 236:22; 248:11; 273:6; 304:12, 20 différences [1] - 300:22 différenciateur [2] - 191:18; 204:10 différenciateurs [3] - 191:5, 24; 193:17 différencier [2] - 235:10; 270:10 différends [1] - 189:16 différent [8] - 6:22; 28:4; 48:10; 66:1; 67:7; 68:8; 92:6; 238:4 différent.. [1] - 200:24 différente [8] - 18:11; 21:9-11; 103:16; 196:9; 197:19; 235:13 différentes [8] - 8:7; 23:5; 46:3; 82:12; 95:10; 287:15, 24; 304:6 différentiel [1] - 273:2 différentielle [1] - 241:3 différents [26] - 10:14; 11:22; 15:4; 26:21; 48:12; 52:3; 69:13; 73:19; 83:10; 91:18; 92:23; 103:6; 117:9, 19; 124:24; 136:7; 144:20; 147:12; 153:20; 198:23; 235:17; 249:1; 260:25; 261:10; 288:17 dilemme [1] - 292:12 dilué [1] - 289:4 dimensionnement [1] - 206:1 dimensionner [1] - 154:9 dimensions [3] - 10:19; 11:6; 43:13 dimensions-là [1] - 11:6 diminuer [6] - 64:25; 95:20; 99:20; 165:14; 195:7 diminution [5] - 195:17, 20; 201:8, 23 diminué [1] - 266:25 diminuée [1] - 303:11 diminuée.. [1] - 303:11 diplômé [1] - 8:16
---	--	---	--	--

dira [1] - 238:2 direct [1] - 68:11 directeur [11] - 8:22, 25; 74:9; 98:20; 103:12, 15, 21; 104:14; 107:3; 288:20; 289:3 directeur.. [1] - 299:17 direction [25] - 32:11; 42:20, 24; 49:23; 54:9, 20; 55:6; 77:15; 80:13; 103:16; 104:3, 8-9, 11, 14; 107:3; 114:6; 124:22; 284:1; 289:5, 9; 293:2; 297:7; 299:17, 20 directions [1] - 147:20 dirige [1] - 136:7 dirigeant [1] - 75:22 diriger [1] - 297:2 diriger.. [1] - 220:7 dirigé [1] - 225:10 dis.. [1] - 253:18 disciplinaire [1] - 6:12 discours [2] - 39:14; 41:22 discriminant [2] - 176:11; 192:5 discussion [4] - 181:11; 217:7; 258:8; 281:22 discussions [6] - 179:3; 184:5, 10; 189:14; 190:7; 217:8 discussions-là [2] - 184:5; 217:8 discussions.. [1] - 189:12 discute [1] - 104:15 discuter [4] - 11:1; 97:21; 104:3; 260:4 discuté [1] - 52:2 discutés.. [1] - 109:7 disparu [1] - 224:2 disparus [1] - 276:14 dispersé [1] - 201:14 disponibilité [3] - 16:22; 165:19; 293:8 disponible [3] - 92:10; 165:24; 265:9 disponibles [3] - 146:2; 182:6, 12 disposent [1] - 49:5 disqualification [2] - 234:23, 25 dissocié [1] - 288:25 distance [1] - 186:16 distanciés [1] - 243:12	distinctes [2] - 45:13; 56:14 distinction [2] - 15:11; 202:15 distinctions [3] - 15:8; 16:9; 33:12 distinguer [2] - 46:21; 306:6 distribution [1] - 127:15 diverger [1] - 224:23 divers [1] - 7:19 divulgation [1] - 218:2 divulgués [1] - 224:12 dix [2] - 198:22 dixièmes [1] - 254:6 dizaine [2] - 66:4; 174:2 DMV [1] - 91:5 document [26] - 65:24; 76:17, 19, 22; 94:11, 25; 104:13; 121:13; 125:6, 8, 11; 254:12; 263:5; 268:13; 269:7; 271:16; 275:2, 24; 276:6, 8, 18, 23; 277:5, 9, 12; 305:25 document-là [3] - 94:25; 275:24; 276:8 documentation [13] - 13:8; 21:6; 103:14; 105:18, 24; 109:3; 139:21; 142:13; 169:17; 288:1; 290:22; 291:6, 18 documentation.. [1] - 291:16 documents [12] - 6:14; 21:7, 9, 12; 91:18; 277:24; 278:17, 19; 288:2, 4; 304:5, 8 documents-là [2] - 21:12; 288:4 documentée [1] - 290:25 documentés [1] - 172:15 dog [1] - 169:14 dollar [2] - 226:6 dollars [11] - 40:19; 118:24; 214:5; 230:25; 235:22, 24; 237:4; 245:13; 254:13; 258:24; 272:11 domaine [2] - 7:16; 204:20 domaines [1] - 63:16 donnerais [1] - 171:24 donneur [4] - 173:5; 220:7; 221:9; 245:16	donné.. [1] - 59:4 donnée [7] - 68:8, 12; 207:5, 8; 226:9; 239:9; 251:18 données [62] - 58:16; 62:25; 63:1, 16, 24; 64:1; 65:20, 22; 66:1, 3, 16-17, 22, 25; 67:16, 18; 68:17, 22; 69:10; 70:11; 88:24; 89:1; 106:24; 131:9; 147:19; 161:23; 172:15; 174:1; 181:20, 23; 186:17; 188:13, 16, 20; 189:17; 190:10; 194:8, 24; 195:18; 206:22; 209:5, 9; 214:11; 220:11; 221:18, 22; 222:3, 9, 19; 223:11, 19; 230:23; 231:8, 19; 253:15 données-là [1] - 188:20 données.. [1] - 67:3 dormi [2] - 5:16, 22 dos [1] - 294:1 dossier [9] - 13:22; 67:19, 22; 68:14, 20; 76:9; 92:4; 162:6 dossier-là [1] - 68:20 dossiers [2] - 29:20; 68:16 dotés [1] - 214:10 double [4] - 6:9; 114:21; 204:14; 205:21 doubler [1] - 200:13 doute [1] - 128:11 douter [1] - 193:23 douteuse [1] - 101:23 DPI [1] - 75:22 dresser [1] - 119:5 droit [6] - 6:11; 55:10; 56:4; 118:23; 179:17; 205:25 droite [18] - 11:12; 12:19; 17:3; 18:15, 18; 27:6; 48:14; 57:14; 65:3; 70:22; 71:1; 96:10; 99:16; 158:12; 192:1; 200:9; 211:25; 216:14 droits [3] - 126:5; 219:6; 223:3 drôle [3] - 87:24; 232:8; 249:19 dualité [5] - 25:16; 38:25; 110:13; 151:25 dualité-là [2] - 39:11;	150:19 Dubé [3] - 92:2; 95:9 due [1] - 302:8 durait [1] - 180:6 dure [2] - 14:2; 64:4 durer [1] - 280:19 duré [1] - 301:3 durée [7] - 17:23; 35:12; 133:4; 179:25; 217:22; 218:11; 279:17 DVIEP [20] - 108:18; 114:6, 10; 115:6, 16, 19; 116:12, 16; 117:1, 6, 8; 130:6, 14, 21; 131:10, 20; 289:19; 291:9 DÉBUT [1] - 3:2 débalancement [1] - 267:10 débalancée [1] - 283:6 déboursés [1] - 225:25 début [17] - 9:12; 15:13; 20:21; 24:23; 45:4; 159:25; 213:14; 221:7; 228:18; 243:10; 253:18; 264:9; 272:7, 22, 25; 291:10; 304:5 débuter [1] - 104:1 débutera [1] - 280:24 débutons [1] - 23:6 débuté [2] - 72:19; 279:7 décaisse [1] - 18:8 décembre [10] - 57:16; 79:22; 94:9; 103:12, 20, 24; 104:12, 16; 275:9, 13 décidé [3] - 29:24; 76:2; 174:21 décision [16] - 10:20; 23:19; 44:3; 45:4; 47:24; 55:10, 12-13; 78:1, 4; 103:9; 106:22; 107:22; 108:2; 114:23; 292:14 décision-là [2] - 47:24; 108:2 décisions [8] - 32:24; 37:12; 42:2; 55:4; 110:14; 124:13; 289:11 déclenché [2] - 229:24; 250:19 décomposer [1] - 13:6 découle [3] - 26:5; 31:5; 148:13 découpage [7] - 71:6, 16; 154:17; 181:3; 200:9; 202:17; 261:8	découpé [2] - 40:20; 180:14 découvert [1] - 48:17 découvre [3] - 56:5; 84:12; 159:20 découvrir [2] - 30:21; 299:9 décret [3] - 78:1; 215:7; 280:21 décrets [2] - 39:13; 48:3 décrire [1] - 248:5 décrété [1] - 176:7 dédié [1] - 53:20 déduire [4] - 18:1; 177:18; 184:18; 304:8 déduit [1] - 182:2 défaire [1] - 190:12 défendus [1] - 206:17 défi [2] - 81:6; 295:21 déficience [1] - 282:18 déficiences [1] - 262:10 déficit [21] - 18:4, 12, 14; 56:25; 57:1, 4-5, 8, 11, 13, 15; 118:20, 22; 119:21; 120:4, 7, 25; 125:18; 128:15 déficitaire [1] - 46:20 déficits [5] - 18:13; 47:5; 56:12, 16; 119:13 défini [2] - 41:14; 241:16 définies [1] - 224:7 définir [4] - 18:19; 31:11; 33:5; 287:20 définition [5] - 151:13, 15; 152:7, 14; 179:10 définitions [1] - 85:7 dégager [2] - 18:19; 56:23 dégagé [1] - 252:20 délai [4] - 73:14; 145:22; 262:18 délais [3] - 73:12, 24; 189:19 délimité [1] - 71:13 démarche [3] - 73:13; 76:6; 300:12 démarche-là [1] - 76:6 démarches [4] - 105:20; 112:21, 24; 162:19 démarrait [1] - 39:22 démarre [4] - 47:4; 115:11; 284:6; 287:3 démarrer [3] - 162:8; 279:4; 287:11 démocratie [1] - 27:16
--	--	--	---	---

démonstration [1] - 82:7 démontrer [3] - 77:16; 217:12; 277:16 démontré [3] - 97:16; 280:18; 283:23 dénomination [1] - 131:24 départ [11] - 6:6; 22:19; 101:10; 132:18, 22, 24; 135:5; 137:2; 178:10; 279:4; 280:8 département [1] - 256:3 dépasse [1] - 107:23 dépendamment [1] - 135:2 dépendance [3] - 43:18; 79:16; 145:1 dépendant [1] - 135:3 dépense [2] - 19:9; 122:4 dépenses [10] - 17:19; 18:9; 41:8; 122:1; 123:1, 12, 15, 20; 304:17 dépensées [1] - 17:20 déplace [1] - 42:1 déplacements [1] - 123:17 déploiement [1] - 180:6 déployer [1] - 188:11 déposer [2] - 213:22; 299:17 déposera [1] - 21:14 déposé [2] - 227:20; 278:15 déposée [6] - 77:21; 109:4; 136:14; 213:20; 230:12; 274:5 déposées [1] - 214:9 déposés [1] - 225:22 dépêcher [1] - 46:16 dépôt [1] - 274:20 déranger [1] - 194:16 dérive [1] - 78:10 dérogation [3] - 75:17; 76:8; 78:16 dérogation-là [1] - 76:8 dérogations [2] - 78:20; 280:14 déroulement [1] - 249:23 désaccord [1] - 166:17 désigner [2] - 75:20; 76:1 désir [1] - 273:11 désire [1] - 39:6 désolé [2] - 82:13;	194:1 désolée [2] - 5:22; 266:4 désuet [2] - 62:25; 187:22 désuétude [5] - 57:22; 60:17; 61:9; 62:18; 70:8 désuétude-là [1] - 62:18 détail [10] - 92:5; 102:2; 155:18; 162:1; 203:22; 207:16; 262:9, 18; 287:25; 304:23 détaille [1] - 161:18 détaillé [1] - 161:25 détaillée [3] - 285:2, 4 détails [5] - 43:5; 109:20; 269:22; 294:4, 6 détecter [1] - 103:14 défectés [1] - 218:4 détenrice [1] - 9:6 déterminant [2] - 56:8; 154:24 déterminants [1] - 23:13 détermination [2] - 54:7; 282:2 détermine [1] - 177:17 déterminent [1] - 208:19 déterminer [21] - 53:11; 54:20; 85:20; 133:5; 154:8, 15; 162:12; 177:23; 188:16; 205:14, 17; 220:15; 226:23; 247:21; 256:4; 270:17; 283:8; 300:17, 20 déterminé [2] - 221:10; 226:1 déterminée [1] - 265:15 détour [1] - 135:14 développe [2] - 62:17; 186:6 développement [40] - 62:2; 65:4; 84:16; 88:3, 9; 89:18; 90:9, 11; 91:9; 92:8, 13-14; 93:5, 11, 14, 16-18; 102:10, 15; 120:2; 141:21; 145:8; 177:25; 178:5, 16; 196:11, 13; 204:24; 205:4, 10, 20, 24; 207:21 développements [4] - 88:21; 94:15; 95:20; 285:19	développer [10] - 66:19, 23; 90:3; 94:17; 141:22; 160:21; 186:5; 196:22; 198:3; 207:25 développé [4] - 58:12; 61:2, 19; 94:20 E eau [2] - 59:20, 22 EF [1] - 96:23 effectifs [1] - 50:2 effet [10] - 109:1; 142:23; 180:25; 208:4; 221:4; 238:14, 25; 242:9; 249:12; 255:9 effet-là [2] - 109:1; 142:23 effets [7] - 138:3; 210:16; 211:21; 256:14; 259:15 efficaces [1] - 283:20 efforts [32] - 133:4; 154:15; 177:8; 195:14, 17; 197:24; 200:13, 19; 201:8, 23; 202:12; 204:4, 12, 14, 22; 227:23; 228:15, 19; 237:11; 240:14; 241:3; 267:4; 268:22; 269:20; 271:24; 274:2; 301:16; 304:24; 305:8; 306:6 efforts-là [1] - 267:4 embellissant [2] - 110:6, 10 embêtant [1] - 60:8 emmagasiner [1] - 58:16 emphase [1] - 29:24 employées [2] - 49:15 employés [6] - 50:14, 22; 51:21, 23; 118:11; 123:7 emporter [1] - 133:5 emprunt [2] - 18:11; 19:24 en-tête [1] - 88:5 encadrement [1] - 149:11 encadrement-là [1] - 149:11 encadrer [1] - 149:20 encadré [1] - 92:14 encaissements [3] - 18:8; 126:7, 9 encaisser [3] - 252:8; 253:7; 254:14 encaissés [1] - 128:14 enchaine [1] - 204:16	enchainer [1] - 196:4 enclenchés [1] - 32:20 endroit [1] - 67:17 endroits [1] - 178:11 engage [2] - 112:21; 249:2 engagement [1] - 113:4 engagements [5] - 56:9; 118:13; 119:1, 7; 164:6 engager [2] - 125:16; 133:3 engagée [1] - 40:9 engagés [1] - 131:19 engineering [1] - 198:11 englobant [1] - 103:25 englobe [1] - 140:23 enjeu [3] - 39:19; 69:9; 170:15 enjeux [1] - 110:8 enlevé [2] - 110:11; 187:13 enquête [2] - 6:13; 281:8 enquêteur [3] - 4:20; 8:24 enquêteur-analyste [1] - 8:24 enquêteurs [9] - 5:14; 6:3, 12; 10:9; 16:7; 21:5; 22:22; 23:14 enquêteurce [2] - 4:22; 10:4 entamés [1] - 272:23 entendaient [1] - 179:5 entendre [2] - 149:25; 181:21 entendu [11] - 48:16; 59:10; 63:8; 78:3; 142:9; 162:5; 166:14; 211:2; 250:17; 257:15; 295:8 entendus [1] - 291:9 entier [2] - 19:23 entité [4] - 71:10; 124:16; 125:3; 202:22 entités [8] - 45:10, 13; 47:21; 48:17, 25; 49:6; 56:14; 57:2 entorses [1] - 150:21 entouré [1] - 72:7 entourée [1] - 158:6 entraîné [1] - 234:25 entre.. [1] - 233:21 entrent [2] - 43:2; 127:6 entreprise [1] - 13:10 entrer [3] - 17:7; 18:5;	221:10 entretien [1] - 14:8 entrevues [1] - 136:20 entériné [3] - 38:1; 143:16; 288:5 enveloppe [3] - 251:20; 252:22; 265:14 enveloppes [1] - 226:16 envergure [6] - 27:19; 137:10; 146:3; 162:21; 197:23; 293:13 envergure-là [1] - 293:13 environnement [1] - 136:7 environnement-là [1] - 136:7 envisage [2] - 65:4; 86:24 envisagé [1] - 176:6 envisagée [1] - 300:23 envoyer [1] - 265:1 escompte [1] - 102:4 escomptes [1] - 101:24 esprit [2] - 149:19; 291:23 esprit-là [1] - 291:23 espèce [1] - 281:17 espèces [1] - 191:13 espère [1] - 146:22 espérait [1] - 175:23 essaie [4] - 63:22; 162:19; 249:21; 265:11 essaient [2] - 82:7; 265:8 essayait [1] - 291:15 essayé [3] - 136:23; 190:10; 304:23 estimait [1] - 178:20 estimation [1] - 102:5 estime [5] - 89:16; 102:21; 196:12, 14; 251:2 estiment [1] - 82:10 estimer [2] - 178:5; 304:18 estimée [1] - 113:19 estimés [2] - 125:24; 203:23 ETC [8] - 39:17, 23; 40:4, 8, 13; 41:8, 22; 113:3 ETC-là [1] - 40:8 exacte [1] - 266:5 exacts [1] - 49:20 examine [1] - 248:19 examiner [2] - 11:25;
--	--	--	--	---

189:1 Excel [1] - 207:14 excellent [1] - 156:22 excellente [1] - 184:4 exclu [2] - 231:3; 237:17 exclure [1] - 189:5 excédent [1] - 249:16 exemple [23] - 19:13; 50:19; 53:7, 19; 55:1; 61:14; 66:3; 68:15; 84:19, 22; 86:13; 88:5, 19; 152:9; 159:22; 160:13; 162:25; 165:12; 180:5; 184:16; 188:17; 251:1 Exemple [1] - 88:23 exemples [2] - 54:6; 163:17 exercice [7] - 31:5, 7, 15; 34:12; 91:11; 95:8; 98:11 exercice-là [1] - 31:7 exercices [2] - 123:3; 169:13 exercé [2] - 9:17; 41:24 exercées [1] - 151:16 exigeant [1] - 167:12 exigence [1] - 186:18 exigences [6] - 40:1; 155:22; 169:15; 170:23; 176:10; 185:23 exigibles [1] - 47:15 exigée [1] - 137:12 exigées [2] - 225:25; 239:11 existe [6] - 33:19; 115:25; 217:25; 221:19; 223:2; 293:11 exister [1] - 150:19 existé [1] - 289:4 expert [1] - 6:16 expertise [5] - 79:17; 141:10; 160:2; 237:23; 238:1 experts [3] - 23:9; 111:14; 278:17 experts.. [1] - 16:6 explication [2] - 96:19; 131:11 explications [4] - 96:1; 131:9, 14; 228:6 explicite [1] - 134:21 explique [3] - 176:13; 264:24; 291:8 expliquer [11] - 75:11; 101:23; 131:5; 134:3; 176:16; 197:16; 207:4;	210:22; 211:4; 225:15; 293:23 expliquer.. [1] - 212:25 expliquera [1] - 187:17 expliquez-nous [1] - 196:22 expliqué [5] - 70:7; 85:6; 119:16; 182:1; 259:14 exploitation [8] - 14:7; 201:24; 274:23; 275:1, 16, 20; 276:1, 16 exploiter [1] - 185:1 Explore [1] - 301:2 explorer [3] - 79:24; 80:11, 22 explosion [1] - 59:12 explosés [1] - 70:25 exponentiel [1] - 293:12 exposer [3] - 6:15; 218:8; 263:16 exposé [1] - 303:7 expression [2] - 54:11; 273:21 expression-là [1] - 54:11 exprimé [1] - 162:23 exprimées [1] - 245:13 expérience [2] - 7:11; 170:10 expérimenter [1] - 142:25 expérimentées [1] - 256:21 extension [1] - 226:13 extensionner [1] - 88:24 externe [8] - 8:21; 43:12; 129:24; 213:6; 216:22; 217:9; 219:3 externes [9] - 15:22; 43:19; 79:17; 141:9, 23; 145:1; 282:15; 294:20 externes-là [1] - 145:2 extirper [1] - 60:25 extraire [1] - 188:13 extrait [4] - 74:8; 157:23; 188:20; 259:21 extraîtes [1] - 61:11 extraits [1] - 227:19 extrapole [1] - 101:21 extrémités [1] - 230:11 exécutifs [2] - 143:11; 292:13	F FA [1] - 61:15 FAAQ [1] - 125:19 fabricant [1] - 58:15 fabriquent [1] - 60:3 fabriqués [1] - 285:20 facile [5] - 33:25; 61:1; 76:23; 198:12 faciles [1] - 198:8 facilitateur [2] - 150:12; 151:4 faciliter [1] - 203:3 facilité [1] - 285:9 facteur [13] - 136:20; 190:25; 210:21; 225:24; 226:22; 240:22; 241:10; 242:5, 9, 12, 18; 256:5; 271:4 facteurs [4] - 174:22; 209:1; 220:17; 243:4 facteurs-là [1] - 209:1 facturation [2] - 81:21; 261:15 facturée [1] - 279:21 facturées [1] - 279:15 faible [2] - 33:22; 253:4 Faible [1] - 33:22 faibles [1] - 241:4 faisabilité [2] - 156:13, 22 faits [9] - 6:16; 40:24; 108:22; 148:19; 173:3; 241:8; 248:15; 256:11; 305:11 fameuse [2] - 87:17; 101:12 fameuses [2] - 155:17; 255:4 fameuses.. [1] - 255:4 fameux [6] - 63:21; 73:16; 95:22; 117:20; 132:8; 285:7 familiers [1] - 116:2 fausse [1] - 273:24 fausses [1] - 267:12 faute [1] - 232:19 favorise [1] - 186:4 favoriser [5] - 114:23; 145:7; 253:12; 270:1, 13 favoritisme [1] - 219:11 façons [5] - 63:4; 122:3; 142:21; 144:21 feriez [1] - 78:17 feriez-vous [1] - 78:17 fermer [1] - 175:11 fermes [1] - 155:16 ferrés [1] - 294:25	festoyer [1] - 141:16 feu [1] - 298:2 feuille [3] - 20:8; 22:20; 254:8 ficelés [1] - 211:19 fiches [2] - 124:21; 129:12 fichier [3] - 21:11; 224:1, 4 fiduciaire [1] - 46:4 fiducie [1] - 47:6 fier.. [1] - 6:9 fil [2] - 23:14; 276:20 files [1] - 165:12 filet [1] - 113:16 films [2] - 12:4; 96:15 fin [25] - 20:5; 21:13; 29:7; 34:25; 49:17; 61:20; 69:9; 74:13; 90:19, 23; 91:7; 105:19; 132:19; 141:16; 155:18; 160:1; 180:2; 199:14; 207:7; 252:4, 6; 263:24; 300:4; 301:16; 305:4 fin.. [2] - 20:17; 267:16 final [4] - 208:5; 232:2; 265:18; 279:18 finale [5] - 193:12; 217:4, 7; 262:20; 269:9 finales [1] - 193:11 finalisé [1] - 269:14 finance [4] - 25:14; 52:3; 54:13; 204:2 finances [16] - 82:2, 4, 10, 20; 85:25; 86:20; 117:17; 157:15; 189:1; 190:23; 210:3, 5; 256:4; 262:3; 285:10 financier [19] - 8:22; 15:1; 16:7; 24:14; 45:3, 9; 57:18; 72:15; 82:16; 83:7, 10; 84:1; 85:17; 86:17; 116:18; 204:20; 226:5; 301:22; 303:3 financiers [11] - 9:12; 15:19; 48:2; 49:18; 54:11; 72:9; 99:18; 108:12; 122:6; 262:1; 303:14 financière [9] - 9:21; 26:6; 48:7; 56:7; 57:23; 83:6; 119:3, 6; 210:15 financières [2] - 84:12, 20 fine [1] - 198:4	finira [1] - 73:25 fins [2] - 158:25; 261:15 firmes [6] - 43:12; 129:24; 217:12; 249:2; 282:14 firmer [3] - 8:8; 282:11; 295:22 fixe [1] - 276:24 fixer [1] - 245:24 fixé [2] - 226:8; 245:16 fixés [2] - 210:6; 221:9 fluidité [1] - 136:13 flux [1] - 197:4 flèche [7] - 84:17; 227:21; 228:14, 24; 229:4; 236:4; 275:21 flèches [3] - 194:22; 231:15, 21 focalise [2] - 40:17; 108:19 focus [4] - 62:9; 73:18; 84:1; 85:23 fonction [14] - 43:6, 9; 45:15, 17; 52:7; 79:13; 87:13; 150:5; 194:19; 205:16; 208:16; 209:19; 220:6; 235:12 fonctionnaient [1] - 66:4 fonctionnalités [2] - 284:15; 285:12 fonctionne [4] - 23:23; 44:2; 94:8; 292:4 fonctionnelle [5] - 61:9; 98:8; 107:6, 18; 108:10 fonctionnels [1] - 195:20 fonctionnement [4] - 64:9; 88:25; 187:14; 215:8 fonctionner [3] - 83:20; 153:24; 225:5 fonctions [8] - 26:21; 50:19; 75:9; 84:12, 20; 146:15; 148:23 foncé [2] - 27:5; 135:1 foncée [1] - 119:19 fond [21] - 13:13; 18:7; 24:17; 25:16, 19; 34:24; 43:21; 89:19; 91:13; 92:9; 95:24; 97:22; 128:13; 140:22; 161:24; 167:24; 175:22; 178:21; 191:7; 208:14; 289:13 fondation [4] - 12:4; 73:5; 204:3; 285:11 fondationnels [1] -
---	--	--	---	--

166:21 fondations [4] - 12:1; 70:18; 83:20; 166:8 Fonds [11] - 45:6; 52:13; 125:19, 24; 126:18, 22; 127:8, 21; 128:4, 10; 172:16 fonds [34] - 9:2; 45:14, 18; 46:3, 5, 10, 12, 17, 23; 47:6; 48:5; 49:14; 50:8, 20-21, 23; 51:11, 25; 52:9, 19; 53:5, 12, 20; 54:8; 55:2; 58:8; 61:14; 63:17; 73:18; 85:24; 86:14; 99:18; 108:12; 286:4 force [1] - 280:16 forcés [1] - 68:25 formalise [1] - 289:18 format [2] - 65:24; 66:1 formation [4] - 102:16; 268:19; 294:23 formations [1] - 7:10 forme [8] - 14:18; 125:7, 9; 282:21; 289:4; 296:22; 302:8, 18 forme-là [2] - 125:7, 9 former [3] - 292:22; 293:7; 294:24 formulation [1] - 6:24 formule [9] - 176:1; 226:21; 242:12, 23; 243:4, 6; 250:1; 254:3 formule-là [1] - 242:23 formulé [1] - 249:13 formé [3] - 140:25; 226:15 formée [1] - 175:16 fort [10] - 24:8; 27:22; 77:23; 107:25; 125:20; 188:4; 266:13, 17, 19; 294:11 forte [3] - 78:5; 200:11; 201:8 fortes [1] - 211:23 fouet [1] - 296:6 fouiller [1] - 214:11 fourchette [3] - 97:5, 8, 11 fourchettes [1] - 97:4 fournie [1] - 21:6 fournie.. [1] - 22:10 fournies [1] - 228:6 fournir [1] - 51:23 fournis [1] - 263:19 fournisseur [47] - 16:20; 73:17; 118:10; 132:25; 155:1, 9;	159:19; 160:2; 163:4, 12; 187:20, 24; 188:2, 24; 192:25; 194:12, 15; 213:17; 217:1; 220:5, 23; 221:1; 231:8, 17; 237:10, 16, 19; 238:14; 242:16, 19; 246:2; 249:15, 17; 252:7; 253:2, 7, 12; 254:14; 255:2, 18; 263:2; 264:15; 267:2; 268:23; 270:2, 14 fournisseur.. [2] - 118:9; 175:23 fournisseurs [26] - 16:20; 84:11; 153:20; 160:14; 169:7; 172:13, 18; 180:4; 182:3, 9; 185:11, 16; 189:3; 193:25; 200:3; 214:9; 216:13, 15; 230:24; 232:5; 235:10; 240:9; 243:9, 13; 270:10; 271:8 fournisseurs-là [1] - 172:18 fournisseurs.. [1] - 230:23 frais [18] - 20:1; 49:12, 17; 50:7; 51:10; 52:1; 54:19; 126:19, 21, 23; 127:5, 7, 16; 128:19; 132:22; 134:18; 276:13 Francine [1] - 225:11 français [8] - 22:4; 169:16, 20-23; 170:16 frappant [1] - 169:1 fraude [1] - 217:11 fraudes [1] - 218:1 Frenette [5] - 41:23; 54:13; 150:20; 229:14; 283:24 frontières [2] - 107:23; 117:12 fruit [2] - 6:3; 44:12 fruit.. [1] - 44:12 fuite [4] - 216:13; 222:14; 223:21; 238:18 fuites [4] - 137:20, 25; 223:23, 25 fun [1] - 83:12 fusionné [1] - 117:1 fusions [2] - 24:12 futur [7] - 41:1; 43:16; 47:15; 118:9; 141:5; 142:4 future [1] - 178:14	futurs.. [1] - 173:4 février [4] - 75:16; 76:7; 104:23; 305:25 fêté [3] - 266:13, 17, 19 G gage [1] - 205:7 gagnant [2] - 220:16; 227:25 gagnante [1] - 227:25 gagnantes [1] - 145:7 GAGNON [151] - 4:1, 21; 8:3; 11:24; 13:3; 14:17, 22; 58:3, 23; 59:3, 7, 21; 60:1; 62:15; 66:7, 12; 67:1, 6, 10, 14; 69:4, 17; 70:1, 6; 72:1, 6; 73:2; 74:10; 81:16; 84:8; 86:5; 87:3, 7, 11, 23; 89:24; 90:18, 22; 91:20; 93:23; 94:4; 95:16; 97:20; 98:6, 13, 18, 24; 99:4; 100:12, 16; 153:15; 155:8; 157:3, 9, 13, 18; 158:2, 22; 159:3; 160:11, 23; 161:4, 9, 14; 163:21; 164:1, 8, 17, 24; 165:6, 10, 17, 22; 166:6, 19; 167:2, 9, 18, 23; 170:20, 24; 173:7; 174:9; 175:20; 176:15, 23; 177:4, 11; 178:19, 24; 179:7, 12, 16, 22; 180:20; 181:8, 13, 17; 182:15; 183:14, 21; 184:12; 186:13, 21; 187:1, 10; 189:22; 190:1, 6, 14, 19; 191:10; 192:11, 16; 193:22; 195:22; 196:3, 7, 23; 197:9, 13, 21; 198:18; 199:1, 6, 10, 21; 200:1, 7; 201:3, 7; 202:4, 11, 18; 203:10, 15, 20; 206:23; 207:12; 209:6, 12, 17, 24; 258:17; 260:6, 10; 261:19; 284:7, 24; 286:13; 300:10 Gagnon [27] - 4:2; 7:25; 8:4, 12; 11:20; 12:23, 25; 15:20; 24:9; 41:14; 57:19; 58:22; 72:24; 80:7; 81:9; 103:5; 107:1; 153:9; 170:8; 171:24; 173:2; 209:23;	258:14; 263:16; 284:4; 300:8; 303:10 gagnés [1] - 18:2 GALLANT [74] - 3:7, 11, 15; 4:9; 5:2, 6, 11, 15, 19, 24; 7:1, 6; 12:16; 20:12, 18, 22; 21:15, 19, 23; 22:3, 11, 15; 50:12, 17; 51:3, 7, 13, 17; 53:18, 24; 54:3; 56:1; 59:19, 23; 67:4, 8, 12; 69:20; 70:3; 74:15; 78:21; 105:5, 9; 110:17, 24; 111:8; 138:7, 12; 151:10, 18; 152:1, 6, 13, 21; 171:4, 14, 20; 172:2, 9; 183:19; 184:1; 246:11, 21; 247:3, 7, 11, 15; 253:19; 257:14, 19; 258:1; 278:4, 12, 21 garde [4] - 24:17; 150:10; 151:22; 253:24 gardienne [2] - 147:19 gardiste [1] - 39:5 gardé [2] - 24:15; 298:2 gargantuesques [1] - 142:2 Gartner [3] - 43:12; 58:18; 60:14 garçon [1] - 255:8 gauche [17] - 16:16, 24; 17:4; 18:17; 27:7; 48:13; 84:13; 91:25; 95:22; 99:5; 102:7; 158:6; 192:2; 200:10; 202:7; 213:13; 284:14 gauche.. [1] - 50:14 GDSM [1] - 207:3 gel [1] - 298:10 genres [1] - 145:12 gens [35] - 11:13; 60:3; 71:21; 81:19; 82:2, 10; 88:11, 20; 89:25; 98:25; 141:13; 143:9; 144:9; 146:24; 168:6, 15-16, 18; 183:4; 188:15; 225:17; 242:13; 259:9; 268:16, 18; 273:5; 292:23; 295:8; 299:2; 302:17 gens-là [1] - 88:12 gens.. [1] - 189:1 gentil [1] - 70:2 genèse [2] - 23:6; 74:13 germe [1] - 85:19 germer [1] - 81:14	gestion [47] - 7:20; 13:5, 10; 22:25; 23:4; 25:24; 39:16; 41:17; 43:19; 49:19; 50:1; 52:7; 54:17; 77:18, 20; 78:6; 79:16; 84:21; 85:11; 104:10; 114:14; 115:1, 3; 116:23; 117:10; 127:18; 136:8, 10; 148:20; 150:14, 22; 173:18; 187:14; 223:19; 259:10; 263:6; 280:17; 281:23; 288:21; 289:1; 296:21; 297:3, 9; 302:25; 303:1 Gestion [1] - 13:9 gestionnaire [3] - 9:2, 16; 124:7 GIGUÈRE [88] - 4:22; 7:13; 10:17; 11:14; 23:22; 25:6; 26:7, 12; 27:1; 28:11, 15, 19, 23; 29:3, 17; 30:5, 9, 16; 31:1; 33:13; 35:17; 36:6, 10, 14, 19, 23; 37:4, 8, 20; 42:5; 44:13, 20, 24; 75:12; 76:10, 14; 77:7; 79:3, 8; 103:10; 105:7, 11; 106:3, 7, 11, 15, 19; 109:10, 17; 110:3, 9, 22; 111:1, 10, 19, 23; 112:15; 113:1; 139:5, 9, 15; 140:1, 7, 13, 17, 21; 144:6; 146:10; 147:3, 7, 14; 148:9, 15; 172:7, 11; 287:9; 291:11, 17, 22; 293:19, 24; 295:5, 11; 296:17, 23; 297:5; 298:15; 300:5 Giguère [17] - 7:9; 10:11; 11:18; 23:17; 37:19; 41:10; 42:3; 75:6; 78:24; 103:6; 109:13; 114:3; 138:22; 152:25; 171:25; 287:6; 302:6 GILLES [150] - 4:21; 8:3; 11:24; 13:3; 14:17, 22; 58:3, 23; 59:3, 7, 21; 60:1; 62:15; 66:7, 12; 67:1, 6, 10, 14; 69:4, 17; 70:1, 6; 72:1, 6; 73:2; 74:10; 81:16; 84:8; 86:5; 87:3, 7, 11, 23; 89:24; 90:18, 22;
--	--	---	--	---

91:20; 93:23; 94:4; 95:16; 97:20; 98:6, 13, 18, 24; 99:4; 100:12, 16; 153:15; 155:8; 157:3, 9, 13, 18; 158:2, 22; 159:3; 160:11, 23; 161:4, 9, 14; 163:21; 164:1, 8, 17, 24; 165:6, 10, 17, 22; 166:6, 19; 167:2, 9, 18, 23; 170:20, 24; 173:7; 174:9; 175:20; 176:15, 23; 177:4, 11; 178:19, 24; 179:7, 12, 16, 22; 180:20; 181:8, 13, 17; 182:15; 183:14, 21; 184:12; 186:13, 21; 187:1, 10; 189:22; 190:1, 6, 14, 19; 191:10; 192:11, 16; 193:22; 195:22; 196:3, 7, 23; 197:9, 13, 21; 198:18; 199:1, 6, 10, 21; 200:1, 7; 201:3, 7; 202:4, 11, 18; 203:10, 15, 20; 206:23; 207:12; 209:6, 12, 17, 24; 258:17; 260:6, 10; 261:19; 284:7, 24; 286:13; 300:10 Gilles [7] - 7:25; 8:4; 80:7; 220:21; 228:8; 232:5; 234:21 glissement [1] - 286:15 globale [3] - 180:22; 195:20; 300:14 gouvernance [27] - 7:12; 9:21; 10:12, 14, 19; 11:19; 23:16; 25:24; 27:8; 28:9; 29:16; 30:19; 41:18; 77:20; 80:11; 98:16; 103:9, 17; 106:25; 135:15; 136:9; 153:1; 287:6, 10; 288:18; 293:22; 301:23 gouverne [1] - 27:25 gouvernement [21] - 25:5; 26:22; 31:14; 32:3; 40:1, 8; 56:18; 75:7; 112:22; 118:15, 22; 122:11, 15, 23; 126:2, 10; 129:2, 5; 147:23 gouvernementale [1] - 142:12 gouverner [1] - 27:8 goût [1] - 294:3	grand [9] - 27:20; 61:4; 92:9; 144:1; 170:2; 175:14; 178:21; 183:16; 215:22 grande [20] - 27:18; 34:5; 68:13; 121:2; 135:2; 136:23; 137:10; 144:22; 146:2; 172:5, 12; 181:2; 193:19; 209:1; 224:18; 225:6; 263:11; 279:20; 290:1 grandes [10] - 22:21; 23:8; 32:5; 46:6; 58:17; 147:20; 154:6; 170:18, 23 grandes.. [1] - 32:5 grandir [1] - 145:16 grands [4] - 71:22; 132:23; 191:23; 294:7 graphique [2] - 57:5; 221:15 gras [1] - 188:25 gravite [1] - 301:13 gravitent [1] - 82:12 graviter [1] - 302:17 GREFFIÈRE [9] - 3:4, 9, 13, 17; 4:13; 74:23; 171:8, 16; 246:19 GREFFIÈRE- AUDIENCIÈRE [9] - 3:4, 9, 13, 17; 4:13; 74:23; 171:8, 16; 246:19 greffière [2] - 3:16; 4:12 grichage [1] - 278:3 grille [3] - 91:25; 191:12; 192:19 grisées [1] - 192:22 gros [15] - 47:17; 61:23; 62:19; 70:7; 73:20; 143:1; 145:5; 156:14; 158:23; 168:5; 169:8; 205:24; 243:11; 302:21 grosse [3] - 131:8; 142:24; 297:25 grossier [1] - 165:2 grosso [2] - 164:23; 192:3 groupe [1] - 206:21 grâce [1] - 224:18 guerre [1] - 213:21 guide [1] - 11:8 guider [1] - 262:3 guillemets [1] - 46:1 gère [4] - 25:13; 51:10; 222:19; 223:5 général [13] - 4:8; 10:3; 12:6; 54:15, 19; 55:15,	21; 83:23; 86:20; 102:18; 229:2; 277:6; 278:24 générale [5] - 89:16; 178:15; 195:6, 11; 301:18 génération [1] - 301:7 généraux [1] - 161:17 générer [10] - 66:2; 118:18; 119:18; 120:3; 121:21; 122:4; 124:17; 125:17; 126:7; 253:10 généreux [2] - 205:21; 206:12 générique [1] - 89:2 génére [1] - 255:7 générés [1] - 120:12 gérer [7] - 85:13; 170:17; 215:17; 229:17; 232:25; 302:24 géré [1] - 49:14	heureux [2] - 5:9; 6:2 heurs [1] - 306:22 hier [5] - 5:20; 41:12; 146:14; 257:22; 267:11 histogrammes [1] - 200:3 histoire [4] - 69:10; 100:4; 101:9; 289:25 historienne [1] - 290:1 historique [2] - 207:6, 8 hiérarchie [2] - 109:19; 290:18 horaire [7] - 229:5, 8-9, 12; 236:7; 267:15; 279:7 horaires [1] - 280:9 horizon [1] - 120:5 horizontales [2] - 84:21; 285:13 horizontaux [2] - 286:19 hors [5] - 9:16; 150:24; 268:10; 273:4 hot [1] - 169:14 Hudon [7] - 267:7, 19; 277:4; 302:15, 17; 304:11; 305:17 Hudon-chabot [7] - 267:7, 19; 277:4; 302:15, 17; 304:11; 305:17 huit [2] - 50:6; 70:25 humain [2] - 50:24; 51:2 humaine [1] - 207:9 humaines [7] - 39:16; 49:24; 137:5; 168:1, 19; 170:1; 193:6 hybride [3] - 182:22, 24; 183:2 hypothèses [8] - 125:1; 129:18; 130:1, 7, 15; 256:2; 277:15, 25 hypothèses-là [1] - 130:15	identifiant [1] - 88:20 identifier [4] - 87:16; 211:6; 212:22; 287:19 identifié [7] - 16:5; 52:10; 126:9; 130:14; 133:1; 268:19; 274:3 identifiés [8] - 23:4; 86:12; 124:24; 211:23; 241:23; 281:21; 283:24; 298:23 identique [2] - 178:10; 254:15 identiques [1] - 260:23 IDMS [2] - 59:17; 60:3 idéale [1] - 97:14 idée [17] - 39:10; 76:6; 81:14; 82:19; 84:24; 86:25; 101:7; 114:18; 116:11; 147:6; 156:23; 189:4; 194:2; 198:10; 201:18; 222:8; 224:8 idée-là [2] - 39:10; 116:11 idée-là.. [1] - 147:6 IKEA [2] - 183:4 illustrer [4] - 48:9; 136:1; 191:14; 239:14 illustré [11] - 61:10; 95:19; 133:20; 157:6; 158:12; 162:23; 192:18; 194:22; 212:21; 239:16; 286:12 illustré.. [1] - 230:3 illégaux [1] - 218:1 image [4] - 35:18; 183:3; 212:4, 17 image-ci [1] - 35:18 image.. [1] - 67:11 images [1] - 183:13 imaginez [2] - 67:23; 68:14 imaginons [1] - 183:6 immatriculation [3] - 96:12; 201:9; 204:3 immatriculations [3] - 58:11; 63:19; 200:14 impact [5] - 120:24; 123:13; 180:13; 233:18 impacter [1] - 122:22 impacts [11] - 15:18; 24:5; 27:20; 103:17; 180:12; 259:15; 261:20; 262:1; 265:19; 280:24; 286:15 impeccable [1] - 144:19 implante [2] - 142:16; 292:2
		H habituel [2] - 157:25; 162:6 habituelles [1] - 169:18 habituee [1] - 167:14 haleine [2] - 79:25; 80:1 hasard [3] - 44:12; 232:8, 19 hausse [1] - 170:6 haut [18] - 11:12; 12:19; 16:6, 17, 25; 17:4, 11, 17; 18:18; 73:15; 119:19; 192:1; 227:21; 230:19; 242:13; 253:20, 22; 274:10 haute [2] - 42:24; 297:6 hautement [1] - 162:17 hauteur [4] - 65:2; 172:22; 211:17; 281:24 heures [52] - 118:9-11; 171:5, 9; 177:8; 196:19; 201:12; 214:6; 221:2, 19, 21; 228:21; 230:12, 16, 22, 25; 232:11, 15; 233:5-8, 14-17; 234:8; 237:2; 238:2, 5, 15, 25; 239:5, 11; 240:19; 245:13; 255:3-5, 8; 266:19, 21, 25; 267:22; 269:14; 270:6; 272:11 heures.. [1] - 233:19 heureuse [1] - 302:1		
		I IBM [10] - 194:4; 206:6; 240:5, 19; 251:2, 6; 256:4; 258:9; 284:10; 295:8 icône [1] - 11:12 identifiait [1] - 195:15 identifiant [1] - 197:18 Identification [1] - 3:18 identifie [3] - 177:20; 212:8; 268:15		

implanter [2] - 142:17; 168:3 implantés [1] - 143:20 implique [1] - 142:14 implique.. [1] - 41:24 impliquées [2] - 217:23; 218:13 impliqués [1] - 143:12 importance [1] - 299:21 important [47] - 23:17; 24:10, 20; 25:15, 19; 31:16; 34:8; 37:16; 40:14; 41:20; 42:22; 61:13; 72:2; 90:12; 132:18; 151:24; 154:23; 160:19; 163:12; 164:5; 165:14, 23; 169:23; 174:14; 179:23; 180:16; 182:16; 186:4; 188:8; 192:8; 193:13; 212:25; 214:4; 219:18; 223:21; 227:22; 247:20; 286:11; 287:17; 288:7; 289:16, 21; 295:12; 297:6; 306:17 importante [9] - 34:17; 162:15; 175:25; 180:12; 184:24; 195:7; 196:15; 213:9; 290:22 importantes [1] - 43:21 importants [10] - 6:19; 33:5; 40:24; 120:24; 121:12; 181:14; 193:24; 213:2; 218:2; 283:3 importe [1] - 255:17 impose [1] - 297:4 imposée [1] - 239:7 imposées [1] - 220:6 Inaudible [3] - 69:21; 110:18; 152:2 inaudible [1] - 257:15 Inaudible [2] - 67:5; 151:11 incluant [4] - 143:17; 204:9; 255:13; 271:18 inclura [1] - 135:13 inclure [2] - 226:20; 251:10 inclus [1] - 210:14 incluse [4] - 246:5; 250:18; 252:12; 254:8 incluses [1] - 273:9 incompressible [1] - 123:17 incompréhensions [1] - 216:15 inconnu [1] - 168:6	indemnités [4] - 45:19; 47:13; 125:21 indexés [1] - 261:16 indicateur [1] - 296:4 indice [3] - 235:15; 236:8; 238:10 indices [1] - 232:23 indique.. [2] - 123:7; 232:22 indiquer [2] - 208:6; 228:14 indiqués [1] - 261:14 indiscernable [1] - 298:6 individu [1] - 42:23 individus [2] - 287:19 inducteur [1] - 53:14 induire [3] - 17:10; 127:1; 216:5 induit [2] - 126:25; 248:12 indépendance [2] - 6:15; 116:9 indépendant [2] - 8:9; 248:20 indépendante [2] - 71:10; 206:20 indésirables [4] - 138:4; 210:16; 211:21; 218:14 indésirées [1] - 220:9 influencer [1] - 24:18 influent [1] - 219:10 infonuagique [1] - 186:4 information [5] - 105:25; 109:13; 111:4; 195:9; 234:21 information-là [2] - 105:25; 111:4 informationnelles [4] - 25:25; 136:9; 188:13 informations [7] - 103:8; 106:23; 109:3; 130:11; 182:6; 216:12; 267:14 informations-là [2] - 109:3; 216:12 informatique [2] - 8:5; 64:7 informatiques.. [1] - 41:18 informatisées [1] - 221:19 informe [1] - 11:3 informée [1] - 144:9 infrastructures [8] - 154:4, 10; 195:1;	240:4; 259:3; 268:16; 285:15; 304:25 infrastructures-là [1] - 154:4 inférieur [1] - 55:11 inférieure [1] - 97:9 ingérer [1] - 64:18 inhabituel [1] - 115:16 inhérentes [2] - 217:20, 24 initial [8] - 99:23; 229:8; 256:13; 267:24; 275:4; 304:11; 305:13; 306:4 initiale [3] - 227:24; 228:1, 22 initiaux [1] - 267:6 innovante [1] - 155:5 innovation [1] - 143:25 inquiétudes [2] - 58:15; 219:3 inscrire [1] - 266:23 inscrit [3] - 40:5; 263:7; 294:10 inscrite [1] - 76:18 inscrites [1] - 49:22 inscrits [2] - 260:15, 21 insisté [2] - 186:2; 188:2 inspire [1] - 149:1 installe [1] - 160:3 installer [2] - 24:24; 199:13 instance [1] - 103:15 instance.. [1] - 105:17 instances [8] - 27:3; 31:10; 95:10, 13; 103:9; 104:21; 109:15; 287:16 instances.. [1] - 98:12 instructions [1] - 183:5 instrument [1] - 30:23 intelligent [2] - 67:25; 296:3 intention [2] - 14:4; 203:3 intentions [2] - 94:23; 153:17 interaction [1] - 163:10 interactions [2] - 173:13; 189:13 intercepter [1] - 257:9 interdépendance [1] - 188:5 interdépendances [1] - 188:4 interface [1] - 197:1 international [1] - 286:1 internationale [1] -	48:13 interne [19] - 15:21; 75:21; 76:1; 79:17; 114:7, 14, 17, 19; 115:12; 136:10; 144:24; 148:14; 150:9; 152:10; 211:13; 217:24; 299:4; 302:23 internes [4] - 141:8, 11, 20; 304:24 interprété [1] - 256:1 interrelations [1] - 188:5 Interruption [1] - 245:15 intervenants [1] - 282:10 interventions [1] - 219:10 introduit [3] - 142:6; 261:6; 280:20 intègre [1] - 141:14 intégrante [1] - 269:13 intégrateur [1] - 141:25 intégrateurs [1] - 169:9 intégration [3] - 228:16, 20; 232:17 intégrer [2] - 35:21; 141:11 intégré [5] - 13:11; 32:14; 35:24; 38:8; 168:14 intégrée [1] - 13:5 intégrées [1] - 141:7 intéressant [11] - 32:9; 76:15; 86:8-10; 143:10; 153:2; 173:15; 185:25; 200:18; 202:5 Intéressant [1] - 144:7 intéressante [1] - 34:5 intéressantes [1] - 153:18 intéressée [1] - 27:2 intérimaire [1] - 302:9 intérêts [1] - 122:16 inutilisées [1] - 252:6 inverse [1] - 253:14 investiguer [1] - 283:5 investir [1] - 135:5 investissement [7] - 35:11; 132:18; 274:21; 275:15; 276:1, 12, 16 Investissement [1] - 275:19 investissement-exploitation [1] - 276:1 investissements [9] - 64:14, 21; 65:1, 14;	125:17; 204:18; 205:5; 274:25; 275:20 invitée [1] - 175:18 inégaie [1] - 248:10 IR [1] - 269:15 IRP [1] - 285:25 irréalistes [1] - 35:10 ISO [1] - 11:7 isole [1] - 260:1 isolé [1] - 259:7 issue [2] - 24:12; 192:19 item [1] - 68:2
J				
j'affiche [1] - 251:13 j'agis [1] - 150:12 j'aime [1] - 263:15 J'analyse.. [1] - 199:22 j'autorise [1] - 116:18 j'embarque [1] - 293:12 J'enseigne [1] - 9:18 j'exagère [1] - 290:19 j'existe [1] - 7:16 jacents [1] - 154:3 Jacques [1] - 266:8 jalon [1] - 48:4 jalons [2] - 275:3, 5 jalons-là [1] - 275:5 janvier [5] - 66:10; 104:4, 8-9; 112:21 jaune [3] - 70:24; 195:5 jaunes [1] - 232:14 Jean [1] - 266:8 jeter [1] - 301:24 jeté [2] - 301:23 jeu [10] - 13:1; 101:24; 117:18; 140:12; 196:19; 220:4; 235:14; 237:19; 241:17; 280:21 jeune [1] - 291:24 joindre [1] - 286:25 joint [2] - 227:1; 254:12 joints [1] - 6:5 jonction [1] - 18:16 joue [3] - 191:22; 249:8; 272:13 jouer [5] - 27:8; 191:17; 209:1; 235:14; 289:14 journée [4] - 5:23; 108:15; 113:10; 281:7 journées [1] - 20:11 jours [5] - 20:9; 169:24; 240:12; 241:1, 16 jours-présence [3] - 240:12; 241:1, 16 juge [2] - 55:17, 19				

jugement [2] - 49:23; 90:4 jugement-là [1] - 90:4 jugerait [1] - 95:18 jugés [2] - 193:24; 194:2 juin [9] - 263:24; 265:22, 25; 266:7; 267:25; 268:5; 277:2; 279:3 Julie [1] - 132:13 jumelage [1] - 175:24 jumeler [1] - 156:7 jumelle [2] - 96:24; 168:21 juridiction [1] - 41:17 juristes [2] - 76:21; 270:15 justifiés [1] - 119:2	202:16; 219:19; 241:10 l'ajuster [1] - 243:6 l'alignement [1] - 186:3 L'Alliance [1] - 228:25 l'alliance [22] - 134:22; 154:6; 156:7; 159:9; 175:15, 17, 23; 227:25; 233:14; 236:13; 237:3, 11; 251:2; 258:9; 263:19; 269:9; 274:11; 283:12; 284:10; 294:17; 306:7 l'Alliance.. [1] - 230:13 l'altérer [1] - 112:9 l'amener [1] - 47:9 l'amortissement [1] - 126:20 l'ampleur [3] - 39:22; 174:4; 281:25 l'amplitude [1] - 33:20 l'amélioration [2] - 64:11; 126:6 l'an [6] - 8:8; 63:8; 65:21; 66:5, 10, 18 l'analyse [2] - 11:18; 12:22 l'angle [4] - 12:1; 23:9, 16; 149:4 l'anglicisme [1] - 43:15 l'animation [1] - 264:2 l'annexe [3] - 250:2; 251:22; 252:4 l'annonce [1] - 15:9 l'année [5] - 17:21; 20:5; 39:14; 49:18 l'appariement [8] - 87:12; 90:14; 95:5; 108:1; 112:2, 14, 16; 204:20 l'appariement.. [2] - 87:8; 110:16 l'appel [53] - 12:8; 13:14; 35:5; 61:11; 84:9, 14-15; 85:4; 90:1; 95:2; 101:18; 104:6; 111:25; 112:1; 113:15; 134:2; 135:13; 140:10; 142:5; 143:10, 13, 17; 144:10; 145:19; 152:24; 153:5; 160:12, 17; 172:23; 189:13; 191:6; 226:8; 241:17, 24; 243:22; 261:13; 264:13; 265:15; 282:3; 286:5; 287:14; 288:19; 295:16; 296:2; 297:13; 298:23; 299:1, 7;	301:3, 5 L'appel [2] - 84:1; 85:5 l'appel.. [1] - 192:19 l'appellent [1] - 301:1 l'application [4] - 24:3; 46:7; 218:9; 250:25 l'approche [7] - 187:15; 211:14; 289:22, 24; 290:2; 292:18; 295:13 l'appréciation [2] - 207:9; 209:10 l'apprécier [1] - 287:25 l'après [2] - 244:10; 246:9 l'après-midi [2] - 244:10; 246:9 l'architecture [7] - 43:19; 79:15; 88:12; 112:10; 166:15, 25; 291:2 l'argent [7] - 18:5; 45:19; 46:15; 47:12; 129:3; 175:1 l'ARR [2] - 96:12; 107:23 l'arrivée [2] - 37:15; 44:9 l'article [1] - 75:18 l'assurance [1] - 25:8 l'atteinte [1] - 114:25 l'attention [1] - 237:7 l'attitude [1] - 117:4 l'audience [2] - 74:24; 216:24 L'AUDIENCE [7] - 3:2; 74:20; 171:11; 246:16 L'audience [1] - 3:5 l'audit [9] - 9:11, 22; 10:1; 54:22; 114:24; 115:24; 116:3; 150:9; 218:4 l'audit.. [2] - 115:22 l'auditeur [9] - 15:21; 114:17; 115:11; 213:5; 216:22; 217:9; 218:8; 219:3, 12 l'audition [1] - 52:4 l'automne [1] - 299:16 l'autorisation [2] - 103:22; 158:4 l'autorité [1] - 76:1 l'avant [1] - 286:7 l'avantage [1] - 240:24 l'avis [1] - 103:23 l'avocat [1] - 110:18 l'effet [3] - 179:2; 239:14; 253:14 l'emprunt [1] - 18:11	l'encadrement [1] - 73:5 l'encadré [2] - 18:7; 136:5 l'encontre [1] - 263:1 l'endroit [1] - 31:10 l'enjeu [1] - 151:21 l'enquêter [1] - 283:7 l'enregistrement [1] - 3:19 l'entente [1] - 262:20 l'entourage [1] - 282:24 L'entrepreneur [1] - 19:15 l'entretien [3] - 118:6; 123:16; 134:12 l'enveloppe [2] - 251:21; 258:23 l'envers [2] - 57:6, 10 l'environnement [4] - 27:13; 97:19; 136:5, 15 l'espace [1] - 76:20 l'esprit [3] - 24:10; 151:9; 218:23 l'espèce [1] - 96:23 l'essai [1] - 101:1 l'essayer [1] - 156:18 l'estimation [1] - 113:24 l'exactitude [1] - 226:14 l'exclusion [1] - 240:25 l'exercice [5] - 87:1; 100:17; 119:20; 124:23 l'existence [1] - 224:24 l'expertise [1] - 185:7 l'expertise.. [1] - 202:10 l'explication [1] - 99:11 l'explique [1] - 306:3 l'exploitation [8] - 46:22; 135:8; 156:9; 159:16; 185:5; 189:7; 279:8 l'externe [2] - 295:20; 299:4 l'extérieur [3] - 145:17; 151:23; 217:8 l'exécution [4] - 72:20, 24-25; 287:4 l'heure.. [1] - 220:22 l'histoire [4] - 69:9; 79:12; 276:9; 289:14 l'historique [1] - 276:8 l'identification [1] - 216:14 l'idée [10] - 6:17; 72:14; 81:10, 13; 85:19;	94:22; 155:13; 185:2, 25; 295:15 l'illustrer [1] - 52:16 l'illustrez [1] - 86:3 l'image [3] - 60:23; 68:14; 183:24 L'image.. [1] - 184:2 l'immatriculation [13] - 60:20; 70:15; 71:3; 72:10; 85:19, 25; 88:18; 90:7; 91:4; 96:6; 200:12; 285:18; 286:22 l'immobilisation [2] - 19:3, 14 l'impact [9] - 41:22; 172:6; 178:20; 181:7; 243:21; 256:15; 262:4; 280:22; 292:18 l'impartialité [1] - 219:4 l'implantation [1] - 159:14 l'importance [7] - 95:20; 146:8; 147:10; 193:5; 204:1; 286:11; 299:14 l'importance.. [1] - 182:17 l'imputabilité [1] - 297:21 l'incidence [3] - 211:15; 280:5; 281:24 l'incompréhension [1] - 117:6 l'indemnisation [4] - 200:17; 201:21; 286:4; 287:2 l'indemnité [1] - 48:1 l'industrie [4] - 33:15; 177:17; 208:19; 229:2 l'indépendance [1] - 282:22 l'infonuagique [1] - 186:3 l'information [33] - 7:18; 8:2; 9:22; 11:21; 13:14; 28:5; 29:25; 31:19; 32:2, 6, 22; 34:1; 39:4; 41:19; 42:9; 50:4; 68:15; 103:5; 107:13; 109:20, 22; 110:20; 144:15; 145:16; 172:21; 214:12; 216:12; 278:2; 282:3; 302:24 L'information [1] - 293:1 l'informatique [1] - 246:23
--	---	---	---	---

l'innovation [2] - 42:16; 143:24 l'inscrire [1] - 112:17 l'insistance [1] - 174:18 l'instance [1] - 288:21 l'instant [1] - 249:25 l'intelligence [1] - 188:19 l'intention [1] - 259:21 l'interne [10] - 42:2, 12; 77:14, 22; 146:21; 294:20; 295:19-21; 299:3 l'interprétation [2] - 259:9 l'intégr. [1] - 194:9 l'intégrateur [2] - 159:7; 177:21 l'intégration [7] - 155:25; 174:24; 175:2, 7; 194:10, 25; 228:4 l'intérieur [23] - 17:6; 28:3; 37:23; 43:22; 78:8; 93:5; 116:1; 135:4; 137:5, 11, 24; 142:21; 144:10; 149:9; 151:4; 202:21; 253:9; 282:7; 287:22; 288:16, 19; 292:2, 6 l'investissement [6] - 64:12; 83:4; 118:20; 121:3; 132:24; 205:6 l'objectif [3] - 200:20; 248:18; 290:8 L'objectif [1] - 56:24 l'objet [6] - 114:5; 131:2; 189:16, 20; 245:17; 278:18 l'occasion [2] - 21:4; 111:13 l'oeil [1] - 205:3 l'oeuvre [1] - 297:24 l'opinion [1] - 55:14 l'opportunité [1] - 42:11 l'opposé [1] - 80:20 l'optimisation [3] - 178:2; 199:9; 258:20 l'option [1] - 79:24 l'opération [1] - 16:24 l'opérationnel [1] - 110:16 l'orange [1] - 195:5 l'ordre [5] - 8:19; 9:23; 96:13; 109:5; 119:14 l'organisation [25] - 29:23; 34:4, 6, 18; 37:24; 38:10; 62:1; 94:12; 142:11; 144:13;	149:9; 150:16; 151:23; 155:12; 283:7; 286:18; 287:16; 288:13; 292:4, 6, 20; 295:24; 296:9; 298:12 L'orientation [1] - 112:5 L'outil [1] - 302:24 l'unité [1] - 66:4 l'Université [2] - 8:16; 9:18 l'UQTR [1] - 9:7 l'usage [1] - 24:2 l'utilisation [3] - 105:1, 10; 280:6 l'écart [10] - 177:24; 178:20; 197:23; 227:22; 239:16; 240:9; 241:5, 13; 242:9; 264:2 l'échéancier [1] - 130:8 l'économie [1] - 251:24 l'éditeur [7] - 96:11; 99:9; 159:6; 182:18; 197:18; 300:24 l'égard [1] - 162:15 l'élaboration [2] - 9:24; 282:2 l'élaborer [2] - 211:9, 11 l'élargir [1] - 81:25 l'élément [4] - 158:19; 178:3; 189:8; 195:5 l'émission [1] - 46:7 l'épicerie. [1] - 19:5 l'époque [6] - 8:20; 41:16; 52:23; 76:3; 125:7 l'équilibre [1] - 111:15 l'équipe [14] - 6:5, 8; 129:12; 144:14; 150:23; 209:15; 262:2; 271:12; 280:16; 292:21; 293:1; 295:20; 297:4; 298:8 L'équipe [1] - 302:11 l'équivalent [4] - 19:4, 10; 87:14; 163:14 l'établissement [1] - 44:17 l'étape [18] - 160:18; 174:10; 175:15; 177:7; 193:8; 213:13; 217:5; 230:19; 231:22; 232:1; 233:6; 235:3; 236:23; 237:10; 240:6; 269:8 l'état [14] - 31:24; 32:1, 3, 7; 57:25; 79:2; 91:7; 102:3; 145:10, 16; 146:8; 147:11, 19	l'éthique [1] - 219:4 l'étude [1] - 279:13 l'évaluation [7] - 54:9; 101:9; 102:25; 114:7; 129:14; 137:6; 211:17 l'évolution [5] - 26:20; 30:21; 75:2; 118:6; 271:24 L0 [17] - 230:18; 232:12, 17; 279:16; 281:6; 284:25; 286:6; 287:7; 288:8, 12; 293:4; 294:10; 296:3; 300:8; 302:4; 303:10; 305:7 L1 [7] - 14:14; 204:19; 281:6; 285:4, 10; 286:16; 306:23 L2 [10] - 71:4; 166:16; 204:19; 230:18; 232:12, 18; 281:7; 285:16, 22; 286:6 L3 [5] - 285:5; 286:3, 5, 8, 25 Lacroix [2] - 195:15; 256:7 laisait [1] - 160:20 laisser [5] - 7:4; 175:6; 203:21; 248:13 laisser. [1] - 264:4 laisserais [1] - 219:21 laissé [3] - 181:21; 191:8; 247:21 lance [1] - 86:25 lancement [1] - 71:8 lancer [5] - 23:7; 149:17; 162:3; 182:22; 285:22 lances [1] - 182:25 lancés [1] - 158:9 langage [1] - 302:11 Langlois [2] - 3:24; 4:2 LAPRISE [1] - 3:22 Laprise [1] - 3:24 laps [1] - 27:19 large [4] - 13:16; 14:2; 82:20; 240:2 larges [2] - 82:9; 274:17 latitude [1] - 136:12 LCOP [3] - 38:17; 214:18 leadership [1] - 124:6 Lean [1] - 290:4 lecture [1] - 108:4 Legacy [2] - 298:5, 11 LESQUELS [1] - 4:24 lettre [2] - 81:25; 224:3 lettres [1] - 129:3 lever [1] - 171:9	LGRI [9] - 38:19, 23; 39:2, 18; 40:16; 41:12; 75:9 LGS [46] - 170:12; 177:13; 178:4, 7, 16; 179:4; 194:4, 24; 195:6, 14; 196:13, 15; 200:24; 202:24; 206:17; 230:14, 16; 231:23; 232:4, 14; 233:4, 15; 235:2; 236:23; 238:21, 25; 240:5, 19, 23; 241:11; 243:3, 7; 246:3; 247:23; 251:2, 6; 256:2, 6; 258:9; 264:10; 270:7; 284:10; 295:8; 304:10; 305:6 LGS-IBM [7] - 240:5, 19; 251:2, 6; 258:9; 284:10; 295:8 LGS. [2] - 203:9; 284:10 liberté [1] - 191:7 libre [1] - 217:1 libéral [1] - 27:5 licences [8] - 101:14, 16; 153:23, 25; 154:1, 8; 240:4; 259:2 licorne [1] - 100:4 lien [12] - 26:22; 41:11; 89:7; 104:5; 112:2, 4; 126:15; 146:13; 148:12; 169:16; 244:21; 299:22 liens [6] - 25:4; 52:6; 224:11; 277:10; 282:9 lieu [5] - 17:15; 75:25; 104:11; 253:22; 279:16 ligne [32] - 17:17; 31:2, 23, 25; 32:3; 58:8; 62:5; 92:15; 107:20; 114:12, 15-17; 116:13, 16, 21; 117:11; 119:19; 148:6; 201:25; 220:18; 237:9; 258:6; 270:16; 274:13; 278:3; 298:2; 301:17; 306:3 lignes [10] - 35:22; 37:24; 58:6; 107:7; 116:12; 117:9; 121:7; 141:14; 143:8 limite [1] - 138:3 limiter [2] - 83:3; 211:19 limites [2] - 217:13, 23 limité [1] - 141:11 limitée [5] - 13:25; 62:9, 20; 141:10; 251:22	liquidités [3] - 18:10; 19:22 lire [5] - 66:24; 118:13; 183:5; 217:14; 230:10 liste [4] - 102:2; 278:18; 281:17; 282:19 liste. [1] - 21:14 lit [2] - 94:13; 162:14 livrable [4] - 288:9, 13; 293:18; 294:10 livrables [2] - 141:17; 169:19 livrage [1] - 305:5 livraison [39] - 14:14; 19:15, 17-18, 22; 134:9; 154:18; 159:15; 160:22; 178:14; 181:3; 185:3; 200:9; 204:2, 5-7, 14-15; 206:4, 14-15; 226:4; 230:18; 236:15; 269:16; 285:8, 10; 286:21; 287:1; 304:3; 305:1; 306:2 livraison-là [1] - 226:4 livraison. [1] - 287:3 livraisons [12] - 180:10; 193:2; 202:17, 20-21; 203:24; 226:3; 232:17; 267:5; 269:15; 284:22; 286:12 livrait [1] - 159:15 livre [4] - 100:4; 121:5; 248:22 livrer [3] - 17:13; 154:19, 22 livrés [1] - 59:16 lié [3] - 31:24; 123:18; 176:21 liés [4] - 24:2; 72:9; 122:13; 175:22 localisation [1] - 261:10 locaux [2] - 123:15; 268:17 logiciel [5] - 13:7; 58:15; 93:4; 176:9; 204:9 logicielle [1] - 155:21 logiciels [16] - 65:23; 66:19, 24; 85:12; 89:4; 134:13; 155:20; 258:20, 22; 259:18; 260:2; 263:20; 264:25; 265:3, 8; 285:16 logiciels-là [1] - 265:8 logique [1] - 83:12 logo [3] - 12:19, 22; 15:17 logos [1] - 88:6
---	---	---	---	--

loi ^[14] - 24:7; 25:11; 26:16; 41:16; 46:11; 75:11, 15; 149:12; 159:21; 194:14; 218:23; 263:13; 270:16 Loi ^[11] - 25:8, 23, 25; 26:5; 29:16; 31:5; 50:1; 136:8; 138:1; 214:15 loi-là ^[2] - 26:16; 75:11 loin ^[19] - 80:20; 83:5; 85:17; 86:12; 125:11; 128:7; 129:22; 133:20; 157:19; 159:8; 167:1; 178:12; 180:5; 229:3; 233:9; 236:19; 271:10; 300:15 lois ^[6] - 24:3; 25:18, 21; 26:1; 39:2; 194:11 lois-là ^[1] - 26:1 long ^[13] - 11:11; 13:2; 16:21; 20:10; 80:2; 134:17; 139:3; 144:11; 146:4; 163:4; 172:24; 297:10; 302:3 longs ^[1] - 139:18 longue ^[2] - 79:25; 80:1 longues ^[1] - 165:13 lot ^[3] - 202:22; 293:18 lots ^[3] - 202:25; 203:2 Louise ^[1] - 223:5 lucratif ^[1] - 45:25 lumière ^[13] - 6:16; 10:15; 11:23; 37:19; 77:11; 78:4, 10; 94:2, 5; 95:11; 117:15; 153:3; 170:9 lunch ^[2] - 153:9; 171:3 lunettes ^[1] - 284:18 légal ^[1] - 84:25 légaux ^[2] - 45:13; 56:14 léger ^[2] - 88:7; 291:6 légers ^[2] - 121:9; 190:3 légitime ^[1] - 149:8 légère ^[1] - 200:16 légèrement ^[1] - 200:24 Lépinay ^[9] - 54:14; 124:22; 129:12; 131:4, 9, 11, 14; 225:11; 271:12 Lépine ^[5] - 41:12; 146:14; 176:14; 215:2; 257:22 Léveillé ^[2] - 82:21	M m'adapter ^[1] - 65:23 m'ajoute ^[1] - 19:25 m'amener ^[1] - 139:11 m'amuse ^[1] - 290:17 m'avancer ^[1] - 294:21 m'étendrai ^[1] - 38:18 machin ^[1] - 208:23 macros ^[1] - 207:14 madame.. ^[1] - 264:22 mai ^[5] - 35:20; 274:8; 275:2, 14; 276:10 maigre ^[1] - 56:23 main ^[2] - 155:11; 181:25 mains ^[3] - 39:8; 110:15; 149:10 maintenance ^[1] - 14:7 maintenir ^[5] - 109:2; 111:6; 118:16; 120:1; 180:15 maintienne ^[1] - 163:13 maison ^[9] - 12:3; 19:11; 59:13; 65:4; 84:16; 90:11; 93:6; 102:15; 198:21 majeur ^[5] - 60:12; 61:18; 180:13; 181:7; 295:21 majeure ^[1] - 186:7 majeurs ^[2] - 94:16; 103:17 majorer ^[1] - 242:22 majorité ^[1] - 121:1 majoré ^[1] - 191:1 mal ^[9] - 35:8; 38:25; 63:19; 71:4; 90:23; 91:7; 123:16; 174:2 Malenfant ^[11] - 37:15; 44:10; 72:18; 76:3; 79:1, 23; 81:10; 82:25; 150:24; 282:6, 25 Malette ^[4] - 191:23; 217:13; 223:6; 225:1 Man ^[1] - 191:14 management ^[1] - 9:21 mandat ^[21] - 6:8; 22:24; 23:10; 24:5; 51:24; 78:25; 81:12; 114:11, 20-21; 115:5, 9, 15, 19; 117:6; 146:19; 213:5; 217:12; 225:16; 289:19 mandat-là ^[1] - 115:6 mandataire ^[9] - 45:6; 51:25; 52:9, 13; 53:1; 54:8; 122:7; 125:15 mandataires ^[1] - 123:5	mandats ^[7] - 15:22; 29:10; 43:3, 5; 114:5; 289:17 mandaté ^[1] - 129:24 manifeste ^[1] - 290:13 manière ^[2] - 83:3; 206:11 manque ^[9] - 18:9; 81:7; 144:24; 148:13; 212:13; 221:1; 288:12; 293:23 manuels ^[1] - 63:13 marche ^[5] - 63:4, 12; 67:22; 88:18; 172:16 marquent ^[1] - 183:10 marchera ^[1] - 88:23 marché ^[16] - 58:17; 60:4; 73:17; 101:23; 102:3; 167:13; 168:7, 15, 18; 169:2, 5; 170:10; 172:6; 175:6; 247:25; 257:1 marché.. ^[1] - 170:19 marginal ^[1] - 123:19 marginiaux ^[2] - 122:19, 21 MARIE ^[433] - 3:20; 4:19; 5:4, 8, 13, 17, 21; 6:1; 7:3, 8, 24; 8:11; 9:3; 10:6; 11:10, 16; 12:13, 18; 14:11, 20, 24; 16:1, 12; 19:1, 8, 20; 20:4, 15, 20, 24; 21:17, 21; 22:1, 7, 13, 18; 25:2; 26:3, 9, 14; 28:7, 13, 17, 21; 29:1, 15; 30:3, 7, 13, 18; 33:3; 35:13; 36:4, 8, 12, 16, 21; 37:1, 6, 10; 41:2; 44:8, 15, 22; 45:1; 47:18, 22; 48:15, 20, 24; 49:3; 50:10; 51:15, 19; 52:21; 53:4, 16; 54:5; 55:7; 56:3; 57:17; 58:21; 59:1, 5; 62:12; 65:18; 66:9, 14; 69:2, 6; 72:12; 73:4, 16; 74:5, 12; 75:1; 76:4, 12; 77:5; 78:12, 23; 79:5; 81:8; 84:2; 86:2, 23; 87:5, 9, 20; 89:20; 90:15, 20; 91:10; 93:20; 94:1, 15, 22; 99:1; 100:9, 14; 103:3; 106:1, 5, 9, 13, 17; 109:8, 12, 24; 110:5; 111:12, 21;	112:12, 19; 114:1, 9; 115:14, 23; 116:10; 117:3, 13; 120:10, 17; 121:18; 122:18; 124:1, 5, 10, 14, 20; 127:3, 14; 128:1, 8, 16, 18, 23; 129:1, 8; 130:2, 19; 131:1; 132:6, 11; 133:12, 14, 16, 22, 24; 134:4; 135:9, 19, 21; 136:4; 138:5, 10, 14, 19; 139:7, 13, 23; 140:3, 9, 15, 19; 144:3; 146:6, 12; 147:5, 9; 148:7, 11, 17; 149:22; 150:2, 8; 151:6, 20; 152:4, 11, 19, 23; 155:3; 157:1, 5, 11, 16, 20; 158:20, 24; 160:9, 16; 161:1, 6, 11; 163:16, 23; 164:3, 15, 19; 165:1, 8, 15, 20; 166:3, 13, 24; 167:5, 11, 20; 170:7, 22; 171:1, 6, 18, 22; 172:4; 173:1; 174:6; 175:12; 176:12, 17; 177:1, 6; 178:17, 22; 179:1, 9, 14, 19; 180:18; 181:5, 10, 15; 182:13; 183:12, 23; 184:3; 186:11, 19, 23; 187:8; 189:10, 24; 190:4, 8, 16, 21; 192:9, 13; 193:18; 195:10; 196:1, 5, 21; 197:7, 11, 15; 198:16, 20; 199:3, 8, 18, 23; 200:5; 201:1, 5; 202:2, 9, 14; 203:7, 12, 17; 206:16; 207:1; 209:2, 8, 14, 20; 210:1, 10; 211:1, 10; 212:3, 7, 12, 16; 214:20, 24; 215:5, 14, 19; 216:1, 6; 217:15; 218:15, 22; 219:16, 23; 222:7, 13, 17, 22; 223:8, 14, 18; 224:15; 225:14; 227:2, 9, 15; 230:1, 6; 231:10, 14; 233:23; 234:3, 11, 16; 235:11, 20; 236:1; 239:13, 20; 241:18, 22; 242:3, 8; 243:14, 19; 244:3, 7, 15, 20; 246:8, 13; 247:1, 5, 9, 13, 17; 250:6, 10; 255:24; 256:19; 257:4, 12, 17,	21; 258:4; 260:3, 8; 261:17, 22; 262:6; 265:24; 266:3, 12, 16; 267:17; 268:4; 269:2; 270:4, 18, 24; 271:3, 7, 13, 19; 272:3; 273:10, 16, 20; 275:10; 278:9, 16; 279:1, 11; 280:10; 281:13; 283:21; 284:19; 286:9; 287:5; 291:7, 13, 19; 293:14, 21; 295:3, 7; 296:15, 19; 297:1; 298:13; 300:2, 7; 301:21; 302:14; 303:9, 17, 23; 305:10, 16, 20; 306:20 Marie ^[3] - 3:21; 11:1; 128:6 MARIE-CLAUDE ^[416] - 3:20; 5:4, 8, 13, 17, 21; 6:1; 7:3, 8, 24; 8:11; 9:3; 10:6; 11:10, 16; 12:13, 18; 14:11, 20, 24; 16:1, 12; 19:1, 8, 20; 20:4, 15, 20, 24; 21:17, 21; 22:1, 7, 13, 18; 25:2; 26:3, 9, 14; 28:7, 13, 17, 21; 29:1, 15; 30:3, 7, 13, 18; 33:3; 35:13; 36:4, 8, 12, 16, 21; 37:1, 6, 10; 41:2; 44:8, 15, 22; 45:1; 47:18, 22; 48:15, 20, 24; 49:3; 50:10; 51:15, 19; 52:21; 53:4, 16; 54:5; 55:7; 56:3; 57:17; 58:21; 59:1, 5; 62:12; 65:18; 66:9, 14; 69:2, 6, 22; 71:23; 72:4, 16; 74:5, 12, 17; 75:1; 76:4, 12; 77:5; 78:12, 23; 79:5; 81:8; 84:2; 86:2, 23; 87:5, 9, 20; 89:20; 90:15, 20; 91:10; 93:20; 94:1; 95:7; 97:15; 98:4, 10, 15, 22; 99:1; 100:9, 14; 103:3; 106:1, 5, 9, 13, 17; 109:8, 12, 24; 110:5; 111:12, 21; 112:12, 19; 114:1; 115:14; 116:10; 117:13; 120:10, 17; 121:18; 122:18; 124:1, 5, 10, 14, 20; 127:3, 14; 128:1, 16, 23; 129:8; 130:2, 19; 131:1; 132:6; 133:12,

16, 24; 135:9, 21; 138:5, 10, 14, 19; 139:7, 13, 23; 140:3, 9, 15, 19; 144:3; 146:6, 12; 147:5, 9; 148:7, 11, 17; 149:22; 150:2, 8; 151:6, 20; 152:4, 11, 19, 23; 155:3; 157:1, 5, 11, 16, 20; 158:20, 24; 160:9, 16; 161:1, 6, 11; 163:16, 23; 164:3, 15, 19; 165:1, 8, 15, 20; 166:3, 13, 24; 167:5, 11, 20; 170:7, 22; 171:1, 6, 18, 22; 172:4; 173:1; 174:6; 175:12; 176:12, 17; 177:1, 6; 178:17, 22; 179:1, 9, 14, 19; 180:18; 181:5, 10, 15; 182:13; 183:12, 23; 184:3; 186:11, 19, 23; 187:8; 189:10, 24; 190:4, 8, 16, 21; 192:9, 13; 193:18; 195:10; 196:1, 5, 21; 197:7, 11, 15; 198:16, 20; 199:3, 8, 18, 23; 200:5; 201:1, 5; 202:2, 9, 14; 203:7, 12, 17; 206:16; 207:1; 209:2, 8, 14, 20; 210:1, 10; 211:1, 10; 212:3, 7, 12, 16; 214:20, 24; 215:5, 14, 19; 216:1, 6; 217:15; 218:15, 22; 219:16, 23; 222:7, 13, 17, 22; 223:8, 14, 18; 224:15; 225:14; 227:2, 9, 15; 230:1, 6; 231:10, 14; 233:23; 234:3, 11, 16; 235:11, 20; 236:1; 239:13, 20; 241:18, 22; 242:3, 8; 243:14, 19; 244:3, 7, 15, 20; 246:8, 13; 247:1, 5, 9, 13, 17; 250:6, 10; 255:24; 256:19; 257:4, 12, 17, 21; 258:4; 260:3, 8; 261:17, 22; 265:24; 266:3, 12, 16; 267:17; 268:4; 269:2; 270:4, 18, 24; 271:3, 7, 13, 19; 272:3; 273:10, 16, 20; 275:10; 278:9, 16; 279:1; 280:10; 283:21; 284:19; 286:9; 287:5;	291:7, 13, 19; 293:14, 21; 295:3, 7; 296:15, 19; 297:1; 298:13; 300:2, 7; 301:21; 302:14; 303:9, 17, 23; 305:10, 16, 20; 306:20 Marie-Claude [1] - 3:21 MARIE-SYLVE [17] - 4:19; 45:11; 114:9; 115:23; 117:3; 128:8, 18; 129:1; 132:11; 133:14, 22; 134:4; 135:19; 136:4; 262:6; 279:11; 281:13 Marie-Sylvie [2] - 11:1; 128:6 Marois [1] - 224:13 marquant [1] - 42:7 marquants [1] - 40:24 mars [1] - 78:2 match [2] - 95:4; 158:10 mathématique [1] - 250:1 mathématiques [2] - 8:5 matin [6] - 3:8; 4:7, 10; 5:14; 127:11; 280:13 matière [8] - 75:21; 76:1; 77:19; 80:10; 114:13; 196:10; 204:5; 263:6 matriciel [1] - 141:12 mature [1] - 39:3 matérialiser [11] - 121:4, 8, 11; 212:1; 213:16; 214:18; 226:4; 252:14, 16; 276:14 matérialisé [3] - 184:10; 224:22; 232:24 matérialisées [1] - 184:6 matérialisés [1] - 137:22 matériel [5] - 101:16, 20; 123:16; 187:22; 204:9 mauvais [1] - 249:18 mauvaise [1] - 248:9 mauve [3] - 119:25; 192:2; 241:23 mauve-violet [1] - 119:25 mauves [1] - 256:12 MAXIME [1] - 4:6 Maxime [1] - 4:7 maximum [2] - 137:1; 252:23 maître [13] - 5:3, 16; 27:12; 41:12; 146:14;	168:21; 176:14; 215:2; 224:13; 257:22; 265:22; 297:18 maîtrise [10] - 8:6; 9:10; 65:5; 101:6; 114:12; 116:12; 141:19; 142:1; 201:18; 248:9 maîtriser [3] - 73:22; 248:16 maîtrisée [2] - 213:10; 280:24 MCN [1] - 78:14 meilleur [5] - 68:7; 99:13; 158:10; 191:9; 226:24 meilleure [2] - 97:12; 177:23 membre [1] - 219:9 membres [5] - 29:10; 110:21; 219:5; 258:2; 282:22 menace [2] - 59:9, 14 mener [2] - 150:24; 217:7 mention [2] - 54:18; 99:8 mentionner [6] - 59:4; 98:19; 166:11; 174:14; 288:7, 16 mentionné [13] - 10:12; 54:7; 69:12; 72:17; 75:14; 83:16; 129:10; 140:24; 161:8; 215:2; 216:22; 234:22; 302:25 mentionnées.. [1] - 111:7 mentionnés.. [1] - 215:1 menu [1] - 262:8 mené [4] - 7:21; 100:17; 124:22; 185:14 message [2] - 90:12; 256:9 message-là [1] - 90:12 mesure [21] - 17:12; 18:4; 62:17; 75:20; 109:14; 129:19; 147:12; 149:6; 155:25; 169:20; 185:7; 186:8, 17; 201:15; 237:25; 238:15; 249:22; 250:15; 284:1; 294:8 mesurer [3] - 220:10; 256:14; 304:19 mesures [4] - 211:16, 22; 282:9; 299:25 mesuré [1] - 305:4 met [16] - 13:25; 32:13;	39:11; 57:7; 63:24; 65:11; 105:18; 143:25; 162:20; 183:7; 185:18; 282:17; 285:14-16; 302:4 mettait.. [1] - 48:23 meuble [2] - 183:4 Mi [1] - 265:25 mi [2] - 266:7 Mi-juin [1] - 265:25 mi-juin [2] - 266:7 microajustements [1] - 88:4 midi [5] - 171:15; 244:10, 22; 246:9, 24 milieu [2] - 34:22; 61:20 milliers [4] - 66:15, 20; 209:9 million [2] - 102:21, 23 millions [86] - 40:18; 47:4; 50:7; 57:15; 62:19; 64:10, 18, 20; 65:2; 73:13; 99:24; 100:21; 101:15, 18, 20-21; 102:6; 118:21, 24; 119:14; 126:10; 135:6; 149:13; 169:12; 206:14; 236:24; 237:1, 13, 16; 239:5, 12; 240:6, 8, 10, 16, 20, 22, 25; 241:6, 11; 243:9; 263:18, 20, 22, 25; 264:2, 9, 13, 16, 18, 25; 265:2, 17-18; 266:22; 268:20; 269:6; 270:3, 25; 272:10, 16, 19-20; 274:2, 4, 9, 21-23, 25; 276:2; 277:21; 280:6; 284:12; 304:13 millions-là.. [1] - 270:25 mineur [1] - 50:5 minimalement [1] - 76:23 minimiser [1] - 198:5 minimum [1] - 29:18 ministre [1] - 77:2 ministres [3] - 27:9, 25; 31:8 ministère [2] - 25:10; 146:18 ministères [5] - 23:3; 27:7; 145:14; 148:1 minutes [7] - 74:16; 138:9, 13; 163:2; 186:10; 246:12; 306:24 miroir [1] - 186:16	mise [19] - 38:17; 65:7; 91:12; 107:22; 130:8; 155:12; 159:12; 175:22; 176:3; 185:22; 192:24; 193:3; 194:13; 227:23; 269:8; 297:22; 302:2; 306:15 mise.. [1] - 176:3 mises [1] - 66:1 mission [7] - 23:18, 20, 24; 24:20; 45:15, 17; 49:9 missions [4] - 46:6, 21; 70:24; 218:6 misère [3] - 73:20; 246:22 mitiger [1] - 229:17 mix [1] - 238:9 Mme [159] - 4:19, 22; 7:13; 9:5; 10:17; 11:14; 15:6; 16:10, 15; 19:6, 12; 20:2; 23:22; 25:6; 26:7, 12; 27:1; 28:11, 15, 19, 23; 29:3, 17; 30:5, 9, 16; 31:1; 33:13; 35:17; 36:6, 10, 14, 19, 23; 37:4, 8, 20; 42:5; 44:13, 20, 24; 45:11; 47:20; 48:8, 18, 22; 49:1, 7; 50:15; 51:1, 5, 9; 52:15; 53:2, 8, 22; 54:1, 16; 55:23; 56:10; 75:12; 76:10, 14; 77:7; 79:3, 8; 103:10; 105:7, 11; 106:3, 7, 11, 15, 19; 109:10, 17; 110:3, 9, 22; 111:1, 10, 19, 23; 112:15; 113:1; 114:9; 115:23; 117:3; 128:8, 18; 129:1; 132:11; 133:14, 22; 134:4; 135:19; 136:4; 139:5, 9, 15; 140:1, 7, 13, 17, 21; 144:6; 146:10; 147:3, 7, 14; 148:9, 15; 149:3, 24; 150:6; 151:1, 8, 14; 172:7, 11; 210:7, 12; 211:8, 12; 212:5, 10, 14; 213:1; 214:22; 215:3, 11, 16, 23; 216:4, 8; 217:17; 218:20; 219:1, 20; 262:6; 279:11; 281:13; 287:9; 291:11, 17, 22; 293:19, 24; 295:5, 11; 296:17, 23; 297:5; 298:15; 300:5; 302:5,
---	--	---	---	--

16; 303:15; 305:24 mobilier [2] - 123:16; 268:17 mobilisation [2] - 143:13; 144:14 mobilise [1] - 11:3 mobilisée [1] - 144:9 modalités [8] - 105:21; 113:11; 117:21; 23-24; 155:17; 157:23; 158:5 mode [12] - 141:12, 14; 187:14; 290:20; 291:3; 292:4, 8; 294:2, 4-6, 11 moderne [1] - 63:25 modernes [1] - 65:23 modernisation [5] - 33:9, 17-18; 83:5; 162:19 moderniser [1] - 32:3 modernisé [1] - 38:6 modifications [1] - 262:15 modifier [3] - 115:9; 136:11; 217:1 modifié [1] - 240:13 modo [1] - 192:3 modo.. [1] - 164:23 module [5] - 65:16; 167:25; 168:1 modules [1] - 86:15 modulé [1] - 83:2 modèle [14] - 32:14; 34:15, 22; 35:23; 38:8; 68:24; 88:24; 89:2; 157:15; 182:21; 285:7; 297:22, 25; 304:3 modèle.. [1] - 297:21 modèles [1] - 198:23 moindre [6] - 162:21; 175:25; 176:8; 202:13; 237:24; 251:23 moindres [1] - 132:20 mois [12] - 4:16; 35:19; 76:22; 112:17; 139:20; 140:2; 180:9; 257:16; 262:18; 275:14 mois.. [1] - 139:22 moitié [3] - 7:18; 93:13, 15 moitié-moitié [3] - 89:19; 205:2, 23 moment [73] - 18:10; 19:21; 30:4; 35:25; 36:13; 38:2; 42:22; 43:3; 47:3; 48:17; 49:24; 53:14; 56:13, 15; 58:1; 59:10; 64:5; 74:4, 14; 79:22; 80:11;	81:2; 82:22; 89:18; 92:25; 101:6; 102:4; 105:15; 109:18; 113:6; 115:7, 18; 118:21; 119:11; 127:18; 128:9; 129:17; 135:3; 137:23; 138:23; 139:4; 146:25; 147:1; 150:17; 161:3; 169:2; 182:7; 211:13, 20; 226:15, 20; 239:8; 245:20; 250:16; 252:13; 260:16; 263:12; 267:13; 270:9; 271:16; 276:15; 278:1; 279:23; 281:12; 288:24; 290:6; 292:21; 293:10; 294:9, 14; 304:15 moments [1] - 103:6 monde [9] - 22:14; 24:21; 60:14; 62:4; 115:21; 126:13; 169:25; 216:11; 244:23 monolithique [1] - 60:22 monsieur [51] - 8:14; 12:22; 14:25; 15:20; 16:2; 24:9; 35:19; 37:15; 41:13, 23; 44:10; 54:13; 57:19; 58:22; 72:18, 24; 76:3; 78:25; 79:23; 80:7; 81:9; 82:21, 25; 95:9; 103:5; 107:1; 119:4; 129:10; 132:3; 150:20, 23; 153:9; 170:8; 171:24; 173:2; 195:15; 209:23; 229:14; 256:7, 10; 263:16; 280:13; 282:5, 24; 283:22; 291:14; 303:7, 10 Monsieur [24] - 3:14, 23; 5:5; 7:25; 8:12; 11:20; 12:25; 20:8; 41:3; 55:8; 69:24; 72:22; 78:13; 146:14; 151:21; 161:2; 171:2; 248:4; 250:5; 258:14; 284:4; 300:8; 303:18; 306:21 monsieur.. [1] - 132:2 montait [2] - 185:7; 293:1 montant [5] - 126:14; 205:19; 254:7, 24; 268:10 monte [3] - 109:14, 19; 113:4	montraient [1] - 203:25 montrait [1] - 22:20 montrant [1] - 110:7 montre [5] - 26:20; 82:15; 169:3; 173:8; 196:9 montrent [1] - 231:22 montrez [1] - 271:24 montré [4] - 96:5; 103:5; 157:22; 270:19 montée [1] - 238:24 monétaire [1] - 233:18 morceau [4] - 142:8; 178:14; 231:5; 264:20 morceau-là [1] - 142:8 morceaux [7] - 13:12; 232:13, 18; 301:9, 14 mort [2] - 172:18; 294:9 morte [1] - 81:25 morts [1] - 27:22 mot [4] - 35:6; 142:9; 151:3; 297:15 mots [4] - 14:6; 15:12; 105:4; 212:17 mots-clés [1] - 14:6 mots.. [2] - 140:12; 212:4 mou [1] - 173:22 mouvement [4] - 27:3, 15, 18; 29:6 mouvements.. [1] - 30:15 moyen [3] - 61:3; 92:9; 207:18 moyenne [14] - 33:21; 91:24; 92:21; 96:14, 16, 18; 97:6; 98:1, 8; 107:6, 10, 18; 123:3; 162:1 multidisciplinaire [1] - 56:6 multiplicateur [1] - 208:7 multiplications [2] - 208:12; 226:13 multiplier [1] - 200:15 municipales [1] - 10:3 municipalités [1] - 81:21 mutualisé [1] - 264:14 mâcher [1] - 214:12 mâchouille [1] - 188:21 mâchouiller [1] - 208:11 mécanique [2] - 52:17; 173:17 mécanisme [3] - 10:22; 226:5; 287:13	mécanismes [8] - 10:23; 15:23; 28:4; 211:18; 282:1; 283:19; 287:20, 22 méconnaissance [1] - 117:5 médical [2] - 92:20; 95:3 mégaprojet [8] - 137:9, 15; 140:10; 212:19, 22; 213:8; 214:7 mélange [1] - 238:3 mémoire [3] - 27:21; 29:14; 181:23 mémoire.. [1] - 27:21 métaprojet [1] - 140:11 méthodologie [12] - 137:12; 182:17, 21; 187:3; 189:18; 211:7; 290:6, 13; 300:23 méthodologies [2] - 187:6, 9 mêlé [1] - 289:8	287:10, 14; 288:12; 289:2, 16, 18; 291:6; 299:7, 13; 304:22 niveaux [18] - 69:19; 87:18, 25; 92:8, 23; 93:1, 8; 95:23; 99:6; 162:10, 12; 164:5; 166:1; 207:18; 229:15; 236:16 noir [4] - 92:17, 25; 93:10, 16 nom [4] - 68:15; 72:8; 85:8; 261:3 nombre [20] - 27:9, 24; 52:11; 118:6; 123:13, 18; 141:10; 173:3, 8, 16; 174:3; 196:10; 197:19; 198:5; 207:6; 217:22; 218:12; 238:6; 258:22 nombreux [1] - 119:2 nommer [1] - 151:24 nommé [1] - 191:24 nommées [1] - 230:15 nommés [3] - 274:14, 18; 288:18 noms [1] - 59:4 non-négligeable [1] - 126:2 non-respect [1] - 281:18 normal [5] - 29:9; 109:13, 18; 121:2; 173:10 Notatif [1] - 298:16 norme [3] - 48:13; 55:9; 150:25 normes [6] - 45:24; 48:11, 25; 108:22; 218:6, 9 normé [1] - 142:20 notait [1] - 219:12 note [12] - 136:13; 218:17; 226:21; 242:16, 20-21, 24; 269:3, 6; 273:24; 283:25; 293:5 noter [4] - 41:20; 160:19; 173:25; 184:7 notes [6] - 94:13; 219:3, 6; 267:12; 283:10; 297:21 notion [10] - 26:4; 68:20; 69:8; 105:2; 107:10; 116:3; 134:1; 189:2; 261:6; 293:8 notion-là [3] - 69:8; 105:2; 116:3 notions [1] - 15:12
---	---	---	---	--

noté [2] - 130:4; 302:1 noté.. [1] - 172:12 notée [1] - 293:9 nourrir [1] - 292:13 nourrit [1] - 209:18 nouveau [11] - 43:1; 68:10, 23; 113:15; 141:24; 142:25; 150:11; 163:3; 232:25; 248:7 nouveau.. [1] - 167:8 nouveauté [8] - 11:5; 136:24; 141:17; 146:4; 213:10; 248:8; 256:14, 22 nouveautés [14] - 136:1, 16; 137:7, 11; 138:20, 25; 139:11, 17; 141:6; 143:2; 146:3; 153:12 nouveautés.. [2] - 138:25; 157:8 nouveaux [8] - 40:4; 63:25; 66:19; 70:17; 229:16; 260:25; 261:5; 301:14 nouvel [1] - 247:4 nouvelle [14] - 32:11; 38:22; 115:10, 17; 141:19; 150:5; 155:4; 163:9; 168:13; 182:4; 259:22, 25; 284:8; 301:7 nouvelles [6] - 61:6; 63:4; 66:2; 67:22; 122:25; 168:17 novembre [1] - 302:9 nuît [1] - 5:16 nul [5] - 248:14; 255:3, 6, 8 nulle [1] - 275:23 numérique [11] - 33:11; 34:10, 13, 16; 93:12; 146:22; 147:17, 22 numéro [1] - 112:5 nébuleux [1] - 268:12 nébuleux.. [1] - 268:11 nécessaire [1] - 155:14 nécessaires [1] - 104:1 nécessitait [1] - 39:23 nécessitent [1] - 88:9 négatif [2] - 57:9; 249:14 négatives [1] - 211:20 négligeable [2] - 126:2; 173:16 négligente [1] - 280:12 négligents [1] - 280:8 négociation [7] - 260:5;	262:5; 264:21; 269:9; 283:18; 284:2 négociation-là [1] - 260:5 négociations [5] - 258:13, 15, 19; 263:2; 269:24 négociier [1] - 40:3 névralgique [1] - 213:11	opposée [1] - 203:6 opposés [1] - 80:19 optimiste [1] - 97:5 optimisé [2] - 68:9; 197:24 optimisés [1] - 162:17 option [3] - 155:16; 249:17; 286:6 optique [1] - 39:7 opérationnelles [4] - 31:22; 34:14; 188:21; 289:12 opérationnels [1] - 184:23 opérations [2] - 38:7; 186:14 opérée [1] - 93:12 Oracle [3] - 174:13; 175:15, 18 orange [1] - 87:21 ordinateur [1] - 162:20 ordre [1] - 238:20 ordre-là [1] - 238:20 organisation [14] - 16:17; 17:6; 24:19; 30:22; 43:25; 114:20; 143:20, 22; 145:17; 146:17; 151:22; 168:9; 297:17; 298:3 organisationnelle [12] - 7:15, 22; 33:1, 10; 34:2; 35:7; 36:1; 38:9; 296:7; 297:13, 15 organisations [7] - 10:2; 35:9; 41:9; 116:2; 146:23; 150:11; 295:22 organiser [1] - 180:15 organisme [6] - 8:22; 25:12, 17; 45:23, 25; 123:23 organismes [6] - 26:1; 138:2; 145:14; 148:2; 214:16 organisé [2] - 33:23; 144:18 organisée [1] - 144:16 orientation [1] - 174:15 orientation-là [1] - 174:15 orientations [5] - 30:22; 31:11; 104:5; 112:3, 10 oublie [1] - 129:2 oublier [5] - 85:23; 97:22; 180:21; 231:4; 292:3 oublié [4] - 72:2; 98:19; 165:18; 281:9	outil [4] - 31:21; 83:14; 146:18; 207:13 outil-là [1] - 207:13 outils [4] - 33:19; 38:6; 63:9; 73:22 ouvert [2] - 248:22 ouverte [1] - 3:6 ouvertes [1] - 226:16	P Pac [1] - 191:14 Pac-Man [1] - 191:14 page [10] - 17:1; 28:24; 94:13; 107:8; 192:18; 200:4; 201:4; 259:22, 25; 260:12 pages [3] - 143:16; 160:13; 161:8 paie [3] - 19:23; 72:11; 270:6 paiement [4] - 116:18; 252:5; 254:25 paiement.. [1] - 19:10 pain [2] - 146:17; 249:2 palette [1] - 183:7 panne [1] - 186:7 panélistes [1] - 4:11 papier [1] - 151:7 papiers [1] - 231:4 paquet [5] - 85:9; 154:1; 162:20; 208:15 parade [1] - 139:2 parallèle [11] - 12:3; 55:8; 59:9, 13; 65:20; 66:19; 71:4; 73:8; 101:17; 157:24; 285:21 parallélisme [4] - 24:15; 180:16; 183:16; 203:4 paramètres [1] - 102:9 paramétrage [2] - 93:3, 14 paramétrer [2] - 92:11 paramétrisation [2] - 88:2; 92:16 parcourera [1] - 20:10 pardonnerez [1] - 90:4 pareil [14] - 63:4; 87:15; 102:17; 181:4; 192:21; 208:24; 250:23, 25; 251:14; 253:17; 255:14; 259:24; 276:15 parfait [7] - 30:19; 86:24; 87:15; 129:9; 138:11; 179:20; 273:12 Parfait [84] - 7:2; 9:4;	12:14; 14:12, 21; 16:2, 13; 19:2; 20:5; 21:20, 22; 22:17; 25:3; 26:10; 28:8; 30:14; 33:4; 35:14; 44:9; 49:4; 50:11; 51:18; 53:17; 54:4; 56:2, 4; 62:13; 69:3; 71:24; 72:17; 74:6, 13; 76:5; 89:21; 90:16; 100:10; 103:4; 106:2; 111:13; 114:2; 115:15; 117:14; 124:11; 130:3; 132:7; 135:10; 138:6; 139:14; 144:4; 157:2, 21; 158:21; 160:10; 165:16; 166:14; 167:6; 171:2, 5; 173:2; 174:7; 175:13; 178:18; 182:14; 186:20; 189:11; 190:5, 22; 199:19; 202:3; 212:4; 218:16; 219:17; 222:18; 239:14; 247:2, 16; 278:22; 287:6; 296:16; 298:14; 301:22; 305:21; 306:21 parfaite [1] - 242:21 parlementaire [1] - 132:14 parler [25] - 15:7, 20; 59:10; 62:21; 63:8; 72:15; 76:22; 78:3; 103:18; 120:16; 133:11, 18; 141:23; 162:5; 168:10; 173:21; 175:5; 197:1; 203:22; 211:2; 219:22; 263:17; 264:3; 285:20; 286:2 parlez-nous [1] - 281:10 parlez-nous.. [1] - 167:7 parlé [24] - 13:21; 41:24; 42:14; 43:3; 51:25; 91:15; 115:15; 119:3; 124:22; 127:10; 132:7; 139:16; 144:24; 156:11; 163:19; 188:7, 12; 208:12; 221:16; 247:19; 285:11; 289:22; 298:16 Parmi [1] - 210:18 parmi [1] - 50:3 parole [4] - 171:25; 210:2; 219:6; 262:2 pars [1] - 298:8 part [25] - 11:25; 56:13;
---	--	---	--	--	--

62:4; 109:6; 114:6; 124:7; 126:14; 145:19; 197:22; 200:18; 209:10; 211:3; 220:18; 231:1; 232:24; 241:15; 242:24; 257:1; 267:24; 272:13; 275:23; 277:22; 283:10; 302:10 partage [27] - 49:16; 126:19; 128:19; 136:25; 168:5, 22; 210:23; 244:21; 248:3, 10, 18, 22; 249:13; 250:25; 251:21; 252:21; 253:2; 254:1, 19; 255:19; 256:1, 5; 258:7; 269:25; 270:12; 280:23 Partage [1] - 247:14 partagent [1] - 13:14 partager [3] - 28:5; 252:24 partages [1] - 252:22 partagés [1] - 263:4 partait [3] - 35:25; 178:8; 300:13 partenaire [5] - 89:11; 233:8; 248:25; 251:3; 299:6 partenaire.. [1] - 299:5 partenaires [12] - 85:15; 89:9; 251:25; 298:19, 21-22; 299:9, 15, 20, 23; 300:3 partenariat [6] - 141:24; 154:14; 155:14; 245:21; 266:20; 294:17 partent [1] - 185:12 Parti [2] - 27:4 parti [3] - 27:6; 28:3 participaient [2] - 144:10; 170:14 participantes [1] - 282:11 participation [1] - 143:7 participe [1] - 282:1 participé [1] - 143:15 particularités [2] - 148:3; 156:11 particulier [7] - 54:18; 82:6; 83:24; 94:2; 149:5; 173:24; 176:20 particuliers [1] - 114:6 particulière [2] - 186:2; 210:15 particulières [8] - 55:3; 105:21; 113:12;	117:21, 23; 155:17; 157:22; 158:5 partie [59] - 17:3, 14; 46:23; 70:22, 25; 73:3, 15, 18, 25; 82:18; 87:25; 90:2; 94:22; 97:4, 8, 24; 99:5; 112:9; 119:11; 122:7; 126:18, 23; 135:6; 153:8; 156:4; 158:6; 159:5, 8; 160:12; 175:10; 176:9; 187:3; 191:13; 200:9; 202:7; 213:23; 222:5; 241:19, 21; 250:17; 252:12; 253:4; 269:13; 272:7; 284:16; 286:17; 288:9; 298:24; 301:5; 306:12 partie.. [1] - 160:18 partielle [1] - 306:14 parties [15] - 3:18; 11:2; 22:16; 144:7; 154:25; 155:16; 175:16; 176:19; 258:14; 260:2; 292:16; 294:16 partir [20] - 12:7; 16:23; 32:23; 35:24; 37:22; 46:18; 56:15; 79:21; 129:24; 135:16; 177:22; 182:9; 245:20; 250:16; 264:13; 267:6; 279:22; 281:2; 289:20; 303:4 partis [2] - 27:4; 125:5 partons [1] - 21:22 passage [3] - 9:13; 121:22; 242:20 passé [21] - 25:3; 26:18; 46:5; 62:14; 88:14; 113:10; 115:12; 136:20, 25; 137:21; 153:2; 200:19; 212:8; 229:22; 232:3; 234:12; 264:20; 284:4; 287:7; 300:9; 301:25 passent [2] - 76:21; 88:13 passer [27] - 12:24; 17:2; 20:7; 22:21; 23:8; 58:1; 71:21; 76:25; 79:7; 103:4; 119:15; 138:21; 140:5; 153:6; 167:21; 177:3; 210:8; 234:15; 240:24; 242:17, 22; 262:8, 14; 267:2; 281:4 passif [1] - 30:8 passifs [1] - 46:25 passée [3] - 203:2;	231:23; 238:22 passées [1] - 30:12 passés [5] - 27:25; 195:3; 204:18; 205:5 passés.. [1] - 262:12 pastilles [1] - 306:16 patente [2] - 65:17; 177:17 patience [1] - 273:14 patrimoine [2] - 61:17; 97:24 patrimoniales [1] - 190:18 patte [1] - 113:5 pause [14] - 69:21, 24; 72:22; 74:14, 16; 78:24; 79:11; 97:17; 171:3; 244:9, 22-23; 246:9, 12 Pause [1] - 171:9 payables [1] - 47:13 payer [7] - 19:4, 10, 22, 24; 45:19; 242:19; 250:22 payé [6] - 226:6; 250:21; 254:7, 24; 255:6; 264:18 PCD [7] - 29:8; 76:1; 77:2; 78:10; 104:18; 117:8; 143:12 PDF [1] - 65:25 peine [4] - 49:11; 198:14; 290:19; 302:12 Pelletier [1] - 132:4 pencher [3] - 109:22; 115:12; 213:25 pensaient [1] - 182:3 pensait [1] - 139:20 penser [8] - 76:8; 101:6; 115:18; 122:24; 134:16; 142:17; 208:18, 20 penseurs [1] - 188:16 Pensez [1] - 60:23 pensez [2] - 19:14; 89:5 pensé [4] - 156:19; 166:9, 12; 300:3 perception [8] - 37:17; 46:8; 72:12; 118:23; 122:13; 126:4; 197:19; 201:17 perdre [1] - 27:20 performance [8] - 10:1; 18:21; 150:16; 162:15; 164:12; 186:2; 262:23 performants [1] - 79:14 permanente [1] - 145:21	permet [7] - 14:15; 52:12; 91:14; 133:7; 197:1; 211:14; 306:5 permet.. [1] - 109:21 permettait [2] - 53:6; 79:20 permettent [5] - 29:19; 60:18; 130:13; 131:10; 150:18 permettrais [1] - 146:13 permettrait [2] - 138:21; 281:6 permettre [15] - 6:19; 18:19, 22; 22:22; 25:21; 59:2; 63:25; 66:24; 111:24; 117:19; 120:4; 132:12; 150:14; 235:9 permettront [1] - 120:12 permis [30] - 46:8; 58:10; 60:19; 63:18; 70:14; 71:2; 72:9, 11; 85:18, 24; 88:17, 19; 89:5; 90:7; 91:3; 96:5, 12; 118:16; 148:21; 162:25; 163:1, 19; 164:21; 200:12; 201:8; 204:3; 214:25; 285:18; 286:22 permises [1] - 136:17 permission [2] - 243:20; 282:20 personnalisation [1] - 197:8 personnalisation.. [1] - 197:10 personnalisations [2] - 197:18; 203:19 personnaliser [1] - 44:11 personnalisés [1] - 285:19 personne [15] - 24:1; 44:10, 18; 208:5; 219:13; 222:18; 223:3, 10, 20; 224:10; 232:20; 257:16; 282:1, 5; 297:17 Personne [1] - 257:20 personnel [5] - 80:25; 102:18; 164:16; 165:3, 9 personnes [22] - 23:2; 47:15; 49:15; 50:3; 52:17; 75:23; 123:6, 14, 18; 143:15; 146:1; 164:18; 168:17; 183:8; 192:6; 215:13; 216:10;	217:22; 218:13, 18; 219:13; 222:5 personnes-là [1] - 47:15 perspective [3] - 107:25; 110:25; 204:13 perspectives [1] - 84:4 persuadés [1] - 172:20 perte [7] - 253:14, 25; 254:2, 15, 18, 20; 255:7 perte-là [1] - 254:2 pertinence [2] - 12:11; 41:4 pertinent [1] - 172:25 pertinente [1] - 7:11 perçu [1] - 197:23 Petit [1] - 103:13 petit [47] - 11:12; 12:19; 15:17; 16:14; 45:21; 50:4; 57:10, 14; 60:10; 61:22; 73:11; 79:10; 82:13; 92:9; 94:14; 107:2; 113:18; 115:9; 116:8; 119:5; 126:21; 127:1; 132:22; 133:19; 135:14; 136:11; 141:1; 168:13; 198:10; 201:24; 202:6; 205:11; 211:9; 213:3, 14; 214:13; 221:14; 248:11; 262:24; 263:14; 275:25; 280:8; 282:8; 286:23; 289:25; 303:7 petit.. [2] - 244:8; 247:18 petite [11] - 16:5; 17:16; 81:20; 97:8; 108:14; 119:19; 194:2; 198:10; 202:22; 228:23; 272:12 petites [3] - 183:9; 184:22; 236:5 petits [11] - 13:11; 40:20; 119:18; 122:15; 137:13; 191:13; 200:2; 236:11; 263:15; 301:4 PGL [96] - 12:9; 13:4, 15, 18; 79:24; 80:12, 16, 22; 81:1, 10, 13-14, 19; 82:5, 8, 19, 22; 83:24; 84:5, 16, 22-23; 85:1, 6, 8, 15, 21; 86:3, 7, 9, 15-16, 18, 25; 87:6, 14; 88:2, 24; 89:6, 9, 15; 90:10, 24; 91:2, 5-6; 92:5, 11;
---	---	---	--	---

93:3-5; 94:22; 99:18; 101:7, 19; 103:19, 25; 104:6, 20; 105:1, 3, 10, 13, 15; 108:21; 109:2; 112:20; 115:8; 144:12; 153:23, 25; 154:8; 155:22; 158:7; 159:19; 166:8; 167:24; 169:11, 16; 174:21; 179:15; 187:23; 240:4; 259:2; 284:13, 16; 285:14; 301:12; 304:25 phase [5] - 78:15; 200:23; 258:11; 262:13; 301:1 philosophie [6] - 168:13; 290:7, 16; 292:1 photo [1] - 89:5 phrase [1] - 90:5 phénomène [1] - 32:9 phénoménales [1] - 214:8 pie [2] - 149:6; 189:4 pieds [1] - 279:3 pieds.. [1] - 279:2 pierre [1] - 32:14 piger [1] - 183:8 pilotage [1] - 294:12 pilote [8] - 92:2; 142:6, 9-10, 13 piste [1] - 24:25 PIÈCE [1] - 21:2 pièce [1] - 274:6 pièces [3] - 22:5; 278:8, 19 piège [2] - 102:16; 296:20 pièges [2] - 297:3, 8 place [24] - 14:1; 42:15; 55:13; 64:25; 65:11; 83:1; 89:1; 148:6, 22; 150:10, 23; 181:22; 185:3, 13, 22; 191:6; 192:7; 211:16; 227:23; 280:16; 285:14; 297:22; 302:2, 4 place.. [1] - 285:15 placer [4] - 15:15; 69:8; 115:8; 214:12 places [1] - 191:19 placé [2] - 37:14; 68:19 placés [1] - 282:6 plaisir [1] - 219:24 plan [84] - 32:15, 23; 33:2; 37:21, 25; 38:2, 5, 21; 39:20, 22, 25; 40:5, 15-16, 19; 41:14;	42:10; 43:8, 23; 44:1; 56:18; 57:20; 58:1; 62:11, 13, 16, 18-19, 22; 64:3, 6, 22-23; 69:11, 16; 71:18; 72:20, 25; 74:9; 79:2, 20; 80:18; 81:3, 6; 83:2, 8-9, 17, 20; 85:22; 98:20; 99:23; 102:14; 103:13, 15, 21; 104:15, 25; 105:6, 8, 14, 19; 108:3, 20; 114:4; 115:7; 161:25; 162:9; 184:17; 185:13; 194:9; 262:22; 269:13; 272:22; 284:14; 302:7, 23 Plan [1] - 286:1 plan-là [1] - 64:6 planche [1] - 15:11 plancher [1] - 183:17 planification [15] - 17:7; 31:3; 35:15, 20; 36:17; 37:7; 38:3; 44:16; 64:16; 72:19; 180:1; 279:9; 288:9 planification.. [1] - 35:18 planifications [2] - 30:20; 33:7 planifié [1] - 218:5 planifiés [1] - 139:19 plans [4] - 39:9; 83:8; 116:14; 194:16 plaques [1] - 256:12 plat [3] - 60:23; 188:7; 190:13 plateforme [5] - 99:19; 105:1; 166:22; 301:4, 10 plateforme-là [1] - 301:10 plaît [8] - 10:8; 11:23; 20:7; 58:2; 114:3; 167:22; 287:8; 303:24 plomberie [1] - 12:4 plonge [1] - 290:6 plonger [1] - 7:20 plupart [2] - 102:13; 259:23 pluriannuel [1] - 31:4 plutôt.. [1] - 67:23 pléonasme [1] - 51:22 PME [1] - 8:24 poids [7] - 61:12; 97:17, 21; 98:2; 192:3; 193:13; 207:20 pointage [3] - 192:7; 193:7, 9	pointant [1] - 33:17 pointe [1] - 261:6 pointer [1] - 28:20 pointes [1] - 286:17 pointillé [2] - 237:12; 286:23 pointillée [1] - 17:17 points [2] - 170:5; 228:17 points-là [1] - 170:5 pointé [1] - 108:1 Poirier [1] - 291:15 politique [10] - 27:15, 18; 28:3; 77:19, 24; 78:1, 5; 136:10 politique-cadre [1] - 77:19 politique-là [1] - 77:20 politiques [3] - 26:21; 27:3; 28:14 ponction [1] - 50:23 ponts [2] - 146:20; 286:1 poppé [1] - 175:9 population [1] - 31:14 portant [1] - 11:12 porte [8] - 24:4; 70:14; 72:25; 106:25; 117:20; 147:23; 175:11 portent [2] - 12:22; 88:17 porter [11] - 15:17; 23:12; 29:24; 78:11; 79:21; 95:17; 234:9; 289:2, 24; 296:5; 298:18 portes [4] - 198:22, 24; 199:12 portion [4] - 33:25; 167:6; 209:21; 246:2 portion-là [1] - 167:6 portrait [5] - 45:9; 47:21; 57:18; 119:5; 275:6 porté [3] - 31:19; 161:7; 258:19 portée [16] - 13:25; 62:20, 22; 81:23; 86:10, 17; 114:21; 159:21, 23; 184:16, 21; 259:12; 265:10; 301:19; 303:12; 305:7 portées [1] - 204:19 poser [8] - 79:1; 80:10; 106:21; 141:3; 192:5; 216:18; 257:11; 282:15 positif [2] - 56:21; 57:8 position [4] - 9:18;	40:25; 85:3; 149:5 position-là [1] - 9:18 positionnement [8] - 85:20; 86:3, 7; 90:23; 92:5; 104:4; 112:20; 174:20 positionner [3] - 114:10; 129:14; 136:16 positionnez [1] - 166:4 positionné [1] - 274:10 positive [2] - 75:24; 113:17 possession [1] - 29:20 possibilité [2] - 73:14; 186:9 possibilités [2] - 81:12; 137:20 possible [11] - 18:9; 39:7; 46:18; 70:10, 12; 125:22; 158:11; 195:12; 219:22; 265:4; 279:12 possibles [1] - 282:11 post [5] - 236:15, 17, 24; 237:2; 304:14 post-contingence [1] - 236:17 post-dialogue [3] - 236:15, 24; 237:2 post-transaction [1] - 304:14 poste [3] - 43:2; 89:6; 124:6 posteriori [1] - 267:19 postes [6] - 7:19; 28:9; 29:5; 123:13; 131:23; 145:3 postmortem [1] - 142:16 posture [1] - 116:20 posé [6] - 24:22; 39:24; 78:14; 139:3; 174:19; 283:4 posée [1] - 143:21 pouce [1] - 56:20 pouls [3] - 292:25; 293:1, 5 pourcentage [12] - 52:6; 53:6; 55:16, 18, 22, 24; 91:13, 17; 95:12; 96:11; 99:9; 236:12 pourcentage-là [1] - 55:22 pourcentages [6] - 49:20; 54:14; 127:9, 15; 226:2; 254:23 pourcentages-là [1] -	54:14 pourquoi.. [1] - 141:2 poursuite [2] - 104:25; 105:3 poursuite.. [1] - 104:24 pousser [2] - 30:11; 128:6 poussé [1] - 83:4 poussée [1] - 182:23 pouvais [2] - 207:15; 252:20 pouvoir [29] - 5:9; 18:2, 15; 34:25; 40:4; 45:19; 47:14; 53:11; 66:20; 71:1, 3; 85:21; 100:2; 128:14; 159:22; 162:3; 168:10; 177:20, 24; 180:16; 185:1; 197:5; 209:4; 213:22; 296:1; 300:15 pouvons [1] - 23:7 poétique [1] - 72:8 PP [1] - 107:23 PQP [5] - 288:15; 293:15, 17, 23; 294:2 PQP.. [1] - 294:2 pratique [3] - 6:11; 133:2, 10 pratiques [3] - 263:1, 5, 8 premier [15] - 10:19; 48:4; 76:16; 89:25; 92:19; 113:2; 132:17; 145:23; 214:19; 236:8; 258:2; 283:9; 293:18; 304:9; 305:2 Premier [1] - 270:11 premier.. [1] - 257:20 Première [1] - 281:20 première [30] - 68:3; 72:18; 78:15; 87:17; 90:2; 91:21; 95:21; 114:15; 116:15, 20; 119:12; 146:25; 153:7; 170:13; 185:3; 195:16; 213:12, 24; 214:3; 224:3; 227:21; 230:17, 20; 232:15; 249:20; 274:5, 13; 281:14; 285:8; 287:11 premières [1] - 121:9 premières.. [1] - 300:25 prenant [1] - 157:23 prenante [1] - 298:25 prenantes [3] - 11:2; 144:8 prendrait [1] - 149:18 prendre.. [1] - 207:23 prenne [1] - 171:3
--	---	--	---	--

pression [4] - 145:6; 158:17; 169:4; 170:6 prestataires [3] - 153:21; 155:24; 156:6 prestation [2] - 34:22; 123:24 prestations [1] - 31:23 preuve [14] - 6:7; 17-18; 21:8; 37:18; 80:23; 81:11; 148:25; 179:2; 238:19; 247:22; 256:6; 280:18; 283:23 preuve-là [1] - 148:25 preuve.. [1] - 295:4 principal [1] - 6:11 principale [2] - 99:19; 105:1 principales [1] - 262:10 principe [2] - 132:15; 216:2 principe-là [1] - 132:15 principes [2] - 241:7; 294:7 printemps [1] - 302:19 priorisation [1] - 80:16 priorités [2] - 80:14; 83:7 prise [8] - 10:20; 23:19; 45:4; 47:24; 103:8; 114:23; 121:15; 302:10 prises [2] - 37:13; 55:5 privilegiés [1] - 282:10 privé [1] - 7:23 privés [1] - 9:2 prix [45] - 102:2; 136:18; 177:9; 204:8; 207:6; 220:15; 18; 226:16; 20; 23; 227:1; 229:18; 234:21; 235:4; 7-8; 12; 236:22; 237:5; 238:16; 239:23; 240:7; 242:15; 22; 245:10; 246:3; 252:19; 259:1-4; 260:16; 261:14; 262:20; 263:23; 269:8; 304:10; 305:2, 5 prix-qualité [1] - 242:15 probabilité [3] - 60:11; 211:15; 281:23 probat [1] - 303:2 problème [15] - 58:14; 60:12; 17; 61:8; 23; 70:8; 73:11; 100:8; 187:5; 201:11; 211:17; 238:11; 270:7 problème.. [1] - 215:22 problèmes [5] - 22:25;	23:4; 58:13; 60:8; 73:19 problématiques [1] - 57:22 processus [51] - 10:23; 33:20; 42:14; 43:20; 77:8; 79:16; 99:17; 108:12; 113:15; 115:20; 116:6; 117:16; 133:19; 135:24; 141:2; 142:3; 143:7; 17; 19; 144:21; 148:20; 149:17; 21; 150:22; 24; 153:3; 21; 155:6; 156:20; 157:24; 158:12; 161:16; 163:3; 172:14; 173:4; 177:14; 178:7; 182:2; 184:23; 189:25; 194:10; 210:4; 217:20; 229:25; 262:10; 263:6; 265:5; 280:18; 282:7 processus-là [1] - 149:21 prochaine.. [1] - 36:3 prochaines [5] - 20:10; 36:2; 113:8; 210:25; 212:2 prochains [3] - 20:9; 39:12 proches [2] - 218:18; 282:6 procurer [1] - 118:22 procède [1] - 155:19 procéder [2] - 53:9; 158:4 procédure [1] - 144:21 procédures [3] - 54:23; 55:3; 224:6 procédé [1] - 45:8 production [1] - 163:18 produire [6] - 20:17; 76:19; 162:25; 164:20; 207:11; 220:12 produit [10] - 18:21; 89:5; 125:6; 9; 144:17; 249:23; 266:10; 268:14; 271:17; 276:23 produit.. [1] - 18:20 produite [1] - 113:24 produites [1] - 129:12 produits [3] - 128:13; 169:19; 288:2 professionnel [4] - 9:15; 176:11; 240:1 professionnels [10] - 123:9; 134:8; 153:25; 158:8; 191:21; 214:2;	263:18; 264:8; 304:24 profil [9] - 42:12; 15; 19; 43:1; 44:11; 17; 19; 149:5; 244:4 profit [1] - 254:18 progiciel [6] - 13:5; 82:6; 83:23; 101:15; 134:7 progicielle [1] - 298:16 progiciels [1] - 174:16 programmation [1] - 12:20 programme [32] - 12:1; 7; 13:22; 14:1; 15:19; 25:19; 27:18; 41:15; 67:16; 68:4; 69:13; 71:19; 156:1; 159:12; 168:4; 179:25; 185:22; 197:1; 200:21; 23; 269:13; 287:12; 17; 288:20; 22; 289:3; 7; 296:5; 297:11; 302:7 programmer [1] - 197:20 programmes [7] - 41:13; 63:2; 5; 10; 64:1; 69:5; 114:8 programmées [1] - 63:11 progressif [1] - 180:6 progression [1] - 121:10 projection [1] - 119:24 projet [93] - 13:21; 23; 14:5; 15:19; 18:21; 22:21; 23:1; 9; 11; 36:22; 47:4; 65:11; 71:12-15; 20; 109:2; 114:15; 24-25; 115:3; 8; 11; 116:25; 118:1; 13; 18; 25; 122:9; 125:16; 127:5; 129:6; 130:12; 131:3; 132:16; 133:5; 9; 134:15; 135:4; 6; 25; 137:6; 10; 24; 140:16; 22; 25; 142:6; 9-10; 12; 14; 144:11; 15; 145:4; 146:16; 21; 156:1; 164:6; 170:14; 172:24; 200:19; 201:23; 212:2; 235:16; 248:2; 269:19; 274:6; 15; 288:14; 291:1; 3; 292:3; 12; 19; 21; 24-25; 293:12; 295:18; 20; 298:9; 299:8; 14; 300:1; 302:3; 21; 303:1 projet-là [1] - 127:6	projets [27] - 7:21; 14:3; 16; 18; 40:18; 20; 41:15; 69:13; 71:12; 22; 75:19; 78:6; 108:24; 115:18; 116:23; 118:3; 132:13; 136:10; 140:23; 146:2; 147:12; 177:2; 209:9; 290:21; 295:17 projets-là [1] - 108:24 projette [1] - 121:17 projetés [2] - 120:22; 306:5 promenait [1] - 67:17 promis [1] - 173:5 promène [1] - 67:21 prononcée [1] - 130:6 proportion [6] - 122:12; 127:19; 131:8; 178:6; 204:23; 208:25 proportionnellement [2] - 193:6; 200:22 proportions [2] - 205:5; 206:1 propos [1] - 14:16 proposait [5] - 158:1; 169:11; 176:1; 215:20; 229:11 propose [7] - 41:10; 94:15; 113:14; 171:3; 175:2; 24; 281:3 proposer [1] - 12:12 proposition [5] - 176:4; 178:4; 202:25; 213:18; 228:21 propositions [2] - 180:3; 181:1 proposé [2] - 133:21; 300:23 proposée [2] - 176:22; 258:24 proposés [1] - 95:3 propre [3] - 25:13; 79:17; 296:6 propriété [6] - 220:14; 19; 221:3; 235:9; 239:16 propulser [2] - 43:6; 16 protéger [2] - 24:1; 148:10 provenaient [1] - 259:18 proviennent [3] - 101:11; 122:10; 141:13 provisionnées [1] - 47:16 prudence [1] - 68:13 prudent [2] - 58:19;	99:10 précis [2] - 119:6; 205:7 précise [3] - 161:16; 201:18; 300:20 préciser [7] - 21:4; 36:9; 72:24; 99:25; 190:10; 284:1, 5 préciser.. [1] - 214:21 précisez [1] - 121:20 précisez-nous [1] - 121:20 précision [1] - 184:23 précisé [2] - 215:8; 225:4 précisée [1] - 234:6 précisées [1] - 162:4 précisés [1] - 268:13 préconisait [3] - 182:20; 185:1; 186:15 préconise [1] - 187:16 précède [2] - 196:8; 200:4 Précédent [1] - 231:11 précédente [2] - 212:19; 232:1 précédente.. [1] - 231:15 prédialogue [1] - 236:14 préfère.. [1] - 246:23 préfèrent [1] - 81:19 préféré [1] - 158:11 prématuré [1] - 175:5 préoccupation [4] - 75:14; 144:14; 162:14; 292:23 préparait [1] - 136:1 préparation [1] - 140:11 prépare [3] - 56:18; 134:23; 188:21 préparer [1] - 195:21 préparé [6] - 26:19; 33:23; 135:22; 277:7; 278:1; 306:1 préprojet.. [1] - 75:3 préqualification [3] - 136:18; 159:5 préqualifier [1] - 155:20 préqualifié [1] - 156:3 présager [1] - 105:13 présence [8] - 160:4; 169:23; 175:24; 185:14; 22; 240:12; 241:1; 16 présence.. [1] - 175:25 présent [3] - 90:13; 216:24; 217:6 présentation [12] -
--	---	---	---	--

10:8; 11:11; 13:2; 20:13; 22:9; 74:8; 82:21; 101:12; 107:14; 275:7, 24 présentations [2] - 81:22; 92:1 présente [11] - 72:10; 99:14; 163:1; 173:8; 183:10; 261:7; 282:23; 284:13; 304:9; 306:13 présenter [17] - 5:9; 6:2; 7:5; 8:2; 10:9, 13; 11:22; 69:15; 90:13; 97:11; 108:18; 120:15; 136:2; 210:19; 213:12; 250:14; 272:9 présentera [1] - 6:4 présentiez [1] - 138:20 présents [3] - 28:5; 142:18; 215:6 présenté [13] - 92:2; 95:8; 97:12; 100:7; 121:13; 203:24; 234:19; 275:2; 276:7; 286:5, 8; 306:13 présentée [5] - 35:19; 117:25; 274:7; 276:5; 279:13 présentés [2] - 75:16; 275:22 préserver [2] - 47:24; 258:23 présidences [1] - 114:16 président [3] - 32:11; 42:9; 43:1 président-chef [1] - 32:11 présidents [3] - 52:3; 104:18; 143:11 présument [1] - 164:22 prétend [1] - 99:10 prévalente [1] - 57:24 prévenir [1] - 211:6 prévisible [1] - 27:15 prévision [1] - 18:25 prévisions [1] - 17:1 prévoir [4] - 88:22; 156:21; 159:11; 196:13 prévoit [4] - 64:22; 71:7; 228:25; 252:5 prévoyant [1] - 69:13 prévues [1] - 280:21 prêt [1] - 242:19 prête [1] - 94:23 prêter [1] - 4:11 prêtes [1] - 11:4	prêts [2] - 104:20; 242:22 pseudodossier [1] - 113:21 public [7] - 7:23; 10:3; 45:23, 25; 46:1; 48:13; 113:13 publication [1] - 216:25 publics [3] - 26:1; 138:2; 214:16 publique [3] - 25:23; 26:11; 31:6 publiques [1] - 31:10 publié [2] - 263:23; 265:18 puce [1] - 143:6 puissent [2] - 22:16; 242:14 puissiez [1] - 56:21 punch [1] - 79:10 pur [2] - 182:21; 232:7 pure [4] - 165:4; 182:24; 183:10 purs [2] - 102:12 pus [1] - 68:19 PV [1] - 104:10 pâle [2] - 27:6; 135:1 pèse [1] - 97:23 pèsent [2] - 61:16; 64:18 pénaliser [2] - 220:22; 249:16 pénalisé [2] - 185:18; 254:2 pérennité [60] - 37:21; 38:2, 6, 21; 39:20, 23, 25; 40:5, 15-16, 19; 41:14; 42:10; 43:8, 24; 44:1; 57:21; 58:1; 62:11, 13, 16; 64:24; 69:11, 16; 72:20; 73:1; 74:9; 79:2; 80:18; 81:3, 6; 83:2, 9, 17, 21; 85:22; 98:21; 99:23; 102:14; 103:13, 15, 21; 104:15, 25; 105:6, 8, 14, 19; 108:3, 20; 114:5; 115:7; 187:19; 272:22, 24; 284:15 période [21] - 27:10; 31:12, 17; 35:14; 40:23; 42:8; 57:21; 119:16; 120:2, 23; 121:2; 149:13; 260:19, 22, 24; 261:2, 4, 7; 268:9 période-là [3] - 40:23; 57:21; 268:9	pôle [1] - 176:5 Q qu'ailleurs.. [1] - 208:24 qu'identifiait [1] - 179:10 qu'imaginez [1] - 67:18 qu'innovatrice [1] - 143:23 qu'Éric [1] - 306:13 qu'étant [1] - 127:5 qu'éventuellement [1] - 286:24 qualifiantes [1] - 7:10 qualification [1] - 136:18 qualifier [4] - 174:12; 207:11; 208:1; 299:18 qualifier.. [1] - 155:20 qualifié [1] - 193:11 qualifiées [1] - 176:19 qualifiés [5] - 94:16; 155:23; 156:2; 174:13; 194:4 qualité [26] - 129:14; 144:18, 22; 156:21; 158:15; 172:5, 12, 20; 174:23; 175:21; 176:8; 191:1, 4, 6, 18; 192:4; 213:25; 215:21; 227:1; 234:24; 242:15, 17; 262:22; 269:13; 301:19; 302:7 qualités [1] - 191:22 quantité [4] - 76:18; 135:2; 229:19; 279:20 quantités [2] - 64:13; 214:7 quatre [17] - 4:11; 43:14; 50:6; 88:14, 17; 93:1; 95:23; 96:8; 107:15; 136:19; 163:2; 169:24; 194:2; 206:5; 259:5; 263:16 question [28] - 34:25; 39:24; 45:17; 55:16; 76:15; 78:14; 86:13; 102:15; 106:21; 116:4; 125:1; 130:1, 15, 21; 131:20; 141:2; 143:21; 166:15; 170:17; 174:15, 19; 192:5; 193:19; 216:18; 234:22; 235:7; 282:11, 15 questionnait [1] - 176:18	questionnant [1] - 55:21 questionne [2] - 60:6; 228:3 questionnement [1] - 173:19 questionnements [3] - 142:22; 148:19; 282:25 questionnent [1] - 228:12 questionner [4] - 38:11; 42:12; 55:4; 262:16 questionné [1] - 228:10 questionnés [1] - 219:8 questions [11] - 24:23; 25:1; 80:10; 173:13, 23, 25; 174:3; 189:12; 257:11; 283:11, 15 questions.. [1] - 283:4 quinzaine [1] - 9:13 quitté [1] - 42:11 quotidienne [2] - 52:17; 183:13 Québec [23] - 3:25; 4:8; 8:16; 9:18, 23; 25:5, 9; 26:22; 27:6; 54:15; 75:7; 112:22; 118:15, 23; 122:11, 23; 125:20, 25; 126:2, 4, 10; 169:24; 277:7 québécois [2] - 27:5; 146:9 R rabais [1] - 267:2 rachetée [1] - 60:5 radar [1] - 71:21 raffiner [2] - 300:15, 19 raison [5] - 70:20; 98:23; 217:19; 245:5; 267:23 raison-là [1] - 70:20 raisonnable [4] - 55:14, 17, 20, 25 raisons [2] - 111:6; 263:10 rajeunissement [2] - 61:22; 83:5 rajoute [1] - 268:9 rajoutée [2] - 234:20; 238:7 rajoutées [1] - 238:7 ramasse [1] - 276:1 ramasser [3] - 220:9, 25; 254:25 ramenait [1] - 179:24 ramener [2] - 77:10;	255:22 ramenés [1] - 236:14 rangs [1] - 271:8 rapide [1] - 101:17 rappel [5] - 25:7; 113:18; 149:11; 158:25; 179:2 rappeler [8] - 23:20; 31:7; 45:7; 114:8; 175:17; 247:20; 281:12; 284:21 rappelez-moi.. [1] - 23:23 rappelez-vous [1] - 269:24 Rappelez-vous [1] - 255:20 rappelle [14] - 23:25; 45:3; 59:25; 96:4; 131:7; 174:10; 190:23; 206:6; 242:4; 264:6; 277:19; 291:14; 300:16; 302:20 rappellent [2] - 59:24; 60:3 rappellera [3] - 118:8; 258:5; 267:18 rappellerez [2] - 78:13; 283:22 rappelé [1] - 47:23 rapport [28] - 6:23; 18:25; 29:12; 32:1, 18; 35:11; 43:23; 50:6; 80:16; 129:25; 131:3; 146:2; 196:25; 198:13; 205:8; 206:9; 217:13; 223:6; 226:18; 227:5, 19; 229:7; 241:13; 277:14; 283:2; 293:4; 295:13 rapport-là [1] - 277:14 rapporte [1] - 49:18 rapporter [1] - 170:12 rapports [6] - 54:17; 127:17; 130:11; 131:16; 203:23; 304:20 rapporté [1] - 224:13 rapprochait [1] - 219:9 rapproche [1] - 277:8 rare [1] - 301:9 rares [1] - 170:3 rassuraient [1] - 54:14 rassurer [1] - 270:20 rassurés [2] - 172:13 ratio [1] - 206:10 rattaché [2] - 51:24; 295:10 rattachées [1] - 27:4
---	--	---	--	--

rattachés [1] - 50:14 rebalancer [2] - 267:11; 274:24 rebaseline [1] - 275:9 rebondis [1] - 146:7 rebutant [1] - 250:3 recalculé [1] - 270:21 recette [1] - 89:11 recettes [2] - 89:12 recherchait [1] - 221:4 recherche [1] - 248:18 rechercher [2] - 111:15; 155:24 recherché [1] - 42:13 reclaire [1] - 135:15 recommandaient [1] - 248:1 recommandation [2] - 152:15; 217:4 recommandations [3] - 6:24; 29:21; 41:5 recommandent [1] - 60:15 recommencer [1] - 28:1 reconnaître [2] - 71:1; 149:8 reconnue [1] - 38:25 recours [1] - 282:19 recouvrer [1] - 186:8 recrutement [1] - 42:15 recul [5] - 43:25; 100:24; 149:20; 232:9; 257:11 reculer [1] - 147:18 reddition [12] - 15:24; 21:10; 31:13; 40:12; 113:2, 5; 130:11; 276:22; 292:8, 10; 293:4; 305:21 redditions [1] - 304:21 redevable [1] - 39:1 redistribué [1] - 93:13 redondance [1] - 68:17 redonne [1] - 129:4 redonner [2] - 145:16; 146:8 redresser [1] - 48:6 redécouvre [1] - 224:4 redéfinition [1] - 34:3 refacture [1] - 51:11 refermait [1] - 170:19 refléter [1] - 242:24 reflétée [1] - 127:19 reformalisé [1] - 289:19 regard [7] - 31:19; 40:21; 116:22; 121:14; 135:23; 161:7; 166:16 regarder [10] - 10:18;	12:5; 106:20; 111:14; 117:24; 132:15; 133:2; 200:8; 210:24; 233:18 regarder.. [1] - 21:24 regardé [5] - 30:20; 122:5; 234:12; 235:21; 297:13 regardées [1] - 43:14 regardés [4] - 10:15; 11:23; 15:3; 214:3 Registration [1] - 286:1 regrette [1] - 131:13 regroupait [1] - 215:13 regroupe [2] - 14:3; 16:4 regroupements [1] - 192:21 regrouper [1] - 15:3 regroupé [3] - 15:10; 185:9; 218:16 rejetée [1] - 174:18 rejoignent [1] - 56:4 relance [1] - 246:10 relatif [2] - 193:13; 207:20 relatifs [1] - 61:12 relation [1] - 85:11 relations [1] - 167:25 relative [2] - 204:1; 286:11 relativement [4] - 62:6; 172:5; 174:5; 305:7 relatives [2] - 75:18; 218:6 relevé [1] - 245:5 relève [3] - 25:10; 207:5, 7 relèvent [1] - 207:9 remarque [1] - 35:16 remarque-t-on [1] - 35:16 remarquer [3] - 231:7; 236:20, 22 remarquera [1] - 116:17 remarquerez [1] - 41:3 Remarquez [1] - 240:18 remarquez [2] - 12:19; 84:3 remarquons.. [1] - 12:14 remarqué [4] - 30:24; 37:19; 177:10; 280:13 remboursement [1] - 118:19 rembourser [4] - 19:11; 50:24; 120:7; 129:6 rembourser.. [1] - 120:6	remettant [1] - 55:16 remettre [4] - 129:25; 166:14; 226:18; 267:1 remis [3] - 124:25; 131:19 remonté [1] - 27:12 remplace [3] - 187:22, 25 remplacement [1] - 134:14 remplacer [1] - 75:22 remédier [1] - 70:9 rencontrait [1] - 176:9 rencontre [3] - 103:20; 104:11, 16 rencontre-là [1] - 104:16 rencontrer [5] - 99:25; 100:1; 155:21; 180:17; 186:1 rencontres [1] - 117:7 rendre [8] - 55:11; 120:5; 125:10, 21; 133:8; 134:9; 290:9; 304:4 rends [1] - 252:4 rendu [3] - 253:1; 274:21; 275:19 rendue [1] - 55:12 rendus [3] - 123:11; 181:4; 233:17 renflouer [5] - 56:24; 57:14; 119:22; 120:7; 125:18 renouvellement [2] - 297:23; 298:1 rentabilité [3] - 126:12, 15, 25 rentre [3] - 147:21; 249:4; 294:12 rentrer [3] - 11:5; 220:17; 235:8 rentrée [1] - 296:6 renégocié [1] - 281:1 reparler [1] - 233:9 repartie [1] - 56:11 repensé [1] - 42:16 replanification [2] - 275:11, 13 replanifications [1] - 208:10 reporte [2] - 149:12; 279:3 reporter [2] - 145:9; 306:22 reporté [1] - 242:13 repose [1] - 166:21 reposer [1] - 34:25	reposées [1] - 283:12 reprendre [5] - 6:18; 171:19, 24; 186:14; 273:21 reprenons [1] - 75:2 repris [3] - 106:23; 230:14; 296:21 REPRISE [3] - 74:21; 171:12; 246:17 reprise [1] - 74:24 reproduction [1] - 191:12 reprécisez [1] - 159:1 représentante [1] - 78:14 représentants [1] - 170:12 représente [4] - 123:11; 204:18; 224:9; 248:8 représentent [3] - 96:7; 130:9; 269:20 représenter [1] - 266:22 repérer [1] - 282:9 requerra [1] - 118:14 requis [4] - 63:14; 80:17; 163:20; 177:19 requisies [3] - 71:9; 154:9; 182:6 requête [2] - 75:24; 113:17 respect [3] - 116:24; 152:2; 281:18 respecte [2] - 205:4, 25 respecté [1] - 108:25 respectés [1] - 219:6 responsabilisait [1] - 194:12 responsabilité [9] - 77:13; 142:24; 156:8; 180:22; 281:20; 283:7, 16; 297:25 responsabilités [10] - 46:2; 78:8; 136:12; 151:3, 5, 16; 155:10; 281:11, 15, 19 responsabilités-là [1] - 281:19 responsable [4] - 51:20; 86:19; 155:2; 283:9 responsables [1] - 77:16 ressemble [1] - 71:5 ressemblent [1] - 251:15 ressembler [1] - 193:3 resserrement [2] - 192:18; 193:16	resserrer [1] - 162:10 ressort [1] - 240:11 ressorti [2] - 79:6; 221:13 ressortir [7] - 31:17; 125:13; 175:8; 202:16; 210:15; 273:25; 304:23 ressortir.. [1] - 123:25 ressources [44] - 13:10; 17:7, 11; 25:24; 39:16; 41:18; 49:5, 24; 73:21; 79:16; 80:23; 81:1, 5, 7; 82:18; 133:4; 136:9; 137:5; 141:8, 23; 167:15; 168:1, 19; 169:19; 170:1, 5, 15-16; 193:6; 207:22; 238:1, 3; 261:10, 12; 269:16; 273:8; 279:14, 19-20; 293:5, 9; 294:24 ressources-là [1] - 279:20 restaurant [1] - 183:6 reste [20] - 16:8; 50:6; 57:15; 65:15; 96:21; 123:20; 155:10; 156:23; 170:17; 176:20; 207:8; 209:10; 215:12; 235:12; 244:8; 254:5; 279:2; 281:3 Reste [1] - 300:3 rester [4] - 117:17; 253:3; 295:22; 297:7 rester.. [1] - 122:17 restez [1] - 138:9 restructurer [1] - 68:25 resépare [1] - 93:6 retard [2] - 61:7; 74:3 retards [1] - 73:20 retenez [2] - 233:11, 19 reteniez [1] - 233:12 retenir [5] - 15:22; 158:13, 19; 233:9; 239:3 retenons [2] - 35:7; 161:2 retenu [7] - 29:11; 42:3; 43:18; 77:25; 234:24; 266:4 retenue [1] - 283:1 retiendra [1] - 242:16 retienne [1] - 221:1 retire [1] - 221:2 retirer [2] - 58:17; 73:17 retiré [6] - 8:19; 220:13, 20; 221:6; 240:16 retirés [1] - 241:9
--	---	--	---	--

retour [3] - 23:12; 35:1, 11 Retour [1] - 171:5 retourne [7] - 17:4; 57:19; 77:14; 78:7; 103:11; 156:18; 287:14 retourne.. [1] - 77:13 retourner [2] - 264:23; 291:2 retournerais [1] - 148:22 retrait [2] - 184:21; 241:15 retrouver [6] - 22:16; 186:8; 249:10; 262:24; 287:16, 21 retrovée [1] - 259:23 retrovés [1] - 258:25 revalide [1] - 116:19 revenait [1] - 46:23 revenez [1] - 268:2 revenir [24] - 28:12; 40:10; 65:19; 69:10; 87:18; 114:2; 116:11; 126:19; 128:12; 131:15; 148:12, 18; 151:2; 160:18; 161:3; 165:25; 167:1; 185:20; 190:22; 213:17; 231:13; 233:10; 246:6; 249:21 reventilé [1] - 304:16 revenu [1] - 122:3 revenus [11] - 18:1; 19:18; 122:1, 10, 12, 15, 21, 24-25; 164:11; 185:25 reverse [1] - 198:10 reversées [1] - 46:11 reviendrai [2] - 43:4; 229:3 revoir [3] - 40:11; 228:18 revue [5] - 22:21; 23:8; 88:13; 182:1 revue.. [1] - 281:6 reçus [1] - 222:2 RH [2] - 192:4 RI [1] - 77:20 RICEFW [1] - 196:24 rigueur [5] - 39:15, 18; 40:7; 41:7; 249:15 risque [35] - 60:13; 62:10; 105:23; 130:14; 137:25; 170:17; 195:7, 18; 210:23; 212:9, 24; 213:8, 15; 214:18; 216:17; 217:25; 222:9,	12, 16; 223:20, 23, 25; 224:9, 16; 225:1; 232:22, 25; 245:6, 22; 248:3, 5, 8 risquerait [1] - 263:12 risques [58] - 10:25; 24:2; 63:23; 99:20, 22; 114:14, 22; 115:4; 117:10; 130:13; 136:25; 137:19, 22; 168:6, 22, 25; 183:11; 193:24; 194:2, 5; 210:22; 211:2, 5, 14, 16, 23; 212:23; 213:2; 221:15; 229:15, 23; 244:21; 247:14; 248:3, 10, 19, 23; 249:13; 251:1, 21-22; 252:21; 253:2; 254:1, 19; 255:19; 256:1, 5; 258:7; 269:25; 270:12; 280:23; 281:20, 23; 283:24 risques-là [2] - 137:22; 211:16 risqué [1] - 168:24 Rivières [2] - 8:17; 9:19 robuste [1] - 103:1 RORC [20] - 9:17; 148:24; 149:5, 14, 18; 150:5; 151:3, 13; 152:9, 14; 236:6; 261:25; 262:16; 280:3; 281:11, 16; 283:2, 10, 16 rose [2] - 16:25; 31:25 roses [2] - 236:5; 284:18 rouge [17] - 18:6; 27:4; 92:14; 107:22; 119:12, 20; 120:20; 194:24; 195:4; 211:25; 233:4; 236:4; 239:2; 272:12 rouges [5] - 255:20; 256:8; 266:24; 272:14 roule [1] - 73:18 route [7] - 6:6; 20:9; 22:20; 24:2; 48:1; 134:14; 159:17 routes [1] - 146:20 routier [15] - 58:9; 60:19; 61:15, 19; 63:18; 84:24; 94:3; 99:17; 108:11; 284:17; 285:17; 286:2, 24 routière [4] - 24:22; 46:7; 58:10; 188:17 ROUZÈS [71] - 4:19; 9:5; 15:6; 16:10, 15;	19:6, 12; 20:2; 45:11; 47:20; 48:8, 18, 22; 49:1, 7; 50:15; 51:1, 5, 9; 52:15; 53:2, 8, 22; 54:1, 16; 55:23; 56:10; 114:9; 115:23; 117:3; 128:8, 18; 129:1; 132:11; 133:14, 22; 134:4; 135:19; 136:4; 149:3, 24; 150:6; 151:1, 8, 14; 210:7, 12; 211:8, 12; 212:5, 10, 14; 213:1; 214:22; 215:3, 11, 16, 23; 216:4, 8; 217:17; 218:20; 219:1, 20; 262:6; 279:11; 281:13; 302:5, 16; 303:15; 305:24 Rouzès [13] - 9:4; 14:25; 45:7; 114:4; 135:16; 148:23; 224:18; 256:12; 261:25; 279:10; 281:10; 301:22; 305:22 rouzès [2] - 119:4; 132:10 Rozès [1] - 127:11 rythme [1] - 64:20 règle [2] - 91:14; 165:4 règlements [3] - 24:4; 194:11, 15 règles [22] - 75:18; 89:13; 150:17; 152:2; 162:4; 182:8; 189:17; 195:19; 215:8; 216:21; 220:4, 6, 8, 11; 235:14; 237:19; 241:17; 256:21; 257:5; 280:17, 21 règles-là [1] - 257:5 réaction [2] - 237:19; 250:18 réadaptation [2] - 125:22; 286:4 réagir [1] - 237:10 réagit [1] - 220:5 réajuster [1] - 293:3 réalisait [1] - 252:19 réalisation [16] - 23:1; 64:17; 104:2; 118:4; 154:22; 159:14; 229:10; 251:16; 260:20, 22; 261:4; 269:19; 279:4; 280:25; 281:5; 284:4 réalise [7] - 116:7; 121:3; 251:17, 19;	252:13, 15; 254:16 réalisent [2] - 154:25; 155:1 réaliser [19] - 14:15; 60:9; 64:5, 14; 116:4; 122:9; 158:18; 159:23; 160:7; 192:8; 226:11; 233:20; 243:21; 245:6; 253:22, 25; 284:23; 300:16 réalisera [1] - 147:13 réalisé [4] - 218:5; 254:20; 271:11; 273:12 réalisés [1] - 252:9 réalité [3] - 147:17; 238:8 réaménagement [1] - 259:6 réanalyser [1] - 203:25 réapparaître [2] - 99:7; 276:25 récent [1] - 290:2 récents [1] - 61:21 ré cité [1] - 27:24 réconcilier [1] - 54:12 réconfortés [1] - 182:3 recupération [1] - 178:2 recupérer [2] - 40:4; 198:2 recupérés [1] - 272:24 réccurrence [9] - 14:6, 10, 19; 118:5; 134:12; 233:24; 234:2, 7; 274:19 réccurrent [3] - 13:23; 64:8; 118:22 réccurrente [1] - 56:16 réccurrents [1] - 56:13 redaction [2] - 6:23; 102:20 redigé [2] - 76:17; 161:15 réduction [6] - 228:11, 15, 19; 230:21; 240:7; 254:10 réduire [6] - 123:1, 12; 164:11; 226:7; 251:13; 258:21 réduisait [1] - 164:14 réduite [1] - 302:13 réel [9] - 17:2; 18:17; 119:13; 253:20, 22; 254:15; 282:12; 305:1 réelle [1] - 272:8 réelles [1] - 304:17 réflexion [13] - 6:23; 42:18; 44:5, 16; 73:7; 83:11, 13, 18; 149:2;	230:2; 283:11; 288:3, 5 réflexion-là [2] - 42:18; 44:5 réflexions [1] - 167:16 réfléchi [5] - 37:22; 42:10, 23; 44:25; 45:2 réfléchir [1] - 73:6 réfère.. [1] - 91:14 référence [13] - 6:10; 11:7; 22:5; 26:16; 33:8; 48:3; 104:10; 112:3; 114:3; 147:10; 275:4; 276:12; 278:18 références [1] - 82:14 référentiels [1] - 48:12 réfé rer [1] - 297:20 régi [1] - 29:13 région [1] - 8:23 réglementaire [1] - 84:25 réglementation [3] - 191:2; 256:20 régler [1] - 85:11 réglé [1] - 293:11 régulier [3] - 64:23; 83:3, 9 régurgité [1] - 208:16 réhabilitation [1] - 45:20 réinjecter [1] - 266:10 réinvestis [1] - 267:4 rémunération [1] - 123:5 renovation [6] - 70:13-15, 19; 73:7; 86:14 renover [3] - 63:20; 72:13; 83:7 réparer [1] - 62:22 répartie [1] - 19:17 réparties [1] - 269:17 répartir [2] - 53:6; 251:24 répartis [2] - 19:19; 127:7 répartition [6] - 51:12; 52:1, 12; 53:15; 55:5; 57:2 répercussions [1] - 218:13 répercuté [1] - 283:24 répond [4] - 61:21; 82:8; 99:16; 108:10 répondre [11] - 40:7; 45:24; 70:16; 83:14; 85:16; 86:11; 87:6; 148:5; 167:13; 169:8;
---	--	--	---	--

177:20 Réponse [1] - 277:6 réponse [17] - 25:1; 38:12; 75:24; 78:18; 163:6, 18; 177:2, 7; 196:9; 201:10; 216:5; 253:15; 268:14; 277:12; 278:5, 24; 283:13 réponses [2] - 160:14; 195:13 répète [1] - 79:12 répétition [1] - 143:5 réseau [9] - 9:14; 60:19; 61:15; 63:17; 84:24; 94:2; 99:17; 154:5; 285:17 réserve [15] - 159:19, 22, 24; 221:7, 11; 229:6; 241:1; 259:7, 10; 263:21; 265:1, 11, 13; 272:17 réserve-là [1] - 159:24 réserver [1] - 133:7 réserves [1] - 89:21 résiduel [1] - 217:25 résiduelle [1] - 252:10 résolution [2] - 263:24; 264:12 résolutions [1] - 247:4 résorber [1] - 120:4 résultat [14] - 18:3; 38:14; 45:9; 54:9; 121:25; 129:7; 226:21; 238:20; 243:21, 23-24; 256:15, 24 résultats [8] - 18:13; 31:12; 108:18; 174:7; 248:21; 301:20; 303:13; 305:22 résumer [3] - 103:7; 117:19; 260:17 résumez [1] - 161:13 résumée [1] - 90:6 résumées [1] - 167:16 rétablir [1] - 48:2 réussi [3] - 48:3; 255:25; 267:10 réussir [3] - 48:4; 180:17; 292:15 réussit [2] - 64:14; 304:8 réutiliser [2] - 62:3; 199:4 révisé [1] - 55:10 révision [1] - 105:23 révisé [4] - 269:4, 6; 304:13; 306:4 révisée [1] - 203:1	révèle [1] - 258:12 révélation [1] - 246:7 révélé [2] - 247:23; 256:7 réévalué [1] - 185:19 rôle [6] - 6:9; 15:21; 111:16; 177:16; 191:17; 262:16 rôle.. [1] - 152:10 rôles [2] - 260:25; 261:2 S s'additionner [1] - 18:13 s'adresse [2] - 49:13; 285:17 s'agir [1] - 17:22 s'ajuster [1] - 161:22 s'alignait [1] - 179:25 s'aligner [2] - 184:17; 279:5 s'animer [1] - 212:15 s'apparentait [1] - 176:2 s'appuyer [1] - 43:12 s'arrimer.. [1] - 42:17 s'articulent [1] - 25:4 s'assure [1] - 11:4 s'attaquer [1] - 57:22 s'attarde [1] - 35:14 s'attarder [2] - 10:22; 48:6 s'attend [4] - 114:19; 120:3; 121:11; 231:9 s'attendent [2] - 188:23; 208:21 s'attendre [4] - 231:20; 238:20; 252:7; 276:25 s'exprimer [1] - 175:6 s'imposent [1] - 16:9 s'inspirent [1] - 102:14 s'installe [1] - 32:12 s'occupent [1] - 82:3 s'ouvrir [2] - 31:23; 32:25 SAAQ [162] - 12:6; 24:25; 27:8, 23; 28:10, 20; 29:5; 31:3, 22; 32:4; 35:22, 25; 40:9, 25; 42:25; 45:5, 12; 50:22; 52:8, 12, 25; 54:8; 57:7; 58:4; 62:8, 16; 64:4, 7, 13; 65:7, 9, 15; 71:15; 75:23, 25; 77:15; 78:5; 81:20; 82:11, 19; 89:2, 8; 94:11, 18; 96:21; 98:16; 102:13; 112:11;	115:21; 122:13; 123:7, 11; 125:15; 126:3, 14, 16-17; 134:24; 136:11; 137:5, 9, 16; 139:1; 142:23; 143:23; 144:17; 145:8, 11, 24; 148:18; 154:14, 16; 155:12; 158:4; 168:7, 15, 17, 21; 172:22; 174:17, 24; 175:23; 176:2, 6; 181:18; 182:12, 20; 184:25; 185:2, 19; 188:6; 190:11; 194:11; 200:16, 20; 202:1, 8, 12, 19; 204:18; 213:11; 220:25; 221:10; 232:12, 15; 233:5, 15; 235:15; 236:17; 239:4, 6-7, 12; 240:14, 20; 241:3; 247:21; 251:4, 6, 19; 252:15; 253:24; 254:17; 258:21, 23; 264:14, 17; 265:7; 266:19; 267:9; 268:22; 269:9, 17; 270:6; 271:25; 272:14; 273:8; 274:2, 9, 21; 275:19; 276:12, 17; 277:10; 286:7; 292:18; 294:16; 295:13; 302:20; 304:25; 305:8; 306:6, 12 SAAQ.. [4] - 32:4; 82:18; 94:10; 265:4 SAARQ [1] - 168:20 SAG [1] - 147:24 sage [2] - 43:24; 44:3 saine [1] - 77:17 Saint-Jacques- Baptiste [1] - 266:8 Saint-Jean-Baptiste [1] - 266:8 saisie [1] - 35:8 saisit [1] - 208:5 salade [2] - 132:3, 5 salaire [1] - 52:18 salaire.. [1] - 53:21 salaires [1] - 123:24 salle [1] - 179:5 santé [2] - 9:14; 292:25 SAP [38] - 80:5; 81:20; 91:6; 94:9, 14, 20; 95:3; 96:20; 99:12; 101:11; 102:9, 11; 174:13; 177:16, 20; 178:9; 179:2, 10; 180:22; 182:21;	187:16; 191:14-16, 20; 208:18; 259:19; 285:20; 300:14, 17, 24; 301:4 SARRAZIN [416] - 3:20; 5:4, 8, 13, 17, 21; 6:1; 7:3, 8, 24; 8:11; 9:3; 10:6; 11:10, 16; 12:13, 18; 14:11, 20, 24; 16:1, 12; 19:1, 8, 20; 20:4, 15, 20, 24; 21:17, 21; 22:1, 7, 13, 18; 25:2; 26:3, 9, 14; 28:7, 13, 17, 21; 29:1, 15; 30:3, 7, 13, 18; 33:3; 35:13; 36:4, 8, 12, 16, 21; 37:1, 6, 10; 41:2; 44:8, 15, 22; 45:1; 47:18, 22; 48:15, 20, 24; 49:3; 50:10; 51:15, 19; 52:21; 53:4, 16; 54:5; 55:7; 56:3; 57:17; 58:21; 59:1, 5; 62:12; 65:18; 66:9, 14; 69:2, 6, 22; 71:23; 72:4, 16; 74:5, 12, 17; 75:1; 76:4, 12; 77:5; 78:12, 23; 79:5; 81:8; 84:2; 86:2, 23; 87:5, 9, 20; 89:20; 90:15, 20; 91:10; 93:20; 94:1; 95:7; 97:15; 98:4, 10, 15, 22; 99:1; 100:9, 14; 103:3; 106:1, 5, 9, 13, 17; 109:8, 12, 24; 110:5; 111:12, 21; 112:12, 19; 114:1; 115:14; 116:10; 117:13; 120:10, 17; 121:18; 122:18; 124:1, 5, 10, 14, 20; 127:3, 14; 128:1, 16, 23; 129:8; 130:2, 19; 131:1; 132:6; 133:12, 16, 24; 135:9, 21; 138:5, 10, 14, 19; 139:7, 13, 23; 140:3, 9, 15, 19; 144:3; 146:6, 12; 147:5, 9; 148:7, 11, 17; 149:22; 150:2, 8; 151:6, 20; 152:4, 11, 19, 23; 155:3; 157:1, 5, 11, 16, 20; 158:20, 24; 160:9, 16; 161:1, 6, 11; 163:16, 23; 164:3, 15, 19; 165:1, 8, 15, 20; 166:3, 13, 24; 167:5, 11, 20; 170:7,	22; 171:1, 6, 18, 22; 172:4; 173:1; 174:6; 175:12; 176:12, 17; 177:1, 6; 178:17, 22; 179:1, 9, 14, 19; 180:18; 181:5, 10, 15; 182:13; 183:12, 23; 184:3; 186:11, 19, 23; 187:8; 189:10, 24; 190:4, 8, 16, 21; 192:9, 13; 193:18; 195:10; 196:1, 5, 21; 197:7, 11, 15; 198:16, 20; 199:3, 8, 18, 23; 200:5; 201:1, 5; 202:2, 9, 14; 203:7, 12, 17; 206:16; 207:1; 209:2, 8, 14, 20; 210:1, 10; 211:1, 10; 212:3, 7, 12, 16; 214:20, 24; 215:5, 14, 19; 216:1, 6; 217:15; 218:15, 22; 219:16, 23; 222:7, 13, 17, 22; 223:8, 14, 18; 224:15; 225:14; 227:2, 9, 15; 230:1, 6; 231:10, 14; 233:23; 234:3, 11, 16; 235:11, 20; 236:1; 239:13, 20; 241:18, 22; 242:3, 8; 243:14, 19; 244:3, 7, 15, 20; 246:8, 13; 247:1, 5, 9, 13, 17; 250:6, 10; 255:24; 256:19; 257:4, 12, 17, 21; 258:4; 260:3, 8; 261:17, 22; 265:24; 266:3, 12, 16; 267:17; 268:4; 269:2; 270:4, 18, 24; 271:3, 7, 13, 19; 272:3; 273:10, 16, 20; 275:10; 278:9, 16; 279:1; 280:10; 283:21; 284:19; 286:9; 287:5; 291:7, 13, 19; 293:14, 21; 295:3, 7; 296:15, 19; 297:1; 298:13; 300:2, 7; 301:21; 302:14; 303:9, 17, 23; 305:10, 16, 20; 306:20 Sarrazin [4] - 3:21; 5:3; 27:12; 265:22 Sarrazin.. [1] - 5:16 satisfaction [1] - 286:7 satisfaisant [1] - 108:23 satisfaisante [1] - 283:14 sauvait [2] - 174:25; 175:1
---	---	--	---	--

sauve [3] - 160:3; 175:7; 246:24 savait [4] - 113:3; 163:4; 292:22 saveur [2] - 178:11; 210:15 saveurs [1] - 187:17 Savoie [3] - 145:4; 223:5 SC-1.. [1] - 191:25 sciences [3] - 8:17; 9:7, 19 scientifique [1] - 206:18 score [1] - 43:15 Scrum [4] - 141:15; 290:8 SCRUM [1] - 187:15 scénario [2] - 92:19; 94:7 scénarios [5] - 88:14, 16; 101:2; 249:1 SEAO [3] - 263:23; 264:12; 265:19 sec [4] - 63:22; 64:19; 181:1; 205:23 second [1] - 24:4 seconde [2] - 163:8; 213:22 secondes [3] - 163:11; 245:15; 302:13 Secrétariat [1] - 11:8 secteur [4] - 10:3; 11:5; 45:24; 46:1 Secteur [1] - 48:13 secteurs [2] - 7:22; 124:24 section [4] - 16:17; 17:5; 249:21; 262:9 sections [1] - 269:19 sein [9] - 7:22; 23:2; 26:22; 31:9; 95:13; 123:11; 147:11; 148:18; 151:22 seizième [1] - 4:16 semaine [4] - 20:21; 169:24; 175:13; 279:14 semaines [2] - 76:20; 279:17 semblables [1] - 232:13 semblables.. [1] - 232:18 semble [4] - 54:25; 118:24; 173:20; 205:3 sens [8] - 13:11; 36:2; 41:13; 54:25; 83:23; 84:17; 126:17; 166:8	sensibles [1] - 137:20 sent [2] - 195:6; 283:17 sentiment [1] - 248:12 sept [3] - 9:12; 38:1; 306:24 septembre [2] - 43:2; 276:6 seraient.. [1] - 273:3 serment [1] - 4:11 serré [1] - 168:8 serveurs [3] - 154:5, 10; 285:16 servi [1] - 82:5 service [12] - 9:25; 72:11; 132:20; 159:12; 162:10, 12; 165:23; 176:10; 186:1; 200:20; 240:1 services [44] - 9:14; 16:18; 17:13, 16; 34:14; 51:24; 65:8; 91:1; 102:10; 123:6, 8, 10, 23-24; 126:3; 134:8; 153:24; 154:12; 155:24; 156:6; 158:8; 159:10, 17; 163:20; 164:5; 166:1; 191:21; 194:25; 204:5, 10; 206:5; 214:1; 220:23; 221:1; 237:23; 240:8; 259:4; 263:4, 18; 264:8; 304:24 services-là [1] - 17:13 servir [6] - 19:16; 46:14; 86:16; 198:1; 285:13; 303:2 seule.. [1] - 168:4 seules [1] - 230:23 seuls [1] - 174:12 SEYER [1] - 4:6 Seyer [1] - 4:7 SEYER-CLOUTIER [1] - 4:6 Seyer-Cloutier [1] - 4:7 SGPE [1] - 302:25 SharePoint [2] - 223:4; 224:5 sic [1] - 291:25 signalait [1] - 283:2 signale [1] - 272:13 signalement [1] - 145:23 signaler [1] - 140:5 signature [6] - 262:14, 19; 263:9; 268:6; 269:12; 283:18 signaux [2] - 257:8 signe [3] - 12:20; 238:10; 266:7	signer [5] - 153:19; 259:19; 262:12; 265:17; 284:11 significatif [2] - 74:4; 184:21 significatifs [2] - 88:21; 195:2 significative [1] - 185:14 significativement [1] - 180:8 signé [8] - 80:6; 263:17; 265:21; 266:20; 267:21; 279:23; 293:16; 302:7 silence [1] - 3:5 Simard [1] - 35:19 similaire [3] - 13:13; 14:4; 178:9 similitude [1] - 181:2 simple [10] - 89:15; 165:11; 201:11; 206:9; 207:17, 19; 214:13; 225:10, 18; 277:24 simples [1] - 173:12 simplifier [2] - 34:12; 158:14 simulation [1] - 250:14 simulations [1] - 249:1 simuler [1] - 249:9 simulé [3] - 250:16; 251:1; 255:10 sinistre [1] - 186:7 site [2] - 186:15 situation [19] - 48:6; 56:7; 57:23; 59:17; 119:2, 6; 136:6; 161:18; 162:2; 209:16; 218:10; 248:19; 251:8; 252:11; 254:15; 258:25; 280:5; 283:6, 14 situation-là [2] - 280:5; 283:6 situations [2] - 220:9; 251:15 situer [2] - 81:17; 237:14 six [1] - 200:15 siègent [1] - 110:21 sociales [1] - 123:4 sociaux [1] - 9:15 Société [32] - 3:24; 4:3, 5; 16:18; 18:2; 23:21; 25:8; 48:7; 49:13, 16; 50:9, 18; 51:11; 52:3, 19; 53:12; 56:8, 16; 57:18, 25; 61:17; 95:10, 14; 104:5;	128:22; 145:14; 162:15; 249:5; 250:15; 256:11 société [51] - 23:3, 18, 24; 24:12; 25:4, 7, 9, 17; 26:23; 32:12; 37:16; 38:24; 39:1, 3, 20; 41:25; 42:3, 7; 45:16, 23; 46:2, 12, 15, 19, 25; 75:10, 15; 78:8; 81:15; 118:12, 15; 119:3; 121:14; 122:6; 123:4, 22; 125:6, 9, 15; 127:8, 20; 128:11, 17, 20; 129:7; 141:25; 242:4; 245:6; 274:12; 282:10 sociétés [3] - 29:16; 48:10; 56:14 sociétés-là [1] - 48:10 soi [2] - 75:20; 121:24 soi-même [1] - 75:20 soir [2] - 5:12, 20 soir.. [1] - 5:10 soixantaine [2] - 64:10; 65:2 solde [1] - 268:20 solide [2] - 166:22; 185:21 solution [23] - 81:20; 86:19; 118:5; 121:5; 130:9; 150:13; 156:13; 158:15; 160:21; 161:22; 163:9; 165:23; 166:15; 176:8; 177:16; 185:2, 6; 187:19; 188:11; 191:4; 195:21; 233:20; 299:12 Solution [1] - 298:16 solutions [2] - 156:15; 186:5 sommaire [1] - 100:18 somme [2] - 189:11; 280:11 sommes [4] - 5:9; 64:7; 133:8; 225:25 sommités [1] - 295:2 son.. [3] - 24:16; 179:11; 292:15 sondait [1] - 292:24 songe [1] - 86:18 songé [1] - 249:11 sonne [1] - 148:25 sort [2] - 83:25; 217:5 sorte [9] - 56:20; 57:12; 117:9; 138:1; 146:23; 170:11; 176:4; 198:14; 206:8 sortent [1] - 196:11	sortes [5] - 58:13; 123:10; 213:18; 260:18; 263:9 sortez [1] - 60:24 sorti [2] - 80:9; 274:1 sorties [1] - 17:11 sortir [9] - 17:8; 18:5; 37:18; 60:15; 61:4; 162:20; 189:7; 260:1; 301:8 sortis [1] - 257:9 sou [1] - 254:7 souci [3] - 26:15; 139:14; 162:22 soucis [1] - 301:4 souhaitable [1] - 27:16 souhaite [2] - 37:19; 256:16 souhaitez.. [1] - 16:2 souhaitée [1] - 33:2 soulevé [3] - 236:6; 244:12; 245:14 souliers [1] - 95:17 souligne [1] - 41:11 souligner [4] - 138:24; 172:25; 243:15; 289:21 souligner.. [1] - 172:1 souliné [1] - 219:2 soumis [6] - 25:18; 31:7; 41:17; 50:1; 306:1, 8 soumission [53] - 132:21; 175:14; 176:20; 195:17; 206:18; 210:18; 213:12, 15-16, 20, 22, 24; 214:3; 220:16; 227:24; 228:1, 7, 13; 230:20; 231:21, 23; 232:3, 14, 16; 233:13; 235:2; 236:22; 238:21, 23; 239:24; 240:3; 255:22; 256:2, 6, 9; 258:24; 263:3; 264:7; 267:21; 269:11; 272:16; 274:1, 4; 279:6; 282:25; 283:5, 13; 303:5; 304:10; 305:2, 6, 13 soumission-là [1] - 214:3 soumission.. [1] - 238:22 soumissionnaire [3] - 226:10; 240:24 soumissionnaires [8] - 160:20; 173:5; 191:8; 197:17; 226:25;
---	---	--	---	---

239:17; 242:10; 247:21 soumissionnent [1] - 237:1 soumissionné [3] - 236:25; 240:6 soumissions [5] - 235:21; 239:5; 240:5; 241:14; 264:10 sources [2] - 22:10; 122:25 sourcing [1] - 22:5 sous-comités [4] - 29:19; 219:9, 14; 282:23 sous-jacents [1] - 154:3 sous-traitance [1] - 50:5 sous-traitants [1] - 123:9 soutien [5] - 14:7; 31:21; 61:25; 134:11; 286:18 soutiennent [1] - 38:7 souvenir [2] - 24:11; 76:24 SP-1 [4] - 191:24; 192:1, 24; 193:14 spaghetti [2] - 60:24; 63:21 spaghetti.. [1] - 190:13 spaghettis [1] - 188:8 sprint [1] - 269:14 spécial [4] - 153:16; 154:17; 169:1; 276:5 spécialisation [1] - 9:20 spécialistes [1] - 179:3 spécialisé [3] - 4:20; 206:21 spécialisée [2] - 4:22; 10:4 spécialisés [10] - 6:3; 20; 10:9; 21:5; 22:22; 23:14; 89:4; 159:17; 225:17 spéciaux.. [1] - 5:14 spécificités [1] - 170:2 spécifique [3] - 85:1; 89:6; 94:7 spécifique-là [1] - 94:7 spécifiques [7] - 84:18; 85:12; 89:1, 14, 17; 94:18 stabilité [1] - 29:7 stable [1] - 294:13 stade [2] - 41:20; 69:7 stade-ci [2] - 41:20;	69:7 standard [2] - 11:9; 149:18 statique [1] - 298:4 stockage [2] - 154:5, 11 stratégies [1] - 168:17 stratégie [15] - 29:22; 31:24; 32:1, 17, 22; 43:7; 60:4; 155:4; 176:21; 181:22; 194:13, 18; 235:13; 276:4; 299:18 stratégies [1] - 32:6 stratégique [21] - 7:15; 24:19; 29:22; 31:3; 32:15, 18, 23; 35:15; 36:17; 37:7; 38:4, 22; 40:6; 42:18; 43:10; 44:17; 72:19; 79:21; 107:22; 180:1; 184:18 stratégiques [6] - 30:20; 33:7; 78:7; 104:5; 145:3; 289:11 stress [1] - 41:24 structurant [1] - 145:5 structurante [1] - 148:1 structurantes [3] - 32:25; 37:13; 113:22 structurants [1] - 38:16 structure [10] - 10:20, 22; 23:19; 63:24; 67:3; 68:18; 69:15; 140:25; 214:15; 289:17 structure-là [1] - 214:15 structurel [1] - 24:14 structuré [1] - 144:18 structurée [1] - 144:16 subdiviser [2] - 71:12; 202:21 subdivision [1] - 71:20 subdivisé [1] - 70:19 subi [1] - 74:3 substantiel [2] - 37:23; 77:9 subséquentes [1] - 47:11 subventions [4] - 56:17; 57:12; 119:17; 123:19 succédé [1] - 27:10 suffisamment.. [1] - 103:1 suffisant [1] - 100:19 suggère [6] - 73:10; 174:5; 201:10; 203:2, 5; 246:9 suggère.. [1] - 201:9 suggerais [1] - 306:22	suggéré [1] - 102:2 Suite [1] - 8:25 suite [33] - 7:20; 11:2; 13:15; 17-18; 15:9; 38:12; 52:18; 53:11; 56:9; 77:2; 90:1; 104:21; 134:11; 135:17; 154:2; 155:21; 169:6; 174:11, 16, 20-21; 196:4; 227:6; 242:25; 258:8; 266:21; 269:8; 283:9; 285:4; 296:2; 297:2; 306:23 suite.. [1] - 290:11 suites [5] - 13:17; 154:2; 155:22; 169:6; 174:11 suivaient [2] - 160:5; 269:21 suivant [4] - 77:22; 120:11; 230:2; 253:13 suivant.. [1] - 250:7 suivante [65] - 12:24; 16:8, 11, 13; 25:3; 26:19; 33:6; 37:12; 42:1; 49:4; 58:2; 62:14; 72:21; 79:7; 84:6; 86:4; 87:10; 89:23; 90:17; 91:19; 93:21; 95:15; 112:23; 120:16; 121:20; 124:16; 135:22; 144:5; 155:5; 157:6, 22; 158:25; 161:13; 167:21; 181:16; 184:8; 186:25; 190:24; 192:19; 195:23; 199:24; 201:2; 210:9; 212:21; 218:17; 227:3; 228:14; 231:6; 236:2; 238:13; 255:15; 260:9; 263:14; 268:2; 271:23; 273:11; 279:10; 281:16; 284:5, 20; 286:10; 287:7; 302:2; 303:18; 305:23 suivante.. [1] - 140:6 suivantes [2] - 130:3; 269:19 suivi [14] - 16:22; 18:16; 21:11; 103:8; 114:22; 202:23; 203:3; 280:9; 293:3; 301:25; 302:3, 11; 303:3 suivis [1] - 267:7 suivre [10] - 39:12; 70:4; 71:18; 95:9; 130:13; 177:23; 216:21; 273:1; 302:22;	304:11 sujet [6] - 10:13; 146:7; 148:20; 179:23; 244:9; 289:8 sujet-là [1] - 289:8 sujets [6] - 109:6; 179:20; 181:11, 14; 216:16; 289:9 super [1] - 61:13 superflu [1] - 265:4 superviser [1] - 213:6 supervision [3] - 75:8; 165:3; 216:21 supervisé [2] - 217:9; 280:3 supplémentaire [2] - 224:9; 225:2 supplémentaire.. [1] - 222:10 supplémentaires [4] - 19:25; 189:20; 229:23; 277:21 support [6] - 60:7; 102:11; 159:16; 185:4; 209:4; 285:9 supportant [1] - 130:8 supporter [5] - 59:15; 66:20; 94:20; 187:24; 269:18 supporté [1] - 59:18 supposé [1] - 205:19 supposée [1] - 71:10 suppression [1] - 118:21 supprime [1] - 224:1 supprimé [2] - 224:3 suprême [1] - 288:21 supérieur [3] - 9:16; 55:10; 162:1 supérieurs [1] - 47:1 surplus [6] - 18:3; 56:24; 102:12; 119:18, 20 surprend [2] - 91:22; 228:2 surprise [2] - 235:4, 6 surveillance [7] - 15:23; 96:1; 114:22; 115:15, 18; 134:17; 282:16 surveillent [1] - 71:22 surveiller [4] - 194:3, 6, 8 surveillé [2] - 194:5; 282:13 survenir [1] - 211:18 suspendre [1] - 105:22 Sylvie [3] - 9:4; 11:1; 128:6	SYLVIE [71] - 4:19; 9:5; 15:6; 16:10, 15; 19:6, 12; 20:2; 45:11; 47:20; 48:8, 18, 22; 49:1, 7; 50:15; 51:1, 5, 9; 52:15; 53:2, 8, 22; 54:1, 16; 55:23; 56:10; 114:9; 115:23; 117:3; 128:8, 18; 129:1; 132:11; 133:14, 22; 134:4; 135:19; 136:4; 149:3, 24; 150:6; 151:1, 8, 14; 210:7, 12; 211:8, 12; 212:5, 10, 14; 213:1; 214:22; 215:3, 11, 16, 23; 216:4, 8; 217:17; 218:20; 219:1, 20; 262:6; 279:11; 281:13; 302:5, 16; 303:15; 305:24 symbole [1] - 213:13 symptôme [1] - 232:25 symptômes [2] - 229:22; 281:18 synchroniser [1] - 194:13 syndic [1] - 6:13 synonymes [1] - 15:14 synthétise [1] - 109:14 synthétisé [2] - 110:2, 6 système [19] - 24:8, 24; 33:9, 21; 62:25; 68:2, 6, 10-11; 72:12, 15; 82:4; 112:8; 125:23; 205:7; 207:10; 298:8, 11 systèmes [37] - 24:6, 16; 33:17; 57:23, 25; 58:5; 60:9, 18; 61:12, 20, 24-25; 62:1, 6, 23; 63:21; 64:2; 65:6; 66:3; 67:15; 82:3; 96:6; 97:17; 112:6; 126:6; 154:4; 162:16; 188:6; 286:18; 297:23; 298:1 systèmes-là [3] - 61:12; 62:6; 154:4 systèmes.. [2] - 61:10, 24 Sébastien [1] - 3:24 sécurité [7] - 24:21; 46:7; 58:10; 113:16; 188:17; 224:6; 248:12 sélection [18] - 136:19; 159:8; 213:25; 214:10, 14; 215:21; 216:3; 217:20; 226:19; 227:5,
---	---	--	---	--

20; 236:6; 242:25; 245:8, 10; 283:2, 25 sélectionnait [1] - 301:6 sélectionnée [1] - 284:11 séniorité [1] - 261:9 séparation [1] - 45:8 séparation-là [1] - 45:8 séparation.. [1] - 48:21 sépare [1] - 50:8 séparer [3] - 45:5; 46:20; 48:17 séparé [2] - 45:14; 134:19 séparément [1] - 49:10 sûre [2] - 180:10; 292:19 sûrs [3] - 13:1; 99:24; 115:9	254:10; 255:3-5, 8; 260:4, 15, 18-19, 21, 24; 261:5, 9, 14-15; 267:8, 15; 279:7, 13, 15, 21, 25; 280:9; 281:1 taux-là [1] - 260:18 taxes [1] - 126:5 technicalité [1] - 49:10 technique [2] - 127:10; 166:7 techniques [2] - 141:21; 173:24 technologie [8] - 31:18; 32:6, 13, 21; 42:8, 17; 43:17; 141:19 technologies [19] - 7:17; 8:1; 9:22; 11:21; 29:25; 32:1; 34:1; 39:4; 50:4; 63:6; 67:22; 107:12; 108:14, 16-17; 110:20; 111:3; 194:10 technologique [18] - 31:20; 34:21, 23; 58:14; 60:18; 62:24; 63:16; 70:9, 21; 162:9; 166:5, 18; 185:24; 228:5, 20; 232:17; 298:8; 299:11 technologique.. [1] - 228:16 technologiques [6] - 12:2; 39:8; 70:18; 73:23; 99:22; 116:23 technologue [1] - 147:15 teinter [1] - 208:20 temporelle [1] - 76:6 temps [58] - 13:25; 26:20; 27:19; 35:1; 38:20, 23; 49:25; 50:2; 63:9, 15; 64:1; 75:6; 100:6, 10, 25; 108:24; 116:7; 118:7; 121:1; 141:3; 146:22; 149:19; 152:16; 153:6; 163:6, 18; 164:21; 165:25; 168:14; 175:1; 186:1; 192:8; 203:1; 218:12; 220:10; 226:12; 245:20; 249:6; 257:10; 262:14; 265:7; 275:3; 276:21; 277:1; 278:2; 281:3; 285:22; 292:14; 295:18, 25; 296:8, 13; 301:3; 303:12 temps-réponse [1] - 163:6	temps.. [1] - 26:18 tend [1] - 95:20 tendance [2] - 33:16; 296:18 tendances [1] - 188:18 tenir [3] - 102:5; 199:11; 239:9 tenté [1] - 75:8 terme [3] - 15:2; 22:4; 275:8 termes [11] - 33:14; 35:4; 73:23; 86:10; 87:13; 111:15; 131:6; 136:13; 146:1; 210:22 termine [2] - 91:12; 295:18 terminer [2] - 103:22; 167:6 terminologie [2] - 35:8; 54:10 terminé [1] - 120:6 terminée [1] - 303:11 terre [1] - 149:7 tests [1] - 268:17 texte [5] - 134:21; 162:14; 201:9; 227:5 thème [2] - 5:23; 185:9 thèmes [2] - 13:1; 20:9 théorie [1] - 71:11 Thériault [1] - 224:13 Thériault-Marais [1] - 224:13 Ti [31] - 8:10; 31:20; 32:19; 33:16; 42:9; 43:6; 75:9, 21; 76:1; 77:18; 79:13; 80:5; 81:9; 82:2; 99:2, 6; 135:15; 136:11; 146:15; 153:5, 14; 156:12; 157:7; 288:23; 289:1; 296:12; 300:9, 11 tiendra [1] - 249:15 tiendrais [1] - 244:16 tierces [1] - 260:2 tiers [6] - 61:16; 62:9, 23; 64:6, 10; 196:15 tirez [2] - 26:24; 144:4 tirez-vous [1] - 26:24 titillé [1] - 261:24 titre [5] - 9:17; 76:2; 117:21; 212:19; 261:25 titre-là [1] - 76:2 titulaires [2] - 26:21; 28:9 toit [1] - 59:13 tonnes [2] - 153:18	tort [1] - 293:25 Total [1] - 269:14 total [30] - 118:1; 122:1; 132:8; 134:7; 137:3; 199:14; 204:4; 220:13, 19; 221:3, 5; 230:13; 233:13; 235:2, 9; 239:16; 241:12; 251:7, 14; 254:14; 263:22; 264:9; 269:20; 274:24; 276:15; 277:19; 306:4, 10 totale [3] - 161:24; 230:17; 239:4 totale.. [1] - 238:21 totalise [3] - 272:21; 273:8; 274:8 totalisent [1] - 274:19 totalité [4] - 128:10, 20; 132:16; 133:1 touche [1] - 157:14 toucher [4] - 83:10; 253:2, 5 touchées [1] - 279:19 tour [2] - 10:10 tourne [3] - 34:15; 81:9; 290:8 tourner [1] - 30:23 tracez [1] - 84:6 traditionnel [2] - 294:4 traduction [2] - 134:6; 195:19 traduire [1] - 184:14 traduit [3] - 24:16; 303:13; 305:21 traduit-on [1] - 305:21 train [9] - 21:13; 115:8; 128:10; 137:21; 149:17; 190:12; 217:10; 296:7; 302:20 traitance [1] - 50:5 traitants [1] - 123:9 traitement [1] - 123:4 traitements [2] - 161:23; 186:9 traiter [3] - 13:18; 15:18; 256:5 traité [1] - 24:9 trajectoire [1] - 177:23 trame [5] - 24:17; 25:15, 19; 34:24; 289:13 trames [1] - 43:21 tranche [1] - 17:24 trancher [1] - 131:10 transaction [7] - 147:22; 253:8; 271:12, 14, 16; 293:17; 304:14 transfert [7] - 28:2;	118:14; 126:23; 127:4; 134:1; 295:19, 25 transferts [1] - 259:13 transformation [22] - 7:15, 22; 33:1, 9-10; 34:2, 10-11, 19; 35:6; 36:1; 38:9; 93:12; 146:21; 147:2; 155:11; 161:21; 296:7; 297:12, 15-16; 298:9 transformations [1] - 63:10 transforme [2] - 66:22; 296:20 transformer [7] - 65:25; 94:12; 112:13; 137:4; 168:9; 296:8 transférer [1] - 202:10 transiger [1] - 287:23 transition [1] - 134:19 transmettre [2] - 94:10 transmis [1] - 31:8 transmise [1] - 144:16 transmission [2] - 111:16; 232:21 transpire [2] - 145:19; 294:15 Transport [1] - 146:19 transporte [1] - 107:12 transporter [1] - 10:7 Transports [1] - 25:10 transposé [1] - 12:7 travail [23] - 5:14; 6:3; 29:19; 37:22; 54:18; 55:19; 76:21, 23; 79:14, 25; 80:1, 15; 113:9; 118:10; 123:2; 197:4; 216:9; 219:4; 226:18; 234:8; 245:12; 255:3 travaille [2] - 80:22; 305:17 travailler [10] - 11:4; 34:1, 7; 56:6; 70:16; 81:3; 123:14; 143:9; 248:14; 277:4 travaillerait [1] - 53:19 travailleurs [1] - 183:17 travailleurs-là [1] - 183:17 travaillé [3] - 9:25; 50:24; 76:9 travaux [52] - 13:24; 65:12; 78:15; 80:5, 9; 90:8; 103:23; 104:25; 105:3, 22; 108:21; 139:18, 20; 140:2, 4; 142:2; 159:20, 24; 160:7; 162:3; 181:19;
T				
t'assures [1] - 183:2 table [7] - 207:16; 224:3; 226:14; 260:18, 20, 22; 299:9 table.. [1] - 11:13 tableau [12] - 56:11; 120:9, 11; 127:20; 131:21; 159:11; 230:9; 237:14; 239:1; 250:7; 253:13, 17 tableau-là [3] - 120:9; 230:9; 239:1 tableaux [5] - 239:25; 245:3; 250:4; 275:21; 288:6 tables [3] - 260:13, 17 tandis [4] - 34:22; 146:21; 294:5 taquine [1] - 70:5 tard [20] - 24:5, 18; 37:2; 38:2, 14; 41:6; 61:13; 71:3; 100:1; 112:17; 116:14; 131:15; 160:19; 189:17; 249:20, 24; 268:25; 286:3; 291:2 tarder [1] - 7:4 tarification [1] - 118:17 tarte [4] - 204:22; 205:22; 286:17; 287:1 tartes [3] - 61:11; 203:24; 204:17 taux [40] - 47:7; 202:13; 207:22; 226:8; 229:5, 7-8, 11; 236:6, 10, 18; 245:18, 25; 248:14;				

189:19; 217:21; 221:8, 11, 25; 228:18; 229:6, 9-10; 240:11; 241:2; 246:1; 251:2, 4; 252:8; 259:7; 263:9; 265:2, 11, 13; 272:23; 279:7; 283:19; 285:2; 291:20; 300:16; 301:17 travaux-là [2] - 80:9; 139:20 travers [13] - 23:4; 143:2; 144:25; 145:19; 153:7; 214:11; 281:4; 287:23, 25; 289:5, 9; 297:9 traverser [1] - 138:8 Tremblay [7] - 27:24; 42:13, 20; 78:25; 103:16; 289:5; 293:2 tribunal [2] - 55:10 trois [24] - 10:2, 18; 11:6; 14:15; 26:1; 29:18; 31:12; 69:18; 95:2; 101:14; 122:6, 9; 123:3; 125:14; 165:4; 169:13; 180:3; 184:19; 193:1; 211:24; 219:13; 259:1; 281:15 Trois [3] - 8:17; 9:19; 14:18 Trois-Rivières [2] - 8:17; 9:19 troisième [11] - 114:12, 17; 116:13, 16, 21; 126:1; 143:6; 156:4; 228:23 troisième.. [1] - 143:5 trompe [2] - 26:4; 264:22 trompés [1] - 18:25 trouvaient [1] - 124:16 trouve [11] - 83:25; 96:9; 97:13; 116:13; 138:23; 158:16; 188:4; 204:2; 289:8; 295:14; 301:16 trouvé [7] - 44:18; 67:21; 80:23; 105:18, 24; 142:13; 296:1 trouvée [1] - 139:21 trucs [4] - 116:24; 122:16; 268:17; 276:20 Tsais [1] - 156:19 tus [1] - 111:22 type [4] - 34:21; 70:23; 141:24; 300:17 type.. [1] - 91:1 types [5] - 35:2; 123:15;	130:20; 207:21; 219:7 typique [1] - 154:7 tâche [1] - 165:9 tâche-là [1] - 165:9 télécommunication [1] - 7:17 télécommunications [1] - 7:19 témoignage [11] - 41:12; 80:25; 116:22; 146:7, 14; 150:19; 170:9; 195:14; 229:14; 256:7; 267:18 témoignages [4] - 54:13; 59:11; 91:5; 170:11 témoinner [1] - 298:20 témoigné [1] - 182:5 témoins [9] - 45:5; 47:23; 91:15; 150:21; 166:14; 206:17; 211:4; 257:15; 291:9 tête [5] - 77:24; 88:5; 103:18; 292:17; 297:8 tôt [3] - 204:21; 260:13; 303:8	208:9; 252:3; 282:21 utilisées [1] - 17:21 utilisés [5] - 15:12; 33:14; 35:5; 261:15; 305:9	V vague [1] - 284:8 valeur [17] - 15:14; 47:2; 97:4, 8, 12; 113:19, 23; 118:11; 133:9; 175:14; 208:9; 210:18; 226:7; 238:7; 239:9, 11 valeur-là [1] - 133:9 valeurs [3] - 276:24; 277:1; 304:6 validation [1] - 156:20 valider [4] - 129:20; 156:15; 226:12; 248:24 validé [1] - 125:1 vanille [1] - 186:5 variables [2] - 229:20; 249:4 variant [1] - 107:18 variation [2] - 230:7, 12 variations [1] - 199:19 varie [1] - 107:6 vases [1] - 46:13 vaste [3] - 10:13; 14:2; 115:5 vendu [1] - 79:9 venir [23] - 6:14; 15:15, 18; 16:21; 17:24; 22:6; 119:22; 125:11; 129:22; 133:18; 142:24; 143:9; 210:22; 220:15; 226:23; 249:24; 254:4; 268:25; 271:10; 272:9; 304:14 ventilation [1] - 208:4 ventile [1] - 208:3 ventilé [1] - 304:17 venu [1] - 220:4 venue [1] - 108:18 verbalise [1] - 299:5 verbatim [1] - 108:6 version [6] - 21:10; 22:9; 187:23; 302:8; 303:6 versus [15] - 13:22; 19:3; 33:9; 68:6, 10; 80:17; 111:17; 131:10; 151:23; 157:25; 201:23; 204:6, 24; 289:11 versus.. [1] - 13:22	versées [1] - 47:14 vert [14] - 17:3, 14, 16; 18:18; 74:1; 88:8; 120:21; 135:1; 136:5; 195:1, 3, 6; 245:3; 274:12 verte [2] - 84:17; 96:24 vertes [2] - 121:7; 306:16 vertical [1] - 99:7 verts [1] - 137:13 vertu [1] - 258:10 Veuillez [2] - 171:9, 17 VG [1] - 278:5 VGQ [3] - 268:14; 277:12, 20 vice [6] - 42:9; 43:1; 52:3; 104:18; 114:16; 143:11 vice-présidences [1] - 114:16 vice-président [2] - 42:9; 43:1 vice-présidents [3] - 52:3; 104:18; 143:11 vie [7] - 16:21; 17:23; 132:19; 146:23; 158:14; 183:13; 187:21 vieilles [1] - 58:11 vieillissant [2] - 62:7; 82:5 vieillissantes [1] - 58:13 vieillissants [1] - 58:6 viendraient [1] - 214:18 viendraient.. [1] - 143:19 vieux [6] - 64:2; 65:6; 68:10; 162:16 vigilance [1] - 263:11 vigilante [1] - 297:7 VINGT [1] - 4:16 VINGT-CINQ [1] - 4:16 vingtaine [1] - 40:18 violacés [1] - 97:1 violet [1] - 119:25 virtuelle [1] - 252:18 vis [1] - 162:10 vis-à-vis [3] - 116:5; 117:6; 204:5 vise [3] - 14:13; 142:15; 284:25 visible [1] - 93:9 vision [20] - 23:18; 24:19; 30:21; 32:11, 15, 18, 24; 38:7, 22; 40:16; 42:18; 43:10;	71:16; 75:3, 5; 79:21; 86:8; 96:20; 115:10 vision-là [3] - 32:12, 24; 115:10 visions [1] - 38:5 visite [1] - 90:21 visité [1] - 90:24 Visual [1] - 207:14 visé [1] - 217:21 visée [3] - 29:22; 32:21; 166:5 visés [1] - 31:12 vit [4] - 38:25; 39:11; 60:11; 147:16 vitesse [2] - 44:5; 64:24 vivant [1] - 145:15 vivre [1] - 68:23 voie [1] - 48:4 voies [1] - 121:21 voir [55] - 8:13; 20:5; 24:18; 32:24; 37:2, 15; 39:10; 43:20; 44:4; 50:13; 57:9; 76:17; 80:15; 87:13; 92:18; 94:14; 102:22; 104:8; 116:14; 120:8; 131:17; 133:25; 135:10; 144:20; 152:2; 153:2; 159:9; 173:15; 200:18; 204:13; 205:3; 211:18; 227:4; 229:13; 230:9; 231:2, 9, 20; 232:11; 238:13; 239:24; 246:22; 250:24; 255:21; 269:25; 276:25; 288:14; 289:13; 291:16; 296:1; 300:3; 303:1; 304:22; 306:2 voire [3] - 28:6; 280:16; 295:24 volant [1] - 39:8 volet [10] - 10:25; 24:8; 70:12, 15, 19; 141:2; 182:20 volet-là [1] - 24:8 volets [2] - 70:7; 83:10 volets.. [1] - 69:19 volontaire [1] - 223:24 volonté [1] - 137:2 volume [2] - 52:11; 170:1 volumineux [1] - 222:1 voudraient [1] - 265:1 vouloir [2] - 89:7; 295:16 voyaient [1] - 172:22 VP [1] - 54:13 VPTI [13] - 72:17; 76:2;
---	--	--	--	--	---

79:2; 114:15; 117:1, 5, 8; 218:18; 223:20; 224:11; 295:10; 296:4; 297:18 vrai [7] - 165:2; 175:7; 206:13; 239:15; 262:25; 268:12; 276:4 vue.. [1] - 287:21 vues [1] - 181:18 vécu [2] - 290:21; 292:11 véhicule [1] - 91:8 véhiculer [1] - 95:13 véhiculé [1] - 288:3 vélocité [1] - 290:10 vérificateur [7] - 54:15; 19; 55:15, 21; 152:9; 277:6; 278:24 vérification [5] - 8:21; 30:4; 114:7; 156:12, 21 Vérification [1] - 30:6 vérifications [1] - 224:20 véritable [1] - 302:23 véritables [1] - 258:13 vérité [1] - 4:25	236:3; 239:18, 22; 241:20; 242:1, 6, 11; 243:17; 244:1, 5, 13, 18; 245:1; 248:6; 250:8, 12; 253:21; 256:17; 257:2, 6; 264:5; 266:1, 6, 14, 18; 268:1, 7; 269:5; 270:8, 22; 271:1, 5, 9, 15, 21; 272:1, 5; 273:13, 18, 22; 275:12; 278:6, 14, 23; 303:19; 304:1; 305:14, 18 État [1] - 147:21 États [1] - 290:14 États-Unis [1] - 290:14 écart [6] - 197:25; 241:12; 243:8, 10; 280:5; 305:3 écart.. [1] - 243:7 écarts [12] - 18:19, 22; 87:16; 177:21; 179:10; 197:6; 219:7; 262:21; 283:3; 300:19, 21 écarts-là [2] - 177:22; 300:21 écarts-types [1] - 219:7 écartée [1] - 175:18 échanges [2] - 89:8, 10 échappe [2] - 135:11; 265:16 échelle [1] - 136:23 écho [2] - 227:4, 10 échancier [1] - 301:19 échanciers [2] - 116:24; 181:3 éclairage [2] - 22:23; 153:1 éclairée [2] - 106:23; 114:23 économie [6] - 199:4; 252:15, 18; 254:16 économies [2] - 131:22; 252:17 économise [1] - 123:22 écosystème [1] - 145:15 écouter [1] - 257:10 écran [1] - 12:21 écrire [1] - 141:18 écrit [5] - 94:14; 97:23; 134:6; 188:5; 299:2 écrite [1] - 90:5 écrites [2] - 96:3, 9 écrits [1] - 279:25 éditeur [6] - 141:25; 174:17, 22; 175:2; 301:6	éditeurs [5] - 155:20, 22-23; 156:3, 6 éditeurs-là [1] - 155:23 édulcoré [2] - 108:9; 110:1 égale [1] - 223:20 égales [1] - 249:8 égaux [1] - 290:18 élaboration [1] - 293:16 élargi [1] - 86:21 élargir [1] - 81:23 élargit [1] - 86:17 élevé [6] - 130:17; 170:2; 194:5; 229:7; 252:23; 279:22 élevée [5] - 34:20; 96:14; 98:8; 107:6, 18 élevés [1] - 194:3 élément [48] - 24:20; 25:15, 18; 37:17; 43:23; 72:2; 77:25; 79:18; 107:20; 117:14; 121:24; 138:24; 144:15; 172:1, 25; 174:14; 175:9; 182:16; 184:7; 192:4; 193:7; 195:15; 198:11; 216:17; 218:19; 219:18; 221:6; 222:23; 231:1; 232:11; 233:12; 234:9, 24; 236:21; 237:6; 238:12; 239:1; 244:11; 249:23; 252:3; 268:9; 270:12; 289:12, 21; 292:1; 298:17 élément-là [3] - 37:17; 138:24; 239:1 élément.. [2] - 143:4; 218:21 éléments [64] - 6:19; 15:3; 18:1; 23:13; 38:16; 41:21; 43:21; 71:2; 73:5; 88:8; 110:11; 111:18; 117:2, 10, 19; 128:12; 131:4, 17, 21; 134:17, 25; 135:23; 137:15; 144:20, 23; 157:7; 166:9, 22; 170:13; 173:6; 186:24; 189:16; 195:2, 4; 197:8, 10; 204:8; 207:25; 208:25; 210:13, 19; 212:1, 22; 220:13; 221:8, 12; 224:12, 14; 226:23; 229:18; 233:2; 235:8; 240:11; 260:1; 261:23; 262:3; 268:13; 274:19; 282:18; 296:21;	304:25 éléments-là [5] - 117:2; 131:4; 166:22; 170:13; 212:1 éléments.. [1] - 229:18 émises [1] - 89:21 énonce [1] - 109:6 énoncé [1] - 280:14 énorme [9] - 60:12; 158:17; 169:10; 173:14; 177:16; 191:16; 204:16; 280:7; 296:5 énormément [12] - 29:7; 35:6; 76:20; 77:12; 139:17; 141:6; 142:9, 22; 143:13; 149:16; 184:21; 287:15 énumère [1] - 299:1 énumérez [1] - 184:9 épaules [1] - 296:5 épisode [1] - 247:19 époque [8] - 32:2; 115:20; 125:14; 170:10; 291:4; 294:22; 295:1 époque-là [8] - 32:2; 115:20; 125:14; 170:10; 291:4; 294:22; 295:1 époques [1] - 131:25 éprouvée [1] - 187:4 éprouvées [3] - 187:7, 11; 256:21 équilibre [1] - 120:2 équipe [10] - 6:20; 141:8; 143:14; 148:21; 224:19; 292:3, 7, 19, 24; 302:18 équipe-là [2] - 143:14; 302:18 équipement [2] - 134:16; 292:24 équipementiers [1] - 159:18 équipements [7] - 89:3; 134:8, 13-14; 153:23; 154:3; 158:7 équipes [6] - 141:20; 146:20; 269:18; 290:9; 296:12 équivalents [1] - 49:25 établi [2] - 35:25; 277:5 établir [5] - 18:3; 33:12; 192:7; 216:15; 287:19 établis [1] - 127:9 étages [2] - 107:16 étaiy [1] - 255:6	étape [12] - 33:5; 34:3; 177:9; 217:6; 230:22; 233:3; 235:6; 236:13; 239:6; 246:7; 283:18; 304:15 étape-ci [3] - 33:5; 233:3; 304:15 étape-là [4] - 177:9; 230:22; 235:6; 239:6 étapes [14] - 22:21; 23:5, 8; 77:4; 136:19; 155:19; 159:2; 174:8; 212:2; 213:4, 6; 216:23; 235:22; 276:9 état [13] - 7:10; 15:4; 49:5; 55:3; 56:12; 57:5, 20, 24; 139:8; 217:13; 219:5; 258:14; 275:14 états [3] - 49:18; 54:10; 122:6 étiré [2] - 273:14; 279:17 étoile [1] - 108:14 étrange [1] - 96:21 études [3] - 109:1; 247:25; 248:1 études.. [1] - 108:25 évaluant [1] - 206:2 évaluateurs [1] - 219:5 évaluation [9] - 100:22; 129:23; 130:18; 132:12; 215:20; 217:3; 242:15; 243:1; 251:4 évaluation.. [1] - 131:2 évaluations [1] - 130:16 évaluations-là [1] - 130:16 évalue [3] - 118:8; 205:14; 281:23 évaluer [1] - 12:11 évalué [1] - 118:20 évaluées [1] - 239:6 éventuel [1] - 104:2 éventuels [1] - 265:10 évidence [2] - 256:12; 281:15 évident [4] - 96:10; 134:20; 162:13; 206:13 éviter [1] - 282:1 évités [5] - 131:6, 17-18, 22; 132:1 évités.. [1] - 130:22 évolue [3] - 85:1; 86:9; 121:19 évoluer [3] - 133:25; 297:16; 298:11 évoluera [1] - 134:2
---	--	--	---	---

évolution [2] - 14:8;
301:15
évolutive [1] - 33:22
évolué [3] - 75:4; 92:24;
291:5
évoque [1] - 155:11
évoqué [1] - 285:8
évoquées [1] - 156:24
événement [4] - 42:6;
59:15; 111:18; 225:4
événements [3] - 23:15;
39:12; 162:24