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 17 OCTOBRE 2025**

**JOUR 70**

---

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.**

JOUR 70
17 octobre 2025

**TABLE DES MATIÈRES**

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

Interrogés (Me Sarrazin)..... 4

- - - - -

**8 h 40 — DÉBUT DE L'AUDIENCE**

- - - - -

**LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

L'audience du 17 octobre est maintenant ouverte.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Bon matin à tous.

**LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

Vous pouvez vous asseoir. Bonjour, Monsieur le commissaire.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Bonjour, madame la greffière.

**LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

Alors, identification des parties.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

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.

**Me AUDREY GAGNON :**

Bon vendredi à tous, Audrey Gagnon de chez Langlois Avocats pour la Société également.

**Me CANDICE DAVISTER :**

Bonjour. Candice Davister pour la Société.

**Me MAXIME SEYER-CLOUTIER :**

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

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Parfait. Alors, nouvelle journée, nouvelles assermentations?

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Oui.

**- - - - -**

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

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS**, CPA auditrice;
**M. ÉRIC DESAULNIERS**, enquêteur spécialisé;
**M. GILLES GAGNON**, enquêteur spécialisé;
**Mme NATHALIE GIGUÈRE**, enquêtrice spécialisée;

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

**- - - - -**

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Donc, hier, on s'était laissés durant la réalisation de la solution, après la L0. Ensuite, il y a eu la livraison 1. Monsieur Gagnon, que s'est-il passé? Qu'est-ce qui a retenu votre attention côté TI?

**M. GILLES GAGNON :**

Bien, côté TI... d'abord, la portée... c'est à la page 125.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Oui, merci. La diapositive 125, s'il vous plaît. Merci. Monsieur le commissaire, si vous avez une copie imprimée hier, il a pu y avoir quelques petites modifications.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Que je...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

On verra à...

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Oui, on verra, parfait.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... à rectifier le tout, là, à la pause.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Merci.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Je m'excuse, j'avais oublié que vous aviez une version papier.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Donc, on est tous à la diapositive 125? Parfait.

Donc, livraison 1, monsieur Gagnon.

**M. GILLES GAGNON :**

Donc, la livraison 1, son contenu, sa portée, c'était les finances et les [indiscernable], ce qu'ils appelaient les fondations de la solution PGI. Ce qu'on a constaté, c'est que la majorité des objectifs ont été rencontrés, mais on a quand même observé une certaine tendance au glissement. De façon générale, c'était maîtrisé, c'est une portée quand même connue avec des processus typiques, là, il n'y a pas de choses extraordinaires à la SAAQ de ce côté-là. Par contre, étant donné les négociations qu'ils ont eues avant la signature du contrat, l'enveloppe pour les logiciels PGI avait diminué, de sorte que quand... en livraison 1, on déployait, on installait tout le matériel, tout le logiciel, bien, la partie PGI, entre autres, là, coûtait moins cher. Ça fait que quand on regarde la somme, ça donne l'impression qu'on est aussi bien que les planifications. Mais quand on regarde les efforts, par contre, il y a un dépassement. Donc, on voit déjà qu'il y a une petite tendance, là.

On a poussé une partie de la portée plus loin, étant donné qu'on voulait... on voulait arriver pour l'année budgétaire, donc on a créé la livraison 1.5,

ce qui fait qu'on a un petit « oups » au niveau de la portée.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Puis peut-être juste, monsieur Gagnon, si vous me permettez quelques instants, d'interpeller madame Giguère sur cette idée de créer des livraisons 1.5, 2.5. C'est commun? Ce n'est pas commun? C'est une façon de faire dans les... les projets... la gestion de projets? Quels sont vos commentaires?

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Bien, disons que moi, personnellement, je l'ai vécu dans certains projets et c'est toujours... ce n'est pas une question de portée, là, c'est beaucoup plus une question d'échéancier. Donc, on cible des dates butoirs pour des raisons particulières, comme ici, c'était une fin d'année. Donc, on... je peux présumer, là, que ça a des impacts opérationnels majeurs de pouvoir... de décaler cette livraison-là. Donc, un comité exécutif, bien, ce qu'il fait, c'est qu'ils regardent qu'est-ce qu'il pourrait reporter en résiduel qui fait le moins mal pour l'organisation, pour essayer de respecter le plus... le plus, là, l'échéancier qu'on s'était donné, là. Donc, c'est un risque calculé d'une organisation entre « je gère bien mes opérations » puis « je lui donne l'outil »

puis « je reporte de quelques mois la prochaine »; tendance qu'on voit de plus en plus.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Donc, ça démontre qu'on a réfléchi à ce qu'on reportait pour avoir le moins d'impact possible?

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Ah, défini...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Mais de toute évidence, on a créé une L1.5, c'est qu'on n'était pas...

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... en mesure de livrer la portée dans le temps attendu?

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

La portée intégrale dans le tant attendu, effectivement.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait. Donc, monsieur Gagnon, maintenant côté... là, comme vous dites, malgré l'unanimité, là, qu'on avait entendue dans les témoignages de la Commission, vous, vous dites : ce n'est pas... c'est en apparence, le petit canard est calme, mais sous l'eau, il pédale parce qu'il est déjà en train de

prendre... de gruger un peu, là, dans son enveloppe de services professionnels. Ça a pris plus de temps que prévu d'intégration, livrer la livraison 1?

**M. GILLES GAGNON :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Maintenant, du côté de la qualité. On a entendu, devant le commissaire, des témoignages qui étaient opposés, là. Il y a le groupe de monsieur Verreault qui fait part de la... de grandes difficultés au moment de la livraison 1 pour le paiement des factures. Qu'en est-il techniquement parlant? On y reviendra, là, d'un point de vue opérationnel avec les gens des finances, voir pourquoi le paiement des factures était si important, mais... outre que financière, mais qu'en est-il de votre côté techniquement, là, qualité de ce qui a été livré?

**M. GILLES GAGNON :**

O.K. Bien, c'est ça, les gens des finances vont pouvoir compléter, mais on voulait mettre en place une fonctionnalité...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

La diapositive suivante. Je m'excuse, monsieur Gagnon. Oui, pardon. Oui.

**M. GILLES GAGNON :**

Donc, on voulait mettre en place une fonctionnalité qui permettait de capturer des... par reconnaissance optique, des factures, en fait, tous les documents qui permettent la traçabilité d'un achat, du début à aller à la fin. Donc, qu'on s'attendait à ce que la solution puisse regarder ces factures-là, puisse ensuite apparier ça à chacun des flux d'achats, si je peux appeler ça comme ça, là. Mes collègues vont vous expliquer plus. Donc, la reconnaissance optique ne fonctionnait pas bien. Là, les gens qui travaillaient avec ça, bien, ce que je comprends, il n'y avait pas une mesure de mitigation, là, qui leur permettait de payer rapidement un fournisseur parce que ça leur prend une preuve. Donc, là, ils étaient démunis. Ce qui fait qu'il y a certaines personnes qui ont dû souffrir, puis il y a beaucoup de personnes qui ne traitaient pas des factures qui ont dû trouver que c'était correct, dans le fond. Ça fait que... ce qui peut expliquer, là, le phénomène, qu'il y en a qui perçoivent ça comme bien et d'autres moins bien, là. Ça fait que c'était le gros problème. Par contre, c'est ça, là, on avait investi dans la solution haut de gamme puis ça ne fonctionnait pas.

Donc, de manière générale, on peut dire qu'on a été

obligé de réduire la portée, la qualité avait des petits « oups », on a un peu plus d'efforts que prévu. On aurait dû réagir, on aurait... parce qu'on savait que ça, c'était la partie facile, donc qu'est-ce que ça augurait pour la suite, ce n'était pas intéressant.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

C'était la partie facile parce que très « vanille », comme on a appris durant...

**M. GILLES GAGNON :**

Parce que très vanille, maîtrisée.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... la Commission.

**M. GILLES GAGNON :**

Maîtrisée aussi. Donc, oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait. Maintenant, si je me tourne du côté des finances, madame Le Rouzès, monsieur Verrault, là, comme je le mentionnais, a témoigné avec force sur tous les problèmes vécus côté paiement de factures. Monsieur Frenette, quant à lui, a reconnu ces problèmes, mais en parlant plus d'un enjeu de gestion du changement, tout en reconnaissant effectivement que la fonctionnalité de reconnaissance optique des caractères, là, OCR, ne fonctionnait pas bien. Mais

pouvez-vous lever le voile sur ces enjeux et nous dire ce qui en est?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Disons que probablement une des causes de ce problème-là, pourquoi on a... on s'est rendus jusque-là, c'est quelque chose qu'on souligne dans un des rapports de la DVIEP, en décembre 2018, où on dit que le niveau de collaboration entre l'équipe CASA et les propriétaires de processus devrait être amélioré. « Propriétaires de processus », ici, ce sont les gens des finances qui vont faire le traitement des factures. Normalement, ces gens-là auraient dû être plus impliqués dans le processus pour qu'on n'arrive pas à une situation — si on peut revenir à la diapositive 127 — où le bogue dans le fonctionnement, donc la reconnaissance optique qui ne peut être réalisée, bien, on ne peut pas apparier le bon de commande, le bon de réception et la facture de façon automatique. Ça va prendre une intervention humaine, ça va prendre une impression des documents pour qu'on puisse faire la conciliation puis indiquer dessus, bien, c'est quoi le problème, là, pourquoi la machine n'a pas été capable de faire la reconnaissance. Est-ce que nous, on dit : « Oui, ça fonctionne, et cetera »? Ce contrôle compensatoire là demandait

qu'on puisse imprimer les documents, puis au départ, bien, ce n'était pas vraiment possible, ce n'était pas pensé pour qu'on puisse imprimer en cas de... de bogue. Donc, ça, ça a créé des retards, puis ça a fait en sorte qu'il y avait tellement de factures qui n'étaient pas reconnues qu'on a créé un blocage même dans le traitement, et les fournisseurs ont dû attendre beaucoup plus longtemps leur paiement. Ça fait que ça, c'est sûr que ce n'est pas tellement le fun, mais ça a eu aussi un impact sur la vérification, donc l'audit financier de fin d'exercice, où le VGQ a mentionné que parce qu'il y avait ces problèmes-là, il n'a pas pu adopter la stratégie d'audit qui prenait appui sur les contrôles. On a dû faire beaucoup plus de corroborations. Et déjà, le VGQ disait : « Bien, c'est dangereux, là, comment vous fonctionnez, là. Nous, à un moment donné, peut-être qu'on va avoir vraiment de la difficulté à auditer vos états financiers. »

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Donc, si je comprends bien, c'est beaucoup plus que des individus qui ne veulent pas changer leur façon de travailler, là, ce qui est arrivé? Ce n'est pas un enjeu de gestion du changement : « Je suis habitué

d'imprimer, là, je ne peux pas imprimer », c'est : « Je dois imprimer parce qu'il n'y a pas de trace dans le système informatique de l'appariement », comme vous dites, que le bon de commande concorde avec... la facture concorde avec paiement, appariement que le VGQ aura besoin de...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Tester.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... de tester au moment de la vérification. Donc...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Et on souligne, par ailleurs, des problèmes d'accès qui font en sorte que certaines personnes ont des accès plus larges que ce qu'elles devraient, selon les fonctions qu'elles ont à exercer, et ça, bien, ça pourrait compromettre l'exactitude et l'intégralité des données. Ça, c'est deux fondations essentielles, là, quand on veut donner une opinion sur des états financiers. Ça fait que déjà, on a des problèmes...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Importants.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

... de structure, là. C'est important et ça va au-delà de la gestion du changement.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Puis on se rappellera que la DVIEP — vous vous rappelez sûrement, Monsieur le commissaire — que la DVIEP, dès le départ du projet, souligne dans ses rapports l'importance de faire l'inventaire des contrôles qu'il y a dans la solution et de s'assurer qu'ils concordent avec les contrôles internes de la Société. Donc, le drapeau était levé. Puis si je comprends bien, en regard de ces enjeux-là, ça, c'est un exemple, là, madame Le Rouzès, de ce que vous disiez hier où la VPTI et le chargé de projet étant fusionnés, il n'y a pas de deuxième ligne de contrôle. Donc, opérationnellement parlant, il y a moins de gens qui peuvent...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Agir comme chien de garde, oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... *challenger* la première ligne de contrôle, et là, on laisse à la DVIEP et au VGQ le soin de jouer le rôle de gardien de but, ce qui ne devrait pas être le cas?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Non.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Ça devrait plutôt être la...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

La deuxième ligne a un rôle à jouer, puis ici, bien, ça ne peut pas tout à fait s'exercer.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

C'est ça. Madame Lépinay nous a révélé, là, pendant son témoignage — parce que ça, il faut vraiment le souligner, là, c'est... on ne le savait pas — elle nous a révélé pendant son témoignage que la vérificatrice générale du Québec avait émis des commentaires dès la première vérification d'une année financière suivant la L1 sur ces enjeux-là. Elle a parlé d'une RRGD. Je n'arrive pas à retenir ce que veut dire RRGD, donc pouvez-vous nous rappeler ce que c'est et quels étaient les propos du vérificateur général du Québec dans cette note?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Je ne m'avancerai pas sur la...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

L'acronyme non plus!

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

... signification de l'acronyme, là, mais il y a probablement quelque chose comme « Revue générale des déficiences ».

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Ouin, ou « rapport de gestion ». Mais à tout

événement, c'est quoi la nature des commentaires dans ce document-là?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

C'est ce qu'on appelle, dans le jargon des auditeurs, un mémoire de recommandations, dans lequel on dit : « Bien, voici, lors de notre audit, il y a certains enjeux qu'on a rencontrés et voici les impacts que ça a pu avoir, et on vous suggère très très fortement de les régler avant la prochaine fois où on va passer. » Globalement, ça ressemble à ça, là, puis l'année suivante, bien, on revient, on regarde les recommandations qui avaient été faites. Est-ce que c'est réglé? Est-ce que c'est en voie de se régler? Est-ce qu'il y a d'autres enjeux? Et cetera. Donc, ce que je mentionnais tout à l'heure, c'est que la vérificatrice générale n'a pas été en mesure d'adopter la stratégie qu'elle avait habituellement, donc qui prend appui sur les contrôles, parce qu'il y avait trop de contrôles qui présentaient des déficiences, que ce soit les contrôles dans la machine, l'OCR qui ne fonctionne pas, les impressions qu'on ne peut pas faire pendant un bout de temps, puis là, bien, on accumule du retard, donc des risques d'erreur supplémentaires. Et les risques du côté de la gestion des accès qui était déficiente

puis qui pouvait compromettre l'exactitude et l'intégralité des données.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Donc, c'était, là, l'impact des enjeux de qualité, là, qu'on voit qui sont pas mal moins anodins que ce qu'on aurait voulu penser, que c'est simplement la fonctionnalité OCR qui ne fonctionne pas. Maintenant, du côté du contrôle interne du projet en tant que tel, les premiers signes de faiblesse apparaissent. Qu'est-ce que vous avez noté, madame Le Rouzès?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Bien, il y a des faiblesses puis il y a aussi un événement qui est quand même positif, parce qu'à la suite d'une intervention de la DVIEP, on a adopté un plan de contrôle interne pour la partie finances, suivi des paiements, suivi de la reddition de comptes, et cetera, sauf que c'est dans l'application que surviennent les problèmes. Et madame Lépinay va jusqu'à écrire à monsieur...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Frenette.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

... Frenette.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

À titre de RORC, oui?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Oui, c'est ça, où elle dit, bien, l'ensemble des éléments qu'elle mentionne — puis là, je vais vous en donner quelques exemples, là — mais : « Ça démontre le peu d'ouverture et la résistance par l'équipe de projets à mettre en place et à respecter les contrôles nécessaires à la saine gestion du projet. » Là-dedans, ce qu'on souligne, c'est qu'on aurait eu besoin, par exemple, d'accès au SGPE pour faire des validations : accès refusé. On a des... des redditions de comptes qui passent directement du chargé de projet au comité de direction sans avoir de validation indépendante par l'équipe des finances. On ne leur donne pas accès en temps opportun aux documents pour lesquels ils ont des besoins, là, pour faire les validations de deuxième niveau de contrôle. Les accès dans le SGPE, eux aussi constatent que c'est beaucoup trop large puis qu'on peut faire... qu'on peut écraser des données, là, finalement. Puis ce que madame Lépinay souligne, bien, c'est que finalement, les échéanciers du projet semblent bien plus importants que la qualité de l'information.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Bon, bien voilà pour la livraison qui était simple et vanille à livrer. Maintenant, si on passe à la livraison 2... Euh non! Ce n'est pas vrai, je m'excuse.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Résultats financiers.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Bien oui, je me excuse. Les glissements, monsieur Desaulniers, dont parlait monsieur Gagnon au sujet des heures de services professionnels se répercutent comment, là, dans les résultats financiers de la livraison 1?

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

En fait, ce qu'on peut voir ici, c'est la première partie du tableau, comme en livraison 0, c'était le bordereau de prix qui était dans la soumission, où on avait 116 millions de prévus dans la soumission, qui a été majoré à 122 millions avec l'ajout du 26 millions pour les heures SAAQ, qu'ont déjà discutées, puis qu'on va venir comparer avec le réel, qui est la colonne de l'autre côté tout à fait, la petite colonne bleue de l'autre côté, où on a aussi 116 millions, donc on dirait qu'on a livré comme la soumission initiale.

Là, je fais juste vous faire remarquer que les heures qu'on a rajoutées pour la SAAQ ne semblent pas avoir été utilisées, mais qui auraient pu nous créer un coussin, donc possiblement nous avantager sur le partage de risques, mais ce qui se passe en réalité, quand on regarde les deux premières lignes, entre la colonne « soumission » et la colonne « réalisation », c'est que les services professionnels sont plus élevés, les efforts internes sont plus élevés que ce qui était prévu en réalité, puis qu'on va réduire un petit peu sur les infrastructures et sur les licences PGI, qui ne sont pas consommées tout à fait à la même vitesse. Ça fait que même si ça a l'air sensiblement la même chose, comme je le disais, c'est qu'on a consommé moins vite en infrastructures et en PGI, et un petit peu plus vite en temps, en efforts internes et en temps de services professionnels. Les efforts internes de la SAAQ vont s'approcher du budget initial que madame Hudon-Chabot suivait, la première colonne rose, il n'y aura pas de gros écarts là, mais ça reste qu'on voit un glissement, là, on voit qu'il y a quelque chose, à quelque part, qui amène des coûts supplémentaires en efforts et en services professionnels, puis qui sont comme noyés, quand on prend le total — parce que souvent, c'est ce qu'on va

présenter dans la reddition de comptes — on va nous présenter le total de 116 millions, bien, quand on ne va pas dans le détail, on ne va pouvoir voir qu'il y a un glissement entre deux catégories, puis là, c'est ce qu'on peut mesurer... c'est ce qu'on peut mesurer là.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Bien, c'est... c'était ma prochaine question, là, si on va à la diapositive 130, est-ce que ce glissement-là transparaît dans la reddition de comptes qui est faite au conseil d'administration?

**M. GILLES GAGNON :**

Mais...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

La réponse courte, c'est, non.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Puis la réponse moyenne?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

La réponse moyenne, bien, c'est qu'on voit que la mouture de reddition de comptes a évolué depuis celle qu'on faisait à la L0, le budget ne correspond toujours pas au bordereau de prix, les efforts de l'Alliance et de la SAAQ, bien, ils ne sont pas distingués, ça fait que quand on essaie de suivre quelque chose, ça ne vient pas nous aider du tout, la

composition des coûts, donc ce n'est vraiment pas explicite, le total ne fait toujours pas la conciliation avec le montant du contrat ou avec le montant qui avait été adopté par résolution par le conseil. Donc, quand on vient présenter ça au conseil d'administration, je regrette, là, mais ce n'est vraiment pas en phase avec l'adoption, on devrait au moins référer à la résolution.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait. Madame Giguère est juste allée régler son sa quinte de toux, puis ça devrait... ça ne va pas retarder la présentation.

Donc, voilà pour la livraison 1.

Donc, on plonge ainsi dans la livraison 2, si on va à la diapositive 131, c'est une diapositive qu'on a vue, là, pendant les témoignages, Monsieur le commissaire, simplement pour rappeler que c'est là que les coûts explosent, hein, je pense qu'on le sait maintenant, étant donné qu'on a lu la dernière page du livre. C'est là que les coûts explosent, il y a plusieurs replanifications, il y a des ajouts de portée, il y a plein de choses qui se passent en L2. On va essayer de les reprendre une à une, mais on va d'abord s'attaquer au point de vue financier et peut-être prendre la photo, monsieur Desaulniers,

du... des résultats financiers de la L2, en bout de course, là, lorsque la livraison est terminée. Non, la diapositive suivante, s'il vous plaît.

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Donc, là où la livraison 2 va se terminer, ce qu'on avait prévu au bordereau initial dans la soumission LGS, c'était 101 millions, ce qu'on a ajusté avec l'effort SAAQ supplémentaire qu'on a consenti, on est à 114 millions, mais au réel, on va terminer à 440 millions. Ce qui se passe entre les deux, il faut voir que la transaction est arrivée là, et là, on a consommé le budget d'exploitation, on l'a inclus dans le... le budget de... d'investissement, et la transaction va se matérialiser pendant la livraison 2, ce qui fait qu'on a un écart immense entre ce qui était prévu au début puis ce qui est à la fin, mais là, on s'est entendus, il y a eu des replanifications, on a négocié, on... Ce qui nous donne le budget révisé du 2020-11, la colonne qui est en dessous de « transactions », c'est... on a ajouté dans le budget les éléments qui ont été entendus entre les parties suite à la transaction, le résultat de la transaction, et là, il reste quand même un écart entre ce qui va se matérialiser, au final, de 24 millions, entre le résultat de cette

transaction-là et les chiffres réels qu'on est capables d'estimer, en tout cas, à partir de différents documents — il y en a un ou deux là-dedans qui sont par différence, surtout sur le PGI et la réserve — mais c'est ça.

Donc, au total, le 440 millions, c'est vraiment le total de coûts de la livraison 2, il y a 24 millions d'écarts avec... même après avoir fait la transaction, on a quand même dépensé 24 millions de plus, donc c'est un peu ce qu'on peut vous dire là-dessus.

Puis là, on va vous donner dans le détail, la transaction, comment ça s'est déroulé, comment... pas le déroulement...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait.

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

... le résultat.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Donc, on a vu, là, sur la diapositive précédente, et on sait qu'il y a une replanification qui a... le lot 8, là, s'étend, et la Tiger Team, la... oui, avez-vous une... ça va? O.K., je pensais que vous aviez une question, je m'excuse.

La Tiger Team arrive et pose un premier diagnostic de

nombre d'heures supplémentaires qui sont nécessaires, puis cette présentation-là, elle a eu lieu en... c'est un document qui est daté de janvier ou février 2019, là, on n'arrive pas à savoir exactement, c'est la pièce 75_P-1641. Donc, au même moment, on présente une reddition de comptes au conseil d'administration qu'on voit à la diapositive 134. Au conseil ou au CTI-CAPV, là, vous me pardonnerez la...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

C'est au conseil.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Au conseil? Parfait. Merci.

Donc, comment se traduit cette replanification dans la reddition de comptes et qu'en pensez-vous, madame Le Rouzès?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Bon, ce qu'on voit, c'est que justement, il n'y a aucun chiffre pour la livraison 2, qui est la plus importante du projet, et l'appréciation globale qu'on voit en haut à droite, bien, c'est un voyant vert. Je regrette, là, mais j'ai un petit peu de difficulté à faire le lien entre une situation normale et une replanification dont on ne connaît pas l'issue. En plus, bien, comme dans d'autres redditions de comptes auparavant, on ne voit toujours pas le total du

contrat, je ne vois pas en quoi on peut dire que ça va bien puis qu'on va entrer à l'intérieur des coûts qui sont prévus avec une diapositive comme celle-là, là.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Je pense que la position de la Société à cette époque, c'est que même s'il y avait des heures supplémentaires, elles seraient absorbées via le partage de risques à taux zéro. À supposer que ce soit le cas, est-ce qu'en période de replanification, alors qu'on ne connaît pas la position de l'Alliance quant à cette vue-là, est-ce que le voyant vert pourrait être justifiable?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Ça aurait dû, à tout le moins, être classé avec un losange jaune à surveiller, je ne sais pas, là, mais...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Minimalement.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Minimalement.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Minimalement. On sait que la suite de ces premiers

chiffres de l'Alliance quant aux heures supplémentaires mène à un exercice de réconciliation des écarts qui est mené par monsieur Frenette du côté de la Société, monsieur Dumas du côté de l'Alliance, et un an plus tard, en janvier 2020, monsieur Ferenette va déposer au conseil d'administration les résultats préliminaires de cet exercice de réconciliation des écarts.

Si on va à la diapositive suivante, on se rappelle que monsieur Frenette et monsieur Dumas — puis il y a eu un échange de lettres, là, qui confirme ça — s'entendent pour dire qu'il y a 70 millions d'écarts réconciliés, ça, ça veut dire que la Société accepte de les payer, et il reste pour 144 millions d'écarts non réconciliés, c'est-à-dire qu'on ne s'entend pas sur qui doit les payer.

Qu'est-ce que cette reddition de... bien, ce... oui, cette reddition de comptes de l'exercice de réconciliation des écarts, dans ce tableau qui présente la rentabilité du projet, révèle, madame Le Rouzès?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Pour une fois, on a les efforts SAAQ et les efforts Alliance qui sont séparés, on fait le lien avec le total du contrat à 458 millions, donc c'est ce qu'on

peut voir, là, l'évolution de mai 2017, septembre 2019 et potentiellement janvier, février 2020. J'attire votre attention sur la deuxième ligne à gauche, là, de chacun de ces tableaux-là dans le temps : la récurrence qui commence à 210 millions, descend ensuite à 153, redescend à 87, mais quand on fait ça, la récurrence, elle ne disparaît pas, là, la charge va devoir être rencontrée, respectée, et à ce moment-là, bien, ça bascule du côté de la colonne SAAQ, il y a quelqu'un qu'il va falloir qui paie, là! Et c'est là où on voit apparaître, dans le bas du troisième tableau à gauche, là, quatrième colonne à partir de la gauche, le chiffre 10-11, qui veut dire 1 milliard 11 millions. Donc, c'est la première fois où on fait un étalage d'un projet qui aurait une valeur autour d'1 milliard.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Et ce milliard-là, ce n'est pas juste pour calculer les bénéfices, là, c'est... on a calculé, dès le départ, notre projet en CTA, en coût total d'acquisition auprès du Conseil du trésor, et on a prévu cette même notion qu'on a modifiée durant l'appel d'offres, mais en CTP. Donc, le milliard apparaît pour la première fois.

On voit aussi, madame Le Rouzès, que la rentabilité,

une fois qu'on aura payé les écarts qu'on reconnaît devoir payer diminuent à 5,2 %, hein, diminuent de moitié, et si on se rendait à devoir payer, le 144 millions de dollars serait à zéro. Qu'est-ce que ça veut dire une baisse de rentabilité du projet en regard des engagements qu'on a pris auprès du Conseil du trésor au moment de l'approbation du projet?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Bon, au moment de l'approbation, on avait dit : Bien, on va être en mesure d'absorber notre investissement, on va être en mesure aussi, quand on va faire nos résultats annuels, de dégager des surplus, donc on vient dire que les charges d'exploitation, même si elles peuvent augmenter à la suite du projet, on va être capables de faire tellement d'économies qu'on va avoir un surplus qui va permettre de rembourser ou de renflouer le déficit cumulé.

Si je m'en vais avec une rentabilité à 0 %, ça va vouloir dire que mes bénéfices vont être égaux à l'investissement que je vais avoir fait, on pourrait rembourser une dette qui aurait été contractée pour payer l'investissement, mais ça ne permettra pas de dégager des surplus qui vont permettre de renflouer le déficit cumulé.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

D'autant qu'une partie des bénéfices ne seront pas touchés directement par la Société...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... je pense que monsieur Desaulniers va nous ramener un portrait de la situation au même moment, là, dans quelques instants.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Puis la dernière chose...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Oui.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

... c'est peut-être la petite note à droite :

> « *Le contrat offre la flexibilité de le consommer tant pour le projet que pour la récurrence.* »

Donc, on continue de véhiculer cette... en tout cas, cette interprétation, je vais dire ça comme ça...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Oui.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

... du contrat.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Bien, en fait, et qui occulte le fait que peu importe si le contrat offre cette flexibilité-là, il reste qu'il y a une réflexion à faire en regard du cadre normatif auquel les... une société publique, une société d'État est soumise en vertu de la LCOP et autres. Mais bref, on... il y a une partie qui est cachée.

Sur la base de cette information-là et d'informations subséquentes, en juillet 2020, on se rappelle que le conseil d'administration va approuver la poursuite du projet, et ce n'est peut-être pas le moment, là, de faire le tour de ça, mais Monsieur le commissaire, j'ai relu hier les attendus de la résolution, je pense que ça mérite d'être relu et... parce qu'il y a des choses qui, avec le recul, ne semblent pas concorder avec la réalité, là, donc je vous invite à le relire dans le cadre de votre délibéré.

Mais à tout événement, d'un point de vue financier, ce qu'on fait, c'est qu'on accepte le plan révisé de la L2 et on accepte d'augmenter la portion investissement de la livraison 2 à 344 millions.

Ça, peut être nous replacer, là, madame Le Rouzès, ça n'a pas de l'air d'être un chiffre qui est très éloigné de chiffres qu'on a déjà vus, mais est-ce

qu'on peut replacer l'église au centre du village puis montrer la grandeur du village, là, que ça représente?
Parce que le 344 millions d'investissements de la L2, c'est juste une portion, là, des chiffres qu'on voit là, là?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Ah, oui oui, oui oui, effectivement.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

C'est caché dans le 524 millions...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... qu'on voit, par exemple, avec le réconcilié à 70 millions. Tout à fait, O.K.
Donc, une fois qu'on en est là, donc on autorise une augmentation de l'investissement qui va ramener la rentabilité à peu près à zéro, qu'est-ce qui fait qu'on persiste des signes puis qu'on accepte d'aller de l'avant, c'est quoi le phénomène qui explique cette... cette prise de décision là, qui n'est par ailleurs pas... qui est recensée par la littérature, là...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... ce genre de décisions là où on dit : « Bien, pourquoi on continue de s'enfoncer »?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

C'est ce qu'on appelle l'erreur des coûts irrécupérables, quand on dit : « Bien, j'ai déjà tellement investi, bien, il faudrait que je continue », puis c'est pour ça qu'on a notre petite image, là, de la chaloupe qui ne flottera plus jamais, on préfère investir dans des scaphandres plutôt que d'abandonner la chaloupe à son sort au fond de la... au fond de l'eau. C'est vraiment une tendance, là, puis c'est documenté sur le plan psychologique, là — on a de la difficulté à lâcher prise, puis on se dit : « Bien, c'est ça, il y en a tellement en arrière, il faut que je continue », mais à un moment donné, ce qu'il faut, c'est regarder en avant; est-ce que j'ai les moyens de continuer? Est-ce que ça va vraiment me permettre d'atteindre mon objectif?

Quand on a toutes sortes de preuves qui nous disent : « Bien, ce n'est peut-être pas la meilleure idée de continuer, ça vaudrait peut-être la peine de prendre un temps d'arrêt puis de refaire les hypothèses puis... », mais c'est... comment je dirais ça? C'est

un peu viscéral, là. Puis ici, on a un projet qui était très cher à la PCD, à l'ensemble de la SAAQ, t'sais, on voulait, on voulait vraiment faire ça, mais là, il y a de plus en plus de signes que ça ne sera pas une opération qui va générer vraiment des bénéfices...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Oui.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

... puis qui va nous permettre d'atteindre les objectifs. Déjà, on voit, là, que pour l'objectif du déficit cumulé, là, ça risque même d'aller à l'encontre de ça et on pourrait augmenter le déficit cumulé.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Puis il faut dire qu'on... bien qu'au moment de la prise de décision, on prend une décision qui est explicable, là — comme vous l'avez mentionné — par toutes sortes de facteurs humains, il reste qu'on s'est placés un peu dans cette situation-là en démarrant la réalisation, le lot 9, malgré le fait que le lot 8 de planification n'était pas terminé, et on se rappellera que ça fait donc deux ans qu'on est en train de réaliser la L2 non planifiée et non réglée, donc les coûts ont augmenté. On s'est placés

dans cette situation-là, puis je pense que ça montre toute la pertinence d'avoir peut-être des clauses de... si on avait eu une clause de suspension du projet dont on parlait mercredi, on aurait peut-être pu, en toute sérénité, en connaissant le coût d'un tel arrêt, le faire.

Et on fait... on prend cette décision-là d'augmenter le coût du projet en juillet, et on produit une reddition de comptes en même temps au gouvernement, qui est à la diapositive 137. Pouvez-vous nous commenter les voyants verts en lien avec la décision que le conseil d'administration a prise?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Bon, bien déjà, d'avoir des voyants verts avec un projet dont on sait qu'il n'atteindra pas le taux de rentabilité attendu, c'est un petit peu surprenant. Bon, respect du contrat, considérant leur interprétation en se disant : « Bien, on ne dépassera pas 458 », bon, ça peut se justifier, mais je vous dirais que ça va quand même à l'encontre de l'esprit parce que ce contrat-là, comprenait... c'était un projet avec des ressources de la SAAQ, puis ça, on ne le prend pas du tout en considération.

La rentabilité, la rentabilité est au vert, alors qu'on sait qu'on vient de tomber pas loin de zéro,

là, on dit : « Je respecte mon engagement », aucune augmentation de la tarification administrative aux citoyens. Je vois mal, dans une organisation qui ne génère pas de surplus, à un moment donné, il va falloir qu'il y ait de l'argent qui vienne de quelque part, je ne sais pas de la poche de qui, mais ça va sûrement en prendre parce que c'est ça... le remboursement du déficit cumulé, je ne vois pas du tout comment le voyant peut être encore au vert. Ça... puis surtout qu'on écrit :

« *Discussion sur l'échéancier à venir avec le ministère des Finances* »

Parce qu'on avait un échéancier de renflouer avant 2028.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Très bien. Si on va à la diapositive suivante, on sait qu'en même temps, madame Lépinay, au mois d'août... pas en même temps, un mois plus tard, au moins d'août, madame Lépinay transmet les COF au Conseil du trésor, et madame Cantin — ça sera en décembre, là, ça sera au cours de l'automne que ça se fera — questionne le changement qu'on peut observer dans le moment où le renflouement du déficit va débuter, c'est un extrait de la lettre de madame Lépinay à madame Cartin de décembre 2020.

Qu'est-ce que révèlent les COF produits par madame Lépinay en lien avec la reddition de comptes qu'on a prise en juillet et la décision du conseil d'administration, là, d'augmenter le coût de projet?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

La première chose qu'on constate dans la colonne 2020-2021, c'est l'augmentation en quelques mois, là, de... puis c'est quand même une augmentation substantielle, là, de plus de 20 millions du déficit cumulé. On prévoit que ça se maintiendra jusqu'en 2023-2024, à partir... moment à partir duquel on pourrait commencer à renflouer un peu ce déficit cumulé là, mais c'est quand même un ralentissement notable par rapport à ce qui était prévu quelques mois plus tôt, parce que quelques mois plus tôt, on partait de 142 pour aboutir à 81 en 2024-2025, puis on rêvait en 2025-26 qu'il ne reste plus de déficit cumulé. Je dis bien « rêver », là, je pense que les hypothèses en dessous de ça, là, sont peut-être un petit peu farfelues, on va dire ça comme ça.

Et on vient dire que l'augmentation de ce déficit cumulé là, le report du renflouement, tout ça, c'est attaché à une révision des coûts et à l'actualisation du calendrier dans le projet CASA, on dit, bien, la dépense va être... l'amortissement va être plus haut,

et finalement, le rapport des bénéfices dans le temps, les deux ensemble vont faire en sorte que, bien... on va avoir un déficit cumulé plus grand plus longtemps.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Il reste que la décision d'augmenter le coût de projet est reflétée dans la...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... dans les COF?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Ça, on le voit bien, parfait. Si on va voir une reddition de comptes qui est produite en décembre... euh, non... Oups! On va aller à la diapositive suivante.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

C'était 141.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Ah, c'est parce qu'il y a la transaction entre les deux, je m'excuse, oui. Donc, je m'excuse.

Donc, entre les deux, la transaction arrive — on reviendra en décembre après — qu'en est-il de ce qui

est décidé pendant la transaction?

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Donc, la transaction... on va aller juste à la diapositive précédente, ces deux diapositives-là sont en lien ensemble. Donc, « la transaction », là, ce que je vous ai présenté, c'est la position LGS-IBM, ce que j'en comprends à lire le mémoire de... ce qui produit par la transaction, on s'attend à ajouter des services professionnels, des infrastructures, réduire un petit peu les services professionnels en exploitation, puis un ajout de logiciels, là, 650 000 qui est là, donc on s'attend à ajouter 135,5 millions suite à la transaction, c'est ce que les gens d'IBM LGS ont témoigné devant vous, on s'attend à avoir un budget final autour de 593.8. Ça, c'est la perception qu'ils ont eue du côté du fournisseur.

Si on revient du côté de la SAAQ, de la Société, la diapositive suivante, ça, c'est un budget qui est présenté — là, je m'excuse, la qualité graphique n'est pas très bonne — suite à la conclusion de la transaction, c'est dans un document qui est présenté au CA spécial de septembre 2022, donc avant d'aller avec la stratégie des avenants, la stratégie contractuelle, où là, on voit bien que le budget de l'Alliance pour la... pour la Société est demeuré à

458, donc on ne pense toujours pas d'augmenter le contrat à ce moment-là, ce n'est pas... c'est une replanification, un réarrangement des enveloppes budgétaires où l'exploitation passe à 29, l'investissement à 429, pour toujours un contrat de 458. Donc, les positions ne sont pas les mêmes non plus entre les deux partenaires, tout de suite après la transaction, on ne voit pas les choses de la même manière. C'est ce qui va nous amener dans un budget de 682 millions en investissement, et ça, je veux juste mentionner au passage, là, ça a pu contribuer à la confusion, parce que là, notre budget d'investissement vient de passer à 682 millions, au début, on avait un coût de programme qui était à 638, 648, donc on incluait l'investissement et l'exploitation, au début, pour des chiffres dans le même horizon, ça fait que ça peut contribuer, ça, quand on... puis c'est le hasard qui fait ça, là — c'est malheureux, mais c'est le hasard qui fait ça où on reste dans le même... dans le même range, là — excusez-moi l'expression — mais dans le même...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Dans le même ordre de grandeur.

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

... dans le même ordre de grandeur pour le contrat,

que ce soit le budget d'investissement ou le coût total d'acquisition du début, ça a joué un peu contre...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Et c'est le même hasard ou ordre de grandeur qui arrive avec le coût d'investissement de la L2 et le coût d'investissement total qu'on présentait au début, 313 millions versus 375, on ne dit pas qu'il y a de...

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Non non non, ce n'est pas.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... de mauvaises intentions...

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Non non, pas du tout.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... mais ce hasard-là des chiffres a pu créer de la confusion?

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Ça contribue à la... ça peut contribuer à la confusion. Ici, ce qu'on vient rajouter en bas, c'est l'exploitation à venir, comme Marie-Sylvie le disait tout à l'heure, les coûts ne disparaissent pas parce qu'on ne les budgète pas, là, il y a quelqu'un qui va les payer à un moment donné, ça fait que déjà là, si

on considère qu'avec ce budget-là, on rajoute les coûts d'exploitation qui manquaient, on est rendus à 967, donc on a près du milliard, là, juste...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Les coûts d'exploitation étaient dans la présentation au conseil d'administration ou c'est vous qui les avez ajoutés...

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Non, c'est moi qui les ai ajoutés.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... pour les fins de la présentation?

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Cette ligne-là... ça, c'est moi qui les ajoute, ce que vous avez présenté au conseil d'administration, c'est la partie supérieure.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Puis dans les redditions de comptes de fin d'année, là, de 2020, que ce soit la diapositive suivante, on remarque qu'on parle du coût de contrat ou dans la diapositive suivante, qui est la réédition faite au conseil d'administration, donc qu'est-ce que cache le fait de s'en tenir au coût du contrat, madame Le Rouzès?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Bien, c'est toujours la question de... excusez.

C'est toujours la question de l'exploitation qui n'est pas présente, et l'exploitation, bien, ça représente quand même plusieurs centaines de millions. Donc, à chaque fois, on évacue cette question-là puis on pense qu'on a un projet qui est quelque part autour de 682 millions, alors que c'est vraiment beaucoup plus que ça.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

O.K. Et dans les faits, comme on ne l'ajoute plus, vous avez représenté, là, à la diapositive suivante, les budgets tels qu'on les présentait, puis vous avez ajouté une petite case en pointillés en haut des... des bâtons de la transaction et des avenants; pouvez-vous nous expliquer, là, ce que vous souhaitez représenter dans ce graphique?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Oui. Donc, on fait le parallèle entre toutes les versions de budget qu'on a depuis le CT jusqu'à la transaction. Dans les parties qui sont foncées, autant en bleu qu'en vert, c'est l'investissement, et les parties pâles, vert pâle et bleu pâle, c'était pour l'exploitation. On constate, dès la L0, qu'il y a un petit bout du bleu pâle qui vient de disparaître, ça fait que nous, on l'a fait apparaître dans un pointillé vert parce qu'évidemment, c'est la

SAAQ qui va devoir décaisser pour ça. À la L1, encore le bleu qui rétrécit, on augmente la partie pointillée de l'équivalent. Rendu en L2, bien, on en a encore, qui a diminué, et finalement, à la transaction, c'est là qu'on voit qu'on se rend à 960 quelque millions comme récurrence du projet.
Bon, c'est sûr que là-dedans, il n'y a pas de réévaluation des montants d'exploitation, parce qu'au fil du temps, on aurait pu aussi procéder à une réévaluation de ces montants-là, mais juste avec ce qu'on connaissait au moment du contrat, on voit qu'on frôle quand même le milliard.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait. Et donc, c'est ça qu'on n'a pas représenté dans les différentes redditions de comptes, c'est le petit pointillé?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Puis souvent, le vert pâle et le bleu pâle ne sont pas là.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Ne sont pas là, puis c'est en... c'est ça, exactement. En s'en tenant au coût de contrat, c'est ça qu'on cache, c'est le pointillé.
La diapositive suivante, monsieur Desaulniers, qu'est-ce que vous avez voulu illustrer?

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Donc, ici, on a pris trois jalons de la soumission qu'on vous a présentée au point de départ, le contrat qui est signé à 458 et la résultante de la transaction à 682 millions en coûts d'investissement. Je me suis concentré sur l'investissement sans tenir compte de l'exploitation pour m'appareiller avec les budgets qui étaient déposés. Donc, vous voyez, entre la soumission et le contrat, il y a déjà le 26.1 millions d'augmentation d'efforts de la SAAQ qu'on a déjà discuté. Entre le contrat et la transaction, maintenant, on vient rajouter 125 millions d'efforts SAAQ supplémentaires, donc au total, c'est 151 millions d'efforts SAAQ supplémentaires qu'on a ajoutés, que le partenaire Société ajoute dans la réalisation du contrat. Puis rappelez-vous que quand on augmente le budget, on favorise le fournisseur dans le partage de risques, donc on vient de donner un avantage supplémentaire dans le partage des risques, qui continue de s'appliquer après la transaction, ça n'a pas été suspendu, ça va continuer de s'appliquer sur les cycles suivants.

En bas, c'est juste pour venir balancer le 101,4 millions, là, pour l'expliquer... donc, c'est ça, essentiellement, c'est ce que cette se diapo-là

présente.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Et la suivante?

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Donc, la suivante, c'est que suite à la transaction, il y a eu un calcul... là, je vois qu'on a modifié rapidement ce matin parce que je voulais ajouter des éléments, puis là, le titre a mélangé des... ce n'est pas grave, on va l'expliquer.

La transaction a amené un nouveau calcul d'équité contractuelle, ce calcul-là a été présenté devant vous, il y a... il y a eu un document qui a été présenté devant vous...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Par madame Lépinay?

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

... par madame Lépinay, et dans ce calcul-là, il y a un élément qui, à mon sens, est discutable.

Et donc, madame Lépinay, quand elle l'a déposé devant vous, elle a toute une formule de calcul qui est très complexe. Moi, ce que j'ai fait, j'ai repris essentiellement 682 millions de transactions, 376 millions au départ, c'est quoi la différence entre les deux, puis je lui ai accordé les mêmes crédits qu'il y a dans le calcul. Donc, 100 millions

d'augmentation de portée qu'on considère qu'on aurait demandé à l'autre fournisseur aussi, et le deuxième élément, le 110 millions, qui, à mon sens, peut être discutable, c'est qu'on dit, dans le paragraphe en dessous, 1.2 « les autres ajouts de coûts », on dit :

> « *Les surplus relatifs à la sous-performance du projet. L'Alliance ne peut être tenue comme unique responsable de l'augmentation des coûts relatifs à la sous-performance. En effet, des retards ont été accumulés en début de projet, car l'équipe, autant de la SAAQ que l'Alliance, n'atteignait pas le rendement qui est normalement de mise dans des projets similaires. Métrique IBM.* »

*Donc, c'est notre fournisseur qui nous dit qu'on ne rencontre pas nos objectifs normaux dans d'autres contrats semblables.*

> « *L'hypothèse retenue est qu'il se serait produit également avec un autre partenaire.* »

Donc, on dit : « Si j'avais travaillé avec un autre, mes équipes n'auraient pas été performantes non

plus. » Donc :

> « *Par conséquent, l'ajout aurait été similaire pour les deux alliances, donc un effet nul sur l'équité concurrentielle.* »

Ça fait que là, on prend l'écart puis on vient réduire cet écart-là de ce qui n'aurait pas eu d'impact parce qu'on considère qu'on l'aurait accordé à un autre fournisseur. Et là, on nous dit qu'il y a 110 millions d'inefficience sur un budget de 376 millions. Le tiers du temps, mes équipes ne produisent pas. Puis à l'époque, j'ai un budget de 128 millions d'efforts SAAQ. Donc, 83 % du temps, mes équipes n'ont pas été performantes. Si j'accorde le crédit, c'est pour les équipes que je fournis, pas pour les équipes que IBM est censée me fournir qui sont censées être performantes. Ça veut dire que pendant un an et demi de temps, nos équipes n'ont rien produit? Il y a quelque chose dans ça qui... la proportion du calcul n'a pas de bon sens. Puis si on dit : « Bien, c'est la moitié de la sous-performance », ça veut dire que c'est 220 millions sur 376 de sous-performance. Ça n'a pas de bon sens. Il y a quelque chose là qui doit être remis en question, qui aurait dû être, en tout cas,

questionné, avant de prendre la métrique d'IBM tel que fournie, là. En tout cas... s'il y a eu d'autres calculs, ils ne reflètent pas dans ce document-là. Donc, s'il y a eu d'autres appréciations de cette hypothèse-là, on n'est pas capable de les lire à partir du document qui a été déposé.

La partie à côté, c'est le calcul qui est dans le document et où on voit la réduction, dans les « ajouts sans impact », la première flèche rouge, « efforts supplémentaires », 150 millions, il se détaille en bas. Donc, ce que vous voyez, la deuxième flèche rouge, c'est là où je vous dis « portion liée au dépassement de la... liée à la sous-performance » de 110 millions. Il y a quelque chose là, dans ce calcul-là qui est... en tout cas, qui ne fait pas de sens quand on le regarde de proche.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

D'autant, Monsieur le commissaire, vous vous rappellerez qu'on a tenté autant comme autant d'obtenir des témoins de LGS l'information, à savoir quelle portion de la... du manque de vélocité et de sous-performance ils reconnaissaient qui était de leur responsabilité, puis on n'a rien eu. Donc, c'est le reflet de ça qui est dans le calcul d'équité concurrentielle. Puis monsieur Desaulniers, je pense

que vous avez fait un test...

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... pour savoir à partir de quel montant de transfert de la sous-performance à LGS-IBM on n'atteignait plus l'équité concurrentielle. Parce qu'on se rappelle que le résultat du calcul de l'équité concurrentielle post-transaction, ça arrive, là, par la peau des dents en faveur de LGS, donc toujours... le calcul d'équité concurrentielle, donc, monsieur Desaulniers a fait un test pour voir où était le point d'équilibre...

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Donc.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... ou de déséquilibre, là, c'est selon!

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

C'est ça. Donc, quand on... quand j'ai refait le calcul en CTP ajusté, avec le facteur K et tout, là, à partir de 82 millions... là, on a donné une amnistie de 110; à parti de 82, on vient de changer le résultat d'équité concurrentielle. Ça veut dire que j'ai juste... en gros, j'ai 28 millions de jeu, là. J'aurais dû reconnaître pas plus que 28, là,

aussitôt que je... donc... c'est ça!

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Dans un contexte où c'est la qualité qui a primé dans le choix du fournisseur. Merci, monsieur Desaulniers. Si on continue à avancer dans les redditions de comptes qui ont été faites suivant la transaction, on voit celle de février 2021. Madame Le Rouzès, vos commentaires, s'il vous plaît.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Bon, encore une fois, on part du contrat, on exclut tout ce qui est exploitation. La livraison 3 a disparu. La dernière fois qu'on l'avait vue, c'était écrit « à déterminer », mais là, on est rendus avec... on disparaît complètement. On ne peut pas distinguer les efforts SAAQ, là, on ne les voit pas du tout là-dessus, ça fait qu'on suit exclusivement ce qu'il y a dans le contrat, et on a des répartitions qui sont un petit peu différentes de ce qu'on a vu au départ. Donc, comme on n'a pas vu les répartitions à chaque fois, c'est plus difficile de se rendre compte du glissement ou des... des transferts, là, d'une rubrique à l'autre. Ça fait que c'est aussi ce qu'on peut constater. Donc, présentement, en février 2021, il reste 153 millions dans le contrat.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Puis rappelons que le contrat est toujours à 458 dans ce document-là, d'où l'aspect *inanodin* de la disparition de la L3, là?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Oui. Bien, quand je disais « les rubriques ont été rebrassées », là, bien, c'est sûr qu'en faisant disparaître la L3 qui avait sa place dans le 458 initial, bien, c'est ça, on a joué avec les dollars qu'on avait puis on les a repositionnés où on voulait.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

O.K. Il y a un état d'avancement du projet, là, qui est produit quelques mois plus tard, en juin 2022. On se rappelle que c'est un napperon qui a été soumis au ministre... ministre des Transports, puis qui s'est retrouvé aussi entre les mains du sous-ministre au MCN, si je ne m'abuse. Donc, quel... là, on voit qu'on est au jaune. Mais quels sont vos commentaires, madame Le Rouzès?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Bon. Bien, premier commentaire : tout à l'heure, on était avec 150 quelques millions, là, qui restaient dans le contrat; là, on est à 65, donc on voit qu'on arrive à la fin du montant qui était négocié avec le

fournisseur. Dans les indicateurs, c'est là où c'est peut-être plus frappant, là — en tout cas, les incohérences — on dit « gestion du véhicule contractuel ». Là, on met un petit losange parce qu'on se dit : hum, on va avoir besoin d'une... d'une extension de montant, on est en train de valider une stratégie pour aller chercher de l'argent supplémentaire. Si j'ai besoin d'argent supplémentaire, donc ça veut dire que le projet va coûter plus cher, je vois difficilement comment on peut encore mettre une rentabilité avec tarification administrative au vert, en disant qu'on n'augmentera pas les frais de personne, on n'aura pas besoin de l'argent de personne, mais d'un autre côté, on va augmenter notre contrat. On en a besoin pour finir. Et remboursement du déficit cumulé, lui aussi, avec le voyant au vert. On a une entente qu'on a renouvelée avec le ministère, mais on n'est pas en train de trouver le moment de rembourser ça puis de dire : bien, on va arriver avec un déficit cumulé à zéro. Donc, c'est un petit peu incohérent, là, d'avoir des voyants comme ça, alors que la situation appelle à une augmentation de la valeur du contrat.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Si on va à la stratégie contractuelle de 2022, parce

qu'on sait que tout ça se passe au même moment. Quand on regarde les ajouts contractuels qu'on souhaitait faire, en juin 2022, en pensant à un avenant de 222 millions, qu'est-ce que ça reflète, madame Le Rouzès?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Bien, ça reflète que présentement on veut ajouter un montant, on sait que l'histoire va nous amener vers un fractionnement de ce montant-là en trois plus petits avenants. Il y a des éléments là-dedans où on dit : « Bien, on pourrait ajouter de la portée », donc on vient aussi changer un petit peu le contrat. On avait une réserve pour travaux complémentaires qui devait être réservée pour les ajouts de portée, mais on l'a utilisé pour autre chose déjà.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Mais ce qu'on peut voir aussi, c'est qu'on retrouve le chiffre de la transaction... je ne sais pas, monsieur...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

235, oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Allez-y, monsieur Desaulniers.

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Bien, en fait, c'est ça, ce que je voulais porter... c'est... l'ajout de portée de la livraison 2, c'est

le chiffre de la transition. Donc, à quelque part, on vient reconnaître que la transaction, c'est une augmentation du budget d'investissement, là.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

C'est ça. Les ressources, on sait que c'est en cours de route post... bien, on constate, la SAAQ, qu'on manque de ressources, donc on demande à LGS de nous en fournir pour 10 millions. « L'acquisition supplémentaire des modules personnalisés », CTP, IRP, ça, c'est des ajouts de portée qu'on avait consommés...

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Précédemment.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... avant la transaction. « Majoration du coût d'exploitation de la livraison 2 dû aux ajouts de portée », c'est aussi quelque chose qui faisait l'objet de la discussion, on ne le sait pas dans la médiation, parce que c'est une zone d'ombre, mais avant la médiatisation...

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Ça a été discuté.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... ça faisait partie des demandes de LGS d'ajouter des coûts d'exploitation en lien avec les ajouts de

portée de la L2, et on veut toujours faire la livraison 3. Donc, c'est ce qu'on fait, puis ça reflète donc, en partie, ce qu'on n'a pas rajouté dans le contrat au moment de la transaction?

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

C'est ça, la position des deux parties qu'on expliquait tout à l'heure qui était différente, bien, on vient en partie la reconnaître là, là, que... c'était de l'argent neuf.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Donc, si on revient effectivement aux témoignages : la SAAQ pensait qu'elle pouvait utiliser son véhicule contractuel, mais l'Alliance était convaincue que ça serait un ajout de ressources au contrat. Bien, c'est la proposition qu'on fait en janvier 2022.

Dans les faits, comme vous l'avez souligné... bien, en fait, on a adopté [sic] pour une autre stratégie, mais dans l'intervalle, là, on fait un état d'avancement du projet CASA, en septembre 2022. Qu'est-ce qu'on retrouve à cette reddition de comptes qui attire votre attention, madame Le Rouzès?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

On se retrouve avec justement une consommation du contrat. Il reste maintenant 42 millions qui n'ont pas été engagés. Ça ne veut pas dire que le déboursé

est nécessairement fait, mais on sait à quoi ça va servir. Donc, il en restait seulement 42. Il était temps de signer, ou en tout cas, d'avoir une stratégie pour des avenants, et à ce moment-là, bien, on voit que les indicateurs sont tous au vert. On vient d'ajouter pour 222 millions, ou à peu près, là, d'avenants, la stratégie contractuelle, parce qu'elle est entérinée, bien, on dit : « Gestion du véhicule contractuel, tout est bien », mais c'est parce que si je me réfère à ce qu'on avait au départ, je ne suis pas certaine que ce soit un voyant vert. On vient d'ajouter presque 50 % de plus.

Ensuite de ça, « rentabilité et tarification administrative aux citoyens », on dit « respect de l'engagement ». Je vois mal si on dépense autant de centaines de millions en suppléments qu'il n'y aura aucune augmentation de la tarification. S'il n'y en a pas, il y a de l'argent qui va devoir venir d'ailleurs. Puis hier, on a vu avec monsieur Desaulniers que c'était un petit peu difficile de trouver d'autres sources de financement. Et le renflouement du déficit cumulé, avec l'entente au ministère, on dit : « Bien oui, le voyant est au vert », mais ce n'est pas parce qu'on réussit à renflouer le déficit.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Ce n'est pas parce qu'on étale les paiements que... puis encore là, on a...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Oui, puis encore là, on...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

On n'a pas de bénéfice pour étaler les paiements.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

L'expectative de renflouement est très très mince.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

C'est ça. On sait qu'il n'y aura pas un avenant de 222, mais trois avenants. Un premier d'autorisé; un deuxième, suivant la mise en service chaotique; et finalement, un troisième, là, parce qu'on n'aurait pas été prêt à... pas aller sur le marché. Mais à tout événement, monsieur Desaulniers, là, qu'est-ce que ça nous donne, au total, les avenants qui ont été consentis en... de 2022 à 2024?

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Donc, le tableau suivant, ce qu'il présente, c'est les montants d'avenants. On a eu trois avenants qui totalisent 153,7 millions. Donc, ça a augmenté le contrat de 458,41 millions à 612,11, au fil du temps, donc en novembre 2022, août 2023, juin 2024, sur les... cette période-là. Et chacun de ces

avenants-là, je suis allé voir où on l'impute dans le contrat. On a un contrat cadre de 458, mais il y a des blocs dans ce contrat-là. Et tous ces avenants-là ont été déclarés, imputés à la réserve pour travaux complémentaires. Ça, ce n'est pas anodin non plus, parce que la réserve de travaux complémentaires, souvenez-vous, elle était exclue du calcul du CTP. Donc, on vient dire que ce n'est pas... c'était en dehors de ce qu'on aurait considéré pour déterminer quel fournisseur.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

L'équité concurrentielle.

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

L'équité concurrentielle. Donc... puis en plus, en tout cas, cette réserve-là, à la base, le contenu de la réserve était dicté dans l'appel d'offres par la Société. Et souvenez-vous, quand il y a eu l'histoire du transfert de 21 millions qui nous fait passer de 479 à 458, c'est le DGCC qui réagit puis qui dit : « Eille, il y avait quelque chose, là, qui... dans le transfert qu'ils n'ont pas laissé passer. » Puis là, les avenants, on va aller les porter là. Ça fait qu'il y a quelque chose là qui m'a un petit peu agacé, là, mais je voulais juste vous le souligner pour que vous puissiez le savoir.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Très bien. Et donc, si on reprend vos bâtonnets verts et bleus, madame Le Rouzès, une fois les avenants consentis, où en sommes-nous?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Une fois les avenants consentis, je vous ai fait le topo avec les cellules bleu pâle, là, qui étaient pour l'exploitation. Bien, comme monsieur Desaulniers vient de le dire, l'argent a été remis dans la réserve pour travaux complémentaires, et à ce moment-là, bien, on va réaugmenter la partie en bleu. Ça n'empêche pas que le coût total, quand on regarde le réel, là, qui est complètement à droite, la portion vert pâle, la SAAQ va quand même avoir beaucoup de choses à absorber du côté de l'exploitation. Quand le VGQ fait état de quelque chose qui est au-dessus d'un milliard, là — qui avoisine 1,1 — bien, on est pas mal là. On a utilisé un document qui avait été préparé par madame Élodie Hudon-Chabot pour la colonne du réel au 31 mars 2025, et on est dans le bon ordre de grandeur.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Oui, parce que si on prend le coût de projet au départ, qui était de... total, là, projet et récurrence, on était à six cent...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Trente-huit.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... trente-huit millions. Si on ajoute 135 plus 200, bien, on se rend, là, à... tout près du milliard. Puis je ne sais pas, madame la greffière adjointe, si c'est facile de retourner... de revenir à la diapositive 143? Sinon, j'inviterai le commissaire à le faire. Mais... non? Ah oui, exact. Est-ce que vous remarquez la similitude entre les bâtons pleins et les bâtons avec les pointillés que madame Le Rouzès a prévus? Donc, je comprends que les témoins ont cherché à de nombreuses reprises, là, à mentionner... mais la réalité, c'est qu'on a remis l'argent qu'on avait pris dans la transaction en 2020, là. C'est ça qui est arrivé avec les avenants. En tout cas, c'est l'une des conclusions que je vous invite à prendre en... à considérer.

On peut revenir à la diapositive 152, monsieur Desaulniers, je crois bien?

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Oui. 100... oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

C'est une... c'est un document... non, c'est madame Le Rouzès, je m'excuse. C'est la reddition de comptes

que monsieur Ducharme a présentée au ministère des Transports alors qu'il est PDG. On se rappelle, monsieur Ducharme a quand même, avec beaucoup de candeur, là, et une belle image, témoigné au commissaire avoir réalisé, à son arrivée, qu'on avait acheté une voiture avec un budget d'essence, mais que, dans les faits, ce qu'on avait, c'est une voiture qui avait trois roues sans budget d'essense. On n'avait plus d'argent pour payer l'essense pour les cinq années suivantes. Mais que reflète la reddition de comptes avec laquelle... ou en tout cas, le document avec lequel il est allé au ministère des Transports pour expliquer les avenants qui s'en venaient?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Bien, un, on voit déjà la stratégie de séparer les morceaux, là, qui commence à se dessiner. À la signature, donc, ce qu'on voit, « 458 millions », on exclut toujours la vision globale du projet. Je comprends qu'on explique une stratégie contractuelle, mais d'évacuer complètement la portion de la SAAQ, ça ne donne pas une bonne idée, là, de la... la grandeur du projet puis de l'impact des dépassements. En novembre 2022, on voit un avenant de 45,7 millions qui, curieusement, est juste en dessous du seuil de

10 %, ce qui fait qu'à ce moment-là, il n'y aura pas de publication sur le SEAO. Effectivement. On remet le contrat... donc, il est à 504. L'argent va où? Bien, en grande partie dans la livraison 2. On ajoute des contingences, et le budget total va être de 504 millions.

D'autres avenants sont prévus, parce qu'au moment où on présente ça, les autres avenants n'ont pas été réalisés encore, mais ils le seront. Et on voit que, encore une fois, c'est pour la livraison 2, là. La livraison 3 apparaît parce qu'on en avait besoin dans la première colonne à 458 millions, mais on fait disparaître cette livraison-là et elle ne revient pas au moment des avenants, là. Ça fait que ce n'est toujours pas pour faire ce qu'on devait faire au départ qu'on a ces millions-là.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait. Donc, on oublie de refléter le...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

La SAAQ.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... la SAAQ.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Puis le total...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Puis le total de la récurrence.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Sauf qu'à leur décharge — peut-être que c'est moi qui me trompe, là, j'ai peut-être tout faux — mais c'est la première fois que je vois en haut « contrat CASA », là.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Oui, oui oui...

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Donc, le contrat...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... on fait une reddition de compte...

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Sur le contrat.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... sur le contrat, mais il reste que — je pense que madame Le Rouzès, vous le confirmerez — c'est qu'encore là, on ne fait pas état du coût total d'acquisition.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Non non, ça, c'est clair.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

C'est comme si tout le monde avait oublié d'aller relire le CT ou qu'il s'était perdu.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Tout à fait.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Peut-être est-ce le fait que le CT concerne une demande de modalité particulière d'appel d'offres et non pas... ce n'est pas un CT d'approbation de projet.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Un... c'est ça.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parce qu'on s'est privé de le faire en donnant les exemptions dont madame Giguère vous a parlé hier, mais... en tout cas, on oublie... tout le monde a oublié de retourner voir le CT, là, si on prend l'hypothèse la plus favorable à tout le monde, là. C'est qu'on ne retourne pas voir le CT.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Voilà.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Donc, voilà. Ceci étant... maintenant, monsieur Desaulniers, vous avez promis de revenir sur les bénéfices en 2021. Allons-y, c'est la diapositive suivante.

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Donc, ici, c'est vraiment le... le tableau tel qu'il

a été présenté par la Société. Donc, c'est la même présentation qu'on avait adoptée au début et on voit toujours les mêmes trois sources de bénéfice. La Société, le fonds d'assurance du Québec puis le gouvernement. La perception gouvernement a augmenté un petit peu. Le seul montant, comme au début, pour renflouer le déficit cumulé éventuellement et réduire la dette, c'est celui de la SAAQ. Dans ça, il y a des montants inscrits pour renverser les coûts prévus de L3. Donc, vous voyez, du côté du fonds d'assurance, on a mis 65 millions. Le 65 millions, c'est essentiellement pour retirer l'impact de la L3 dans le coût d'investissement, parce qu'on n'est pas certain qu'on va le réaliser. Il y a... madame Tremblay disait « j'ai la pièce sur la *hose* », bien, c'est ça, là. Donc... pour ne pas être... pour ne pas pénaliser le projet, on retire le 65 millions. Donc, on peut retirer 65 millions en bas aussi, du 692, puis retirer le coût l'autre côté.

Je vous ai mis en bas des petites références avec le rapport annuel de la gestion 2024. Donc, quand on parle de perceptions gouvernementales, la SAAQ a perçu 4 milliards pour le gouvernement en 2024. Elle a perçu 730 millions pour son fonds d'assurance, et ses propres revenus à elle ne sont que de 329

millions. Quand on veut se donner une idée d'où va l'argent que la SAAQ reçoit, c'est ça. Parallèlement... un petit peu avant ce tableau-là, il y a eu un rapport de KPMG sur les bénéfices... Euh! C'est KPMG?

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

C'est un projet de rapport.

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

C'est un projet de rapport...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Oui, un projet.

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

... qui a été déposé.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Juste pour éviter les susceptibilités...

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Oui, effectivement, on ne s'est pas rendu...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... avec raison, là, un projet de rapport, ce n'est pas un rapport signé.

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Effectivement, on ne s'est pas rendu à un rapport, de KPMG, mais qui a été porté à votre attention. Et dans ce rapport-là — puis ça a été abordé avec madame Lépinay — dans ce rapport-là, on parlait de coûts

évités, de coût... les budgets qui allaient être évités. Et ce que KPMG reprochait, c'est qu'on avait fait une estimation sur la base d'un budget de 35 millions par année de dépenses, alors qu'on n'en réalisait que 25. Moins de 25.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Moins, oui.

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Puis la prétention de la Société, c'était qu'après CASA, le budget allait être de 25. Donc, on allait économiser 10 millions par année et ça faisait 175 millions de bénéfices sur 15 ans. Gilles, hier, vous a dit : ils ne sont pas capables de rencontrer leur budget parce que le marché ne permet pas d'aller recruter les ressources dont ils ont besoin. Il confirme ce que KPMG a mis dans son projet de rapport. Et ça, cet élément-là, ça a été discuté, puis je pense que maître Sarrazin l'a abordé avec madame Lépinay beaucoup — elle l'a quand même questionnée pas mal là-dessus — puis c'est une hypothèse qu'elle continue de défendre. Moi, je trouve que... il y a un 175 millions à quelque part dans les bénéfices qu'on peut remettre en doute, là, facilement. Facilement.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Et sur la diapositive suivante, vous êtes allé nous préciser un petit peu plus précisément, là, où... à quel titre se réalisaient des bénéfices?

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Oui. En fait, il y a... le gros morceau du bénéfice devait venir du regroupement du permis et de l'immatriculation sur la même facture. Et ça, c'est L2.5, qu'on n'a toujours pas, malheureusement, on reçoit toujours nos deux factures. Donc, il y a une portion du bénéfice qui, même encore aujourd'hui, n'est pas là, ne sera pas matérialisée, puis on n'a pas de plan actuellement pour la livraison L2.5. Donc, quand on parle des bénéfices, bien, il faut tenir compte de ça. Les deux autres dans ce morceau-là, « facturation du privilège de circuler », « abolition du mois de grâce », bien, c'est que... on va encaisser plus vite pour le gouvernement du Québec. C'est les droits de circuler qu'on encaisse, là, ce n'est pas des revenus de la SAAQ. « La création d'un compte client », « le recouvrement des silencieux », parce qu'anciennement, ça a été abordé aussi par monsieur Pelletier, si je ne me trompe pas, ou monsieur Frenette — je ne sais pas lequel des deux — mais anciennement, il n'y avait pas de moyen de

suivre les créances en retard. Donc, ça, c'est de dire : « On va venir percevoir des clients qu'on échappait. » Encore là, c'est de la perception de droits pour le gouvernement du Québec. « La mise en place d'un compte client », « les intérêts », là, ce qu'on dit, c'est qu'il y aura probablement des paiements échelonnés, des... ça, ça pourrait générer de nouveaux bénéfices... de nouvelles entrées, de nouveaux revenus pour la Société, si on offre des facilités de paiement puis qu'on perçoit des intérêts, peut-être, ça serait à voir à qui vont les intérêts! Mais ça, ça pourrait être... mais du 206 millions, il y en a une grosse grosse partie qui n'est pas à la Société, qui n'est pas là, là. Donc, c'est ça, c'est ce que je voulais faire ressortir.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Refléter. Ce qui reviendrait à la Société n'est pas réalisé encore.

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Non.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Vous avez voulu aussi apporter, là, un peu le même éclairage sur les effets indésirables du partage de risques, à partir d'un... du portrait final de la L2, dans un document préparé par madame Hudon-Chabot.

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Donc, si on va à la diapositive suivante.

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Oui. Donc, ici, la partie qui a été préparée par madame Hudon-Chabot, c'est les premières colonnes, là, avant le petit espace puis « suivi des banques ». Nous, on a ajouté « suivi des banques » pour essayer de faciliter votre compréhension. Encore un tableau de chiffres, je m'excuse, mais il faut y arriver! Donc, ici, c'est vraiment l'application du partage de risques après la transaction. Et là, on voit la première solution, en fait, au début, on a une perte, donc, aucun impact sur... la première ligne, là, les cycles 9, 10 et 11, en haut — je vais vous amener... le budget total du cycle, au début, était de 68 millions; dans la colonne grisée, c'est le budget ajusté en fonction des RICEFW livrés, 64 millions, donc j'avais rencontré 64 millions. À côté, c'est les coûts réels, ça a coûté 69,8... euh, 69,6. Donc, il y a eu une perte, il n'y a aucun impact sur le partage de risques. On est à perte, pas d'impact.

Le cycle 12. Là, on va réaliser une économie. Donc, le budget en fonction des RICEFW, revue après

transaction, 23 millions, 203; j'ai 22 969 000 de coûts réels, donc je réalise une économie de 234, que je vais venir partager en parts égales entre mes deux... entre mes deux partenaires : la Société et le fournisseur. Donc, dans la colonne « en banque de l'Alliance », je viens de porter 117. J'ai porté 117 aussi dans le « en banque de la Société ».

Cycle 13, réalisation suivante : la Société fait une économie, l'Alliance fait une perte de 2 790. Donc, là, l'Alliance va pouvoir utiliser son « en banque » pour compenser sa perte puis avoir 117 payés, puis le 2 millions — 117 000 payés — le 2 770 000 va être en partie épongé par ça. Ma banque redevient zéro. Vous allez voir, la Société va utiliser son« en banque », elle, au cycle 14, parce qu'elle va faire une perte elle aussi.

Donc, c'est cette évolution-là, mais remarquez que quand il y a des pertes, donc aux cycles 14, 15, 16, on réalise des pertes, les soldes en banque restent à zéro. On ne va pas dans le négatif. Puis c'est un choix qu'ils ont fait au début, là, c'est les règles de jeu telles qu'elles ont été établies au début puis... il y a des principes qui soutiennent ce choix-là, puis c'est correct.

Au cycle 17, on fait un gain important,

majoritairement par la Société. Donc, quand je regarde les budgets, il y avait un budget de 8 millions de la Société; 14 millions de l'Alliance, et ça va se réaliser pour 7 millions d'efforts de la Société; 14 708 000 d'efforts de l'Alliance. Donc, une économie de 1 184 000 de la Société, 135 000 de l'Alliance. On est en milliers de dollars dans ce tableau-là. Donc, on partage l'économie moitié-moitié, c'est notre entente de départ. Il y a 659 millions qui s'en vont dans la banque de l'Alliance, 659 millions qui s'en vont dans la banque de la Société.

Par la suite, les cycles 18, 19 et 20, l'Alliance génère des économies, elle ne vient pas réduire sa banque. La Société génère des pertes. Donc, au total, je suis en perte, je n'ai pas d'impact sur ma banque, mais l'Alliance ne brûle pas sa banque parce qu'elle, sa partie est excédentaire. Puis on arrive à la fin de la livraison 2, à la fin du projet, il reste 659 000 dans la banque, puis la Société va faire un chèque puis elle va payer 659 000 en partage de risques. Donc, on a payé 659 000 de primes de partage de risques pour le projet, où tous les risques, à peu près, se sont avérés : le projet a été livré partiellement, en retard, plus cher que prévu!

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

[Inaudible].

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Mais on peut... mais c'est ça l'entente qui était là au début. Ça fait que quand je vous dis « ça n'a pas été simulé », « ça n'a pas été... » ils ont respecté le livre de règlement qu'ils ont mis en place au début.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

En ayant changé les règles du jeu à la transaction et en replanifiant?

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

C'est ça, en ajoutant du budget un peu partout aussi, qui donne une chance de matérialiser des... mais c'est ça, c'est... maîtriser les concepts qu'ils ont apportés, c'est ça.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Monsieur le commissaire, ça fait quand même 1h30 qu'on...

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Oui, oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Je vous proposerais de prendre la pause, puis on essaiera peut-être aussi de prendre la pause du dîner à midi, si on peut, là, pour...

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Oui, pour justement...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... tout décaler d'une demi-heure.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Et rattraper sur la fin de l'après-midi.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Puis si... peut-être que la prime de partage de risques qu'on aura pris ce matin, en commençant plus tôt, sera de finir avant 17h, sait-on?

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Et ça, ça bénéficiera à tout le monde!

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Oui.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Alors, bonne pause, 20 minutes.

**LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

Veuillez vous lever.

**(10 h 03 - SUSPENSION DE L'AUDIENCE)**

**(10 h 28 - REPRISE DE L'AUDIENCE)**

**LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

Vous pouvez vous asseoir.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Donc, peut-être juste avant de passer la parole à monsieur Gagnon, monsieur Desaulniers, je pense que vous vouliez apporter une précision sur votre dernière diapo, qui est la diapositive 155.

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Oui, en fait, ce tableau-là, j'ai dit que ça avait été préparé par madame Hudon-Chabot, ça n'a pas été préparé par elle, ça a été préparé par l'Alliance, ça nous a été transmis par madame Hudon-Chabot, donc juste rétablir...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait. Donc, monsieur Desaulniers et madame Le Rouzès nous ont montré l'impact financier de la L2 et des différentes décisions qui ont été prises durant cette livraison-là, monsieur Gagnon va maintenant ouvrir le capot et nous expliquer ce qui s'est passé en dessous du capot, qui permet de mieux comprendre ce qui a amené les dépassements de coûts de la L2 et y apporter une certaine appréciation.

Donc, monsieur Gagnon, à la diapositive 156 — la suivante, merci — vous vouliez nous rappeler le contenu de la L2 avant de démarrer?

**M. GILLES GAGNON :**

Oui, bien, avant... même avant de vous rappeler le

contenu, je souhaitais rappeler que nous, on regarde après coup, puis des fois, ça peut avoir l'air d'être comme un gérant d'estrade, là, mais on appuie les choses qu'on dit sur la base d'une montagne de documents, puis on relit les points qui pourraient avoir eu des... des interruptions, si on veut, là. Donc, là, je vais vous présenter la vision que j'ai de ce qui s'est passé, comment je comprends ce qui s'était passé, appuyée par mon expérience d'une quarantaine d'années dans le monde de la fonction publique, comme consultant, ça fait que ça... je pense que ça a une certaine valeur. Alors, les travaux de la L2, ça visait initialement le permis et l'immatriculation. Donc, là, on voulait remplacer les plus gros systèmes de la SAAQ. En cours de route, on a ajouté le contrôle routier. Mais au total, on visait, dans le fond, le remplacement d'à peu près l'équivalent de 60 % du portefeuille applicatif de la Société. Donc, c'était gros, là.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Vous nous rappelez, sur la diapositive suivante, qu'on était dans un mode atypique de réalisation?

**M. GILLES GAGNON :**

Oui. En fait, c'est ça. J'essaie un peu de caractériser ici la livraison, là, dans les grandes

lignes, donc c'était compliqué. Je vais revenir beaucoup beaucoup là-dessus, la complexité. C'est un modèle de réalisation qui n'était pas typique. Ça fait qu'on a parlé déjà de la méthodologie Agile. Le haut niveau de parallélisme, ensuite les histoires de partage de risques avec la maîtrise d'oeuvre SAAQ, c'était vraiment quelque chose hors de l'ordinaire. Avec ce mode de réalisations atypique là sont arrivées toutes sortes de choses. Selon l'Alliance, et je dis bien selon l'Alliance, il y a eu des découvertes en cours de route sur la portée, des ajouts de portée qu'eux, ils voyaient. Il y a eu des détails, des nuances qui sont apparus. Ils ont vu plus de complexité que lorsqu'ils avaient soumissionné, ils ont vu plus de volume que lorsqu'ils avaient soumissionné.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Vous nous parlez, là, de la volonté, sur la diapositive suivante, là, puis... peut-être qui explique le choix de la méthodologie Agile, mais peut-être pas pour les bonnes raisons.

**M. GILLES GAGNON :**

Oui, tout à fait. Dans le fond, si on voulait résumer en une seule explication ce qui s'est passé, c'est qu'à vouloir aller vite, on a fini par ne pas aller

vite. Donc, on... on a essayé de trouver toutes sortes de moyens pour, le plus rapidement possible, déployer ces choses-là. On parlait d'à peu près trois ans pour ça. C'est des systèmes qui ont pris beaucoup plus de temps que ça à construire, mais on pensait qu'appuyé par un PGI, on était en mesure d'aller beaucoup beaucoup plus vite. Donc, on a procédé à réaliser, si on veut, avant que la conception soit dans un état suffisant, avant qu'elle soit suffisamment précise pour qu'on s'engage dans quelque chose qui n'allait pas mener à des tonnes d'itérations. Ça fait qu'il y en a eu des itérations. Puis comme je vous expliquais, il y a eu beaucoup de parallélisme, donc il s'est créé comme un peu des silos aussi. Ça fait qu'en cours de route, bien, ce n'est pas surprenant, il y a eu des découvertes et on a constaté que ce n'était pas comme on avait pensé.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Vous nous rappelez ensuite — parce que je pense que c'est important pour bien comprendre, là — des éléments de complexité de l'existant?

**M. GILLES GAGNON :**

Tout à fait. Donc, à la prochaine diapo, j'ai séparé la complexité comme en deux dimensions. D'abord, la complexité, c'est ça, de l'existant; puis ensuite, la

complexité de ce qui s'en venait. La SAAQ, elle a une vaste clientèle puis elle a un volume de transactions un peu hors norme. C'est pas mal de monde au Québec. En plus, il faut respecter un cadre légal et réglementaire. En fait, c'est la SAAQ qui applique le Code de la sécurité routière, donc elle est vraiment assujettie à ça. Puis si vous allez voir le CSR, vous allez constater qu'il y a eu beaucoup de changements dans les dernières années, en fait, depuis que ça existe. Ça fait que ça veut dire que c'est une contrainte à considérer. Le fait que les systèmes sont vieux, ça fait qu'il y a un maillage très serré aujourd'hui... il y avait un maillage très serré — excusez-moi — entre les TI puis les processus. Imaginez monsieur Tartempion que ça fait 30 ans qu'il travaille là-bas, bien, pour lui, le processus, c'est le système. Ça fait qu'il est capable de lui dire en détail qu'est-ce qu'il a à faire, puis s'il faisait la séquence, il vous dirait : « Va dans tel écran, va dans tel écran, va dans tel écran. » Il y a beaucoup d'interrelations entre les différentes applications, et étant donné la nature des systèmes — comme je vous disais, c'est des gros systèmes comme pris en bloc —, bien, on avait de la misère à les faire évoluer. Les utilisateurs plus créatifs se sont développés des

choses. Vous avez peut-être entendu parler des « dému ». Donc, à un moment donné, il me manque un morceau, je vais me faire un Excel, ça fait que comme ça, je vais pouvoir avoir cette information-là. Et là, il y en avait des centaines, des milliers, voire. Puis la solution qui arrive, bien, elle, elle vise à transformer tout ça en bloc aussi, hein, juste d'un coup.

La technologie sur laquelle reposaient ces choses-là, il ne faut pas trop la dénigrer parce que même si elle était vieille, elle était hautement optimisée. On a déjà entendu des témoignages, là, que par exemple, pour les contrôleurs routiers, ça faisait tac-tac-tac-tac, puis quand ils étaient en cellulaire, même, ça fonctionnait bien, leurs applications. Donc, c'est sûr que c'est une infrastructure qui était hautement optimisée, d'où le risque, quand on la remplace par quelque chose, là, il faut prendre plein de mesures.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

C'est comme nos bonnes vieilles pantoufles.

**M. GILLES GAGNON :**

C'est comme nos bonnes vieilles pantoufles.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Elles ont beau être usées...

**M. GILLES GAGNON :**

Elles sont confo!

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Elles sont confortables puis on sait comment les manier pour ne pas réveiller les défauts.

**M. GILLES GAGNON :**

Puis surtout, elles sont ajustées à notre pied. Ça fait que c'est parfait.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Exactement. Puis juste... quand vous donnez l'exemple de monsieur Tartempion qui, pour lui, le processus, c'est les écrans, est-ce que ça n'explique pas la difficulté qu'on a peut-être eue, en cours de route, à transformer ça en règles d'affaires. C'est que la règle d'affaires, ce n'est pas passer de l'écran 1 à l'écran 2 à l'écran 3; c'est aller chercher le dossier, demander une correction du nom pour procéder à un transfert d'immatriculation, par exemple, là. On a confondu l'action dans les processus avec le processus technologique, là, qu'on avait devant nous.

**M. GILLES GAGNON :**

Bien, j'ai l'impression... je ne suis pas un spécialiste en processus, c'est plus ma collègue, mais je pense qu'on a reconstruit... on a documenté le processus après coup, puis on a reconstruit ça de

bas en haut, dans le fond, là, essentiellement, là. Donc, oui, il pouvait y avoir un peu de flou de ce côté-là.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Ça fait que madame Giguère, réfléchissez-y pendant ce temps-là, parce que la question vous a été envoyée par ricochet, si j'ai bien compris, par monsieur Gagnon.

Donc... donc, on a parlé... on vient de parler de la complexité de l'existant, des systèmes patrimoniaux, hein, c'est ça, l'existant?

**M. GILLES GAGNON :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Allons voir la complexité de la solution.

**M. GILLES GAGNON :**

Donc, la solution, première chose à remarquer, c'est beaucoup, beaucoup de morceaux. Plus d'une centaine de composants qui sont d'origine SAP, puis peut-être une trentaine d'autres de différentes sources. Là, la conception, on va dire, de ça, bien, le modèle de base vient de SAP. C'est eux autres qui décident de pas mal tous les morceaux. Donc, une fois que ça est adapté... est adopté, c'est assez difficile de changer d'idée, là, parce qu'on a juste... t'sais,

imaginez que — excusez-moi l'expression — vous avez le château de la princesse en bloc Lego, bien, si vous essayez de faire quelque chose d'autre avec, peut-être que vous n'aurez pas tous les morceaux qu'il faut. Peut-être que vous allez avoir du succès, mais ça dépend. Là, on savait qu'il fallait faire un mariage entre le modèle de données qu'il y a dans SAP puis qu'est-ce que ça prenait pour pouvoir réaliser les travaux. Donc, on prévoyait des extensions de données, on trouvait les composants qui faisaient le mieux l'affaire puis on s'ajustait à ça. Donc, plus d'une centaine de composants. À ça, s'ajoutait cinq CDP. Donc, des CDP, c'est des programmes construits par SAP, pleinement supportés par SAP, comme si c'était un module, sauf qu'ils sont développés spécifiquement pour un besoin, celui de la SAAQ, dans ce cas-là. Il n'y a pas beaucoup de SAAQ dans le monde. Et ce que ça fait, c'est que ça modifie le modèle de données global, si on veut, de SAP pour ajouter des choses qui n'étaient pas prévues là-dedans. Un exemple : un dossier médical, bien, vous n'avez peut-être pas ça dans tous les logiciels qui gèrent la relation client, un exemple. Vous avez besoin de différentes choses, bien, il y avait cinq modules comme ça prévus.

Une affaire à mentionner là-dessus, c'est vraiment... comme il est de conception SAP, bien, d'une part, il faut attendre qu'il soit prêt, donc ça a mis une certaine pression, dès le début, parce qu'il fallait séquencer les travaux de façon à être certain que ça se fasse à temps. Une fois que ça est fait, les intégrateurs... l'intégrateur, son travail, c'était de créer les ponts à ça, si on veut. Ça fait que là, il y avait la structure pour accueillir les données. Maintenant, il fallait faire ce qu'il y avait à faire, donc, tous les écarts, c'était, mettons, se matérialisaient par : mettre une connexion, si on veut, à ces choses-là. Donc, on s'est retrouvés avec la livraison 2 avec plus ou moins 1 000 personnalisations. Je dis « plus ou moins » parce que vous avez dû voir que le nombre fluctuait. Pourquoi le nombre fluctuait? C'est qu'au début, on identifie les écarts entre ce que la solution fait de façon native et ce qu'on a besoin. Là, ensuite, quelqu'un, l'intégrateur doit traduire ça par « comment on fait pour combler l'écart? » Le « comment on fait » peut varier, et des fois, on va constater que le même écart, on l'a perçu à des endroits différents dans les processus. Donc, là, ça nous donne le potentiel d'avoir des RICEFW — leur terminologie — qui servent

à plus d'un usage. Donc, on peut en avoir plus, on peut en voir moins, selon le degré d'optimisation qu'on a fait.

Selon le Tiger Team qui est arrivé en 2019, alors que la planification bougeait déjà beaucoup, 36 % de ces personnalisations-là sont complexes ou très complexes. Ensuite, ces personnalisations-là, dans l'ensemble, c'est entre deux et trois fois les barèmes habituels qu'applique IBM, le temps de les développer, le temps de sortir les spécifications fonctionnelles, donc comment on veut fonctionner, là, c'est quoi les besoins des utilisateurs, les besoins d'affaires, et un peu partout, là, la réalisation. Donc, à peu près, globalement, deux fois et demie, trois fois.

En plus de ça, on a des composants SAP en mouvance. En 2015, SAP a sorti une nouvelle génération, ça avait comme effet que les modules prévus dans l'étape A, bien, ce n'était pas les mêmes qu'à l'étape C. À l'état A, on est en 2015 quand on préqualifiait l'éditeur. On arrive... en 2017, bien, ils ne sont pas vieux vieux, les modules, puis comme ça change aux 10 ou 15 ans, la génération SAP, bien, ce n'est pas tous les composants d'un coup qui vont être capables de parler avec ça de façon optimale. Donc,

ils étaient tous en mesure de parler, les modules, mais pas nécessairement de façon optimale. Ça fait que dans ce sens-là, l'intégration, on peut dire, n'était pas vraiment complète, mais c'est un PGI. L'autre élément, c'est qu'avec la venue de la nouvelle plateforme, la nouvelle génération, SAP entreprenait un virage infonuagique. C'était vraiment à la mode à ce moment-là. Ça fait que SAP, qui était un petit peu en retard sur le marché, comprend que le marché s'en va là, développe une version spécifiquement conçue pour l'infonuagique. Puis là, bien, il faut une méthodologie particulière pour le mettre en place. Donc, la méthodologie aussi était assez récente à ce moment-là.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait. Donc, voilà toutes les complexités de la solution. Et là, vous n'abordez... c'est tous des éléments techniques, mais vous ne parlez même pas de l'architecture en tant que telle de la solution, là, dans ces existants-là, là? Vous apportez un autre éclairage sur...

**M. GILLES GAGNON :**

Oui, seulement les...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... ce qui était complexe?

**M. GILLES GAGNON :**

C'est ça. Je vais... j'avais prévu, là...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Vous l'abordez plus loin.

**M. GILLES GAGNON :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Non non, mais je ne veux pas vous inviter, je veux juste qu'on remarque...

**M. GILLES GAGNON :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... parce que pour les non-initiés, là, que nous sommes tous, que ce que vous soulevez là, ce n'est même pas encore l'aspect d'architecture de la solution dont on a parlé éventuellement, qui va être abordée un peu plus loin.

**M. GILLES GAGNON :**

C'est ça, c'est une énumération de morceaux. Tantôt, on va parler un peu de qu'est-ce qu'on a fait avec les morceaux.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Oui.

**M. GILLES GAGNON :**

Comment on les a utilisés.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

On a parlé, tout au long des travaux de la Commission, de PES, de prestations électroniques de services...

**M. GILLES GAGNON :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... mais vous souhaitiez préciser l'envergure de cette prestation électronique de services là entre l'existant et vers quoi on s'en allait, parce que ça a joué certainement un rôle dans la complexité de la solution.

**M. GILLES GAGNON :**

Oui. Oui, tout à fait. À la prochaine diapo, on voit que la SAAQ, lors de l'appel d'offres, elle avait trois portails Web, donc trois façons... trois fenêtres sur lesquelles les gens pouvaient consommer des services de la SAAQ. Et là, la SAAQ est en transformation. Par sa transformation, elle vise à s'optimiser. Donc, une des façons d'optimiser, c'est d'optimiser la relation client en faisant le plus possible de transactions électroniquement. Donc, là, les gens n'ont pas besoin de se présenter au comptoir, bien, c'est un client de moins au comptoir, on a de l'efficacité, on a un gain. En se

transformant, il m'apparaît évident qu'il fallait penser qu'il y aurait des portails additionnels, que les canaux de communication actuels, bien, devaient être révisés en même temps que les processus. Donc, plutôt que trois portails, la livraison 2 prévoyait initialement cinq portails, puis éventuellement, il y en a un sixième qui s'est ajouté. Mais au moment où on a construit, au moment où on voulait prévoir le *go-live*, c'était cinq portail. Ça voulait dire que, d'un coup sec, il fallait que toutes ces choses-là fonctionnent. Pas juste le moteur central; toutes les fenêtres qui permettaient d'y accéder.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

C'est ça, donc on... au lieu d'avoir trois portes, on en avait cinq...

**M. GILLES GAGNON :**

Exactement.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... qui permettaient au public d'accéder à la solution, qui interpellaient la solution, plutôt.

**M. GILLES GAGNON :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Côté RICEFW, aussi, personnalisations, vous constatez que leur... leur complexité était plus grande

qu'anticipée?

**M. GILLES GAGNON :**

Oui, tout à fait. C'est ça. À la prochaine diapo, on voit dans la partie d'en haut... dans la partie d'en haut, on a le décompte qui était prévu initialement des objets, là, à modifier, à créer. Puis dans la partie d'en bas, on a, suite à la visite du Tiger Team, les ajustements. Ça ne donne rien de regarder tous les chiffres, mais ce qui ressort là-dedans, c'est que c'est plus complexe qu'avant, que prévu. Ensuite, on voit une ligne que j'ai pointée d'une flèche où c'est écrit « OCR ». OCR, c'est la fameuse reconnaissance optique de caractères dont on a parlé tantôt. Donc, on sent une forme de pelletage par en avant, si on veut, là, parce que là, on est supposé de parler de la L2, puis à ma connaissance, OCR, c'était pour les processus en lien avec le financier. Donc, ça, c'est... on a vu tantôt qu'il y a eu une création d'une L1.5... comment dire? Le pelletage par en avant, c'est une... c'est quelque chose qu'on observe souvent dans les projets qui ont des difficultés. Donc, le résumé de ça, dans le fond, c'est : « On a plus d'objets complexes », puis surtout, « n'oubliez pas le principe de Pareto ». Quand on fait du... Pareto dit que c'est du 80-20,

hein, en fait, avec 20 % de nos clients, on a 80 % de notre chiffre d'affaires, mais l'inverse aussi. C'est la même chose en développement informatique. Il y a... le premier 80 % va vous demander 20 % des efforts, mais la balance va vous demander 80 % des efforts. Ça fait que de voir qu'il y a beaucoup d'objets très complexes, c'est préoccupant un peu, là.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Puis si on se rapporte aux explications que vous avez données hier au sujet de la calculatrice d'IBM, le GSSM...

**M. GILLES GAGNON :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... si je me souviens bien de votre témoignage d'hier, c'est que le niveau de complexité d'une personnalisation, c'est un des intrants qu'on entre dans la calculatrice.

**M. GILLES GAGNON :**

Effectivement.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Ce n'est pas la calculatrice qui décide si la personnalisation est complexe ou non.

**M. GILLES GAGNON :**

Non, en effet. En fait, cette calculatrice-là n'est pas unique. Tous les clients avec qui j'ai fait affaire ont une forme de calculatrice comme ça. Donc, qu'est-ce qu'on fait? On s'appuie sur des barèmes historiques, on développe des barèmes sur la base des historiques, plutôt, et on qualifie en termes de complexité les travaux qu'on a à faire. Souvent, on va prévoir trois ou quatre... dans ce cas-là, il y avait jusqu'à cinq niveaux, du plus simple au plus complexe. Puis là, par nos observations, on peut déterminer que les travaux requis sont, par exemple, dix fois plus élevés entre un complexe puis, mettons, un moins complexe. On... comme je dis, c'est des bases historiques. Et de là, on va déterminer combien on a de chaque sorte, si on veut, d'items à développer, selon la complexité. La calculatrice va mâchouiller tout ça, va faire les multiplications qu'on peut attendre puis va nous pondre — excusez l'expression — un chiffre, puis c'est... en fait, dans ce cas-là, un ensemble de chiffres, là. Puis là-dessus, on ajoute la contingence, on a ajouté ci, on ajoute ça. Les barèmes eux-mêmes, bien, ils peuvent varier beaucoup selon la condition, selon le contexte, selon type d'outils, selon le niveau

d'expertise qu'on a, selon plein plein plein de critères. Donc, ça, c'est des nuances que ce n'est pas certain que la calculatrice avait bien été alimentée dans ce sens-là, oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

On a parlé, au cours de la... des travaux de la Commission du fait que la base SAP, là, du PGI qui avait été choisi pour permis immatriculation, c'était l'équivalent, là, d'un entrepôt d'équipements, puis qu'on avait développé pour faire l'appariement avec les besoins de la Société. Vous avez voulu nous illustrer ce que ça représente comme complexité de passer d'un équipement à un permis de conduire et une immatriculation.

**M. GILLES GAGNON :**

Oui. Là, on a une diapo qu'on ne peut pas présenter au public qui montre justement, du côté gauche — c'est un document interne de l'Alliance — comment c'était construit, si on veut, les structures de données. Si on prend, par exemple, là, CSV, qui est complètement à gauche, ça, c'est les systèmes qui étaient en lien avec le droit de circuler, donc des véhicules. Là, on parle de l'immatriculation. Si vous regardez en descendant tranquillement là-dedans, vous allez voir « plaque d'immatriculation »,

« équipement ». Vous allez voir que le privilège de circuler, c'est un contrat de services. Ça fait que là, ce qu'on a fait, c'est que... il faut comprendre qu'un certificat d'immatriculation, ce n'est pas écrit dessus qu'il n'est pas bon, qu'il n'est pas valide. Ça fait qu'ils ont été obligés de créer un concept qui est le droit de circuler, si on veut. Mais le certificat lui-même, c'est une pièce d'équipement. Le droit de circuler, c'est quelque chose qui flotte en l'air, mais qui est comme un contrat de services. Puis quand on le renouvelle, bien, on renouvelle notre immatriculation, donc notre droit de circuler. O.K. Ça fait que là, dans le fond, ce qui a été fait pour la plaque d'immatriculation a été aussi fait pour le permis, ça fait que dans les deux cas, on a considéré ça comme des pièces d'équipement, et on a utilisé une fonctionnalité qui gère des équipements. Ça fait que ce n'est pas surprenant d'entendre que c'est un gestionnaire d'usine qui... qui gère des équipements d'usine, là, *plant management*, là, qui pouvait être utilisé. Donc, l'appariement que SAP fait, c'est de trouver les meilleurs morceaux dans sa vaste panoplie de morceaux en fonction du besoin. Mais l'idée étant de minimiser les changements. Donc, on peut dire qu'ils ont été un

peu créatifs quand même, là, ils ont trouvé quelque chose que leur solution fait de façon native, gérer des renouvellements puis dire « on va faire ça comme ça ». Mais c'est pour vous illustrer un peu la complexité de cet appariement-là, puis l'idée est que, des fois, on peut faire comme si on prenait quelque chose de carré pour l'entrer dans quelque chose de rond, là.

La partie à droite, c'est le modèle de données, O.K., si on veut, le... ce qui est écrit « BP » dans le centre, c'est ce qu'on appelle le *business partner*, qui est la notion principale, c'est au coeur, là, de la structure de données, on va dire, de SAP.

Là-dedans, on définit des entreprises, on définit des individus, on peut ajouter des attributs en fonction de qui ils sont. Comme par exemple, si c'est un client, bien, ça ne sera pas pareil que si c'est un fournisseur, ça ne sera pas pareil que si c'est un partenaire. Ça fait que là, vous voyez qu'il avait été identifié que des conducteurs, des partenaires, des accidentés, des propriétaires de véhicules, c'était tous des *business partners*, mais chacun avec des caractéristiques différentes. À l'intérieur de SAP, il y a un certain nombre de champs prévus, puis on peut ajuster ça. Mais il n'y avait pas la place

pour certains ajustements. C'est pour ça qu'on a créé des CDP. Je vous expliquais tantôt que les CDP sont des extensions. Ça fait qu'ici, on en voit trois, c'est celles qui étaient prévues lors de la réponse à l'appel d'offres. Ça fait qu'il y en avait une de prévue pour inscrire les points d'inaptitude, une autre pour les sanctions puis une autre pour le dossier médical. Ça fait que ça, c'était ce qui était prévu quand on a démarré tout ça.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait. Ensuite, vous nous avez fait un petit montage en accéléré des... des suivis de chantiers CASA pour... et vous y avez fait certaines constatations, donc...

**M. GILLES GAGNON :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... qu'est-ce que vous remarquez?

**M. GILLES GAGNON :**

Bien là, c'est... l'idée, ici, était de démontrer que, dès le début, on avait des indices. Je vous disais tantôt que c'est facile d'en parler après coup, mais là, on voit, quand on s'éloigne, qu'il y avait moyen de percevoir ces choses-là, mais il fallait avoir les mécanismes en place. Donc, la

conception de la L2 a débuté en 2017, mais vous savez qu'on se chicanait encore en 2020. En 2018, déjà, on avait évoqué la complexité des règles d'affaires. On a dit : « Ah, c'est... » bon, mais on est quand même en 2018, au tout début de 2018. Là, on se met à réfléchir à l'intégration du contrôle routier, on parle du volume de données. On est toujours en 2008 [sic]. Et là, on dit : « Il y a un plan d'action en place. » Vous savez que les plans d'actions, c'est les belles petites boîtes carrées rouges, là, avec du blanc dedans. Ça fait que ça va bien, on a un plan d'action. À ce moment-là, la date visée pour confirmer, si on veut, la conception puis tout ce qu'il va y avoir dans le... le périmètre de la L2, on pense que c'est au milieu de l'année 2018. Le Tiger Team arrive quelques mois plus tard, complète son analyse avec tout ce qu'on a dit tantôt.

Là, un peu plus tard, il commence à y avoir des voyants qui allument. On dit qu'il y a certaines difficultés avec les RH, il y a certaines difficultés avec les coûts, mais on a un plan d'action. Là, on constate qu'IRP, il y a un bloquant. Ça va mener plus tard à l'idée qu'il va falloir développer un CDP, un autre CDP spécifiquement pour ça. Là, un peu plus tard, l'indicateur de ressources humaines est

toujours allumé, c'est toujours difficile d'aller trouver le monde, de retenir le monde. Mais on nous dit que le deux tiers des actions qui sont prévues au plan d'action, elles sont complétées. Finalement, arrive la fin 2011 [sic], puis là, les indicateurs de vélocité, de délai, dans le fond, là, il devient important. Mais 2019, fin 2019 puis fin 2017, il y a quand même beaucoup de temps qui s'est écoulé, on pense que la façon qu'on travaillait pouvait masquer, si on veut, certains retards, de par sa nature, en fonctionnant un peu en silo, en fonctionnant en parallèle, ça pouvait... ça fait que quand vous entendez parler d'inefficacités, bien, il peut y en avoir qui sont liées à ça, justement, on va en reparler un petit peu, là.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait. Et toutes ces difficultés-là se sont traduites en plusieurs replanifications qu'on voit... la fameuse flèche, là, qui provient d'un document...

**M. GILLES GAGNON :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... d'IBM, sur la diapositive suivante.

**M. GILLES GAGNON :**

Donc, ici, ce qu'on voit, c'est, en 2020, des... on

va dire « des scénarios » pour planifier, là, parce que là, vous voyez que ça va jusqu'en 2022. Donc, on se dit « si on fait ci », « si on fait ça », bien, « ça coûte ci », « ça coûte ça ». Donc, ce qu'on comprend, c'est que ce n'est pas simple de planifier, selon les hypothèses qu'on pose, selon les ajustements de portée qu'on pourrait faire, bien, ça a des conséquences quand même importantes, à la fois sur les échéanciers et sur les coûts.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait. Ensuite, vous avez... bien que l'idée ici... vous avez voulu analyser les enjeux qu'on soulevait, par les écarts, et voir dans les faits ils provenaient d'où ou de quoi, là. Parce que ça a fait l'objet de questions...

**M. GILLES GAGNON :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... qu'on a posées aux deux intervenants. Donc, d'abord, vous voulez rappeler les besoins communiqués par la SAAQ, là, en qualifier la précision ou l'exhaustivité?

**M. GILLES GAGNON :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Sur la diapositive suivante.

**M. GILLES GAGNON :**

En fait, c'est ça. Lorsqu'on démarre un projet, bien, il faut se pencher sur les besoins, les contraintes de notre client, pour déterminer ce qu'on va faire, comment on va le faire. Là, je reculais d'un pas, je remontais au début des appels d'offres avec comment je comprenais l'expression des besoins de la SAAQ, parce que la SAAQ essayait, le mieux possible, d'exprimer ses besoins. Donc, je ne suis pas juriste, mais je regardais comment interpréter ça dans son esprit. Ça fait que quand je regarde la documentation qui a été produite par la SAAQ, je l'estime vraiment complète. C'est une qualité hors de l'ordinaire, j'oserais dire, là, il y a beaucoup... beaucoup beaucoup de choses là-dedans, puis c'est... ça reflète la situation réelle et je pense que ça a été produit de bonne foi.

La SAAQ ne connaissait pas ça en détail des PGI. Oui, il y avait des gens qui connaissaient les processus, savaient comment les processus, on pouvait traduire ça dans un PGI, mais on ne connaît pas les inducteurs de coûts. Je vous ai expliqué tantôt — bien, hier plutôt — que quand il y a eu les premières

évaluations de coûts, juste le coût des licences puis le coût du matériel me faisait sourciller, là, ce n'était pas étudié, là. C'est normal, la SAAQ ne connaissait pas ça. Puis dans son appel d'offres, ce qu'elle cherchait, c'est un partenaire, puis c'était au partenaire de dire à la SAAQ : « Voilà comment on pourrait faire ça, voilà le genre de découpage, voilà comment ça pourrait coûter et qu'est-ce qu'on a besoin pour faire ça. » Ça fait que je pense que l'appel d'offres reflétait très bien ça aussi, que la SAAQ cherchait un partenaire.

La complexité des systèmes permis immatriculation dont on a parlé abondamment, ce n'est pas vraiment une surprise. Un système vieux de 30 ans, ça a été développé selon d'autres principes. Dans ce temps-là, on ne pensait pas faire des petits modules, faire parler tout ça ensemble. On réglait le problème d'un coup, on faisait un gros machin, puis quand on avait besoin d'un autre machin, on en faisait un autre à côté. Ça fait que c'est... ce n'était vraiment pas fait pour ça.

Ensuite, le système en question, il marchait sur une technologie qui n'est pas ce qu'on observe aujourd'hui. La technologie en question, elle avait le potentiel d'aller très vite, mais elle avait aussi

le potentiel de créer des données en doublon. Puis si les doublons ne sont pas égaux, bien, ça peut vouloir dire que vous avez deux adresses différentes, par exemple, vous avez deux noms, ou peu importe. Donc, c'est... ça pouvait amener une pression sur la qualité des données, mais comme je vous dis, c'était fait pour être optimisé, ça fait que ce n'était pas grave si votre adresse de permis n'était pas — dans une certaine mesure — n'était pas la bonne, si elle était bonne sur votre immatriculation, c'était deux dépôts complètement différents. Ça fait qu'il suffisait de les ajuster puis tout était réglé. Je pense qu'il fallait réfléchir à l'importance relative des investissements passés quand on faisait une estimation, parce que c'est une excellente mesure, selon moi, de la complexité de quelque chose, combien de temps ça a pris pour le faire. Et j'estime que ça n'a pas été considéré comme il faut, puis la SAAQ l'a bien exposé, en disant que le permis puis l'immatriculation pesait pour à peu près 50 % de leurs investissements puis un peu moins que 50 % des unités de traitement. Tout ça, c'est présent dans l'appel d'offres, là, avec les volumes de transactions et tout ça. Il est mentionné qu'il y a des interdépendances. Dans l'ancien temps, si on

veut, on pouvait avoir des systèmes qui pouvaient cannibaliser les données d'un autre système. C'était « correct », entre guillemets, de faire ça dans ce temps-là. Aujourd'hui, on ne ferait jamais ça, mais ça existait. La Société l'avait expliqué. Puis finalement, il y a le cadre légal et réglementaire, ça fait qu'on comprend qu'on ne peut pas responsabiliser l'intégrateur de ça, mais on lui explique qu'il va falloir qu'il s'assure que la mise en oeuvre de ce qu'il va déployer, c'est pensé en fonction de ça. Dit autrement, ça veut dire que s'il y a un changement légal, on va te payer, mais organise-toi pour que ça marche au bon moment puis que ça ne nuise pas au reste. Ces coûts-là, c'est à lui de l'assumer par contre, la synchronisation puis tout ça.

Enfin, le processus d'acquisition, bien, c'était une opportunité, selon moi, de comprendre le contexte. Avec le dialogue compétitif, il y avait moyen d'aller chercher de l'information pour un fournisseur. Il y avait aussi moyen pour un fournisseur — là, c'est peut-être juste d'expliquer qu'il y a des possibilités — il y avait aussi moyen, pour un fournisseur, de comprendre c'était quoi le livre de règlement, puis de jouer livre, mais il y avait une

opportunité surtout d'apprendre. Considérant cet apprentissage-là, bien, c'était, selon moi, au... à l'intégrateur d'établir quelle sorte de marge il a besoin. On a vu qu'il y avait certains effets à ces marges-là — les contingences — mais c'était quand même à lui d'évaluer ça. Et finalement, il fallait qu'il considère les risques résiduels, puis avec tout ça, le fournisseur se trouve à faire une gageure : je veux gagner, je comprends ceci, je comprends cela, je ne veux pas trop prendre de chance ou je veux en prendre, je fixe mon prix, et ensuite, on va voir qu'est-ce que ça donne.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Ceci dit, malgré tous ces éléments, là, fort positifs du côté de la mise sur la table ou de la transparence de la Société en regard des futurs soumissionnaires, il reste que par certains de ses choix, la Société est venue mettre de la pression sur le projet dès le moment de l'appel d'offres, là, que vous résumez dans la diapositive suivante.

**M. GILLES GAGNON :**

Oui, exactement. Lorsque l'appel d'offres est lancé, on dit qu'on veut... on est dans un grand plan de transformation et qu'on veut compléter ce qu'ils appellent le programme à l'intérieur de cinq ans.

Donc là, on lance ça, on est en 2015, les trois étapes, tout ça. Arrive le dialogue compétitif, là on est en 2016, bien là, on a perdu beaucoup de temps, si on veut, hein, ça fait qu'on sent qu'il y a peut-être un rattrapage nécessaire, donc là, ce qu'on dit à nos potentiels partenaires, c'est qu'on voudrait que la base, là — le permis d'immatriculation, les finances, tout ça — ça soit complété d'ici 2020 pour s'aligner au plan stratégique. Donc là, on vient d'amener une compression des échéanciers, puis en même temps qu'on fait ça, on dit : « On veut travailler en agile puis le plus pur possible », ce n'est pas exprimé comme ça, là, mais c'est un peu ça, donc on veut commencer le plus vite possible, on veut une solution avec le maximum de parallélisme.

On pourra parler du parallélisme, mais en... je pense que je l'avais prévu ailleurs, mais... le parallélisme en informatique, ce n'est pas source d'efficacité, c'est une façon d'aller plus vite, puis ça coûte toujours plus cher. Quand on a des ordinateurs puis qu'on veut faire travailler un paquet d'ordinateurs ensemble à résoudre un problème, c'est du parallélisme, bien, je pourrais vous dire que le Saint Graal, pour nous, c'est que quand on

double le nombre d'ordinateurs, on double à peu près la puissance de traitement et les résultats; ce n'est pas ça qui arrive en pratique parce qu'il y a toujours, toujours, toujours une nécessité de coordination, ça fait qu'on n'est jamais capable d'augmenter proportionnellement notre capacité. Les humains, ce n'est pas des machines, ils ont certaines inefficacités, on va dire aussi, ça fait que quand on augmente le niveau de parallélisme, bien, on court le risque qu'il y ait certains problèmes.

Donc, tout ça, c'est supposé d'être connu par quelqu'un qui a fait du développement, ça fait longtemps qu'ils savent qu'on ne peut pas mener à terme certaines choses en augmentant le parallélisme, il faut attendre le temps qu'il faut. Alors, ces points-là, selon moi, auraient dû être discutés au dialogue compétitif. On comprend qu'il y a eu des discussions, on comprend aussi que les éditeurs... les fournisseurs, plutôt, les prestataires de services, dans ce cas-là, n'ont pas nécessairement influencé la SAAQ, ils se sont plutôt pliés aux exigences de la SAAQ. Bon, peut-être qu'ils n'avaient pas le choix, mais peut-être aussi qu'ils auraient pu travailler ça pour avoir... faire prendre conscience

au client les risques qu'il courait.
L'appel d'offres prévoyait que le fournisseur, justement, il disait : « C'est quoi les risques résiduels après le dialogue compétitif », vous vous rappelez que sans dire que c'est passé au beau fixe, la situation s'est améliorée beaucoup, donc c'est un peu étonnant considérant ces risques-là. Dans ma tête, ça veut dire que l'Alliance avait quand même son bout de chemin à faire là-dedans pour expliquer, ensuite, si ça ne marche pas comme il recommande, bien, il faut tenir compte de ça puis ajuster sa proposition en conséquence. Ça fait que quand on passe de quelque chose de cinq ans à à peu près trois ans, je ne vois aucune possibilité qu'on puisse réduire les efforts. Oui, je sais qu'on a parlé de la conversion des données puis tout ça, là, mais la conversion des données a été un peu saupoudrée dans les livraisons, si on veut, je ne dis pas que c'était mineur, mais ce n'était pas ça qui était le plus important, là.
Ça fait que quand on combine, si on veut, les forces qui s'exerçaient, la compression des données... la conversion des données, les processus qu'on ne sait pas dans quel état ils sont, mais aussi la compression de l'échéancier, c'est difficile à

comprendre qu'il y a eu réduction des efforts.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parce que si je comprends bien votre explication, si on réduit la durée puis on augmente les équipes, étant donné qu'on va augmenter aussi notre efficacité, ça devrait nous prendre plus de temps, non pas...

**M. GILLES GAGNON :**

Plus d'efforts, oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... dans le calendrier, mais plus d'efforts...

**M. GILLES GAGNON :**

Tout à fait.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... en termes de hauteur?

**M. GILLES GAGNON :**

Minimalement pour la coordination.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait.

**M. GILLES GAGNON :**

Donc, quand la Société demandait des changements de portée comme ça, disons qu'elle avait une certaine part de responsabilité, là.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait. D'autant qu'on se rappellera, Monsieur le

commissaire, que dans un document interne entre la première et la deuxième replanification, IBM avait écrit dans un document qu'ils savaient que la première... nouvelle date qu'ils avaient donnée n'était pas réaliste, donc... mais c'est le client qui le voulait puis ils avaient accepté de garder la date, ça fait qu'ils l'ont fait à ce moment-là, est-ce que ça s'est fait à d'autres moments donnés, malheureusement, on n'a pas été en mesure de le savoir dans le cadre de la preuve.

Il reste que... donc, ça, c'est côté SAAQ, mais côté Alliance, il y avait... il y a certains éléments à souligner aussi, là, pour déterminer, là, qu'est-ce qui joue en faveur ou en défaveur d'avoir une... de prendre la bonne gageure...

**M. GILLES GAGNON :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... pour reprendre votre expression dans la soumission.

**M. GILLES GAGNON :**

Oui. Bien, prendre la bonne gageure, c'était d'abord faire une juste estimation des coûts, des efforts des coûts. Donc là, on part d'une conception qui est basée sur une analyse SAP, bon, malgré que SAP ait

été impliquée dans le positionnement PGI, l'appel d'intérêt, tout ça, c'est certain qu'ils ne connaissaient pas toutes les nuances du contexte de la SAAQ, mais ils connaissaient grosso modo comment ça fonctionnait, ils déterminent le type d'industrie basé sur les grilles qu'il y a dans l'appel d'offres, ils déterminent quels composants, quels écarts il y a toujours basés sur les grilles de l'appel d'offres. En fait, ils complètent les premières colonnes des grilles, là, on va dire, là, ça fait qu'à chaque processus, ils mettent leur petit grain de sel. Mais là, on fait l'analyse en 2016, en 2016, ça vient tout juste de sortir la nouvelle version, la nouvelle plateforme, parce que « version » n'est pas assez fort pour expliquer l'ampleur du changement que SAP vivait. Là, on conçoit quelque chose en 2016, mais on réalise quand même pas mal plus tard, là.
On utilise un calculateur dont on a parlé abondamment à date, avec des barèmes qui ne sont probablement pas calibrés pour les nuances du contexte SAAQ, peut-être qu'on pensait que c'était une compagnie d'assurance, on n'est pas capables de confirmer tout ça, mais c'était à l'éditeur conjointement avec le prestataire de services, l'intégrateur, de déterminer qu'est-ce qui était optimal pour la Société puis d'ajuster en

conséquence. Ça fait que là, on peut penser que ça, ce n'est pas fait comme il faut. Comme je vous disais tantôt, il faut... comme un train, il faut dire si c'est compliqué, si c'est complexe, si ce n'est pas complexe, puis on a les volumes de changement à faire. Puis j'ai déjà dit hier aussi, habituellement, quand on calcule les coûts puis qu'il y a un haut niveau d'incertitude, il faut essayer de valider par d'autres moyens, puis si tous les moyens qu'on utilise finissent par converger, on sait qu'on a une estimation des coûts qui est raisonnable, mais raisonnable, ne pensez pas qu'on va être à 10 % près, là, t'sais, on le sait, on sait, quand on commence un projet, qu'on va être à 25 %, 30 %, ça dépend toujours, là, de la nature, ça fait qu'on ajoute les contingences en conséquence.

Je comprends aussi que LGS avait une expérience pratique des systèmes de la SAAQ, ça aurait dû lui permettre de réduire les angles morts. Des choses qui n'ont pas été discutées en commission, je sais que LGS, par exemple, était présent lorsqu'on construisait le contrôle routier, j'étais à la SAAQ à cette époque-là, j'ai travaillé avec des gens de LGS, donc je sais qu'ils connaissaient le contrôle routier, donc ils ne peuvent pas dire qu'ils ne

savaient pas que ça parlait à l'ordinateur central, ils ne peuvent pas dire que ça n'avait pas de lien avec ceci ou cela. Du moins, LGS collectivement, quant à l'Alliance avec les joueurs qui était proposés, peut-être que non, mais LGS globalement avait une certaine expertise.

LGS avait aussi participé aux autres applications, là, permis immatriculation, puis il y avait encore un rôle significatif avant l'appel d'offres, là, donc ça aurait pu aider à ajuster les barèmes ou encore ajuster la contingence.

Donc ce que je résume, c'est vraiment ce qu'on a dit tantôt, l'Alliance prenait une gageure, mais elle avait quand même certains éléments d'information en main pour prendre sa gageure.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Puis les éléments que vous nous rajoutez, là, parce que ça fait une importance pour les avocats que nous sommes et les règles de preuve, mais vous en avez une connaissance personnelle, là...

**M. GILLES GAGNON :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... vous ne rapportez pas...

**M. GILLES GAGNON :**

Non, c'est ça, ce n'est pas une...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... des informations que vous avez apprises...

**M. GILLES GAGNON :**

Non non non non.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... sur le marché, vous le savez personnellement?

**M. GILLES GAGNON :**

C'est ça, vous pouvez examiner mon CV, puis vous allez voir que j'étais là puis que...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait.

**M. GILLES GAGNON :**

... ça a duré quelques années, c'est ça.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Mais la précision que vous faites, c'est... je ne suis pas en train de vous dire que les joueurs qui ont fait l'estimation du projet de la SAAQ savaient personnellement tout ça...

**M. GILLES GAGNON :**

Non, c'est ça.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... mais il reste que c'est quand même l'intérêt de faire affaire avec un fournisseur qui nous connaît,

c'est de pouvoir bénéficier de la connaissance qu'il a de nous, c'est un peu votre argument?

**M. GILLES GAGNON :**

C'est ça, c'est un peu ça le point, oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait. Donc, ça, c'est les éléments de chacun des côtés pour... en ce qui concerne la prise de gageures, là, dans le dépôt de la soumission. Vous... avant qu'on plonge dans les écarts comme tels, vous souhaitiez, là, nous apporter votre point de vue sur les débats au sujet de l'architecture, là, de la L2?

**M. GILLES GAGNON :**

Oui, effectivement. C'est facile de lancer une guerre de religion, on va dire, avec ça, là. Vous avez entendu que si vous parlez à deux architectes, vous allez avoir probablement trois réponses différentes, là. Le choix d'un PGI pour quelque chose qui a un match à peu près... un appariement, excusez-moi, à peu près à 50 %, considérant — je vous parlais tantôt du principe de Pareto, tout ça — c'est difficile à concevoir. Au lieu d'un PGI mur à mur, je pense que l'idéal aurait été que, pour les besoins spécifiques, on prévoit des développements maison qu'on connecte au besoin au PGI. Ça fait que si on dit que le PGI,

c'est lui qui est le détenteur de mes données, on va dire, les plus importantes, bien, je développe quelque chose autour, je fais mon interface avec des outils que je maîtrise, avec des outils qui sont communs sur le marché, donc mes ressources sont capables de faire ça, les consultants autour sont capables de faire ça, on fait du développement maison et on utilise des API, ça vous a été expliqué aussi par un autre architecte. Ce mode de communication là par API est plutôt moderne, mais SAP supporte plusieurs modes de communication qui font que quelque chose d'externe peut lui parler. Donc, là, ça aurait été à la Société de décider — un peu, ce n'est pas noir et blanc cette chose-là — qu'est-ce qu'on met où, et de là aussi, où sont les données, parce que ça, c'est primordial, là. On veut une source de données unique, on ne veut pas avoir ça écarté partout. Ça fait que si on dit que c'est le PGI qui est au coeur de nos activités, on en met un maximum là-dedans, puis ce que le PGI ne peut pas gérer, on le gère autrement avec un développement maison. Donc là, on aurait eu le PGI au coeur et du développement autour. C'est beaucoup l'approche qui était préconisée par Gartner à l'époque, pas avec le développement maison, mais l'idée d'un PGI au centre

pour les services administratifs, les services que tout le monde a, dans le fond, puis toute la spécificité d'une organisation, ce qui lui donne sa couleur, là, bien ça, on ne fait pas de développement... on fait du développement maison, on ne fait pas de développement à l'intérieur d'un PGI, on n'a pas de personnalisation, c'est... on doit garder le contrôle parce que c'est souvent ça qui va donner, exemple, la compétition avance vite, bien, c'est ça qui va nous donner notre petit... notre petit « edge » par rapport aux compétiteurs. Donc, on ne veut pas mettre ça là.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Une petite longueur d'avance?

**M. GILLES GAGNON :**

C'est ça.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Mais à ce sujet-là, juste sur Gartner, on... quand vous dites « à cette époque-là », est-ce que vous êtes en 2015, en 2017 ou vous êtes au moment de...

**M. GILLES GAGNON :**

Dès 2012-2013. En 2013, Gartner avait énoncé l'idée de... la notion de ce qu'il appelle le postmodern ERP. Il faut dire que le PGI est passé par plusieurs étapes, là, le PGI, ça date des années 70, ça ne

s'appelait pas de même, là, ça a évolué tranquillement, c'était basé sur l'ordinateur central. Ensuite, on a une deuxième génération où on comprend que ça serait le fun que ça marche sur autre chose que l'ordinateur central, que ce ne soit pas un gros bloc, ça aussi, ça fait que là, on le sépare en morceaux, puis ça évolue, puis ça évolue. Puis finalement, on arrive à la génération S/4HANA des années plus tard, on ne parle pas d'une... d'un concept flambant neuf, là, ça commence dans les années 70, mais qui s'est adapté, puis là, bien, on... effectivement, on y va comme ça, là.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Donc, c'est ça, cette idée-là, parce qu'on l'a lu dans certains extraits, là, cet avis de Gartner où on parle de... PGI postmoderne, là...

**M. GILLES GAGNON :**

Postmoderne, oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... si on prend la traduction française de ce que vous avez mentionné, et ce que je comprends, là, de vos propos, c'est que vous dites qu'il y avait des alternatives...

**M. GILLES GAGNON :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... à la construction de L2, la Société a fait un choix en demandant sa suite de PGI avec un seul PGI unique, et il reste que pendant le processus d'adjudication et de réalisation, il y a quand même des gens qui ont levé... qui ont remis en question... en fait, qui ont offert à la Société l'occasion de revisiter son choix, que ce soit la réponse pendant le processus d'adjudication, en fait, la question où on disait : « Est-ce qu'on doit vraiment utiliser un seul PGI ou on pourrait en avoir plus qu'un? », on a répondu par des éléments de Gartner, hein, le questionnaire remettait en question l'avis de Gartner utilisé pour justifier sa position, les gens de LGS-IBM sont venus... monsieur Simard, en l'occurrence, est venu dire qu'il avait fait part au niveau du projet de la possibilité de concevoir différemment l'architecture, mais il a dit : « Bien, c'est mort dans l'oeuf, ce n'est pas monté plus haut ».

Donc, est-ce que je comprends que c'est un peu ça que vous... le message que vous voulez porter au commissaire, vous êtes d'avis qu'il y avait vraiment des alternatives puis ce qui est dommage, c'est qu'on ne se soit pas donné l'occasion de le faire en cours

de projet, on n'avait pas la soupape, le processus ou le lieu pour revisiter nos choix architecturaux?

**M. GILLES GAGNON :**

En fait... bon, si on remonte... c'est dès l'addenda... un addenda dans la préqualification de l'éditeur que ça est sorti, et là, ce qu'on préconisait, on avait déjà vu que ça prenait plus qu'une suite pour répondre à ça, ça fait que là, le marché, ce qu'il disait, c'est : « Est-ce qu'on pourrait faire l'assemblage, nous? » Ça fait que là, étant donné que le PGI était justifié justement par le fait que c'est un externe qui prend en charge l'intégration puis qui va s'en occuper jusqu'à la fin des temps, c'était une bonne idée, mais si un... si l'intégration coûte plus cher que le développement ou si les besoins d'affaires sont compromis à cause de l'intégration, bien, on aurait pu laisser parler le marché. Puis comme on faisait un CTA 10 ans, bien, si ça coûtait si cher que ça faire l'intégration ou si c'était si compliqué, bien, probablement que le marché aurait montré que ces solutions-là ne sont pas compétitives, mais ça aurait implémenté le concept de Gartner potentiellement.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Oui. Puis...

**M. GILLES GAGNON :**

Si...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... si on fait... Oui, pardon?

**M. GILLES GAGNON :**

Excusez. Sur la révision en cours de route, c'est... comment je pourrais dire? C'est extrêmement impactant, ce choix architectural là, parce que ça va déterminer quel genre de ressources on va engager. Or, SAP, il a son langage de programmation, ça fait que si vous commencez la L1 puis vous découvrez, un exemple, que « oh, la L2, on n'est pas correct », bien là, on a un obstacle majeur, il faut engager un paquet de monde très différent de ceux qu'on a prévus. Comment on va faire pour les trouver? Là, on est pris un peu dans le temps.

Autre élément, on vient de changer pas mal la nature du contrat, on a une loi qui encadre ce qu'on fait, je pense qu'en est mal pris un peu. Ça fait que le fait d'avoir un projet, un gros gros projet, pas découpé avec des jalons clairs qui permettent de faire des points d'arrêt, bien, c'était embêtant. Mais si on avait eu un projet de ce genre-là, on aurait pu faire une pause à la livraison 1 puis retourner au marché, effectivement.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Oui. Il y aurait... encore aurait-il fallu avoir la clause dont on nous parlait maître Lépine dans son contrat. Puis si je fais un lien avec ce que madame Le Rouzès nous a dit au sujet du plan de contrôle en lien avec le projet ou les choix technologiques, si on veut, là, parce que financier, on sait qu'on finira par en avoir un, mais... donc, on n'a pas personne pour remettre en question le choix du chargé de projet qui... du projet qui se trouve à être le VPTI et qui est conseillé par une ressource externe de son entourage, donc il y a... est-ce que je comprends... est-ce que c'est un bon exemple, madame Le Rouzès, de ce que vous avez voulu exprimer en disant « on a éliminé la deuxième ligne de contrôle, on ne s'est pas donné de marge de recul obligatoire en cours de projet?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Effectivement, c'est l'illustration même de cette deuxième ligne-là qui se trouve à être court-circuitée.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait. Puis je pense que madame Giguère va nous illustrer que cette situation-là est un choix qui a été fait et qui se traduit même dans la structure de

gouvernance de la SAAQ, là, donc on pourra clore la quadrature du cercle avec la portion de madame Giguère tout à l'heure.

Donc, ceci étant dit, je pense que la table est mise pour revenir sur les cinq familles d'écarts, là je vous rassure, Monsieur le commissaire, on ne repassera pas les 14 écarts, mais on va passer à haut niveau les cinq familles d'écarts.

Monsieur Gagnon, vos commentaires et votre appréciation, s'il vous plaît.

**M. GILLES GAGNON :**

Donc, là, c'est ça. En remontant, comme je vous disais, à l'esprit de l'appel d'offres, à ce que la SAAQ tentait d'exprimer comme besoin puis comment c'était couché sur papier, ce que j'en comprends, c'est que ce qui est amené comme un impact de replanification, ça n'en est souvent pas un, c'est que c'est une incompréhension ou qu'on joue le livre. Je m'explique. Contrôle routier, par exemple, contrôle routier, ça a quand même généré des montants considérables, là. Le contrôle routier, comme je vous disais, c'était connu qu'il était sur l'ordinateur central, c'était logique de dire aussi que si je me débarrasse de l'ordinateur central, c'était écrit dans l'appel d'offres que la SAAQ voulait délester

ses systèmes, ça fait que s'ils délestent le système, pourquoi garder l'ordinateur central? Mais ce n'était pas écrit explicitement. O.K. Donc, là, on invoque la complexité de connecter le PGI à l'ordinateur central comme étant un facteur aggravant puis que ça prend des dollars de plus, ça prend des affaires de plus, et là, on compare ça avec l'option d'intégrer le contrôle routier dans le PGI, ce qui veut dire qu'on va pouvoir se débarrasser de l'ordinateur central quand ça va être fait.

Mais là, je pense qu'il y a un vice dans la façon de calculer les coûts, parce que ce qui était prévu, c'était une intégration partielle avec des ponts, puis là, on dit : « On va le faire au complet dans le PGI », mais quand on présente les coûts, on devrait présenter les coûts additionnels. Quand on conçoit les ponts, il y a des dollars qui sont impliqués... qui sont impliqués là-dedans. Donc là, il faut voir ça comme peut-être une opportunité, autant pour la SAAQ que pour l'Alliance, quand on dit qu'on veut mettre ça dans le PGI. O.K.

Ça fait que j'ai beaucoup de difficulté à accepter l'idée qu'il faut que la SAAQ paie pour tout ça, seulement le delta, dans ma tête, ça, ça aurait été le maximum.

Quand on regarde des choses comme lettres, prestations électroniques de services et IRP, je les traite globalement, je pense que ça fait partie de la gageure, O.K. Il y avait pas mal d'informations, IRP, c'était clairement dans la portée, la prestation électronique de services, c'est évident qu'une organisation qui fait une transformation numérique, elle ne veut pas avoir moins de portails, ça fait qu'elle partait avec trois, bien, de dire qu'on en a cinq ou qu'on en a six, je ne trouve pas que c'est une raison suffisante, surtout qu'avec un PGI, n'oubliez pas que c'est « magique », on est capables de faire beaucoup de choses sans développement, mais il y a aussi des modules qui permettent de faire du commerce électronique, qui sont déjà prévus, mais il faut les configurer.

Ça fait que tout ça, là, lettres, prestations électroniques, je comprends que ça pouvait amener des efforts imprévus pour le fournisseur qui n'avait peut-être pas anticipé ça, mais moi, j'estime que ça fait partie de la gageure.

Dans le cas des plaques personnalisées, là on a un beau cas du cadre réglementaire qui change, c'est sûr qu'il faut payer le fournisseur pour ce bout-là, mais si ça impacte de quelque façon que ce soit sa mise en

oeuvre, c'est à lui de supporter ça, là, ça fait qu'il faut qu'il se synchronise, s'il faut qu'il fasse une livraison de plus ou peu importe, là... Donc, ça, je pense qu'il y a quelque chose à dire là. En fait, c'est pas mal ça que je vois tout le temps, mais dans ce cas précis là, il faut être certain, par exemple, que l'ajout de portée n'est pas arrivé après coup. Si la SAAQ décide d'ajouter une portée après, là, c'est sûr que ce n'était pas la responsabilité de l'Alliance.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

O.K. Donc, si je comprends bien, là, lettres, bien PES, c'est les portails qu'on a vus tout à l'heure?

**M. GILLES GAGNON :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Mais est-ce que IRP aussi est une manifestation de... de cela, des portails supplémentaires?

**M. GILLES GAGNON :**

En fait, on ne le voyait pas dans la partie des réconciliations, là, mais je me suis permis de le mettre parce que ça a généré des coûts.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

O.K.

**M. GILLES GAGNON :**

Puis IRP était clairement dans la portée, puis IRP a même mené à la création d'un CDP, puis le CDP est même arrivé sur le tard, qui a fait que ça causait de la pression sur la livraison.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

O.K. Voulez-vous nous rappeler IRP, ce que ça signifie?

**M. GILLES GAGNON :**

International Registry Plan, c'est vraiment, là, la possibilité de suivre des routiers, on va dire, là, ou des... des camions, il y a une entente entre les provinces, entre les états pour pouvoir faire ce suivi-là, là.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait. Donc, première famille d'écarts.

Deuxième famille d'écarts?

**M. GILLES GAGNON :**

Bon, ce qu'ils ont appelé les changements aux hypothèses critiques. On a parlé du devancement et de la mise à jour du PGI. Le fournisseur, dans l'appel d'offres, il était responsable de ce qu'il appelait le cycle de vie, donc c'était sa responsabilité de faire évoluer à la fois les infrastructures et le PGI sur un cycle... sur une durée de 10 ans. Le

fournisseur savait... savait pertinemment que, quand il arrivait pour déployer, la transformation qui se passait dans le monde SAP faisait en sorte qu'il y avait des modules qui n'étaient pas optimaux pour la version qui allait être déployée, donc il savait que ça serait mieux de faire certaines choses plus tard. Son plan, c'était d'installer la nouvelle version en livraison 3. Donc, quand on demandait de l'anticiper, de le devancer, bien oui, il y a des coûts qui sont associés à ça, puisqu'on le fait plus vite, ça aurait créé normalement un déplacement de la L3 vers la L2, mais là, vu qu'on ne faisait pas de L3, ça devenait un ajout de la L2...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Mais on ne le savait pas au moment où on a fait le déplacement.

**M. GILLES GAGNON :**

On ne le savait pas, c'est ça. Ça fait que c'est un déplacement normalement de coûts. C'est... ça, c'est un item. Deuxième chose, c'est qu'il faut comprendre que le changement de version ne requiert pas des spécialistes de haut niveau. Chez PG... chez SAP, on peut avoir différents niveaux de certifications, la SAAQ en avait des gens qui avaient des certifications, c'était à un niveau qu'ils appellent

« SAP Basis », d'après moi, ça ne suggère pas que c'est l'architecte de haut niveau. Ça fait que c'est prévu dans les tâches d'un SAP Basis de faire des installations puis des réinstallations. Ça...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Peut-être juste vous... il me semble que c'est monsieur Dupont-Champion qui a dit que la difficulté avec le fait de devancer la mise à jour de la version, c'est que c'était fait non pas au début de... de la réalisation d'une... de la livraison 2, mais que ça avait été fait en cours de route et donc qu'il fallait peut-être ajuster ce qu'on avait déjà fait en fonction de la nouvelle version.

**M. GILLES GAGNON :**

Exactement.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Et vos commentaires?

**M. GILLES GAGNON :**

Mes commentaires, bien, c'est des manifestations tangibles de l'effet de la personnalisation, parce que si on doit ajuster des choses quand on change de version, bien, c'est qu'on a fait ça d'une façon qui n'est pas optimale, parce qu'il y a un chemin, on va dire, prévu par le fournisseur. Le fournisseur, il dit : « Si tu respectes ces règles-là, bien, quand on

va changer de version, il n'y aura pas beaucoup de changements ». Le changement de version à ce moment-là impliquait une certaine conversion de données, mais c'était pris en charge par les outils d'installation, là. Ça fait que normalement, il y avait deux sortes d'impact; il y avait le fait qu'il faut réinstaller, ça, c'est une sorte d'impact, ensuite, il fallait voir si les personnalisations qui avaient été faites étaient impactées par ça et faire les ajustements. Mais comme je vous disais, s'ils étaient impactés, c'est peut-être qu'ils n'avaient pas été développés selon les meilleures pratiques ou que SAP avait fait un ajustement à ses façons de faire.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait. Maintenant, la troisième famille d'écarts, les événements du marché de l'emploi.

**M. GILLES GAGNON :**

Bon, dans les événements du marché de l'emploi, on avait mis deux types de choses : la situation où la SAAQ, incapable de trouver des consultants, pigeait dans le contrat. Ce n'était peut-être pas la façon la plus économique, puis je pense que ça mettait aussi en péril un peu le partage de risques parce que comment on fait pour opérationnaliser ça? Ça veut

dire qu'il faut piger forcément dans des réserves parce qu'on ne sera pas capables de faire autrement. Ça fait que peut-être qu'on n'utilisait pas les choses pour ce qui avait été prévu.

Quant à la disponibilité puis la rétention des ressources humaines dans le temps, bien là, ils savaient dès le début que c'était un contrat de 10 ans, ils savaient que s'il fallait indexer, ils indexent, ils savaient que ça pourrait être dur de retenir le monde. J'ai de la misère à concevoir que la SAAQ ait un sou à donner pour ça.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Quel est l'impact de la COVID sur la disponibilité des ressources humaines et leurs coûts, si c'est à votre connaissance?

**M. GILLES GAGNON :**

Bien, la seule chose que je peux dire, c'est qu'il y a des impacts positifs et négatifs, que je ne suis pas sûr de quel bord ça va pencher, mais certainement pas dramatiques comme impact au net, là.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

O.K.

**M. GILLES GAGNON :**

Parce que le travail à distance est devenu une réalité, puis déjà, la SAAQ était pas mal engagée

comme ça avec ses ressources à distance.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait. Finalement, la quatrième et cinquième famille d'écarts?

**M. GILLES GAGNON :**

Bon, la complexité, si on veut. Comme je vous disais tantôt, il y a des choses qui se démêlaient dans le dialogue compétitif, les fournisseurs avaient l'opportunité de poser des questions, puis quand on regarde les grilles, on voit qu'il n'y a rien qui a transparu, là... autrement dit, c'est comme si les fournisseurs ne posaient jamais de questions formellement, O.K., ça fait qu'il n'y a eu aucun addenda qui suggérait quoi que ce soit de ce côté-là. Je pense que c'est une opportunité manquée. L'Alliance savait qu'il s'agissait d'une transformation, bien, on présentait une situation, on va dire, en mi-chemin entre la cible et l'actuel, quand on présentait les processus, parce qu'on ne savait pas ce que ça allait faire un PGI, ça fait que c'est certain que le fournisseur ne peut pas se plaindre que ça a changé, donc c'est à lui un peu d'anticiper. N'oubliez pas que c'est notre partenaire vu de la SAAQ, et que c'est lui qui amène l'expertise de PGI.

Pour la complexité de la solution, bien, on parlait de... comme je disais tantôt, ça commençait avec la conception SAP. Une fois celle-là figée, bien, on avait plus ou moins de marge de manoeuvre. Il semble que monsieur Malenfant ait essayé de tirer son épingle du jeu en enlevant des modules inutiles, comme on a expliqué dans le processus de négociation, mais il reste qu'on ne pouvait pas facilement tout changer.

Puis pour la partie réalisation, bien là, on demandait une méthodologie qui était basée sur celle de l'éditeur, c'est ce qui était proposé par l'Alliance. IBM avait sa propre méthodologie qui s'appuyait sur la méthodologie de SAP, puis IBM arrivait avec ce qu'ils appellent des accélérateurs qui permettaient de déployer plus vite, on va dire, les solutions en ayant des processus en canne — je ne sais pas comment... — des processus déjà prédéfinis, puis toutes sortes d'outils, dans le fond, pour pouvoir aider.

Donc là, on revient à l'idée du parallélisme, ça, combiné avec la... on impose la méthodologie, on impose aussi son mode de fonctionnement, je pense qu'il était possible de dire : « Bien, je veux juste que tu me fasses ça ». Si vous vous présentez chez

votre concessionnaire auto, vous voulez faire changer vos pneus, probablement que vous ne lui dites pas : « Je veux que tu utilises cette machine-là pour changer mes pneus ». Oui, je comprends que la SAAQ voulait de la... de la vélocité, voulait de la souplesse, mais je pense que d'imposer une méthodologie, ce n'était pas nécessairement le meilleur choix, parce qu'eux, ils voulaient être sûrs que ça soit conforme à ce que l'éditeur faisait, ça fait que ça nous amenait dans un entonnoir.
Puis de façon générale, si on envisageait du parallélisme, il fallait figer la portée le plus vite possible pour ne pas que le phénomène que je vous avais expliqué d'un paquet de monde qui ne sait pas trop ce qu'il a à faire se lance tout de suite à faire à peu près n'importe quoi. Je caricature, O.K., parce que là, je veux faire comprendre qu'il y a quand même... il y a plein de bons mondes qui ont travaillé dans tout ça, là, mais c'est certain que s'il n'y a pas une vue globale précise, bien, il va y avoir des problématiques. Puis comme je vous expliquais tantôt, même les machines ont des problèmes d'efficacité quand on fait du parallélisme.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Vous vous lancez donc dans la diapo suivante, là, à

préciser donc qui devait assumer quoi, non pas en dollars, non pas un pourcentage, mais juste une appréciation qualitative, là, à la lumière des explications que vous venez de nous donner?

**M. GILLES GAGNON :**

Exactement. C'est ça. Donc, comme vous voyez, là, les parties en mauve, c'est des parties où je pense que l'Alliance avait plus que sa part à contribuer dans l'écart. Puis quand il y a des petits plus, bien là, c'était « plus ou moins », mais quand même avec une petite saveur du côté de l'Alliance. Donc, de façon générale, je pense que c'était vraiment... l'appel d'offres, de la manière qu'il était conçu, aurait dû mener à un résultat différent, je dirais, là. Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait. Et donc, quand vous dites « l'impact de la replanification », par contre, vous l'attribuez également à...

**M. GILLES GAGNON :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... à une responsabilité partagée à la Société, à l'Alliance. « Changement d'hypothèse critique », vous en faites porter plus du côté de l'Alliance, parce que ce qui a été identifié comme des hypothèses

critiques, vous êtes d'avis qu'elles auraient pu se déduire...

**M. GILLES GAGNON :**

En partie, au moins.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... elles auraient dû se déduire en partie du devis. « Les événements du marché de l'emploi », vous attribuez la responsabilité sur l'Alliance qui devait s'assurer d'avoir pour 10 ans des ressources. « Complexité des travaux », je comprends que vous dites qu'il y avait tout ce qu'il fallait dans les appels d'offres pour comprendre que c'était complexe, ce qu'on avait à faire, on n'avait pas de complexité supplémentaire à faire supporter à la SAAQ, et les cycles de réalisation aussi.

**M. GILLES GAGNON :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

C'est votre appréciation globale?

**M. GILLES GAGNON :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

On ne l'a pas ici, Monsieur le commissaire, mais je vous inviterai alors à aller revoir le résultat de la transaction où on voit que... bien, les parties

s'étaient entendues en médiation pour augmenter la valeur du projet à 315 millions de dollars et que certaines réductions... escomptes, plutôt, avaient été consenties dans le cadre de la médiation par LGS-IBM, et voir — je réalise qu'on aurait pu le faire, là — mais voir si les escomptes sont aux mêmes endroits que ce que monsieur Gagnon identifie, là. Si on a le temps, sur l'heure du lunch, on verra peut-être si on peut vous mâchouiller ça, mais ce serait l'exercice à faire, peut-être pour compléter cet élément-là.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

[Inaudible].

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Oui? Bon, bien, parfait, on va tenter de le faire. Monsieur Gagnon, vous voulez ajouter votre grain de sel au fameux débat des règles d'affaires. Donc...

**M. GILLES GAGNON :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... diapositive suivante.

**M. GILLES GAGNON :**

Oui, bien en fait, les règles d'affaires comme la conversion des données, c'est des thèmes que vous avez entendus beaucoup, là. Bon, conversion des

données, on l'a un peu évoqué tantôt, je pense qu'il y avait tout ce qu'il fallait dans l'appel d'offres pour au moins prendre une chance, on va dire. Les fameuses règles d'affaires. Bon. On a appris en témoignage que la Société avait fait des processus de niveau 2, puis que c'était déjà beau, puis que c'était bien fait, puis que c'était suffisant pour amorcer les travaux. Ça, c'est la première chose qu'on a su. Par contre, on comprend que, lors du dialogue compétitif, l'Alliance aurait compris que quand ils en auraient besoin, ça serait rapide d'obtenir l'information requise pour faire les ajustements qui seraient requis. O.K. L'appel d'offres prévoyait quand même que s'il y a des règles d'affaires à créer ou des modifications à faire, ça devrait être de façon qui ne requière pas de développement. Donc, un simple ajustement. Le texte qui est ici, là, de l'appel d'offres, c'est écrit qu'il y avait des attentes que « la solution doit offrir une capacité de paramétrage permettant » — là, c'est les mots à eux — « d'ajouter de nouvelles règles de affaires » — là, j'ai sauté des petits mots — « sans exiger de développement ». O.K. Ça fait que ça, on comprend que c'est rêver en couleurs que ça arrive à 100 %, mais on comprend aussi que c'est

l'attente de la Société. Donc, oui, les règles d'affaires doivent être disponibles à temps, ça, c'est certain, mais normalement, l'impact lié à ça devrait être plutôt léger, considérant les attentes. L'autre élément, c'est que si on se lance à développer tout de suite, avant même d'avoir figé, si on veut, la portée, puis qu'on découvre en cours de route comment ça fonctionne, bien, ce n'est pas surprenant que les règles d'affaires soient à ajuster ou ne soient pas connues. Puis ce n'est pas surprenant que ça ne soit pas disponible immédiatement, là, parce que là, n'oubliez pas que les gens sont peut-être un peu partout, là, à travailler en parallèle. Je pense que ça se pouvait. Là, dans le fond — je reviens toujours sur le même thème — le parallélisme et l'approche Agile, ça ne facilitait pas à la fois la stabilisation des spécifications fonctionnelles ni la communication entre les espèces de silos qui s'étaient constitués, là.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait. Maintenant, votre point de vue sur la... les problèmes de vélocité?

**M. GILLES GAGNON :**

Bon, les problèmes de vélocité, bien là, ça fait un

peu du « déjà dit ». Mais je pense que... on a vu qu'en cours de route on voyait qu'on faisait du surplace, littéralement, ça fait qu'on a pensé replanifier, on a fait des optimisations, on a découvert qu'on pouvait récupérer des RICEFW un peu partout. À un moment donné, on a ajusté nos façons de faire, dans le fond, et on a découvert qu'on pouvait, comme ça, avoir une vélocité accrue. Je vous rappelle qu'on était deux, trois fois plus que les barèmes d'IBM, puis là, bien, on était... aux alentours de 2020, on était rendu à peu près à 50 % de plus, là. Donc, là, on avait atteint un bon rythme. Mais il faut dire qu'on commençait à savoir pas mal aussi ce qu'il fallait livrer, là. Ça fait que je pense que ça...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Mais vous notez — puis c'est le reflet un peu du fait que les coûts ont continué d'augmenter, même après la transaction de la L2 — c'est qu'on n'a jamais atteint une vélocité suffisante pour atteindre les échéances?

**M. GILLES GAGNON :**

C'est ça. Puis je pense que c'est en partie à cause de la complexité. Mais là... la vélocité, dans le fond, a été accrue par deux choses : le fait qu'on faisait des apprentissages, là, je pense qu'on... on

découvrait des façons de travailler plus efficacement, puis là, on s'est ajustés. Puis l'autre affaire, bien, c'est la complexité... ça fait que là, même avec les meilleures façons, il reste que c'était complexe ce qu'il y avait à faire.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait. Et donc, vous concluez à la diapositive suivante? Je ne sais pas si vous avez déjà tout dit, mais...

**M. GILLES GAGNON :**

Je pense que c'est ça, ça va être de la redite, là, mais j'estime que ce qu'il y avait de prévu dans l'appel d'offres, avec le partage de risques, la contingence, ça aurait dû permettre de couvrir la majorité des choses qui ont mené à des demandes de dollars additionnels, dans le fond, sauf, bien entendu, quand la SAAQ demandait un changement une fois qu'on avait déterminé ce qu'il y avait à faire. Ça, c'est sûr que ce n'est pas la responsabilité du prestataire. Donc, les changements de portée invoqués, les découvertes de complexité, dans ma tête, dans la plupart des cas, c'en n'était pas. Je veux dire, c'était peut-être perçu comme ça au sens informatique, mais au sens contractuel, je pense que non.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait. On a parlé, là, que ce soit du point de vue des mécanismes ou des plans de contrôle ou que ce soit, monsieur Gagnon, là, dans les tentatives de remise en question de l'architecture, là, qui se sont butées... ou en fait, qui n'ont pas percolé, qui n'ont pas pu percoler. Je pense, madame Giguère, que vous avez un éclairage à nous offrir sur le pourquoi du comment, quand on regarde le déroulement de la L2 d'un point de vue de la gouvernance?

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Oui, effectivement. Donc, le côté un peu plus mou de la chose, on va y arriver et on aura le portrait.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Donc, la diapositive suivante, s'il vous plaît, madame la greffière-adjointe.

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Donc, je rappelle, là, sur la gouvernance : le « qui », les mécanismes en place et la gestion de nos parties prenantes. Ce que j'ai voulu identifier ici ou illustrer, c'est comment on a réparti les grandes responsabilités de la gouvernance de CASA. Donc, si on prend la ligne du haut, c'est notre conseil d'administration. Le conseil d'administration, de par notre décret et les différents allégements, là, qu'on

a eus à la LGGRI, on le sait, c'est notre dernier rempart des décisions stratégiques. Donc, il est très important. Après ça, on n'a plus de filet de sécurité.

Lorsqu'on descend au niveau du PCD, ce qui a été écrit dans l'appel d'offres, c'est qu'on devait avoir un comité directeur du programme — j'en ai légèrement parlé hier — ce comité directeur du programme, il a été intégré à l'intérieur du comité de direction du PCD. Ça, c'est le... un premier écart, je pourrais dire, qu'on fait à une saine gestion d'un projet ou d'un programme, parce qu'on vient créer... en les assoyant en... on s'entend que c'est toujours les mêmes personnes, c'est toujours les mêmes personnes, mais ils rentrent dans une réunion pour plus de volets opérationnels, et là, il faut qu'ils adressent des éléments stratégiques d'un projet. Ce qu'on lui demande à ce comité directeur, c'est de fournir les orientations, de déterminer, arbitrer et confirmer les priorités, contrôler le budget, le calendrier, s'assurer du respect des objectifs, gérer la progression du programme, et j'en passe, et je passe. Ça fait que vous comprenez que si j'inclus ça à l'intérieur de mon comité de direction, je n'ai pas beaucoup de temps alloué à un programme d'envergure

comme ça.
Moi, ça me laisse un peu sur mon appétit dans le sens où je me suis dit : j'ai une équipe de direction sur papier qui me semble très mobilisée. Ce que je vois... bien, je ne dis pas « que je vois rarement »; ce n'est pas toujours comme ça chez les clients. Donc, pourquoi je n'ai pas un comité directeur complètement à part qui me permet vraiment de travailler mon programme et de juste focaliser sur le programme quand je veux prendre mes décisions? Donc, il est mêlé au travers du reste. Je ne dis pas qu'ils n'ont pas fait de comité spécial, par exemple, ça, il faut faire attention, il y en avait.
L'autre élément, c'est l'autre... la couche en dessous. Donc, c'est le VPTI. On se souvient, là, en 2013, on est allés chercher la... l'autonomie, là, pour la gestion de ses propres ressources informationnelles. Donc, on a donné la responsabilité à monsieur Malenfant du rôle de DSI au lieu de le mettre au niveau du PCD. En 2017, on arrive avec notre programme... notre CASA et on lui donne deux titres : on donne un titre de directeur du programme et chef de projet CASA. Donc, moi, pour moi, au début, c'était la même affaire, mais si j'ai deux titres, j'imagine que ce n'est pas exactement les

mêmes choses. Ce qui a retenu mon attention dans cet élément-là au niveau de l'appel d'offres, c'est « assurer une vision intégrée du programme », c'est ce qu'on lui demande, tous métiers confondus, ainsi que le budget et le calendrier. Ça fait que pour moi, « tous métiers confondus », ça veut dire que le modèle d'affaires qui va se faire à l'intérieur de chacune des lignes d'affaires, c'est cette personne-là qui est à la tête et imputable et responsable de ce qui va atterrir dans les opérations.

J'ai mis à droite « bureau de transformation », c'est... et là, il y a un parallèle à faire : ce qu'on découvre quand on arrive sur la L1, on met en place des bureaux de transformation, donc c'est... moi, je dis souvent « diviser pour mieux régner », là, on met des bureaux de transformation, donc chacun des vice-présidents... c'est quand même une bonne approche, chacun des vice-présidents a une certaine imputabilité de transformer son équipe. Ce que je peux comprendre, parce que je n'ai pas trouvé la définition c'était quoi un bureau de transformation, mais au travers des témoignages de monsieur McKenzie, par exemple, je comprends qu'ils sont imputables de faire atterrir le changement dans leur organisation.

Donc, ce n'est pas la transformation elle-même, parce que transformer, il faut y penser en amont, là, c'est quoi, mais ils ont cette imputabilité-là. Et ce que je comprends, c'est qu'ils sont quand même redevables à monsieur Malenfant qui a l'ensemble de la portée. L'autre élément, en 2020, donc on le sait, là, on est dans la période de négociation. Monsieur Malenf... monsieur Malenfant, il est le... je l'appellerais le négociateur en chef, là, parce qu'on a... on caractérise deux équipes, l'équipe terrain, donc monsieur Malenfant gère l'équipe terrain pour négocier; monsieur Malenfant se trouve aussi dans l'équipe exécutive pour prendre la décision au niveau de la négociation. Donc, on joue deux rôles. Et à peu près en même temps, en 2020, on donne à monsieur Malenfant un titre additionnel de VP RH et ressources matérielles.

Donc, pour ce volet-là, on comprend, là, que c'est énormément de pouvoir qu'on vient concentrer, là, sur... chez un individu, et ça m'a interpellée quant au plan de relève. Ce que j'entendais dans le témoignage de madame Tremblay, c'est qu'on avait un plan de relève auquel elle tenait à coeur et qui est très important. Donc, la question que je me pose, c'est : si j'ai un plan de relève, pourquoi je

concentre autant de pouvoir chez un individu? Autant de... je ne dirais pas « pouvoir », je n'aime pas le mot « pouvoir », mais de responsabilités.

L'autre élément sur lequel je veux amener votre attention, c'est au niveau des lignes CTI, CV, C... PV et CGE. Donc, ce sont les sous-comités de notre conseil d'administration. On l'a dit hier, ils sont très importants parce que c'est eux autres qui préparent les dossiers et passent les recommandations au CA. Bon réflexe que la SAAQ a eu déjà, en 2017, c'était de... bien, il y avait déjà des comités conjoints, entre autres, le CTI et le CV, et en 2018, on les a normés, là, pour qu'ils deviennent des comités conjoints formels pour... pour CASA. Le dernier élément sur cette fiche-là, c'est au niveau... en bas, l'avant-dernière ligne, c'est la DVIEP et le mandat externe qui avait été donné à EY. DVIEP, excusez, là, il y a plein d'étoiles partout, c'est juste qu'ils sont fort probablement en arrière de mon tableau! Donc, ces mandats-là ont été officiellement donnés, donc c'était une bonne nouvelle, et ma collègue en a amplement parlé; je pense qu'elle va en parler davantage, où c'est... je ne dirais pas un écran de fumée, mais c'est quand même un... on voit que ce n'est pas... ils n'ont pas

de pouvoir réel, outre de dire ce qu'ils voient. Donc, il n'y a pas... ça fait le tour sur cette image-là.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Puis tout ça vous amène à conclure qu'on était probablement pris dans un effet tunnel ici?

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Oui, exact. Donc, un effet tunnel pour les fins d'éducation, c'est une perte progressive de perspective globale qui nous enferme dans une exécution, puis ici, bien, dans l'exécution de la soumission. Donc, qu'est-ce que ça produit? C'est qu'on ne remet pas... à un moment donné, on s'éteint et on ne remet pas en question les hypothèses et les signaux qu'on reçoit, là, parce que mes collègues ont amplement démontré c'est quoi les signaux. Donc, cet effet-là s'est installé tranquillement, mais sûrement, dès le début, et ça a perduré, là, jusqu'à la fin, puis on a eu plein de preuves, là, qui vous ont été démontrées.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Qu'on n'avait pas ce recul-là nécessaire malgré différents drapeaux?

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Exact.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Et il faut... vous nous parlez ensuite du fait que... vous revenez, là, brièvement, à la diapositive suivante, sur les... le renforcement de la LGGRI qui a eu lieu en cours de projet, et vous le qualifiez, là, de « rendez-vous manqué » par le Secrétariat du Conseil du trésor. Pouvez-vous nous expliquer ce que vous entendez par là?

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Oui. Donc, en plus d'avoir une vision tunnel, on manque nos rendez-vous, donc on est bien équipés! Donc, un petit rappel, en février 2014, on va aller chercher, là, des assouplissements... pas « des assouplissements », on veut aller chercher des ETC additionnels pour faire notre plan de pérennité. Donc, on demande... on s'engage à faire de la reddition de comptes... Là, je pense que j'ai une erreur sur mon CT, là, selon moi. J'ai... on s'engage à faire une reddition de comptes annuelle auprès du Conseil du trésor. Ça a été fait, on a respecté notre engagement sur ces redditions de comptes là. Juste... et on... la dernière fois qu'on s'est pointé, en 2018, bien là, on avait, pour la prochaine reddition de comptes, de 2019, on se voyait, là, au 30 septembre 2020. Donc, on a eu 18... non, je

reviendrai sur ça. Excusez-moi, je suis confuse. Donc, après, j'ai mon décret, j'ai le renforcement. Le renforcement de la loi, ce que ça fait, c'est que le décret tombe, donc normalement, j'aurais dû repasser au Conseil du trésor pour mes ETC, mais je devrais passer au Conseil du trésor aussi pour mon projet CASA. Le projet CASA, là, on l'a dit, hein, il s'est divisé en lots, donc il passe un peu sous le radar. Au 30 septembre 2020, je dois aller au Conseil du trésor pour... bien, j'y vais en 2019, je me présente au Conseil du trésor pour mon ETC, personne ne me questionne et je n'apporte aucune information par rapport à CASA, et après, je dois me pointer en septembre 2020. En septembre 2020, je manque un petit peu mon délai, donc j'y vais plus sur la fin octobre, et à l'intérieur de cette reddition de comptes là, je fais une demande additionnelle, je veux conserver mon autonomie pour autoriser les phases de projet découlant de CASA. Donc, je fais... je parle de mon CASA et j'ose demander ou j'ose espérer qu'on puisse garder mon autonomie que j'ai acquise, que j'aurais dû perdre, mais que personne ne m'a dit que j'avais perdue. Donc, j'ai fait cette demande-là et cette demande-là est restée en suspens pendant un certain temps, a été traitée à un moment donné et fermée en

2023, sans décision.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Puis on se rappelle que les COF déposés en août 2020 ont amené des questions en décembre 2020 de la part du Secrétariat du Conseil du trésor, et la réponse de madame Lépinay, bien que non extensive, avait quand même le mérite de préciser que les coûts de projet augmentaient et que c'était une partie de l'explication du report du début du renflouement du déficit cumulé. Ça fait que je pense que l'automne 2020, derrière le décor de la... ce qui se passe à la SAAQ, il se passe quand même aussi des choses du côté du Conseil du trésor qui mériteront votre attention et votre analyse, Monsieur le commissaire. Je pense que...

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Effectivement.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... les experts viennent de vous placer toutes les briques à considérer, là, dans cette analyse-là. Donc, si on... il y a d'autres éléments que vous souhaitez porter à l'attention du commissaire, d'un point de vue de gouvernance, madame Giguère, là, qui sont entrés en ligne de compte dans les difficultés vécues par le projet?

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Oui. Et peut-être que c'est une difficulté vécue par le Conseil du trésor aussi, là, parce qu'on sait que 2020 a quand même été marquant au Québec avec toutes les fermetures qu'on a eues, là. On a appris à gérer ça puis on... on le vit encore un peu, les contrecoups aujourd'hui. Moi, l'aspect que je veux... bien, il y a deux éléments. Il y a le projet lui-même. On ne s'entendra jamais à savoir si ça a été bénéfique ou pas, je pense que c'est une chicane aussi entre deux parties, mais dans certains projets, ça a été bénéfique, mais fort probablement que... moi, pour l'avoir vécu personnellement, là, mais le projet était rendu très loin dans son... dans sa réalisation, la maturité de l'équipe était là, et cetera. Dans le projet où on était, on n'avait pas la maturité, donc j'aurais quand même un petit doute à penser que ce fut bénéfique en partant. Peut-être qu'au fur et à mesure, on est allés chercher des bénéfices. Mais l'aspect que je veux vous amener, donc moi, c'est toujours un autre côté, c'est les gestionnaires. Les gestionnaires, pour la période de la COVID, ça a été encore un autre apprentissage à faire. Gérer des employés à distance puis gérer des employés sur place, ce n'est pas la même chose. Donc,

je peux comprendre qu'on a eu vraiment un ressac, là, au sein de nos organisations puis... au niveau des gestionnaires, puis qu'on a pu perdre de vue certains éléments qui étaient avant la COVID critiques, et là, qui ont baissé d'un niveau. Moi, selon moi, c'est fort possible. L'autre élément que je veux souligner... bien, on en a parlé des replanifications, ça fait que je vais sauter, là, par-dessus ce point-là.

Troisième, c'est nos projets hors CASA. Donc, on le sait, là, qu'on avait des projets, moi, que je qualifie « satellite », donc c'est des projets qui sont hors CASA, mais aussi hors SAAQ. Donc, on en avait quand même beaucoup qui venaient faire une collision frontale, là, avec notre propre planification. Ça, c'est très difficile aussi pour les équipes. C'est une couche additionnelle de changement qu'on maîtrise moins parce que ce n'est pas nous... nous, on est comme un peu le dommage collatéral. Donc, ça nécessite, en termes, je dirais, de récupération d'informations pour permettre un atterrissage en douceur encore plus grand et plus complexe. Et là, j'ai mis le SAG, mais il y avait plus que le SAG. Ce qui est quand même intéressant de savoir, c'est que madame Tremblay a quand même fait

des... elle a pris des actions, ça fait que son rôle stratégique a été joué, pour dire : « Bien, on peut-tu un peu se calmer sur les projets satellites? » Mais des fois, on est... c'est un défi qu'on a, ce n'est pas un problème, parce qu'on ne peut pas vraiment le régler.

L'autre élément sur cette page-là, c'est l'organisation du système de portes... de portes, pardon, en vue du déploiement. Donc, c'est un élément préparatoire qui a été mis en place par la SAAQ, concept que j'ai apprécié quand je le lis. Donc, je vous ai mis, là, la définition d'à quoi servaient les portes. C'est vraiment dans un but de préparer les équipes opérationnelles, l'équipe TI aussi. Donc, comme toute documentation qui a été faite — et je réitère ce que mon collègue a dit, Gilles — c'est de très grande qualité, les concepts sont là, donc, c'est comment on prend ces concepts-là et qu'on les applique de façon efficace; ça nous prend les bons indicateurs, puis on va les voir un petit peu plus tard.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Monsieur Comeau a témoigné des impacts de la livraison de la L2 sur les parties prenantes. Madame Giguère, je pense que vous souhaitez préciser

l'importance en nombre et en type de ces parties prenantes là et de la place qu'elles ont eue dans le développement du projet, puis peut-être dans la décision de déployer ou non?

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Oui. Donc, là, on est dans la portion « parties prenantes », donc j'ai focalisé un peu plus, effectivement, sur nos... ceux qui subissent, dans le fond, les nouveautés. Le premier élément au niveau des risques, c'est que lorsqu'on a conclu la L1, avec notre bureau de transformation, là, qui était sous monsieur Frenette, la conclusion, c'est que notre gestion de changement et notre atterrissage se sont très bien faits. Donc, ça, nécessairement, bien, ça amène... on baisse notre garde, hein, parce que si on dit « on a été très bons » — je ne dis pas qu'ils n'ont pas été bons, là, ce n'est pas ça que je dis — si on est très bons, bien, c'est clair qu'on s'en va sur le deuxième puis on est rassurés que ça va fonctionner.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

On va toujours être bons?

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Oui. Donc, on a certainement eu un angle mort et l'enjeu, c'est qu'on n'avait pas le même envergure et

la même... le même envergure de... d'impact. L'autre élément, c'est les multiparties prenantes internes et externes. Gilles en a parlé tout à l'heure. Moi, pour moi, quand je vois le mot « portail », j'ai pratiquement des boutons parce que je sais que ça va être exponentiel comme... comme travail d'atterrissage à faire. Pourquoi? C'est qu'un portail, c'est la vitrine externe, je ne peux pas me planter. À l'interne, vous allez dire « on ne peut pas se planter non plus! », sauf qu'à l'interne, on trouve des moyens pour colmater. Des fois, les... souvent, les employés vont souffrir, mais un haut dirigeant accepte plus que l'employé souffre que le client, parce que le client, c'est visible. Donc, ici, on l'a mentionné, on était avec six portails et une soixantaine de parties prenantes externes. Puis quand je dis « une soixantaine de parties prenantes externes », bien, les villes, c'est une partie prenante. Donc, on comprend que les villes ont chacune leur façon de faire, ça fait qu'on... c'est beaucoup plus que ça.

Les requis que la SAAQ s'est donnés pour préparer ses parties prenantes. Documentation des processus N4, donc c'est souvent nos règles d'affaires, parce que oui, il y a des règles d'affaires qui sont codées

dans le système, mais il y a une tonne de règles d'affaires qui ne sont pas codées dans le système, donc il faut les écrire. Et des procédures.

« Matériel de formation pour de multiples — il me manque un mot — parties prenantes » et aussi pour... de multiples projets, pardon, et autres projets satellites. « Les communications internes et externes », « préparation des équipes internes », ils ont mis sur pied des cellules de superutilisateurs, donc qu'ils ont mis en amont pour venir faire des essais, et cetera, donc bonne initiative. Et ils ont aussi introduit des tests utilisateur qu'on appelle dans le jargon du UX, et ils ont pris 41 clients qu'ils ont mis dans une salle avec des ordinateurs puis ils ont dit « faites des transactions ». Donc, ce sont... ça, c'est des bonnes... c'est des bons principes, là, de gestion de parties prenantes, puis ça nous permet de venir chercher des bonnes pratiques pour pouvoir faire l'atterrissage.

Il y a peut-être d'autres éléments que j'aimerais amener qui ne sont pas, là, sur cette pièce-là. Lorsqu'on parle de parties prenantes, bien, l'équipe projet, c'est une partie prenante aussi. L'équipe projet, on le sait qu'elle était en mode Agile. Donc, on était en... en montée de compétence. On est allés

chercher de l'aide à l'externe pour pouvoir venir monter en compétences nos équipes. Donc, on voit... je me suis référée à une... je me suis référée, là, à une demande d'accès à l'information pour les contrats en TI de la SAAQ entre janvier 2015 et mars 2025. Et à l'intérieur de cette liste de contrats en TI qu'on a donnée à... que la SAAQ a attribuée, il y a des contrats qui sont pointés sur le mode Agile. Donc, « travaux d'évolution et d'accompagnement en méthodologie Agile », « services de gestion de projet dans un cadre Agile selon les bonnes pratiques ». Donc, moi, j'ai regardé l'ensemble de ces contrats-là qui ont été donnés parce que je voulais voir comment on avait formé les gens, parce que pour moi, c'était important de s'assurer qu'on les formait. Donc, on voit qu'entre 2017 et il y a encore des contrats qui vont courir jusqu'en 2027, on vient chercher des ressources externes pour venir accompagner et éventuellement faire un transfert de connaissance. Quand j'ai compilé le montant d'argent, il était quand même assez substantiel, là, on était dans les dizaines de millions de dollars. Donc, la question que je me suis posée, c'est : on a pris en charge, donc, l'équipe s'organise pour que son monde monte en compétence, et je me souviens dit qu'avec des

dizaines de millions de dollars, est-ce que ça bénéficie seulement à la SAAQ? Je me suis posé la question.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait. Donc, Monsieur le commissaire, on avait annoncé ce matin qu'on arrêterait peut-être à midi, étant donné qu'on a commencé à 8 h 30. Je vous suggère qu'on le fasse maintenant, qu'on revienne à 13 h 30?

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

À 13 h 30 puis [inaudible].

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Oui, ou on va... en tout cas, on va reprendre... oui.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Parfait. Bien, bon appétit à tous.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Merci.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Donc, 13 h 30.

**LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

Veuillez vous lever.

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

**(13 h 30 - REPRISE DE L'AUDIENCE)**

**LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

Reprise de l'audience.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Bon après-midi.

**LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

Vous pouvez vous asseoir.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Merci. Donc, Monsieur le commissaire, on s'est quittés ce matin, on terminait la section gouvernance, et on parlait de... des multiples parties prenantes et des communications.

J'imagine, madame Giguère, qu'avec autant de parties prenantes et un changement aussi profond implanté par le PGI, là, la gestion du changement reste une donnée importante. Puis j'aimerais peut-être, ici, nous permettre de clarifier, faire peut-être une distinction entre la façon dont on a parlé de gestion de changement tout à l'heure, on disait que monsieur Frenette identifiait les problèmes vécus à la L1 comme un problème de gestion du changement, puis il faisait référence à une... plutôt une résistance au changement de la part des employés, versus ce qu'est réellement la gestion de changement en lien avec les commentaires de la DVIEP sur la meilleure collaboration, là, entre l'équipe projet et les

unités d'affaires. Donc, pouvez-vous nous parler, gestion du changement, là, qui est beaucoup plus qu'un slogan, mais au coeur même de la réalisation d'un tel projet?

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Oui. Donc, Monsieur le commissaire, gestion du changement, c'est un terme très galvaudé, sans fond et on en a mal au coeur d'en entendre parler, des fois. Donc, pour moi, c'est un concept qui me tient à coeur, et c'est plus qu'un concept.

Ce n'est pas que de la communication et de la formation, la gestion de changement, c'est quelque chose qui est structuré et structurant, c'est utilisé pour que les parties prenantes puissent se préparer très en amont du changement.

La gestion de changement commence avec une participation avec l'équipe projet à bien identifier nos besoins d'affaires, mais les besoins d'affaires, ça se peut qu'on les ait identifiés, mais peut-être mal compris, donc une fois que j'ai une partie de ma solution, je dois avoir en place un processus solide qui me permet de transférer l'information de l'équipe projet aux équipes affaires. Une fois que j'ai l'information, je vais l'assimiler, je dois identifier les écarts entre aujourd'hui et demain,

d'un écart va avoir un impact dans mes opérations, et c'est sur l'impact qu'on va décider de travailler. Donc, des fois, ça peut être la formation, des fois, ça peut être une procédure, mais ça peut avoir un impact sur je coupe des postes, j'ajoute des postes, je change les profils de poste, donc on vient rentrer nos gens RH dans l'écart. Donc, la gestion de changement doit vraiment prendre racine à ce moment-là.

Donc, le cas qu'on a eu avec la DVIEP, c'est dire que cette collaboration-là, elle n'était pas assise, si elle n'est pas assise, c'est qu'on comprend mal la gestion de changement et on ne la relaie vraiment qu'à la formation et à la documentation rattachée à l'équipe projet, et ce que ça fait, c'est qu'en plus, cette formation-là et cette documentation-là restent purement techniques, quand on sait qu'on a encore une partie de réponse dans nos opérations, si je décide de travailler sur un écart et un impact que j'ai eu à cause de ces changements-là.

Donc, je voulais le préciser parce que ça, ça a une incidence sur la portée que le projet va livrer, parce qu'une gestion de changement telle que je vous l'amène, c'est une charge de gestion de projets en gestion de changement. Quand on regarde la multitude

de systèmes qu'on amène avec tous les processus, on comprend qu'il y a des efforts importants avec des signes de dollar. Les signes de dollar peuvent venir de... oui, de ressources qu'on va aller chercher spécialisées comme un chargé de projet pour coordonner cette belle gang-là qui, espérons-le, sont majoritairement constitués d'internes, et dans les internes, quand je les utilise aux opérations, je me saigne une deuxième fois. Pourquoi je me saigne? C'est que la première fois, moi, dans les lignes d'affaires, j'ai donné à l'équipe projet des ressources comme experts de contenu, et ça, c'est approvisionné, et souvent, je peux réembaucher, mais la dernière passe en... excusez le terme, là, que je dois faire, qui est de mettre des ressources à temps plein pour venir comprendre l'information, la mâcher, l'analyser, et cetera, c'est du temps plein à un moment donné, et ça, ce n'est jamais budgété. Donc, les équipes affaires se saignent une deuxième fois, et ces postes-là ne sont jamais remplacés, ça fait que qu'est-ce que ça fait, c'est que le chaos aux opérations, il commence même en amont d'un changement... d'une implantation.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

C'est intéressant votre définition, madame Giguère,

parce qu'autant pourrait-on penser de façon rapide que la gestion du changement, c'est convaincre ceux qui vont subir le changement que c'est bien pour eux puis qu'ils doivent embarquer, je comprends de votre définition que la gestion du changement, c'est une façon de gérer le projet puis d'assurer une discussion constante entre les équipes affaires et l'équipe projet pour s'assurer qu'il y ait une adéquation entre les besoins et la solution, et que si remplir les besoins passe par changer sa façon de travailler, on puisse s'assurer qu'opérationnellement, c'est viable de changer cette façon de travailler là, et c'est à ce moment-là que préparer le changement arrive. Mais préparer le changement, ce n'est pas imposer un changement dicté par une solution, mais bien au contraire.

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Oui, vous avez raison, mais je vais même aller plus loin. La gestion de changement, elle va nous assurer d'aller chercher le retour sur investissement, parce qu'au début, on a aussi des bénéfices, les bénéfices, normalement, sont faits par les opérations, rarement par la... bien, la TI va en avoir, mais si elle en a, c'est les... c'est considéré comme des opérations. Donc, ça veut dire que cette chaleur-là de... d'aller

récupérer les bénéfices, il faut les trouver dans les plans de travail.

Donc, si je dis, au bout de la ligne, il faut couper 50 ETC, par exemple, et que ça prend deux ans avant que le projet aboutisse, bien, les 50 ETC, peut-être que je peux faire une attrition naturelle en amont, pas attendre la journée du changement, parce qu'il est trop tard. Donc, c'est très...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Structurant?

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

C'est structurant et ce n'est pas pour être gentil, on ne fait pas de la gestion de changement pour être gentil, on fait de la gestion de changement pour être en voiture la journée qu'on décolle.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Puis ça fait un beau pont avec votre diapositive suivante où vous venez nous parler du retour sur l'investissement, justement, dépendamment de l'ampleur du projet ou plutôt de la profondeur de la transformation que viendra imprimer un projet?

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Oui. Donc, j'ai repris l'information qu'on a vue au début, là, sur c'était quoi les types de... je dirais, projets qu'on peut avoir qui impliquent nos

systèmes informatiques.
Donc, le premier, je rappelle, modernisation des systèmes, c'était vraiment pour améliorer nos outils et nos processus en place, c'est le plus simple, puis on a fait ça beaucoup dans les années... il y a 10, 15 ans. On aimait ça, dans le fond, hein, c'était simple, là! Donc, un petit retour sur investissement, quand c'est bien... quand c'est bien fait, c'est entre 6 à 18 mois. Donc, qu'est-ce que ça veut dire six mois? Ça veut dire que si je regarde l'état de mes troupes la journée avant le changement ou quelques jours avant le changement, normalement, si c'est bien coordonné et surtout bien organisé en préparation, six mois après, je devrais être minimalement au même point, sinon mieux.
Pour la transformation organisationnelle, on se rappelle, là, que c'est elle qui vient changer beaucoup au niveau de notre culture, notre organisation, travail, les structures, et cetera, entre 18 mois à trois ans, donc même principe.
Et la transformation numérique et la transformation des affaires, 24 à 48 mois pour la première, 3 à 7 ans pour la deuxième, parce que c'est vraiment un modèle d'affaires en soi, là, et là, on a des phases de... je dirais de... j'installe, je monitore, je

progresse, là, au niveau de la transformation numérique des affaires, donc c'est plus costaud. C'est très important d'avoir ces chiffres-là en tête. Pourquoi? Ça gère nos attentes. Donc, un haut dirigeant d'un organisme ou d'un ministère qui n'a pas ces notions-là ne pourra jamais gérer ses attentes et faire son business case de retour sur investissement correctement.

Et ces statistiques-là, ce n'est pas Nathalie Giguère qui les a inventées quand même, là, je me garde une petite gêne, mais on peut les trouver avec Gartner, Forrester, McKinsey, et cetera. McKinsey, pardon.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

McKinsey, parfait. Donc, ça conclut, je pense, cette section sur la gouvernance...

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... en lien avec la réalisation. On peut maintenant passer au déploiement. Monsieur... je m'excuse, ça fait combien de jours qu'on passe ensemble? Monsieur Gagnon, qu'en est-il du déploiement d'un point de vue TI, quelle est votre autopsie du déploiement?

**M. GILLES GAGNON :**

Bien, avant de dire l'autopsie, c'est que quand on

fait un déploiement majeur en informatique, bien, c'est beaucoup un choix de gestion, ça, là, ça fait que ce que nous, on doit démontrer, c'est qu'on est suffisamment prêts, puis des fois, être suffisamment prêts, ça veut dire qu'il y a des choses qui ne sont pas parfaites, mais qu'on estime que le niveau de risque, c'est correct pour l'organisation.

Donc, nous, on doit s'assurer que les préalables seront rencontrés, on a-tu tout fait ce qu'on avait à faire? On va proposer un plan B, t'sais, qu'est-ce qu'on fait pour un retour arrière quand c'est possible? Des plans de mitigation, peut-être, si jamais on anticipe qu'il y a des choses qui pourraient mal tourner. Ça fait que c'était beaucoup des choses comme ça.

Une des choses qui est particulièrement importante, c'est que ce n'est pas juste de livrer un système informatique, c'est de s'assurer qu'il fonctionne, ça a l'air basic, mais c'est quand même très important, ça fait qu'il faut faire des essais approfondis.

Quand on a examiné un peu ce qui s'est passé avant le déploiement de CASA, on a vu que plusieurs organisations externes avaient évalué ça. D'abord, il y a SAP qui, dans à peu près le milieu de l'an 2022, a examiné ça puis il a dit que ce projet-là, il est

dans une phase critique, O.K., parce qu'on n'a pas atteint la vélocité qui ferait qu'elle va arriver pour la date qui est prévue, puis on est lents à remédier aux problèmes, ça fait que les anomalies ne se corrigent pas suffisamment rapidement. Finalement, ils disent qu'il y a tellement peu de temps pour le développement qu'on va pouvoir tester les nouveaux développements, mais ça, c'est au prix que si jamais ils brisent quelque chose, on n'aura pas eu le temps de tester si ça ne brisait pas quelque chose qui fonctionnait avant. Là, ils viennent sur l'importance qu'il faut faire des essais intégrés, il faut des essais de bout en bout, puis comme aime bien entendre Nathalie, que les parties prenantes doivent être mises à contribution puis ils mettent l'accent sur les ressources... les partenaires externes notamment.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait.

**M. GILLES GAGNON :**

Donc, j'ai exprimé ça sous forme de colonnes, là, les différents thèmes sur lesquels, là, on réagissait chez SAP. Donc, ce qu'ils disaient, par exemple, c'est que la portée... il faut faire attention, là, soyez prudent, il faut déterminer ce qu'on appelle un

minimum viable, là — le produit minimum viable — et il ne faut pas en mettre trop, là, il faut tenir compte de la capacité à réaliser. Là, ce qu'ils disent, c'est que c'est correct, mais vous êtes juste, vous allez surtout avoir des essais... de la misère à faire des essais, c'était là où ça se plaçait. La vélocité de développement, si vous ne gardez pas le contrôle, ça ne marchera pas, c'est beaucoup ça qu'ils disaient.

EY, un peu plus tard, dit des choses semblables, eux aussi insistent sur le fait qu'il y a des essais, là, qu'il va falloir faire. Là, j'ai mis en jaune les essais... il y a toutes sortes d'essais. Il faut commencer par s'assurer que le morceau, il marche, il faut s'assurer que les morceaux d'avant continuent à marcher encore, il faut s'assurer que le morceau qu'on met en place, bien, il marche avec les voisins proches. Ensuite, bien, il faut faire des essais de bout en bout, puis là, bien ça implique, par exemple, les partenaires externes. Puis la cerise sur le Sunday, il faut s'assurer que quand il va y avoir une situation réaliste de charge, bien, ça va marcher encore, parce que c'est bien beau de dire que ça marche, mais quand on est rendus au troisième utilisateur, ça écrase, bien, on n'a pas réussi, à

moins qu'on avait juste deux utilisateurs. Donc, EY pose un petit peu un diagnostic semblable : faites attention à votre vélocité, faites attention pour les essais. Pricewaterhouse passe derrière et lui aussi, il confirme qu'il faut être prudent dans la portée, toujours dans la vélocité. Dans tous les cas, il estime que ça se peut, mais il faut être prudent.
À ce moment-là, l'échéance, c'est la fin 2022. Ce qui est clair, c'est que la... il y a une tendance. Quand EY revient quelques mois plus tard, c'est à peu près la même chose qui se dit encore. Donc là, on voyait se dessiner quelque chose là : si vous ne gardez pas le contrôle, là, ça ne marchera pas, faites attention, très très très attention aux essais.
Ça fait qu'en matière informatique, c'est pas mal réglé, là, c'est qu'on a complété les travaux pour fabriquer la solution, maintenant, il faut s'assurer qu'elle fonctionne comme il faut puis réparer tous les problèmes. Vous avez entendu parler du nombre d'anomalies qui avaient été détectées, vous avez entendu parler aussi des problématiques de performance, donc là, au plan purement TI, la réponse, ça serait : « On n'était pas prêts ». O.K. Ça explique qu'est-ce qui s'est passé pour la suite.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Oui. Puis...

**M. GILLES GAGNON :**

Autrement, il n'y a pas grand-chose à dire.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Puis je pense que monsieur Dupont-Champion l'a dit avec quand même assez de candeur, là, je lui ai demandé pourquoi... qu'est-ce qui est arrivé, il dit « on n'était pas prêts ».

**M. GILLES GAGNON :**

Hum.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Puis peut-être juste élaborer un peu sur les limites qu'impose le fait de procéder par Big Bang dans les tests qu'on peut faire. Parce qu'il faut avoir procédé au grand déménagement des données pour vraiment pouvoir faire un test de bout en bout jusqu'aux parties prenantes, là?

**M. GILLES GAGNON :**

Oui, c'est ça, on a un problème, là, on n'a pas de situation qui est parfaitement représentative de la production tant qu'on n'en a pas les vraies données. Ça fait que ça veut dire qu'on travaille avec des données factices le plus près possible tant qu'on n'a pas les vraies données. Je comprends que dans le

processus de CASA, ils avaient essayé de raffiner leur processus de conversion, je ne sais pas avec exactement quelles données ils testaient dans leur... ce qu'ils appelaient leur dry run puis les essais de bout en bout, là, de la fin, là, on peut penser qu'on était très proches des données de production, mais on n'a pas nécessairement la certitude. Sauf que quand on fait un Big Bang, on comprend qu'il faut malheureusement tout tester.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Puis c'est ce qui avait amené monsieur Dumas à vous dire que peut-être que dans le cas d'un service public à la population, il faut éviter de se placer dans une telle situation.

**M. GILLES GAGNON :**

Hum.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Vous avez analysé ensuite... puis là, je ne sais pas si... je crois que c'était madame Giguère qui va parler de la... je ne le sais pas lequel de vous deux va parler de la diapositive suivante où vous avez... madame Giguère, justement, vous nous avez fait un petit montage en accéléré.

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Une image vaut mille mots, là, dans les deux sens du terme, en accéléré aussi, là, mais de tous les avis qu'avait obtenu la SAAQ dans l'année... les neuf mois précédant le déploiement. Donc, madame Giguère?

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Oui. Donc, il manque peut-être certains indicateurs, là — veuillez m'en excuser — mais ce fut très accéléré, effectivement.

En juillet 2022, PwC a fait un premier rapport et a mis en lumière au niveau du taux de... niveau de préparation outre technologique, là, le volet de l'organisation de travail et des superutilisateurs, donc morceau de la gestion de changement, et au niveau de la communication interne, donc l'arrimage, là, entre les équipes qu'on a discuté tout à l'heure. EY arrive plus tard et met en perspective des éléments entourant la base de connaissances et la rédaction, pardon, du contenu de formation, met aussi en perspective les deux autres morceaux qui étaient nommés par PwC, et aussi une lumière sur les projets périphériques. Donc, c'était tous des éléments, là, qui étaient sur le radar.

J'ai oublié de mentionner aussi que PwC, à l'époque, disait qu'il n'y avait pas d'indicateur en ce sens-là

pour apprécier l'organisation en vue du déploiement, l'organisation à faire, donc la SAAQ a bien répondu en mettant ces mandats-là chez EY.
Donc, si je continue, là, je ne ferai pas l'analogie de tous les indicateurs, mais il y en a un que j'aimerais porter à votre attention.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Mais peut-être juste avant, là...

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... est-ce que je comprends, madame Giguère, que les trois éléments dont vous venez de nous parler, là — base de connaissances, formation, impact, organisation du travail — sont au jaune et au rouge chez nos aviseurs externes, mais sont présentés comme au vert au comité de direction puis au conseil d'administration?

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Oui, mais on est rendus un mois plus tard, donc on peut penser que de... en un mois, je pars du rouge en contrôle avec un plan au vert.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Il faut le présumer.

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Oui, je présume.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

O.K.

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Mais c'est toujours le nerf de la guerre, et là, je vous rassure, on est toujours à la dernière minute dans ces secteurs-là.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait.

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Puis on pleure souvent parce qu'on est à la dernière minute, donc ce n'est pas spécifique à la SAAQ, là, quand même.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

D'accord.

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Il faut faire attention. Et on peut dire que ce n'est pas ces éléments-là qui font en sorte qu'on fait un report, là, le report était beaucoup plus sur les essais.

Ce que je veux faire... mettre en perspective, moi, c'est beaucoup échanges partenaire, portails, donc je vous l'ai dit, là, c'est le pain et le beurre d'une organisation, c'est notre fenêtre externe, donc c'est

vraiment important qu'on y porte attention. Donc, on a été entre le rouge et le jaune pendant un bout de temps, pour arriver en janvier où on a traversé sur le vert, sauf une petite portion entendue avec le partenaire, donc c'était un choix, partenaires et la SAAQ.

Par contre, ce que j'ai entouré, cet élément-là m'a interpellée, c'est qu'on fait une reddition de comptes au comité de direction le 4 janvier, on fait une reddition de comptes sur les mêmes sujets le 6 janvier au CA, et les indicateurs sont partis pour l'échange partenaire, qui est quand même un morceau important, du rouge au jaune. Et c'est la même chose pour les essais intégrés, donc si on va sur les pages suivantes, on peut voir, là, j'ai mis les imprimés-écrans, l'avancement du projet est au 4 janvier, donc on parle de la même chose à la même date. Au niveau de l'état, là, c'est à la même date, donc, à gauche, je le présente au comité de direction, j'ai un indicateur rouge avec du blanc pour le 4 janvier, et à droite, c'est exactement la même affaire et mon indicateur est jaune.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Pour le conseil d'administration?

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Pour le conseil d'administration, et là, c'est nos tests intégrés. Les tests intégrés, c'est vrai que c'était le nerf de la guerre, s'ils ne sont pas complétés, c'est très dangereux, c'est très glissant. Puis « intégré », là, je l'ai déjà mentionné et je vais me répéter, ce n'est pas intégré à la SAAQ, là — mais ça part du SAG, là, le intégré, là.

Donc, l'autre planche, elle montre exactement la même chose, et c'est pour les... les partenaires.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Si on va à la diapositive suivante, s'il vous plaît. Bon, voilà. C'est ça?

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Exactement. Donc, c'est la même situation au niveau de l'échange partenaires, donc on est en rouge et on transfère en jaune, et les deux redditions de comptes parlent de la date du 4 janvier. Ils ne sont pas présentés la même journée, on comprend, là, on a un décalage de deux jours, mais par contre, on fait état au 4 janvier.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Puis vous vous rappellerez, Monsieur le commissaire, ce que les... EY est venu nous permettre de découvrir, c'est-à-dire la dichotomie entre ce qu'EY

avait pu dire à la rencontre où on décide... il décide de confirmer le déploiement en janvier 2023, si ma mémoire est bonne, là, ou en décembre, là, puis le procès-verbal, donc on voit la même... le même désir de se mettre des lunettes roses, je pense, on se met sous nos beaux jours.

Puis le jaune, là, il faut quand même regarder, là, à la diapositive 487, c'est 49 % des tests qui sont terminés seulement?

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Exact.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Donc, voilà. Mais merci beaucoup, madame Giguère.

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Ça fait plaisir.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Monsieur Gagnon, à vous, vous vouliez nous illustrer ce que ça représentait, le Big Bang et le déploiement. Ah, c'est vous? Pardon, je m'excuse. Vous avez...

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Je pensais que j'avais fini!

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

O.K.

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Je commençais à respirer! Ah bien, effectivement, c'est un petit récapitulatif, si on peut dire, gentiment en français. Donc, Gilles nous l'a dit, on avait les portails, donc on les a représentés en bas de notre CASA. Ça, c'est le volet affaires et en haut, c'est le volet citoyens. On voit, là, qu'on est un multiprocessus à l'intérieur de la maison pour toutes nos parties prenantes, multiapplicatifs, et à l'externe, c'est nos portails qui sont différents, échanges de données dans le cas de nos partenaires. Et au début, j'avais mis « processus », mais comme la SAAQ n'associait pas de processus vers l'externe, je les ai enlevés. Par contre, moi, je peux vous dire qu'en... en impact collatéral, je soupçonne qu'on est allés bouleverser les processus de ces partenaires-là, c'est... il y a de fortes chances, là, pour l'avoir déjà vécu avec d'autres partenaires gouvernementaux, donc... mais je l'ai enlevé, là, je me suis gardé une petite réserve parce que je n'ai pas analysé leur contenu, là, à cet effet-là.
Donc, une image vaut mille mots, la CASA, elle est bien remplie, bien garnie, puis avec des petites couleurs rouges.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

On va ébranler les colonnes de la CASA, en tout cas, en faisant notre Big Bang.

Et on se rappelle que les gens de LGS ont reconnu que le volume de transactions qu'on a... le goulot d'étranglement de volume de transactions qu'on a créé par la pause dans les transactions rendue nécessaire par le grand déménagement des données pour faire le Big Bang a provoqué un afflux sans précédent de transactions, puis on n'a pas eu... je n'ai même pas eu... je réalise que la question aurait été pertinente, monsieur Gagnon, mais comme on ne lui a pas posée avant, on ne lui demandera pas séance tenante, est-ce que les tests ont déjà envisagé ce volume de transactions là, de la même façon qu'on conçoit des toits pour la plus grosse tempête de neige aux 10 ans, bien, le jour où la tempête de neige aux 100 ans arrive, ça se peut que notre toit ne résiste pas à la charge de neige, mais quand on sait que lors de la mise en service, on va provoquer une chute de neige aux 100 ans, bien, peut-être qu'on a certaines obligations de le vérifier en amont.

Madame Giguère, vous vouliez...

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

J'aimerais peut-être rajouter quelque chose.

Monsieur McKenzie, quand il est venu témoigner, je vous l'ai dit, là, j'ai été impressionnée par sa posture pour être capable, là, de faire atterrir le changement, puis il a noté que, pour la SAAQ, c'était prévu, hein, d'être chaotique, là par rapport à la charge de travail post-implantation, donc cette prévision-là, elle avait été faite, et ça a pris à peu près six mois à la SAAQ pour retourner sur ses pieds. Donc, ça, ça veut dire que le plan de travail après, là, après, était costaud et bien fait, c'est clair qu'on a ajouté des bras puis des sous à ça, là. Donc, la prise en charge par la suite de l'instabilité ou du chaos qu'on a pu avoir, ça a été fait de façon efficace, là, parce que six mois, là, pour venir sur ses pattes, c'est... personnellement, je trouve ça très appréciable, là.

Donc, la question qu'on aura à se poser, c'est comment qu'on fait pour éviter ça en amont, et là, c'est notre préparation définitivement sur l'externe. On a eu un angle mort de préparation avec nos... tous nos grands partenaires affaires, là, là-bas.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Oui. Et monsieur Comeau a bien témoigné des conséquences que ça a...

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Effectivement.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

On vous a donc raconté l'histoire du projet CASA, revisité la preuve, en tout cas, qui vous a été faite depuis le mois d'avril dernier, sous l'oeil... sous l'angle de nos enquêteurs spécialisés.

Il reste qu'il y a deux processus qui entrent en... deux sciences, même, qui entrent en ligne de compte en lien avec votre mandat sur les causes et circonstances qui ont mené au problème de gestion et toute la question de la reddition de comptes.

Je vais... on va faire un portrait de ces deux processus-là, qui sont appuyés sur des sciences, sur des règles de l'art à connaître et à maîtriser, puis qui ont fait probablement défaut dans le dossier qui nous concerne.

Donc, madame Le Rouzès, je vous demanderais de nous parler un peu de gestion de risques, puisque c'était... bien, la SAAQ était une organisation de CPA, on en a beaucoup entendu parler, mais il reste que c'est une... c'est une bonne méthode de gestion, encore faut-il en respecter tous les tenants et aboutissants.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

J'irai tout de suite à la prochaine diapositive pour qu'on se rappelle les risques qui étaient en présence au moment de la réalisation du projet. On se souvient, on a parlé abondamment de la méthodologie agile qui nous permet de commencer plusieurs étapes en même temps. Ça peut être intéressant d'un point de vue de la réalisation, mais ça va être beaucoup plus exigeant en matière de suivi et de contrôle des risques. On a déjà vu ce qu'il y avait dans le contrat, là, qui pouvait avoir aussi une incidence, mais tout ça mis ensemble va faire en sorte qu'on va avoir probablement des effets indésirables qui se matérialiseront, on va mettre en péril les objectifs qu'on voulait atteindre, et potentiellement, on pourrait avoir des dépassements de coûts.

Ce qui m'amène à vous parler des notions de base en matière de contrôle interne, qu'on voit à la prochaine diapositive. Ces notions de base là se déclinent en trois parties, là, je vais commencer par vous parler des objectifs fondamentaux, pourquoi on fait du contrôle interne, et on va parler aussi de la ségrégation des fonctions incompatibles, on en a déjà parlé, mais on a d'autres exemples qui vont s'ajouter, et le modèle des trois lignes de défense,

on en a parlé déjà, mais là, on va pouvoir l'illustrer, puis je pense que ça va être utile d'avoir cette image-là.

Sur la prochaine diapositive, on nous expose les trois objectifs fondamentaux du contrôle interne. Pourquoi je fais du contrôle interne dans mon organisation? C'est parce que je veux être efficace et efficient, donc bien utiliser les ressources. Quand on est du côté public — bon, je comprends qu'on ne fait pas de profit, là — mais de bien utiliser chaque dollar qui nous est confié, c'est une façon de rencontrer cet objectif-là.

L'objectif d'information avec une information financière fiable, c'est aussi un des objectifs du contrôle interne. Et finalement, la conformité aux lois et au règlement, bien, si on n'a pas ça, éventuellement, on ne pourra pas continuer à opérer comme organisation.

Ces trois objectifs-là, d'où ça vient, là, brièvement, ce modèle, ce référentiel-là, il a été développé à la base par des auditeurs, parce que quand on fait l'audit des états financiers, on ne regarde pas juste les chiffres, il faut savoir si le contrôle interne qui a généré les chiffres était à peu près bon. Et on s'est donné un référentiel il y a

longtemps, en 1992, le COSO a été documenté et publié. Ça a été mis à jour au fil du temps, mais c'était une façon pour les comptables de dire : bien nous, quand on évalue, on va partir du même référentiel.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Mais vous dites que c'est développé par les comptables, le COSO, mais je comprends que les gestionnaires... à force de se faire dire par notre auditeur : « Tes contrôles internes ne sont pas fiables », il y a des bons gestionnaires qui ont dit : « Bien, dis-moi donc qu'est-ce que tu veux voir puis je vais te le mettre en place »?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Effectivement, on a eu un deuxième modèle COSO qui est arrivé dans la foulée des scandales au tournant des années 2000, là, Enron et compagnie. Puis là, bien, on a dit : « On va vous faire un modèle COSO pour les gens qui sont à l'intérieur des organisations pour que vous soyez bien outillés pour faire de la gestion des risques. » Ça fait que notamment, ce qu'on va éclater puis qu'on va voir sur la prochaine diapositive, c'est l'étage de gestion de risques où l'auditeur se positionne de l'externe. Donc, lui, il n'a pas besoin d'avoir beaucoup de

détails là-dedans, mais quand on est à l'intérieur, bien, la gestion et des risques, ça devrait être assez articulé comme processus.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Oui. Puis peut-être comme dernière question avant qu'on avance : ça part des modèles ou des auditeurs financiers externes, mais dans une organisation, à qui revient la responsabilité de mettre en place et de s'assurer du respect des contrôles internes?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Bon. Pour ce qui est de la gestion même, c'est possible qu'on le confie à juste une direction, mais la responsabilité du contrôle interne, c'est une responsabilité qui est collective. On ne peut pas dans une direction dire : « Ah, bien, les comptables s'en occuperont », « ah, c'est aux finances ». Non, le contrôle interne, on le voit, là, les objectifs, ils sont très vastes, ils transcendent toutes les dimensions d'une organisation. Donc, chacun doit se responsabiliser selon le niveau qu'il occupe. Dans une direction comme la VPTI, il y avait des contrôles internes à mettre en place, ce n'est pas... il ne faut pas attendre les autres puis il ne faut dire : « Ah, moi, je suis dans un autre modèle, je n'ai pas besoin de documenter, je n'ai pas besoin de faire

ça... » Non non. Le projet CASA devait être visé par un contrôle interne exemplaire.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Et dans la preuve qui a été faite devant le commissaire, on a souvent vu des plaintes de non-respect du contrôle interne, que ce soit par la DVIEP, que ça soit pour madame Lépinay, alors qu'elle s'adressait à monsieur Frenette, alors VP finance. Mais est-ce qu'on a vu monter le problème et redescendre avec une prise de position claire sur l'importance des contrôles internes?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Bien, je vous dirais, ça, on va le voir dans le modèle des trois lignes de défense. La deuxième ligne n'a peut-être pas joué ce rôle-là tout à fait.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait. Donc, je vous laisse continuer. Mais gardons en tête cette question-là...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Cette question-là.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... parce que c'est...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

C'est assez fondamental.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Puis c'est la jonction du contrôle interne et de la gouvernance, là. À un moment donné, il faut qu'il y ait une culture qui supporte tout ça.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Donc, ça, c'est le « pourquoi je fais du contrôle interne? » Sur la prochaine diapositive, vous allez avoir le « comment ». Donc, le « comment », ça me prend d'abord un environnement de contrôle qui va être fiable, une bonne évaluation des risques qui va nous amener à avoir des activités de contrôle qui vont être en lien avec l'ampleur des risques qu'on a identifiés. Tout ça doit être mis dans nos systèmes d'information et de communication, et finalement, il y aura un pilotage ou une surveillance. Puis là, je devrais revenir à l'autre...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Oui, c'est à l'autre, je m'excuse.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

... diapositive, s'il vous plaît. 193. Donc, le pilotage de ça, c'est de se dire régulièrement, par exemple, une fois par année : « Est-ce que les contrôles que j'ai sont suffisants? » Puis ça, c'est... je ne suis pas en train de dire que ça, c'est le rôle de la DVIEP, là. Ça, c'est le rôle de

la première et de la deuxième ligne, de regarder ce qu'ils font comme contrôles internes. La DVIEP vient au-dessus de tout ça. Donc, ceux qui ont les deux mains dedans, là, ils ont déjà une responsabilité de s'autoévaluer et de s'ajuster.

Dans un environnement de contrôle qui va être sain, on aura des fonctions incompatibles qui vont être séparées entre différentes personnes. Et c'est ce qu'on voit à la diapositive 194. Le message principal, je dirais, bien, on a un environnement à la SAAQ où il y a quand même beaucoup de personnes. Je ne pense pas qu'on soit dans une situation où on est obligés vraiment de donner deux responsabilités à la même personne parce qu'il manque de personnel, on n'est pas là. Donc... puis avec toutes les compétences qu'on sait qui sont parmi le personnel de la SAAQ, on aurait dû considérer ça de façon plus pointue, déjà en confiant le... la responsabilité du projet à quelqu'un qui est en deuxième ligne, donc le VPTI, on venait court-circuiter certaines de ces fonctions-là qui auraient dû être complètement séparées.

Autre chose, on a des fonctions où on va dire : « Bien oui, c'est quelqu'un d'autre qui le fait », oui, mais si la personne est un subalterne de la

personne en autorité, bien, c'est certain que c'est comme si c'était deux fois la même personne qui faisait la même chose.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Ça, c'est l'exemple, par exemple, là, de... puis sans parler... je ne parle pas des individus, mais il faut les nommer pour donner l'exemple, là, mais madame Hudon-Chabot, qui relève de monsieur Cloutier, qui relève du monsieur Malenfant, si une tâche est à madame Hudon-Chabot puis que l'autre tâche est à monsieur Cloutier et monsieur Malenfant, on vient d'éliminer la qualité du premier contrôle...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... fait par madame Chabot?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Puis dans le même exemple, si on a un chef de projet puis un chef de programme qui sont de même niveau, ça va bien, on peut séparer des tâches. Mais si je dis que le chef de projet est aussi le patron du chef de programme, bien là, le chef de programme n'a plus une tâche qui est ségréguée, là. On... c'est comme si...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Comme... c'est ça, la...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

On vient perdre.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Le niveau de directeur aux finances, qui est le deuxième... qui exécute une tâche dont c'est un VP de l'autre direction, là, comme on a pu voir?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Ça aussi...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

C'est un problème?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

... ça peut poser une certaine...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Difficulté?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

... difficulté, oui. Si on regarde maintenant... ça, c'est les premiers allégements dont on a parlé dans le diagramme d'hier sur tous les risques qui étaient rassemblés. On avait dit qu'on a un environnement, on a allégé la LGGRI et on a allégé la politique interne de gouvernance des ressources informationnelles. Puis là, bien, j'ai encore utilisé l'espèce d'étoile, là, avec le symbole VPTI, l'acronyme VPTI à l'intérieur, pour montrer tous les endroits où le VPTI peut agir. Et ici, dans cette politique-là, dans les boîtes qui

sont un peu en jaune, là, on vient montrer qu'il y a des choses qui peuvent être faites à l'interne sans que ça remonte au conseil d'administration, alors que dans la version précédente, on remontait au conseil d'administration. Donc, les projets de 2 millions et plus peuvent être autorisés par la PCD, alors qu'auparavant, il fallait vraiment remonter au CA, puis après ça, aller plus haut en fonction de la LGGRI. Donc, on est venu créer vraiment des conditions favorables à ce que certains risques se matérialisent.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Oui. Puis c'est l'écho de ce que monsieur Pelletier vous disait en tout début de... de commission, qu'il trouvait que le CA avait renoncé au contrôle le plus simple qu'il pouvait exercer, c'est-à-dire autoriser des projets, là. Il l'avait mentionné dans... je pense que c'est dans sa phase recommandations, là, mais il vous l'avait mentionné.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Le CA continue d'autoriser la planification annuelle, mais la planification annuelle, ça ne donne pas une vision aussi large sur l'ensemble des projets.

Si on passe à la diapositive suivante, c'était l'exercice que je vous ai montré jeudi de la semaine

dernière où on avait la gestion du projet CASA à l'intérieur du plan de contrôle, là, et toutes les étoiles encore où on voit que le VPTI a les mains un peu partout, là, à l'intérieur du processus. Ça fait qu'il négocie, il autorise, il fait la reddition de comptes, et je n'ai pas d'oeil indépendant autour de ça.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Bon. On a vu tout à l'heure qu'il y avait trois objectifs pour le contrôle interne. Celui de la conformité, je voulais l'illustrer ici par certaines déficiences dans l'application de la LCOP dont on a déjà un petit peu discuté. On se retrouve puis on a mis ensemble des événements qui concernent un même dossier avec une consultante qui a un lien contractuel avec la SAAQ, avant et pendant le projet. Elle quitte la SAAQ, mais quitte de façon administrative pour entrer au service de LGS comme consultante, et elle avoue d'elle-même qu'elle fait exactement le même travail, là. C'est juste que le chèque de paie ou le chèque d'honoraires n'est pas signé par la même entité.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Si vous permettez à ce sujet-là, il a même été mis en preuve que ça faisait l'objet d'une entente entre la SAAQ et LGS, parce qu'on n'était plus en mesure de renouveler son contrat en vertu des règles contractuelles... du cadre de conformité contractuelle applicable à la société d'État.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Hum. Donc, il y a, dans le LCOP ou dans d'autres règlements, quelque chose qui vient baliser cette histoire de portes tournantes là, mais la SAAQ semble avoir trouvé une voie de passage. On... ça fera partie des questions, là...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

A trouvé un élément...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

... je ne suis pas le juriste, là!

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... facilitateur!

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Mais bon... oui, oui, probablement. On sait aussi que l'indépendance de la consultante était compromise, que ce soit de fait ou d'apparence, parce qu'en tant que membre d'un comité aviseur, elle était aussi une personne de l'entourage du VPTI. Elle a exprimé une

préférence pour l'un des soumissionnaires, elle a fait pression sur les membres de son sous-comité. Et on sait aussi, de par les échanges de courriels, qu'elle avait accès et qu'elle avait le contrôle de la base de données contenant les efforts, donc les heures dans les bordereaux qui avaient été soumis par les différents fournisseurs. Ça fait que ça, c'est une autre illustration qui démontre que le contrôle interne n'était pas tout à fait au point, on va dire ça comme ça.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

La DVIEP parlait dans ses plans d'audit — parce qu'il faut dire « audite »; il ne faut pas dire « audi ». J'ai appris beaucoup de choses dans ces dernières semaines! Donc, dans son plan d'audit, elle parlait des trois lignes de défense puis en était fière, avec raison, là, mais pouvez-vous nous expliquer les règles de l'art derrière cette notion des trois lignes de défense?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Oui, sur la diapositive 198, on a une figure qui expose le modèle des... parce qu'à l'origine, on dit « trois lignes de défense »; depuis quelques années, on parle même de quatrième ligne de défense, puis je vais vous l'exposer. Donc, la gestion même, première

ligne de référence. Si on l'illustre ici, c'est... le projet CASA est à ce niveau-là, donc il y a des gens qui s'occupent du projet qui exercent la première ligne de défense. On a une deuxième ligne qui va faire, oui, du contrôle financier, de la gestion des risques, le contrôle de la qualité, ça fait que la gestion du projet par les différents VP et autres directeurs, c'est la deuxième ligne. Ces gens-là se rapportent à la haute direction. Donc, là, on est vraiment à l'interne, là, on n'est pas dans la gouvernance comme telle. L'auditeur interne est en troisième ligne, donc lui, normalement, si les deux premières lignes agissent avec efficacité, il ne devrait pas... je ne veux pas être méchante, mais il ne devrait pas avoir beaucoup d'ouvrage. Dans le cas qui nous occupe, considérant tous les dysfonctionnements qu'on a pu observer, bien, l'auditeur interne a eu à faire beaucoup de travail. Il a souligné énormément de différences, on va dire, entre la théorie et la pratique, entre ce qui est les politiques ou les éléments de gestion qui étaient convenus et ce qui se passait dans la réalité. L'auditeur interne, ce qu'on voit, c'est qu'il fait rapport normalement à la gouvernance, bon, conseil d'administration, comité d'audit. Il y a une petite

flèche qui pointe vers la haute direction, mais ce n'est pas une flèche avec un rang hiérarchique, là. On comprend que, de façon administrative, c'est quand même un employé de l'organisation, ce n'est pas quelqu'un qui est complètement de l'externe, mais il doit avoir les coudées franches pour rendre compte plus haut que la haute direction. Finalement, ce qu'on appelle la quatrième ligne de défense aujourd'hui est composée de l'audit externe et de la réglementation.

Si on fait une petite tournée de ce qui se passe à la SAAQ pour les quatre lignes de défense, on va commencer...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

On va aller à la diapositive suivante.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

À la diapositive suivante. Donc... puis des fois, on appelle ça des lignes de maîtrise, là, c'est exactement la même chose. La question d'avoir confié le projet, donc le rôle de chef de projet au VPTI, c'est déjà un petit problème. On a une première ligne qui se met en place au moment de la réalisation. Ça fait que c'est ce que je disais hier, avec madame Hudon-Chabot, qui arrive au printemps, on commence le projet et on bâtit un petit peu l'avion en volant,

là, on ne s'est pas fait un cadre de contrôle très formalisé. On a d'autres lacunes, notamment sur les indicateurs, sur l'avancement des RICEFW, comment mesurer ça, et cetera.

Du côté de la deuxième ligne, bien, on n'a pas beaucoup de remise en question des contenus, des informations, mais il faut aussi comprendre qu'on a de la difficulté à obtenir de l'information. C'est ce que madame Lépinay mentionnait à monsieur Frenette. Le suivi des indicateurs se fait à des fréquences... bon, on dit « variables »; je comprends qu'il y a des dates statutaires pour les redditions de comptes externes, mais comme on choisit ce qu'on met dedans, ça fait en sorte qu'on n'a pas un véritable suivi. La reddition de comptes n'est pas indépendante de la gestion de projets, ça fait qu'on n'a jamais un oeil indépendant. Et le cadre de contrôle qui est arrivé en 2018, bien qu'il soit bien élaboré, la collaboration est difficile, la gestion des accès aussi est problématique.

Si on regarde maintenant, à la diapositive 200, les troisième et quatrième lignes de défense. La troisième ligne, bien, on dit... oui, la DVIEP a fait beaucoup de travail, on a eu beaucoup d'informations dans leur rapport, mais son pouvoir d'action est

quand même limité. Il ne faut pas oublier que le contrôle interne, quand j'ai dit que c'est la responsabilité de tout le monde, quand la DVIEP arrive puis vient mentionner : « Bien, il y a tel risque, il a telle chose », la DVIEP ne peut pas dire comment le régler. C'est à l'organisation de le faire autrement. Bien, la DVIEP, quand elle va venir pour juger de la mesure, elle va se trouver à être juge et partie, là, on va faire de l'autocontrôle. Ce n'est pas du tout ce qu'on veut. Donc, la DVIEP a le pouvoir de faire des rapports, d'enquêter, et cetera, mais pour l'application, ça peut être difficile. Ça fait que c'est ce qu'on voit : les retombées des recommandations ont été très restreintes. Et du côté de la quatrième ligne de défense, « les allégements de la loi », bon, bien ça, déjà, on venait de limiter la portée de cette défense-là, le mur est un petit peu moins haut. Et les rapports externes qui ont été fournis par différents cabinets ne présentaient pas tous le même degré de fiabilité. On va dire ça comme ça. Puis on va les mettre en parallèle tout à l'heure, vous allez pouvoir voir jusqu'à quel point ça peut être différent.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Pour reprendre peut-être l'expression des... du panel

de l'ENAP en début de commission, il semble que les trous de gruyère ont bien été alignés...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Alignés!

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... dans ce dossier-là. Mais ce qu'il faut noter, c'est que ce n'est pas le... ce n'est pas juste le fruit du hasard, hein. Des fois, on parle d'erreurs accidentelles, là, d'alignement accidentel des trous du gruyère, mais je pense qu'on peut remarquer que tous ces trous sont la suite de décisions d'instances à différents niveaux. Donc, c'est ce que je vous invite à retenir.

Ensuite, madame Le Rouzès, vous avez identifié trois grands risques et leurs facteurs de réalisation, puis vous les avez analysés, là, tour à tour?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Je vais y aller quand même rapidement parce qu'on en a déjà assez abondamment parlé. Ces trois risques-là, quand on les identifie, c'est... c'est ce qui va servir aussi de base pour faire le plan de contrôle. Je pense que c'était quand même...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

C'est l'exercice qu'on doit faire, c'est ça?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Oui, normalement. Sauf que, bon, ce qu'on voit dans le bas de la diapositive, on a des facteurs qui ne viennent pas nous aider à réaliser les grands objectifs. L'autre chose qu'on a moins mentionnée, quand on parle de récupération des bénéfices, il y a aussi la question des bénéfices qui n'étaient pas nécessairement identifiés ou anticipés. Je m'explique. On a des bénéfices qui sont moins tangibles du fait de l'information supplémentaire qui va arriver. Puis là, bien, quand on a bon système, qu'on est capable de l'interroger, ça devient tentant d'aller chercher des rapports de plus puis de dire : « Ah oui, bien, ça, je voulais ça comme information », « ah, ça serait intéressant d'avoir tel rapport », « ah, untel voudrait savoir telle chos. » Ça fait que là, on se met à utiliser le système, ce qui n'est pas une mauvaise chose en soi, mais souvent, on n'anticipe pas la charge qui va venir avec ça. Oui, c'est le fun d'avoir l'information, mais ça coûte quelque chose et ça va occuper du monde. Ça fait que tantôt, ça fait en sorte aussi qu'on a peut-être de la difficulté...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

À contrôler les coûts?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

... à contrôler les coûts. Prochaine diapositive, toujours l'évolution de notre budget. Donc, je vais y aller rapidement, on l'a vu tout à l'heure, là. On a dit que notre plus grand risque, c'était le dépassement de coûts. Je pense que ce risque-là s'est matérialisé. On va aller à la diapositive suivante. En termes de dépassement de coûts, bien, il y avait la notion de CTA qui était balisé par le CT, et on en a fait un CTP. Quelles sont les différences entre les deux? Le CTA, c'est la version théorique, la version du livre. On a tous les coûts pendant toute la période où on va utiliser la solution. Ici, on avait choisi un horizon de 10 ans. Le CTP, bien là, on laisse tomber des petits morceaux, parce que le CTP, c'est surtout pour venir qualifier le fournisseur. C'est ce qui va permettre de faire une discrimination entre les deux fournisseurs dans l'étape G. On va inclure certains morceaux, c'est ceux-là qui vont être soumis au facteur de qualité K, et avec ça, on va avoir un fournisseur. Sur la prochaine diapositive, c'est quelque chose qu'on a regardé hier, donc on va pouvoir passer rapidement. On voit que tous les éléments de A à E sont couverts, soit avec du bleu, soit avec du vert. Donc, on a pris tout

ce qui est... tout ce qu'on avait en considération.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Ça, c'était au... au décret?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Ça, c'est le CT, non, ça, c'est le vrai CTA.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

C'est le CT, le CT... non, c'est que je me mélange toujours entre CT et décret, je m'en excuse. CT. Diapo suivante?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Diapo suivante. Là, on va voir que : oups! il y a des endroits où il n'y a plus de bleu, il y a des endroits où le vert est plus foncé que tout à l'heure, et il y a des endroits où il y avait du vert pâle qui était prévu, puis finalement, on a mis ça en... en hachuré, là. Pourquoi? Bien, parce que la SAAQ a dû mettre beaucoup plus d'efforts que ce qui était prévu à la base. Ça fait qu'on se retrouve avec... bien, tantôt, on parlait d'une espèce de gruyère, là, bien ça, ça ressemble un petit peu à ça. Le coût total d'acquisition n'est plus couvert par le contrat, et c'est la SAAQ qui se trouve à remplir les fameux trous.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait. On a vu devant la commission le représentant

d'Ernst & Young venir nous parler de situations où son mandat, de ses yeux, avait été mal rapporté. Madame Tremblay l'avait présenté comme un mandat de vérification du projet, on a utilisé le logo d'EY. On a eu des politiciens qui sont venus dire devant vous qu'ils étaient rassurés de la présence d'EY et PwC au projet. Si tant est que le mandat d'EY était bien celui que semble avoir exécuté EY et présenté monsieur René devant vous, il reste que la perception que les politiciens et le conseil d'administration et tout avait était celui-là. Il y a aussi une théorie... il y a de la recherche universitaire qui se fait sur cette perception-là, puis je laisserais madame Le Rouzès vous en parler. C'est un phénomène qui est étudié.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Étudié et de plus en plus documenté. Les gens du public, quand ils voient un rapport qui est signé par un professionnel ou qui provient d'un cabinet de professionnels, ont tendance à assimiler ça à une vérification — puis là, quand je parle de « vérification », là, je fais exprès pour ne pas dire « audit », là — une vérification, comme si on avait tout passé en revue, là, de A à Z. Il n'y a aucun... aucune zone d'ombre, là, qui subsiste. Ça fait que

ça, c'est l'écart de connaissance. Le public pense que l'auditeur fait quelque chose, et quand le professionnel travaille, bien, il fait quelque chose qui est un peu différent. Si on ne porte pas attention au texte du rapport — parce qu'il y a différents types de rapports — bien, on va probablement conclure à une fiabilité plus grande que celle que le rapport est en mesure de fournir.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Pour en avoir lu quelques-uns, il y a toujours... il y a toujours une mise en garde qui est faite dans un rapport, que ce soit un rapport de vérification ou un rapport d'audit, à savoir c'est quoi le... c'était quoi leur mandat, c'était quoi les balises, et cetera? J'aimerais vous entendre là-dessus.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Oui, effectivement. Quand il s'agit d'un rapport d'audit, puis surtout un rapport d'audit d'états financiers, c'est normé, le texte est connu, là, à part certaines petites particularités, là...

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Absolument.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

... mais on est capables de se retrouver facilement, le référentiel est clair. Quand on arrive dans les

rapports plus spéciaux, il y a des contenus, on va dire qu'il faut absolument qu'on parle de telle, telle, telle chose, mais le rapport peut s'étendre sur de nombreuses pages avant qu'on ait tous les morceaux, tous les critères, toutes les conclusions, et cetera. Donc, quand on regarde ces rapports-là, quelqu'un qui n'est pas averti ne se rendra peut-être pas compte que les limites qui sont énoncées ont une signification particulière quant à la fiabilité. Puis si on regarde sur la diapositive suivante, j'ai mis en parallèle les différents mandats externes qu'on a eus au cours du processus, puis nous, bien, on est allés lire effectivement ces rapports-là. Je vous ai mis, à gauche, le VGQ. Le VGQ travaille, oui, toujours avec un deuxième cabinet, là, mais j'ai mis juste « VGQ »; il audite les états financiers historiques, il fournit un rapport vraiment d'audit avec une opinion où on dit que le niveau d'assurance, il est raisonnable. Ça fait qu'on comprend que même pour le VG, il ne fait pas 100 %, là, on y va sur ce qui est significatif. Et le signataire, c'est un membre de l'Ordre ou des membres de l'Ordre, c'est très clair.

Malette est venue faire un mandat spécial. Puis là, ici, ce n'est pas un mandat d'audit des états

financiers. On a encadré les étapes C à G du processus. C'est aussi un mandat d'audit, et je vous ai lu hier les limites qui avaient été soulevées. C'est un rapport spécial, comme je vous disais, et c'est un membre qui a signé.

Du côté de EY, on a eu comme mandat de faire un état de santé du projet. Le budget et le contrat étaient exclus de la portée. Mais il y a des gens qui ont pensé que parce que EY faisait une revue de projets, qu'on allait tout voir, mais il fallait aller lire la lettre de mission, quel est le mandat qu'on a vraiment confié, et quand on lit le rapport, on se rend compte que c'est écrit que ça ne donne aucune assurance. Ce n'est pas assimilable ni à un audit ni à un examen. Parce qu'on a deux niveaux d'assurance : raisonnable ou limité; puis là, ce n'est rien de ça. Je ne dis pas que le rapport d'EY n'est pas intéressant, là, mais en termes de fiabilité, ce n'est pas la même chose qu'un audit.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Mais il reste qu'à ce sujet-là, vous le regardez de cette lunette-là, mais EY n'a jamais donné l'impression qu'il donnait un niveau de raisonnabilité.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Non.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Là, quand vous parlez, vous êtes juste dans la perception du public...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... qui ne voit que le logo?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

C'est ça.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Puis pour reprendre un concept juridique, là, on n'est peut-être pas dans la situation de la personne raisonnable, et la Cour suprême la définit comme bien informée, au fait de tous les éléments du dossier, ni tatillonne ni particulièrement... je ne me rappelle plus du dernier mot, mais vous savez à quel concept je réfère. Mais donc, je comprends que c'est parce que vous vous placez dans... vraiment le logo, mais il reste que EY n'a jamais donné cette...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Effectivement.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... cette prétention-là dans son mandat?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Non, dans le rapport, c'est bien écrit, là, qu'ils ne fournissent pas d'assurance.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Qu'il ne fournit pas...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Ils ont bien délimité la portée de l'état de santé du projet, sauf que... c'est ça, je me place dans le siège du public...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

C'est ça.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

... ou de certaines personnes qui étaient moins informées, on peut avoir eu l'impression qu'il y avait une très grande surveillance alors que ce n'était pas exactement les mêmes objets qui étaient surveillés.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

C'est ça.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Du côté de PwC, à la livraison 2, on a fait un rapport, mais encore là, c'est un rapport où on dit : on ne fournit aucune assurance. La personne qui a signé est CPA, mais elle ne l'a pas indiqué dans sa signature du rapport. Finalement, KPMG avait fait une

revue des bénéfices prévus, en termes d'estimation de durée, et cetera. Ce rapport-là a été préliminaire. On n'a pas eu de version finale, je ne sais pas s'il en a...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Non.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

... s'il y en a une qui a existé, mais ça ne fournissait, encore là, aucune assurance.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

C'est ça. Donc, voilà ce qui... ce qui en est, là, de la perception qui a pu exister du public et du... de l'écart qu'il peut y avoir entre la perception et le mandat réel. Reste que si on avait écouté même les recommandations d'EY et PwC, on ne serait peut-être même pas là pour en parler. Donc, c'est d'autant plus dommage de constater ça *a posteriori*.

Ensuite, vous nous parlez, là, plus précisément de pourquoi la VGQ, là — qui est un autre élément déclencheur dans cette histoire-là — qu'est-ce qui a fait en sorte que le vérificateur général du Québec n'a pu émettre d'opinion sur les états financiers de la Société?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Vous vous rappelez, ce matin, on a déjà mentionné que

lors de l'audit des états financiers de 2019, le vérificateur avait indiqué qu'il était dans l'impossibilité d'appliquer une stratégie d'audit appuyée sur les contrôles puisqu'il y avait plusieurs contrôles généraux informatisés qui présentaient des déficiences, notamment en ce qui concerne les accès et la gestion des opérations. Et cette situation-là a pris de l'ampleur, puis avec la livraison 2 qui a été mise... qui a été déployée en février 2023, la situation est devenue, je dirais, un petit peu hors de contrôle, et la déficience dans les contrôles généraux informatisés a fait en sorte qu'on n'a plus été en mesure d'émettre une opinion. Dans le référentiel comptable en matière de certification d'états financiers, on peut avoir une opinion standard, une opinion avec réserve, une opinion défavorable, si on n'est pas d'accord avec les chiffres qui sont là, mais l'impossibilité d'émettre une opinion, ça veut dire que l'auditeur n'a même pas été en mesure de faire son travail comme d'habitude parce que les données n'avaient pas une fiabilité suffisante. Puis là, j'ai écrit « situation rarissime », là, quand j'enseigne ça à l'école, je n'avais jamais d'exemple à donner aux étudiants parce que, d'habitude, on ne se rend pas là, là. Mais là,

ici, on a un vérificateur général qui est tenu, de par la loi, d'émettre un rapport, bien, il a fini par émettre un rapport comme celui-là. La norme le prévoit, là, mais c'est la première fois que je vois ça.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Bon. Et rappelons-nous que la DVIEP avait mentionné, au moment du démarrage du projet, qu'il était important d'identifier les écarts entre les mesures de contrôle dans la solution et les contrôles internes de la Société. Ce commentaire-là est revenu à plusieurs reprises, que la vérificatrice générale en a fait l'objet d'une mention particulière directement à la PCD dans le R... le GGRD — je ne me rappelle jamais, je suis désolée!

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

RRGD?

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

RRGB! Et qu'on se retrouve là au lancement de la livraison 2. Comme une image vaut mille mots, je vous laisse...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Oui. Sur la prochaine diapositive, on a le parcours CASA illustré. Je ne prétends pas que j'ai mis tous les panneaux, mais ça démontre que, graduellement, on

est allés vers un... en tout cas, une situation qui n'était pas celle qui était désirée au départ, avec des coûts beaucoup plus grands, des services aux clients avec des clients qui étaient un petit peu frustrés, on va dire ça comme ça.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Mais... puis juste, madame Le Rouzès, je comprends que votre message n'est pas de tenter de l'innovation dans l'état, j'imagine bien?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Non.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Mais plutôt de trouver des façons, lorsqu'on est dans le jaune, parce qu'on essaie des nouvelles choses, c'est d'avoir une bonne identification des risques, des plans de contingence pour amener ce jaune au vert, dans le but d'essayer de finir...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... si ce n'est pas dans le vert, au moins dans le jaune pâle?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Oui, puis le fait que la route soit sinueuse, c'est voulu, là; quand on conduit sur une route qui tourne

beaucoup, bien, on est plus vigilants, il faut être... il faut être entièrement attentifs à ce qui se passe. Et ici, bien en plus, on avait une forêt de panneaux qui nous disait « attention ici », « attention là ».

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Puis comme vous le rappeliez, la quatrième ligne de défense, c'est la réglementation et la vérification externe. Puis je ramènerais peut-être le commentaire de madame Giguère hier qui disait que quand on fait un projet pilote, bien, ça prend un...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Un commanditaire.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... t'sais, ça prend un propriétaire qui va s'assurer du suivi puis des effets, puis et cetera, donc je pense que ça vient bien illustrer le rôle de toutes les lignes de défense dans le projet.

Ça, c'est qu'est-ce qu'on met dans le moteur pour s'attendre que les bons drapeaux lèvent au bon moment, hein, la gestion des risques. Comment on en rend compte, c'est aussi un élément important pour permettre à... de montrer les bons drapeaux à ceux qui détiennent, en tout ou en partie, un bout de contrôle sur le frein à main, pour reprendre une

expression qu'on a utilisée au cours de l'audition. Donc, rappelez-nous, là, quelles sont les règles de l'art, là, les principes de base en matière de reddition de comptes, s'il vous plaît...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... madame Le Rouzès.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Je voudrais passer à deux diapositives plus loin, là, parce que la prochaine fait simplement une introduction de ce qui se passe dans la section. Donc, la définition préalable du référentiel, je ne dis pas... quand on lit un état financier, habituellement, on est capable de se retrouver parce qu'on sait qu'il va y avoir une page sur les résultats, il va y avoir un état de la situation financière ou un bilan, bon, on sait où on va aller chercher l'information puis quelle information est supposée être là. Quand on fait une reddition de comptes sur un projet, bien, on devrait aussi avoir défini un référentiel. Dans le cas présent, on avait déjà le coût total d'acquisition qui aurait pu servir en partie comme base, il y avait aussi les engagements que la Société avait pris, ça fait que

ça, ça aurait été quelque chose d'intéressant.
Dans la littérature, on voit que pour un projet en technologie de l'information, ce qui est important pour la reddition de comptes, c'est d'aller voir les coûts engagés et les avantages qu'on obtient réellement par rapport au plan original, j'aurais pu mettre « original » en gras aussi.
Ce qui est apporté aux livrables prévus, bon, c'est sûr que quand on achète un camion, c'est assez simple de constater qu'on a reçu un camion; dans le cas d'un développement informatique, c'est peut-être un petit peu plus complexe, bien, il aurait fallu avoir un petit peu plus de détails pour être en mesure d'apprécier jusqu'à quel point les livrables correspondaient à ce qui avait été demandé.
Les états d'avancement du projet, bien, on devrait avoir une façon uniforme de le présenter tout au long pour que les gens puissent se retrouver facilement, et ça va donner des critères ensuite pour la prise de décision, là on est capables de comparer des pommes avec des pommes. Et à la fin, on dit, bien « retenir les leçons apprises », au fur et à mesure qu'on apprend des choses, bien, ça devrait servir dans le cadre d'autres projets. Finalement, on parlera un petit peu plus tard des indicateurs définis et les

niveaux d'évaluation de ces indicateurs-là, comment on décide que c'est vert, jaune ou rouge.

Dans les prochaines diapositives, bon, ici, ce que je veux mettre en évidence, c'est le fait qu'on avait défini des mécanismes internes qui sont ici sur la diapositive, donc il y a différentes instances qui devaient recevoir différents rapports, on venait parler aussi des revues de projet d'EY, ce que la direction de la vérification interne et l'évaluation de programme devait faire, et cetera. Ça fait que ça, je pense que c'était quand même un plan qui faisait le tour des principales instances. Ça, ça va bien.

À la prochaine diapositive, on expose les parties prenantes externes, ça fait qu'on sait que la SAAQ dépend du ministre et qu'elle va avoir quand même à faire des redditions de comptes à d'autres instances, comme le Conseil du trésor, le ministère des Finances, la CAP, le vérificateur général. Puis là, je n'ai peut-être pas mis tout le monde, là, mais on sait qu'il y a quand même différentes instances qui peuvent demander de la reddition de comptes à la Société. J'ai mis ça en pointillé parce qu'on comprend que ce n'est pas un lien aussi direct qu'avec le ministre.

La reddition de comptes prévue pour les parties

externes, elle aussi, elle est définie, puis on a bien défini la fréquence, ça fait que ça, je pense que c'est intéressant, là, de l'avoir fait, puis c'est une bonne pratique. Sauf que le problème va se trouver plus dans le contenu, si on va à la diapositive suivante, le contenu devrait être formé d'indicateurs particuliers, on a vu qu'on en avait trois, là, mais peut-être pas tout à fait exemplaires, on en aurait peut-être ajouté quelques-uns ou au moins défini comment on peut arriver à quelle couleur, là. La qualité des données, à la base, parce que quand on voit que d'une reddition de comptes à l'autre, les chiffres se promènent puis qu'on ne sait pas exactement sur quelle base on s'est appuyés, ça laisse supposer que la qualité des données n'est pas nécessairement au rendez-vous. Puis exemple de ça, l'application de la politique de capitalisation, dans les états financiers de la SAAQ, il y a, dans les immobilisations, la ligne sur le développement informatique. Cette ligne-là, quand on lit la note, c'est supposé être composé seulement de main-d'oeuvre, interne ou externe, qui a servi à faire le développement. Quand on recherche les immobilisations que sont les serveurs et autres

éléments d'infrastructure qui ont été acquis pour le projet, bien, on se retrouve... parce qu'on a posé la question, on a voulu savoir ça se trouve à être où, bien, eux, ils ont été placés dans le développement. Vous allez me dire que c'est une immobilisation pour une autre immobilisation, ce n'est peut-être pas si grave que ça, mais quand c'est de l'infrastructure, c'est amorti sur sept ans, quand c'est du développement, c'est amorti sur dix ans. Ça met en lumière, encore là, la difficulté de communication entre le projet et les finances, les finances disent : « On a de la misère à obtenir l'info », bien, il y a peut-être de l'info qui n'a pas été classée dans les bons comptes parce qu'on n'avait pas tout le détail.

Prochaine diapositive, je vous avais dit que je vous montrerais certains exemples. Ce qu'on a vu beaucoup, puis ce ne sera pas une nouveauté pour vous, Monsieur le commissaire, c'est des diaporamas où on a beaucoup d'images, hein, on fait beaucoup, beaucoup, beaucoup d'images, mais pas nécessairement beaucoup de suivis avec ce qui venait avant, on était où la dernière fois, ça coûtait combien, qu'est-ce qui s'est passé depuis ce temps-là? Ça fait qu'on a à coeur de faire un très très beau visuel, puis c'est ce qu'on va voir

aussi dans la prochaine diapositive, un beau visuel. Puis là, je vous ai mis aussi les essuie-glaces dans le bas, là, ça, c'était une des diapositives qui était dans le... la présentation à la ministre Guilbault au début de novembre 2022. On a de l'espace pour des choses comme ça, mais pour ce qui est, à mon avis, plus fondamental, bien, ça, on ne le met pas. Bon, on aurait pu l'avoir aussi, là, mais ce que je veux dire, c'est que l'essentiel n'est pas là.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

C'est-à-dire la définition de ce que veut dire « vert jaune »?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Vert, jaune, oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Le carré rouge et d'où on est partis?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Bien, c'est ça, puis ça devait coûter combien puis on est rendu où, on ne voit pas ça, là.

Dans les indicateurs de gestion dont on a parlé aussi, sur la prochaine diapositive, je reviens avec un petit peu de théorie. Un indicateur, c'est une façon objective de communiquer de l'information selon un référentiel convenu. Ça fait que je reviens encore avec mon même discours, là, je me répète, mais ça

prend un point de comparaison, pour qu'un indicateur soit un indicateur, autrement, c'est une donnée. Ça fait que si on veut vraiment un indicateur, il faut avoir quelque chose pour le comparer, il faut avoir des critères. Le bon indicateur va fournir de l'information, il va être fiable, il va bien représenter la réalité, puis je pense qu'on a eu des exemples depuis plusieurs jours où la réalité n'est peut-être pas la même pour tout le monde, on n'a pas tout le monde la même paire de lunettes, là.

Les indicateurs qui vont être pertinents vont être utiles, donc ça va permettre de prendre des décisions ou de poser des questions. Normalement, on les obtient avec un coût qui n'est pas supérieur à leur valeur, ça va bien représenter les impératifs de la reddition de comptes. Pourquoi on fait de la reddition de comptes? L'indicateur devrait... en le lisant, on va comprendre où est-ce qu'on s'en va, et les risques qui sont associés au projet ou au secteur vont aussi être traités à l'intérieur de ces indicateurs-là.

Sur la diapositive suivante, bon, on revient encore avec des éléments qui sont plus ou moins cohérents, là, on en a déjà parlé aussi ce matin, là, je ne veux pas me répéter trop longtemps, là, mais on ne fait

pas de lien avec ce qu'on a publié tout au long du projet, on met quelque chose en jaune alors que le reste qui est relié au véhicule contractuel, ça, c'est en vert, puis ça n'a pas l'air... en tout cas, ça n'a pas l'air d'avoir suscité beaucoup de questions, parce qu'on a continué à présenter des indicateurs de cette nature-là.

J'irais maintenant à... oui, à la prochaine diapositive. Oui, là vous avez même le voyant vert à surveiller.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

(Indiscernable - micro fermé).

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Bien... bon.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Je perds mes repères après-midi.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

En tout cas, il y a de la créativité dans...

**M. GILLES GAGNON :**

Sept mois plus tard!

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

De la créativité dans l'air. Là, on est en décembre 2018, si on arrive maintenant en juillet 2020...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

La diapositive suivante, s'il vous plaît.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

S'il vous plaît, bon, bien là, la livraison 3 est en train de disparaître, mais on n'en fait pas plus état qu'une petite ligne ici comme ça. On remet en évidence nos engagements, là, aucune augmentation de la tarification. Ce n'était quand même pas un tableau qui est mal fait, là, il est quand même informatif, mais quand on se met à creuser, bien là, on se dit qu'il y a peut-être des choses qui ne sont pas tout à fait cohérentes, notamment, bon, bien les bénéfices, là on est rendus avec un horizon jusqu'en 2032, on a un projet qui est sur 10 ans, mais on étale les bénéfices sur 5 ans de plus, puis ce n'est pas tout à fait expliqué comment on... comment on arrive à ça. On dit qu'on a des mécanismes de gouvernance en place pour la récupération des bénéfices, ça, avec l'oeil qu'on a du recul de 2025, bon, je ne pouvais pas m'empêcher de mettre une petite pièce rouge à côté de ça.

Toujours en juillet 2020, sur la prochaine diapositive, vous vous rappelez, un petit peu plus tôt ce matin, on a vu une diapositive très très semblable où on voyait qu'on allait atteindre 1 milliard 11 millions, puis là, bien, quand on présente ça à une autre instance, bien, le 1 milliard

11 millions n'apparaît plus, la case est vide. Tantôt, c'était au conseil d'administration, là ça s'en va à...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

C'était... non, c'était au comité... CTI-CAPV tout à l'heure.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

CTI-CAPV. Puis là, bien, au conseil d'administration, on le fait disparaître puis il n'y a pas de mention, là, ça fait que ça fait un petit peu... un petit peu étrange.

Toujours le 13 juillet, sur la diapositive suivante, la livraison 3, là ici, bien, on la voit encore un peu, mais jusqu'à quand? Et le total des bénéfices, on dit : « Bien, je les escompte à 90 %. » Pourquoi 90 %? C'est basé sur quoi? Pourquoi... bon. Et puis on sait aussi que ces fameux bénéfices-là, bien, il y en a une partie qui ne reviendront jamais à la SAAQ parce que c'est de l'argent qui va aller au gouvernement ou au fonds.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Je pense que monsieur Desaulniers aimerait ajouter quelque chose à ce stade-ci.

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Oui, en fait, c'est juste... en passant sur ce

tableau-là, on voit le 175 millions dont je vous parlais ce matin qui est contesté au rapport de KPMG, c'est là qu'on le voit, là.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Puis je me permettrais peut-être de relancer madame Giguère à ce stade-ci pour faire des liens, là, entre ce qui a été dit depuis deux jours. On voit que, par ailleurs, le délai de retour sur l'investissement recommandé est aussi présent dans la littérature, comme vous l'avez mentionné, puis là, en parlant de 2032, on est vraiment hors proportion de ce qui est recommandé par la littéraire?

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Oui, c'est clair, parce qu'on est dans un chaos. Lorsqu'on change, je dis toujours que c'est impossible que ça soit un long fleuve tranquille, si quelqu'un vous dit ça, embauchez-le pas, s'il vous plaît, parce que c'est impossible, il y a toujours des... il y a toujours des mouvements qui se passent, mais quand on n'est pas prêts, bien, c'était exponentiel. Et à la base, on n'a pas bien nommé la transformation, donc on n'était pas dans le bon... on était dans la colonne du milieu, il aurait fallu être à droite.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Dans la transformation?

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Exact.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait, merci. Donc, en résumé, madame Le Rouzès, quant à la... et les risques reliés à la reddition de compte?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Sur cette diapositive-là, comme il y a des éléments qui sont déjà nommés, j'irais seulement sur le premier en haut, là, le statut d'organisme autre que budgétaire dans la structure gouvernementale, ça fait en sorte que la reddition de comptes, elle n'est pas faite de la même façon que pour un organisme qui vient chercher des crédits auprès du gouvernement, donc, on a tendance à laisser peut-être la bride un petit peu plus sur le dos de l'animal — excusez l'expression — puis le contenu, en le laissant à la discrétion de celui qui rend des comptes, ce n'est pas normal, là. Quand on demande d'avoir des comptes qui nous soient rendus, on va fournir un cadre, on va avoir un référentiel, on va définir exactement ce qu'on veut, comment on le veut, là.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Donc, si je comprends bien, votre propos, c'est que dans la mesure où on juge que c'est souhaitable que certaines sociétés d'État, certains organismes bénéficient d'une autonomie d'action, de gestion, encore faut-il, à ce moment-là, qu'on définisse les éléments sur lesquels on veut de la reddition de comptes, mais aussi le format de celle-ci pour obtenir les bons indicateurs, pour être en mesure de lever les bons drapeaux au bon moment

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Au bon moment, oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Puis je me permettrai de faire un... vous savez, quand on compte sur les COF pour voir que ça prend plus de monde que prévu faire notre projet, le SIGRI pour faire le total de 10 lignes pour obtenir le coût du projet, ou encore qu'on compte sur le ministère des Finances pour voir que les demandes d'augmentation de la marge de crédit sont le symptôme d'augmentation de notre projet, je... on aurait pu souhaiter que ces drapeaux soient levés et qu'on arrête l'hémorragie avant, mais il reste que ce n'est pas l'objectif de la reddition de comptes de chacun nécessairement de ces ministères, d'où l'importance

de se donner un vrai cadre de reddition de comptes sur les projets, mais aussi les programmes, hein?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parce que je vous ai entendu dire tous les quatre, à de nombreuses reprises, les projets du plan de pérennité ou de CASA pouvaient passer en dessous du radar de la LGGRI, puis maître Lépine nous a confirmé que notre encadrement législatif encadre des projets, mais pas des programmes qui contiennent de multiples projets.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Effectivement. Donc, ici, dans le CT, par exemple, on aurait pu définir exactement ce qu'on veut, comment on le veut, sur quel horizon, et cetera.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait. Diapositive suivante?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Ça, je vous dirais que c'est encore des choses, là, qu'on a beaucoup mentionnées.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Donc, on peut aller plus rapidement.

On va aller maintenant vers la matérialisation des risques, les engagements qui n'ont pas été respectés sur le plan financier, mais aussi sur le plan opérationnel. On avait des services à rendre et puis on sait que, bon, le chaos s'est peut-être un peu apaisé, mais au départ, ce n'est pas exactement la commande qu'on avait donnée.

Il y a des gens qui sont venus témoigner devant vous pour vous mentionner qu'on ne pouvait plus effectuer de rapprochement bancaire, les fameuses conciliations bancaires, qui est un élément de contrôle de base, là, dans toute organisation, puis de se retrouver à ne plus pouvoir les faire parce que le système ne produit pas l'information de la façon dont on en a besoin, ça illustre aussi ce qu'on a mentionné ce matin quand on disait, bien, les services utilisateurs n'ont pas voix au chapitre dans le développement du projet, mais c'est parce que c'est eux qui sont pris pour faire le rapprochement bancaire après, là. Ce n'est pas tout à fait normal.

Je passerais la parole peut-être...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

On n'est pas... peut-être aller sur la diapositive suivante, s'il vous plaît...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Oui, c'est ça.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... madame la greffière adjointe.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Je passerais la parole à monsieur Desaulniers.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait.

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Une histoire de chiffres encore, Monsieur le commissaire!

Donc, ici, c'est... vous vous rappelez dans les premiers tableaux qu'on vous a présentés, on vous a présenté l'évolution du déficit cumulé avec l'excédent annuel ou le déficit annuel, et on avait une partie qui était une prévision. Donc, on a repris le tableau ici avec les rapports annuels de gestion aller jusqu'en 2024, donc jusqu'à tout récemment, et ce qui était prévu de se résorber en s'en allant vers 2025, bien là, on voit que ça a pris la tendance inverse. Donc, au lieu de créer des surplus de 35 millions par année suite à l'implantation de CASA, bien, on crée des déficits, et malheureusement, plus ça va, plus le déficit est important.

Donc, la tendance actuellement n'est pas à résorber

le déficit cumulé, elle est plutôt à...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Le creuser encore?

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

... le creuser, actuellement.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Puis madame Le Rouzès, en tout début de présentation, hier, vous nous avez dressé un état des ressources dont disposait la Société au début du programme, de cette grande aventure, qu'en est-il maintenant? Si on va à la diapositive suivante.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Oui, bien, c'est ça pour les...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Oui, pardon.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

... l'évolution des frais administratifs, on avait mentionné que la Société, c'est elle qui règle tous les frais, puis après ça, on fait un partage avec le fonds. On voit ici sur le petit graphique à gauche, la portion en vert foncé qui est dans le bas, ça, ce sont les frais d'administration de la Société, ceux du fonds d'assurance sont en vert pâle. Et je vous ai tracé une petite ligne orangée, si on avait fait évoluer les frais selon l'indice des prix à la

consommation, juste comme comparaison — ça ne veut pas dire que c'est ça que ça aurait dû être, là — mais en fonction de cet indice-là, on voit qu'aujourd'hui, donc depuis 2022, mais surtout 2023, 2024, avec le lancement de SAAQclic, on a très très largement excédé cette tendance-là, et ces frais-là, bien, il faut qu'ils soient absorbés. Quand monsieur Desaulniers vous dit : « Bien, on fait un déficit », bien oui, on fait un déficit parce que juste les frais administratifs ont nettement augmenté, pas du double, mais à peu près 40 % de plus, là.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Et qu'en est-il du côté des ETC qui était l'endroit où on pouvait matérialiser les bénéfices, si on se fie au témoignage de monsieur Desaulniers tout à l'heure?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Les ETC sur la diapositive 231, vous avez... dans le graphique en haut, on a utilisé les volumes de transactions, juste pour voir, quand on fait varier le volume de transactions total, le nombre de titulaires de permis, le nombre de véhicules en circulation, juste pour se donner une idée de la variation de l'activité à l'intérieur de la Société, on a mis ça en parallèle avec la variation du nombre

d'équivalents temps complet, ça, c'est la colonne en rangée, puis là, bien, on peut constater que la colonne en rangée augmente beaucoup plus vite que les variations cumulatives qui ont pu être observées. Et dans le graphique du bas, on a isolé le personnel de la VPEN, donc les gens qui travaillent du côté de l'informatique, la partie foncée, ce sont les gens qui travaillent pour la récurrence, donc en exploitation des systèmes, et en vert, au-dessus, c'était pour la portion projet. Donc, la portion projet, on a vu que oui, il y en avait beaucoup à partir de 2017, là, on voit qu'il y en a vraiment une grande proportion, là, qui est en vert, alors qu'à partir de 2023, on a un petit peu moins de personnel en développement et presque plus du tout en 2024. La ligne pointillée orangée, c'est celle qui coïncide avec le nombre de personnes qui travaillaient à la récurrence avant le projet, puis là, bien, on se retrouve avec beaucoup plus de personnel qui travaille sur juste l'entretien des systèmes après le lancement.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Oui. Madame Hudon-Chabot a expliqué la situation de la hausse des ETC au sein de la VPTI en disant qu'ils avaient récupéré des missions qui étaient avant

exécutées dans différentes autres vice-présidences. Si on compare vos deux tableaux, qu'est-ce qu'on peut dire sur cette explication?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Donc, il est effectivement possible que la VPEN ait récupéré du personnel d'ailleurs, sauf que quand je regarde les colonnes... les bâtons orangés en haut à droite, on les a récupérés, mais on...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

On les a remplacées.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

On les ont remplacés puis on les a peut-être même multipliés, là.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait. Monsieur Desaulniers, nous avons obtenu de la SAAQ, là, qu'on remercie parce qu'on sait qu'ils ont travaillé en accéléré pour nous permettre de pouvoir en parler pendant la période d'audiences publiques de la Commission, ils nous ont transmis un état des coûts de projet et d'exploitation à ce jour. Vous avez reproduit le tableau sur la diapositive suivante, qu'on voit à l'écran, pouvez-vous nous en parler, s'il vous plaît?

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Donc, en fait, ce tableau-là, c'est un tableau que

j'avais préparé et pour lequel j'attendais les chiffres d'exploitation de la Société, qui ont effectivement offert une collaboration exemplaire, puis je tenais à les remercier, je sais qu'ils ont travaillé en accéléré pour nous fournir ces données-là, c'est des données qui étaient prévues pour répondre au vérificateur général du Québec un peu plus tard, puis qu'ils ont devancé pour nous. Donc, ces données, à ce stade-ci, qui sont encore préliminaires.

Le chiffre qu'il nous manquait, c'était les données des coûts d'exploitation. Malheureusement, dans le chiffre que j'ai, c'est un chiffre sommaire, je n'ai pas le détail de ce que ça compose, ça fait que c'est difficile pour moi de le répartir entre Alliance et SAAQ, ça fait que si vous permettez, je ne m'occuperai pas de... j'avais préparé un tableau pour faire l'analyse entre les deux, on va regarder le total seulement parce que ça pourrait induire un... Donc, au total, ce que CASA va avoir coûté en investissement, on en a pour 619,74 millions, on a les coûts de récurrence estimés jusqu'en 2027, donc pour la période CASA, 263,60 millions, ce qui nous amène à 883,34. Il y a un léger écart avec ce que la SAAQ nous a donné parce qu'eux considéraient des

coûts d'investissement de 620 millions, qui est un arrondi, mais le 619 vient aussi... vient aussi de SAAQ quelques semaines auparavant.

Donc, 883 millions de coût total d'acquisition. De ça, il y a d'autres coûts qui ont été déclarés dans le rapport qu'on a obtenu. Les frais liés à la crise de 2023 pour 41 millions, les acquisitions d'immo hors projet pour 30 millions, qui nous donnent 954 millions de coût total CASA que la SAAQ nous donne. Par contre, à ça, si on veut avoir... si on veut comparer des pommes avec des pommes — toujours le même principe, il y a deux retraits de portées qui ont été effectués, donc L2.5 pour 25 millions, L3 pour 65 millions. Si on ajoute ça sur les coûts réels engagés, qu'on se comprenne bien, là, CASA a coûté 954 millions, i y a une évaluation de 90 millions qui étaient les coûts d'origine qui n'ont pas été livrés, on aurait une valeur de projet de 1 044 000.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Un milliard?

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Un milliard 44 millions, oui, on en a trois zéros de plus.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Est-ce que je peux vous poser une question à ce

stade-ci?

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Les coûts de retrait de portée écartés, là, à ce stade-ci...

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... facturation jumelée, indemnisation et réadaptation, si vous connaissez la réponse, là, est-ce que ce sont des coûts tels qu'estimés au moment de la transaction, parce que je pense que c'est le dernier moment où on l'a estimé, ou c'était un coût actualisé en date d'aujourd'hui?

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Ce ne sont pas des coûts actualisés en date d'aujourd'hui. Je vais répondre plus long que ça un petit peu à votre question, si vous permettez, parce que...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Bien oui.

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

... ce qu'il y a là, ce sont les budgets qui ont été estimés au moment de la transaction, le 65 millions

pour L3, au moment de la transaction, on a augmenté le budget de L3 à 65 millions. En 2022, il y a eu... au moment de la stratégie contractuelle, il y a eu des estimations qui ont été faites, et à cette époque-là, on a dit que si on continue avec le même fournisseur, on peut espérer réaliser L3, à 65 millions, si on retourne au marché, on pense que ça pourrait aller jusqu'à 148 millions. Je n'ai pas d'actualisation pour passer ça, je n'en sais pas plus que ça pour l'instant, mais je sais que ce chiffre-là existe dans ce rapport-là, donc ça donne une idée de la fourchette de prix qui pourrait varier.
Puis sur L2.5, ça, je n'ai aucune... aucune piste ailleurs dans un autre document qui me donnerait une actualisation de...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Du coût. Est-ce que vous avez d'autres commentaires à porter à l'attention du commissaire au sujet de ce tableau?

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Sur ce tableau-là, il y a un autre élément qui est dans le coût d'investissement. Dans la répartition qu'on a obtenue, il y a un 19 millions qui sont des ressources qui étaient fournies par la SAAQ, mais qui ont été rendues par des externes de la SAAQ qui ne

sont pas de l'Alliance. Donc, quand on parlait de contrats satellites qui gravitent dans le projet, il y en a pour une valeur de 19 millions, la SAAQ, pour recruter... monsieur Malenfant nous l'a dit, il doit recruter aussi des autonomes indépendants parce qu'il n'y a pas le bassin de main-d'oeuvre pour aller recruter, il y en avait pour 19 millions à l'intérieur du 619 millions.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait.

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Et je n'ai pas la donnée pour le 263 millions, il doit y en avoir aussi, à l'intérieur, des coûts d'exploitation. Sinon, ce qui serait très logique et très normal de faire, c'est de prendre nos employés puis de les faire travailler dans la nouvelle solution, puis d'avoir des externes qui vont pallier les besoins temporaires, j'imagine que c'est ce qu'on fait, là, mais...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Je...

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Je n'en sais pas plus.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

C'est ce que monsieur... mon souvenir, c'est ce que

monsieur Frenette a expliqué dans son témoignage en juin dernier qu'ils avaient fait.

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Ce qui serait normal.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Oui. Donc, madame Le Rouzès, le mot de la fin sur la reddition de comptes et la... s'il vous plaît.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

O.K., c'est parce que j'aurais...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Ah, allez-y, pardon!

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Non, mais c'est parce qu'il y avait l'évolution de la dette que j'aurais aimé beaucoup montrer.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

C'est qu'elle n'était plus là dans l'ordre du diaporama.

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

La diapo est masquée.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Oui.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Probablement, bon.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Ça fait que...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Mais c'est...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Est-ce qu'on... moi, je vous propose qu'on y revienne peut-être dans les perspectives d'avenir après la pause.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Je vous laisserais le mot de la fin sur la reddition de comptes.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Parfait. Ce n'est pas une citation de la semaine passée, là, ça date de 2005, mais il y a certains comptables qui, je pense, sont d'une grande sagesse. Et concernant les investissements en technologies de l'information, on dit :

> « *Une organisation ne peut gérer ce qu'elle ne peut mesurer et elle ne peut réagir à des mesures dont elle n'assure pas le suivi.* »

Je pense qu'on a eu une belle démonstration.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Monsieur le commissaire, je vous propose qu'on prenne la pause de l'après-midi et on va revenir en

regardant vers l'avenir. Je pense que ça sera un beau... une belle fin de semaine à ce moment-là.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Excellent.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Merci.

**LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

Veuillez vous lever.

**(15 h 01 - SUSPENSION DE L'AUDIENCE)**

**(15 h 23 - REPRISE DE L'AUDIENCE)**

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Donc, bonjour, Monsieur le commissaire.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Bonjour.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Comme on vous a mentionné, on voudrait maintenant regarder vers l'avenir.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Et avant d'y aller d'une conclusion et de recommandations, on pense qu'il est quand même sage de regarder ce qui en est des perspectives

d'évolution possible de la solution et des perspectives de performance financière ou de santé financière de la Société. Donc, d'abord, à la diapositive suivante, s'il vous plaît, en ce qui concerne la perspective d'évolution de CASA, monsieur Gagnon.

**M. GILLES GAGNON :**

Oui. Bon. Bien, aujourd'hui, on peut dire que la SAAQ, qui a investi un capital humain important dans la solution, elle a une solution qui fonctionne, elle a une solution qui est au goût du jour, qui est relativement moderne, mais là, on peut se questionner sur son avenir, dans le fond. Là, on a une voiture, O.K., on ne sait pas si on a une voiture qui va coûter cher à entretenir, qui va être fiable, ça fait qu'est-ce qui peut se passer? Donc, le questionnement commence par « qu'est-ce qu'on va faire avec les choses qui ne sont pas faites? » Parce qu'il y a des choses qui ne seront pas faites. En ce moment, il y a une entente avec l'Alliance qui fait qu'ils vont compléter certains travaux, là, il y a un suivi de ce qui s'appelle « le reste à faire », mais qu'est-ce que ça inclut? Nous, on ne le sait pas exactement, mais on sait qu'il y a des choses à faire. On sait qu'il n'y a pas de livraison qui concerne

l'indemnisation. Qu'est-ce qu'on va faire avec ça? Est-ce qu'on va en faire une? Parce que là, on a entrepris une transformation, on a créé le dossier client unique qui a des données justement médicales puis tout ce qu'il faudrait pour soutenir ça, mais on n'a toujours pas implémenté la partie assurance. On se retrouve avec une solution qui est très complexe, une solution qui est spécifique parce qu'elle est personnalisée. Alors, c'est quoi l'impact d'un changement, par exemple, quand la version du PGI va changer? S'il arrive un changement de même nature que le changement qu'il y a eu quand SAP a changé de plateforme complètement, de génération, si on veut, qu'est-ce qui va se passer? Là, on sait que le focus de SAP aujourd'hui, c'est de basculer ses clients en mode abonnement, de les diriger le plus possible vers l'infonuagique. Or, l'infonuagique, ça a des règles particulières pour les personnalisations. Est-ce que les personnalisations d'aujourd'hui peuvent passer? Il existe deux types d'infonuagiques. Il y a l'infonuagique privée, dans laquelle on fait un peu ce qu'on veut, puis il y a l'infonuagique publique dans laquelle on est assujettis à toutes les règles de SAP, par exemple, puis s'ils décident qu'ils changent de version — parce qu'ils changent de

version à tous les six mois — bien nous, on a un mois pour tester, puis si ce n'est pas correct, bien, on suit. Donc, qu'est-ce qui va arriver quand la pression va s'intensifier puis qu'on va avoir de plus en plus de services en infonuagique? Parce qu'aujourd'hui, la SAAQ en consomme déjà passablement, là, chez SAP.

Ça fait qu'aujourd'hui, on a une dépendance complète à SAP dans l'évolution des CDP. Donc, ce que je vous expliquais tantôt qui a extensionné le modèle de données, il y a seulement SAP qui peut faire ça. Chaque année, on paie comme une location. On paie à chaque année à peu près l'équivalent d'un 11 % de la valeur de ça en entretien régulier. Arrivent des besoins de petits ajustements parce qu'il y a un changement de version, c'est pris en charge entièrement par SAP. Arrivent des petits ajustements en fonction de l'évolution des besoins, probablement qu'il va y avoir des négociations, mais ça va souvent être inclus. Arrive un plus gros besoin, il va falloir ajuster. C'est déjà arrivé. On nous a expliqué qu'il y a eu un cas où il a fallu ajouter un 800 000 $ pour faire un ajustement, quelque chose qui était déjà là. Ça va arriver. Le Code de la sécurité routière va un jour changer d'une façon qu'il va

avoir besoin d'ajuster le modèle. Peut-être dans cinq ans, peut-être dans 10 ans, mais là, on a investi une somme très importante, on veut garder ça longtemps. La dépendance existe aujourd'hui encore avec l'Alliance qui a fait une personnalisation, mais c'est dans une moindre mesure parce qu'ils l'ont fait avec des outils plus sous contrôle, on va dire, de la SAAQ, pour lesquels les ressources humaines sont en montée de compétence. Ça fait que là, de plus en plus, ces gens-là sont autonomes. Je ne sais pas c'était quoi leur niveau aujourd'hui, mais on peut penser que ça s'améliore de jour en jour, puis ils n'ont peut-être pas besoin tant que ça de LGS, mais la coupure n'est pas encore faite. Il y a des éléments importants dans les personnalisations à surveiller, tout ce qui est les améliorations puis les interfaces. On vous a expliqué qu'il y a des échanges avec des partenaires, il y a des interactions avec des systèmes de la SAAQ, ça, c'est toutes des interfaces, ça fait que quand on va changer de version, ça va être à surveiller, ces choses-là.

Finalement, la solution proposée par l'Alliance, il y a des gros morceaux qui reposent sur des serveurs spécialisés. Ce qui fait qu'il y a un couplage serré

entre l'application et cette plateforme-là. On ne peut pas changer de sorte de serveur demain matin. Ce n'est pas des serveurs qui sont les plus économiques, donc ça... ça amène une dimension au coût qu'il faut surveiller. Donc, le questionnement, comme je vous disais tantôt, c'est vraiment : « On a une voiture, là elle va bien; c'est quoi les perspectives pour l'avenir? »

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Sur la question des serveurs, est-ce qu'on peut faire le parallèle entre un médicament breveté versus le médicament générique? On a acheté le médicament breveté, donc le serveur breveté, donc on ne connaît pas tout à fait la recette et on ne peut pas aller s'acheter un serveur générique demain matin pour le remplacer, par exemple?

**M. GILLES GAGNON :**

Exactement. Ça veut dire que dorénavant, tous les remplacements de serveurs de ce type-là, ça va se traduire soit par un appel d'offres où on invite des fournisseurs de... des revendeurs, dans le fond, ou bien un gré à gré, mais c'est ça. Comme à chaque fois qu'on va vouloir renouveler le contrat de support, par exemple, bien, on n'a pas le choix, ça sera un gré à gré parce qu'il y a juste un manufacturier qui

peut le faire.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Puis pour reprendre votre propos sur la dépendance complète à SAP : si on... vous parlez du Code de la sécurité routière, donc vous parlez de la L2, puis si... donc, si on fait la comparaison entre la L1 qui intègre peut-être des normes comptables généralement reconnues, par exemple, là, pour faire... toute la question du système comptable, bien, tous les clients de SAP risquent d'être soumis à peu près aux mêmes normes. Donc, SAP a intérêt à mettre à jour, à ses propres frais, son PGI en regard de ces normes reconnues là — puis monsieur Dumas en a parlé — il faut prendre quelque chose de global, tandis que pour mettre à jour le PGI en regard du Code de la sécurité routière qui exige juste au Québec, bien, c'est sûr que SAP va dire : « Bien, ça, vous allez payer pour ça parce que je ne pourrai pas le revendre à personne d'autre. »

**M. GILLES GAGNON :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Donc, peut-être qu'il va même réussir à en revendre des petits bouts, mais son évaluation des coûts ne sera pas fondée sur le fait qu'il va pouvoir en

récupérer des petits bouts à autres parce que c'est trop particulier.

**M. GILLES GAGNON :**

Puis j'ajouterais que ça veut aussi dire que la SAAQ est assujettie aux... aux disponibilités, à la bonne volonté de ce fournisseur-là de faire les changements dans le temps qu'on a. Quand il y a un changement de loi, ce n'est pas SAP qui décide quand est-ce que ça se met en application. Alors, parfois, ça peut causer des soucis. Par exemple, ils ont développé un CDP pour IRP, puis vers la toute fin, ça posait encore des contraintes, l'arrimage à cette partie-là, là. Là, je voudrais ajouter quelque chose aussi parce que je ne veux pas que ça ait l'air d'être des démons, là, dans ce sens que la SAAQ choisissait de faire affaire avec SAP en faisant ça, puis ce n'est pas nécessairement mauvais, dans ce sens qu'il y a des choses à faire, ils savent qu'ils peuvent compter sur un tiers pour faire les changements, peut-être parce qu'ils se disent : « On n'aura pas les ressources suffisantes chez nous pour le faire ». Ce qui m'embête le plus dans ça, c'est est-ce que le CA était conscient que c'était... c'était implicite, est-ce qu'il était conscient que ça arriverait, là, qu'il y aurait ça, parce que ce n'est pas

nécessairement un mauvais choix, là.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Non. Puis ce que vous dites aussi, ça met en lumière le choix d'architecture, d'avoir été faire les modifications dans le coeur du PGI pour introduire les règles relatives au Code de la sécurité routière, plutôt que d'avoir pris une architecture où on allait coller des petites applications qu'on développait maison ou qu'on allait chercher ailleurs, bien, l'évolution des personnalisations liées au Code de la Sécurité routière, par exemple, aurait été beaucoup plus simple dans une autre architecture.

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Tout à fait.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Puis là, il se trouve qu'on est dans un projet où il n'y a personne qui a révisé l'architecture pour soulever ces éléments-là parce qu'on n'avait pas...

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... de deuxième ligne de contrôle.

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Peut-être une précision. Selon ce que je comprends, parce que je n'ai pas eu accès aux détails fins fins

de tous les changements qui ont été faits, ce n'est pas dit qu'il y a des modifications au coeur du produit. On peut tout à fait avoir fait un paquet de changements qui gravite autour, sauf que les changements peuvent s'être, on va dire, accrochés dans le produit de façon à ce que s'il y a un changement de version, ça peut les affecter ou pas. Monsieur Simard nous a dit lors de son témoignage qu'il a essayé d'utiliser des API quand ils ont révisé leur façon de faire, la seule différence étant que... c'est comme s'ils avaient pris le même modèle qu'on a discuté tantôt, mais au lieu d'utiliser un outil de développement externe, ils ont pris le PGI, ce qui suggère qu'il serait possible de remplacer morceau par morceau par des choses externes. O.K. Ce n'est pas... Là, je n'ai pas l'architecture détaillée, je ne peux pas vous dire, mais ça peut être une possibilité.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Donc, la dépendance n'est peut-être pas définitive, elle pourrait... il pourrait y avoir un plan par lequel on s'en libère tranquillement pas vite, sans jeter le bébé avec l'eau du bain?

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Exactement.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Si je résume.

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

C'est ça, on aura payé cher de logiciels, mais on va pouvoir évoluer. Mais ça, je vous parle sous réserve, là.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait.

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Donc, vous avez d'autres questions, Monsieur le commissaire, sur les perspectives d'avenir de la solution?

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Non.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Maintenant, les perspectives d'avenir de la santé financière de la SAAQ, monsieur Desaulniers et madame Le Rouzès.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Donc, on a abondamment parlé du fait qu'on voulait renflouer le déficit cumulé par le projet, ce qu'on voit avec la ligne bleue, c'est que si on part d'un déficit qui est autour de 200 millions, on devait

arriver autour de zéro avant 2028. Si on regarde la ligne orangée, bien, c'est plutôt la tendance inverse qui se dessine, et avec les déficits anticipés — là, il y a déjà des projections qui nous ont été accessibles — les déficits anticipés pour les prochains exercices, ça fait en sorte que, bien, on voit que ça se creuse énormément. Et sur la diapositive suivante, quand on creuse comme ça un déficit cumulé, c'est sûr que ça prend de l'argent quelque part, là. La SAAQ a une dette qui est la ligne marron au centre, cette dette-là, elle a... pour avoir le droit d'aller chercher des emprunts, elle doit faire autoriser un montant maximal d'emprunt par le Conseil du trésor. Ce montant maximal là, c'est la ligne bleue, puis on voit qu'en 2023, le réel a dépassé la marge d'autorisation, ça fait qu'on est venu rehausser cette marge-là.

De quelle façon l'emprunt va pouvoir être remboursé? Avec la ligne verte, vous êtes en mesure d'apprécier la quantité de... bien, en fait, le flux de trésorerie qui est généré par l'exploitation de la Société, ce n'est pas beaucoup, c'est même presque nul, ou même en bas, là, en 2023, donc, on... sur un avenir prévisible, on ne génère pas suffisamment d'argent pour rembourser la dette.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Et on va continuer à faire des déficits.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Donc, ça prend un petit coup de bord.

Donc, en conclusion...

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Mais ils n'ont pas grand choix, là, c'est-à-dire que la SAAQ mandataire, ce qu'elle fait, c'est qu'elle perçoit des sommes.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Puis il ne lui reste pas grand-chose parce que le montant...

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Il ne lui reste pas grand-chose du tout, elle est envoyée...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Oui, le montant des frais administratifs, c'est quelque chose qui a été gelé longtemps, qui est maintenant indexé, mais c'est quand même minime. Mais on s'est engagés, dans le CT, à ne pas augmenter la charge aux usagers.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Je ne suis pas comptable, mais on s'en va dans le

mur, là!

**M. GILLES GAGNON :**

Je vous dirais juste, rappelez-vous les deux tartes au début, là, la verte puis...

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Oui.

**M. GILLES GAGNON :**

C'est ça, il n'y a pas 50 solutions, là, ça va devoir...

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Il n'y a pas 50 solutions, là.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Précisons toutefois que votre photo, vous la prenez à partir des rapports annuels de gestion., et donc, ça ne tient pas compte de décisions qui auraient pu être prises par la Société dans les derniers mois qui ne sont pas encore reflétées...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Non.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... dans les rapports annuels de gestion et dans les états financiers, juste pour être juste.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Tout à fait.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Puis parce que je... madame Savoie est venue témoigner...

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Transférer certaines activités qui relèveraient de la sécurité routière...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

C'est ça.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

... et aller aux... les financer par le fonds.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

C'est ça, oui.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Mais ça ne donne pas d'argent neuf, par exemple?

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Ça ne donne pas d'argent neuf, puis il ne faudrait pas mettre en péril la capitalisation de notre compagnie d'assurance.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Non plus.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Mais bref, on laissera les...

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Oui oui, tout à fait.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

On va laisser les instances juger du plan gouvernemental et le conseil d'administration juger du plan de retour à l'équilibre, mais reste qu'à la lumière des rapports annuels de gestion qui sont à notre disposition, c'est le portrait qu'on peut en dresser aujourd'hui.

Donc, en conclusion... mais je pense qu'on l'a pas mal tout dit, mais on peut le réitérer, donc en conclusion, sur le plan financier, je pense monsieur Desaulniers ou madame Le Rouzès, allez-y.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Oui. Bon, bien, on se souvient des engagements qui ont été pris, amélioration du service, aucune augmentation des frais aux usagers, renflouement du déficit et aucun crédit du gouvernement.

À la fin, bon, j'écris : « Aucun engagement n'est respecté, même si le gouvernement n'a pas octroyé de crédit », mais on verra la suite des choses, là, d'où viendra l'argent pour renflouer le déficit et rembourser la dette, ce sera à suivre.

Les causes, on a parlé de portes ouvertes à des risques multiples et une gestion de ces risques-là qui a été somme toute déficiente.

Les conséquences, une confiance à rebâtir avec le

public parce que je pense que cette... la réputation de la Société a été un peu écorchée par cette opération-là.

On a un gros déficit et on a un gros emprunt qu'il va falloir rembourser.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait. Alors, si on se tourne du côté des recommandations par nos enquêteurs spécialisés en finances?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Oui. Nos recommandations sont sur deux axes, le premier, les outils qui existent déjà, donc on n'était pas en train de penser à plein de nouvelles choses, on pense qu'il existe suffisamment de leviers dans les lois, les règlements et d'autres bonnes pratiques. Donc, en premier lieu, application des lois, on pense à la LGGRI qui prévoit depuis 2018 la possibilité d'exercer une vigie sur les grands projets, puis ça, c'est une nouvelle clause, là, on ne s'était pas soustraits à ça, on aurait pu l'appliquer. La LCOP, elle aussi, on peut l'appliquer pour avoir une gestion du contrat qui soit un petit peu meilleure. Les mécanismes de contrôle interne que j'ai exposés tout à l'heure, bien, ça permettrait aussi de bien encadrer les choses, d'avoir une

reddition de comptes qu'on définit et qu'on se tienne à cette reddition de comptes là tout au long du projet.

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Je voudrais juste vous dire là-dessus, Monsieur le commissaire, définir et s'y tenir, je pense que vous avez une partie de la réponse à la question que le ministre Dubé vous a laissée à la fin de son témoignage, c'est quoi les coûts, qu'est-ce qu'on devrait considérer, peu importe le choix qu'on fait, le définir et s'y tenir par la suite.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Dans les apports du VGQ, il pourrait y avoir une possibilité, donc soit pour les auditeurs internes, d'avoir une oreille attentive de la part du VGQ ou encore la possibilité qu'à l'intérieur des audits annuels, on ait quelque chose, un petit... un petit ajout, là, que ce soit un questionnaire auquel on répond, et cetera, sans dire qu'on fait automatiquement un audit de performance, là, mais peut-être juste certains petits outils de suivi.
On parle aussi du soutien d'autres organismes. On sait que la SAAQ et toutes les autres sociétés d'État ne sont pas nécessairement en compétition les unes avec les autres, elles ont des expertises. Quand on

ne l'a pas à l'interne, bien, il n'y a rien qui nous empêche d'aller la chercher ailleurs, puis je pense que ça pourrait être une façon intéressante aussi de faire des partages puis d'augmenter, pour l'ensemble de la gouvernance ou du gouvernement, l'expertise en matière de gestion contractuelle et gestion de projets en technologie de l'information.

Du côté de l'audit externe, quand on donne un mandat spécial, bien, peut-être qu'on peut aussi mieux fixer les balises, peut-être aussi donner plus de mandats spéciaux pour faire... pour nous donner l'heure juste sur certaines parties des contrats ou des projets.

Je vais laisser monsieur Desaulniers nous parler des réflexes.

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

En fait, dans la deuxième section, les réflexes à développer, on a exposé qu'il y a plusieurs particularités et nouveautés dans le projet qui étaient peut-être mal maîtrisées. Puis il y en a une qu'on n'a pas abordée, c'est le fait de considérer un partenariat où on incluait les efforts de l'organisme avec le contrat du fournisseur, qui peuvent avoir créé certains flous ou... l'exemple qui peut me venir rapidement à l'esprit, c'est quand on ajoute des efforts SAAQ, est-ce que ça devait donner lieu à un

avenant ou pas? Ça n'a pas été défini. Est-ce que... est-ce que ça devait... il y a plusieurs trucs là-dedans, là, qui... des fois, on dirait que ce n'est pas considéré comme ça aurait dû, on n'a pas mesuré les impacts sur le partage de risques. Juste déjà dans cet esprit-là, il y a des éléments là-dedans qu'on... qui est une nouveauté en soi, là, qu'on vient rentrer dans le contrat.

On a parlé du partage de risques, on a parlé du dialogue compétitif, on en a parlé du coût total d'acquisition, qui sont toutes des nouveautés dont les notions n'étaient peut-être pas maîtrisées et les définitions n'étaient peut-être pas faites, claires et... adoptées par tout le monde.

Le pas de recul, l'esprit critique, c'est de se donner la chance — je pense qu'il y en a d'autres qui vous ont recommandé ça aussi, là — mais la chance de prendre un temps d'arrêt puis de se questionner sur : « Est-ce que je suis en présence de nouveaux risques ou d'indicateurs d'une situation qui est en train de se matérialiser? » Je pense qu'il... entre autres, là, l'exemple qui me vient tout de suite en tête, c'est le prix, là, le taux unitaire, la quantité qui a fluctué, que le comité de sélection a mentionné au RORC, puis le RORC ne prend pas le recul, on aurait

peut-être dû... aussi le prix — en tout cas, on n'a pas vu de documentation, puis dans son témoignage, il n'en a pas fait état — mais de prendre le moment de recul à ce moment-là pour se demander devant quelle situation on est, puis peut-être de faire une analyse un peu plus loin, un peu plus macro.

Réagir aux signaux d'alarme, ce qu'on a vu aussi, c'est que la Société s'était dotée de plusieurs mécanismes qui étaient excellents. La DVIEP a tenté de signaler, EY a fait des signalements aussi dans ses rapports, dans ce qu'il avait à vérifier, il y a plusieurs signaux qui sont venus d'un peu partout qui ont été ignorés, pour toutes sortes de raisons, ça sera à évaluer par eux ensuite, là, mais... de réagir quand un signal... quand le drapeau se lève, qu'il n'y ait pas quelqu'un qui passe en arrière pour le rabaisser tout de suite, là, qu'on prenne le temps d'investiguer, c'est lié avec le pas de recul qu'on doit prendre puis de garder un esprit critique.

C'est ça, dans les... le restant, c'est à Marie-Sylvie.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait. Réagir aux signaux d'alarme ou l'autre diapositive?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

L'autre diapositive.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Donc, j'ai rassemblé — puis je ne sais pas si vous vouliez faire une introduction?

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Sur les... non, ça va, allez-y.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Non, ça va. Donc, j'ai recensé dans la littérature de la documentation sur comment les conseils d'administration devaient réagir en présence de projets de technologie de l'information, et curieusement, en lisant ça, je me suis rendu compte qu'il y avait peut-être quelqu'un qui avait eu une boule de cristal parce qu'il y a plusieurs des situations qu'on a vues dans le projet de la SAAQ qui viennent... qui sont liées à ce que j'ai pu lire, puis là, j'ai recensé les principaux éléments. Donc, la dérive des objectifs, quand il y a des changements qui sont apportés au livrable, c'est un élément qui devrait beaucoup intéresser les membres du conseil d'administration, on devrait avoir un processus de résolution des conflits. On en a vécu un

conflit ici, ça a donné la transaction au bout de la ligne, mais on aurait dû avoir un mécanisme comme celui-là déjà en place, donc ça n'aurait pas été une surprise pour la négociation.

Un état de la progression du projet par rapport au plan, la comparaison des coûts engagés et des avantages obtenus réellement. Ça, on n'est pas rendu là encore, puis au fur et à mesure que les bénéfices se matérialisent, on aurait dû pouvoir les mesurer.

Avoir des critères pour la prise de décision, quand est-ce que c'est vert, quand est-ce que c'est jaune ou rouge, et à quel moment, quelles étapes dans le projet on va reprendre une décision, donc, justement, le pas de recul dont monsieur Desaulniers nous parlait, bien, il faut qu'il y ait déjà des endroits dans la planification où on dit : « Eille, ici, là, on va arrêter, on va faire un état des lieux puis on va décider de quelle façon on continue ».

Des stratégies d'urgence et de redressement pour atténuer le risque que le service à la clientèle soit perturbé en cas d'échec. Bon, ici, je pense qu'on a plutôt réagi que... qu'été en proaction.

Et les leçons apprises, c'est aussi un élément.

Je pense qu'Éric veut ajouter quelque chose.

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Là-dessus... là-dessus, sur les leçons apprises, moi, je trouve ça... on a tendance à faire de gros projets puis d'en faire des projets pilotes, puis à mettre plusieurs variables en même temps dedans, plusieurs nouveautés, puis là, on va regarder ce que ça va donner. On pourrait tester sur plus petits, je pense que l'expérience commence à nous apprendre ça, là, ça fait quelques gros projets qui... où il y avait des nouveautés, où il y avait des risques supplémentaires qui ont été mis dedans, puis quand qu'on combine les deux... quand on a combiné les deux ensemble, bien, ça ne donne pas toujours de bons résultats. Je pense que dans les leçons apprises qu'on devrait transmettre, d'une fois à l'autre, c'est ça, c'est peut-être de réduire la taille des projets dans lesquels on veut tester de nouveaux trucs.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Peut-être juste souligner que madame Le Rouzès, là, l'article sur lequel s'appuient, là, les éléments sur votre diapositive, c'est quand même intéressant de noter que ça a été publié en 2007, donc ça existait au moment du projet et ça a été publié par l'ICCA, qui est l'Institut canadien de comptables agréés, c'est bien ça?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Et au moment où on réalisait le projet, c'était un document qui était en ligne, accessible au grand public.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait. Puis peut-être pour rebondir sur ce que monsieur Desaulniers aussi vient de dire, il faut se demander est-ce qu'il y a des choses dans nos règles qui provoquent le fait que les organisations veulent se lancer dans des grands projets, est-ce que c'est des questions de restriction de coûts, hein, parce qu'on sait que ça coûte plus cher faire plusieurs petits projets qu'un seul gros, est-ce que c'est des questions de délai et d'obtention d'autorisations, et cetera, je pense que c'est toutes des questions qui mériteront d'être posées pour trouver la solution à... et pour mettre fin à ce cercle vicieux.

Maintenant... donc, ça va, merci beaucoup pour votre éclairage et vos recommandations.

Monsieur Gagnon, les points à retenir côté TI, votre conclusion et vos recommandations?

**M. GILLES GAGNON :**

Bien, il y a un parallèle à tracer avec les gens des finances. En TI aussi, on a eu des signes, il y a des indicateurs. En fait, les indicateurs des finances sont souvent un indicateur qu'il y a quelque chose qui ne marche pas dans la portée.

Dans le fond, il y a beaucoup de points dans le temps, d'événements où il aurait pu y avoir inflexion. On a maintenu une trajectoire puis on avait beaucoup d'indices qui suggéraient que peut-être on devait réévaluer, peut-être on devait ajuster. J'en ai listé un paquet ici.

Ça commençait avec l'orientation d'un PGI mur à mur pour tous les besoins, donc, on a dit tantôt, ce n'est peut-être pas la solution la plus judicieuse, on va dire, pour tous les cas de figure, on a maintenu ça malgré des questionnements dès la préqualification... l'appel d'offres pour la préqualification de l'éditeur par un questionnement d'un fournisseur qui disait : « Mais accepteriez-vous quelque chose qui vient d'un autre... de plus d'un fournisseur, puis que nous, on fait l'intégration? », ça a continué avec une sous-estimation de la qualité... de la complexité, autant du côté SAAQ que du côté de l'Alliance, ça fait qu'on a vraiment

manqué, je pense, de ce côté-là. Là, on se retrouvait avec un long processus d'acquisition qui limitait les possibilités de réajustement, si on veut, il n'y avait pas de découpage qui aurait permis d'avoir des points jalons où on s'arrête, on réévalue. Ça fait qu'on a enchaîné, malgré qu'on avait des indices dès la première proposition, dès l'étape C, ça va coûter plus cher que prévu, mais on continue parce que là, on s'est engagés, ça fait un an et demi, finalement, ça va faire deux ans, c'est difficile de dire : « On renonce », là. L'appel d'offres, tel qu'il était conçu, ne permettait pas ça.

Ensuite, ça s'est continué avec un suivi inadéquat en réalisation. Dès la livraison 0, on savait des choses. On a lancé en parallèle la livraison 0 avec des choses qui étaient de la conception, on va dire, de la livraison 1 et de la livraison 2 pour aller vite. On n'a vu rapidement qu'on n'avançait pas vite, mais on a continué, on cherchait c'était quoi qui manquait à la recette pour que ça fonctionne, pour que ça aille vite. Dès la livraison 1, on voit un glissement, donc dans l'ensemble, c'est qu'on a eu autant des indices financiers qu'autres qu'il y avait quelque chose à faire, mais on ne l'a pas fait, on a persisté dans notre trajectoire.

Ce qui m'amène à la diapo qui suit. Aujourd'hui, on a une situation qui fonctionne, c'est une grosse solution, puis je voulais qu'on comprenne un peu l'ampleur de la chose, donc là, je voulais souligner le travail de beaucoup, beaucoup de monde pour livrer quelque chose d'énorme.

Le « quelque chose » d'énorme, nous, à la Commission, on le perçoit par la montagne de documents qu'on a reçus. Donc, je voulais faire un parallèle avec Wikipédia, que pas mal tout le monde connaît.

Wikipédia en anglais, ça pèse, comme c'est écrit là, sept millions d'articles, cinq milliards de mots, 64 000 pages. S'il fallait qu'on les imprime, avec du papier fin qu'on retrouve dans des livres, ça ferait la bibliothèque que vous voyez à droite. Si, plutôt, on les empilait — là, c'est mon propre calcul — puis qu'on prenait du papier qu'on se procure du commerce, là, avec des rames 500 feuilles qui pèsent à peu près cinq centimètres, bien, ça serait six kilomètres de pages empilées. Si, plutôt que de faire ça, on les mettait bout à bout, ça ferait 18 000 kilomètres.

La terre a 40 000 kilomètres, c'est la moitié du tour de la Terre, pratiquement. Et ça, c'est Wikipédia qui pèse 24 gigs de texte puis 150 gigs au total, parce que vous comprenez qu'il y a des images, il y a des

vidéos, il y a toutes sortes de choses.

Ce que la Commission a reçu, c'est quatre millions de courriels, plusieurs centaines de milliers de pièces qui font plus de 1 000 gigs au total, donc qui se comparent avantageusement avec les 150 gigs de Wikipédia, c'est gros. Puis il y a eu du monde qui a travaillé fort pour produire ça, il y a eu du monde qui a travaillé fort pour que quand la Commission a besoin d'aller chercher les documents, ils sont allés les chercher, ça fait que ce n'est pas juste la réalisation du projet, puis il a fallu que des gens à la Commission les traitent.

Quand on a Wikipédia, c'est le fun, on cherche un mot, on met le mot, puis on le trouve. Quand on cherche à la Commission, on ne sait pas ce qu'on cherche, on n'est pas pour lire Wikipédia au complet, mais on a fait ce qu'on a pu pour la... scruter ce qu'on avait sous les yeux.

Ça fait que je voulais que ça soit compris que c'était titanesque, autant pour la Commission, autant pour la SAAQ, et comme je vous disais, aujourd'hui, ça continue encore à la SAAQ, il y a des gens, là, qui se donnent pour nous livrer rapidement des documents.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Vous vouliez aussi nous parler d'une consultation de décideurs en TI qui a eu lieu par l'équipe d'enquête de la Commission...

**M. GILLES GAGNON :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... et nous rapporter certains de leurs propos?

**M. GILLES GAGNON :**

Effectivement. La Commission a rencontré l'équivalent, là, de VPTI ou CIO, ça fait qu'on voulait souligner ça, on veut les remercier parce qu'ils nous ont donné du temps, on les a rencontrés plus d'une fois pour certains, ça fait qu'ils nous ont partagé des opinions, des constats, même des recommandations. C'est sûr que c'est vu de l'externe, mais c'est des gens pour qui, dans la plupart des cas, on a connu ça des gros projets, certains ont implémenté des PGI, certains ont même implémenté SAP, donc, on voulait souligner ça, les remercier, puis on voulait aussi présenter un résumé de tout ça, qui est à la diapo qui suit.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait.

**M. GILLES GAGNON :**

Donc, peut-être que c'est inutile de tout, tout, tout lire, mais vous retiendrez qu'ils recommandent un PGI vanille, qu'ils proposent de découper les projets, de commencer petit... toutes sortes de choses qu'on a entendues maintes et maintes fois.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Effectivement, il y a une récurrence là-dedans depuis le début des... depuis le début des travaux, là.

**M. GILLES GAGNON :**

C'est ça, ça fait que vous voyez cette convergence-là, c'est soit que tout le monde est d'accord ou en tout cas... il y a quelque chose, ça fait qu'on l'a reproduit ici.

Il y a des mots-clés là-dedans, vous allez voir, là, « transparence », « imputabilité », « planifier ». Planifier et on se lance à l'eau après avoir évalué la situation, est-ce qu'il y a des requins, est-ce que ci, est-ce que ça? Puis idéalement, en sachant nager. Donc, il faut se préparer. Eux, ils ont mis beaucoup d'accent là-dessus, là, quand on fait des grands projets comme ça, on se prépare, avant de courir, on marche, des choses de ce genre-là.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

J'ai une question pour vous, ça fait longtemps que ça

me brûle. Moi, au début des auditions, j'entendais les membres du... du conseil d'administration et d'autres personnes qui ont témoigné, et on leur disait que les systèmes patrimoniaux, on ne serait plus supportés, ça ressemblait un peu, pour les plus vieux d'entre nous, au... en 1999, là, puis le bogue de l'an 2000, là, comme demain matin, tout arrêterait, puis on faisait même de l'enflure verbale, moi, j'ai entendu des 50 ans, le système, alors que v'là 50 ans, là, pas sûr que... je peux vous dire, moi, j'étais enfant v'là 50 ans, là, puis en informatique, là, il y en avait zéro, là, on s'entend, là? Donc, on a même entendu ça. Puis ce que je comprends, c'est qu'effectivement, qu'il y a... le projet, la livraison 2 est arrivée plus tard, il y a eu des reports et la... pour reprendre quelqu'un, la terre n'a pas arrêté de tourner, puis la livraison 3 n'est toujours pas là, puis je comprends qu'il y ait encore des systèmes à la SAAQ.

J'ai... en tout cas, j'arrive à la conclusion que c'est probablement de l'enflure pour... justement pour aller vite, puis de vendre mon projet, est-ce que j'ai tort?

**M. GILLES GAGNON :**

Je pense que vous avez pas mal raison, là. On a fixé,

selon moi, une date arbitraire. Quand il y avait le plan de pérennité...

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Oui.

**M. GILLES GAGNON :**

... bien, les systèmes, comme vous dites, ils ont 40 ans plutôt que 50 ans, puis il y a 10 ans, ils avaient 30 ans, c'était des systèmes qui fonctionnaient très bien, mais qui n'étaient pas nécessairement au goût du jour, ça, c'est certain.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

C'est clair.

**M. GILLES GAGNON :**

Puis dans certains cas, qui ne répondaient pas à tous les besoins, mais ils permettaient à la SAAQ de faire le travail. Il n'a jamais été question d'explosion, comme on a évoqué des fois, c'était vraiment que le fabricant d'un des morceaux de la solution...

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Il pourrait arrêter de...

**M. GILLES GAGNON :**

Il pourrait arrêter de le supporter, ça n'arrête pas de fonctionner. Maintenant, ce n'est pas toute la solution, là, c'était celui... il était au coeur de la solution, mais c'est le fabricant de... on va

dire, l'endroit où on entrepose nos données, là, « IDMS », pour ne pas le nommer. Donc là... ça, ça n'a pas cessé de fonctionner, ça marche encore aujourd'hui, mais il y avait une menace quand même à l'époque.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Oui.

**M. GILLES GAGNON :**

Ce qu'il faut comprendre, c'est que quand ils ont entrepris le plan de pérennité à la SAAQ, ce n'était pas que ça, c'est l'expertise là-dedans s'en allait. Il y avait des plans qui disaient que, mettons, on va perdre le tiers de nos ressources, qu'ils vont s'en aller à la retraite à telle année, puis ça descend, puis ça descend. Il n'y a pas d'expertise à Québec de ça, ça fait que malgré que... il n'y a jamais eu... ça ne s'est jamais confirmé que le fournisseur se retirait du marché, c'était une tabarouette de bonne idée d'en sortir. Ils ont réussi à convertir les systèmes du fonds d'assurance, les systèmes du fonds d'Assurance reposent maintenant sur une plateforme qui est pérenne.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

O.K.

**M. GILLES GAGNON :**

Ce n'est peut-être pas la plateforme la plus sexy du monde, pour certains, mais ça permet de fonctionner avec des serveurs Windows, c'est traditionnel, et avec l'ordinateur central à l'autre bout qui, lui, va conserver les données, ça fait que c'est lui qui... il fait ça très bien depuis des années. Il y a des systèmes de base de données dans les ordinateurs centraux qui ont effectivement 50 ans, il y en a, mais pas celui-là. Mais le central peut donner l'impression d'être quelque chose d'archaïque, parce qu'on parle de ça comme une vieille bibitte, là, mais la SAAQ les renouvelle régulièrement, de sorte que le matériel, il n'est pas désuet. IBM l'a maintenu dans le temps, ça doit faire 20 ans qu'ils sont capables de faire des serveurs Web avec un ordinateur central, ça fait qu'il s'est mis au goût du jour.

Je ferais le parallèle avec les PGI, n'oubliez pas que les PGI, eux autres aussi ont commencé au central, là, ça fait qu'ils ont revêtu des robes de plus en plus élégantes, mais c'est des choses dont la conception originale est vieille quand même, mais ils se sont mis à jour.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

C'est ça.

**M. GILLES GAGNON :**

Ça fait qu'aujourd'hui, ça se peut avoir un système sur un ordinateur central qui est moderne, on fabrique l'interface en fonction des postes de travail, en fonction des téléphones, en fonction de ce qu'on veut, puis là, on peut faire ça. Donc, il y a eu effectivement enflure. On a, dans la démarche de CASA, arrêté, à un moment donné, la conversion des données du système de permis immatriculation, la conversion en question aurait mené vers le système de base de données qui soutient aujourd'hui le fonds d'assurance, c'est un système moderne. Il y a 15 ans, je pouvais avec Excel le consulter, ça fait que ça vous donne une idée que c'était ouvert. O.K., donc ça aurait pu survivre comme ça, mais on a dit que là, il s'en vient un PGI, on ne va pas travailler pour rien, on repousse ça, puis on découvre longtemps plus tard que convertir les données, ce n'est pas une mince affaire. On aurait pu rencontrer les mêmes problèmes plutôt, peut-être avoir le temps de les régler. La suspension des travaux s'est faite en... au tout début de 2015, pour vous donner une idée, comme on a mis en production en 2023, ça donnait quand même un petit peu de temps pour finir la conversion, découvrir les problèmes puis les régler.

Donc, je pense que vous avez une bonne vision quand vous pensez qu'il y a peut-être des gens qui ont exagéré sur l'urgence du changement.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Merci, c'est très clair.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Vous avez aussi, monsieur Gagnon, recensé les observations de gens du public via le site Web de la Commission?

**M. GILLES GAGNON :**

Oui, il y a beaucoup de gens du public qui ont écrit la Commission.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Oui.

**M. GILLES GAGNON :**

Certains ont fait des recommandations très pertinentes, ça fait que je me suis permis de répéter une partie d'entre elles.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

C'est bien.

**M. GILLES GAGNON :**

Donc, beaucoup de gens ont remis en question le choix d'un PGI, c'est surprenant. Certains... je vous disais tantôt que ça peut devenir une guerre de religion, je ne veux pas entrer là-dedans, je fais

juste dire qu'un PGI, pour le permis immatriculation, là, c'est peut-être un peu trop loin. Plusieurs aussi ont jugé qu'il y avait un rapport de force vraiment inégal qui est défavorable pour le gouvernement. Le gouvernement, ça semble gros pour nous autres, les citoyens, mais quand on compare à une multinationale, c'est petit.

J'expliquais tantôt à la pause que par les critères de Gartner, il y a quelques années, la SAAQ était considérée comme une grosse PME ou une petite grande organisation, ils les avaient surnommés un petit géant, ça fait que c'est... vous comprenez qu'il n'y a pas beaucoup de leviers quand on discute.

Donc, c'est plus le client qui s'adapte que le fournisseur qui s'adapte, ça fait que quand le client... quand le fournisseur comprend les règles du jeu puis qu'il est capable de réussir à tirer son épingle du jeu, bien, il peut faire bien des choses.

Il y a eu aussi des gens qui nous ont parlé de différentes conditions de succès pour des grands projets. Certains ont fait des parallèles avec des organisations comme Hydro-Québec qui avait développé une expertise à l'interne puis qui a fait des belles choses, là, dans le monde de l'électricité, on s'entend. Par exemple, la notion de propriétaire

averti. Avoir une connaissance à l'interne de tous ses processus métiers, tous ces... puis développer l'expertise qui nous manque avec les outils, tout ça, puis que ça soit nous qui pilotions, que ce soit l'organisation qui pilote les changements, puis aille chercher des bras plus que d'autres choses, là. Mais là, ça, ça veut dire développer une expertise. Ça veut dire peut-être, à court terme, recourir à une expertise tierce pour se faire accompagner, pour un peu être en mesure de faire face, là, aux grandes organisations qu'on disait tantôt. Je pense que c'est un petit peu ça qu'on a tenté faire avec CASA, bien qu'on choisissait les gens, peut-être, d'une façon qui n'était pas la façon idéale, mais c'est l'idée, là, s'accompagner... se faire accompagner de gens qui connaissent ça un peu.

Ensuite, peut-être aussi trouver une façon d'avoir un processus d'autorisation puis de réalisation qui est adapté aux grands projets. C'est un grand projet, ça, 400, 500, 600, 700 millions, là. Ça fait que comment on fait pour gérer ça? On vous a expliqué que le Conseil du trésor n'est pas en mesure de faire le suivi d'un plan. Ça montre qu'on n'est pas là. Si on veut lancer quelque chose comme ça puis qu'on sait que ça va coûter cher, mais on ne sait pas exactement

comment ça va coûter. Comment on fait? On a peur que si on commence quelque chose puis que ça devient plus coûteux que prévu — mettons qu'on découpe ça en contrat — on ne sera plus capable de continuer. Ça fait que ça, ça fait que les gens, ils vont peut-être, d'un coup sec, demander la totale. J'ai travaillé souvent avec des clients où il fallait les approvisionner en équipements, puis je leur expliquais : « C'est quoi tu veux acheter l'année 1, l'année 2, l'année 3, l'année 4, l'année 5? » Réponse que j'avais parfois, puis ça, c'était plate : « Bien, je veux ça... j'ai besoin de ça à l'année 5, achète-le tout de suite. » On avait tellement peur du processus, tellement peur d'en manquer qu'on achetait d'un coup ce que ça prenait pour cinq ans. Ça fait qu'il faut trouver une façon d'avoir une certaine agilité qui favorise des gros... des gros travaux dans lesquels il y a des inconnus. Ça fait que... commencer quelque chose, raffiner, puis que les étapes soient bien contrôlées, mais qu'on puisse continuer, qu'on ait une garantie de continuer si on rencontre les objectifs qu'on avait fixés. Finalement, j'ai mes propres...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Quelques recommandations.

**M. GILLES GAGNON :**

... recommandations. Oui, c'est ça, bien là, je...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Puis qui sont propres à vous.

**M. GILLES GAGNON :**

Je vais me trouver un peu à régurgiter certaines choses que vous avez déjà entendues, ça fait que je vais passer vite, là, mais il faut...

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Non, c'est correct.

**M. GILLES GAGNON :**

Il faut s'assurer de détenir l'expertise nécessaire avant de se lancer dans quelque chose qui est gros comme ça. Il faut qu'on ait en main, t'sais, une connaissance minimale, bien « minimale »; peut-être que la SAAQ estimait que, par l'apport de ses ressources externes, elle l'avait, mais c'est multidimensionnel, la connaissance. Là, on comprend qu'il y avait des gens qui connaissaient finement les processus, comment on peut les traduire, c'est quoi les outils du PGI, mais il y a plus qu'un spécialiste qui doit participer à ça. Quand ils ont fait leurs travaux d'appariement, ils ont mis à contribution à peu près tout le monde, mais pour répondre à la mauvaise question qui était : « Est-ce qu'on peut

faire ça avec le PGI? » et non pas « est-ce que le PGI est la solution optimale pour nos besoins, pour nos contraintes? » Donc, détenir l'expertise nécessaire, pousser la conception, s'assurer qu'on en sait assez avant de se lancer, mobiliser les parties prenantes — je parle un peu au nom de ma collègue — mais ça commence au début pour qu'on ait, mettons, un champion qui va porter la patente puis qui va l'amener là où il faut puis qui va être capable de la défendre. Mais il faut aussi qu'il y ait une adhésion du haut vers le bas, une adhésion complète, quand on transforme une organisation. Peut-être pas pour un petit projet, là, mais on parle de mégaprojets. Permettre, comme j'expliquais un petit peu tantôt, un financement qui est basé sur un raffinement progressif des coûts. On le sait qu'on ne peut pas les avoir comme il faut, ça ne se peut pas, parce que c'est quelque chose d'inconnu, c'est quelque chose qui nous transforme. Donc, il faut prévoir une démarche étapiste qui est marquée par des jalons concrets où on va réévaluer puis on va décider si on continue ou pas. On pourrait décider dès le début d'un ensemble d'objectifs, puis si on voit qu'on s'écarte de ces objectifs-là, bien, ça veut dire que ce n'est pas une piste à poursuivre. Mais si on les

rencontre, par contre, on n'est pas obligé de retourner au Conseil du trésor, de redemander la permission 56 fois, parce que c'est lourd. C'est... aujourd'hui, c'est lourd. On peut comprendre que certaines organisations essaient de trouver des sauf-conduits, trouver des moyens d'aller plus vite. Puis on a vu un peu l'expression de ce que c'est « aller plus vite », là, mais... des fois, aller plus vite, c'est tournant en rond.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Moi, j'ai une collègue qui dit : « Quand on est pressé, il faut aller lentement. » Puis je trouve qu'elle a bien raison.

**M. GILLES GAGNON :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parce qu'on n'a pas le temps de se tromper.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

C'est ça.

**M. GILLES GAGNON :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Si vous allez à la prochaine diapositive.

**M. GILLES GAGNON :**

Donc, là, je vous ai parlé de qu'est-ce qu'il

faudrait faire avant de se lancer dans le projet. Maintenant, qu'on a décidé d'y aller, bien, expérimenter, itérer, commencer petit, grossir, prévoir des projets-pilotes, faire du rodage. Là, on sait qu'on a eu un projet de type Big Bang. Le type Big Bang, dans ce cas-là, c'était beaucoup parce qu'on voulait aller vite. C'était aussi à cause des systèmes qui sont tous imbriqués ensemble, là. Mais il n'en demeure pas moins que, par exemple, permis, immatriculation, ils ont une certaine autonomie, puis la proposition initiale de l'Alliance, par exemple, les séparait concrètement, là, vraiment, là...

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

C'est ça.

**M. GILLES GAGNON :**

... O.K. Donc, il y aurait probablement eu moyen d'étaler ça puis de séparer. Si on avait poursuivi la conversion que je vous expliquais tantôt, ça aurait ouvert des opportunités, au moins, en termes de technologie. Quand on veut que deux systèmes se parlent, la première affaire, c'est qu'il faut qu'ils parlent la même langue, donc commencer par avoir la même technologie, puis là, bien, une technologie comme celle qu'il y a pour le financier, c'est le même genre de technologie comme base de données que

ce qu'utilise les PGI, donc ça peut parler directement. Le PGI, ça fait des années et des années qu'il peut parler à ce genre de choses là, mais il ne peut pas parler à IDMS comme ça. Il y a certains moyens, mais on ne voudrait pas les utiliser nécessairement.

Donc, on commence petit, on essaie de découper, on essaie vraiment de prévoir des points où on va réévaluer. Puis là, la grande grande grande difficulté qui vient avec ça, c'est comment prévoir les mécanismes contractuels en conséquence? Parce que vous savez que lancer le 56 appels d'offres, ce n'est peut-être pas la recette idéale pour aller vite. Ça va coûter plus cher, découper en morceaux, ça, c'est certain, mais c'est un peu comme ce que je vous expliquais tantôt : y aller en parallèle, ça coûte plus cher, de toute façon. O.K. Donc, c'est de trouver une sorte d'équilibre dans ça, là. Ça, ce n'est pas donné, mais travailler dans ce sens-là. Préférer vraiment de délimiter en morceaux qu'on est capable de manger. Un éléphant, ça a l'air que ça se mange une bouchée à la fois. Jamais essayé, mais ils disent que c'est ça. Prévoir des essais poussés. Parce que là, on parle de choses compliquées. Là, à vouloir aller vite, on a sacrifié les essais, on a

complété les travaux à temps, mais il ne restait pas suffisamment de temps pour faire des essais approfondis. Puis comme expliquait tantôt ma collègue Nathalie, c'est beaucoup de sortes d'essais. C'est de s'assurer que les choses cohabitent ensemble, c'est de s'assurer que le niveau de performance attendu est là. J'imagine qu'il n'y a pas eu d'essai non plus pour voir comment fonctionne la bascule en cas de panne, parce qu'à ma connaissance, la SAAQ n'est pas en mesure, en cas de sinistre, de repartir en dedans de 90 minutes, malgré que ça fait partie de l'appel d'offres, parce que j'ai eu connaissance de pannes récentes qui ne s'étaient pas réglées en 90 minutes. Donc, il y a des choses qui ne sont peut-être pas telles qu'on voulait.

Finalement, je conclue avec...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Sur la diapositive, je vois qu'encore là, il y a des... des convergences dans les recommandations de nos...

**M. GILLES GAGNON :**

Tout à fait.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... enquêteurs.

**M. GILLES GAGNON :**

C'est ça, là, on n'est plus dans la réalisation, on est dans les généralités. Commençons par appliquer ce qui existe déjà. Attention aux exceptions. Pourquoi une exception? La justifier convenablement. Surtout, à tout prix, éviter des nouveaux contrôles. Aujourd'hui, c'est ce que les gens cherchent à éviter. Ça fait qu'ils essaient de passer à côté, ils cherchent tout le temps une façon, là, quand c'est trop contraignant. Ça fait que dans un projet de cette ampleur-là, on va essayer de mettre une autoroute plutôt qu'un chemin de campagne. Donc, c'est... en tout cas, une grande prudence.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

C'est ce qu'on a vu un peu avec la gestion contractuelle.

**M. GILLES GAGNON :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

On a essayé d'éviter les contrôles, la façon de découper le plan de pérennité, on a essayé d'éviter les contrôles, et cetera.

**M. GILLES GAGNON :**

Oui. Parce que je pense qu'il y en a beaucoup de contrôles. C'est d'essayer de trouver un juste

équilibre. Bon, choisir soigneusement et accompagner les décideurs. Là, il semble.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Donc, c'est d'avoir des contrôles qui sont qualitatifs et non quantitatifs.

**M. GILLES GAGNON :**

Oui.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

C'est-à-dire des contrôles qui fonctionnent, là.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Oui.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

On peut bien en avoir 50, mais...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

S'ils ne fonctionnent pas...

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

S'ils ne fonctionnent pas ou je cherche à tout prix d'en éviter parce que ça me ralentit, j'ai peut-être un problème, là.

**M. GILLES GAGNON :**

Hum. Oui. Je ne pense pas que vous entendriez de gestionnaires qui manquent de contrôle en ce moment.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

J'ai été gestionnaire dans une autre vie, je peux vous le dire!

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait. Puis vous l'avez dit : simplifier les autorisations .

**M. GILLES GAGNON :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Mais merci beaucoup, monsieur Gagnon.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Merci.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Monsieur le commissaire, avez-vous d'autres questions...

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Moi, je n'ai pas d'autres questions.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... pour monsieur Gagnon? Ça va.

Et donc, on laisse le mot de la fin à la gouvernance.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Madame Giguère.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Madame Giguère.

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Oui.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

On peut aller à la diapositive suivante.

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Donc, ma conclusion d'un point de vue de gouvernance, c'est qu'on avait une vision stratégique qui était fort louable, qui était portée par une équipe qui a toutefois ignoré les nombreux signaux lui révélant la démesure du défi entrepris. Quand je parle d'équipe, ce n'est pas que seulement à la SAAQ; pour moi, l'équipe, c'est aussi ce qui gravite autour dans les ministères et au Secrétariat... au Conseil du trésor, par exemple. Le projet CASA incarnait vraiment notre volonté réelle de moderniser l'État, donc c'était l'idée de simplifier les services aux citoyens, positionner la SAAQ dans l'ère numérique. L'ère numérique qui a été entamée avec l'arrivée de la CAQ en 2019, de mémoire, c'était dans leur plan stratégique. Cependant, l'ampleur de la transformation nécessitait une organisation plus structurée et une maturité de gouvernance accrue, une cohérence interministérielle et un soutien transversal qui ont été inexistants. Comme je vous ai dit tout à l'heure : fort probablement aussi qu'on s'est trompé de type de transformation. On a appliqué la transformation organisationnelle et non la

transformation numérique. Peut-être que le concept existait moins aussi à l'époque, là, mais la SAAQ a toujours été innovatrice, donc c'est peut-être l'innovation qui a été un peu la... la culture de l'innovation, là, on a été peut-être un peu victime de ça, ici, là.

Donc, CASA demeure le reflet d'une ambition juste avec une exécution qui a dépassé la capacité réelle de l'organisation à se transformer à la même vitesse que sa vision. Donc, je tiens à dire que sa version, elle était et elle est vraiment intéressante. Personnellement, c'est quelque chose que je trouve stimulant, mais ça me dit que c'est une moyenne organisation qui a quand même des moyens, je dirais, financiers de l'auteur d'une bonne organisation, donc qui veut aller jouer dans la cour des grands, mais par contre, d'un point de vue maturité, mais d'un point de vue capacité humaine, elle ne l'a pas. Donc, c'est un peu le bât qui blesse dans ce genre d'organisation avec ce nombre d'effectifs là.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Ensuite, vous avez découpé vos recommandations concernant l'État, les CA et les dirigeants, et des recommandations globales. Donc, voulez-vous... la diapositive 250?

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Oui, s'il vous plaît.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Oui.

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Avant de commencer les recommandations, moi, j'ai eu deux préoccupations qui m'ont habitée tout le long du mandat qu'on a fait ensemble. Ma première préoccupation, c'est ne pas scléroser l'État. Je crois qu'on est à... au croisement de la transformation numérique qui a été entamée vers une transformation qui est beaucoup plus à faire, parce qu'on veut permettre aux... aux demandeurs de faire... d'avoir le plus d'autonomie possible, ce qui va nous permettre d'être plus efficace à l'interne, d'avoir moins de monde, de diminuer nos... non pas de diminuer nos effectifs — mais au bout de la ligne peut-être, là — mais de...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

De les optimiser, du moins.

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

De les optimiser, oui oui, et non d'en ajouter toujours. Donc, la transformation numérique des affaires, c'est certainement un élément qui va venir aider l'État à être beaucoup plus efficace dans son

service client. Donc, scléroser l'État, ce serait mortel, il ne faut pas qu'on se rende là. Donc, c'était ma préoccupation première.

Ma deuxième préoccupation, c'est que, par le biais de la Commission, on jette une perception négative sur les gens qui travaillent au sein de l'État, mais qu'elle se perdure dans le temps pour à peu près une décennie. Une décennie étant une génération, maintenant, ou à peu près. Donc, ça aussi, ça serait regrettable parce que ça va avoir des conséquences énormes sur les gens qui... les personnes qui vont vouloir joindre les rangs de l'État pour pouvoir donner des services par la suite. Ça fait que moi, ça a toujours été deux éléments qui m'ont habitée, là, tout le long de notre collaboration. Donc, mes recommandations ont pris ça en considération. Je vous amène à un niveau de recommandation qui est peut-être un petit peu plus granulaire que mes collègues, parce que moi, dans ma vision de la recommandation, il y a le principe, mais il y a le comment. Parce qu'on énonce souvent de grandes idéologies, on a des référentiels, on a des ci, on a des ca, mais c'est « pourquoi ça ne s'applique pas? » Moi, c'est le : comment on amène les gens à se mettre en action puis à faire quelque chose correctement? Ça fait que

peut-être que je suis à un niveau un peu plus bas que mes collègues.

Donc, le premier, bien, c'est comme mes deux autres confrères, consoeurs, c'est vraiment d'optimiser ce qu'on a, travailler sur la cause racine. Parce que des référentiels en gestion de projets, même en programmes, au Secrétariat du Conseil du trésor — puis maintenant, c'est fort probablement le MCN qui a récupéré ce matériel-là — il y en a, il y en a, on en produit régulièrement. Pourquoi on n'est pas capable de l'appliquer? Donc, aller chercher la cause racine et amener l'application de ces... de ces outils-là avant d'en pousser d'autres. Naturellement, on en pousse d'autres quand on arrive avec d'autres genres de méthodologie.

Transmission et continuité ministérielle. Vous savez, ça a été le premier morceau que je vous ai dévoilé lorsqu'on a regardé le mouvement de nos ministres. Donc, pour éviter la perte de mémoire stratégique et d'intention lors des changements ministériels, c'est de mettre en place un mécanisme de dossier de transition stratégique d'un ministre à l'autre — interpartis ou entre le parti, là, parce qu'on le sait que ça n'a pas marché dans les deux cas, là — donc, l'instaurer, l'imposer. Et « chien de garde »,

pour cette initiative-là, fort probablement assis, j'imagine, au Secrétariat du Conseil du trésor, en collaboration, dans un cas d'un organisme comme la société d'État, bien, en collaboration avec le conseil d'administration ou le PCD, là, mais fort probablement le conseil d'administration. Et je vais beaucoup plus loin, là, en disant, là, qu'est-ce qu'on doit avoir dedans, puis avec aussi une prescription du temps, là — pas dans un an — et aussi, ça dépend de la grosseur et de l'envergure du dossier.

Maîtrise dans la terminologie les attentes sur les transformations. Là, aujourd'hui, je le mets sur transformation, mais demain, si j'ai un autre courant qui arrive, il faut que l'organisme qui est à la tête de notre réflexion ou de... notre gardien, si on peut dire, du numérique, parce qu'on a quand même actuellement un gardien qui serait le MCN. Il faut que ces gens-là maîtrisent ces concepts-là qui arrivent, mais surtout qu'ils aillent les promouvoir au sein de nos grands dirigeants des ministères et organismes, pour qu'eux aussi puissent avoir l'acuité de stopper des choses ou de pousser des choses au bon moment. Et surtout comprendre qu'est-ce que ça implique pour se donner les bons ratios pour les

retours sur investissement et surtout les attentes sur les organisations à savoir quand est-ce qu'on va ramener les bénéfices qu'on veut avoir avec ce qu'on met comme outils dans nos transformations.

Gestion du portefeuille et suivi des projets. Bien, se donner, l'État, une vue d'ensemble des interdépendances entre les ministères et les organismes puis... pour limiter mes risques, là, mais aussi être capable de travailler sur nos capacités internes. Donc, exiger que chaque ministère maintienne un registre de portefeuilles des projets stratégiques et qu'on puisse les faire converger à un endroit unique. Non pas dans le but de lui dire « il faut que tu tournes à... » bien, « il faut que tu tournes à gauche »; « mets un I sur le... un point sur le I ou un T sur la barre », mais dans une optique d'avoir une vision de notre État, parce que l'État doit avoir le contrôle de sa techno... je dirais, sa donnée et la technologie. Elle doit nous donner... dicter la base.

Prochaine... plutôt au niveau, là, des dirigeants de... je dirais, la direction, là, que ce soit les CA ou ceux qui sont assis dans les ministères, bien, les soutenir, ces gens-là, dans la surveillance stratégique au niveau de la technologique de

l'information. Donc, dès qu'on voit qu'on a une initiative d'envergure, instaurer un comité de gouvernance par rapport à notre transformation, pour venir les soutenir, puis même, je dirais, jusqu'à aller leur permettre d'avoir quelqu'un d'externe pour venir... les... je dirais... là, je vais dire « gauger », là, ce n'est pas très français, mais en tout cas, venir les aider à être capables de poser les bonnes questions. Parce que ces gens-là, ils ne travaillent pas, ils plongent pas dans les TI à tous les jours, donc d'être capables d'avoir des questions pointues pour faire soulever les grandes problématiques, c'est beaucoup leur demander, je pense, là. Donc, d'avoir quelqu'un qui est vraiment apte à les amener à se décoller le nez de l'arbre. Stratégie et gestion des effets organisationnels. Il faut que les ministères comprennent aussi... bien, ces gens-là comprennent aussi l'ampleur des transformations qui sont induites dans les projets. Excusez-moi, je reprends. Quand je fais mon... ma planification stratégique, il faut que je sois en mesure d'être capable d'évaluer ce que je vais induire comme changement dans mon organisation. Donc, oui, avoir ma planification stratégique, mais intégrer un avis d'impact dans ma planification

stratégique. Donc, quand je fais le dépôt de ma planif, j'ai mon avis d'impact aussi, donc, je vais être en mesure, déjà, mon ministre, être capable de lui dire jusqu'où je vais aller déstabiliser une organisation et peut-être qu'il va me dire que je vais un peu trop loin. Et fort probablement que le CA aura eu le temps de le dire et de le voir avant.

Au niveau de la gestion de changement, là, vous allez me voir venir, parce que je l'ai dit un peu tantôt, éviter que la gestion de changements soit réduite à la communication et la formation; définir la portée de la gestion de changement pour qu'elle ne se limite plus à ces deux actes-là, mais qu'elle couvre l'ensemble des leviers de transformation : le leadership, l'organisation de travail, les compétences, processus, culture, ressources humaines, soutien postimplantation. C'est une charge de projet dans un projet, la gestion de changement.

Naturellement, tout ce que je viens de vous dire, ça devrait avoir une composante de gestion de changement, parce que tous ces éléments-là que j'amène, bien, si on ne gère pas cette nouveauté-là, ça ne donnera jamais rien.

Dernière chose.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Diapositive suivante.

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Donc, développer une culture de gouvernance numérique. Je n'ai pas parlé de centraliser avec le MCN, peut-être lui... parce que certains disent « donner plus de pouvoir » ou quoi que ce soit, je n'ai pas voulu aller là, mais définitivement, il faut former notre... former nos gestionnaires sur le volet financier, comme ma collègue l'a bien démontré tout à l'heure, mais il faut former vraiment aussi nos gestionnaires sur l'élément numérique. Le numérique, on est dedans, c'est le nerf de la guerre, ce n'est plus le futur, c'est aujourd'hui le numérique; et on est peut-être un peu en retard, d'où l'idée de ne pas scléroser l'État, s'il vous plaît.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait.

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Merci.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Oui, merci beaucoup. Vous n'avez pas de questions?

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Non, c'est...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parfait. Et il y a peut-être madame Le Rouzès qui souhaitait prononcer un mot de la fin de sa section. Je pense qu'ils ont une ouverture peut-être à ajouter à leurs recommandations?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Bien, disons que c'est juste un souhait, c'est peut-être parce que j'enseigne dans la vie, là, mais j'espère que la Commission, le rapport, les retombées, ça va nous permettre collectivement d'apprendre. C'est tout.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Je pense qu'on a déjà beaucoup appris! J'aurais... j'aurais une... bien, peut-être... je sais que vous n'aurez pas de réponse, parce que ça va être à nous à y répondre, au bout de la ligne, là, mais... puis je ne veux pas que ce soit réducteur de la preuve qu'on a entendue, mais juste en termes — puis vous en avez fait état, là, puis c'est patent quand on regarde les napperons, là, quand on regarde... puis... on regarde... quand nous, on connaît l'information qui aurait dû être transmise puis qu'elle ne l'est pas, je peux avoir les meilleures personnes au monde sur un CA, et cetera, qui devraient poser la question, qui devraient poser les bonnes questions, et cetera,

mais on dirait que je suis comme dans un cercle, là. C'est-à-dire... c'est-à-dire que les gens m'ont dit : « Bien, si j'avais su, j'aurais posé telle action »; je descends un petit peu plus bas — parce que j'ai posé ces questions-là aux gens qui ont défilé devant moi — « Bien, écoutez, moi, ça semblait clair, ils ne m'ont jamais posé la question. » Puis on s'entend, là, c'est peut-être plus philosophique, là, on demande à tout le monde d'être honnête, là...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Oui.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

... bien évidemment, là, et on s'attend à ce que les gens nous donnent de l'information... Je vais recommander quelque chose là-dessus, là, mon... je n'ai pas encore les idées claires, mais... mais... peut-être, justement, vous en avez parlé tantôt [indiscernable] si vous avez une piste de solution, là?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Bien, quelque chose de simple puis qu'on a déjà mentionné : si la reddition de comptes, son contenu, son format, c'est établi à l'avance, puis qu'on a quelqu'un d'indépendant pour l'établir...

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Mais c'est ça.

**M. GILLES GAGNON :**

On se donne une chance.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

... on se donne une chance, oui, effectivement.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Puis ce que je comprends, madame Le Rouzès, là, c'est que... c'est ça que les règles comptables prévoient?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Quand on a un référentiel comptable pour faire un état financier, bien, on les monte tout le monde... bien, en tout cas, selon le même référentiel.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Et... et outre les...

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

On va le faire de la même façon.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... accidents de parcours qui ont été... parce que ça reste des accidents de parcours, là, les Enron, les grandes fraudes de ce monde qui sont passées au travers des normes comptables, on arrive à avoir une information financière fiable, c'est la base même de l'objectif des règles comptables?

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Ouin, mais pour Enron, on pourra en reparler parce qu'on...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Ouin, mais on en reparlera, je sais que c'est un autre cas!

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Ils ont eu des permissions, eux autres!

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Ah! Ils ont eu des permissions, pas d'exception!

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Oui. Oui!

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Madame Giguère, je pense que vous vouliez ajouter un éclairage à la question du commissaire?

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Oui, bien, c'est purement un... c'est très humain, parce qu'à la base, si on avait intercepté l'intention, à la base, on ne serait jamais arrivé là aujourd'hui, donc le résultat financier... le financier, c'est le résultat. Donc, pour moi, c'est purement humain. On est vraiment dans une culture de non-responsabilisation. Ce n'est pas qu'au gouvernement. Au Québec, on est beaucoup dans une culture de non-responsabilisation, et c'est... il

faut travailler sur ça. Mais ça, c'est un chantier en soi, parce que c'est un changement qui est dit « culturel », ce qui est beaucoup plus long. Donc, on devra, premièrement, avoir du courage, et si on se ramène au niveau de l'État, il va falloir, au sein de notre gouvernement, avoir du courage de lever la couverture, même de la nettoyer, et puis de la passer fort probablement à la machine pour... pas la sécheuse, mais la machine pour bien la nettoyer. C'est... la première recommandation, c'est ça, c'est le courage. C'est très humain. Tout ce qu'on a vu, c'est très humain.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Puis de... effectivement, puis vous avez totalement raison, là, comme vous dites, effectivement, ça a sorti de la preuve, là, c'est... ce n'est pas de la faute de personne, là, mais on a un résultat, là... Alors...

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Et moi, je me dis toujours...

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Qui a été équitable?

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Bien, dans la vie, on a tous un patron. Donc, malheureusement...

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Eh voilà!

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

C'est... bon, c'est... je ne veux pas... il ne faut pas pointer, mais dans la vie, on a tous un patron, peu importe le niveau hiérarchique qu'on a, on a tous un patron. Alors, c'est facile d'aller pointer sur le bas.

Et peut-être dernière chose, Éric, ce qui est important, dans une organisation, ce n'est pas de dire : « Je me promène en bas puis je parle au monde. » Ce n'est pas... ça, ça paraît bien, mais est-ce que tu veux vraiment aller chercher les informations? Parce que moi, je l'ai rarement vu, dans tous les projets que j'ai faits, et Dieu sait que j'en ai fait des projets — pardon, je ne peux pas dire ça! — j'en ai fait des projets de grande envergure; c'est très rare que je vois un esprit de collégialité sans borne, comme j'ai vu actuellement à la SAAQ, où on est tous amis et que ça fonctionne bien. Parce que souvent, un projet, c'est une occasion de conflits extraordinaires entre l'équipe projet et les équipes affaires, et les équipes finances et les étapes d'audit. Parce qu'on ne vit pas à la même vitesse, on n'a pas les mêmes

objectifs. Et c'est dérangeant. Un projet, c'est dérangeant.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Ah, il y a même des gens qui ont témoigné ici qui y ont laissé leur santé, là.

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Ah bien, c'est... c'est très très très très difficile. C'est difficile pour les gens de projet, et tout autant pour les gens des opérations qui ont toujours l'impression de subir.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Monsieur Desaulniers?

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

En fait, la seule chose que je voulais dire, c'est... vous l'avez abordé d'entrée de jeu : on agit *a posteriori*. Nous, on sait qu'il y a eu un dégât; nous, on le sait qu'il s'est passé quelque chose, donc nous, on porte plus attention. On voit le détail. On voit... quand on est dans le feu de l'action, ça peut être différent, mais je pense qu'il faut que les gens demeurent très attentifs, surtout quand on est dans de grands projets puis dans des éléments extraordinaires. Là, on est une situation... les donneurs d'ouvrage qui vont avoir à faire face à ces projets-là dans le futur — parce que je pense

plus que c'est pour ça qu'on est ici que pour critiquer ce qui s'est passé — mais dans le futur, quand on est en présence d'un gros projet ou d'une... quelque chose qu'on ne fait pas régulièrement, on n'a pas l'expérience, l'expertise pour... on peut avoir de l'expertise, mais on ne l'a jamais réalisé avant, il faut être doublement attentif pour ne pas se dire, après coup, « j'aurais dû le voir! » Mais essayer de le voir sur le coup, ce n'est pas facile, là.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Mais il y a des choses, effectivement, qui nous sautent aux yeux après coup, t'sais... t'sais, Hydro-Québec fait des barrages, ils sont spécialisés là-dedans, j'ai confiance en eux, ils font des barrages. Le ministère des Transports, ils font des ponts, des viaducs, en tout cas, puis ils sont maître d'oeuvre...

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Hum hum.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

... ils vont embaucher des... des... des compagnies, mais ça va être sous leur... ça va être... ça va être le ministère des Transports qui continue d'être le maître d'oeuvre là-dedans. Là, on a... le *core business* de la SAAQ, là, c'est d'émettre des permis,

d'assurer des gens, et cetera, ce n'est pas de faire une transformation numérique, là.

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Monsieur le commissaire, quand on était petits, les gens conduisaient avec une bière entre les jambes. Je pense que la SAAQ a fait son... la SAAQ a fait son travail! Mais ce n'est effectivement pas d'implanter des PGI.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Effectivement.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Parce qu'elle a changé les comportements routiers. Puis comme mon travail était de vous permettre aussi de ne pas oublier les choses importantes que vous vouliez dire : tout au long de vos travaux, vous avez eu une pensée pour les artisans du projet sur le plancher. Je vous laisse traduire votre pensée parce que votre travail a été de mettre en lumière peut-être les failles du système, mais vous avez toujours eu une pensée pour les gens qui ont travaillé sur le projet. Je vous laisse...

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Oui, bien, en fait, on a rencontré plusieurs personnes dans le cadre de nos travaux ou dans les entrevues, dans les... j'ai rencontré plusieurs

personnes qui étaient dédiées à leur employeur, qui étaient... qui voulaient aider le... qui voulaient aider la Société, qui voulaient aider les usagers de la route. C'est des gens qui étaient engagés. Je pense que... ils font bien leur travail, là. Ce n'est pas une critique contre la Société, ce n'est pas une critique... c'est vraiment de dire : il faut qu'on apprenne de ça pour progresser. Je pense que c'est plus...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Madame Giguère.

**M. ÉRIC DESAULNIERS :**

Je tenais à remercier les gens qu'on a rencontrés.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Madame Giguère, je vous vois près votre micro.

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

Oui. Bien, moi personnellement, que ce soit les gens qui ont travaillé dans le projet, la direction qui a géré ce projet-là et aussi tous les gens d'affaires autour, ces gens-là ne se levaient pas le matin pour faire du sabotage, là...

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Oui, c'est...

**Mme NATHALIE GIGUÈRE :**

... hein, c'est clair, ces gens-là, ils y croyaient.

Et il y a eu de... des éléments importants qui étaient de grande qualité; il faut tirer profit de ça. Je vous l'ai dit, il y avait des choses que j'ai vues que je n'avais jamais vues sur d'autres projets. J'étais « oh! », c'était intéressant. Donc, ce n'est pas le... ce qu'il y avait dans la documentation ou en termes... c'est l'application, c'est au niveau de l'application, donc je ne remettrai pas en... je ne voudrais pas remettre en question la compétence de ces gens-là qui ont, jour après jour, travaillé sur un mandat qu'on leur a donné, ils l'ont accepté, mais on leur a donné le mandat, que ce soit des internes ou des externes, et ces gens-là y croyaient et il faut que ces gens-là soient fiers quand même de ce qu'ils ont fait, ça fonctionne. C'est une transformation numérique, donc avant qu'on voie la couleur de notre argent, ça va prendre du temps. Par contre, la seule chose — on en parlait tout à l'heure, on faisait des comparaisons avec des voitures — ça ne deviendra jamais une voiture de collection, c'est juste ça, peut-être, le hic. Quand j'achète une voiture, elle est vieille, bien, c'est une voiture de collection, à un moment donné, elle devient avec une valeur. Un système informatique, ça ne reviendra pas une voiture de collection, c'est

juste ça le petit hic, là, donc je comprends que le retour sur investissement va être faible, mais par contre, on va être équipés... actuellement ou en tout cas, à court terme, on est équipés pour minimalement donner le service qu'on donnait avant, mais là, il faudrait aller plus loin si...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Dans la transformation.

**Mme MARIE-SYLVIE LE ROUZÈS :**

Hum.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Alors, voilà, je pense que c'était le mot de la fin.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Il me reste à vous remercier, toutes et tous, ce fut vraiment instructif. Je vais effectivement vous lancer maintenant des fleurs, c'est-à-dire que... puis ça va rejaillir sur moi. Dans une commission d'enquête, vous êtes des enquêteurs spécialisés, alors vous dites que vous êtes des enquêteurs, donc vous êtes mes alter ego, et je suis très fier du travail que vous avez fait, vous quatre, ainsi que tous ceux qui ont travaillé avec vous, maître Sarrazin, donc... et cetera, puis également à la SAAQ encore de vous avoir permis, là, de vous donner autant de documents avec une rapidité, je le redis

encore. Vous m'écouterez lors de ma déclaration de clôture vendredi prochain, alors en attendant, je vous souhaite une belle fin de semaine à tous.
Je comprends qu'on va avoir éventuellement le PowerPoint...

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Oui.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

... reste des choses... on veut vraiment un beau... c'est déjà un beau document, mais je pense qu'on m'a dit en coulisse qu'il allait être encore plus beau que ça, là.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Tout à fait, puis on vous amènera la liste des documents supplémentaires. Il y a peut-être des... des inexactitudes...

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Bien, effectivement.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... qui ont été relevées...

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Comme j'en avais relevé une.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... notamment par la SAAQ, qu'on va intégrer...

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Effectivement.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

... et cetera. Je pense qu'à un moment donné, on a décidé de se concentrer sur la prestation devant vous, puis on va finir le soutien à ce rapport en début de semaine prochaine.

**LE COMMISSAIRE GALLANT :**

Parfait. Donc, encore une grosse semaine la semaine prochaine, alors lundi 9 heures, profitez-en en fin de semaine.

**Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :**

Merci.

**- - - - -**

**16 h 33 - 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.

# ~ INDEX ~


## 0

**044** [1] - 238:18

## 1

**10-11** [1] - 29:13
**101,4** [1] - 46:24
**134** [1] - 26:7
**135,5** [1] - 40:12
**137** [1] - 36:10
**144** [2] - 28:14; 30:4
**148** [1] - 240:8
**151** [1] - 46:13
**152** [1] - 62:19
**153,7** [1] - 59:22
**156** [1] - 77:21
**175** [3] - 69:11, 22; 227:1
**17h** [1] - 76:10
**18..** [1] - 150:25
**184** [1] - 74:6
**193** [1] - 190:20
**194** [1] - 191:9
**1h30** [1] - 75:18

## 2

**2012-2013** [1] - 118:22
**2020-11** [1] - 24:19
**2020-2021** [1] - 38:7
**2020..** [1] - 224:23
**2021** [3] - 52:7, 24; 66:22
**2022** [16] - 40:22; 53:14; 54:25; 55:3; 57:15, 19; 59:18, 24; 63:24; 101:2; 169:24; 172:8; 175:10; 222:5; 234:4; 240:2
**2023** [10] - 59:24; 152:1; 180:2; 213:9; 234:4; 235:14; 238:7; 255:16, 23; 279:23
**2023-2024** [1] - 38:11
**2024** [7] - 59:18, 24; 67:21, 23; 232:18; 234:5; 235:15
**2024-2025** [1] - 38:16
**2025** [4] - 61:20; 159:5; 225:17; 232:20
**2025-26** [1] - 38:17
**2027** [2] - 159:17; 237:22
**2028** [2] - 37:14; 255:1
**2032** [2] - 225:11; 227:11
**206** [1] - 71:12
**210** [1] - 29:5
**220** [1] - 49:22
**222** [3] - 55:3; 58:6; 59:12
**231** [1] - 234:18
**235** [1] - 55:20
**26.1** [1] - 46:9

## 3

**313** [1] - 42:8
**315** [1] - 138:2
**329** [1] - 67:25
**344** [2] - 32:22; 33:4
**375** [1] - 42:8
**376** [3] - 47:23; 49:10, 23

## 4

**400** [1] - 282:20
**429** [1] - 41:5
**440** [2] - 24:9; 25:6
**45,7** [1] - 63:24
**458** [11] - 28:25; 36:19; 41:1, 6; 46:4; 53:2, 8; 60:2, 19; 63:18; 64:12
**479** [1] - 60:19
**487** [1] - 180:8

## 5

**504** [2] - 64:3, 5
**524** [1] - 33:10
**593.8** [1] - 40:15

## 6

**619** [2] - 238:2; 241:8
**620** [1] - 238:1
**638** [1] - 41:14
**64** [3] - 72:19; 271:13
**648** [1] - 41:15
**650** [1] - 40:11
**659** [5] - 74:10, 20
**682** [5] - 41:10, 13; 44:6; 46:5; 47:22
**69,6** [1] - 72:21
**69,8..** [1] - 72:21
**692** [1] - 67:18

## 7

**708** [1] - 74:5
**730** [1] - 67:24
**75_P-1641** [1] - 26:5

## 8

**800** [1] - 247:23
**883** [1] - 238:4

## 9

**954** [2] - 238:9, 16
**960** [1] - 45:5
**967** [1] - 43:3
**969** [1] - 73:1

## A

**abolition** [1] - 70:17
**abonnement** [1] - 246:16
**aboutir** [1] - 38:16
**aboutissants** [1] - 184:24
**aboutisse** [1] - 166:5
**absorber** [1] - 61:15
**absorbées** [1] - 27:8
**absorbés** [1] - 234:7
**accepte** [5] - 28:13; 32:20; 33:19; 157:13
**accepter** [1] - 125:22
**accepteriez** [1] - 269:20
**accepteriez-vous** [1] - 269:20
**accepté** [2] - 111:6; 313:11
**accessible** [1] - 268:7
**accessibles** [1] - 255:5
**accidentel** [1] - 202:9
**accidentelles** [1] - 202:9
**accidents** [2] - 305:19
**accidentés** [1] - 97:21
**accompagner** [4] - 159:18; 282:9, 15; 291:1
**accordé** [2] - 47:24; 49:8
**accrochés** [1] - 253:5
**accrue** [3] - 141:8, 24; 293:20
**accueillir** [1] - 86:9
**accumule** [1] - 17:23
**accumulés** [1] - 48:12
**accès** [9] - 14:14; 17:25; 19:12, 16, 19; 197:4; 200:19; 213:6; 252:25
**accéder** [1] - 91:12
**accélérateurs** [1] - 134:15
**accéléré** [6] - 98:12; 174:23; 175:3, 9; 236:17; 237:5
**achat** [1] - 10:5
**achetait** [1] - 283:14
**acheter** [1] - 283:9
**acheté** [2] - 63:6; 249:12
**achète** [2] - 218:9; 283:13
**achète-le** [1] - 283:13
**acquis** [1] - 221:1
**acquise** [1] - 151:21
**acquisitions** [1] - 238:7
**actes** [1] - 301:13
**actes-là** [1] - 301:13
**action** [2] - 296:24; 304:3
**actions** [2] - 100:3; 155:1
**activités** [3] - 117:19; 190:11; 258:5
**actualisation** [1] - 240:15
**actualisé** [1] - 239:15
**actualisés** [1] - 239:17
**actuels** [1] - 91:3
**adapté** [2] - 119:11; 282:19
**adapté..** [1] - 84:24
**addenda** [2] - 121:5; 133:14
**additionnel** [1] - 147:16
**additionnelle** [2] - 151:17; 154:17
**additionnels** [4] - 91:2; 125:16; 142:16; 150:15
**adhésion** [2] - 285:10
**adjointe** [3] - 62:6; 143:16; 232:4
**administratifs** [4] - 118:1; 233:17; 234:10; 256:19
**administrative** [5] - 37:2; 54:12; 58:14; 195:20; 199:3
**adopter** [1] - 13:13
**adopté** [4] - 18:15; 23:4; 57:17; 84:24
**adoptée** [1] - 67:2
**adoptées** [1] - 263:14
**adresse** [1] - 104:8
**adressent** [1] - 144:16
**adresses** [1] - 104:3
**adéquation** [1] - 165:9
**affaire** [9] - 86:1; 94:4; 115:25; 142:3; 145:24; 178:22; 251:16; 279:19; 287:21
**affaires** [11] - 125:6; 139:22; 162:23; 164:19; 165:7; 167:22; 168:2; 181:6; 183:21; 295:24; 308:23
**affecter** [1] - 253:7
**afflux** [1] - 182:9
**agacé** [1] - 60:24
**aggravant** [1] - 125:5
**agile** [2] - 107:12; 185:6
**Agile** [7] - 79:4, 20; 140:16; 158:24; 159:8, 10
**agilité** [1] - 283:17
**agir** [1] - 193:24
**Agir** [1] - 15:16
**agréés** [1] - 267:24
**aider** [9] - 22:25; 114:10; 134:20; 203:4; 295:25; 300:8; 312:2
**aillent** [1] - 298:20
**aimait** [1] - 167:6
**aime** [1] - 170:14
**aimé** [1] - 242:14
**ajout** [4] - 40:11; 57:14; 129:13; 261:18
**ajoutant** [1] - 75:13
**ajoute** [9] - 43:13; 46:15; 62:4; 64:4; 94:22; 113:15; 238:14; 262:24
**ajouter** [15] - 40:8, 12; 47:7; 55:6, 10; 85:20; 97:15; 138:16; 226:22; 247:22; 251:13; 266:24; 295:22; 303:4; 306:14
**ajouts** [9] - 23:21; 48:5; 50:9; 55:2, 13; 56:10, 16, 25; 79:12
**ajouté** [8] - 24:20; 44:12; 72:9; 78:16; 91:7; 94:22; 183:11; 220:9
**ajoutés** [2] - 43:9; 46:15
**ajoutés..** [1] - 43:7
**ajustement** [3] - 131:13; 139:17; 247:23
**ajustements** [7] - 92:8; 98:1; 101:7; 131:10; 139:13; 247:15, 17
**ajuster** [10] - 97:25; 104:12; 109:11; 114:10; 130:12, 21; 140:9; 247:21; 269:12
**ajusté** [4] - 24:7; 51:20; 72:19; 141:6
**ajustées** [1] - 83:7
**ajustés** [1] - 142:2
**alignés** [1] - 202:4
**alignés..** [1] - 202:2
**alimentée** [1] - 95:4

**alliance** [1] - 111:12
**Alliance** [2] - 28:24; 237:15
**alliances** [1] - 49:3
**alloué** [1] - 144:25
**allument** [1] - 99:19
**allumé** [1] - 100:1
**allée** [1] - 23:10
**allégements** [3] - 143:25; 193:17; 201:15
**allégé** [2] - 193:20
**alter** [1] - 314:20
**alternatives** [1] - 120:24
**alternatives..** [1] - 119:23
**ambition** [1] - 294:7
**amener..** [1] - 72:16
**amis** [1] - 308:20
**amnistie** [1] - 51:22
**amont** [7] - 147:2; 158:10; 162:15; 164:22; 166:6; 182:22; 183:18
**amorcer** [1] - 139:8
**amorti** [2] - 221:8
**amplement** [2] - 148:22; 149:16
**ampleur** [1] - 290:11
**ampleur-là** [1] - 290:11
**amène** [8] - 21:22; 133:24; 149:5; 164:1; 237:24; 249:4; 296:17, 24
**amènera** [1] - 315:14
**amélioration** [1] - 259:14
**améliorations** [1] - 248:16
**améliorer** [1] - 167:3
**amélioré** [1] - 12:9
**analyse** [5] - 99:17; 111:25; 152:14, 20; 264:5
**analyse-là** [1] - 152:20
**analyser** [1] - 101:12
**analysé** [2] - 174:18; 181:21
**analysés** [1] - 202:16
**anglais** [1] - 271:11
**angle** [2] - 156:24; 183:20
**angles** [1] - 113:19
**annoncé** [1] - 160:6
**annuel** [3] - 67:21; 232:15
**annuelle** [3] - 150:19; 194:21
**annuels** [6] - 30:12; 232:17; 257:14, 21; 259:5; 261:17
**année** [8] - 16:10; 69:4, 11; 190:22; 232:22; 247:12; 277:14
**années** [12] - 63:10; 81:9; 115:15; 118:25; 119:9, 11; 187:17; 197:23; 278:7; 281:9; 288:2
**années..** [1] - 167:5
**anodin** [1] - 60:5
**anodins** [1] - 18:5
**anomalies** [1] - 170:4
**anticipe** [1] - 169:13
**anticipé** [1] - 126:20
**anticipés** [3] - 203:8; 255:3, 5
**août** [2] - 59:24; 152:3
**apaisé** [1] - 231:6
**API** [3] - 117:8, 10; 253:9
**apparaître** [2] - 29:11; 44:24
**apparence** [1] - 8:24
**appariement** [3] - 14:6; 97:5; 116:19
**appariement-là** [1] - 97:5
**apparier** [2] - 10:8; 12:17
**apparus** [1] - 79:13
**appel** [2] - 103:4; 249:20
**appelaient** [2] - 6:5; 174:4
**appeler** [1] - 10:9
**appellent** [3] - 106:25; 129:25; 134:15
**appels** [3] - 102:8; 137:12; 288:12
**appelé** [1] - 128:19
**applicable** [1] - 196:7
**applicatif** [1] - 78:18
**application** [2] - 251:9; 260:16
**applications** [4] - 81:21; 82:16; 114:7; 252:8
**applique** [2] - 81:5; 155:19
**appliquer** [1] - 290:3
**appliqué** [1] - 293:24
**apporter** [4] - 71:22; 77:4, 20; 116:10
**apports** [1] - 261:13
**apporté** [1] - 218:8
**apportés** [2] - 75:16; 265:22
**apprendre** [1] - 267:8
**apprenne** [1] - 312:8
**apprentissage** [2] - 106:2; 153:23
**apprentissage-là** [1] - 106:2
**apprentissages** [1] - 141:25
**apprises** [4] - 218:22; 266:23; 267:2, 14
**apprises..** [1] - 115:4
**approche** [1] - 146:19
**approfondis** [2] - 169:20; 289:3
**approuver** [1] - 32:11
**approvisionner** [1] - 283:8
**approvisionné** [1] - 164:13
**appréciable** [1] - 183:16
**appréciation** [4] - 77:20; 124:10; 136:3; 137:19
**appréciations** [1] - 50:4
**apprécier** [1] - 176:1
**apprécié** [1] - 155:11
**appui** [2] - 13:14; 17:18
**appuie** [1] - 78:3
**appuyée** [2] - 78:9; 213:4
**appuyés** [2] - 184:14; 220:15
**appétit** [2] - 145:2; 160:15
**après-midi** [2] - 161:4; 224:16
**apte** [1] - 300:15
**arbitraire** [1] - 276:1
**arbitrer** [1] - 144:19
**architecte** [1] - 117:9
**architectes** [1] - 116:16
**architectural** [1] - 122:8
**architecturaux** [1] - 121:2
**architecture** [2] - 252:7, 12
**argent** [1] - 313:17
**argument** [1] - 116:2
**arriver** [11] - 6:24; 54:20; 72:11; 143:13; 170:2; 178:3; 203:11; 220:11; 247:3, 24; 255:1
**arriverait** [1] - 251:24
**arrivé** [10] - 13:24; 62:16; 87:4; 127:7; 128:4; 173:8; 187:16; 200:17; 247:21; 306:19
**arrivée** [3] - 24:11; 63:5; 275:15
**arrivées** [1] - 79:9
**arrière** [4] - 34:16; 148:19; 169:11; 264:16
**arrondi** [1] - 238:2
**arrêt** [1] - 36:6
**arrête** [1] - 229:23
**arrêter** [3] - 266:17; 276:20, 22
**arrêterait** [2] - 160:6; 275:8
**arrêté** [2] - 275:17; 279:8
**articulé** [1] - 188:3
**artisans** [1] - 311:16
**asseoir** [3] - 3:9; 76:24; 161:6
**assermentations** [1] - 4:6
**assimilable** [1] - 209:14
**assimiler** [1] - 206:20
**assis** [2] - 298:1; 299:23
**assise** [2] - 163:11
**associés** [2] - 129:10; 223:19
**assouplissements** [1] - 150:14
**assouplissements..** [1] - 150:13
**assoyant** [1] - 144:13
**assujettie** [2] - 81:7; 251:5
**assujettis** [1] - 246:23
**assumer** [1] - 136:1
**assurance** [4] - 209:14; 211:23; 212:9; 246:6
**assurer** [2] - 146:3; 165:19
**attaché** [1] - 38:23
**atteindre** [3] - 141:20; 185:15; 225:23
**atteint** [3] - 141:12, 19; 170:2
**attendant** [1] - 315:2
**attendre** [6] - 13:8; 86:3; 94:19; 108:16; 166:7; 188:23
**attendu** [4] - 8:15, 17; 36:16; 289:6
**attendus** [1] - 32:14
**attentes** [6] - 139:19; 140:4; 168:4, 7; 298:12; 299:1
**attentif** [1] - 310:7
**attentifs** [2] - 216:2; 309:21
**Attention** [1] - 290:4
**attention** [20] - 4:25; 29:3; 57:21; 68:23; 145:13; 146:1; 148:5; 152:13; 170:24; 172:3, 14; 176:6; 177:18; 178:1; 207:5; 216:4; 309:18
**attentive** [1] - 261:15
**atterrir** [3] - 146:10, 25; 183:3
**atterrissage** [2] - 154:22; 156:13
**attire** [1] - 57:21
**attribuez** [1] - 137:8
**attributs** [1] - 97:15
**attribuée** [1] - 159:7
**attrition** [1] - 166:6
**atténuer** [1] - 266:20
**atypique** [2] - 78:22; 79:8
**audi** [1] - 197:13
**AUDIENCIÈRE** [9] - 3:4, 8, 13; 76:17, 23; 160:20; 161:1, 5; 244:7
**audit** [5] - 17:6; 206:23; 209:14, 19; 261:20
**audite** [2] - 197:13; 208:16
**auditer** [1] - 13:19
**auditeur** [1] - 187:10
**auditeurs** [4] - 17:4; 186:21; 188:6; 261:14
**auditions** [1] - 275:1
**auditrice** [1] - 4:13
**audits** [1] - 261:16
**AUDREY** [1] - 3:21
**Audrey** [1] - 3:22
**augmentaient** [1] - 152:8
**augmentant** [1] - 108:15
**augmentation** [8] - 33:17; 37:2; 38:8; 54:23; 56:3; 58:17; 225:5; 259:15
**augmente** [5] - 45:2; 46:17; 108:9; 110:4; 235:3
**augmenter** [6] - 30:14; 35:13; 54:15; 110:5; 138:1; 256:22

**augmenté** [5] - 35:25; 59:22; 67:5; 234:10; 240:1
**augurait** [1] - 11:5
**aurait-il** [1] - 123:2
**auto** [1] - 135:1
**automatique** [1] - 12:19
**automobile** [1] - 3:20
**autonomes** [2] - 241:5; 248:10
**autonomie** [4] - 151:18, 21; 229:5; 287:10
**autopsie** [1] - 168:23
**autorisations** [1] - 292:3
**autorise** [2] - 33:16; 195:5
**autoriser** [3] - 151:18; 194:16; 255:13
**autorisés** [1] - 194:6
**autorité** [1] - 192:1
**autoroute** [1] - 290:12
**avance** [2] - 118:9; 188:6
**avancer** [1] - 52:5
**avantage** [1] - 46:19
**avantager** [1] - 21:4
**avantages** [2] - 218:5; 266:7
**avenant** [4] - 55:3; 59:11; 63:24; 263:1
**avenants** [17] - 40:23; 44:13; 55:9; 58:4; 59:12, 17, 21; 60:1, 3, 22; 61:3, 6; 62:16; 63:13; 64:7, 14
**avenants-là** [2] - 60:1, 3
**avenir** [2] - 245:13; 255:24
**aventure** [1] - 233:10
**averti** [2] - 208:7; 282:1
**avis** [5] - 119:15; 175:3; 222:7; 300:25; 301:2
**aviseur** [1] - 196:24
**aviseurs** [1] - 176:16
**avocats** [1] - 114:18
**Avocats** [2] - 3:19, 23
**avoisine** [1] - 61:18
**avoue** [1] - 195:21
**avérés** [1] - 74:24
**axes** [1] - 260:11

## B

**bain** [1] - 253:23
**baisse** [2] - 30:5; 156:15
**baissé** [1] - 154:5
**balance** [1] - 93:5
**balancer** [1] - 46:23
**baliser** [1] - 196:10
**balises** [2] - 207:14; 262:10
**balisé** [1] - 204:9
**bancaire** [2] - 231:10, 20
**bancaires** [1] - 231:11
**Bang** [7] - 173:14; 174:8; 180:18; 182:3, 9; 287:5
**banque** [12] - 73:5, 7, 10, 13-14, 19; 74:10, 15-17, 20
**banques** [2] - 72:8
**barrages** [2] - 310:13, 15
**barre** [1] - 299:16
**barèmes** [7] - 87:9; 94:5, 23; 112:19; 114:10; 141:9
**bas** [20] - 29:11; 42:21; 46:23; 50:11; 67:18, 20; 84:1; 92:7; 148:16; 181:5; 203:3; 222:3; 233:21; 235:5; 255:23; 285:11; 297:1; 304:4; 308:8, 11
**bascule** [2] - 29:9; 289:8
**basculer** [1] - 246:15
**base** [29] - 32:9; 60:15; 69:3; 78:4; 84:22; 94:6; 95:7; 107:7; 175:18; 176:14; 185:17, 19; 186:21; 197:5; 202:21; 205:18; 217:3, 24; 220:12, 15; 227:21; 231:11; 278:8; 279:11; 287:25; 299:20; 305:23; 306:18
**bases** [1] - 94:15
**basic** [1] - 169:19
**Basis** [2] - 130:1, 3
**bassin** [1] - 241:6
**basé** [4] - 112:6; 119:2; 226:16; 285:15
**basée** [2] - 111:25; 134:11
**basés** [1] - 112:8
**beau** [10] - 82:25; 109:5; 126:23; 139:6; 166:17; 171:23; 221:25; 222:1; 315:10
**beau..** [2] - 244:2; 315:9
**beaux** [1] - 180:6
**belle** [5] - 63:4; 164:6; 243:22; 244:2; 315:3
**belles** [2] - 99:10; 281:23
**besoin** [28] - 14:6; 19:11; 54:5, 8, 13, 15; 64:11; 69:15; 85:16, 24; 86:19; 90:23; 96:24; 103:9, 19; 106:4; 116:25; 124:14; 139:11; 187:25; 188:25; 231:15; 247:20; 248:1, 13; 272:9; 283:12
**besoins** [20] - 19:17; 87:12; 95:11; 101:20; 102:5, 9, 11; 116:23; 121:16; 162:18; 165:9; 241:18; 247:15, 18; 269:14; 276:15; 285:2
**beurre** [1] - 177:24
**biais** [1] - 296:4
**bibitte** [1] - 278:12
**bibliothèque** [1] - 271:15
**Big** [7] - 173:14; 174:8; 180:18; 182:3, 9; 287:5
**bilan** [1] - 217:18
**bière** [1] - 311:5
**blanc** [3] - 99:11; 117:14; 178:20
**blesse** [1] - 294:19
**bleu** [9] - 44:20, 23; 45:2, 18; 61:7, 11; 204:25; 205:12
**bleue** [3] - 20:23; 254:24; 255:15
**bleus** [1] - 61:3
**bloc** [4] - 81:23; 82:7; 85:2; 119:6
**blocage** [1] - 13:6
**blocs** [1] - 60:3
**bloquant** [1] - 99:22
**bogue** [3] - 12:15; 13:4; 275:6
**bonne** [21] - 40:20; 63:22; 76:16; 102:19; 104:9; 111:15, 22; 121:14; 146:18; 148:21; 158:11; 180:3; 184:22; 190:10; 215:15; 220:4; 251:5; 277:18; 280:1; 294:15
**bonnes** [8] - 79:21; 82:21, 23; 158:18; 159:11; 260:15; 300:9; 303:25
**bonnes..** [1] - 158:16
**bord** [2] - 132:19; 256:6
**bordereau** [3] - 20:17; 22:22; 24:6
**bordereaux** [1] - 197:6
**borne** [1] - 308:19
**bouchée** [1] - 288:22
**bougeait** [1] - 87:5
**boule** [1] - 265:17
**bouleverser** [1] - 181:16
**bout** [22] - 17:22; 24:1; 44:23; 109:9; 126:24; 166:3; 170:13; 171:19; 173:17; 174:5; 178:2; 216:24; 266:1; 271:21; 278:5; 295:17; 303:16
**boutons** [1] - 157:5
**bouts** [2] - 250:24; 251:1
**boîtes** [2] - 99:10; 193:25
**BP** [1] - 97:10
**bras** [2] - 183:11; 282:6
**breveté** [3] - 249:11, 13
**bride** [1] - 228:17
**briques** [1] - 152:20
**brisait** [1] - 170:10
**brisent** [1] - 170:9
**brûle** [2] - 74:17; 275:1
**budget** [34] - 21:18; 22:21; 24:12, 19, 21; 40:15, 18, 24; 41:9, 12; 42:1; 43:1; 44:18; 46:17; 49:10, 12; 56:3; 63:6, 8; 64:5; 69:3, 10, 14; 72:17, 25; 74:2; 75:13; 144:20; 146:5; 204:3; 209:7; 240:2
**budget-là** [1] - 43:1
**budgets** [5] - 44:11; 46:8; 69:1; 74:2; 239:24
**budgète** [1] - 42:24
**budgétaire** [2] - 6:25; 228:13
**budgétaires** [1] - 41:4
**budgété** [1] - 164:18
**bureau** [3] - 146:12, 22; 156:11
**bureaux** [2] - 146:15, 17
**business** [4] - 97:11, 22; 168:7; 310:25
**butoirs** [1] - 7:15
**butées..** [1] - 143:6
**bât** [1] - 294:19
**bâtit** [1] - 199:25
**bâtonnets** [1] - 61:2
**bâtons** [4] - 44:13; 62:10; 236:7
**bébé** [1] - 253:23
**bénéfice** [4] - 59:7; 67:3; 70:6, 11
**bénéfices** [25] - 29:19; 30:19; 31:2; 39:1; 66:22; 69:12, 23; 70:4, 14; 153:20; 165:21; 166:1; 203:6, 9; 212:1; 225:10, 13, 16; 226:14, 17; 234:14; 266:8; 299:3
**bénéfices-là** [1] - 226:17
**bénéfices..** [3] - 35:6; 68:4; 71:8
**bénéficie** [1] - 160:2
**bénéficier** [1] - 116:1
**bénéficiera** [1] - 76:12
**bénéfique** [3] - 153:10, 12, 18

## C

**ca** [1] - 296:22
**CA** [11] - 40:22; 148:10; 178:11; 194:7, 15, 21; 251:22; 294:23; 299:22; 301:6; 303:24
**cabinet** [2] - 206:19; 208:15
**cabinets** [1] - 201:19
**cache** [2] - 43:21; 45:23
**caché** [1] - 33:10
**cachée** [1] - 32:8
**cadre** [16] - 32:4, 18; 60:2; 81:4; 105:6; 111:10; 126:23; 138:4; 159:11; 196:6; 200:1, 17; 218:24; 228:22; 230:1; 311:24
**calcul** [14] - 47:10, 17, 20, 25; 49:20; 50:7, 15, 24; 51:8, 10, 20; 60:7; 271:16
**calcul-là** [3] - 47:11, 17; 50:15
**calcul..** [1] - 47:6
**calculateur** [1] - 112:18
**calculatrice** [7] - 93:11, 19, 23; 94:2, 4, 17; 95:3
**calculatrice-là** [1] - 94:2
**calcule** [1] - 113:7
**calculer** [2] - 29:18; 125:12
**calculs** [1] - 50:3
**calculé** [2] - 7:24; 29:19
**calendrier** [4] - 38:24;

110:11; 144:20; 146:5
**calibrés** [1] - 112:20
**calme** [1] - 8:24
**calmer** [1] - 155:3
**camion** [2] - 218:9
**camions** [1] - 128:12
**campagne** [1] - 290:12
**canadien** [1] - 267:24
**canard** [1] - 8:24
**canaux** [1] - 91:3
**candeur** [2] - 63:4; 173:7
**CANDICE** [1] - 3:24
**Candice** [1] - 3:25
**canne** [1] - 134:17
**cannibaliser** [1] - 105:2
**Cantin** [1] - 37:20
**CAP** [1] - 219:18
**capable** [15] - 12:23; 50:5; 81:17; 108:5; 183:3; 203:12; 217:15; 281:17; 283:4; 285:9; 288:21; 297:10; 299:9; 300:22; 301:3
**capacité** [5] - 108:6; 139:20; 171:3; 294:8, 18
**capacités** [1] - 299:9
**capital** [1] - 245:9
**capitalisation** [2] - 220:18; 258:17
**capot** [2] - 77:17
**capturer** [1] - 10:3
**CAPV** [3] - 26:8; 226:5, 8
**CAQ** [1] - 293:16
**car** [1] - 48:13
**caractères** [2] - 11:25; 92:13
**caractérise** [1] - 147:10
**caractériser** [1] - 78:25
**caractéristiques** [1] - 97:23
**caricature** [1] - 135:16
**carré** [2] - 97:7; 222:16
**carrées** [1] - 99:10
**Cartin** [1] - 37:25
**cas** [53] - 13:3; 15:21; 25:2; 27:10; 31:19; 49:25; 50:15; 54:2; 58:3; 60:15; 62:16; 63:11; 66:13; 85:17; 94:9, 21; 96:16; 108:21; 126:22; 127:6; 142:22; 160:13; 163:10; 172:6; 174:12; 181:11; 182:2; 184:5; 198:15; 215:1; 217:22; 218:10; 224:4, 18; 247:22; 264:1; 266:21; 269:16; 273:18; 275:20; 276:14; 287:6; 289:8, 10; 290:13; 297:24; 298:3; 300:8; 305:13; 306:6; 310:16; 314:4
**cas..** [2] - 50:2; 274:13
**CASA** [38] - 12:8; 38:24; 57:19; 65:7; 69:10; 98:13; 143:22; 145:21, 23; 148:14; 151:7, 13, 19-20; 154:10, 13; 169:22; 174:1; 181:6, 22; 182:2; 184:4; 189:1; 195:1; 198:2; 214:24; 230:8; 232:22; 237:20, 23; 238:9, 15; 245:5; 279:8; 282:12; 293:12; 294:7
**case** [3] - 44:12; 168:7; 226:1
**catégories** [1] - 22:4
**causer** [1] - 251:9
**causes** [3] - 12:4; 184:10; 259:22
**CDP** [10] - 85:13; 98:2; 99:23; 128:3; 247:9; 251:10
**cellulaire** [1] - 82:15
**cellules** [2] - 61:7; 158:9
**censée** [1] - 49:16
**censées** [1] - 49:17
**cent..** [1] - 61:25
**centaine** [2] - 84:18; 85:12
**centaines** [4] - 44:3; 58:16; 82:5; 272:3
**centimètres** [1] - 271:19
**central** [14] - 91:11; 114:1; 119:3, 5; 124:23; 125:2, 4, 9; 278:5, 10, 16, 20; 279:3
**centraliser** [1] - 302:5
**centraux** [1] - 278:9
**centre** [4] - 33:1; 97:11; 117:25; 255:11
**cercle** [3] - 124:2; 268:21; 304:1
**cerise** [1] - 171:20
**certaine..** [1] - 193:12
**certificat** [2] - 96:4, 8
**certification** [1] - 213:14
**certifications** [2] - 129:23, 25
**certitude** [1] - 174:7
**cessé** [1] - 277:3
**CGE** [1] - 148:6
**chabot** [1] - 235:23
**Chabot** [10] - 21:19; 61:20; 71:25; 72:7; 77:8, 10; 192:8, 10, 16; 199:24
**chaleur** [1] - 165:25
**chaleur-là** [1] - 165:25
**challenger** [1] - 15:18
**chaloupe** [2] - 34:9, 11
**champion** [1] - 285:8
**Champion** [2] - 130:7; 173:6
**champs** [1] - 97:24
**chance** [7] - 75:14; 106:10; 139:3; 263:16; 305:4, 6
**chances** [1] - 181:17
**change** [5] - 87:22; 126:23; 130:21; 163:6; 227:15
**changement** [55] - 11:23; 13:25; 14:24; 37:22; 105:12; 112:15; 113:5; 129:21; 131:2; 142:17; 146:25; 154:18; 156:13; 161:13, 18, 20, 22-23; 162:2, 7, 12, 15-16; 163:8, 13, 23, 25; 165:2, 5, 14-15, 19; 166:7, 13-14; 167:11; 175:14; 183:4; 246:10-12; 247:16; 251:7; 253:7; 280:3; 300:23; 301:8, 12, 18, 21; 307:2
**Changement** [1] - 136:23
**changement..** [1] - 164:23
**changements** [16] - 81:8; 96:25; 110:21; 128:19; 131:2; 142:20; 163:20; 251:6, 19; 253:1, 4-5; 265:22; 282:5; 297:20; 301:10
**changements-là** [1] - 163:20
**changer** [16] - 13:23; 51:22; 55:11; 84:25; 122:17; 131:1; 134:9; 135:1, 4; 165:10, 12; 167:17; 246:11; 247:25; 248:21; 249:2
**changé** [4] - 75:10; 133:22; 246:12; 311:12
**chantier** [1] - 307:1
**chantiers** [1] - 98:12
**chaos** [4] - 164:21; 183:13; 227:14; 231:5
**chaotique** [2] - 59:13; 183:5
**chapitre** [1] - 231:17
**charge** [13] - 29:8; 121:12; 131:4; 159:23; 163:24; 171:22; 182:19; 183:6, 12; 203:19; 247:16; 256:23; 301:17
**charges** [1] - 30:13
**chargé** [4] - 15:11; 19:14; 123:9; 164:5
**chef** [8] - 145:23; 147:9; 192:18, 21-22; 199:20
**chemin** [4] - 109:9; 130:23; 133:18; 290:12
**cher** [14] - 6:17; 35:2; 54:10; 74:25; 107:21; 121:15, 19; 245:15; 254:4; 268:16; 270:8; 282:25; 288:14, 17
**cherchait** [3] - 103:5, 11; 270:19
**cherche** [4] - 272:13, 15-16; 291:17
**cherchent** [2] - 290:7, 9
**chercher** [23] - 54:7; 83:16; 105:20; 145:16; 150:13; 153:19; 158:18; 159:1, 17; 164:4; 165:20; 203:13; 217:19; 228:16; 252:9; 255:12; 262:2; 272:9; 282:6; 297:11; 308:13
**cherché** [1] - 62:13
**chicanait** [1] - 99:2
**chicane** [1] - 153:10
**chien** [2] - 15:16; 297:25
**chiffre** [11] - 26:18; 29:13; 32:24; 55:17; 56:1; 93:2; 94:20; 237:11, 13; 240:10
**chiffre-là** [1] - 240:10
**chiffres** [16] - 25:1; 28:1; 32:25; 33:5; 41:16; 42:17; 72:11; 92:9; 94:21; 168:3; 186:23; 213:18; 220:13; 232:10; 237:2
**chiffres-là** [1] - 168:3
**choisi** [2] - 95:8; 204:14
**choisir** [1] - 291:1
**choisissait** [2] - 251:15; 282:13
**choix** [23] - 52:4; 73:21, 24; 79:20; 106:17; 108:24; 116:18; 120:3, 8; 121:2; 122:8; 123:6, 9, 24; 135:8; 169:2; 178:5; 249:24; 252:1, 4; 256:9; 261:10; 280:22
**choix-là** [1] - 73:24
**chos** [1] - 203:17
**chose** [98] - 12:6; 16:22; 21:14, 22; 22:25; 38:6; 49:19, 24; 50:14; 55:14; 56:17; 60:20, 23; 61:17; 79:7; 80:11; 82:18; 84:17; 85:3; 92:20; 93:3; 96:10; 97:2, 7-8; 104:16; 109:13; 112:16; 116:18; 117:3, 12, 14; 119:5; 127:4; 129:20; 132:17; 139:8; 143:13; 153:25; 162:13; 170:9, 11; 172:11; 173:4; 178:13, 17; 179:10; 182:25; 191:23; 192:3; 196:10; 199:19; 201:5; 203:5, 18, 21; 204:22; 207:2; 208:3; 209:19; 218:1; 223:4; 224:2; 226:23; 247:23; 250:14; 251:13; 256:13, 16, 20; 261:17; 266:24; 269:5, 21; 270:24; 271:4, 6-7; 274:13; 278:11; 282:24; 283:2, 19; 284:13; 285:18; 294:12; 296:25; 301:24; 304:15, 21; 308:9; 309:14, 17; 310:4; 313:18
**chose-là** [1] - 117:14
**chose..** [1] - 31:11
**choses-là** [6] - 80:3; 82:9; 86:13; 91:10; 98:24; 248:22
**chute** [1] - 182:21
**château** [1] - 85:2
**chèque** [3] - 74:21; 195:23
**cible** [2] - 7:14; 133:18
**cinq** [15] - 63:10; 85:12, 24; 91:6, 9; 94:10; 106:25; 109:13; 124:5, 8; 126:10; 248:1;

271:12, 19; 283:15
**CINQ** [1] - 4:10
**cinq..** [1] - 91:15
**cinquième** [1] - 133:3
**CIO** [1] - 273:11
**circonstances** [1] - 184:11
**circuiter** [1] - 191:20
**circuitée** [1] - 123:21
**circulation** [1] - 234:23
**circuler** [7] - 70:16, 19; 95:22; 96:2, 7, 9, 13
**citation** [1] - 243:13
**citoyens** [5] - 37:3; 58:14; 181:7; 281:6; 293:14
**clair** [11] - 65:22; 156:18; 172:9; 183:11; 207:25; 208:23; 227:14; 276:12; 280:5; 304:6; 312:25
**claire** [1] - 189:10
**claires** [2] - 263:13; 304:16
**clairs** [1] - 122:21
**clarifier** [1] - 161:16
**classé** [1] - 27:15
**classée** [1] - 221:14
**Claude** [1] - 3:16
**clause** [3] - 36:3; 123:3; 260:19
**clauses** [1] - 36:2
**client** [14] - 70:21; 71:5; 85:23; 90:21, 24; 97:17; 102:6; 109:1; 111:5; 157:14; 246:4; 281:14; 296:1
**client..** [1] - 281:16
**clients** [10] - 71:2; 93:1; 94:3; 145:6; 158:13; 215:4; 246:15; 250:9; 283:7
**clientèle** [2] - 81:2; 266:20
**clore** [1] - 124:1
**CLOUTIER** [1] - 4:1
**Cloutier** [3] - 4:2; 192:8, 11
**clés** [1] - 274:15
**clôture** [1] - 315:2
**code** [1] - 252:6
**Code** [5] - 81:6; 247:24; 250:4, 15; 252:10
**codées** [2] - 157:25; 158:2
**coeur** [11] - 97:12; 117:19, 22; 147:23; 162:3, 8, 10; 221:24; 252:5; 253:2; 276:24
**COF** [5] - 37:19; 38:1; 39:11; 152:3; 229:15
**cohabitent** [1] - 289:5
**cohérence** [1] - 293:21
**cohérentes** [1] - 225:10
**cohérents** [1] - 223:23
**collaboration** [8] - 12:8; 161:25; 163:11; 200:19; 237:3; 296:15; 298:3
**collaboration-là** [1] - 163:11
**collatéral** [2] - 154:20; 181:15
**collection** [3] - 313:21, 23, 25
**collective** [1] - 188:14
**coller** [1] - 252:8
**collision** [1] - 154:15
**collègue** [7] - 83:23; 148:22; 155:16; 285:6; 286:11; 289:3; 302:10
**collègues** [4] - 10:9; 149:15; 296:18; 297:2
**collégialité** [1] - 308:19
**colmater** [1] - 157:11
**colonne** [16] - 20:22; 21:7, 20; 24:19; 29:9, 12; 38:6; 61:20; 64:12; 72:18; 73:5; 227:23; 235:1, 3
**colonnes** [4] - 72:7; 112:9; 170:21; 182:2
**colonnes..** [1] - 236:7
**combine** [2] - 109:21; 267:11
**combiné** [2] - 134:22; 267:12
**combler** [1] - 86:21
**Comeau** [2] - 155:23; 183:23
**comité** [17] - 7:19; 19:14; 144:7-9, 18, 24; 145:7, 12; 176:17; 178:9, 19; 196:24; 197:2; 198:25; 263:24; 300:2
**comité..** [1] - 226:5
**comités** [3] - 148:6, 11, 14
**commande** [3] - 12:18; 14:4; 231:7
**commanditaire** [1] - 216:13
**commence** [13] - 29:5; 63:17; 99:18; 113:13; 119:10; 162:16; 164:22; 199:24; 245:17; 267:8; 283:2; 285:7; 288:7
**commencer..** [1] - 199:13
**commencé** [2] - 160:7; 278:19
**commentaire** [3] - 53:22; 214:11; 216:9
**commentaire-là** [1] - 214:11
**commentaires** [10] - 7:9; 16:10; 17:1; 52:8; 53:19; 124:9; 130:17, 19; 161:24; 240:17
**commenter** [1] - 36:11
**commençais** [1] - 181:2
**commençant** [1] - 76:9
**Commençons** [1] - 290:3
**commerce** [2] - 126:15; 271:17
**COMMISSAIRE** [85] - 3:6, 11; 4:4; 5:9, 13, 17, 22; 27:22; 65:3, 10, 14, 21; 66:1, 8, 17; 75:1, 20; 76:1, 5, 11, 15; 138:12; 160:10, 14, 18; 161:3; 207:9, 21; 224:11, 15; 244:3, 15, 20; 254:15; 256:8, 15, 24; 257:5, 10, 23; 258:4, 9, 13, 19, 23; 274:7, 24; 276:3, 11, 19; 277:6, 23; 278:24; 280:4, 19; 284:9; 286:18; 287:13; 291:3, 8, 12, 16, 23; 292:8, 13, 18, 22; 302:23; 303:12; 304:12; 305:1; 307:13, 21; 308:1; 309:3; 310:10, 20; 311:9; 312:22; 314:13; 315:8, 17, 21; 316:1, 8
**commissaire** [32] - 3:10, 18; 5:6; 9:8; 15:3; 23:17; 32:13; 50:18; 62:8; 63:5; 75:18; 111:1; 120:23; 124:6; 137:23; 152:14, 22; 160:5; 161:8; 162:6; 179:23; 189:5; 221:19; 232:11; 240:18; 243:24; 244:14; 254:13; 261:6; 292:11; 306:15; 311:4
**commission** [7] - 113:20; 194:14; 202:1; 205:25; 272:2, 15; 314:17
**Commission** [15] - 3:16; 8:22; 11:13; 90:3; 95:7; 236:19; 271:7; 272:8, 12, 20; 273:10; 280:9, 12; 296:5; 303:9
**Commission..** [1] - 273:4
**commun** [2] - 7:7
**communication** [9] - 91:3; 117:9, 11; 140:18; 162:11; 175:15; 190:14; 221:10; 301:11
**communications** [2] - 158:7; 161:11
**communiquer** [1] - 222:23
**communiqués** [1] - 101:20
**communs** [1] - 117:5
**compagnie** [3] - 112:21; 187:17; 258:18
**compagnies** [1] - 310:21
**comparaison** [4] - 223:1; 234:1; 250:6; 266:6
**comparaisons** [1] - 313:19
**compare** [3] - 125:7; 236:2; 281:6
**comparent** [1] - 272:5
**comparer** [4] - 20:21; 218:20; 223:4; 238:11
**comparu** [1] - 4:11
**compensatoire** [1] - 12:25
**compenser** [1] - 73:11
**compilé** [1] - 159:20
**complet** [3] - 125:14; 235:1; 272:16
**complexe** [14] - 47:21; 88:25; 92:10; 93:24; 94:11, 13-14; 113:4; 137:12; 142:5; 154:23; 218:12; 246:7
**complexes** [4] - 87:6; 92:23; 93:7
**Complexité** [1] - 137:10
**complexité** [25] - 79:2, 14; 80:21, 24-25; 81:1; 84:10, 15; 90:11; 91:25; 93:17; 94:8, 17; 95:12; 97:5; 99:3; 103:12; 104:16; 125:4; 133:6; 134:1; 137:13; 141:23; 142:21; 269:24
**complexité..** [1] - 142:3
**complexités** [1] - 88:16
**compliqué** [3] - 79:1; 113:4; 121:20
**compliquées** [1] - 288:24
**complète** [6] - 88:4; 99:16; 102:15; 247:8; 250:4; 285:11
**complètent** [1] - 112:9
**complémentaires** [4] - 55:12; 60:5; 61:10
**compléter** [4] - 9:20; 106:24; 138:10; 245:21
**complété** [3] - 107:9; 172:16; 289:1
**complétées** [1] - 100:4
**complétés** [1] - 179:5
**comportements** [1] - 311:12
**composante** [1] - 301:20
**composants** [6] - 84:19; 85:10, 12; 87:16, 24; 112:7
**compose** [1] - 237:14
**composition** [1] - 23:1
**composé** [1] - 220:22
**composée** [1] - 199:9
**comprenait..** [1] - 36:21
**comprendre** [17] - 77:18; 80:20; 96:3; 105:18, 24; 110:1; 129:20; 135:17; 137:12; 146:21; 154:1; 164:16; 200:7; 223:18; 277:9; 286:4; 298:24
**comprennent** [2] - 300:17
**compression** [3] - 107:11; 109:22, 25
**compris** [4] - 84:7; 139:10; 162:20; 272:19
**compromettre** [2] - 14:16; 18:1
**compromis** [1] - 121:16
**compromise** [1] - 196:22
**compréhension** [1] - 72:10
**comptable** [4] - 213:14; 250:9; 256:25; 305:11
**comptables** [9] - 187:3, 8; 188:15; 243:15; 250:7; 267:24; 305:9, 22, 24

**compte** [18] - 46:7; 52:21; 70:15, 21; 71:5; 109:11; 152:24; 171:3; 184:9; 199:6; 208:8; 209:13; 216:22; 228:8; 229:15, 18; 257:15; 265:15
**compte..** [1] - 65:13
**compter** [1] - 251:18
**comptes** [50] - 18:18; 19:13; 22:1, 11, 20; 26:6, 14, 24; 28:18; 36:9; 38:2; 39:16; 43:17; 45:15; 52:6; 57:20; 62:25; 63:11; 150:19, 21, 24; 151:16; 178:9; 179:17; 184:12; 195:6; 200:12, 15; 217:4, 21; 218:4; 219:16, 21, 25; 220:13; 221:14; 223:16; 228:14, 20-21; 229:8, 24; 230:1; 242:7; 243:11; 261:1; 304:22
**comptes..** [1] - 150:17
**comptoir** [2] - 90:24
**compétence** [4] - 158:25; 159:25; 248:9; 313:9
**compétences** [3] - 159:2; 191:16; 301:16
**compétiteurs** [1] - 118:11
**compétitif** [7] - 105:19; 107:2; 108:18; 109:4; 133:8; 139:10; 263:10
**compétition** [2] - 118:9; 261:24
**compétitives** [1] - 121:22
**concentre** [1] - 148:1
**concentrer** [2] - 147:19; 316:5
**concentré** [1] - 46:6
**concept** [9] - 96:7; 119:10; 121:22; 155:11; 162:9; 210:13, 18; 294:1
**conception** [10] - 80:8; 84:21; 86:2; 99:1, 13; 111:24; 134:3; 270:16; 278:22; 285:4
**concepts** [4] - 75:15; 155:17; 298:19
**concepts-là** [2] - 155:18; 298:19
**concerne** [6] - 66:4; 116:7; 184:17; 213:6; 245:5, 25
**concessionnaire** [1] - 135:1
**concevoir** [3] - 116:22; 120:17; 132:10
**conciliation** [2] - 12:21; 23:3
**conciliations** [1] - 231:10
**conclu** [1] - 156:10
**conclue** [1] - 289:16
**conclure** [2] - 149:5; 207:7
**conclusion** [7] - 40:20; 156:12; 244:23; 259:10; 268:25; 275:20; 293:4
**conclusion..** [2] - 256:7; 259:8
**conclusions** [2] - 62:17; 208:5
**conclut** [1] - 168:14
**concorde** [2] - 14:4
**concordent** [1] - 15:7
**concorder** [1] - 32:17
**concrets** [1] - 285:21
**concurrentielle** [8] - 49:5; 50:25; 51:7, 11, 23; 60:12, 14
**condition** [1] - 94:24
**conditions** [2] - 194:10; 281:20
**conducteurs** [1] - 97:20
**conduire** [1] - 95:13
**conduisaient** [1] - 311:5
**conduit** [1] - 215:25
**conduits** [1] - 286:6
**confiance** [2] - 259:25; 310:14
**confiant** [1] - 191:18
**confie** [1] - 188:12
**configurer** [1] - 126:16
**confirme** [3] - 28:11; 69:16; 172:5
**confirmer** [4] - 99:13; 112:22; 144:19; 180:2
**confirmerez** [1] - 65:18
**confirmé** [2] - 230:9; 277:17
**confié** [3] - 186:11; 199:19; 209:12
**conflit** [1] - 266:1
**conflits** [2] - 265:25; 308:22
**confo** [1] - 83:2
**confondu** [1] - 83:19
**confondus** [2] - 146:4, 6
**conforme** [1] - 135:9
**conformité** [3] - 186:15; 195:13; 196:6
**confortables** [1] - 83:4
**confrères** [1] - 297:4
**confuse** [1] - 151:1
**confusion** [3] - 41:12; 42:18, 21
**conjoints** [2] - 148:12, 14
**connaissaient** [5] - 102:21; 112:3; 113:24; 284:19
**connaissance** [11] - 92:16; 114:20; 116:1; 132:15; 159:19; 207:1; 282:1; 284:15, 18; 289:9, 12
**connaissances** [2] - 175:18; 176:14
**connaissant** [1] - 36:5
**connaissent** [1] - 282:16
**connecte** [1] - 116:24
**connecter** [1] - 125:4
**connexion** [1] - 86:12
**connue** [1] - 6:9
**connues** [1] - 140:10
**conscience** [1] - 108:25
**conscient** [2] - 251:23
**Conseil** [18] - 29:21; 30:6; 150:7, 20; 151:5, 9, 11; 152:5, 13; 153:3; 219:17; 255:14; 282:22; 286:2; 293:11; 297:7; 298:2
**conseil** [32] - 22:11; 23:5; 26:6, 10, 12; 28:6; 32:11; 36:12; 37:20; 38:3; 43:6, 14, 21; 143:23; 148:7; 176:17; 178:24; 179:2; 194:3; 198:24; 206:10; 226:2, 8; 259:3; 265:24; 275:2; 298:5
**conseillé** [1] - 123:11
**conseils** [1] - 265:12
**consenti** [1] - 24:8
**consenties** [1] - 138:4
**consentis** [3] - 59:18; 61:4, 6
**conserver** [2] - 151:17; 278:6
**considérables** [1] - 124:21
**considéraient** [1] - 237:25
**considérant** [5] - 36:17; 109:7; 116:20; 140:4; 198:16
**Considérant** [1] - 106:1
**considération** [3] - 36:23; 205:1; 296:16
**considérer** [6] - 62:18; 81:11; 152:20; 191:17; 261:10; 262:20
**considéré** [5] - 60:9; 96:16; 104:18; 165:24; 263:4
**considérée** [1] - 281:10
**consoeurs** [1] - 297:4
**consommation** [2] - 57:23; 234:1
**consomme** [1] - 247:6
**consommer** [2] - 31:17; 90:17
**consommé** [2] - 21:15; 24:12
**consommées** [1] - 21:12
**consommés..** [1] - 56:11
**constante** [1] - 165:7
**constatations** [1] - 98:14
**constate** [4] - 38:6; 44:22; 56:6; 99:22
**constatent** [1] - 19:19
**constater** [6] - 52:23; 81:8; 86:22; 212:17; 218:10; 235:2
**constats** [1] - 273:15
**constaté** [2] - 6:6; 80:17
**constitués** [2] - 140:19; 164:7
**construction** [1] - 120:2
**construire** [1] - 80:5
**construisait** [1] - 113:22
**construit** [2] - 91:8; 95:19
**construits** [1] - 85:13
**consultant** [1] - 78:11
**consultante** [3] - 195:17, 21; 196:22
**consultants** [2] - 117:6; 131:21
**consultation** [1] - 273:2
**consulter** [1] - 279:13
**conséquence** [4] - 109:12; 113:1, 16; 288:11
**conséquences** [4] - 101:8; 183:24; 259:25; 296:10
**conséquent** [1] - 49:2
**contenant** [1] - 197:5
**contenu** [11] - 6:3; 60:15; 77:23; 78:1; 164:12; 175:19; 181:21; 220:5; 228:19; 304:22
**contenus** [2] - 200:6; 208:1
**contesté** [1] - 227:2
**contexte** [5] - 52:3; 94:25; 105:18; 112:3, 20
**contiennent** [1] - 230:11
**contingence** [4] - 94:22; 114:11; 142:14; 215:16
**contingences** [3] - 64:5; 106:5; 113:16
**continue** [15] - 31:19; 34:3, 8, 16; 46:20; 52:5; 69:21; 176:4; 194:21; 240:5; 266:18; 270:8; 272:22; 285:22; 310:23
**continuent** [1] - 171:15
**continuer** [9] - 34:18, 23; 46:21; 186:17; 189:17; 256:4; 283:4, 21
**continuité** [1] - 297:16
**continué** [5] - 141:18; 224:6; 269:23; 270:13, 19
**contractuel** [6] - 54:4; 57:13; 58:9; 142:24; 195:18; 224:3
**contractuelle** [9] - 40:24; 47:11; 54:25; 58:7; 63:20; 196:7; 240:3; 262:6; 290:16
**contractuelles..** [1] - 196:6
**contractuels** [2] - 55:2; 288:11
**contractée** [1] - 30:21
**contraignant** [1] - 290:10
**contrainte** [1] - 81:11
**contraintes** [3] - 102:5; 251:12; 285:3
**contraire** [1] - 165:16
**contrat** [53] - 6:13; 23:3; 27:1; 28:25; 31:16, 24; 32:3; 36:17, 21; 41:2, 5, 25; 43:19, 22; 45:11, 22; 46:3, 9, 11, 16; 52:10, 17, 25; 53:2, 24; 54:15, 23;

55:11; 57:4, 14, 24; 59:23; 60:2; 65:6, 15, 17; 96:2, 11; 122:18; 123:4; 131:22; 132:7; 185:11; 196:5; 205:22; 209:7; 249:23; 260:22; 262:22; 263:8; 283:4
**contrat-là** [2] - 36:21; 60:3
**contrat..** [2] - 64:3; 65:11
**contrats** [8] - 48:20; 159:4, 6, 8, 12, 16; 241:2; 262:12
**contrats-là** [1] - 159:12
**contrecoups** [1] - 153:7
**contribue** [1] - 42:20
**contribuer** [4] - 41:11, 17; 42:20; 136:8
**contribution** [2] - 170:15; 284:23
**contrôle** [56] - 12:25; 15:13, 18; 18:8, 16; 19:18; 78:16; 99:6; 113:22, 24; 118:8; 123:5, 15; 124:20; 125:8; 143:3; 171:8; 172:13; 176:22; 185:9, 18, 22; 186:5, 15, 24; 188:13, 17; 189:2, 6; 190:2, 6, 9, 11; 191:6; 194:15; 195:2, 12; 197:4, 8; 198:5; 200:1, 17; 201:2; 202:21; 213:11; 214:10; 216:25; 231:11; 248:7; 252:22; 260:23; 291:22; 299:18
**Contrôle** [1] - 124:19
**contrôle..** [1] - 192:12
**contrôler** [3] - 144:20; 203:25; 204:2
**contrôles** [23] - 13:15; 15:6; 17:18-20; 19:9; 187:10; 188:9, 21; 189:11; 190:23; 191:2; 213:4, 11; 214:10; 290:6, 20, 22, 25; 291:4, 9
**contrôleurs** [1] - 82:13
**contrôlées** [1] - 283:20
**convaincre** [1] - 165:2
**convaincue** [1] - 57:13
**convenu** [1] - 222:24
**convenus** [1] - 198:22
**convergence** [1] - 274:12
**convergence-là** [1] - 274:12
**convergences** [1] - 289:19
**converger** [2] - 113:10; 299:12
**conversion** [11] - 109:16, 23; 131:3; 138:24; 174:2; 279:8, 10, 24; 287:18
**convertir** [2] - 277:19; 279:18
**conçoit** [3] - 112:16; 125:16; 182:16
**conçu** [2] - 136:13; 270:12
**conçue** [1] - 88:11
**coordination** [2] - 108:5; 110:17
**coordonner** [1] - 164:6
**coordonné** [1] - 167:13
**copie** [1] - 5:7
**core** [1] - 310:24
**correct** [8] - 10:19; 73:24; 105:3; 122:12; 169:7; 171:4; 247:2; 284:10
**correction** [1] - 83:17
**correspond** [1] - 22:21
**correspondaient** [1] - 218:15
**corrigent** [1] - 170:5
**corroborations** [1] - 13:16
**COSO** [4] - 187:1, 8, 15, 18
**costaud** [2] - 168:2; 183:10
**couche** [2] - 145:14; 154:17
**couché** [1] - 124:15
**coudées** [1] - 199:6
**couleur** [3] - 118:4; 220:11; 313:17
**couleurs** [2] - 139:24; 181:24
**coulisse** [1] - 315:11
**coup** [14] - 78:2; 82:8; 83:25; 87:24; 91:10; 98:23; 103:18; 127:8; 256:6; 283:6, 15; 310:8, 12
**coupe** [1] - 163:5
**couper** [1] - 166:3
**couplage** [1] - 248:25
**coupure** [1] - 248:14
**cour** [1] - 294:16
**Cour** [1] - 210:15
**courage** [3] - 307:4, 6, 11
**courait** [1] - 109:1
**courant** [1] - 298:14
**courir** [2] - 159:17; 274:23
**courriels** [2] - 197:3; 272:3
**cours** [16] - 37:21; 56:5; 78:15; 79:11; 80:15; 83:13; 95:6; 120:25; 122:6; 123:17; 130:11; 140:7; 141:2; 150:5; 208:12; 217:1
**course** [1] - 24:2
**court** [5] - 108:10; 123:21; 191:20; 282:8; 314:4
**court-circuiter** [1] - 191:20
**court-circuitée** [1] - 123:21
**courte** [1] - 22:15
**coussin** [1] - 21:4
**couvert** [1] - 205:21
**couverts** [1] - 204:24
**couverture** [1] - 307:7
**couvre** [1] - 301:13
**couvrir** [1] - 142:14
**COVID** [3] - 132:13; 153:23; 154:4
**coïncide** [1] - 235:16
**coût** [31] - 29:20; 36:5, 8; 38:4; 39:6; 41:14; 42:1, 6-7; 43:19, 22; 45:22; 56:15; 61:12, 23; 65:19; 67:13, 19; 103:1; 205:21; 217:23; 223:14; 229:17; 238:4, 9; 239:15; 240:17, 22; 249:4; 263:10
**coût..** [1] - 69:1
**coûte** [7] - 101:4; 107:21; 121:15; 203:21; 268:16; 288:16
**coûter** [8] - 54:10; 103:8; 222:18; 245:15; 270:7; 282:25; 283:1; 288:14
**coûteux** [1] - 283:3
**coûts** [63] - 21:23; 23:1, 18, 20; 25:7; 27:2; 34:5; 35:25; 38:23; 42:23; 43:2, 5; 46:5; 48:5, 10; 56:25; 67:9; 68:25; 72:21; 73:2; 77:19; 99:21; 101:9; 102:24; 103:1; 105:14; 111:23; 113:7, 11; 125:12, 15-16; 127:22; 129:9, 19; 132:14; 141:18; 152:7; 185:16; 203:25; 204:2, 6, 8, 12; 215:3; 218:5; 236:20; 237:12, 22; 238:1, 5, 14, 17; 239:5, 12, 17; 241:13; 250:24; 261:9; 266:6; 268:15; 285:16
**coûts-là** [1] - 105:14
**coûté** [3] - 72:21; 237:20; 238:15
**CPA** [3] - 4:13; 184:21; 211:24
**creuse** [2] - 255:7
**creuser** [3] - 225:8; 233:3, 5
**crise** [1] - 238:6
**cristal** [1] - 265:17
**critique** [5] - 136:23; 170:1; 263:15; 264:19; 312:6
**critique..** [1] - 312:7
**critiquer** [1] - 310:2
**critiques** [3] - 128:20; 137:1; 154:4
**critères** [6] - 95:2; 208:5; 218:19; 223:5; 266:10; 281:8
**croisement** [1] - 295:10
**croyaient** [2] - 312:25; 313:13
**créances** [1] - 71:1
**créatifs** [2] - 81:25; 97:1
**création** [3] - 70:21; 92:19; 128:3
**créativité** [2] - 224:18, 22
**crédit** [4] - 49:15; 229:20; 259:16, 19
**crédits** [2] - 47:25; 228:16
**créer** [10] - 7:6; 21:3; 42:17; 86:8; 92:6; 96:6; 104:1; 139:15; 194:9; 232:21
**créer..** [1] - 144:12
**CSR** [1] - 81:7
**CSV** [1] - 95:20
**CT** [14] - 44:18; 65:25; 66:4, 6, 14, 16; 150:18; 204:9; 205:5, 7-8; 230:14; 256:22
**CT..** [1] - 205:7
**CTA** [5] - 29:20; 121:18; 204:9, 11; 205:5
**CTI** [5] - 26:8; 148:5, 12; 226:5, 8
**CTI-CAPV** [3] - 26:8; 226:5, 8
**CTP** [7] - 29:23; 51:20; 56:9; 60:7; 204:10, 14
**culture** [7] - 167:18; 190:4; 294:4; 301:16; 302:4; 306:22, 25
**culturel** [1] - 307:3
**cumulatives** [1] - 235:4
**cumulé** [19] - 30:17, 24; 35:12, 14; 37:8; 38:10, 13, 18, 22; 39:3; 54:16, 20; 58:22; 67:7; 152:10; 232:14; 233:1; 254:23; 255:9
**CV** [3] - 115:10; 148:5, 12
**cycle** [5] - 72:17, 24; 73:15, 25; 128:23
**Cycle** [1] - 73:8
**cycle..** [1] - 128:25
**cycles** [5] - 46:22; 72:16; 73:18; 74:13; 137:15
**côté** [45] - 4:25; 5:2; 9:7, 16; 11:17, 20; 17:25; 18:8; 20:22; 28:3; 29:9; 40:16; 50:7; 54:14; 61:15; 67:10, 19; 72:20; 95:17; 103:20; 106:15; 111:11; 136:11, 24; 143:12; 152:12; 153:21; 186:9; 200:5; 201:14; 209:6; 211:21; 225:18; 234:13; 235:6; 260:7; 262:8; 268:24; 269:24; 290:8
**Côté** [1] - 91:24
**côté-là** [4] - 6:11; 84:3; 133:14; 270:1
**côté..** [1] - 8:20
**côtés** [1] - 116:7

## D

**d'1** [1] - 29:16
**d'abandonner** [1] - 34:11
**d'absorber** [1] - 30:10
**d'accent** [1] - 274:21
**d'accompagnement** [1] - 159:9
**d'accès** [3] - 14:12; 19:11; 159:4
**d'accéder** [1] - 91:19
**d'achats** [1] - 10:8
**d'acquisition** [9] - 29:21; 42:2; 65:20; 105:17; 205:21;

217:23; 238:4; 263:11; 270:2
**d'action** [6] - 99:8, 12, 21; 100:4; 200:25; 229:5
**d'actions** [1] - 99:9
**d'actualisation** [1] - 240:9
**d'adjudication** [2] - 120:5, 9
**d'administration** [29] - 22:11; 23:6; 26:6; 28:6; 32:11; 36:12; 38:4; 43:6, 14, 21; 143:24; 148:7; 176:18; 178:24; 179:2; 194:3, 5; 198:25; 206:10; 226:2, 8; 233:22; 259:3; 265:13, 24; 275:2; 298:5
**d'adopter** [1] - 17:17
**d'affaires** [23] - 83:14; 87:13; 93:2; 99:3; 121:16; 138:17, 23; 139:4, 15; 140:2, 9; 146:7; 157:24; 158:2; 162:1, 18; 164:11; 167:24; 312:19
**d'ajouter** [5] - 56:24; 58:6, 12; 127:8; 139:21
**d'ajuster** [2] - 112:25; 248:1
**d'alarme** [2] - 264:7, 23
**d'alignement** [1] - 202:9
**d'amener** [1] - 107:10
**d'année** [2] - 7:16; 43:17
**d'années** [1] - 78:10
**d'anomalies** [1] - 172:20
**d'anticiper** [1] - 133:23
**d'août** [1] - 37:19
**d'août..** [1] - 37:18
**d'apparence** [1] - 196:23
**d'appariement** [1] - 284:23
**d'appel** [1] - 66:5
**d'appliquer** [1] - 213:3
**d'apprendre** [2] - 106:1; 303:11
**d'approbation** [1] - 66:6
**d'apprécier** [2] - 218:14; 255:19
**d'archaïque** [1] - 278:11
**d'architecture** [2] - 89:15; 252:4
**d'argent** [6] - 54:8; 63:9; 159:20; 255:25; 258:14, 16
**d'arrêt** [3] - 34:24; 122:22; 263:18
**d'articles** [1] - 271:12
**d'assurance** [13] - 3:20; 67:4, 10, 24; 112:21; 208:18; 209:15; 211:3; 233:23; 258:18; 277:20; 279:12
**d'assurer** [2] - 165:6; 311:1
**d'atteindre** [2] - 34:19; 35:10
**d'atterrissage** [1] - 157:7
**d'audiences** [1] - 236:18
**d'audit** [12] - 13:14; 197:12, 15; 198:25; 207:13, 18; 208:17, 25; 209:2; 213:3; 308:24
**d'augmentation** [4] - 46:10; 48:1; 229:20
**d'augmenter** [8] - 32:21; 36:7; 38:4; 39:6; 41:1; 108:6; 141:18; 262:4
**d'aujourd'hui** [3] - 239:15, 18; 246:19
**d'autonomie** [1] - 295:14
**d'autorisation** [2] - 255:16; 282:18
**d'autorisations** [1] - 268:18
**d'autoriser** [1] - 194:21
**d'autorisé** [1] - 59:12
**d'avancement** [3] - 53:13; 57:19; 218:16
**d'avenants** [2] - 58:7; 59:21
**d'avenir** [3] - 243:5; 254:13, 18
**d'avis** [2] - 120:23; 137:1
**d'avril** [1] - 184:6
**d'effectifs** [1] - 294:20
**d'efficacité** [2] - 107:20; 135:23
**d'efforts** [9] - 11:2; 46:10, 12, 14; 49:13; 74:4; 110:9; 205:17
**d'efforts..** [1] - 110:11
**d'emprunt** [1] - 255:14
**d'enquête** [2] - 273:3; 314:18
**d'enquêter** [1] - 201:11
**d'ensemble** [1] - 299:6
**d'entendre** [1] - 96:19
**d'envergure** [2] - 144:25; 300:2
**d'Ernst** [1] - 206:1
**d'erreur** [1] - 17:24
**d'erreurs** [1] - 202:8
**d'essai** [1] - 289:7
**d'essais** [2] - 171:13; 289:4
**d'essence** [1] - 63:6
**d'essense** [1] - 63:8
**d'estimation** [1] - 212:1
**d'estimer** [1] - 25:2
**d'estrade** [1] - 78:3
**d'exception** [1] - 306:10
**d'exemple** [1] - 213:24
**d'exercer** [1] - 260:18
**d'exercice** [1] - 13:12
**d'expertise** [2] - 95:1; 277:15
**d'expliquer** [1] - 105:22
**d'exploitation** [11] - 24:12; 30:13; 43:2, 5; 45:8; 56:16, 25; 236:20; 237:2, 12; 241:14
**d'explosion** [1] - 276:16
**d'exprimer** [2] - 102:11; 124:14
**d'externe** [2] - 117:12; 300:5
**d'EY** [6] - 206:4, 6-7; 209:17; 212:15; 219:8
**d'habitude** [2] - 213:20, 25
**d'heures** [1] - 26:1
**d'hier** [2] - 93:17; 193:18
**d'honoraires** [1] - 195:23
**d'hypothèse** [1] - 136:23
**d'IBM** [5] - 40:13; 50:1; 93:11; 100:23; 141:10
**d'identifier** [1] - 214:9
**d'idée** [1] - 84:25
**d'images** [2] - 221:20
**d'immatriculation** [5] - 83:18; 95:25; 96:4, 14; 107:8
**d'immo** [1] - 238:7
**d'impact** [9] - 8:5; 49:8; 72:23; 74:16; 131:6; 157:1; 300:25; 301:2
**d'implanter** [1] - 311:7
**d'imposer** [1] - 135:6
**d'imprimer** [1] - 14:1
**d'inaptitude** [1] - 98:6
**d'incertitude** [1] - 113:8
**d'inconnu** [1] - 285:18
**d'indicateur** [1] - 175:25
**d'indicateurs** [2] - 220:7; 263:20
**d'indices** [1] - 269:10
**d'industrie** [1] - 112:5
**d'indépendant** [1] - 304:24
**d'inefficacités** [1] - 100:13
**d'inefficience** [1] - 49:10
**d'infonuagiques** [1] - 246:20
**d'information** [3] - 114:14; 186:13; 190:14
**d'informations** [4] - 32:9; 126:4; 154:21; 200:24
**d'infrastructure** [1] - 221:1
**d'installation** [1] - 131:5
**d'installer** [1] - 129:7
**d'instances** [1] - 202:11
**d'intention** [1] - 297:20
**d'internes** [1] - 164:7
**d'interpeller** [1] - 7:5
**d'interrelations** [1] - 81:21
**d'intégration** [1] - 9:3
**d'intégrer** [1] - 125:7
**d'intéressant** [1] - 218:1
**d'intérêt** [1] - 112:2
**d'investiguer** [1] - 264:18
**d'investissement** [10] - 24:13; 41:13; 42:1, 6-7; 46:5; 56:3; 67:13; 238:1; 240:22
**d'investissements** [1] - 33:4
**d'items** [1] - 94:16
**d'itérations** [1] - 80:12
**d'objectifs** [1] - 285:23
**d'objets** [2] - 92:23; 93:7
**d'obtenir** [2] - 50:20; 139:12
**d'obtention** [1] - 268:18
**d'octobre** [1] - 4:11
**d'oeil** [1] - 195:6
**d'oeuvre** [4] - 79:6; 220:23; 241:6; 310:24
**d'oeuvre..** [1] - 310:17
**d'offres** [31] - 29:23; 60:16; 66:5; 90:15; 98:5; 102:8; 103:4, 10; 104:23; 106:19, 22; 109:2; 112:6, 8; 114:9; 124:13, 25; 128:22; 136:13; 137:12; 139:2, 14, 18; 142:13; 144:6; 146:2; 249:20; 269:18; 270:11; 288:12; 289:12
**d'ombre** [2] - 56:19; 206:25
**d'opinion** [1] - 212:22
**d'optimisation** [1] - 87:2
**d'optimiser** [3] - 90:20; 297:4
**d'ordinateurs** [2] - 107:23; 108:1
**d'organisation** [1] - 294:20
**d'organisme** [1] - 228:12
**d'origine** [2] - 84:19; 238:17
**d'outils** [2] - 94:25; 134:19
**d'ouverture** [1] - 19:7
**d'ouvrage** [2] - 198:15; 309:24
**d'urgence** [1] - 266:19
**d'usine** [2] - 96:20
**d'utiliser** [2] - 253:9, 12
**d'écarts** [9] - 25:8; 28:12, 14; 124:5, 8; 128:16; 131:16; 133:4
**d'échec** [1] - 266:21
**d'échéancier** [1] - 7:14
**d'économies** [1] - 30:15
**d'éducation** [1] - 149:9
**d'éliminer** [1] - 192:12
**d'émettre** [4] - 213:13, 18; 214:2; 310:25
**d'énorme** [2] - 271:6
**d'équilibre** [1] - 288:18
**d'équilibre..** [1] - 51:13
**d'équipe** [1] - 293:8
**d'équipement** [2] - 96:9, 17

**d'équipements** [1] - 95:9
**d'équité** [4] - 47:10; 50:24; 51:11, 23
**d'équivalents** [1] - 235:1
**d'établir** [1] - 106:3
**d'étaler** [1] - 287:17
**d'État** [5] - 32:6; 196:7; 229:4; 261:23; 298:4
**d'états** [2] - 207:18; 213:15
**d'étoile** [1] - 193:22
**d'étoiles** [1] - 148:18
**d'étranglement** [1] - 182:6
**d'évacuer** [1] - 63:21
**d'évaluation** [1] - 219:1
**d'évaluer** [2] - 106:6; 300:22
**d'éviter** [2] - 290:20
**d'évolution** [3] - 159:9; 245:1, 5
**d'événements** [1] - 269:8
**dangereux** [2] - 13:17; 179:5
**date** [13] - 99:12; 111:4, 7; 112:19; 118:25; 170:3; 178:18; 179:18; 239:15, 17; 243:14; 276:1
**dates** [2] - 7:14; 200:12
**daté** [1] - 26:3
**DAVISTER** [1] - 3:24
**Davister** [1] - 3:25
**degré** [2] - 87:2; 201:20
**delta** [1] - 125:24
**demain** [5] - 162:25; 249:2, 15; 275:7; 298:14
**demande-là** [2] - 151:23
**demande..** [1] - 150:16
**demandera** [1] - 182:13
**demandeurs** [1] - 295:13
**demandé** [3] - 48:2; 173:8; 218:15
**demeure** [2] - 287:9; 294:7
**demeurent** [1] - 309:21
**demeuré** [1] - 40:25
**demi-heure** [1] - 76:4
**dents** [1] - 51:10
**dernier** [6] - 144:1; 148:15; 184:6; 210:18; 239:14; 242:2
**derniers** [1] - 257:16
**Dernière** [1] - 301:24
**dernière** [13] - 23:19; 31:11; 52:12; 77:5; 148:16; 150:22; 164:14; 177:7, 12; 188:5; 195:1; 221:22; 308:9
**derrière** [3] - 152:11; 172:4; 197:18
**DESAULNIERS** [65] - 4:14; 20:14; 24:4; 25:17; 40:2; 41:24; 42:10, 14, 19; 43:8, 12; 46:1; 47:4, 16; 51:2, 14, 18; 55:23; 56:12, 21; 57:5; 59:19; 60:13; 62:21; 66:24; 68:8, 12, 16, 21; 69:8; 70:5; 71:19; 72:1, 5; 75:3, 12; 77:6; 226:24; 232:9; 233:4; 236:24; 238:21; 239:2, 7, 16, 23; 240:20; 241:11, 22; 242:3, 18; 252:13, 19, 23; 253:24; 254:3, 9; 261:4; 262:15; 267:1; 309:13; 310:18; 311:3, 22; 312:12
**Desaulniers** [26] - 20:10; 23:25; 31:7; 45:24; 50:25; 51:11; 52:4; 55:22; 58:20; 59:16; 61:8; 62:20; 66:21; 77:3, 13; 226:22; 232:6; 234:8, 15; 236:15; 254:19; 259:11; 262:13; 266:14; 268:11; 309:12
**descend** [4] - 29:6; 144:5; 277:14
**descendant** [1] - 95:24
**descends** [1] - 304:4
**dessine** [1] - 255:3
**dessiner** [2] - 63:17; 172:12
**dette** [7] - 30:21; 67:8; 242:14; 255:10, 25; 259:21
**dette-là** [1] - 255:11
**DEUX** [1] - 4:10
**deux..** [2] - 73:4; 267:12
**Deuxième** [2] - 128:17; 129:20
**deuxième** [26] - 15:12; 16:2; 19:18; 29:3; 48:2; 50:11; 59:13; 111:2; 119:3; 123:15, 20; 156:19; 164:9, 19; 167:23; 187:15; 189:14; 191:1, 19; 198:4, 8; 200:5; 208:15; 252:22; 262:16; 296:4
**deuxième..** [1] - 193:5
**devancement** [1] - 128:20
**devancer** [2] - 129:9; 130:8
**devancé** [1] - 237:8
**devenu** [1] - 132:24
**devenue** [1] - 213:10
**deviennent** [1] - 148:13
**devis** [1] - 137:6
**devoir** [5] - 29:8; 30:2; 45:1; 58:18
**devoir..** [1] - 257:9
**DGCC** [1] - 60:19
**diagnostic** [2] - 25:25; 172:2
**diagramme** [1] - 193:18
**dialogue** [7] - 105:19; 107:2; 108:18; 109:4; 133:8; 139:10; 263:10
**Diapo** [2] - 205:9, 11
**diapo** [10] - 46:25; 77:5; 80:23; 90:14; 92:3; 95:16; 135:25; 242:19; 271:1; 273:22
**diapo-là** [1] - 46:25
**diaporama** [1] - 242:17
**diaporamas** [1] - 221:19
**Diapositive** [2] - 230:18; 302:2
**diapositive** [85] - 5:5, 25; 9:23; 12:15; 22:9; 23:15; 24:3; 25:20; 26:7; 27:3; 28:9; 36:10; 37:16; 39:17; 40:4, 18; 43:18, 20; 44:10; 45:24; 62:8, 19; 66:22; 70:2; 72:4; 77:5, 21; 78:21; 79:19; 100:23; 102:2; 106:20; 138:21; 142:7; 143:15; 150:3; 166:17; 174:21; 179:12; 180:8; 185:2, 19; 186:4; 187:23; 190:7, 20; 191:9; 194:24; 197:21; 199:15, 17; 200:21; 203:3; 204:2, 7, 22; 208:10; 214:23; 219:6, 13; 220:6; 221:16; 222:1, 21; 223:22; 224:9, 25; 225:21; 226:12; 228:10; 231:23; 233:11; 234:18; 236:21; 245:4; 255:8; 264:24; 265:2; 267:21; 286:23; 289:18; 293:2; 294:25
**diapositive-là** [1] - 228:10
**diapositives** [4] - 40:4; 217:10; 219:3; 222:3
**diapositives-là** [1] - 40:4
**dichotomie** [1] - 179:25
**dicter** [1] - 299:20
**dicté** [2] - 60:16; 165:15
**difficile** [13] - 52:20; 58:20; 84:24; 100:1; 109:25; 116:21; 154:16; 200:19; 201:12; 237:15; 270:10; 309:8
**difficulté** [11] - 13:19; 26:21; 34:14; 83:13; 125:22; 130:7; 153:2; 193:16; 200:8; 221:10; 288:10
**Difficulté** [1] - 193:14
**difficulté..** [1] - 203:23
**difficultés** [6] - 9:10; 92:22; 99:20; 100:17; 152:24
**difficultés-là** [1] - 100:17
**différence** [3] - 25:4; 47:23; 253:10
**différences** [2] - 198:19; 204:10
**différent** [5] - 122:14; 136:14; 201:23; 207:4; 309:20
**différente** [1] - 57:7
**différentes** [14] - 45:15; 52:18; 77:15; 81:21; 84:20; 85:24; 97:23; 104:3; 116:17; 191:8; 219:6, 20; 236:1; 281:20
**différents** [15] - 25:3; 86:23; 104:11; 129:23; 143:25; 149:23; 170:22; 181:10; 197:7; 198:7; 201:19; 202:12; 207:6; 208:11; 219:7
**dimension** [1] - 249:4
**dimensions** [2] - 80:24; 188:19
**diminuent** [2] - 30:2
**diminuer** [2] - 295:16
**diminué** [2] - 6:14; 45:4
**direct** [1] - 219:23
**directeur** [6] - 144:7, 18; 145:7, 22; 193:4
**directeurs** [1] - 198:8
**direction** [17] - 19:14; 144:9, 24; 145:3; 176:17; 178:9, 20; 188:12, 15, 21; 193:6; 198:9; 199:1, 7; 219:9; 299:22; 312:18
**dirigeant** [2] - 157:13; 168:5
**dirigeants** [3] - 294:23; 298:21; 299:21
**diriger** [1] - 246:16
**dis-moi** [1] - 187:12
**discours** [1] - 222:25
**discrimination** [1] - 204:17
**discrétion** [1] - 228:20
**discussion** [3] - 37:11; 56:18; 165:7
**discussions** [1] - 108:19
**discutable** [2] - 47:18; 48:4
**discute** [1] - 281:13
**discuté** [6] - 46:11; 56:22; 69:17; 175:16; 195:15; 253:12
**discutées** [2] - 20:20; 113:20
**discutés** [1] - 108:17
**disparaissent** [1] - 42:23
**disparaît** [2] - 29:7; 52:14
**disparaître** [5] - 44:24; 53:8; 64:13; 225:3; 226:9
**disparition** [1] - 53:4
**disparu** [1] - 52:12
**disponibilité** [2] - 132:5, 13
**disponibilités** [1] - 251:5
**disponible** [1] - 140:11
**disponibles** [1] - 140:2
**disposait** [1] - 233:9
**disposition** [1] - 259:6
**distance** [3] - 132:24; 133:1; 153:24
**distinction** [1] - 161:17
**distinguer** [1] - 52:15
**distingués** [1] - 22:24
**diviser** [1] - 146:16
**divisé** [1] - 151:8
**dix** [3] - 4:10; 94:13;

221:9
**dix-septième** [1] - 4:10
**dizaines** [2] - 159:22; 160:1
**document** [17] - 17:2; 26:3; 40:21; 47:12; 50:3, 6, 8; 53:3; 61:19; 63:12; 71:25; 95:18; 111:1, 3; 240:14; 268:7; 315:10
**document-là** [3] - 17:2; 50:3; 53:3
**document..** [2] - 62:24; 100:19
**Documentation** [1] - 157:23
**documentation** [7] - 102:13; 155:15; 163:14, 16; 264:2; 265:12; 313:6
**documentation-là** [1] - 163:16
**documenter** [1] - 188:25
**documents** [11] - 10:4; 12:20; 13:1; 19:17; 25:3; 78:5; 271:8; 272:9, 24; 314:25; 315:15
**documenté** [4] - 34:13; 83:24; 187:1; 206:17
**dollar** [3] - 164:3; 186:11
**dollars** [10] - 30:4; 53:9; 74:7; 125:6, 17; 136:2; 138:2; 142:16; 159:22; 160:1
**dommage** [3] - 120:24; 154:19; 212:17
**donnant** [1] - 66:11
**donner..** [1] - 299:20
**donneurs** [1] - 309:24
**donnée** [7] - 111:4; 159:7; 161:14; 223:2; 231:7; 241:12; 299:19
**données** [49] - 14:17; 18:2; 19:21; 85:7, 10, 19; 86:9; 93:11; 95:20; 97:9, 13; 99:7; 104:1, 6; 105:2; 109:16, 23; 117:1, 15, 17; 131:4; 138:24; 139:1; 173:16, 22, 24-25; 174:3, 6; 181:11; 182:8; 197:5; 213:21; 220:11, 16; 237:6, 9, 11; 246:4; 247:11; 277:1; 278:6, 8; 279:9, 11, 18; 287:25
**données-là** [1] - 237:6
**données..** [1] - 109:22
**donnés** [4] - 111:8; 148:21; 157:22; 159:13
**dos** [1] - 228:18
**dossier** [10] - 83:17; 85:21; 98:8; 184:16; 195:17; 202:6; 210:16; 246:3; 297:21; 298:11
**dossier-là** [1] - 202:6
**dossiers** [1] - 148:9
**dotée** [1] - 264:8
**double** [3] - 108:1; 234:11
**doublon** [1] - 104:1
**doublons** [1] - 104:2
**douceur** [1] - 154:22
**doute** [2] - 69:23; 153:17
**dramatiques** [1] - 132:20
**drapeau** [2] - 15:8; 264:15
**drapeaux** [5] - 149:23; 216:20, 23; 229:10, 22
**dresser** [1] - 259:7
**dressé** [1] - 233:8
**droit** [5] - 95:22; 96:7, 9, 13; 255:12
**droite** [9] - 26:20; 31:15; 61:13; 97:9; 146:12; 178:21; 227:24; 236:8; 271:15
**droits** [2] - 70:19; 71:4
**dry** [1] - 174:4
**DSI** [1] - 145:19
**Dubé** [1] - 261:8
**Ducharme** [2] - 63:1, 3
**Dumas** [4] - 28:4, 10; 174:11; 250:13
**Dupont** [2] - 130:7; 173:6
**Dupont-Champion** [2] - 130:7; 173:6
**dur** [1] - 132:9
**duré** [1] - 115:15
**durée** [3] - 110:4; 128:25; 212:2
**DVIEP** [20] - 12:7; 15:2, 4, 19; 18:15; 148:17; 161:24; 163:10; 189:7; 190:25; 191:2; 197:12; 200:23; 201:3, 5, 7, 10; 214:7; 264:9
**dysfonctionnements** [1] - 198:17
**DÉBUT** [1] - 3:2
**débarrasse** [1] - 124:24
**débarrasser** [1] - 125:9
**débat** [1] - 138:17
**débats** [1] - 116:11
**déboursé** [1] - 57:25
**début** [41] - 10:5; 24:16; 41:14, 16; 42:2, 8; 48:12; 67:2, 6; 72:14, 17; 73:21; 75:5, 8; 86:4, 17; 98:21; 99:5; 102:8; 130:9; 132:7; 145:24; 149:18; 152:9; 165:21; 166:24; 181:12; 194:14; 202:1; 222:5; 233:7, 9; 257:4; 274:9; 275:1; 279:22; 285:7, 22; 316:7
**débuter** [1] - 37:24
**débuté** [1] - 99:1
**décaisser** [1] - 45:1
**décalage** [1] - 179:20
**décaler** [2] - 7:18; 76:4
**décembre** [7] - 12:7; 37:21, 25; 39:25; 152:4; 180:3; 224:22
**décembre..** [1] - 39:16
**décennie** [2] - 296:8
**décharge** [1] - 65:4
**décide..** [1] - 180:1
**décident** [2] - 84:22; 246:24
**décideurs** [2] - 273:3; 291:2
**décidé** [3] - 40:1; 287:2; 316:5
**décision** [13] - 33:21; 35:17; 36:7, 11; 38:3; 39:6; 147:13; 152:1; 156:4; 218:20; 266:10, 13
**décision-là** [1] - 36:7
**décisions** [7] - 34:2; 77:15; 144:2; 145:10; 202:11; 223:12; 257:15
**déclaration** [1] - 315:1
**déclarés** [2] - 60:4; 238:5
**déclencheur** [1] - 212:20
**déclinent** [1] - 185:20
**décolle** [1] - 166:15
**décoller** [1] - 300:15
**décompte** [1] - 92:5
**décor** [1] - 152:11
**découlant** [1] - 151:19
**découpage** [2] - 103:7; 270:4
**découpe** [1] - 283:3
**découper** [4] - 274:4; 288:7, 14; 290:21
**découpé** [2] - 122:21; 294:22
**découvert** [2] - 141:5, 7
**découvertes** [3] - 79:11; 80:16; 142:21
**découvrait** [1] - 142:1
**découvre** [3] - 140:7; 146:14; 279:17
**découvrez** [1] - 122:11
**découvrir** [2] - 179:25; 279:25
**décret** [5] - 143:25; 151:2, 4; 205:3, 8
**dédiées** [1] - 312:1
**déduire** [1] - 137:6
**déduire..** [1] - 137:2
**défaut** [1] - 184:16
**défauts** [1] - 83:5
**défaveur** [1] - 111:14
**défavorable** [2] - 213:17; 281:4
**défendre** [2] - 69:21; 285:10
**défense-là** [1] - 201:17
**défi** [2] - 155:4; 293:8
**déficience** [1] - 213:11
**déficiences** [4] - 16:23; 17:20; 195:14; 213:6
**déficiente** [2] - 17:25; 259:24
**déficit** [29] - 30:17, 24; 35:12; 37:8, 23; 38:9, 12, 17, 21; 39:3; 54:16, 20; 58:22, 25; 67:7; 152:10; 232:14, 24; 233:1; 234:8; 254:23, 25; 255:9; 259:16, 20; 260:4
**déficits** [4] - 232:23; 255:3, 5; 256:4
**défilé** [1] - 304:5
**défini** [5] - 217:22; 219:5; 220:2, 10; 263:1
**défini..** [1] - 8:7
**définie** [1] - 220:1
**définir** [5] - 228:23; 230:15; 261:6, 11; 301:11
**définis** [1] - 218:25
**définit** [4] - 97:14; 210:15; 261:1
**définition** [6] - 146:22; 155:12; 164:25; 165:5; 217:13; 222:11
**définitions** [1] - 263:13
**définitive** [1] - 253:20
**dégager** [2] - 30:12, 23
**dégât** [1] - 309:16
**délai** [4] - 100:6; 151:15; 227:8; 268:18
**délestent** [1] - 125:1
**délester** [1] - 124:25
**délibéré** [1] - 32:18
**délimiter** [1] - 288:20
**délimité** [1] - 211:7
**démarche** [2] - 279:7; 285:20
**démarrage** [1] - 214:8
**démarrant** [1] - 35:21
**démarre** [1] - 102:4
**démarrer** [1] - 77:23
**démarré** [1] - 98:9
**démesure** [1] - 293:8
**démons** [1] - 251:14
**démonstration** [1] - 243:22
**démontrer** [2] - 98:20; 169:3
**démontré** [2] - 149:16; 302:10
**démontrées** [1] - 149:20
**dému** [1] - 82:2
**démunis** [1] - 10:15
**déménagement** [2] - 173:16; 182:8
**démêlaient** [1] - 133:7
**dénigrer** [1] - 82:10
**départ** [12] - 13:1; 15:4; 29:20; 46:3; 47:23; 52:19; 58:10; 61:24; 64:16; 74:9; 215:2; 231:6
**dépassement** [4] - 6:21; 50:13; 204:6, 8
**dépassements** [3] - 63:23; 77:19; 185:16
**dépassera** [1] - 36:18
**dépassé** [2] - 255:16; 294:8
**dépendamment** [1] - 166:19
**dépendance** [4] - 247:8; 248:4; 250:3; 253:20
**dépense** [2] - 38:25; 58:15
**dépenses** [1] - 69:4
**dépensé** [1] - 25:9
**déplacement** [3] - 129:11, 16, 19
**déploiement** [10] -

155:9; 168:20, 22-23; 169:1, 22; 175:5; 176:1; 180:2, 19
**déployait** [1] - 6:15
**déployer** [5] - 80:3; 105:10; 129:2; 134:16; 156:4
**déployée** [2] - 129:5; 213:9
**déposer** [1] - 28:6
**déposé** [3] - 47:19; 50:6; 68:13
**déposés** [2] - 46:8; 152:3
**dépôt** [2] - 116:8; 301:1
**dépôts** [1] - 104:11
**dérangeant** [2] - 309:1
**dérive** [1] - 265:21
**déroulement** [1] - 143:9
**déroulement..** [1] - 25:14
**déroulé** [1] - 25:13
**désir** [1] - 180:5
**désirée** [1] - 215:2
**désolée** [1] - 214:15
**déstabiliser** [1] - 301:4
**désuet** [1] - 278:14
**déséquilibre** [1] - 51:17
**détail** [7] - 22:3; 25:12; 81:18; 102:20; 221:15; 237:14; 309:19
**détaille** [1] - 50:11
**détaillée** [1] - 253:17
**détails** [4] - 79:13; 188:1; 218:13; 252:25
**détectées** [1] - 172:20
**détenir** [2] - 284:12; 285:3
**détenteur** [1] - 117:1
**déterminent** [2] - 112:5, 7
**déterminer** [10] - 52:13; 60:9; 94:12, 15; 102:6; 111:13; 112:24; 122:9; 144:19; 170:25
**déterminé** [1] - 142:18
**détiennent** [1] - 216:24
**développait** [1] - 252:8
**développe** [3] - 88:10; 94:6; 117:2
**développement** [23] - 93:3; 108:13; 117:7, 21, 23, 25; 118:5; 121:15; 126:13; 139:17, 23; 156:3; 170:7; 171:7; 218:11; 220:20, 24; 221:4, 9; 231:18; 235:15; 253:13
**développement..** [1] - 118:5
**développements** [2] - 116:24; 170:8
**développer** [8] - 87:10; 94:17; 99:23; 140:6; 262:17; 282:2, 7; 302:4
**développé** [6] - 95:10; 103:15; 186:21; 187:7; 251:10; 281:22
**développés** [3] - 81:25; 85:15; 131:12
**dévoilé** [1] - 297:17
**dîner** [1] - 75:24
**dû..** [1] - 264:1

## E

**edge** [1] - 118:11
**effectifs** [1] - 295:17
**effet** [8] - 48:11; 49:4; 87:18; 94:2; 149:6, 8, 17; 181:21
**effet-là** [2] - 149:17; 181:21
**effets** [5] - 71:23; 106:4; 185:13; 216:16; 300:16
**efficace** [5] - 155:19; 183:14; 186:7; 295:15, 25
**efficacité** [2] - 110:6; 198:13
**efficient** [1] - 186:8
**efforts** [20] - 6:20; 21:9, 16-17, 23; 22:22; 28:23; 50:10; 52:15; 93:5; 109:15; 110:1; 111:23; 126:19; 164:2; 197:5; 262:21, 25
**ego** [1] - 314:20
**embarquer** [1] - 165:4
**embaucher** [1] - 310:21
**embauchez** [1] - 227:17
**embauchez-le** [1] - 227:17
**embêtant** [1] - 122:22
**empilait** [1] - 271:16
**empilées** [1] - 271:20
**employeur** [1] - 312:1
**employé** [1] - 199:4
**employés** [5] - 153:24; 157:12; 161:22; 241:15
**emprunt** [1] - 260:4
**emprunts** [1] - 255:12
**empêche** [1] - 262:2
**encadre** [2] - 122:18; 230:10
**encadrement** [1] - 230:10
**encadrer** [1] - 260:25
**encadré** [1] - 209:1
**encaisse** [1] - 70:19
**encaisser** [1] - 70:18
**enchaîné** [1] - 270:6
**endroit** [1] - 299:13
**endroits** [7] - 86:23; 138:7; 193:24; 205:12-14; 266:15
**enfant** [1] - 275:11
**enferme** [1] - 149:10
**enflure** [1] - 279:7
**engagement** [3] - 37:1; 150:21; 259:17
**engagements** [5] - 30:6; 217:25; 225:5; 231:2; 259:13
**engager** [2] - 122:9, 13
**engagée** [1] - 132:25
**engagés** [7] - 57:25; 218:5; 238:15; 256:22; 266:6; 270:9; 312:4
**enjeu** [2] - 11:22; 13:25
**enjeux** [7] - 12:1; 15:9; 16:11; 17:7, 14; 18:4; 101:12
**enjeux-là** [2] - 15:9; 16:11
**enlevé** [1] - 181:19
**enlevés** [1] - 181:14
**enquêteur** [2] - 4:14
**enquêteurs** [5] - 184:7; 260:8; 289:24; 314:18
**enquêtrice** [1] - 4:16
**Enron** [3] - 187:17; 305:20; 306:2
**entamée** [2] - 293:16; 295:11
**entendre** [3] - 162:8; 170:14; 207:15
**entendriez** [1] - 291:21
**entendu** [11] - 9:7; 82:1, 12; 116:16; 142:17; 172:19, 21; 184:21; 230:6; 275:9, 13
**entendue** [3] - 8:22; 178:4; 303:18
**entendues** [3] - 138:1; 274:6; 284:7
**entendus** [3] - 24:17, 21; 138:25
**entente** [5] - 54:17; 74:9; 128:12; 196:3; 245:20
**entité** [1] - 195:24
**entonnoir** [1] - 135:10
**entourage** [1] - 123:12
**entouré** [1] - 178:7
**entrent** [2] - 184:8
**entrepose** [1] - 277:1
**entreprenait** [1] - 88:7
**entrepris** [3] - 246:3; 277:10; 293:8
**entreprises** [1] - 97:14
**entrepôt** [1] - 95:9
**entrer** [3] - 27:2; 195:20; 280:25
**entretenir** [1] - 245:15
**entretien** [1] - 247:14
**entrevues** [1] - 311:25
**entrées** [1] - 71:8
**entrés** [1] - 152:24
**entérinée** [1] - 58:8
**enveloppe** [1] - 9:1
**enveloppes** [1] - 41:3
**envergure** [3] - 156:25; 157:1; 308:18
**environnement** [4] - 190:9; 191:6, 10; 193:19
**envisageait** [1] - 135:11
**envisagé** [1] - 182:14
**envoyée** [1] - 84:6
**envoyée..** [1] - 256:17
**ERP** [1] - 118:24
**erreur** [1] - 150:18
**escompte** [1] - 226:15
**escomptes** [2] - 138:3, 6
**espace** [1] - 72:8
**esprit** [4] - 102:13; 263:6; 264:19; 308:18
**esprit-là** [1] - 263:6
**espèce** [1] - 205:19
**espèces** [1] - 140:19
**espérer** [2] - 151:20; 240:6
**espérons** [1] - 164:6
**espérons-le** [1] - 164:6
**essaie** [4] - 22:24; 215:14; 288:7
**essaient** [2] - 286:5; 290:8
**essaiera** [1] - 75:24
**essais** [15] - 158:11; 169:20; 170:12; 171:6, 11, 18; 172:4, 14; 174:4; 177:21; 178:14; 288:23, 25; 289:2
**essais..** [2] - 171:5, 13
**essayait** [1] - 102:10
**essayez** [1] - 85:3
**essayé** [7] - 80:1; 134:5; 174:1; 253:9; 288:22; 290:20
**essentielles** [1] - 14:17
**essuie** [1] - 222:2
**essuie-glaces** [1] - 222:2
**estimait** [1] - 284:16
**estimation** [5] - 69:3; 104:15; 111:23; 113:11; 269:23
**estimations** [1] - 240:4
**estime** [2] - 169:6; 172:7
**estimé** [1] - 239:14
**estimés** [2] - 237:22; 239:25
**est–ce** [1] - 27:12
**ETC** [8] - 150:14; 151:5, 11; 166:4; 234:13, 18; 235:24
**exagéré** [1] - 280:3
**examen** [1] - 209:15
**examiner** [1] - 115:10
**examiné** [2] - 169:21, 25
**Excel** [2] - 82:3; 279:13
**Excellent** [1] - 244:4
**excellente** [1] - 104:15
**excellents** [1] - 264:9
**exception** [1] - 290:5
**exceptions** [1] - 290:4
**exclue** [1] - 60:7
**exclus** [1] - 209:8
**exclut** [2] - 52:10; 63:19
**excuse** [2] - 20:9; 205:8
**excuser** [1] - 175:8
**excédentaire** [1] - 74:18
**excédé** [1] - 234:6
**exemplaire** [2] - 189:2; 237:3
**exemplaires** [1] - 220:9
**exemple** [39] - 15:10; 19:11; 33:14; 82:13; 83:18; 85:21, 23; 94:12; 95:20; 97:16; 104:4; 113:21; 118:9; 122:12; 123:13; 124:19; 127:7; 145:12; 146:24; 166:4; 170:23; 171:19; 190:22; 192:5, 18; 220:17; 230:14; 246:10, 24; 249:16, 24; 250:8; 251:10; 252:11; 258:14; 281:25; 287:9, 11; 293:12

**exemples** [4] - 19:6; 185:24; 221:17; 223:8
**exemptions** [1] - 66:12
**exercer** [2] - 14:15; 194:16
**exercice** [2] - 28:2, 7
**exercices** [1] - 255:6
**exige** [1] - 250:16
**exigeant** [1] - 185:9
**exigences** [1] - 108:23
**exiger** [2] - 139:23; 299:10
**existants** [1] - 88:20
**existants-là** [1] - 88:20
**existe** [6] - 81:10; 240:11; 246:20; 248:4; 260:14; 290:4
**exister** [1] - 212:12
**existé** [1] - 212:8
**expertise** [4] - 114:6; 281:23; 282:7, 9
**expertises** [1] - 261:25
**experts** [2] - 152:19; 164:12
**explicable** [1] - 35:18
**explication** [3] - 79:24; 110:3; 236:3
**explications** [2] - 93:10; 136:4
**explicite** [1] - 23:2
**explique** [5] - 33:20; 63:20; 79:20; 105:9; 172:24
**expliquer** [9] - 10:10, 20; 44:14; 63:13; 77:17; 109:9; 112:15; 150:7; 197:17
**expliqué** [11] - 102:24; 105:5; 117:8; 134:7; 135:14; 225:14; 235:23; 242:1; 247:22; 248:17; 282:21
**exploitation** [3] - 40:11; 52:11; 235:9
**explosent** [2] - 23:18, 20
**exponentiel** [2] - 157:6; 227:21
**expose** [3] - 186:4; 197:22; 219:13
**exposé** [2] - 104:19; 262:17
**exposés** [1] - 260:24
**expression** [2] - 111:19; 217:1
**exprimer** [1] - 123:14
**exprimé** [3] - 107:13; 170:21; 196:25
**exprès** [1] - 206:22
**expérience** [2] - 78:9; 113:17
**expérimenter** [1] - 287:3
**extension** [1] - 54:6
**extensionné** [1] - 247:10
**extensions** [2] - 85:9; 98:3
**extensive** [1] - 152:6
**externe** [10] - 121:12; 123:11; 148:17; 157:8; 177:25; 199:9; 216:9; 220:23; 253:13; 262:8
**externes** [20] - 157:3, 16, 18; 158:8; 159:18; 169:23; 170:17; 171:20; 176:16; 188:7; 200:13; 201:18; 208:11; 219:14; 220:1; 240:25; 241:17; 253:15; 284:17; 313:13
**extrait** [1] - 37:24
**extraits** [1] - 119:15
**extraordinaires** [3] - 6:11; 308:22; 309:23
**exécute** [1] - 193:5
**exécutif** [1] - 7:19
**exécution** [2] - 149:11; 294:8
**exécutive** [1] - 147:13
**exécuté** [1] - 206:8
**exécutées** [1] - 236:1
**EY** [13] - 148:17; 171:10; 172:1, 10; 175:17; 176:3; 179:24; 206:8; 209:6, 9, 22; 210:21; 264:10

## F

**fabricant** [2] - 276:18, 25
**fabrique** [1] - 279:4
**fabriquer** [1] - 172:17
**face** [2] - 282:10; 309:24
**facile** [7] - 11:4, 8; 62:7; 98:22; 116:14; 308:7; 310:9
**facilitait** [1] - 140:17
**facilitateur** [1] - 196:19
**faciliter** [1] - 72:10
**facilités** [1] - 71:10
**facteur** [3] - 51:20; 125:5; 204:20
**facteurs** [3] - 35:19; 202:15; 203:3
**factices** [1] - 173:24
**facturation** [2] - 70:16; 239:10
**facture** [3] - 12:18; 14:5; 70:8
**factures** [9] - 9:12, 15; 10:4, 7, 18; 11:20; 12:12; 13:5; 70:10
**factures-là** [1] - 10:7
**faible** [1] - 314:2
**faiblesse** [1] - 18:9
**faiblesses** [1] - 18:13
**failles** [1] - 311:19
**faits** [8] - 44:9; 57:16; 63:7; 101:13; 156:14; 165:22; 253:1; 308:15
**fameuse** [2] - 92:12; 100:19
**fameuses** [2] - 139:4; 231:10
**fameux** [3] - 138:17; 205:23; 226:17
**famille** [4] - 128:16; 131:16; 133:4
**familles** [2] - 124:5, 8
**farfelues** [1] - 38:20
**fasses** [1] - 134:25
**faute** [1] - 307:17
**faux** [1] - 65:5
**faveur** [2] - 51:10; 111:14
**favorable** [1] - 66:15
**favorables** [1] - 194:10
**favorise** [2] - 46:17; 283:17
**façons** [6] - 90:20; 131:13; 141:6; 142:1, 4; 215:13
**façons..** [1] - 90:16
**fenêtre** [1] - 177:25
**fenêtres** [2] - 90:17; 91:12
**Ferenette** [1] - 28:6
**fermetures** [1] - 153:5
**fermé)** [1] - 224:12
**fermée** [1] - 151:25
**feu** [1] - 309:19
**feuilles** [1] - 271:18
**fiabilité** [5] - 201:20; 207:7; 208:9; 209:18; 213:21
**fiable** [5] - 186:14; 190:10; 223:6; 245:15; 305:23
**fiables** [1] - 187:11
**fiche** [1] - 148:15
**fiche-là** [1] - 148:15
**fier** [1] - 314:20
**fiers** [1] - 313:14
**figer** [1] - 135:12
**figure** [2] - 197:21; 269:16
**figé** [1] - 140:6
**figée** [1] - 134:3
**fil** [3] - 45:9; 59:23; 187:2
**filet** [1] - 144:3
**FIN** [1] - 316:15
**fin** [31] - 7:16; 10:6; 13:11; 24:16; 43:17; 53:25; 74:18; 76:6; 100:5, 7; 121:13; 149:19; 151:15; 172:8; 174:5; 218:21; 242:6; 243:10; 244:2; 251:11; 259:17; 261:8; 268:21; 271:14; 292:17; 303:3; 314:12; 315:3; 316:10
**final** [3] - 24:24; 40:15; 71:24
**finale** [1] - 212:3
**finance** [1] - 189:8
**financement** [2] - 58:21; 285:15
**financer** [1] - 258:10
**Finances** [3] - 37:12; 219:18; 229:19
**finances** [16] - 6:4; 9:14, 19; 11:18; 12:11; 18:16; 19:15; 107:8; 188:16; 193:4; 221:11; 260:9; 269:3; 308:24
**financier** [14] - 13:11; 23:24; 32:19; 77:14; 92:17; 123:7; 198:5; 217:14; 231:3; 259:10; 287:24; 302:10; 305:12; 306:21
**financier..** [1] - 306:20
**financiers** [17] - 13:20; 14:19; 20:7, 12; 24:1; 186:22; 188:7; 207:19; 208:16; 209:1; 212:22; 213:1, 15; 220:19; 257:22; 270:23; 294:15
**financière** [8] - 9:16; 16:11; 186:14; 217:18; 245:2; 254:19; 305:23
**finir** [4] - 54:15; 76:10; 279:24; 316:6
**finir..** [1] - 215:17
**finira** [1] - 123:8
**finissent** [1] - 113:10
**fins** [4] - 43:11; 149:8; 252:25
**fixe** [2] - 106:11; 109:5
**fixer** [1] - 262:9
**fixé** [1] - 275:25
**fixés** [1] - 283:22
**fière** [1] - 197:16
**flambant** [1] - 119:10
**fleurs** [1] - 314:16
**fleuve** [1] - 227:16
**flexibilité** [1] - 31:16
**flexibilité-là** [1] - 32:3
**flotte** [1] - 96:10
**flottera** [1] - 34:9
**flou** [1] - 84:2
**flous** [1] - 262:23
**fluctuait** [2] - 86:16
**fluctué** [1] - 263:24
**flux** [2] - 10:8; 255:20
**flèche** [6] - 50:9, 12; 92:12; 100:19; 199:1
**focaliser** [1] - 145:9
**focalisé** [1] - 156:7
**focus** [1] - 246:14
**foi** [1] - 102:19
**fonction** [13] - 72:19, 25; 78:10; 96:24; 97:15; 105:11; 130:13; 194:8; 234:3; 247:18; 279:4
**fonctionnaient** [1] - 276:9
**fonctionnalité** [4] - 10:2; 11:24; 18:7; 96:17
**fonctionnalité..** [1] - 9:21
**fonctionnant** [2] - 100:11
**fonctionne** [12] - 12:24; 17:21; 18:7; 140:8; 169:18; 172:18; 245:10; 270:20; 271:2; 289:8; 308:20; 313:15
**fonctionnelles** [2] - 87:11; 140:18
**fonctionnement** [2] - 12:15; 134:23
**fonctionner** [5] - 87:11; 156:20; 276:23; 277:3; 278:3
**fonctionnez** [1] - 13:17
**fonctions** [5] - 14:15; 185:23; 191:7, 21, 23
**fonctions-là** [1] - 191:21
**foncé** [2] - 205:13; 233:21
**foncée** [1] - 235:7
**foncées** [1] - 44:19

**fond** [21] - 10:19; 34:12; 78:17; 79:23; 84:1; 92:22; 96:13; 100:6; 118:2; 134:19; 140:15; 141:7, 24; 142:16; 156:9; 162:7; 167:6; 245:13; 249:21; 269:7
**fondamental** [2] - 189:24; 222:7
**fondamentaux** [2] - 185:21; 186:5
**fondations** [2] - 6:5; 14:17
**fonds** [10] - 67:4, 10, 24; 226:20; 233:20, 23; 258:10; 277:20; 279:11
**fondée** [1] - 250:25
**force** [3] - 11:19; 187:9; 281:3
**forces** [1] - 109:21
**formait** [1] - 159:15
**formalisé** [1] - 200:2
**format** [2] - 229:8; 304:23
**formation** [8] - 158:4; 162:12; 163:3, 14, 16; 175:19; 176:14; 301:11
**formation-là** [1] - 163:16
**forme** [3] - 92:14; 94:4; 170:21
**formels** [1] - 148:14
**former** [3] - 302:9, 11
**formule** [1] - 47:20
**formé** [2] - 159:14; 220:6
**Forrester** [1] - 168:12
**fort** [14] - 106:14; 112:15; 148:19; 153:12; 154:6; 272:7; 293:6, 23; 297:8; 298:1, 5; 301:6; 307:8
**fortes** [1] - 181:17
**forêt** [1] - 216:3
**foulée** [1] - 187:16
**fourchette** [1] - 240:12
**fournie** [1] - 50:2
**fournies** [1] - 240:24
**fournir** [7] - 49:16; 56:8; 144:18; 207:8; 223:5; 228:22; 237:5
**fournis** [2] - 49:15; 201:19
**fournissait** [1] - 212:9
**fournissent** [1] - 211:3
**fournisseur** [34] - 10:14; 40:16; 46:17; 48:2, 18; 49:9; 52:4; 54:1; 60:10; 73:5; 97:18; 105:20, 24; 106:8; 109:2; 115:25; 126:19, 24; 128:21; 129:1; 130:24; 133:21; 204:16, 21; 240:6; 251:6; 262:22; 269:20, 22; 277:17; 281:15
**fournisseur-là** [1] - 251:6
**fournisseurs** [7] - 13:7; 108:20; 133:8, 12; 197:7; 204:18; 249:21
**fournit** [3] - 208:17; 211:5, 23
**fractionnement** [1] - 55:8
**frais** [11] - 54:13; 233:17, 19, 22, 25; 234:6, 10; 238:6; 250:12; 256:19; 259:15
**frais-là** [1] - 234:6
**franches** [1] - 199:6
**français** [2] - 181:4; 300:7
**française** [1] - 119:20
**frappant** [1] - 54:2
**fraudes** [1] - 305:21
**frein** [1] - 216:25
**Frenette** [11] - 11:21; 18:22, 24; 28:3, 10; 70:24; 156:12; 161:19; 189:8; 200:9; 242:1
**frontale** [1] - 154:15
**fruit** [1] - 202:8
**frustrés** [1] - 215:5
**fréquence** [1] - 220:2
**fréquences..** [1] - 200:10
**frôle** [1] - 45:12
**fumée** [1] - 148:24
**fun** [4] - 13:10; 119:4; 203:20; 272:13
**fusionnés** [1] - 15:12
**fut** [3] - 153:18; 175:8; 314:14
**futur** [3] - 302:14; 309:25; 310:2
**futurs** [1] - 106:16
**février** [6] - 26:3; 29:2; 52:7, 24; 150:12; 213:9

## G

**gageure** [6] - 106:8; 111:22; 114:13, 15; 126:4, 21
**gageure..** [1] - 111:15
**gageures** [1] - 116:8
**gagner** [1] - 106:9
**GAGNON** [130] - 3:21; 4:15; 5:1; 6:2; 9:4, 18; 10:1; 11:10, 14; 22:12; 77:24; 78:23; 79:22; 80:22; 82:22; 83:1, 6, 21; 84:12, 16; 88:22; 89:1, 5, 10, 18, 24; 90:5, 13; 91:16, 21; 92:2; 93:13, 20; 94:1; 95:15; 98:15, 19; 100:20, 24; 101:16, 23; 102:3; 106:21; 110:8, 12, 16, 20; 111:16, 21; 114:21; 115:1, 5, 9, 14, 21; 116:3, 13; 118:15, 21; 119:17, 24; 121:3; 122:1, 5; 124:11; 127:14, 19; 128:1, 9, 18; 129:17; 130:14, 18; 131:18; 132:16, 23; 133:5; 136:5, 19; 137:3, 16, 20; 138:18, 22; 140:24; 141:21; 142:10; 168:24; 170:20; 173:3, 10, 19; 174:15; 224:19; 245:7; 249:17; 250:20; 251:3; 257:2, 7; 269:1; 273:5, 9; 274:1, 10; 275:24; 276:5, 13, 21; 277:8; 278:1; 279:1; 280:10, 15, 21; 284:1, 5, 11; 286:14, 20, 24; 287:15; 289:21; 290:1, 17, 23; 291:6, 20; 292:4; 305:3
**Gagnon** [23] - 3:22; 4:24; 6:1; 7:4; 8:20; 9:24; 20:10; 77:3, 16, 21; 84:8; 124:9; 138:7, 16; 143:4; 168:22; 180:17; 182:12; 245:6; 268:24; 280:7; 292:7, 16
**gain** [2] - 73:25; 90:25
**GALLANT** [85] - 3:6, 11; 4:4; 5:9, 13, 17, 22; 27:22; 65:3, 10, 14, 21; 66:1, 8, 17; 75:1, 20; 76:1, 5, 11, 15; 138:12; 160:10, 14, 18; 161:3; 207:9, 21; 224:11, 15; 244:3, 15, 20; 254:15; 256:8, 15, 24; 257:5, 10, 23; 258:4, 9, 13, 19, 23; 274:7, 24; 276:3, 11, 19; 277:6, 23; 278:24; 280:4, 19; 284:9; 286:18; 287:13; 291:3, 8, 12, 16, 23; 292:8, 13, 18, 22; 302:23; 303:12; 304:12; 305:1; 307:13, 21; 308:1; 309:3; 310:10, 20; 311:9; 312:22; 314:13; 315:8, 17, 21; 316:1, 8
**galvaudé** [1] - 162:7
**gamme** [1] - 10:24
**gang** [1] - 164:6
**gang-là** [1] - 164:6
**garantie** [1] - 283:21
**garde** [5] - 15:16; 156:15; 168:10; 207:11; 297:25
**gardien** [3] - 15:20; 298:16, 18
**gardons** [1] - 189:17
**gardé** [1] - 181:20
**garnie** [1] - 181:23
**Gartner** [9] - 117:24; 118:18, 22; 119:15; 120:12; 121:23; 168:11; 281:9
**gauche** [9] - 29:4, 12-13; 95:17, 21; 178:19; 208:14; 233:20; 299:15
**gauger** [1] - 300:7
**gelé** [1] - 256:20
**genre-là** [2] - 122:23; 274:23
**genres** [1] - 297:14
**gens** [68] - 9:14, 19; 10:11; 12:10, 12; 15:14; 40:13; 90:17, 23; 102:21; 113:23; 120:6, 14; 129:24; 140:13; 159:14; 163:7; 182:4; 187:19; 198:2, 8; 206:17; 209:8; 218:18; 231:8; 235:6; 248:10; 269:2; 272:11, 22; 273:17; 280:2, 8, 11, 22; 281:19; 282:13, 15; 283:5; 284:19; 290:7; 296:6, 11, 24; 298:19; 299:24; 300:9, 18; 304:2, 5, 14; 309:4, 8-9, 21; 311:1, 5, 20; 312:4, 13, 17, 19-20, 25; 313:10, 13
**gens-là** [12] - 12:12; 198:8; 248:10; 298:19; 299:24; 300:9, 18; 312:20, 25; 313:10, 13
**gentil** [2] - 166:12, 14
**Gestion** [2] - 58:8; 299:5
**gestion** [69] - 7:8; 11:22; 13:25; 14:24; 16:25; 17:25; 19:9; 54:3; 67:21; 143:19; 144:11; 145:17; 156:13; 158:17; 159:10; 161:14, 17, 20, 23; 162:2, 6, 12, 16; 163:7, 13, 23-25; 165:2, 5, 19; 166:13; 169:2; 175:14; 184:11, 19, 22; 187:21, 23; 188:2, 11; 195:1; 197:25; 198:5, 7, 21; 200:16, 19; 213:7; 216:21; 222:20; 229:5; 232:17; 257:14, 21; 259:5, 23; 260:22; 262:6; 290:15; 297:6; 300:16; 301:8, 10, 12, 18, 20
**gestionnaire** [2] - 96:19; 291:24
**gestionnaires** [7] - 153:22; 154:3; 187:11; 291:22; 302:9, 12
**gestionnaires..** [1] - 187:9
**GGRD** [1] - 214:14
**gigs** [4] - 271:24; 272:4
**GIGUÈRE** [51] - 4:16; 7:10; 8:6, 11, 16; 143:11, 17; 149:7, 24; 150:9; 152:16; 153:1; 156:5, 23; 162:5; 165:17; 166:11, 22; 168:16; 174:24; 175:6; 176:9, 19; 177:1, 5, 11, 17; 179:1, 14; 180:10, 14, 21; 181:1; 182:24; 184:1; 227:13; 228:3; 292:24; 293:3; 295:1, 5, 21; 302:3, 19; 306:16; 307:19, 23; 308:3; 309:6; 312:16, 24
**Giguère** [25] - 7:6; 23:10; 66:12; 84:5; 123:23; 124:3; 143:7; 152:23; 155:25; 161:12; 164:25; 168:9; 174:19, 22; 175:5;

176:12; 180:13; 182:23; 216:10; 227:6; 292:21, 23; 306:14; 312:11, 15
**Gilles** [4] - 69:12; 155:16; 157:3; 181:4
**GILLES** [129] - 4:15; 5:1; 6:2; 9:4, 18; 10:1; 11:10, 14; 22:12; 77:24; 78:23; 79:22; 80:22; 82:22; 83:1, 6, 21; 84:12, 16; 88:22; 89:1, 5, 10, 18, 24; 90:5, 13; 91:16, 21; 92:2; 93:13, 20; 94:1; 95:15; 98:15, 19; 100:20, 24; 101:16, 23; 102:3; 106:21; 110:8, 12, 16, 20; 111:16, 21; 114:21; 115:1, 5, 9, 14, 21; 116:3, 13; 118:15, 21; 119:17, 24; 121:3; 122:1, 5; 124:11; 127:14, 19; 128:1, 9, 18; 129:17; 130:14, 18; 131:18; 132:16, 23; 133:5; 136:5, 19; 137:3, 16, 20; 138:18, 22; 140:24; 141:21; 142:10; 168:24; 170:20; 173:3, 10, 19; 174:15; 224:19; 245:7; 249:17; 250:20; 251:3; 257:2, 7; 269:1; 273:5, 9; 274:1, 10; 275:24; 276:5, 13, 21; 277:8; 278:1; 279:1; 280:10, 15, 21; 284:1, 5, 11; 286:14, 20, 24; 287:15; 289:21; 290:1, 17, 23; 291:6, 20; 292:4; 305:3
**glaces** [1] - 222:2
**glissant** [1] - 179:5
**glissement** [6] - 6:8; 21:21; 22:4, 10; 52:21; 270:22
**glissement-là** [1] - 22:10
**glissements** [1] - 20:9
**global** [2] - 85:19; 250:14
**globale** [5] - 26:19; 63:19; 135:20; 137:19; 149:10
**globales** [1] - 294:24
**go-live** [1] - 91:9
**goulot** [1] - 182:5
**gouvernance** [17] - 124:1; 143:10, 18, 22; 152:23; 161:10; 190:3; 193:21; 198:11, 24; 225:15; 262:5; 292:17; 293:4, 20; 300:3; 302:4
**gouvernance..** [1] - 168:15
**gouvernement** [15] - 36:9; 67:5, 23; 70:18; 71:4; 226:20; 228:16; 259:16, 18; 262:5; 281:4; 306:24; 307:6
**gouvernemental** [1] - 259:3
**gouvernementale** [1] - 228:13
**gouvernementales** [1] - 67:22
**gouvernementaux** [1] - 181:19
**goût** [3] - 245:11; 276:10; 278:17
**Graal** [1] - 107:25
**grain** [2] - 112:11; 138:16
**grand** [12] - 39:3; 106:23; 154:22; 173:4, 16; 182:8; 204:5; 256:9, 13, 16; 268:7; 282:19
**grande** [15] - 64:4; 91:25; 155:17; 207:7; 211:15; 233:10; 235:13; 243:15; 281:10; 288:9; 290:13; 308:17; 313:2
**grandes** [7] - 9:10; 78:25; 143:21; 282:10; 296:21; 300:12; 305:21
**grandeur** [6] - 33:2; 41:23, 25; 42:5; 61:21; 63:22
**grands** [12] - 183:21; 202:15; 203:4; 215:3; 260:18; 268:14; 274:22; 281:20; 282:19; 294:16; 298:21; 309:22
**granulaire** [1] - 296:18
**graphique** [5] - 40:19; 44:15; 233:20; 234:19; 235:5
**gras** [1] - 218:7
**grave** [3] - 47:9; 104:8; 221:7
**gravite** [2] - 253:4; 293:10
**gravitent** [1] - 241:2
**GREFFIÈRE** [9] - 3:4, 8, 13; 76:17, 23; 160:20; 161:1, 5; 244:7
**GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE** [9] - 3:4, 8, 13; 76:17, 23; 160:20; 161:1, 5; 244:7
**greffière** [4] - 3:12; 62:6; 143:16; 232:4
**greffière-adjointe** [1] - 143:16
**grilles** [4] - 112:6, 8, 10; 133:10
**grisée** [1] - 72:18
**gros** [24] - 10:22; 21:20; 51:24; 70:6; 78:15, 19; 81:23; 103:18; 119:6; 122:20; 247:20; 248:24; 260:4; 267:3, 9; 268:17; 272:6; 273:18; 281:5; 283:17; 284:13; 310:3
**gros..** [1] - 283:17
**grosse** [6] - 71:13; 182:16; 271:2; 281:10; 316:9
**grosseur** [1] - 298:10
**grossir** [1] - 287:3
**grosso** [1] - 112:4
**groupe** [1] - 9:9
**gruger** [1] - 9:1
**gruyère** [3] - 202:2, 10; 205:20
**grâce** [1] - 70:17
**gré** [4] - 249:22, 25
**GSSM..** [1] - 93:12
**guerre** [5] - 116:14; 177:6; 179:4; 280:24; 302:13
**Guilbault** [1] - 222:5
**guillemets** [1] - 105:3
**gère** [7] - 7:24; 96:18, 20; 117:21; 147:11; 168:4; 301:22
**gèrent** [1] - 85:23
**géant** [1] - 281:12
**génère** [4] - 37:4; 74:14; 255:24
**général** [6] - 4:3; 16:15; 212:21; 214:1; 219:18; 237:7
**générale** [8] - 6:8; 10:25; 16:9, 22; 17:16; 135:11; 136:12; 214:12
**généralités** [1] - 290:3
**génération** [7] - 87:17, 23; 88:6; 119:3, 8; 246:13; 296:8
**généraux** [2] - 213:5, 12
**générer** [2] - 35:5; 71:7
**générique** [2] - 249:12, 15
**généré** [4] - 124:20; 127:22; 186:24; 255:21
**gérant** [1] - 78:3
**gérer** [9] - 97:2; 117:20; 144:21; 153:5, 24; 165:6; 168:6; 243:18; 282:21
**Gérer** [1] - 153:24
**géré** [1] - 312:19
**gêne** [1] - 168:11

## H

**habituels** [1] - 87:9
**habitée** [2] - 295:7; 296:14
**hachuré** [1] - 205:16
**hasard** [5] - 41:18; 42:5, 17; 202:8
**hasard-là** [1] - 42:17
**hausse** [1] - 235:24
**haut** [25] - 10:23; 26:20; 38:25; 44:12; 65:6; 72:16; 79:5; 84:1; 92:5; 113:7; 120:19; 124:7; 129:22; 130:2; 143:23; 157:12; 168:4; 181:7; 194:8; 199:7; 201:18; 228:12; 234:19; 236:7; 285:11
**haut..** [1] - 92:4
**haute** [3] - 198:9; 199:1, 7
**hautement** [2] - 82:11, 17
**hauteur** [1] - 110:15
**heure** [1] - 76:4
**heures** [7] - 20:11, 20; 21:1; 27:7; 28:1; 197:6; 316:10
**hic** [2] - 313:21; 314:1
**hier** [17] - 4:22; 5:7; 15:11; 32:14; 58:19; 66:12; 69:12; 93:11; 102:24; 113:6; 144:8; 148:7; 199:23; 204:23; 209:3; 216:10; 233:8
**histoire** [3] - 196:11; 212:20; 232:10
**histoire-là** [1] - 212:20
**histoires** [1] - 79:5
**historiques** [4] - 94:6, 15; 208:17
**hiérarchique** [2] - 199:2; 308:6
**honnête** [1] - 304:9
**horizon** [4] - 41:17; 204:14; 225:11; 230:16
**hors** [9] - 79:7; 81:3; 102:15; 154:10, 13; 213:10; 227:11; 238:8
**hose** [1] - 67:15
**Hudon** [10] - 21:19; 61:20; 71:25; 72:7; 77:8, 10; 192:8, 10; 199:24; 235:23
**Hudon-chabot** [10] - 21:19; 61:20; 71:25; 72:7; 77:8, 10; 192:8, 10; 199:24; 235:23
**huit** [2] - 62:2, 4
**humain** [5] - 245:9; 306:17, 22; 307:11
**humaine** [2] - 12:19; 294:18
**humaines** [5] - 99:25; 132:6, 14; 248:8; 301:16
**humains** [2] - 35:19; 108:7
**Hydro** [2] - 281:22; 310:13
**Hydro-Québec** [2] - 281:22; 310:13
**hypothèse** [2] - 50:5; 69:21
**hypothèse-là** [1] - 50:5
**hypothèses** [6] - 34:24; 38:19; 101:6; 128:20; 136:25; 149:14

## I

**IBM** [11] - 40:6; 48:17; 49:16; 51:6; 87:9; 111:2; 120:15; 134:13; 138:5; 278:14
**identifiait** [1] - 161:19
**identification** [2] - 3:14; 215:15
**identifie** [3] - 86:17; 138:7; 202:20
**identifier** [3] - 143:20; 162:17, 25
**identifié** [3] - 97:20; 136:25; 202:14
**identifiés** [3] - 162:19; 190:13; 203:8

**IDMS** [2] - 277:2; 288:4
**idéale** [2] - 282:14; 288:13
**idéalement** [1] - 274:19
**idée** [11] - 7:6; 34:22; 63:22; 68:1; 119:14; 121:14; 234:23; 240:11; 277:19; 279:14, 22
**idée-là** [1] - 119:14
**idées** [1] - 304:16
**idéologies** [1] - 296:21
**ignoré** [1] - 293:7
**ignorés** [1] - 264:13
**illustration** [1] - 197:8
**illustre** [1] - 231:15
**illustrer** [7] - 45:25; 95:12; 97:4; 123:24; 143:21; 180:17; 216:17
**illustré** [1] - 214:24
**image** [7] - 34:9; 63:4; 149:3; 175:2; 181:22; 186:3; 214:20
**image-là** [2] - 149:3; 186:3
**images** [1] - 271:25
**Imaginez** [1] - 81:15
**imaginez** [1] - 85:1
**imbriqués** [1] - 287:8
**immatriculation** [9] - 95:8, 14; 96:12; 103:12; 104:10; 114:8; 279:9; 281:1; 287:10
**immense** [1] - 24:15
**immobilisation** [2] - 221:5
**immobilisations** [2] - 220:20, 25
**impact** [11] - 13:10; 50:9; 72:15, 22; 124:16; 132:20; 163:1, 5, 19; 176:14; 181:15
**impactant** [1] - 122:8
**impacte** [1] - 126:25
**impacts** [5] - 7:17; 17:7; 132:18; 155:23; 263:5
**impactées** [1] - 131:9
**impactés** [1] - 131:11
**implantation** [2] - 164:23; 183:6
**implanté** [1] - 161:13
**implicite** [1] - 251:23
**implique** [2] - 171:19; 298:25
**impliquée** [1] - 112:1
**impliqués** [2] - 12:13; 125:18
**impliqués..** [1] - 125:17
**implémenté** [4] - 121:22; 246:6; 273:19
**importance** [1] - 114:18
**important** [19] - 9:15; 14:23; 73:25; 80:20; 100:7; 109:20; 144:3; 147:24; 159:15; 168:3; 169:19; 178:1, 13; 214:9; 216:22; 218:3; 232:24; 245:9; 308:10
**importante** [4] - 26:19; 161:15; 169:16; 248:3
**importantes** [3] - 101:8; 117:2; 311:14
**Importants** [1] - 14:21
**importants** [5] - 19:24; 148:8; 164:2; 248:15; 313:1
**importe** [5] - 32:2; 104:4; 127:3; 261:10; 308:6
**impose** [2] - 134:22
**imposer** [1] - 165:15
**impossible** [2] - 227:16, 18
**impression** [1] - 12:20
**impressionnée** [1] - 183:2
**impressions** [1] - 17:21
**imprime** [1] - 271:13
**imprimer** [5] - 13:1, 3; 14:1; 166:21
**imprimée** [1] - 5:7
**imprimés-écrans** [1] - 178:16
**imprévus** [1] - 126:19
**imputabilité** [2] - 146:20; 274:16
**imputabilité-là** [1] - 147:3
**imputable** [1] - 146:9
**imputables** [1] - 146:24
**imputés** [1] - 60:4
**impératifs** [1] - 223:15
**inadéquat** [1] - 270:13
**inanodin** [1] - 53:3
**inaudible]** [1] - 160:11
**Inaudible]** [2] - 75:2; 138:13
**incapable** [1] - 131:21
**incarnait** [1] - 293:12
**incidence** [2] - 163:22; 185:11
**inclure** [1] - 204:19
**inclus** [2] - 24:12; 247:20
**incohérences** [1] - 54:3
**incohérent** [1] - 54:21
**incompatibles** [2] - 185:23; 191:7
**incompréhension** [1] - 124:18
**inconnus** [1] - 283:18
**indemnisation** [1] - 239:10
**indexent** [1] - 132:9
**indexer** [1] - 132:8
**indexé** [1] - 256:21
**indicateur** [8] - 178:20, 22; 222:22; 223:1-3, 5; 269:5
**indicateurs** [18] - 54:1; 58:5; 100:5; 155:20; 175:7; 176:5; 178:11; 200:3, 10; 218:25; 219:1; 222:20; 223:11, 21; 224:7; 229:9; 269:4
**indicateurs-là** [2] - 219:1; 223:21
**indice** [1] - 234:3
**indice-là** [1] - 234:3
**indices** [3] - 98:21; 270:6, 23
**indiquer** [1] - 12:21
**indiscernable** [3] - 6:4; 224:12; 304:18
**individu** [2] - 147:20; 148:1
**individus** [3] - 13:23; 97:15; 192:6
**inducteurs** [1] - 102:23
**induire** [2] - 237:19; 300:23
**induites** [1] - 300:19
**indépendant** [2] - 195:6; 200:17
**indépendante** [2] - 19:15; 200:15
**indépendants** [1] - 241:5
**indésirables** [2] - 71:23; 185:13
**inefficacités** [1] - 108:8
**inexactitudes..** [1] - 315:16
**inexistants** [1] - 293:22
**inflexion** [1] - 269:9
**influencé** [1] - 108:22
**infonuagique** [2] - 88:7; 247:5
**informatif** [1] - 225:7
**information** [7] - 32:9; 82:4; 151:12; 186:13; 203:15; 217:19; 305:23
**information-là** [2] - 32:9; 82:4
**informationnelles** [2] - 145:18; 193:21
**informations** [3] - 115:4; 200:7; 308:14
**informatique** [11] - 14:3; 93:3; 107:19; 142:24; 169:1, 18; 172:15; 218:11; 220:21; 275:12; 313:24
**informatiques** [1] - 167:1
**informatisés** [2] - 213:5, 12
**informée** [1] - 210:16
**informées** [1] - 211:14
**infrastructure** [1] - 82:17
**infrastructures** [4] - 21:11, 15; 40:9; 128:24
**initial** [3] - 21:19; 24:6; 53:9
**initiale** [2] - 20:25; 287:11
**initiative** [3] - 158:11; 298:1; 300:2
**initiative-là** [1] - 298:1
**initiés** [1] - 89:13
**innovatrice** [1] - 294:3
**inscrire** [1] - 98:6
**inscrits** [1] - 67:9
**insistent** [1] - 171:11
**installations** [1] - 130:4
**instance** [1] - 225:25
**instances** [5] - 219:6, 12, 16, 20; 259:2
**instants** [2] - 7:5; 31:9
**instaurer** [1] - 300:2
**instructif** [1] - 314:15
**intentions..** [1] - 42:13
**interactions** [1] - 248:19
**intercepté** [1] - 306:18
**interdépendances** [2] - 104:25; 299:7
**interface** [1] - 117:3
**interfaces** [2] - 248:17, 20
**interministérielle** [1] - 293:21
**International** [1] - 128:10
**interne** [27] - 18:8, 16; 95:18; 111:1; 175:15; 185:18, 22; 186:5, 15, 24; 188:13, 17; 189:2, 6; 190:2, 7; 193:20; 195:12; 197:9; 198:11, 18, 23; 201:2; 219:9; 220:23; 260:23
**internes** [18] - 15:7; 21:9, 16, 18; 157:2; 158:7; 164:8; 187:10; 188:9, 22; 189:11; 191:2; 214:11; 219:5; 261:14; 299:10; 313:12
**interpartis** [1] - 297:23
**interpellaient** [1] - 91:20
**interpellée** [2] - 147:20; 178:8
**interprétation** [2] - 31:20; 36:18
**interpréter** [1] - 102:12
**interruptions** [1] - 78:6
**intervenants** [1] - 101:19
**intervention** [2] - 12:19; 18:15
**intrants** [1] - 93:18
**introduction** [2] - 217:12; 265:7
**introduire** [1] - 252:5
**introduit** [1] - 158:12
**intègre** [1] - 250:7
**intégrale** [1] - 8:17
**intégrateurs..** [1] - 86:7
**intégration** [1] - 125:13
**intégrer** [1] - 300:25
**intégrer..** [1] - 315:24
**intégré** [4] - 144:9; 179:6
**intégrée** [1] - 146:3
**intégrés** [4] - 170:13; 178:14; 179:3
**intéressant** [9] - 11:6; 154:24; 164:25; 185:7; 203:15; 209:18; 220:3; 267:21; 313:5
**intéressante** [2] - 262:3; 294:11
**intéresser** [1] - 265:23
**intérêt** [1] - 250:11
**intérêts** [3] - 71:5, 11
**inutile** [1] - 274:2
**inutiles** [1] - 134:6
**inventées** [1] - 168:10
**inverse** [2] - 232:21; 255:2
**investi** [4] - 10:23; 34:7; 245:9; 248:2

**investir** [1] - 34:10
**investissement** [9] - 30:10; 32:22; 41:10; 165:20; 167:7; 168:8; 237:21; 299:1; 314:2
**investissements** [3] - 104:14, 21; 243:16
**inviter** [1] - 89:8
**inviterai** [1] - 137:24
**invoque** [1] - 125:3
**invoqués** [1] - 142:21
**inégal** [1] - 281:4
**IRP** [8] - 56:9; 126:2, 4; 127:17; 128:2, 7; 251:11
**irrécupérables** [1] - 34:6
**isolé** [1] - 235:5
**item** [1] - 129:20
**itérations** [1] - 80:12
**itérer** [1] - 287:3

## J

**j'accorde** [1] - 49:14
**j'achète** [1] - 313:22
**j'amène** [1] - 301:22
**j'attendais** [1] - 237:1
**j'aurais..** [1] - 242:9
**J'aurais..** [1] - 303:13
**j'enseigne** [2] - 213:23; 303:8
**j'entendais** [2] - 147:21; 275:1
**j'inclus** [1] - 144:23
**j'inviterai** [1] - 62:8
**j'oserais** [1] - 102:16
**jalons** [4] - 46:2; 122:21; 270:5; 285:20
**jambes** [1] - 311:5
**janvier** [13] - 26:3; 28:5; 29:2; 57:15; 159:5; 178:3, 9, 11, 17, 21; 179:18, 21; 180:2
**jargon** [2] - 17:4; 158:13
**jaune** [18] - 27:16; 53:19; 171:12; 176:15; 178:2, 13, 22; 179:17; 180:7; 194:1; 215:14, 16, 22; 219:2; 222:12, 14; 224:2; 266:11
**jeter** [1] - 253:23
**jette** [1] - 296:5
**jeu** [7] - 51:24; 73:22; 75:10; 134:6; 281:17; 309:15
**jeudi** [1] - 194:25
**joindre** [1] - 296:12
**jonction** [1] - 190:2
**joue** [3] - 111:14; 124:18; 147:14
**jouer** [4] - 15:19; 16:2; 105:25; 294:16
**joueurs** [2] - 114:4; 115:18
**journée** [5] - 4:5; 166:7, 15; 167:11; 179:19
**jours** [7] - 167:12; 168:21; 179:20; 180:6; 223:8; 227:7; 300:11
**joué** [5] - 42:2; 53:9; 90:11; 155:2; 189:15
**judicieuse** [1] - 269:15
**juge** [2] - 201:8; 229:3
**juger** [3] - 201:8; 259:2
**jugé** [1] - 281:3
**juillet** [7] - 32:10; 36:8; 38:3; 175:10; 224:23; 225:20; 226:12
**juin** [4] - 53:14; 55:3; 59:24; 242:2
**jumelée** [1] - 239:10
**juridique** [1] - 210:13
**juriste** [2] - 102:11; 196:17
**justifiable** [1] - 27:13
**justifier** [3] - 36:19; 120:14; 290:5
**justifié** [1] - 121:11

## K

**kilomètres** [3] - 271:19, 21
**KPMG** [7] - 68:4, 23; 69:2, 16; 211:25; 227:2

## L

**l'abordez** [1] - 89:4
**l'accent** [1] - 170:16
**L'acquisition** [1] - 56:8
**L'acronyme** [1] - 16:19
**l'acronyme** [2] - 16:21; 193:23
**l'action** [2] - 83:19; 309:20
**l'activité** [1] - 234:24
**l'actualisation** [1] - 38:23
**l'actuel** [1] - 133:18
**l'acuité** [1] - 298:22
**l'addenda..** [1] - 121:5
**l'adoption** [1] - 23:7
**l'affaire** [1] - 85:11
**l'aide** [1] - 159:1
**l'air** [9] - 21:13; 32:24; 78:2; 96:10; 169:19; 224:5, 22; 251:14; 288:21
**l'air..** [1] - 224:4
**l'ajout** [4] - 20:19; 49:2; 55:25; 127:7
**l'ajoute** [1] - 44:9
**L'Alliance** [2] - 48:8; 133:16
**l'alliance** [38] - 22:23; 27:11; 28:1, 4; 40:25; 48:14; 57:13; 73:6, 9-10; 74:3, 5, 7, 11, 13, 17; 77:9; 79:9; 95:18; 109:8; 114:4, 13; 125:20; 127:10; 134:13; 136:8, 11, 23-24; 137:8; 139:10; 241:1; 245:20; 248:5, 23; 269:25; 287:11
**l'amener** [1] - 285:9
**l'amortissement** [1] - 38:25
**l'ampleur** [7] - 112:15; 166:20; 190:12; 213:8; 271:4; 293:18; 300:18
**l'amène** [1] - 163:24
**l'an** [2] - 169:24; 275:7
**l'analogie** [1] - 176:4
**l'analyse** [2] - 112:12; 237:18
**l'analyser** [1] - 164:17
**l'ancien** [1] - 104:25
**l'angle** [1] - 184:7
**l'animal** [1] - 228:18
**l'année** [9] - 6:25; 17:10; 99:15; 283:9, 12
**l'année..** [1] - 175:4
**l'anticiper** [1] - 129:8
**l'appariement** [3] - 14:3; 95:10; 96:22
**L'appel** [3] - 109:2; 139:13; 270:11
**l'appel** [23] - 29:23; 60:16; 90:15; 98:5; 103:10; 104:23; 106:19, 22; 112:1, 6, 8; 114:9; 124:13, 25; 128:21; 136:12; 139:2, 18; 142:13; 144:6; 146:2; 269:18; 289:11
**l'appellerais** [1] - 147:8
**l'application** [9] - 18:18; 72:12; 195:14; 201:12; 220:17; 249:1; 297:12; 313:7
**l'appliquer** [3] - 260:21; 297:11
**l'apport** [1] - 284:16
**l'approbation** [2] - 30:7, 9
**l'approche** [2] - 117:23; 140:16
**l'appréciation** [1] - 26:19
**l'après** [2] - 76:6; 243:25
**l'après-midi** [2] - 76:6; 243:25
**l'arbre** [1] - 300:15
**l'architecte** [1] - 130:2
**l'architecture** [6] - 88:19; 116:11; 120:18; 143:5; 252:17; 253:16
**L'argent** [1] - 64:3
**l'argent** [11] - 37:5; 54:7, 14; 57:9; 58:18; 61:9; 62:14; 68:2; 226:19; 255:9; 259:20
**l'arrimage** [2] - 175:15; 251:12
**l'arrivée** [1] - 293:16
**l'art** [3] - 184:15; 197:18; 217:3
**l'article** [1] - 267:20
**l'aspect** [4] - 53:3; 89:15; 153:7, 20
**l'assemblage** [1] - 121:10
**l'assimiler** [1] - 162:24
**l'assumer** [1] - 105:15
**l'attente** [1] - 140:1
**l'attention** [2] - 152:22; 240:18
**l'atterrissage** [1] - 158:19
**l'attribuez** [1] - 136:17
**L'AUDIENCE** [8] - 3:2; 76:20; 160:23; 244:10; 316:15
**l'audience** [1] - 161:2
**L'audience** [1] - 3:5
**l'audit** [5] - 13:11; 186:22; 199:9; 213:1; 262:8
**l'auditeur** [4] - 187:24; 198:18; 207:2; 213:19
**L'auditeur** [2] - 198:11, 23
**l'audition** [1] - 217:1
**l'augmentation** [3] - 38:7, 21; 48:9
**l'auteur** [1] - 294:15
**l'autocontrôle** [1] - 201:9
**l'automne** [2] - 37:21; 152:10
**l'autonomie** [1] - 145:16
**l'autopsie** [1] - 168:25
**l'avance** [1] - 304:23
**l'avancement** [2] - 178:16; 200:3
**l'avant** [2] - 33:20; 148:16
**l'avant-dernière** [1] - 148:16
**l'avenir** [3] - 244:1, 19; 249:8
**l'avion** [1] - 199:25
**l'avis** [1] - 120:13
**l'eau** [4] - 8:25; 34:12; 253:23; 274:17
**l'effet** [1] - 130:20
**l'efficacité** [1] - 90:25
**l'effort** [1] - 24:8
**l'emploi** [3] - 131:17, 19; 137:7
**l'employé** [1] - 157:13
**l'emprunt** [1] - 255:18
**l'ENAP** [1] - 202:1
**l'encontre** [2] - 35:13; 36:20
**l'endroit** [2] - 234:13; 277:1
**l'enflure** [2] - 275:8, 21
**l'engagement** [1] - 58:15
**l'enjeu** [1] - 156:25
**l'entente** [2] - 58:22; 75:4
**l'entourage** [1] - 196:25
**l'entrer** [1] - 97:7
**l'entretien** [1] - 235:20
**l'enveloppe** [1] - 6:13
**l'envergure** [2] - 90:8; 298:10
**l'erreur** [1] - 34:5
**l'espace** [1] - 222:5
**l'esprit** [4] - 36:20; 124:13; 262:24; 263:15
**l'espèce** [1] - 193:22
**l'essense** [1] - 63:9
**l'essentiel** [1] - 222:9
**l'estimation** [1] - 115:19
**l'estime** [1] - 102:14
**l'exactitude** [2] - 14:16; 18:1
**l'excédent** [1] - 232:15
**l'exemple** [5] - 83:10; 192:5, 7; 262:23;

263:22
**l'exercice** [4] - 28:18; 138:10; 194:25; 202:24
**l'exhaustivité** [1] - 101:22
**l'existant** [5] - 80:21, 25; 84:10; 90:10
**L'expectative** [1] - 59:9
**l'expertise** [8] - 133:24; 262:5; 277:11; 282:3; 284:12; 285:3; 310:5
**l'explication** [1] - 152:9
**l'expliquer** [1] - 47:9
**l'expliquer..** [1] - 46:24
**l'exploitation** [10] - 41:4, 16; 42:22; 44:1, 22; 46:7; 61:8, 16; 255:21
**l'exposer** [1] - 197:25
**l'expression** [7] - 41:21; 85:1; 94:20; 102:9; 201:25; 228:19; 286:7
**l'externe** [7] - 159:1; 181:10, 13; 183:19; 187:24; 199:5; 273:16
**l'exécution** [1] - 149:11
**l'histoire** [3] - 55:7; 60:17; 184:4
**l'hypothèse** [1] - 66:15
**L'hypothèse** [1] - 48:21
**l'hémorragie** [1] - 229:23
**l'ICCA** [1] - 267:23
**l'idéal** [1] - 116:23
**l'idée** [12] - 96:24; 97:5; 98:20; 99:23; 101:11; 117:25; 118:22; 125:23; 134:21; 282:14; 293:14; 302:15
**l'illustration** [1] - 123:19
**l'illustre** [1] - 198:1
**l'illustrer** [2] - 186:2; 195:13
**l'immatriculation** [4] - 70:8; 78:14; 95:23; 104:20
**l'impact** [9] - 18:4; 63:23; 67:12; 77:14; 132:13; 136:16; 140:3; 163:2; 246:9
**l'implantation** [1] - 232:22
**l'importance** [6] - 15:5; 104:13; 156:1; 170:12; 189:11; 229:25
**l'imposer** [1] - 297:25
**l'impossibilité** [2] - 213:3, 18
**l'impression** [5] - 6:18; 209:23; 211:14; 278:11; 309:10
**l'impression..** [1] - 83:22
**l'impute** [1] - 60:1
**l'indemnisation** [1] - 246:1
**L'indicateur** [1] - 223:17
**l'indicateur** [1] - 99:25
**l'indice** [1] - 233:25
**l'indépendance** [1] - 196:22
**l'info** [2] - 221:12
**l'infonuagique** [5] - 88:11; 246:17, 21
**l'information** [22] - 19:24; 50:20; 105:20; 139:12; 159:4; 162:22, 24; 164:16; 166:23; 200:8; 203:10, 21; 217:19; 218:3; 222:23; 223:6; 231:14; 243:17; 262:7; 265:14; 300:1; 303:21
**l'information..** [1] - 304:14
**l'informatique** [1] - 235:7
**l'infrastructure** [1] - 221:7
**l'innovation** [3] - 215:8; 294:4
**l'instabilité** [1] - 183:13
**l'instant** [1] - 240:10
**l'instaurer** [1] - 297:25
**l'Institut** [1] - 267:24
**l'intention** [1] - 306:19
**l'interface** [1] - 279:4
**l'interne** [8] - 157:9; 194:2; 198:10; 262:1; 281:23; 282:1; 295:15
**l'interroger** [1] - 203:12
**l'intervalle** [1] - 57:18
**l'intégralité** [2] - 14:16; 18:2
**l'intégrateur** [5] - 86:7, 20; 105:8; 106:3; 112:24
**l'intégration** [7] - 88:3; 99:6; 121:13, 15, 17, 19; 269:22
**l'intérieur** [20] - 27:2; 97:23; 106:25; 118:6; 144:9, 24; 146:7; 151:16; 159:6; 181:8; 187:19; 188:1; 193:23; 195:2, 4; 223:20; 234:24; 241:8, 13; 261:16
**l'intérêt** [1] - 115:24
**l'inventaire** [1] - 15:5
**l'inverse** [1] - 93:2
**l'investissement** [9] - 30:20, 22; 33:17; 41:5, 15; 44:20; 46:6; 166:19; 227:8
**l'issue** [1] - 26:23
**L'objectif** [1] - 186:13
**l'objectif** [3] - 35:11; 229:24; 305:24
**l'objet** [4] - 56:18; 101:15; 196:3; 214:13
**l'occasion** [2] - 120:7, 25
**l'occurrence** [1] - 120:16
**l'OCR** [1] - 17:21
**l'oeil** [1] - 225:16
**l'oeil..** [1] - 184:6
**l'oeuf** [1] - 120:19
**l'opportunité** [1] - 133:9
**l'option** [1] - 125:7
**l'ordinaire** [2] - 79:7; 102:15
**l'ordinateur** [9] - 114:1; 119:2, 5; 124:22, 24; 125:2, 4, 9; 278:5
**l'ordre** [3] - 208:22; 242:16
**l'organisation** [11] - 7:21; 155:8; 169:7; 175:13; 176:1; 199:4; 201:6; 282:5; 294:9; 301:15
**l'organisme** [2] - 262:21; 298:15
**l'orientation** [1] - 269:13
**l'origine** [1] - 197:22
**l'outil** [1] - 7:25
**l'unanimité** [1] - 8:21
**l'urgence** [1] - 280:3
**l'ère** [1] - 293:15
**L'ère** [1] - 293:15
**l'écart** [6] - 49:6; 86:21; 136:9; 163:7; 207:1; 212:13
**l'échange** [2] - 178:12; 179:16
**l'écho** [1] - 194:13
**l'échéance** [1] - 172:8
**l'échéancier** [3] - 7:23; 37:11; 109:25
**l'école** [1] - 213:23
**l'économie** [1] - 74:8
**l'écran** [4] - 83:15; 236:22
**l'éditeur** [6] - 87:21; 112:23; 121:6; 134:12; 135:9; 269:19
**l'église** [1] - 33:1
**l'électricité** [1] - 281:24
**l'élément** [1] - 302:12
**l'époque** [5] - 49:12; 117:24; 175:24; 277:5; 294:2
**l'équilibre** [1] - 259:4
**l'équipe** [20] - 12:8; 19:7, 15; 48:13; 147:10, 13; 153:15; 155:14; 158:22; 159:24; 161:25; 162:17, 22; 163:15; 164:11; 165:8; 273:3; 293:10; 308:22
**L'équipe** [1] - 158:23
**l'équité** [3] - 49:4; 51:7
**L'équité** [2] - 60:12, 14
**l'équivalent** [5] - 45:3; 78:18; 95:9; 247:13; 273:11
**l'établir..** [1] - 304:24
**l'étage** [1] - 187:23
**l'étape** [4] - 87:18; 204:18; 270:7
**l'état** [16] - 87:20; 167:10; 178:18; 211:7; 215:9; 293:13; 294:23; 295:9, 25; 296:1, 6, 12; 299:6, 18; 302:16; 307:5
**l'évaluation** [1] - 219:9
**l'évolution** [8] - 29:1; 204:3; 232:14; 233:17; 242:13; 247:9, 18; 252:10
**L0** [3] - 4:23; 22:21; 44:22
**L1** [7] - 16:11; 45:1; 122:11; 146:14; 156:10; 161:19; 250:6
**L1.5** [1] - 8:9
**L1.5..** [1] - 92:19
**L2** [24] - 23:22; 24:1; 32:21; 33:4; 35:24; 42:6; 45:3; 57:1; 71:24; 77:14, 19, 23; 78:13; 92:16; 99:1, 14; 116:12; 120:2; 122:12; 129:11; 141:19; 143:9; 155:24; 250:5
**L2..** [1] - 129:13
**L2.5** [4] - 70:9, 13; 238:13; 240:13
**L3** [10] - 53:4, 8; 67:10, 12; 129:11; 238:13; 240:1, 6
**lacunes** [1] - 200:2
**laisse..** [2] - 214:21; 311:21
**laisser** [4] - 121:17; 228:17; 259:2; 262:13
**laissera** [1] - 258:22
**laisserais** [2] - 206:13; 243:10
**laissé** [2] - 60:21; 309:5
**laissée** [1] - 261:8
**laissés** [1] - 4:22
**lance** [4] - 107:1; 135:15; 140:5; 274:17
**lancement** [3] - 214:19; 234:5; 235:21
**lancer** [8] - 116:14; 268:14; 282:24; 284:13; 285:5; 287:1; 288:12; 314:16
**lancez** [1] - 135:25
**lancé** [2] - 106:22; 270:15
**langage** [1] - 122:10
**Langlois** [2] - 3:19, 22
**langue** [1] - 287:22
**LAPRISE** [1] - 3:17
**Laprise** [1] - 3:19
**large** [2] - 19:20; 194:23
**larges** [1] - 14:14
**LCOP** [4] - 32:6; 195:14; 196:9; 260:21
**leadership** [1] - 301:15
**Lego** [1] - 85:2
**lents** [1] - 170:3
**LESQUELS** [1] - 4:18
**lettre** [2] - 37:24; 209:11
**lettres** [4] - 28:11; 126:1, 17; 127:12
**levaient** [1] - 312:20
**lever** [6] - 12:1; 76:18; 160:21; 229:10; 244:8; 307:6
**leviers** [3] - 260:14; 281:13; 301:14
**levé** [1] - 15:8
**levé..** [1] - 120:6
**levés** [1] - 229:22
**leçons** [4] - 218:22; 266:23; 267:2, 14
**LGGRI** [6] - 144:1; 150:4; 193:20; 194:9;

230:9; 260:17
**LGS** [20] - 24:7; 40:6, 14; 50:20; 51:6, 10; 56:7, 24; 113:17, 21, 23; 114:3, 5, 7; 120:15; 138:5; 182:4; 195:20; 196:4; 248:13
**LGS-IBM** [4] - 40:6; 51:6; 120:15; 138:5
**libère** [1] - 253:22
**licences** [2] - 21:11; 103:1
**lien** [18] - 26:22; 28:24; 36:11; 38:2; 40:5; 56:25; 92:17; 95:22; 114:2; 123:4, 6; 161:23; 168:19; 184:10; 190:12; 195:17; 219:23; 224:1
**liens** [1] - 227:6
**lieu** [11] - 26:2; 91:14; 116:22; 121:2; 145:19; 150:5; 232:21; 253:12; 260:16; 262:25; 273:3
**lieux** [1] - 266:17
**ligne** [44] - 15:12, 18; 16:2; 29:3; 43:13; 72:15; 92:11; 123:15, 20; 143:23; 148:16; 152:24; 166:3; 184:9; 189:14; 191:1, 19; 197:24; 198:1, 4, 8, 12; 199:8, 21; 200:5, 23; 201:15; 216:7; 220:20; 225:4; 233:24; 235:16; 252:22; 254:24; 255:2, 11, 15, 19; 266:2; 268:7; 295:17; 303:16
**ligne-là** [2] - 123:20; 220:21
**ligne-là..** [1] - 43:13
**lignes** [16] - 21:6; 79:1; 146:8; 148:5; 164:10; 185:25; 189:14; 197:16, 19, 23; 198:13; 199:12, 18; 200:22; 216:18; 229:17
**limitait** [1] - 270:2
**limite** [1] - 301:12
**limiter** [2] - 201:16; 299:8
**limites** [3] - 173:13; 208:8; 209:3
**limité** [2] - 201:1; 209:16
**lire** [7] - 40:7; 50:5; 208:13; 209:10; 265:19; 272:16; 274:3
**lisant** [2] - 223:18; 265:15
**liste** [2] - 159:6; 315:14
**listé** [1] - 269:12
**lit** [3] - 209:12; 217:14; 220:21
**littéraire** [1] - 227:12
**littérature** [4] - 33:22; 218:2; 227:9; 265:11
**live** [1] - 91:9
**livrable** [1] - 265:22
**livrables** [2] - 218:8, 14
**livraison** [53] - 4:24; 6:1, 3, 15, 25; 7:18; 9:3, 11; 20:2, 4, 13, 16; 23:13; 24:2, 5, 14; 25:7; 26:18; 32:22; 52:11; 55:25; 56:16; 57:2; 64:4, 10-11, 13; 70:13; 74:19; 77:16; 78:25; 86:14; 91:5; 122:24; 127:3; 128:5; 129:8; 130:10; 155:24; 211:21; 213:8; 214:20; 225:2; 226:13; 245:25; 270:14, 17, 21; 275:15, 17
**livraison-là** [3] - 7:18; 64:13; 77:16
**livraisons** [2] - 7:6; 109:18
**livre** [6] - 23:20; 75:7; 105:24; 124:18; 204:12
**livrer** [8] - 8:14; 9:3; 20:3; 141:14; 163:22; 169:17; 271:5; 272:23
**livres** [1] - 271:14
**livré** [3] - 9:17; 20:24; 74:24
**livrés** [2] - 72:19; 238:17
**lié** [2] - 140:3; 264:18
**liée** [2] - 50:12
**liées** [3] - 100:14; 252:10; 265:19
**liés** [1] - 238:6
**location** [1] - 247:12
**logiciel** [1] - 6:16
**logiciels** [4] - 6:14; 40:11; 85:22; 254:4
**logique** [2] - 124:23; 241:14
**logo** [3] - 206:4; 210:9, 20
**loi** [5] - 122:18; 151:3; 201:16; 214:2; 251:8
**loin** [12] - 6:23; 36:25; 89:4, 17; 153:14; 165:19; 217:10; 264:6; 281:2; 298:7; 301:6; 314:6
**lois** [3] - 186:16; 260:15, 17
**long** [11] - 90:2; 218:17; 224:1; 227:16; 239:18; 261:2; 270:2; 295:7; 296:15; 307:3; 311:15
**longueur** [1] - 118:14
**losange** [2] - 27:16; 54:4
**lot** [3] - 25:21; 35:21
**lots** [1] - 151:8
**louable** [1] - 293:6
**lourd** [2] - 286:3
**lumière** [7] - 136:3; 175:11, 21; 221:10; 252:3; 259:5; 311:18
**lunch** [1] - 138:8
**lundi** [1] - 316:10
**lunette** [1] - 209:22
**lunette-là** [1] - 209:22
**lunettes** [2] - 180:5; 223:10
**Là-dessus..** [1] - 267:2
**lâcher** [1] - 34:14
**légal** [3] - 81:4; 105:6, 12
**léger** [2] - 140:4; 237:24
**législatif** [1] - 230:10
**légèrement** [1] - 144:7
**Lépinay** [15] - 16:5; 18:19; 19:22; 37:17, 19, 25; 38:2; 47:15, 17, 19; 68:25; 69:19; 152:6; 189:7; 200:9
**Lépine** [2] - 123:3; 230:9

## M

**m'appareiller** [1] - 46:7
**m'occuperai** [1] - 237:17
**m'écouterez** [1] - 315:1
**machin** [2] - 103:18
**machine** [5] - 12:22; 17:21; 135:3; 307:8
**machine-là** [1] - 135:3
**machines** [2] - 108:7; 135:22
**macro** [1] - 264:6
**magique** [1] - 126:12
**mai** [1] - 29:1
**maillage** [2] - 81:12
**main** [5] - 114:15; 216:25; 220:23; 241:6; 284:14
**main-d'oeuvre** [2] - 220:23; 241:6
**mains** [3] - 53:17; 191:4; 195:3
**maintenu** [3] - 269:9, 17; 278:14
**maintes** [2] - 274:6
**maintiendra** [1] - 38:10
**maintienne** [1] - 299:11
**maison** [7] - 116:24; 117:7, 21, 25; 118:5; 181:8; 252:9
**majeur** [2] - 122:13; 169:1
**majeurs** [1] - 7:18
**majoration** [1] - 56:15
**majorité** [2] - 6:6; 142:15
**majoré** [1] - 20:19
**mal** [26] - 7:21; 18:5; 37:3; 58:15; 61:18; 69:20; 81:3; 84:23; 112:17; 122:17, 19; 126:4; 127:5; 132:25; 141:13; 162:8, 20; 163:12; 169:14; 172:15; 206:2; 225:7; 259:9; 262:19; 271:10; 275:25
**Malenf..** [1] - 147:7
**Malenfant** [10] - 134:5; 145:19; 147:5, 8, 11-12, 16; 192:9, 11; 241:4
**Malette** [1] - 208:24
**malheureux** [1] - 41:19
**management** [1] - 96:21
**mandat** [17] - 148:17; 184:10; 206:2, 7; 207:14; 208:24; 209:2, 6, 11; 210:25; 212:14; 262:8; 295:8; 313:11
**mandataire** [1] - 256:10
**mandats** [4] - 148:20; 176:3; 208:11; 262:10
**mandats-là** [2] - 148:20; 176:3
**mange** [1] - 288:22
**manger** [1] - 288:21
**manier** [1] - 83:5
**manifestation** [1] - 127:17
**manifestations** [1] - 130:19
**manière** [3] - 10:25; 41:9; 136:13
**manoeuvre** [1] - 134:4
**manquaient** [1] - 43:2
**manque** [9] - 50:21; 56:7; 82:2; 150:11; 151:14; 158:5; 175:7; 191:14; 282:3
**manquent** [1] - 291:22
**manquer** [1] - 283:14
**manqué** [2] - 150:6; 270:1
**manquée** [1] - 133:15
**manufacturier** [1] - 249:25
**marchait** [1] - 103:22
**marche** [9] - 105:13; 109:10; 119:4; 171:14, 17, 24; 269:6; 274:23; 277:3
**marcher** [2] - 171:16, 22
**marchera** [2] - 171:8; 172:13
**marché** [16] - 59:15; 69:14; 88:9; 115:8; 117:5; 121:9, 18, 21; 122:25; 131:17, 19; 137:7; 240:7; 277:18; 297:24
**marge** [6] - 106:3; 123:16; 134:4; 229:20; 255:16
**marge-là** [1] - 255:17
**marges** [1] - 106:5
**marges-là** [1] - 106:5
**mariage** [1] - 85:7
**MARIE** [550] - 3:15; 4:7, 13, 21; 5:4, 11, 15, 19, 24; 7:3; 8:3, 8, 13, 19; 9:6, 22; 11:7, 12, 16; 12:3; 13:21; 14:7, 9, 11, 20, 22; 15:1, 15, 17, 22, 24; 16:1, 4, 16, 18, 20, 24; 17:3; 18:3, 12, 21, 23; 19:1, 3; 20:1, 6, 8; 22:7, 14, 16, 18; 23:9; 25:15, 19; 26:9, 11, 16; 27:5, 14, 18, 20, 24; 28:22; 29:17; 30:8; 31:1, 4, 6, 10, 12, 14, 21, 23; 32:1; 33:7, 9, 11, 13, 24; 34:1, 4; 35:7, 9, 15; 36:13; 37:15; 38:5; 39:5, 8, 10, 12, 14, 19, 21; 41:22; 42:4, 12, 16; 43:4, 10, 16, 24; 44:8, 16; 45:13, 17, 20; 47:2, 14; 50:17; 51:4, 16; 52:2, 9; 53:1, 5, 12, 21; 54:24; 55:5,

15, 19, 21; 56:4, 14, 23; 57:10, 22; 59:1, 4, 6, 8, 10; 60:11; 61:1, 5, 22; 62:1, 3, 23; 63:15; 64:17, 19, 21, 23; 65:1, 8, 12, 16, 23; 66:3, 10, 19; 68:6, 10, 14, 18; 69:6; 70:1; 71:16, 21; 72:3; 75:9, 17, 22; 76:3, 7, 13; 77:1, 12; 78:20; 79:17; 80:18; 82:20, 24; 83:3, 9; 84:4, 14; 88:15, 24; 89:3, 7, 12, 22; 90:1, 7; 91:13, 18, 23; 93:9, 15, 22; 95:5; 98:10, 17; 100:16, 22; 101:10, 18; 102:1; 106:13; 110:2, 10, 14, 18, 24; 111:18; 114:16, 23; 115:3, 7, 12, 16, 23; 116:5; 118:13, 17; 119:13, 19; 120:1; 121:24; 122:3; 123:1, 18, 22; 127:11, 16, 23; 128:6, 15; 129:14; 130:5, 16; 131:15; 132:12, 21; 133:2; 135:24; 136:15, 21; 137:5, 18, 22; 138:14, 20; 140:21; 141:16; 142:6; 143:1, 14; 149:4, 21; 150:1; 152:2, 18; 155:22; 156:21; 160:4, 12, 16; 161:7; 164:24; 166:9, 16; 168:13, 18; 170:18; 173:1, 5, 12; 174:10, 17; 175:1; 176:7, 11, 23; 177:3, 9, 15; 178:23; 179:11, 22; 180:12, 16, 23; 182:1; 183:22; 184:3; 185:1; 187:6, 14; 188:4, 10; 189:3, 12, 16, 19, 21, 23; 190:1, 5, 17, 19; 192:4, 13, 15, 17, 24; 193:1, 3, 7, 9, 11, 13, 15; 194:12, 20; 195:8, 10; 196:1, 8, 14, 16, 18, 20; 197:11, 20; 199:14, 16; 201:24; 202:3, 5, 17, 23; 203:1, 24; 204:1; 205:2, 4, 6, 10, 24; 206:16; 207:16, 23; 209:20; 210:1, 3, 6, 8, 10, 12, 22, 24; 211:1, 4, 6, 10, 12, 18, 20; 212:5, 7, 10, 24; 214:6, 16, 18, 22; 215:6, 10, 12, 18, 20, 23; 216:6, 12, 14; 217:5, 7, 9; 222:10, 13, 15, 17; 224:13, 17, 21, 24; 225:1; 226:4, 7, 21; 227:4; 228:1, 5, 9; 229:1, 11, 13; 230:3, 5, 13, 17, 19, 22, 24; 231:22; 232:1, 3, 5, 7; 233:2, 6, 12, 14, 16; 234:12, 17; 235:22; 236:4, 9, 11, 14; 238:19, 24; 239:4, 9, 21; 240:16; 241:9, 20, 24; 242:5, 8, 10, 12, 15, 20, 22, 24; 243:1, 3, 7, 9, 12, 23; 244:5, 13, 17, 22; 249:9; 250:2, 22; 252:2, 15, 21; 253:19; 254:1, 7, 11, 17, 21; 256:1, 3, 5, 12, 18; 257:12, 18, 20; 258:1, 7, 11, 15, 21; 259:1, 12; 260:6, 10; 261:12; 264:22; 265:1, 3, 5, 8, 10; 267:18; 268:1, 3, 5, 9; 273:1, 7, 23; 280:6, 13; 283:24; 284:3; 286:10, 16, 22; 289:17, 23; 290:14, 19; 291:10, 14; 292:1, 6, 10, 15, 20; 293:1; 294:21; 295:3, 19; 302:1, 17, 21; 303:1, 6; 304:10, 20; 305:5, 7, 10, 14, 16, 18; 306:1, 4, 7, 9, 11, 13; 309:11; 311:11; 312:10, 14; 314:7, 9, 11; 315:6, 13, 19, 23; 316:3, 12

**Marie** [3] - 3:16; 42:22; 264:21

**MARIE-CLAUDE** [398] - 3:15; 4:7, 21; 5:4, 11, 15, 19, 24; 7:3; 8:3, 8, 13, 19; 9:6, 22; 11:7, 12, 16; 13:21; 14:9, 20; 15:1, 17, 24; 16:4, 18, 24; 18:3, 21; 19:1; 20:1, 8; 22:7, 16; 23:9; 25:15, 19; 26:11; 27:5, 18, 24; 29:17; 31:1, 6, 12, 21; 32:1; 33:9, 13; 34:1; 35:7, 15; 37:15; 39:5, 10, 14, 21; 41:22; 42:4, 12, 16; 43:4, 10, 16; 44:8; 45:13, 20; 47:2, 14; 50:17; 51:4, 16; 52:2; 53:1, 12; 54:24; 55:15, 21; 56:4, 14, 23; 57:10; 59:1, 6, 10; 60:11; 61:1, 22; 62:3, 23; 64:17, 21; 65:1, 8, 12, 16, 23; 66:3, 10, 19; 68:6, 14, 18; 70:1; 71:16, 21; 72:3; 75:9, 17, 22; 76:3, 7, 13; 77:1, 12; 78:20; 79:17; 80:18; 82:20, 24; 83:3, 9; 84:4, 14; 88:15, 24; 89:3, 7, 12, 22; 90:1, 7; 91:13, 18, 23; 93:9, 15, 22; 95:5; 98:10, 17; 100:16, 22; 101:10, 18; 102:1; 106:13; 110:2, 10, 14, 18, 24; 111:18; 114:16, 23; 115:3, 7, 12, 16, 23; 116:5; 118:13, 17; 119:13, 19; 120:1; 121:24; 122:3; 123:1, 22; 127:11, 16, 23; 128:6, 15; 129:14; 130:5, 16; 131:15; 132:12, 21; 133:2; 135:24; 136:15, 21; 137:5, 18, 22; 138:14, 20; 140:21; 141:16; 142:6; 143:1, 14; 149:4, 21; 150:1; 152:2, 18; 155:22; 156:21; 160:4, 12, 16; 161:7; 164:24; 166:9, 16; 168:13, 18; 170:18; 173:1, 5, 12; 174:10, 17; 175:1; 176:7, 11, 23; 177:3, 9, 15; 178:23; 179:11, 22; 180:12, 16, 23; 182:1; 183:22; 184:3; 187:6; 188:4; 189:3, 16, 21; 190:1, 17; 192:4, 15, 24; 193:3, 9, 13; 194:12; 195:8; 196:1, 14, 18; 197:11; 199:14; 201:24; 202:5, 23; 203:24; 205:2, 6, 24; 209:20; 210:3, 8, 12, 24; 211:4, 10, 18; 212:5, 10; 214:6, 18; 215:6, 12, 20; 216:6, 14; 217:7; 222:10, 15; 224:24; 226:4, 21; 227:4; 228:1, 5; 229:1, 13; 230:5, 17, 22; 231:22; 232:3, 7; 233:2, 6, 14; 234:12; 235:22; 236:9, 14; 238:19, 24; 239:4, 9, 21; 240:16; 241:9, 20, 24; 242:5, 10, 15, 20, 24; 243:3, 9, 23; 244:5, 13, 17, 22; 249:9; 250:2, 22; 252:2, 15, 21; 253:19; 254:1, 7, 11, 17; 256:1, 5; 257:12, 20; 258:1, 7, 11, 15, 21; 259:1; 260:6; 264:22; 265:3, 8; 267:18; 268:3, 9; 273:1, 7, 23; 280:6, 13; 283:24; 284:3; 286:10, 16, 22; 289:17, 23; 290:14, 19; 291:10, 14; 292:1, 6, 10, 15, 20; 293:1; 294:21; 295:3, 19; 302:1, 17, 21; 303:1; 304:10; 305:7, 14, 18; 306:4, 9, 13; 309:11; 311:11; 312:10, 14; 314:7, 11; 315:6, 13, 19, 23; 316:3, 12

**Marie-Claude** [1] - 3:16

**Marie-Sylvie** [2] - 42:22; 264:21

**MARIE-SYLVIE** [152] - 4:13; 12:3; 14:7, 11, 22; 15:15, 22; 16:1, 16, 20; 17:3; 18:12, 23; 19:3; 20:6; 22:14, 18; 26:9, 16; 27:14, 20; 28:22; 30:8; 31:4, 10, 14, 23; 33:7, 11, 24; 34:4; 35:9; 36:13; 38:5; 39:8, 12, 19; 43:24; 44:16; 45:17; 52:9; 53:5, 21; 55:5, 19; 57:22; 59:4, 8; 61:5; 62:1; 63:15; 64:19, 23; 68:10; 69:6; 123:18; 185:1; 187:14; 188:10; 189:12, 19, 23; 190:5, 19; 192:13, 17; 193:1, 7, 11, 15; 194:20; 195:10; 196:8, 16, 20; 197:20; 199:16; 202:3, 17; 203:1; 204:1; 205:4, 10; 206:16; 207:16, 23; 210:1, 6, 10, 22; 211:1, 6, 12, 20; 212:7, 24; 214:16, 22; 215:10, 18, 23; 216:12; 217:5, 9; 222:13, 17; 224:13, 17, 21; 225:1; 226:7; 228:9; 229:11; 230:3, 13, 19, 24; 232:1, 5; 233:12, 16; 234:17; 236:4, 11; 242:8, 12, 22; 243:1, 7, 12; 254:21; 256:3, 12, 18; 257:18; 259:12; 260:10; 261:12; 265:1, 5, 10; 268:1, 5; 303:6; 304:20; 305:5, 10, 16; 306:1, 7, 11; 314:9

**marquant** [1] - 153:4

**marquée** [1] - 285:20

**marron** [1] - 255:11

**mars** [2] - 61:20; 159:5

**masquer** [1] - 100:9

**masquée** [1] - 242:19

**match** [1] - 116:19

**matin** [15] - 3:7; 4:2; 47:7; 76:9; 160:6; 161:9; 212:25; 223:24; 225:22; 227:2; 231:16; 249:2, 15; 275:7; 312:20

**matière** [6] - 172:15; 185:9, 18; 213:14; 217:3; 262:6

**maturité** [4] - 153:15, 17; 293:20; 294:17

**matérialisaient** [1] - 86:12

**matérialisation** [1] - 231:1

**matérialisent** [2] - 194:11; 266:9

**matérialiser** [5] - 24:14, 24; 75:14; 234:14; 263:21

**matérialiseront** [1] - 185:14

**matérialisé** [1] - 204:7

**matérialisée** [1] - 70:12

**matériel** [4] - 6:16; 103:2; 278:14; 297:9

**Matériel** [1] - 158:4

**matériel-là** [1] - 297:9

**matérielles** [1] - 147:17

**mauvais** [2] - 251:17; 252:1

**mauvaise** [2] - 203:18; 284:25

**mauvaises** [1] - 42:13

**mauve** [1] - 136:7

**maximal** [2] - 255:13,

15
**MAXIME** [1] - 4:1
**Maxime** [1] - 4:2
**maximum** [3] - 107:16; 117:19; 125:25
**maître** [6] - 69:18; 123:3; 230:9; 310:16, 24; 314:22
**Maîtrise** [1] - 298:12
**maîtrise** [4] - 79:6; 117:4; 154:18; 199:18
**maîtrisent** [1] - 298:19
**maîtriser** [2] - 75:15; 184:15
**maîtrisé** [1] - 6:9
**maîtrisée** [1] - 11:11
**Maîtrisée** [1] - 11:15
**maîtrisées** [2] - 262:19; 263:12
**McKenzie** [2] - 146:23; 183:1
**McKinsey** [3] - 168:12, 14
**MCN** [4] - 53:18; 297:8; 298:18; 302:6
**meilleur** [1] - 135:8
**meilleure** [3] - 34:22; 161:24; 260:23
**meilleures** [3] - 131:12; 142:4; 303:23
**meilleurs** [1] - 96:23
**membre** [3] - 196:24; 208:22; 209:5
**membres** [4] - 197:2; 208:22; 265:23; 275:2
**menace** [1] - 277:4
**mener** [4] - 80:11; 99:22; 108:14; 136:14
**mention** [2] - 214:13; 226:9
**mentionner** [5] - 41:11; 86:1; 175:24; 201:4; 231:9
**mentionner..** [1] - 62:13
**mentionné** [16] - 13:12; 35:18; 104:24; 119:21; 157:15; 179:6; 194:17, 19; 212:25; 214:7; 227:10; 231:15; 233:18; 244:18; 263:24; 304:22
**mentionnée** [1] - 203:5
**mentionnées** [1] - 230:21
**mené** [5] - 28:3; 128:3; 142:15; 184:11; 279:10
**mercredi** [1] - 36:4
**message** [3] - 120:22; 191:9; 215:8
**mesure** [28] - 8:14; 10:13; 17:16; 30:10; 80:6; 88:1; 104:9, 15; 111:9; 153:19; 196:4; 201:8; 207:8; 213:13, 20; 218:13, 22; 229:3, 9; 248:6; 255:19; 266:8; 282:10, 22; 289:10; 300:22; 301:3
**mesurer** [4] - 22:5; 200:4; 243:19; 266:9
**mesurer..** [1] - 22:5
**mesures** [3] - 82:19; 214:9; 243:20
**mesuré** [1] - 263:5
**met** [22] - 54:4; 99:5; 117:14, 19; 146:14, 17; 171:17; 175:17, 19; 180:6; 199:22; 200:13; 203:17; 216:19; 221:9; 222:7; 224:2; 225:8; 251:9; 252:3; 272:14; 299:4
**mi** [1] - 133:18
**mi-chemin** [1] - 133:18
**micro** [2] - 224:12; 312:15
**midi** [6] - 75:25; 76:6; 160:6; 161:4; 224:16; 243:25
**milieu** [3] - 99:15; 169:24; 227:23
**milliard** [12] - 29:14, 16, 18, 23; 43:3; 45:12; 61:17; 62:5; 225:24; 238:20, 22
**milliard-là** [1] - 29:18
**milliards** [2] - 67:23; 271:12
**milliers** [3] - 74:7; 82:5; 272:3
**millions** [115] - 20:18-20, 24; 22:2; 24:7, 9-10, 25; 25:6, 9; 28:12, 14, 25; 29:5, 14; 30:4; 32:22; 33:4, 15; 38:9; 40:12; 41:10, 13; 42:8; 44:4, 6; 45:6; 46:5, 10, 12, 14, 24; 47:22, 25; 48:3; 49:10, 13, 23; 50:10, 14; 51:24; 52:24; 53:23; 55:4; 56:8; 57:24; 58:6, 16; 59:22; 60:18; 62:4; 63:18, 24; 64:6, 12, 16; 67:11, 17-18, 24; 68:1; 69:4, 11-12, 22; 71:13; 72:18-20; 73:1, 12; 74:3, 10-11; 138:2; 159:22; 160:1; 194:5; 225:24; 226:1; 227:1; 232:22; 237:21, 23; 238:1, 4, 7-9, 13-14, 16, 22; 239:25; 240:2, 7-8, 23; 241:3, 7-8, 12; 254:25; 271:12; 272:2; 282:20
**millions-là** [1] - 64:16
**millions..** [2] - 33:10; 51:21
**mince** [2] - 59:9; 279:18
**mineur** [1] - 109:19
**minimale** [2] - 284:15
**Minimalement** [4] - 27:21, 23, 25; 110:17
**minimalement** [2] - 167:15; 314:4
**minime** [1] - 256:21
**minimiser** [1] - 96:24
**minimum** [2] - 171:1
**ministre** [8] - 53:16; 219:15, 24; 222:4; 261:8; 297:22; 301:3
**ministre..** [1] - 53:16
**ministres** [1] - 297:18
**ministère** [11] - 37:12; 54:18; 58:23; 63:1, 12; 168:5; 219:17; 229:18; 299:10; 310:15, 23
**ministères** [6] - 229:25; 293:11; 298:21; 299:7, 23; 300:17
**ministérielle** [1] - 297:16
**ministériels** [1] - 297:20
**minute** [2] - 177:7, 13
**minutes** [3] - 76:16; 289:11, 13
**mise** [11] - 48:16; 59:13; 71:4; 105:9; 106:15; 124:4; 126:25; 128:21; 130:8; 182:20; 207:11
**mise..** [1] - 213:9
**mises** [1] - 170:15
**mission** [1] - 209:11
**missions** [1] - 235:25
**misère** [4] - 81:24; 132:10; 171:6; 221:12
**mitigation** [2] - 10:13; 169:12
**Mme** [203] - 4:13, 16; 7:10; 8:6, 11, 16; 12:3; 14:7, 11, 22; 15:15, 22; 16:1, 16, 20; 17:3; 18:12, 23; 19:3; 20:6; 22:14, 18; 26:9, 16; 27:14, 20; 28:22; 30:8; 31:4, 10, 14, 23; 33:7, 11, 24; 34:4; 35:9; 36:13; 38:5; 39:8, 12, 19; 43:24; 44:16; 45:17; 52:9; 53:5, 21; 55:5, 19; 57:22; 59:4, 8; 61:5; 62:1; 63:15; 64:19, 23; 68:10; 69:6; 123:18; 143:11, 17; 149:7, 24; 150:9; 152:16; 153:1; 156:5, 23; 162:5; 165:17; 166:11, 22; 168:16; 174:24; 175:6; 176:9, 19; 177:1, 5, 11, 17; 179:1, 14; 180:10, 14, 21; 181:1; 182:24; 184:1; 185:1; 187:14; 188:10; 189:12, 19, 23; 190:5, 19; 192:13, 17; 193:1, 7, 11, 15; 194:20; 195:10; 196:8, 16, 20; 197:20; 199:16; 202:3, 17; 203:1; 204:1; 205:4, 10; 206:16; 207:16, 23; 210:1, 6, 10, 22; 211:1, 6, 12, 20; 212:7, 24; 214:16, 22; 215:10, 18, 23; 216:12; 217:5, 9; 222:13, 17; 224:13, 17, 21; 225:1; 226:7; 227:13; 228:3, 9; 229:11; 230:3, 13, 19, 24; 232:1, 5; 233:12, 16; 234:17; 236:4, 11; 242:8, 12, 22; 243:1, 7, 12; 254:21; 256:3, 12, 18; 257:18; 259:12; 260:10; 261:12; 265:1, 5, 10; 268:1, 5; 292:24; 293:3; 295:1, 5, 21; 302:3, 19; 303:6; 304:20; 305:5, 10, 16; 306:1, 7, 11, 16; 307:19, 23; 308:3; 309:6; 312:16, 24; 314:9
**mobiliser** [1] - 285:5
**mobilisée** [1] - 145:4
**modalité** [1] - 66:5
**mode** [8] - 78:22; 79:8; 88:8; 117:9; 134:23; 158:24; 159:8; 246:16
**moderne** [4] - 117:10; 245:12; 279:3, 12
**modernisation** [1] - 167:2
**moderniser** [1] - 293:13
**modes** [1] - 117:11
**modifications** [4] - 5:8; 139:15; 252:5; 253:2
**modifier** [1] - 92:6
**modifié** [1] - 47:6
**modifiée** [1] - 29:22
**modo** [1] - 112:4
**module** [1] - 85:15
**modules** [9] - 56:9; 85:25; 87:18, 22; 88:1; 103:16; 126:14; 129:4; 134:6
**modèle** [17] - 79:3; 84:21; 85:7, 19; 97:9; 146:7; 167:24; 185:25; 186:20; 187:15, 18; 188:24; 189:14; 197:22; 247:10; 248:1; 253:11
**modèles** [1] - 188:6
**moindre** [1] - 248:6
**mois** [26] - 4:11; 8:1; 37:17; 38:7, 15; 53:14; 70:17; 99:16; 167:9, 14, 20, 22; 172:10; 175:4; 176:20; 183:8, 14; 184:6; 224:20; 247:1; 257:16
**moitié** [3] - 30:3; 49:21; 271:22
**moitié-moitié** [1] - 74:9
**moment** [69] - 9:11; 13:18; 14:10; 26:5; 29:9; 30:7, 9; 31:8; 32:12; 34:17; 35:16; 37:4, 23; 38:11; 41:2; 42:25; 45:11; 54:19; 55:1; 57:4; 58:4; 61:11; 64:1, 7, 14; 82:2; 88:8, 14; 91:7; 99:12; 105:13; 106:19; 111:7; 118:20; 129:15; 131:3; 141:6; 149:13; 151:25; 163:9; 164:18; 165:13; 172:8; 185:4; 190:3; 199:22; 214:8; 216:21; 229:6, 10, 12; 239:13, 25; 240:1, 3; 244:2; 245:19; 264:3; 266:12; 267:23; 268:6; 279:8; 291:22; 298:24; 313:23; 316:4
**moments** [1] - 111:8
**monde** [35] - 65:24; 66:13, 15; 76:12; 78:10; 81:3; 85:18;

100:2; 118:2; 122:14; 129:3; 132:10; 135:14; 159:24; 201:3; 203:22; 219:19; 223:9; 229:16; 263:14; 271:5, 10; 272:6; 274:12; 278:3; 281:24; 284:24; 295:16; 303:23; 304:9; 305:21; 308:12
**monde..** [1] - 305:12
**mondes** [1] - 135:18
**monitore** [1] - 167:25
**Monsieur** [36] - 3:9, 18; 4:24; 5:6; 15:3; 23:16; 32:13; 50:18; 75:18; 110:25; 124:6, 9; 137:23; 138:16; 147:7; 152:14; 155:23; 160:5; 161:8; 162:6; 168:21; 179:23; 180:17; 183:1; 221:18; 232:10; 236:15; 243:24; 244:14; 253:8; 254:12; 261:5; 268:24; 292:11; 309:12; 311:4
**monsieur** [80] - 6:1; 7:4; 8:20; 9:9, 23; 11:18, 21; 20:9; 23:25; 28:3-5, 10; 31:7; 45:24; 50:25; 51:11; 52:4; 55:22; 58:19; 59:16; 61:8; 62:19; 63:1, 3; 66:20; 70:23; 77:3, 13, 16, 21; 81:15; 83:11; 84:7; 120:15; 130:7; 134:5; 138:7; 143:4; 145:19; 146:23; 147:5, 8, 11-12, 15; 156:12; 161:18; 173:6; 174:11; 182:12; 183:23; 189:8; 192:8, 11; 194:13; 200:9; 206:9; 226:22; 232:6; 234:7, 15; 241:4; 242:1; 245:5; 250:13; 254:19; 259:10; 262:13; 266:14; 268:11; 280:7; 292:7, 16
**Monsieur..** [1] - 168:20
**monsieur..** [3] - 18:20; 55:18; 241:25
**montage** [2] - 98:12; 174:23
**montagne** [2] - 78:4; 271:8
**montant** [12] - 23:3; 51:5; 53:25; 54:6; 55:7; 67:6; 159:20; 255:13; 256:19
**montant-là** [1] - 55:8
**montant..** [1] - 256:14
**montants** [5] - 45:8, 10; 59:21; 67:9; 124:20
**montants-là** [1] - 45:10
**monte** [2] - 159:24; 305:12
**monter** [2] - 159:2; 189:9
**montre** [4] - 36:1; 95:17; 179:9; 282:23
**montrerais** [1] - 221:17
**montré** [3] - 77:14; 121:21; 194:25
**monté** [1] - 120:19
**montée** [2] - 158:25; 248:9
**morceau** [10] - 70:6, 16; 82:3; 171:14, 16; 175:14; 178:12; 253:15; 297:17
**morceau-là** [1] - 70:16
**morceaux** [18] - 63:17; 84:18, 23; 85:4; 89:19, 21; 96:23; 119:7; 171:15; 175:20; 204:15, 19; 208:5; 248:24; 276:18; 288:14, 20
**mort** [3] - 120:19; 156:24; 183:20
**mortel** [1] - 296:2
**morts** [1] - 113:19
**mot** [11] - 148:3; 157:4; 158:5; 210:18; 242:6; 243:10; 272:14; 292:17; 303:3; 314:12
**moteur** [2] - 91:11; 216:19
**mots** [7] - 139:21; 175:2; 181:22; 214:20; 271:12; 274:15
**mots-clés** [1] - 274:15
**mou** [1] - 143:12
**mouture** [1] - 22:20
**mouvance** [1] - 87:16
**mouvement** [1] - 297:18
**mouvements** [1] - 227:19
**moyen** [6] - 70:25; 98:24; 105:19, 21, 23; 287:16
**moyenne** [3] - 22:17, 19; 294:13
**moyens** [8] - 34:18; 80:2; 113:9; 157:11; 286:6; 288:5; 294:14
**multiapplicatifs** [1] - 181:9
**multidimensionnel** [1] - 284:18
**multinationale** [1] - 281:6
**multiparties** [1] - 157:2
**multiples** [5] - 158:4, 6; 161:10; 230:11; 259:23
**multiplications** [1] - 94:18
**multipliés** [1] - 236:13
**multiprocessus** [1] - 181:8
**multitude** [1] - 163:25
**mur** [6] - 116:22; 201:17; 257:1; 269:13
**mâcher** [1] - 164:16
**mâchouiller** [2] - 94:18; 138:9
**mène** [1] - 28:2
**mécanisme** [2] - 266:2; 297:21
**mécanismes** [8] - 98:25; 143:3, 19; 219:5; 225:15; 260:23; 264:9; 288:11
**méchante** [1] - 198:14
**médiation** [3] - 56:19; 138:1, 4
**médiatisation..** [1] - 56:20
**médical** [2] - 85:21; 98:8
**médicales** [1] - 246:4
**médicament** [3] - 249:11
**mégaprojets** [1] - 285:13
**mélange** [1] - 205:7
**mélangé** [1] - 47:8
**mémoire** [5] - 17:5; 40:7; 180:3; 293:17; 297:19
**mérite** [2] - 32:15; 152:7
**mériteront** [2] - 152:13; 268:20
**méthode** [1] - 184:22
**méthodologie** [12] - 79:4, 20; 88:12; 134:11, 13-14, 22; 135:7; 159:10; 185:5; 297:15
**métiers** [3] - 146:4, 6; 282:2
**métrique** [2] - 48:17; 50:1
**mêlé** [1] - 145:11

## N

**n'abordez..** [1] - 88:17
**n'aime** [1] - 148:2
**n'anticipe** [1] - 203:19
**n'apporte** [1] - 151:12
**n'arrête** [1] - 276:22
**n'associait** [1] - 181:13
**n'assure** [1] - 243:21
**n'atteignait** [2] - 48:14; 51:6
**n'atteindra** [1] - 36:15
**n'augmentera** [1] - 54:12
**n'avançait** [1] - 270:18
**n'explique** [1] - 83:12
**n'utilisait** [1] - 132:3
**N4** [1] - 157:23
**nager** [1] - 274:20
**napperon** [1] - 53:15
**napperons** [1] - 303:20
**Nathalie** [3] - 168:9; 170:14; 289:4
**native** [2] - 86:19; 97:2
**nature** [7] - 17:1; 81:22; 100:10; 113:15; 122:17; 224:7; 246:11
**nature-là** [1] - 224:7
**naturelle** [1] - 166:6
**neige** [4] - 182:17-19, 21
**nerf** [3] - 177:6; 179:4; 302:13
**net** [1] - 132:20
**nettement** [1] - 234:10
**nettoyer** [2] - 307:7, 9
**neuf** [5] - 57:9; 119:10; 175:4; 258:14, 16
**nez** [1] - 300:15
**niveau** [46] - 7:1; 12:8; 19:18; 79:5; 93:17; 94:25; 108:9; 113:8; 120:17; 124:8; 129:22, 25; 130:2; 139:6; 144:5; 145:20; 146:2; 147:13; 148:5; 154:2, 5; 156:9; 167:18; 168:1; 169:6; 175:11, 15; 178:18; 179:15; 188:20; 192:19; 193:4; 198:2; 208:18; 209:23; 248:11; 289:6; 296:17; 297:1; 299:21, 25; 301:8; 307:5; 308:6; 313:7
**niveau-là** [1] - 198:2
**niveau..** [1] - 148:16
**niveaux** [5] - 94:10; 129:23; 202:12; 209:15; 219:1
**noir** [1] - 117:14
**nom** [2] - 83:17; 285:6
**nombre** [12] - 26:1; 86:16; 97:24; 108:1; 156:1; 172:19; 234:21, 25; 235:17; 294:20
**nombreuses** [3] - 62:13; 208:4; 230:7
**nombreux** [1] - 293:7
**nommer** [2] - 192:7; 277:2
**nommé** [1] - 227:21
**nommés** [2] - 175:21; 228:11
**noms** [1] - 104:4
**non-initiés** [1] - 89:13
**non-respect** [1] - 189:6
**non-responsabilisation** [2] - 306:23, 25
**normal** [5] - 103:3; 228:21; 231:20; 241:15; 242:4
**normale** [1] - 26:22
**normatif** [1] - 32:5
**normaux** [1] - 48:19
**norme** [2] - 81:3; 214:3
**normes** [4] - 250:7, 11-12; 305:22
**normé** [1] - 207:19
**normés** [1] - 148:13
**notable** [1] - 38:14
**note** [3] - 16:15; 31:15; 220:21
**noter** [2] - 202:6; 267:22
**notez** [1] - 141:17
**notion** [6] - 29:22; 97:12; 118:23; 197:18; 204:9; 281:25
**notions** [4] - 168:6; 185:17, 19; 263:12
**notions-là** [1] - 168:6
**noté** [2] - 18:10; 183:4
**nouveau** [1] - 47:10
**nouveauté** [2] - 221:18; 263:7
**nouveauté-là** [1] - 301:22
**nouveautés** [5] - 156:9; 262:18; 263:11; 267:6, 10
**nouveaux** [6] - 71:8; 170:8; 263:19; 267:17; 290:6
**nouvelle** [12] - 4:5; 87:17; 88:6; 111:4;

112:13; 129:7; 130:13; 148:22; 241:16; 260:19
**nouvelles** [5] - 4:5; 71:8; 139:21; 215:14; 260:13
**novembre** [3] - 59:24; 63:24; 222:5
**noyés** [1] - 21:24
**nuances** [4] - 79:13; 95:2; 112:3, 20
**nuise** [1] - 105:14
**nul** [2] - 49:4; 255:23
**numérique** [15] - 126:7; 167:21; 168:2; 293:15; 294:1; 295:11, 23; 298:17; 302:5, 12, 14; 311:2; 313:16
**nécessaire** [5] - 107:5; 149:22; 182:7; 284:12; 285:4
**nécessaires** [2] - 19:9; 26:1
**nécessitait** [1] - 293:19
**nécessite** [1] - 154:20
**nécessité** [1] - 108:4
**négatif** [1] - 73:20
**négatifs** [1] - 132:18
**négative** [1] - 296:5
**négociateur** [1] - 147:9
**négociation** [4] - 134:7; 147:7, 14; 266:4
**négociations** [2] - 6:12; 247:19
**négocie** [1] - 195:5
**négocier** [1] - 147:12
**négocié** [2] - 24:18; 53:25

## O

**objectif** [2] - 34:20; 186:12
**objectif-là** [1] - 186:12
**objectifs** [16] - 6:6; 35:11; 48:19; 144:21; 185:14, 21; 186:5, 14, 19; 188:17; 195:12; 203:5; 265:21; 283:22; 285:24; 309:1
**objectifs-là** [2] - 186:19; 285:24
**objective** [1] - 222:23
**objets** [2] - 92:6; 211:16
**obligations** [1] - 182:22
**obligatoire** [1] - 123:16
**obligé** [2] - 11:1; 286:1
**obligés** [2] - 96:6; 191:13
**observations** [2] - 94:11; 280:8
**observe** [2] - 92:21; 103:23
**observer** [2] - 37:22; 198:17
**observé** [1] - 6:7
**observées** [1] - 235:4
**obstacle** [1] - 122:13
**obtenir** [4] - 200:8; 221:12; 229:9, 17
**obtenue** [1] - 240:23
**obtenus** [1] - 266:7
**occasion** [1] - 308:22
**occulte** [1] - 32:2
**occupe** [2] - 188:20; 198:16
**occuper** [2] - 121:13; 203:22
**occuperont** [1] - 188:16
**OCR** [5] - 11:25; 18:7; 92:12, 16
**octobre** [2] - 3:5; 151:15
**octroyé** [1] - 259:18
**oeil** [1] - 200:16
**oeuvre** [2] - 105:10; 127:1
**offert** [2] - 120:7; 237:3
**offre** [3] - 31:16; 32:3; 71:9
**offrir** [2] - 139:20; 143:8
**opinion** [7] - 14:18; 208:18; 213:13, 15-16, 19
**opinions** [1] - 273:15
**opportun** [1] - 19:16
**opportunité** [4] - 105:18; 106:1; 125:19; 133:15
**opportunités** [1] - 287:19
**opposés** [1] - 9:9
**optimal** [1] - 112:25
**optimale** [4] - 87:25; 88:2; 130:23; 285:2
**optimaux** [1] - 129:4
**optimisations** [1] - 141:4
**optimiser** [2] - 295:20, 22
**optimisé** [1] - 104:7
**optimisée** [2] - 82:11, 17
**optique** [6] - 10:4, 10; 11:24; 12:16; 92:13; 299:17
**opération** [2] - 35:5; 260:3
**opération-là** [1] - 260:3
**opérationnaliser** [1] - 131:25
**opérationnel** [2] - 9:13; 231:4
**opérationnellement** [1] - 15:13
**opérationnelles** [1] - 155:14
**opérationnels** [2] - 7:17; 144:16
**opérations** [10] - 7:25; 146:11; 163:1, 18; 164:8, 22; 165:22, 24; 213:7; 309:9
**opérer** [1] - 186:17
**orangée** [3] - 233:24; 235:16; 255:2
**orangés** [1] - 236:7
**ordinateur** [2] - 278:16; 279:3
**ordinateurs** [3] - 107:22; 158:14; 278:8
**ordre** [4] - 41:23, 25; 42:5; 61:21
**oreille** [1] - 261:15
**organisation** [23] - 7:24; 37:3; 118:3; 126:7; 146:25; 167:19; 176:15; 177:25; 184:20; 186:7, 18; 188:7, 19; 231:12; 243:18; 281:11; 285:12; 293:19; 294:14; 300:23; 301:5; 308:10
**organisationnelle** [2] - 167:16; 293:25
**organisationnels** [1] - 300:16
**organisations** [8] - 154:2; 169:23; 187:20; 268:13; 281:22; 282:11; 286:5; 299:2
**organise** [1] - 105:13
**organise-toi** [1] - 105:13
**organisme** [3] - 168:5; 228:15; 298:3
**organismes** [4] - 229:4; 261:22; 298:22; 299:8
**organisé** [1] - 167:13
**orientations** [1] - 144:19
**original** [2] - 218:6
**originale** [1] - 278:22
**oublie** [1] - 64:18
**oublie..** [1] - 66:13
**oublier** [2] - 201:1; 311:14
**oublié** [4] - 5:20; 65:24; 66:14; 175:24
**outil** [1] - 253:13
**outillés** [1] - 187:20
**outils** [11] - 117:4; 131:4; 167:3; 248:7; 260:12; 261:21; 282:3; 284:21; 297:12; 299:4
**outils-là** [1] - 297:12
**ouvert** [2] - 279:14; 287:19
**ouverte** [1] - 3:5
**ouvertes** [1] - 259:22
**ouverture** [1] - 303:4
**ouvrir** [1] - 77:17

## P

**page** [4] - 5:3; 23:19; 155:7; 217:16
**page-là** [1] - 155:7
**pages** [4] - 178:14; 208:4; 271:13, 20
**paie** [5] - 29:10; 125:23; 195:23; 247:12
**paiement** [6] - 9:11, 14; 11:20; 13:8; 14:5; 71:10
**paiements** [4] - 18:17; 59:2, 7; 71:7
**pain** [1] - 177:24
**paire** [1] - 223:10
**pallier** [1] - 241:17
**panel** [1] - 201:25
**panne** [1] - 289:9
**panneaux** [2] - 214:25; 216:4
**pannes** [1] - 289:12
**panoplie** [1] - 96:23
**pantoufles** [2] - 82:21, 23
**papier** [5] - 5:21; 124:15; 145:4; 271:14, 17
**paquet** [5] - 107:23; 122:14; 135:14; 253:3; 269:12
**paragraphe** [1] - 48:4
**parallèle** [13] - 44:17; 100:12; 140:14; 146:13; 201:21; 208:11; 234:25; 249:11; 269:2; 270:15; 271:9; 278:18; 288:16
**Parallèlement..** [1] - 68:3
**parallèles** [1] - 281:21
**parallélisme** [12] - 79:5; 80:14; 107:16, 19, 24; 108:9, 15; 134:21; 135:12, 23; 140:16
**paramétrage** [1] - 139:20
**parcours** [3] - 214:23; 305:19
**pardonnerez** [1] - 26:8
**pareil** [2] - 97:17
**Pareto** [3] - 92:24; 116:21
**Parfait** [50] - 4:5; 5:25; 8:20; 11:17; 23:10; 25:16; 26:12; 27:19; 45:14; 64:18; 77:13; 88:16; 98:11; 100:17; 101:11; 110:19, 25; 115:13; 116:6; 123:23; 128:16; 131:16; 133:3; 136:16; 140:22; 142:7; 143:2; 160:5, 15; 177:10; 189:17; 195:9; 205:25; 228:6; 230:18, 23; 232:8; 236:15; 241:10; 254:8; 260:7; 264:23; 265:4; 268:4, 10; 273:24; 292:2; 302:18; 303:2; 316:9
**parfait** [8] - 5:14; 39:15; 83:8; 138:15; 168:14; 170:19; 243:13; 256:2
**parfaites** [1] - 169:6
**parlais** [2] - 116:20; 227:2
**parler** [37] - 82:1; 84:9; 87:25; 88:1; 89:20; 92:16; 98:22; 100:13; 103:17; 107:17; 117:12; 121:17; 148:23; 162:1, 8; 166:18; 172:19, 21; 174:20; 176:13; 184:19, 21; 185:17, 21-22; 206:1, 14; 212:16; 219:8; 236:18, 23; 262:13; 273:2; 288:1, 3
**parler..** [1] - 192:6
**parlé** [34] - 16:12; 66:12; 79:4; 89:16; 90:2; 92:13; 95:6; 103:13; 109:15; 112:18; 128:20; 143:2; 144:8; 148:22; 154:7; 157:3; 161:17; 185:5, 24; 186:1; 193:17; 202:19; 222:20; 223:24; 250:13;

254:22; 259:22; 263:9; 281:19; 286:25; 302:5; 304:17
**parlé..** [1] - 84:9
**parmi** [1] - 191:16
**parole** [3] - 77:2; 231:21; 232:6
**pars** [1] - 176:21
**part** [21] - 9:10; 21:22; 37:6; 44:6; 52:10; 56:1; 69:22; 86:2; 110:23; 111:24; 120:16; 136:8; 145:8; 152:4; 161:22; 179:8; 188:6; 207:20; 254:24; 255:10; 261:15
**partage** [17] - 21:5; 27:9; 46:18; 71:23; 72:12, 22; 74:8, 21-22; 76:8; 79:6; 131:24; 142:13; 233:19; 263:5, 9
**partager** [1] - 73:3
**partages** [1] - 262:4
**partagé** [1] - 273:15
**partagée** [1] - 136:22
**partait** [2] - 38:16; 126:9
**partenaire** [10] - 46:15; 48:23; 97:19; 103:5, 11; 133:23; 177:23; 178:5, 12
**partenaires** [14] - 41:7; 73:4; 97:20; 107:6; 170:17; 171:20; 178:5; 179:10, 16; 181:11, 17-18; 183:21; 248:18
**partenaires-là** [1] - 181:17
**partenariat** [1] - 262:21
**parti** [2] - 51:22; 297:23
**participation** [1] - 162:17
**participer** [1] - 284:22
**participé** [1] - 114:7
**particularités** [2] - 207:20; 262:18
**particulier** [1] - 251:2
**particuliers** [1] - 220:7
**particulière** [4] - 66:5; 88:12; 208:9; 214:13
**particulièrement..** [1] - 210:17
**particulières** [2] - 7:15; 246:18
**partie** [48] - 6:16, 23; 11:4, 8; 18:16; 20:16; 31:2; 32:7; 43:15; 45:2; 50:7; 56:24; 57:3, 8; 61:11; 64:4; 71:13; 72:6; 73:13; 74:18; 92:4, 7; 97:9; 126:3, 21; 127:20; 134:10; 137:4, 6; 141:22; 152:8; 157:18; 158:23; 162:20; 163:18; 196:13; 201:9; 216:24; 217:24; 226:18; 232:16; 235:7; 246:6; 251:12; 261:7; 280:18; 289:11
**partie-là** [1] - 251:12
**partielle** [1] - 125:13
**parties** [30] - 3:14; 24:22; 44:19, 21; 57:6; 136:7; 137:25; 143:20; 153:11; 155:24; 156:1, 6; 157:16, 23; 158:5, 17, 22; 161:11; 162:14; 170:14; 173:18; 181:9; 185:20; 219:13, 25; 262:12; 285:5
**partir** [11] - 25:2; 29:13; 38:11; 50:6; 51:5, 21; 71:24; 187:4; 235:12, 14; 257:14
**partir..** [1] - 38:11
**partis** [2] - 178:11; 222:16
**partner** [1] - 97:11
**partners** [1] - 97:22
**parts** [1] - 73:3
**passage** [2] - 41:11; 196:12
**passait** [2] - 129:3; 198:22
**passe** [20] - 20:3; 21:5; 24:10; 41:4; 55:1; 109:13; 144:22; 151:8; 152:11; 164:14; 165:10; 168:21; 172:4; 194:24; 199:11; 216:3; 217:12; 264:16
**passent** [4] - 19:13; 23:22; 148:9; 227:19
**passer** [20] - 17:9; 41:13; 60:18, 21; 77:2; 83:15; 95:13; 124:7; 151:6; 168:20; 204:23; 217:10; 230:8; 240:9; 245:16; 246:14, 19; 284:8; 290:8; 307:7
**passerais** [2] - 231:21; 232:6
**passée** [1] - 243:14
**passées** [1] - 305:21
**passés** [1] - 104:14
**patent** [1] - 303:19
**patente** [1] - 285:8
**patrimoniaux** [2] - 84:10; 275:4
**patron** [4] - 192:21; 307:24; 308:5, 7
**pattes** [1] - 183:15
**pause** [9] - 5:16; 75:23; 76:16; 122:24; 182:7; 243:6, 25; 281:8
**payer** [12] - 10:14; 28:14, 16; 30:2, 22; 42:25; 63:9; 74:21; 105:12; 126:24; 250:17
**payé** [3] - 30:1; 74:22; 254:4
**payés** [2] - 73:11
**PCD** [7] - 35:2; 144:5, 10; 145:20; 194:6; 214:14; 298:5
**PDG** [1] - 63:2
**peau** [1] - 51:9
**peine** [1] - 34:23
**pelletage** [2] - 92:14, 19
**Pelletier** [2] - 70:23; 194:13
**pencher** [2] - 102:5; 132:19
**pensait** [4] - 57:12; 80:5; 103:16; 112:21
**pensant** [1] - 55:3
**penser** [10] - 18:6; 91:2; 113:1; 147:2; 153:18; 165:1; 174:5; 176:21; 248:12; 260:13
**pensez** [3] - 26:14; 113:12; 280:2
**pensez-vous** [1] - 26:14
**pensé** [5] - 13:3; 80:17; 105:10; 141:3; 209:9
**pensée** [3] - 311:16, 20
**perception** [9] - 40:15; 67:5; 71:3; 206:9, 13; 210:5; 212:12; 296:5
**perception-là** [1] - 206:13
**perceptions** [1] - 67:22
**percevoir** [2] - 71:2; 98:24
**percoler** [1] - 143:7
**percolé** [1] - 143:6
**perdre** [4] - 151:22; 154:3; 193:2; 277:13
**perdu** [2] - 65:25; 107:3
**perdue** [1] - 151:23
**perdure** [1] - 296:7
**perduré** [1] - 149:18
**performance** [11] - 48:7, 11; 49:22; 50:13, 22; 51:6; 172:22; 245:2; 261:20; 289:6
**performantes** [3] - 48:25; 49:14, 17
**permet** [7] - 69:14; 77:18; 145:8; 158:18; 162:22; 185:6; 278:3
**permettaient** [4] - 91:12, 19; 134:16; 276:15
**permettait** [3] - 10:3, 13; 270:12
**permettant** [1] - 139:20
**permettent** [3] - 10:5; 122:21; 126:14
**permettrai** [1] - 229:14
**permettrais** [1] - 227:5
**permettrait** [1] - 260:24
**permettre** [19] - 30:16, 23; 34:19; 35:10; 113:19; 142:14; 154:21; 161:16; 179:24; 204:17; 216:23; 223:12; 236:17; 285:14; 295:13, 15; 300:5; 303:10; 311:13
**permis** [19] - 70:7; 78:13; 95:8, 13; 96:15; 103:12; 104:8, 19; 107:7; 114:8; 127:21; 234:22; 270:4; 279:9; 280:17; 281:1; 287:9; 310:25; 314:24
**permission** [1] - 286:3
**permissions** [2] - 306:8, 10
**persiste** [1] - 33:19
**persisté** [1] - 270:25
**personnalisation** [5] - 93:18, 24; 118:7; 130:20; 248:5
**personnalisations** [9] - 86:15; 87:6; 91:24; 131:8; 246:18; 248:15; 252:10
**personnalisations-là** [2] - 87:6
**personnalisée** [1] - 246:9
**personnalisées** [1] - 126:22
**personnalisés** [1] - 56:9
**personne** [16] - 54:13; 123:9; 146:9; 151:11, 22; 191:14, 25; 192:1; 196:25; 210:14; 211:23; 250:18; 252:17; 307:17
**personne-là** [1] - 146:9
**personnel** [6] - 191:14, 16; 235:5, 14, 19; 236:6
**personnelle** [1] - 114:20
**personnes** [14] - 10:16; 14:13; 144:14; 191:8, 11; 211:13; 235:17; 275:3; 296:11; 303:23; 311:24; 312:1
**perspective** [5] - 149:10; 175:17, 20; 177:22; 245:5
**perspectives** [6] - 243:5; 244:25; 245:2; 249:7; 254:13, 18
**perte** [9] - 72:14, 22-23; 73:9, 11, 15; 74:16; 149:9; 297:19
**pertes** [3] - 73:18; 74:15
**pertinence** [1] - 36:2
**pertinente** [1] - 182:12
**pertinentes** [1] - 280:17
**pertinents** [1] - 223:11
**perturbé** [1] - 266:21
**perçoit** [3] - 71:10; 256:11; 271:8
**perçoivent** [1] - 10:21
**perçu** [4] - 67:23; 86:23; 142:23
**PES** [2] - 90:3; 127:13
**pesait** [1] - 104:20
**petit** [65] - 7:1; 8:24; 21:11, 16; 26:21; 36:16; 38:20; 40:10; 44:23; 45:16; 52:18; 54:4, 21; 55:11; 58:20; 60:23; 67:6; 68:3; 70:3; 72:8; 88:9; 98:11; 100:15; 112:11; 118:11; 150:12; 151:14; 153:17; 155:20; 167:7; 172:2; 174:23; 181:3; 195:15; 199:21, 25; 201:17; 205:20; 213:10; 215:4; 218:11, 13, 25; 222:22; 225:21; 226:10; 228:18; 233:20; 235:14; 239:19; 256:6; 260:22; 261:17; 279:24; 281:7, 11; 282:12; 285:13; 287:3; 288:7; 296:18; 304:4; 314:1

**petit..** [3] - 118:10; 261:17; 274:5
**petite** [16] - 6:21; 20:22; 31:15; 34:8; 44:12; 118:14; 136:11; 168:11; 178:4; 181:20; 198:25; 199:11; 225:4, 18; 233:24; 281:10
**petites** [6] - 5:7; 67:20; 99:10; 181:23; 207:20; 252:8
**petits** [14] - 11:2; 55:9; 103:16; 136:9; 139:22; 204:15; 247:15, 17; 250:24; 251:1; 261:21; 267:7; 268:17; 311:4
**peur** [3] - 283:1, 13
**peuvent..** [1] - 15:14
**PG..** [1] - 129:22
**PGI** [57] - 6:5, 14, 16; 21:12, 15; 25:4; 80:6; 88:4; 95:7; 102:20, 23; 112:1; 116:18, 22, 25; 117:18, 20, 22, 25; 118:6, 24-25; 119:16; 120:3, 11; 121:11; 125:4, 8, 15, 21; 126:11; 128:21, 24; 133:20, 25; 161:14; 246:10; 250:12, 15; 252:5; 253:13; 269:13; 273:19; 274:3; 278:18; 279:16; 280:23; 281:1; 284:21; 285:1; 288:1; 311:8
**phase** [3] - 23:7; 170:1; 194:18
**phases** [2] - 151:18; 167:24
**philosophique** [1] - 304:8
**photo** [2] - 23:25; 257:13
**phénomène** [4] - 10:20; 33:20; 135:13; 206:14
**pied** [2] - 83:7; 158:9
**pieds** [1] - 183:9
**pigeait** [1] - 131:21
**piger** [1] - 132:1
**pilotage** [2] - 190:15, 21
**pilote** [2] - 216:11; 282:5
**pilotes** [2] - 267:4; 287:4
**pilotions** [1] - 282:4
**piste** [3] - 240:13; 285:25; 304:18
**pièce** [5] - 26:5; 67:15; 96:8; 158:21; 225:18
**pièce-là** [1] - 158:21
**pièces** [2] - 96:16; 272:3
**place** [26] - 9:20; 10:2; 19:8; 53:8; 71:5; 75:7; 88:13; 97:25; 98:25; 99:9; 143:19; 146:15; 153:25; 155:10; 156:2; 162:21; 167:4; 171:17; 187:13; 188:8, 22; 199:22; 211:8; 225:15; 266:3; 297:21
**placer** [2] - 152:19; 174:13
**placez** [1] - 210:20
**placés** [3] - 35:20, 25; 221:4
**plaindre** [1] - 133:22
**plaintes** [1] - 189:5
**plaisir** [1] - 180:15
**plan** [38] - 18:16; 32:20; 34:13; 70:13; 99:8, 11, 21; 100:4; 106:23; 107:9; 123:5; 129:7; 147:21, 23, 25; 150:15; 169:10; 172:22; 176:22; 183:9; 195:2; 197:15; 202:21; 218:6; 219:11; 230:7; 231:3; 253:21; 259:2, 4, 10; 266:6; 276:2; 277:10; 282:23; 290:21; 293:17
**Plan** [1] - 128:10
**planche** [1] - 179:9
**plancher** [1] - 311:17
**planif** [1] - 301:2
**planification** [9] - 35:22; 87:5; 154:16; 194:21; 266:16; 300:21, 24
**planifications** [1] - 6:19
**Planifier** [1] - 274:17
**planifier** [3] - 101:1, 5; 274:16
**planifiée** [1] - 35:24
**plans** [7] - 99:9; 143:3; 166:2; 169:12; 197:12; 215:16; 277:12
**plant** [1] - 96:21
**planter** [2] - 157:9
**plaque** [2] - 95:25; 96:14
**plaques** [1] - 126:22
**plate** [1] - 283:11
**plateforme** [6] - 88:6; 112:14; 246:13; 249:1; 277:21; 278:2
**plateforme-là** [1] - 249:1
**plaît** [15] - 5:5; 24:3; 52:8; 124:10; 143:15; 179:12; 190:20; 224:25; 225:2; 227:18; 236:23; 242:7; 245:4; 295:2; 302:16
**plaît..** [2] - 217:4; 231:24
**pleins** [1] - 62:10
**pleure** [1] - 177:12
**pliés** [1] - 108:22
**plonge** [2] - 23:14; 116:9
**plongent** [1] - 300:10
**plupart** [2] - 142:22; 273:17
**PME** [1] - 281:10
**pneus** [2] - 135:2, 4
**poche** [1] - 37:6
**point-là** [1] - 154:9
**pointe** [1] - 199:1
**pointer** [3] - 151:13; 308:5, 7
**pointillé** [4] - 44:25; 45:16, 23; 219:22
**pointillée** [2] - 45:3; 235:16
**pointillés** [2] - 44:12; 62:11
**points** [8] - 78:5; 98:6; 108:17; 122:22; 268:24; 269:7; 270:5; 288:8
**points-là** [1] - 108:17
**pointue** [1] - 191:18
**pointues** [1] - 300:12
**pointé** [1] - 150:22
**pointée** [1] - 92:11
**pointés** [1] - 159:8
**politiciens** [2] - 206:5, 10
**politique** [3] - 193:20, 25; 220:18
**politique-là** [1] - 193:25
**politiques** [1] - 198:21
**pommes** [4] - 218:20; 238:11
**pondre** [1] - 94:19
**pont** [1] - 166:17
**ponts** [4] - 86:8; 125:13, 17; 310:16
**population** [1] - 174:13
**portail** [3] - 91:9; 157:4, 8
**portails** [11] - 90:16; 91:2, 5-6; 126:8; 127:13, 18; 157:15; 177:23; 181:5, 10
**porte** [3] - 178:1; 207:4; 309:18
**portefeuille** [2] - 78:18; 299:5
**portefeuilles** [1] - 299:11
**porter** [8] - 60:22; 73:6; 120:22; 136:24; 152:22; 176:6; 240:18; 285:8
**porter..** [1] - 55:24
**portes** [5] - 91:14; 155:8, 13; 196:11; 259:22
**portes..** [1] - 155:8
**portion** [13] - 32:21; 33:5; 50:12, 21; 61:14; 63:21; 70:11; 124:2; 156:6; 178:4; 233:21; 235:10
**portrait** [5] - 31:8; 71:24; 143:13; 184:13; 259:6
**porté** [2] - 68:23; 73:6
**portée** [37] - 6:3, 9, 23; 7:2, 13; 8:14, 17; 11:1; 23:22; 48:1; 55:10, 13, 25; 56:10, 17; 57:1; 79:11; 101:7; 110:22; 126:5; 127:7; 128:2; 135:12; 140:7; 142:20; 147:5; 163:22; 172:5; 201:17; 209:8; 211:7; 239:5; 269:6; 293:6; 301:11
**portées** [1] - 238:12
**posaient** [1] - 133:12
**pose** [4] - 25:25; 101:6; 147:24; 172:2
**poser** [8] - 133:9; 183:17; 193:12; 223:13; 238:25; 300:8; 303:24
**positif** [1] - 18:14
**positifs** [2] - 106:14; 132:18
**position** [6] - 27:6, 11; 40:6; 57:6; 120:14; 189:10
**positionne** [1] - 187:24
**positionnement** [1] - 112:1
**positionner** [1] - 293:15
**positions** [1] - 41:6
**possibilité** [7] - 109:14; 120:17; 128:11; 253:18; 260:18; 261:14, 16
**possibilités** [2] - 105:23; 270:3
**possible** [18] - 8:5; 13:2; 80:2; 90:22; 102:10; 107:13, 15; 134:24; 135:13; 154:6; 169:12; 173:24; 188:12; 236:5; 245:1; 246:16; 253:14; 295:14
**post** [2] - 51:9; 183:6
**post-implantation** [1] - 183:6
**post-transaction** [1] - 51:9
**post..** [1] - 56:6
**poste** [1] - 163:6
**posteriori** [2] - 212:17; 309:16
**postes** [4] - 163:5; 164:20; 279:4
**postes-là** [1] - 164:20
**postimplantation** [1] - 301:17
**postmodern** [1] - 118:23
**postmoderne** [1] - 119:16
**Postmoderne** [1] - 119:18
**posture** [1] - 183:3
**posé** [5] - 160:2; 221:2; 304:3, 5, 7
**posée** [2] - 159:23; 182:13
**posées** [2] - 101:19; 268:20
**potentiel** [3] - 86:24; 103:25; 104:1
**potentiels** [1] - 107:6
**pourcentage** [1] - 136:2
**Pourquoi..** [1] - 226:16
**pourquoi..** [1] - 173:8
**pourrait-on** [1] - 165:1
**poursuite** [1] - 32:11
**poursuivi** [1] - 287:17
**poursuivre** [1] - 285:25
**pousse** [1] - 297:14
**pousser** [3] - 285:4; 297:13; 298:23
**poussé** [1] - 6:23
**poussés** [1] - 288:23
**pouvais** [2] - 225:17; 279:13
**pouvait..** [1] - 100:12
**pouvoir** [31] - 9:20; 22:3; 73:10; 82:4;

85:8; 116:1; 125:9; 128:13; 134:20; 147:19; 148:1-3; 149:1; 158:19; 159:1; 170:7; 173:17; 186:1; 200:25; 201:11, 22; 204:23; 231:13; 236:18; 250:25; 254:5; 255:18; 266:9; 296:12; 302:7
**pouvoir..** [1] - 7:18
**PowerPoint..** [1] - 315:5
**pratique** [4] - 108:3; 113:18; 198:20; 220:4
**pratiques** [4] - 131:12; 158:18; 159:11; 260:16
**premier** [14] - 25:25; 53:22; 59:12; 93:4; 144:10; 156:9; 167:2; 175:10; 192:12; 228:12; 260:12, 16; 297:3, 17
**premiers** [4] - 18:9; 27:25; 193:17; 232:13
**première** [28] - 15:18; 16:10; 20:15; 21:19; 29:14, 24; 38:6; 50:9; 64:12; 65:6; 72:14; 84:17; 111:2; 128:16; 139:8; 164:10; 167:22; 191:1; 197:25; 198:3; 199:21; 214:4; 270:7; 287:21; 295:8; 296:3; 307:10
**première..** [1] - 111:4
**premières** [5] - 21:6; 72:7; 102:25; 112:9; 198:13
**prenante** [2] - 157:19; 158:23
**prenantes** [19] - 143:20; 155:24; 156:2, 7; 157:2, 16-17, 23; 158:5, 17, 22; 161:11, 13; 162:14; 170:15; 173:18; 181:9; 219:14; 285:6
**prendre..** [1] - 9:1
**prenne** [2] - 243:24; 264:17
**prescription** [1] - 298:9
**pression** [6] - 86:4; 104:5; 106:18; 128:5; 197:2; 247:4
**pressé** [1] - 286:12
**prestataire** [2] - 112:23; 142:20
**prestataires** [1] - 108:20
**prestation** [3] - 90:9; 126:5; 316:5
**prestations** [3] - 90:3; 126:2, 17
**preuve** [8] - 10:15; 111:10; 114:19; 184:5; 189:4; 196:3; 303:17; 307:16
**preuves** [2] - 34:21; 149:19
**Pricewaterhouse** [1] - 172:4
**prime** [1] - 76:8
**primes** [1] - 74:22
**primordial** [1] - 117:16
**primé** [1] - 52:3
**princesse** [1] - 85:2
**principal** [1] - 191:10
**principale** [1] - 97:12
**principales** [1] - 219:12
**principaux** [1] - 265:20
**principe** [5] - 92:24; 116:21; 167:20; 238:12; 296:20
**principes** [4] - 73:23; 103:15; 158:17; 217:3
**printemps** [1] - 199:24
**priorités** [1] - 144:20
**prise** [10] - 33:21; 34:15; 35:17; 36:12; 38:3; 116:7; 183:12; 189:10; 218:19; 266:10
**prises** [2] - 77:15; 257:16
**privilège** [2] - 70:16; 96:1
**privé** [1] - 66:11
**privée** [1] - 246:21
**prix** [10] - 20:17; 22:22; 106:11; 170:8; 233:25; 240:12; 263:23; 264:1; 290:6; 291:17
**proaction** [1] - 266:22
**problème** [14] - 10:22; 12:5, 22; 103:17; 107:23; 155:5; 161:20; 173:20; 184:11; 189:9; 193:10; 199:21; 220:4; 291:19
**problème-là** [1] - 12:5
**problèmes** [14] - 11:20, 22; 13:13; 14:12; 18:19; 108:11; 135:23; 140:23, 25; 161:19; 170:4; 172:19; 279:19, 25
**problèmes-là** [1] - 13:13
**problèmes..** [1] - 14:19
**problématique** [1] - 200:20
**problématiques** [3] - 135:21; 172:21; 300:13
**processus** [49] - 6:10; 12:9, 13; 81:14, 16; 83:11, 19-20, 23, 25; 86:24; 91:4; 92:17; 102:21; 105:17; 109:23; 112:11; 120:4, 9; 121:1; 133:19; 134:7, 17-18; 139:5; 157:23; 162:21; 164:1; 167:4; 174:1; 181:12, 16; 184:8, 14; 188:3; 195:4; 208:12; 209:2; 265:25; 270:2; 282:2, 18; 283:14; 284:20; 301:16
**processus-là** [1] - 184:14
**Prochaine..** [1] - 299:21
**prochaines** [1] - 219:3
**prochains** [1] - 255:6
**proches** [2] - 171:18; 174:6
**procure** [1] - 271:17
**procès** [1] - 180:4
**procès-verbal** [1] - 180:4
**procéder** [3] - 45:9; 83:17; 173:14
**procédure** [1] - 163:4
**procédures** [1] - 158:3
**procédé** [2] - 80:7; 173:16
**production** [3] - 173:22; 174:6; 279:23
**produire** [1] - 272:7
**produit** [12] - 36:8; 40:8; 48:22; 49:19; 53:14; 102:19; 149:12; 171:1; 231:14; 253:3, 6; 297:10
**produite** [2] - 39:16; 102:14
**produits** [1] - 38:1
**professionnel** [2] - 206:19; 207:3
**professionnels** [8] - 9:2; 20:11; 21:8, 17, 24; 40:9; 206:20
**profils** [1] - 163:6
**profit** [2] - 186:10; 313:2
**profitez** [1] - 316:10
**profitez-en** [1] - 316:10
**profond** [1] - 161:13
**profondeur** [1] - 166:20
**programmation** [1] - 122:10
**programme** [16] - 41:14; 106:25; 144:7, 12, 22, 25; 145:9, 22; 146:3; 192:19, 22; 219:10; 233:9
**programme..** [1] - 145:21
**programmes** [4] - 85:13; 230:2, 11; 297:7
**progresse** [1] - 168:1
**progresser** [1] - 312:8
**progressif** [1] - 285:16
**progression** [2] - 144:22; 266:5
**progressive** [1] - 149:9
**projections** [1] - 255:4
**projet** [159] - 15:4, 11; 18:8; 19:9, 14, 23; 26:19; 28:20; 29:15, 20; 30:5, 7, 14; 31:17; 32:12; 35:1; 36:4, 8, 15, 22; 38:4, 24; 39:7; 44:5; 45:6; 48:7, 13; 53:13; 54:9; 57:19; 61:23; 63:19, 23; 66:7; 67:17; 68:7, 9, 11, 19; 69:16; 74:19, 23-24; 102:4; 106:18; 113:14; 115:19; 120:17; 121:1; 122:20, 23; 123:6, 10, 17; 138:2; 144:11, 17; 145:23; 150:5; 151:7, 18; 152:7, 25; 153:8, 14, 16; 156:3; 158:23; 159:10; 161:25; 162:4, 17, 23; 163:15, 22; 164:5, 11; 165:6, 8; 166:5, 20-21; 169:25; 178:16; 184:4; 185:4; 189:1; 191:19; 192:18, 21; 195:1, 18; 198:2, 7; 199:20, 25; 206:4, 7; 209:7; 211:8; 214:8; 216:11, 18; 217:21; 218:2, 16; 219:8; 221:2, 11; 223:19; 224:2; 225:12; 229:16, 18, 21; 231:18; 235:10, 18; 236:20; 238:8, 18; 241:2; 252:16; 254:23; 261:3; 262:18; 265:18; 266:5, 13; 267:23; 268:6; 272:11; 275:15, 22; 282:19; 285:13; 287:1, 5; 290:10; 293:12; 301:17; 308:21, 23; 309:1, 8; 310:3; 311:16, 21; 312:18
**projet-là** [2] - 169:25; 312:19
**projets** [51] - 7:9, 12; 19:8; 48:16; 92:21; 153:11; 154:10-12; 155:3; 158:6; 163:24; 166:25; 175:21; 194:5, 17, 23; 200:16; 209:9; 218:24; 230:2, 7, 10, 12; 260:19; 262:7, 12; 265:14; 267:3, 9, 16; 268:14, 17; 273:18; 274:4, 22; 281:21; 282:19; 287:4; 297:6; 299:5, 11; 300:19; 308:15-17; 309:22, 25; 313:4
**projets-là** [1] - 309:25
**projets-pilotes** [1] - 287:4
**projets..** [1] - 7:8
**promis** [1] - 66:21
**promouvoir** [1] - 298:20
**promène** [1] - 308:11
**promènent** [1] - 220:14
**prononcer** [1] - 303:3
**proportion** [3] - 49:20; 227:11; 235:13
**proportionnellement** [1] - 108:6
**propos** [5] - 16:14; 119:22; 229:2; 250:3; 273:8
**propose** [2] - 243:4, 24
**proposer** [1] - 169:10
**proposition** [4] - 57:15; 109:12; 270:7; 287:11
**proposé** [1] - 134:12
**proposée** [1] - 248:23
**proposés** [1] - 114:5
**propre** [3] - 134:13; 154:15; 271:16
**propres** [4] - 67:25; 145:17; 250:12; 284:4
**propres..** [1] - 283:23
**propriétaire** [2] - 216:15; 281:25
**propriétaires** [3] - 12:9; 97:21
**provenaient** [1] - 101:14

**provinces** [1] - 128:13
**provoquent** [1] - 268:13
**provoquer** [1] - 182:20
**provoqué** [1] - 182:9
**prudence** [1] - 290:13
**prudent** [3] - 170:25; 172:5, 7
**près..** [1] - 116:19
**préalable** [1] - 217:13
**préalables** [1] - 169:8
**précis** [1] - 127:6
**précise** [2] - 80:10; 135:20
**préciser** [6] - 70:3; 90:8; 136:1; 152:7; 155:25; 163:21
**précision** [4] - 77:4; 101:21; 115:17; 252:24
**Précisons** [1] - 257:13
**préconisait** [1] - 121:7
**préconisée** [1] - 117:24
**précédant** [1] - 175:5
**précédent** [1] - 182:9
**précédente** [3] - 25:20; 40:4; 194:4
**prédéfinis** [1] - 134:18
**préférence** [1] - 197:1
**Préférer** [1] - 288:20
**préliminaire** [1] - 212:2
**préliminaires** [2] - 28:7; 237:10
**préoccupant** [1] - 93:7
**préoccupation** [3] - 295:9; 296:3
**préoccupations** [1] - 295:7
**préparation** [5] - 158:8; 167:14; 175:12; 183:19
**préparatoire** [1] - 155:10
**prépare** [1] - 274:22
**préparent** [1] - 148:9
**préparer** [6] - 155:13; 157:22; 162:14; 165:14; 274:20
**préparé** [7] - 61:19; 71:25; 77:8; 237:1, 17
**préparée** [1] - 72:6
**préqualifiait** [1] - 87:20
**préqualification** [2] - 121:5; 269:19
**préqualification..** [1] - 269:18
**présence** [5] - 185:3; 206:6; 263:19; 265:13; 310:3
**présent** [4] - 104:22; 113:21; 217:22; 227:9
**présentaient** [3] - 17:19; 201:19; 213:5
**présentation** [7] - 23:12; 26:2; 43:5, 11; 67:2; 222:4; 233:7
**présentation-là** [1] - 26:2
**présente** [10] - 26:5; 28:20; 44:2; 47:1; 59:20; 64:8; 125:15; 151:11; 178:19; 225:25
**présenter** [10] - 22:1; 23:5; 78:7; 90:23; 95:16; 125:16; 218:17; 224:6; 273:21
**présentez** [1] - 134:25
**présenté** [10] - 40:6, 19, 21; 43:14; 47:11, 13; 67:1; 206:3, 8; 232:14
**présentée** [2] - 46:3; 63:1
**présentés** [3] - 176:16; 179:19; 232:13
**présidences** [1] - 236:1
**présidents** [1] - 146:19
**présidents..** [1] - 146:18
**présume** [1] - 177:2
**présumer** [2] - 7:17; 176:24
**prétends** [1] - 214:24
**prétention** [2] - 69:9; 210:25
**prétention-là** [1] - 210:25
**prévisible** [1] - 255:24
**prévision** [2] - 183:7; 232:16
**prévision-là** [1] - 183:7
**prévoient** [1] - 305:9
**Prévoir** [1] - 288:23
**prévoir** [6] - 91:8; 94:9; 285:19; 287:4; 288:8, 10
**prévoit** [4] - 38:10; 116:24; 214:4; 260:17
**prévues** [4] - 85:20; 98:4; 100:3; 237:6
**prêt** [2] - 59:15; 86:3
**prêts** [5] - 169:4; 172:23; 173:9; 227:20
**psychologique** [1] - 34:14
**public** [11] - 91:19; 95:17; 174:13; 186:9; 206:18; 207:1; 212:12; 260:1; 268:8; 280:8, 11
**public..** [2] - 210:5; 211:9
**publication** [1] - 64:2
**publique** [3] - 32:5; 78:11; 246:22
**publiques** [1] - 236:19
**publié** [4] - 187:2; 224:1; 267:22
**puissance** [1] - 108:2
**puissent** [3] - 162:14; 218:18; 298:22
**puissiez** [1] - 60:25
**pur** [1] - 107:13
**purement** [4] - 163:17; 172:22; 306:17, 22
**PV** [1] - 148:6
**PwC** [6] - 175:10, 21, 24; 206:6; 211:21; 212:15
**pâle** [10] - 44:21, 23; 45:18; 61:7, 14; 205:15; 215:22; 233:23
**pâles** [1] - 44:21
**pèse** [2] - 271:11, 24
**pèsent** [1] - 271:18
**pédale** [1] - 8:25
**pénaliser** [1] - 67:17
**pérenne** [1] - 277:22
**pérennité** [4] - 150:15; 230:8; 277:10; 290:21
**pérennité..** [1] - 276:2
**péril** [3] - 131:24; 185:14; 258:17
**périmètre** [1] - 99:14
**période** [7] - 27:10; 59:25; 147:7; 153:22; 204:13; 236:18; 237:23
**période-là** [1] - 59:25
**périphériques** [1] - 175:22

## Q

**qu'anciennement** [1] - 70:22
**qu'anticipée** [1] - 92:1
**qu'applique** [1] - 87:9
**qu'appuyé** [1] - 80:6
**qu'autant** [1] - 165:1
**qu'autres** [1] - 270:23
**qu'en..** [1] - 181:15
**qu'estimés** [1] - 239:12
**qu'EY** [1] - 179:25
**qu'impose** [1] - 173:14
**qu'IRP** [1] - 99:22
**qu' opérationnellement** [1] - 165:12
**qu'utilise** [1] - 288:1
**qu'Éric** [1] - 266:24
**qu'été** [1] - 266:22
**quadrature** [1] - 124:2
**qualifie** [2] - 94:7; 154:12
**qualifier** [2] - 101:21; 204:16
**qualifiez** [1] - 150:5
**qualitatifs** [1] - 291:5
**qualitative** [1] - 136:3
**qualité** [16] - 9:7, 17; 11:1; 18:4; 19:24; 40:19; 52:3; 102:15; 104:6; 155:17; 192:12; 198:6; 204:20; 220:11, 16; 313:2
**qualité..** [1] - 269:24
**quantitatifs** [1] - 291:5
**quantité** [2] - 255:20; 263:23
**quarantaine** [1] - 78:10
**quatre** [4] - 199:12; 230:6; 272:2; 314:21
**quatre..** [1] - 94:9
**quatrième** [7] - 29:12; 133:3; 197:24; 199:8; 200:22; 201:15; 216:7
**question** [43] - 7:13; 22:8; 25:24; 43:25; 44:1, 5; 49:25; 84:6; 103:22, 24; 120:9, 13; 123:9; 143:5; 147:24; 149:14; 159:22; 160:3; 182:11; 183:17; 184:12; 188:5; 189:18, 20; 199:19; 200:6; 203:7; 221:3; 238:25; 239:19; 249:10; 250:9; 261:7; 274:25; 276:16; 279:10; 280:22; 284:25; 303:24; 304:7; 306:15; 313:9
**question-là** [2] - 44:5; 189:20
**question..** [1] - 120:6
**questionnaire** [2] - 120:13; 261:18
**questionne** [2] - 37:22; 151:12
**questionnement** [3] - 245:16; 249:5; 269:19
**questionnements** [1] - 269:17
**questionner** [2] - 245:12; 263:18
**questionné** [1] - 50:1
**questionnée** [1] - 69:20
**questions** [16] - 133:9, 12; 152:4; 196:13; 223:13; 224:6; 254:12; 268:15, 18-19; 292:14; 300:9, 11; 302:22; 303:25; 304:5
**questions-là** [1] - 304:5
**questions..** [2] - 101:15; 292:12
**quinte** [1] - 23:11
**quitte** [2] - 195:19
**quittés** [1] - 161:9
**Québec** [16] - 3:20; 4:3; 16:9, 15; 67:4; 70:19; 71:4; 81:3; 153:4; 212:21; 237:7; 250:16; 277:15; 281:22; 306:24; 310:13

## R

**R..** [1] - 214:14
**rabaisser** [1] - 264:17
**racine** [3] - 163:8; 297:5, 11
**raconté** [1] - 184:4
**radar** [3] - 151:9; 175:23; 230:9
**raffinement** [1] - 285:15
**raffiner** [2] - 174:1; 283:19
**raison** [7] - 68:19; 126:11; 165:18; 197:17; 275:25; 286:13; 307:15
**raisonnabilité** [1] - 209:24
**raisonnable** [5] - 113:11; 208:19; 209:16; 210:15
**raisons** [3] - 7:15; 79:21; 264:13
**rajoute** [1] - 43:1
**rajoutez** [1] - 114:17
**rajouté** [1] - 57:3
**rajoutées** [1] - 21:2
**ralentissement** [1] - 38:13
**ralentit** [1] - 291:18
**ramener** [3] - 31:7; 33:17; 299:3
**rames** [1] - 271:18
**ramènerais** [1] - 216:9
**rang** [1] - 199:2
**range** [1] - 41:20
**rangs** [1] - 296:12
**rangée** [2] - 235:2

**rapide** [2] - 139:11; 165:1
**rapidité** [1] - 314:25
**rappel** [1] - 150:12
**rappeler** [7] - 16:13; 23:17; 77:22, 25; 78:1; 101:20; 128:7
**rappelez-nous** [1] - 217:2
**rappelez-vous** [2] - 46:16; 257:3
**rappeliez** [1] - 216:7
**rappelle** [14] - 28:9; 32:10; 51:7; 53:15; 63:2; 141:8; 143:18; 152:3; 167:2, 17; 182:4; 185:3; 210:17; 214:15
**rappellera** [3] - 15:2; 35:23; 110:25
**rappellerez** [2] - 50:19; 179:23
**rappelons-nous** [1] - 214:7
**rapport** [48] - 16:25; 38:14; 39:1; 67:21; 68:4, 7, 19-20, 22, 24-25; 69:17; 118:11; 151:13; 175:10; 183:5; 198:24; 200:25; 203:16; 206:18; 207:5, 8, 12-13, 17-18; 208:3, 17; 209:4, 12, 17; 211:2, 22, 25; 212:2; 214:2; 218:6; 227:2; 238:6; 240:11; 266:5; 281:3; 300:3; 303:9; 316:6
**rapport-là** [4] - 68:24; 212:2; 240:11
**rapport..** [1] - 68:9
**rapporte** [1] - 93:10
**rapporter** [1] - 273:8
**rapportez** [1] - 114:24
**rapports** [15] - 12:7; 15:5; 201:11, 18; 203:13; 207:6; 208:1, 6, 13; 219:7; 232:17; 257:14, 21; 259:5; 264:11
**rapports-là** [2] - 208:6, 13
**rapporté** [1] - 206:2
**rapprochement** [2] - 231:10, 19
**rare** [1] - 308:18
**rarissime** [1] - 213:23
**rassemblé** [1] - 265:6
**rassemblés** [1] - 193:19
**rassure** [2] - 124:6; 177:7
**rassurés** [2] - 156:19; 206:6
**ratios** [1] - 298:25
**rattachée** [1] - 163:14
**rattrapage** [1] - 107:5
**rattraper** [1] - 76:6
**rebondir** [1] - 268:10
**rebrassées** [1] - 53:7
**rebâtir** [1] - 259:25
**recensé** [3] - 265:11, 20; 280:7
**recensée** [1] - 33:22
**recette** [3] - 249:14; 270:20; 288:13
**recherche** [2] - 206:12; 220:24
**recommandation** [3] - 296:17, 19; 307:10
**recommandations** [21] - 17:5, 12; 148:9; 194:18; 201:14; 212:15; 244:24; 260:8, 11; 268:23, 25; 273:16; 280:16; 283:25; 284:2; 289:19; 294:22, 24; 295:6; 296:16; 303:5
**recommande** [1] - 109:10
**recommandent** [1] - 274:3
**recommander** [1] - 304:15
**recommandé** [3] - 227:9, 12; 263:17
**reconnaissaient** [1] - 50:22
**reconnaissance** [6] - 10:3, 10; 11:24; 12:16, 23; 92:13
**reconnaissant** [1] - 11:23
**reconnaître** [3] - 51:25; 56:2; 57:8
**reconnu** [2] - 11:21; 182:4
**reconnues** [3] - 13:6; 250:8, 13
**reconstruit** [1] - 83:25
**reconstruit..** [1] - 83:24
**recourir** [1] - 282:8
**recouvrement** [1] - 70:21
**recruter** [3] - 69:15; 241:5, 7
**recruter..** [1] - 241:4
**rectifier** [1] - 5:16
**recul** [9] - 32:16; 123:16; 149:22; 225:17; 263:15, 25; 264:4, 18; 266:14
**recul-là** [1] - 149:22
**reculais** [1] - 102:7
**reddition** [42] - 18:17; 22:1, 10, 20; 26:6, 14; 28:17; 36:9; 38:2; 39:16; 57:20; 62:25; 63:11; 65:13; 150:17, 19, 23; 151:16; 178:8, 10; 184:12; 195:5; 200:15; 217:4, 20; 218:4; 219:21, 25; 220:13; 223:16; 228:7, 14; 229:7, 24; 230:1; 242:7; 243:10; 261:1; 304:22
**redditions** [9] - 19:13; 26:24; 43:17; 45:15; 52:5; 150:21; 179:17; 200:12; 219:16
**redemander** [1] - 286:2
**redescend** [1] - 29:6
**redescendre** [1] - 189:10
**redevables** [1] - 147:4
**redevient** [1] - 73:13
**redis** [1] - 314:25
**redite** [1] - 142:11
**redressement** [1] - 266:19
**refait** [1] - 51:19
**reflet** [3] - 50:24; 141:17; 294:7
**reflète** [5] - 55:4, 6; 57:3; 63:10; 102:18
**reflètent** [1] - 50:3
**reflétait** [1] - 103:10
**Refléter** [1] - 71:17
**refléter** [1] - 64:18
**reflétée** [1] - 39:7
**reflétées..** [1] - 257:17
**refusé** [1] - 19:12
**regard** [6] - 15:9; 30:6; 32:4; 106:16; 250:12, 15
**regardais** [1] - 102:12
**regardant** [1] - 244:1
**regarde..** [2] - 303:20
**regardent** [1] - 7:20
**regarder** [9] - 10:7; 34:17; 92:8; 180:7; 191:1; 237:18; 244:19, 25; 267:6
**regardé** [3] - 159:12; 204:22; 297:18
**registre** [1] - 299:11
**Registry** [1] - 128:10
**regrettable** [1] - 296:10
**regrette** [2] - 23:6; 26:21
**regroupement** [1] - 70:7
**rehausser** [1] - 255:17
**rejaillir** [1] - 314:17
**relaie** [1] - 163:13
**relancer** [1] - 227:5
**relatifs** [2] - 48:6, 10
**relation** [2] - 85:23; 90:21
**relative** [1] - 104:13
**relativement** [1] - 245:12
**relatives** [1] - 252:6
**relevé** [1] - 315:22
**relevées..** [1] - 315:20
**religion** [2] - 116:15; 280:25
**relire** [2] - 32:18; 65:25
**relit** [1] - 78:5
**relié** [1] - 224:3
**reliés** [1] - 228:7
**relu** [2] - 32:14
**relève** [5] - 147:21, 23, 25; 192:8
**relèveraient** [1] - 258:5
**remarque** [1] - 43:19
**remarque..** [1] - 89:9
**remarquer** [3] - 21:1; 84:17; 202:10
**remarquez** [3] - 62:10; 73:17; 98:18
**remboursement** [2] - 37:8; 54:16
**rembourser** [6] - 30:16, 21; 54:19; 255:25; 259:21; 260:5
**remboursé** [1] - 255:18
**remercier** [5] - 237:4; 273:12, 20; 312:13; 314:14
**remettait** [1] - 120:13
**remettre** [3] - 69:23; 123:9; 313:9
**remis** [5] - 49:24; 61:9; 62:14; 120:6; 280:22
**remise** [2] - 143:5; 200:6
**remontais** [1] - 102:8
**remontait** [1] - 194:4
**remontant** [1] - 124:12
**remonte** [1] - 194:3
**remonte..** [1] - 121:4
**remonter** [1] - 194:7
**rempart** [1] - 144:2
**remplace** [1] - 82:18
**remplacement** [1] - 78:17
**remplacements** [1] - 249:19
**remplacer** [3] - 78:14; 249:16; 253:14
**remplacées** [1] - 236:10
**remplacés** [2] - 164:20; 236:12
**remplie** [1] - 181:23
**remplir** [2] - 165:10; 205:22
**remédier** [1] - 170:4
**rencontre** [4] - 48:19; 180:1; 283:22; 286:1
**rencontrer** [3] - 69:13; 186:12; 279:19
**rencontré** [4] - 72:20; 273:10; 311:23, 25
**rencontrée** [1] - 29:8
**rencontrés** [5] - 6:7; 17:7; 169:9; 273:13; 312:13
**rende** [1] - 296:2
**rendement** [1] - 48:15
**rendez-vous** [3] - 150:6, 11; 220:17
**rendra** [1] - 208:7
**rendre** [3] - 52:21; 199:6; 231:4
**rendu** [6] - 68:22; 141:11; 153:14; 222:19; 265:15; 266:7
**Rendu** [1] - 45:3
**rendu..** [1] - 68:17
**rendue** [1] - 182:7
**rendues** [1] - 240:25
**rendus** [7] - 12:5; 43:2; 52:13; 171:24; 176:20; 225:11; 228:22
**renflouement** [6] - 37:23; 38:22; 58:22; 59:9; 152:9; 259:15
**renflouer** [8] - 30:17, 23; 37:13; 38:12; 58:25; 67:7; 254:23; 259:20
**renforcement** [3] - 150:4; 151:2
**renonce** [1] - 270:11
**renoncé** [1] - 194:15
**renouveler** [2] - 196:5; 249:23
**renouvelle** [3] - 96:11; 278:13
**renouvellements** [1] - 97:3

**renouvelée** [1] - 54:18
**rentabilité** [10] - 28:20; 29:25; 30:5, 18; 33:18; 36:16, 24; 54:11; 58:13
**rentrer** [2] - 163:6; 263:8
**renverser** [1] - 67:9
**René** [1] - 206:9
**reparler** [2] - 100:15; 306:2
**reparlera** [1] - 306:5
**repartir** [1] - 289:10
**repasser** [1] - 151:5
**repassera** [1] - 124:7
**replacer** [2] - 32:23; 33:1
**replanifiant** [1] - 75:11
**replanification** [8] - 25:21; 26:13, 23; 27:10; 41:3; 111:2; 124:17; 136:17
**replanifications** [4] - 23:21; 24:18; 100:18; 154:8
**replanifier** [1] - 141:4
**report** [4] - 38:22; 152:9; 177:20
**reportait** [1] - 8:5
**reporte** [1] - 8:1
**reporter** [1] - 7:20
**reports** [1] - 275:16
**reposaient** [1] - 82:9
**reposent** [2] - 248:24; 277:21
**repositionnés** [1] - 53:10
**repousse** [1] - 279:17
**reprendre** [8] - 23:23; 111:19; 201:25; 210:13; 216:25; 250:3; 266:13; 275:16
**reprendre..** [1] - 160:13
**reprends** [1] - 300:20
**repris** [3] - 47:21; 166:23; 232:16
**REPRISE** [3] - 76:21; 160:24; 244:11
**Reprise** [1] - 161:2
**reprises** [3] - 62:13; 214:12; 230:7
**reprochait** [1] - 69:2
**représentant** [1] - 205:25
**représentative** [1] - 173:21
**représente** [3] - 33:3; 44:3; 95:12
**représenter** [3] - 44:15; 223:7, 15
**représenté** [2] - 44:10; 45:14
**représentés** [1] - 181:5
**repères** [1] - 224:16
**requiert** [1] - 129:21
**requins** [1] - 274:18
**requis** [3] - 94:12; 139:13; 157:22
**requise** [1] - 139:12
**requière** [1] - 139:16
**respect** [5] - 36:17; 58:14; 144:21; 188:9; 189:6
**respecte** [1] - 37:1
**respecter** [4] - 7:22; 19:8; 81:4; 184:23
**respectes** [1] - 130:25
**respecté** [3] - 75:6; 150:20; 259:18
**respectée** [1] - 29:8
**respectés** [1] - 231:2
**respirer** [1] - 181:2
**responsabilisation** [2] - 306:23, 25
**responsabiliser** [2] - 105:8; 188:20
**responsabilité** [14] - 50:23; 110:23; 127:9; 128:23; 136:22; 137:8; 142:19; 145:18; 188:8, 13-14; 191:4, 18; 201:3
**responsabilités** [3] - 143:22; 148:3; 191:13
**responsable** [3] - 48:9; 128:22; 146:10
**ressac** [1] - 154:1
**ressemblait** [1] - 275:5
**ressemble** [2] - 17:10; 205:20
**ressort** [1] - 92:9
**ressortir** [1] - 71:15
**ressource** [1] - 123:11
**ressources** [27] - 36:22; 56:5, 7; 57:14; 69:15; 99:25; 117:5; 122:9; 132:6, 14; 133:1; 137:9; 145:17; 147:16; 159:18; 164:4, 12, 15; 186:8; 193:21; 233:8; 240:24; 248:8; 251:20; 277:13; 284:17; 301:16
**ressources..** [1] - 170:16
**restaient** [1] - 53:23
**restant** [1] - 264:20
**Reste** [1] - 212:14
**reste** [35] - 21:21; 24:23; 28:14; 32:3; 35:19; 38:17; 39:6; 41:20; 52:24; 57:24; 65:17; 74:19; 105:14; 106:17; 111:11; 115:24; 120:4; 134:8; 142:4; 145:11; 161:14; 184:8, 21; 206:9; 209:21; 210:21; 224:3; 229:23; 245:22; 256:13, 16; 259:4; 305:20; 314:14; 315:9
**restent** [2] - 73:19; 163:16
**restreintes** [1] - 201:14
**restriction** [1] - 268:15
**restée** [1] - 151:24
**retard** [5] - 17:23; 71:1; 74:25; 88:9; 302:15
**retarder** [1] - 23:12
**retards** [3] - 13:4; 48:12; 100:10
**retenir** [6] - 16:12; 100:2; 132:10; 202:13; 218:21; 268:24
**retenu** [2] - 4:25; 146:1
**retenue** [1] - 48:21
**retiendrez** [1] - 274:3
**retirait** [1] - 277:18
**retire** [1] - 67:17
**retirer** [3] - 67:12, 18
**retombées** [2] - 201:13; 303:10
**retour** [8] - 165:20; 166:18; 167:7; 168:7; 169:11; 227:8; 259:4; 314:2
**retourne** [2] - 66:16; 240:7
**retourner** [4] - 66:14; 122:25; 183:8; 286:2
**retourner..** [1] - 62:7
**retours** [1] - 299:1
**retrait** [1] - 239:5
**retraite** [1] - 277:14
**retraits** [1] - 238:12
**retrouvait** [1] - 270:1
**retrouve..** [1] - 221:2
**retrouver** [4] - 207:24; 217:15; 218:18; 231:12
**retrouvé** [1] - 53:17
**retrouvés** [1] - 86:13
**revendeurs** [1] - 249:21
**revendre** [2] - 250:18, 23
**revenez** [1] - 150:3
**revenir** [8] - 12:14; 62:7, 19; 66:21; 79:1; 124:5; 190:16; 243:25
**revenu** [1] - 214:11
**revenus** [3] - 67:25; 70:20; 71:9
**reviendrai** [1] - 151:1
**reviendrait** [1] - 71:17
**reviendront** [1] - 226:18
**revienne** [2] - 160:8; 243:4
**revisiter** [2] - 120:8; 121:2
**revisité** [1] - 184:5
**revoir** [1] - 137:24
**Revue** [1] - 16:22
**revue** [4] - 72:25; 206:24; 209:9; 212:1
**revues** [1] - 219:8
**revêtu** [1] - 278:20
**reçus** [1] - 271:9
**RH** [3] - 99:20; 147:16; 163:7
**RICEFW** [6] - 72:19, 25; 86:25; 91:24; 141:5; 200:3
**ricochet** [1] - 84:7
**risque** [9] - 7:24; 35:12; 82:18; 108:10; 169:7; 201:5; 204:5; 266:20
**risque-là** [1] - 204:6
**risquent** [1] - 250:10
**risques** [46] - 17:24; 21:5; 27:9; 46:18, 20; 71:24; 72:13, 23; 74:22; 76:9; 79:6; 106:7; 109:1, 3, 7; 131:24; 142:13; 156:10; 184:19; 185:3, 10; 187:21, 24; 188:2; 190:10, 12; 193:18; 194:10; 198:6; 202:15, 19; 215:15; 216:21; 223:19; 228:7; 231:2; 259:23; 263:5, 9, 19; 267:10; 299:8
**risques-là** [3] - 109:7; 202:19; 259:23
**robes** [1] - 278:20
**rodage** [1] - 287:4
**rond** [2] - 97:8; 286:9
**RORC** [3] - 19:2; 263:25
**rose** [1] - 21:20
**roses** [1] - 180:5
**roues** [1] - 63:8
**rouge** [12] - 50:9, 12; 176:15, 21; 178:2, 13, 20; 179:16; 219:2; 222:16; 225:18; 266:12
**rouges** [2] - 99:10; 181:24
**route** [12] - 56:6; 78:15; 79:11; 80:15; 83:13; 122:6; 130:11; 140:8; 141:2; 215:24; 312:4
**routier** [8] - 78:16; 99:6; 113:22, 25; 124:19-21; 125:8
**routiers** [3] - 82:13; 128:11; 311:12
**routière** [6] - 81:6; 247:25; 250:5, 16; 252:6, 11
**routière..** [1] - 258:6
**ROUZÈS** [152] - 4:13; 12:3; 14:7, 11, 22; 15:15, 22; 16:1, 16, 20; 17:3; 18:12, 23; 19:3; 20:6; 22:14, 18; 26:9, 16; 27:14, 20; 28:22; 30:8; 31:4, 10, 14, 23; 33:7, 11, 24; 34:4; 35:9; 36:13; 38:5; 39:8, 12, 19; 43:24; 44:16; 45:17; 52:9; 53:5, 21; 55:5, 19; 57:22; 59:4, 8; 61:5; 62:1; 63:15; 64:19, 23; 68:10; 69:6; 123:18; 185:1; 187:14; 188:10; 189:12, 19, 23; 190:5, 19; 192:13, 17; 193:1, 7, 11, 15; 194:20; 195:10; 196:8, 16, 20; 197:20; 199:16; 202:3, 17; 203:1; 204:1; 205:4, 10; 206:16; 207:16, 23; 210:1, 6, 10, 22; 211:1, 6, 12, 20; 212:7, 24; 214:16, 22; 215:10, 18, 23; 216:12; 217:5, 9; 222:13, 17; 224:13, 17, 21; 225:1; 226:7; 228:9; 229:11; 230:3, 13, 19, 24; 232:1, 5; 233:12, 16; 234:17; 236:4, 11; 242:8, 12, 22; 243:1, 7, 12; 254:21; 256:3, 12, 18; 257:18; 259:12; 260:10; 261:12; 265:1, 5, 10; 268:1, 5; 303:6; 304:20; 305:5, 10, 16; 306:1, 7, 11; 314:9

**rouzès** [4] - 28:21; 77:14; 215:7; 233:7
**Rouzès** [28] - 11:18; 15:10; 18:11; 26:15; 29:25; 32:23; 43:23; 52:7; 53:20; 55:4; 57:21; 61:3; 62:11, 25; 65:18; 123:5, 14; 184:18; 202:14; 206:14; 217:8; 228:6; 242:6; 254:20; 259:11; 267:19; 303:2; 305:8
**RRGB** [1] - 214:19
**RRGD** [3] - 16:12; 214:17
**rubrique** [1] - 52:22
**rubriques** [1] - 53:6
**run** [1] - 174:4
**rythme** [1] - 141:12
**règle** [2] - 83:15; 233:18
**règlement** [3] - 75:7; 105:25; 186:16
**règlements** [2] - 196:10; 260:15
**règles** [27] - 73:21; 75:10; 83:14; 99:3; 114:19; 130:25; 138:17, 23; 139:4, 14, 22; 140:1, 9; 157:24; 158:1; 184:15; 196:5; 197:18; 217:2; 246:17, 23; 252:6; 268:12; 281:16; 305:9, 24
**règles-là** [1] - 130:25
**réadaptation** [1] - 239:11
**Réagir** [2] - 264:7, 23
**réagir** [4] - 11:3; 243:20; 264:14; 265:13
**réagissait** [1] - 170:22
**réagit** [1] - 60:19
**réajustement** [1] - 270:3
**réalisaient** [1] - 70:4
**réalisait** [2] - 69:5; 268:6
**réalisation** [23] - 4:22; 21:7; 35:21; 46:16; 73:8; 78:22; 79:3; 87:13; 120:5; 130:10; 134:10; 137:15; 153:15; 162:3; 168:19; 185:4, 8; 199:22; 202:15; 270:14; 272:11; 282:18; 290:2
**réalisations** [1] - 79:8
**réalise** [5] - 73:2, 19; 112:17; 138:5; 182:11
**réaliser** [9] - 35:24; 67:14; 72:24; 74:4; 80:8; 85:8; 171:3; 203:4; 240:6
**réaliste** [2] - 111:5; 171:22
**réalisé** [3] - 63:5; 71:18; 310:6
**réalisée** [1] - 12:17
**réalisés** [1] - 64:9
**réalité** [8] - 21:5, 10; 32:17; 62:14; 132:25; 198:22; 223:7
**réarrangement** [1] - 41:3
**réaugmenter** [1] - 61:11
**récapitulatif** [1] - 181:3
**récente** [1] - 88:14
**récentes** [1] - 289:13
**réception** [1] - 12:18
**réconciliation** [3] - 28:2, 8, 19
**réconciliations** [1] - 127:21
**réconcilié** [1] - 33:14
**réconciliés** [2] - 28:13, 15
**récupération** [3] - 154:21; 203:6; 225:16
**récupérer** [3] - 141:5; 166:1; 251:1
**récupéré** [3] - 235:25; 236:6; 297:9
**récupérés** [1] - 236:8
**récurrence** [10] - 29:5, 7; 31:18; 45:6; 61:25; 65:2; 235:8, 18; 237:22; 274:8
**rédaction** [1] - 175:19
**réducteur** [1] - 303:17
**réduction** [2] - 50:8; 110:1
**réductions..** [1] - 138:3
**réduire** [9] - 11:1; 21:10; 40:9; 49:7; 67:7; 74:14; 109:15; 113:19; 267:16
**réduite** [1] - 301:10
**réel** [7] - 20:21; 24:9; 61:13, 20; 149:1; 212:14; 255:16
**réelle** [3] - 102:18; 293:13; 294:8
**réels** [4] - 25:1; 72:21; 73:2; 238:14
**réembaucher** [1] - 164:13
**réflexe** [1] - 148:10
**réflexes** [2] - 262:14, 16
**réflexion** [2] - 32:4; 298:16
**réfléchi** [1] - 8:4
**réfléchir** [2] - 99:6; 104:13
**réfléchissez-y** [1] - 84:5
**réfère** [2] - 58:10; 210:19
**référence** [2] - 161:21; 198:1
**références** [1] - 67:20
**référentiel** [11] - 186:20, 25; 187:5; 207:25; 213:14; 217:13, 22; 222:24; 228:23; 305:11, 13
**référentiel-là** [1] - 186:20
**référentiels** [2] - 296:22; 297:6
**référer** [1] - 23:8
**référée** [2] - 159:3
**réglait** [1] - 103:17
**réglementaire** [3] - 81:5; 105:6; 126:23
**réglementation** [2] - 199:10; 216:8
**régler** [7] - 17:9, 13; 23:10; 155:6; 201:6; 279:20, 25
**réglé** [3] - 17:13; 104:12; 172:16
**réglée** [1] - 35:25
**réglées** [1] - 289:13
**régner** [1] - 146:16
**régulier** [1] - 247:14
**régurgiter** [1] - 284:6
**réinstallations** [1] - 130:4
**réinstaller** [1] - 131:7
**réitère** [1] - 155:16
**réitérer** [1] - 259:9
**réparer** [1] - 172:18
**réparti** [1] - 143:21
**répartir** [1] - 237:15
**répartition** [1] - 240:22
**répartitions** [2] - 52:18, 20
**répercutent** [1] - 20:11
**répond** [1] - 261:19
**répondaient** [1] - 276:14
**répondre** [5] - 121:8; 237:7; 239:18; 284:24; 303:16
**Réponse** [1] - 283:10
**réponse** [11] - 22:15, 17, 19; 98:4; 120:8; 152:5; 163:18; 172:23; 239:11; 261:7; 303:15
**réponses** [1] - 116:17
**réputation** [1] - 260:1
**répète** [1] - 222:25
**répéter** [3] - 179:7; 223:25; 280:17
**réserve** [10] - 25:5; 55:12; 60:4, 6, 15-16; 61:10; 181:20; 213:16; 254:5
**réserve-là** [1] - 60:15
**réserves** [1] - 132:1
**réservée** [1] - 55:13
**résiduel** [1] - 7:21
**résiduels** [2] - 106:7; 109:4
**résistance** [2] - 19:7; 161:21
**résiste** [1] - 182:19
**résolution** [4] - 23:4, 8; 32:14; 265:25
**résorber** [2] - 232:19, 25
**résoudre** [1] - 107:23
**résultante** [1] - 46:4
**résultat** [10] - 24:22, 25; 25:18; 51:8, 23; 136:14; 137:24; 306:20; 307:17
**Résultats** [1] - 20:7
**résultats** [7] - 20:12; 24:1; 28:7; 30:12; 108:2; 217:17; 267:13
**résume** [2] - 114:12; 254:2
**résumer** [1] - 79:23
**résumez** [1] - 106:19
**résumé** [3] - 92:22; 228:6; 273:21
**rétablir..** [1] - 77:11
**rétention** [1] - 132:5
**rétrécit** [1] - 45:2
**réunion** [1] - 144:15
**réussi** [2] - 171:25; 277:19
**réussir** [2] - 250:23; 281:17
**réussit** [1] - 58:24
**réveiller** [1] - 83:5
**révision** [2] - 38:23; 122:6
**révisé** [4] - 24:19; 32:20; 252:17; 253:10
**révisés** [1] - 91:4
**révèle** [1] - 28:20
**révèlent** [1] - 38:1
**révélant** [1] - 293:7
**révélé** [2] - 16:5, 8
**réédition** [1] - 43:20
**réévaluation** [2] - 45:8, 10
**réévalue** [1] - 270:5
**réévaluer** [3] - 269:11; 285:21; 288:9
**rêvait** [1] - 38:17
**rêver** [2] - 38:18; 139:24
**rôle** [11] - 15:20; 16:2; 90:11; 114:9; 145:19; 155:1; 189:15; 190:25; 199:20; 216:17
**rôle-là** [1] - 189:15
**rôles** [1] - 147:14

## S

**s'accompagner..** [1] - 282:15
**s'acheter** [1] - 249:15
**s'adapte** [2] - 281:14
**s'adressait** [1] - 189:8
**s'ajoutait** [1] - 85:12
**s'ajustait** [1] - 85:11
**s'ajuster** [1] - 191:5
**s'aligner** [1] - 107:9
**s'améliore** [1] - 248:12
**s'approcher** [1] - 21:18
**s'assure** [1] - 105:9
**s'attaquer** [1] - 23:24
**s'attend** [4] - 40:8, 12, 14; 304:13
**s'attendait** [1] - 10:6
**s'attendre** [1] - 216:20
**s'autoévaluer** [1] - 191:5
**s'enfoncer** [1] - 34:3
**s'entendra** [1] - 153:9
**s'est-il** [1] - 4:24
**s'exerçaient** [1] - 109:22
**s'intensifier** [1] - 247:4
**s'occupent** [1] - 198:3
**s'optimiser** [1] - 90:20
**s'organise** [1] - 159:24
**s'écarte** [1] - 285:24
**s'éloigne** [1] - 98:23
**s'étaient** [3] - 138:1; 140:19; 289:13
**s'éteint** [1] - 149:13
**s'étend** [1] - 25:22
**s'étendre** [1] - 208:3
**S/4HANA** [1] - 119:8
**SAAQ** [136] - 6:11; 20:20; 21:2, 18; 22:23; 24:8; 28:23; 29:10; 35:2; 36:22; 40:17;

45:1; 46:10, 13-14; 48:14; 49:13; 52:15; 56:6; 57:12; 61:14; 63:21; 64:20, 22; 67:8, 22; 68:2; 70:20; 78:15; 79:6; 81:1, 5; 85:16; 90:15, 18; 101:21; 102:9, 14, 20; 103:3, 6, 11; 104:18; 108:22; 111:11; 112:4, 20; 113:18, 22; 115:19; 124:1, 14, 25; 125:20, 23; 127:8; 129:24; 131:21; 132:11, 25; 133:24; 135:4; 137:14; 142:17; 148:10; 152:12; 154:13; 155:10; 157:22; 159:5, 7; 160:2; 175:4; 176:2; 177:13; 178:6; 179:7; 181:13; 183:4, 8; 184:20; 191:11, 17; 195:18; 196:4, 11; 199:12; 205:17, 22; 219:14; 220:19; 226:18; 236:16; 237:16, 25; 238:3, 9; 240:24; 241:3; 245:9; 247:6; 248:8, 19; 251:4, 15; 254:19; 255:10; 256:10; 261:23; 262:25; 265:18; 269:24; 272:21; 275:19; 276:15; 277:10; 278:13; 281:9; 284:16; 289:9; 293:9, 15; 294:2; 308:20; 310:25; 311:6; 314:23; 315:24

**SAAQclic** [1] - 234:5

**sabotage** [1] - 312:21

**sacrifié** [1] - 288:25

**SAG** [3] - 154:23; 179:8

**sage** [1] - 244:24

**sagesse** [1] - 243:15

**saigne** [2] - 164:9

**saignent** [1] - 164:19

**sain** [1] - 191:6

**saine** [2] - 19:9; 144:11

**sait-on** [1] - 76:10

**salle** [1] - 158:14

**sanctions** [1] - 98:7

**santé** [5] - 209:7; 211:7; 245:2; 254:18; 309:5

**SAP** [44] - 84:19, 22; 85:7, 14, 19; 86:2; 87:16, 23; 88:6, 8; 95:7; 96:22; 97:13, 24; 111:25; 112:15; 117:10; 122:10; 129:3, 22; 130:1, 3; 131:13; 134:3, 14; 169:24; 170:23; 246:12, 15, 24; 247:7, 9, 11, 17; 250:4, 10-11, 17; 251:8, 16; 273:19

**SARRAZIN** [398] - 3:15; 4:7, 21; 5:4, 11, 15, 19, 24; 7:3; 8:3, 8, 13, 19; 9:6, 22; 11:7, 12, 16; 13:21; 14:9, 20; 15:1, 17, 24; 16:4, 18, 24; 18:3, 21; 19:1; 20:1, 8; 22:7, 16; 23:9; 25:15, 19; 26:11; 27:5, 18, 24; 29:17; 31:1, 6, 12, 21; 32:1; 33:9, 13; 34:1; 35:7, 15; 37:15; 39:5, 10, 14, 21; 41:22; 42:4, 12, 16; 43:4, 10, 16; 44:8; 45:13, 20; 47:2, 14; 50:17; 51:4, 16; 52:2; 53:1, 12; 54:24; 55:15, 21; 56:4, 14, 23; 57:10; 59:1, 6, 10; 60:11; 61:1, 22; 62:3, 23; 64:17, 21; 65:1, 8, 12, 16, 23; 66:3, 10, 19; 68:6, 14, 18; 70:1; 71:16, 21; 72:3; 75:9, 17, 22; 76:3, 7, 13; 77:1, 12; 78:20; 79:17; 80:18; 82:20, 24; 83:3, 9; 84:4, 14; 88:15, 24; 89:3, 7, 12, 22; 90:1, 7; 91:13, 18, 23; 93:9, 15, 22; 95:5; 98:10, 17; 100:16, 22; 101:10, 18; 102:1; 106:13; 110:2, 10, 14, 18, 24; 111:18; 114:16, 23; 115:3, 7, 12, 16, 23; 116:5; 118:13, 17; 119:13, 19; 120:1; 121:24; 122:3; 123:1, 22; 127:11, 16, 23; 128:6, 15; 129:14; 130:5, 16; 131:15; 132:12, 21; 133:2; 135:24; 136:15, 21; 137:5, 18, 22; 138:14, 20; 140:21; 141:16; 142:6; 143:1, 14; 149:4, 21; 150:1; 152:2, 18; 155:22; 156:21; 160:4, 12, 16; 161:7; 164:24; 166:9, 16; 168:13, 18; 170:18; 173:1, 5, 12; 174:10, 17; 175:1; 176:7, 11, 23; 177:3, 9, 15; 178:23; 179:11, 22; 180:12, 16, 23; 182:1; 183:22; 184:3; 187:6; 188:4; 189:3, 16, 21; 190:1, 17; 192:4, 15, 24; 193:3, 9, 13; 194:12; 195:8; 196:1, 14, 18; 197:11; 199:14; 201:24; 202:5, 23; 203:24; 205:2, 6, 24; 209:20; 210:3, 8, 12, 24; 211:4, 10, 18; 212:5, 10; 214:6, 18; 215:6, 12, 20; 216:6, 14; 217:7; 222:10, 15; 224:24; 226:4, 21; 227:4; 228:1, 5; 229:1, 13; 230:5, 17, 22; 231:22; 232:3, 7; 233:2, 6, 14; 234:12; 235:22; 236:9, 14; 238:19, 24; 239:4, 9, 21; 240:16; 241:9, 20, 24; 242:5, 10, 15, 20, 24; 243:3, 9, 23; 244:5, 13, 17, 22; 249:9; 250:2, 22; 252:2, 15, 21; 253:19; 254:1, 7, 11, 17; 256:1, 5; 257:12, 20; 258:1, 7, 11, 15, 21; 259:1; 260:6; 264:22; 265:3, 8; 267:18; 268:3, 9; 273:1, 7, 23; 280:6, 13; 283:24; 284:3; 286:10, 16, 22; 289:17, 23; 290:14, 19; 291:10, 14; 292:1, 6, 10, 15, 20; 293:1; 294:21; 295:3, 19; 302:1, 17, 21; 303:1; 304:10; 305:7, 14, 18; 306:4, 9, 13; 309:11; 311:11; 312:10, 14; 314:7, 11; 315:6, 13, 19, 23; 316:3, 12

**Sarrazin** [3] - 3:16; 69:18; 314:23

**satellite** [1] - 154:12

**satellites** [3] - 155:4; 158:7; 241:2

**sauf-conduits** [1] - 286:6

**saupoudrée** [1] - 109:17

**sautent** [1] - 310:12

**sauter** [1] - 154:8

**sauté** [1] - 139:22

**savait** [10] - 11:4; 16:7; 85:6; 129:1, 5, 15, 18; 133:16, 20; 270:14

**savait..** [1] - 129:1

**saveur** [1] - 136:11

**Savoie** [1] - 258:2

**scandales** [1] - 187:16

**scaphandres** [1] - 34:10

**sciences** [2] - 184:9, 14

**scléroser** [3] - 295:9; 296:1; 302:16

**scruter** [1] - 272:17

**scénarios** [1] - 101:1

**SEAO** [1] - 64:2

**sec** [2] - 91:10; 283:6

**Secrétariat** [4] - 150:6; 152:5; 297:7; 298:2

**Secrétariat..** [1] - 293:11

**secteur** [1] - 223:19

**secteurs** [1] - 177:8

**secteurs-là** [1] - 177:8

**section** [5] - 161:9; 168:15; 217:12; 262:16; 303:3

**sein** [5] - 154:2; 235:24; 296:6; 298:21; 307:5

**sel** [2] - 112:11; 138:17

**semaine** [8] - 194:25; 243:13; 244:2; 315:3; 316:7, 9, 11

**semaines** [2] - 197:15; 238:3

**semblable** [2] - 172:2; 225:23

**semblables** [2] - 48:20; 171:10

**semble** [8] - 130:6; 134:4; 145:4; 196:11; 202:1; 206:8; 281:5; 291:2

**sens** [15] - 47:18; 48:3; 49:20, 24; 50:16; 88:3; 95:4; 142:23; 145:2; 175:2, 25; 251:15, 17; 288:19

**sens-là** [4] - 88:3; 95:4; 175:25; 288:19

**sent** [2] - 92:14; 107:4

**sept** [2] - 221:8; 271:12

**Sept** [1] - 224:20

**septembre** [7] - 29:1; 40:22; 57:19; 150:25; 151:9, 14

**septième** [1] - 4:10

**serré** [3] - 81:12; 248:25

**servaient** [1] - 155:12

**serveur** [3] - 249:2, 13, 15

**serveurs** [7] - 220:25; 248:24; 249:3, 10, 19; 278:4, 16

**servi** [1] - 220:23

**service** [8] - 59:13; 174:12; 182:20; 195:20; 259:14; 266:20; 296:1; 314:5

**services** [24] - 9:2; 20:11; 21:8, 17, 23; 40:9; 90:9, 18; 96:2, 11; 108:21; 112:24; 118:1; 126:2, 6; 159:10; 215:3; 231:4, 16; 247:5; 293:14; 296:13

**services..** [1] - 90:4

**servir** [4] - 58:2; 202:21; 217:23; 218:23

**seuil** [1] - 63:25

**sexy** [1] - 278:2

**SEYER** [1] - 4:1

**Seyer** [1] - 4:2

**SEYER-CLOUTIER** [1] - 4:1

**Seyer-Cloutier** [1] - 4:2

**SGPE** [2] - 19:11, 19

**sic** [2] - 57:17; 100:5

**sic]** [1] - 99:8

**signal..** [1] - 264:15

**signalements** [1] - 264:10

**signaler** [1] - 264:10

**signataire** [1] - 208:21

**signature** [3] - 6:13; 63:18; 211:25

**signaux** [6] - 149:15; 264:7, 12, 23; 293:7

**signer** [1] - 58:3

**signes** [6] - 18:9; 33:19; 35:4; 164:3; 269:3

**significatif** [2] - 114:9; 208:21

**signification** [2] - 16:21; 208:9

**signifie** [1] - 128:8

**signé** [6] - 46:4; 68:20; 195:24; 206:18; 209:5; 211:24

**SIGRI** [1] - 229:16

**silencieux** [1] - 70:22

**silo** [1] - 100:11

**silos** [2] - 80:15; 140:19

**Simard** [2] - 120:15; 253:8
**similaire** [1] - 49:3
**similaires** [1] - 48:16
**similitude** [1] - 62:10
**simple** [10] - 20:2; 94:10; 101:5; 139:17; 167:4, 7; 194:16; 218:9; 252:12; 304:21
**simplifier** [2] - 292:2; 293:14
**simulé** [1] - 75:6
**sinistre** [1] - 289:10
**sinueuse** [1] - 215:24
**site** [1] - 280:8
**situation** [27] - 12:14; 26:22; 31:8; 35:20; 36:1; 54:22; 102:18; 109:6; 123:24; 131:20; 133:17; 171:22; 173:21; 174:14; 179:15; 191:12; 210:14; 213:7, 10, 22; 215:1; 217:17; 235:23; 263:20; 264:5; 271:2; 274:18
**situation-là** [4] - 35:20; 36:1; 123:24; 213:7
**situation..** [1] - 309:23
**situations** [2] - 206:1; 265:18
**six** [9] - 61:25; 126:10; 157:15; 167:10, 14; 183:8, 14; 247:1; 271:19
**sixième** [1] - 91:7
**siège** [1] - 211:9
**slogan** [1] - 162:3
**Société** [34] - 3:19, 23, 25; 15:8; 46:15; 60:17; 67:1, 4; 69:9; 71:9, 14, 17; 73:4, 7-8, 14; 74:1, 3, 5-6, 12, 15, 20; 78:19; 95:11; 105:5; 136:22; 139:5; 140:1; 212:23; 214:11; 245:3; 312:3, 6
**société** [27] - 27:6; 28:4, 13; 32:5; 40:17, 25; 106:16; 110:21; 112:25; 117:13; 120:2, 7; 196:7; 217:25; 219:22; 233:9, 18, 22; 234:24; 237:2; 255:22; 257:16; 260:2; 264:8; 298:4
**société..** [1] - 31:3
**sociétés** [2] - 229:4; 261:23
**soi** [4] - 167:24; 203:18; 263:7; 307:2
**soin** [1] - 15:19
**sois** [1] - 300:21
**soixantaine** [2] - 157:16
**soldes** [1] - 73:19
**solide** [1] - 162:21
**solution** [42] - 4:23; 6:5; 10:7, 23; 15:6; 72:14; 82:6; 84:15, 17; 86:18; 88:17, 19; 89:16; 90:12; 91:20; 97:2; 107:15; 134:1; 139:19; 162:21; 165:9, 16; 172:17; 204:13; 214:10; 241:17; 245:1, 10-11; 246:7; 248:23; 254:14; 268:20; 269:15; 271:3; 276:24; 285:2; 304:18
**solution..** [1] - 276:18
**solutions** [4] - 121:21; 134:17; 257:8, 11
**solutions-là** [1] - 121:21
**sommaire** [1] - 237:13
**somme** [3] - 6:18; 248:3; 259:24
**sommes** [4] - 61:4; 89:14; 114:19; 256:11
**sommes-nous** [1] - 61:4
**son..** [2] - 153:14; 311:6
**son«** [1] - 73:14
**sort** [1] - 34:11
**sorte** [19] - 6:14; 13:5; 14:13; 39:2; 94:16; 106:3; 129:3; 131:7; 177:19; 185:12; 200:14; 203:23; 212:21; 213:12; 228:14; 249:2; 255:6; 278:13; 288:18
**sortes** [11] - 34:21; 35:19; 79:9; 80:2; 131:6; 134:19; 171:13; 264:13; 272:1; 274:5; 289:4
**sorti** [3] - 87:17; 121:6; 307:16
**sortir** [3] - 87:10; 112:13; 277:19
**sou** [1] - 132:11
**soucis** [1] - 251:10
**souffre** [1] - 157:13
**souffrir** [2] - 10:17; 157:12
**souhaitable** [1] - 229:3
**souhaitais** [1] - 78:1
**souhaite** [1] - 315:3
**souhaiter** [1] - 229:22
**soulevait** [1] - 101:12
**soulever** [2] - 252:18; 300:12
**soulevez** [1] - 89:14
**soulevées** [1] - 209:3
**souligne** [5] - 12:6; 14:12; 15:4; 19:10, 22
**souligner** [7] - 16:7; 60:24; 111:13; 267:19; 271:4; 273:12, 20
**souligner..** [1] - 154:7
**souligné** [1] - 198:19
**souligné..** [1] - 57:16
**soumis** [4] - 53:15; 197:6; 204:20; 250:10
**soumise** [1] - 32:6
**soumission** [10] - 20:17, 25; 21:7; 24:6; 46:2, 9; 111:20; 116:8; 149:12
**soumissionnaires** [2] - 106:16; 197:1
**soumissionné** [2] - 79:15
**soupape** [1] - 121:1
**souplesse** [1] - 135:6
**soupçonne** [1] - 181:15
**source** [2] - 107:19; 117:16
**sources** [3] - 58:21; 67:3; 84:20
**sourciller** [1] - 103:2
**sous-comité** [1] - 197:2
**sous-comités** [1] - 148:6
**sous-estimation** [1] - 269:23
**sous-ministre** [1] - 53:17
**sous-performance** [7] - 48:7, 11; 49:22; 50:13, 22; 51:6
**soustraits** [1] - 260:20
**soutenir** [3] - 246:5; 299:24; 300:4
**soutien** [4] - 261:22; 293:21; 301:17; 316:6
**soutiennent** [1] - 73:23
**soutient** [1] - 279:11
**souvenez-vous** [2] - 60:7, 17
**souvenir** [1] - 241:25
**spécial** [5] - 40:22; 145:12; 208:24; 209:4; 262:9
**spécialiste** [2] - 83:23; 284:21
**spécialistes** [1] - 129:22
**spécialisé** [2] - 4:14
**spécialisée** [1] - 4:16
**spécialisées** [1] - 164:5
**spécialisés** [5] - 184:7; 248:25; 260:8; 310:13; 314:18
**spéciaux** [2] - 208:1; 262:11
**spécifications** [2] - 87:10; 140:18
**spécificité** [1] - 118:3
**spécifique** [2] - 177:13; 246:8
**spécifiques** [1] - 116:23
**stabilisation** [1] - 140:17
**stade** [5] - 226:23; 227:6; 237:9; 239:1, 6
**stade-ci** [4] - 226:23; 227:6; 237:9; 239:1
**stade-ci..** [1] - 239:6
**standard** [1] - 213:16
**statistiques** [1] - 168:9
**statistiques-là** [1] - 168:9
**statut** [1] - 228:12
**statutaires** [1] - 200:12
**stimulant** [1] - 294:13
**stopper** [1] - 298:23
**stratégie** [13] - 13:14; 17:17; 40:23; 54:7, 25; 57:17; 58:4, 7; 63:16, 20; 213:3; 240:3
**Stratégie** [1] - 300:16
**stratégies** [1] - 266:19
**stratégique** [10] - 107:10; 155:2; 293:5, 18; 297:19, 22; 299:25; 300:21, 24; 301:1
**stratégiques** [3] - 144:2, 17; 299:12
**structurant** [2] - 162:13; 166:12
**Structurant** [1] - 166:10
**structure** [5] - 14:23; 86:9; 97:13; 123:25; 228:13
**structures** [2] - 95:19; 167:19
**structuré** [1] - 162:13
**structurée** [1] - 293:20
**subalterne** [1] - 191:25
**subir** [2] - 165:3; 309:10
**subsiste** [1] - 206:25
**substantiel** [1] - 159:21
**substantielle** [1] - 38:9
**subséquentes** [1] - 32:10
**succès** [2] - 85:5; 281:20
**suffisait** [1] - 104:12
**suffisant** [2] - 80:9; 139:7
**suffisante** [3] - 126:11; 141:20; 213:22
**suffisantes** [1] - 251:21
**suffisants** [1] - 190:23
**suggère** [4] - 17:8; 130:1; 160:8; 253:14
**suggéraient** [1] - 269:10
**suggérait** [1] - 133:14
**suite** [26] - 11:5; 18:15; 24:22; 27:25; 30:14; 40:13, 20; 41:7; 47:5; 74:13; 92:7; 120:3; 121:8; 135:15; 140:6; 172:24; 183:12; 185:2; 202:11; 232:22; 259:19; 261:11; 263:22; 264:17; 283:13; 296:13
**suivant** [4] - 16:11; 52:6; 59:13, 20
**suivante** [50] - 9:23; 17:11; 24:3; 28:9; 37:16; 39:18; 40:18; 43:18, 20; 44:10; 45:24; 47:3, 5; 66:23; 70:2; 72:4; 73:8; 77:22; 78:21; 79:19; 100:23; 102:2; 106:20; 135:25; 138:21; 142:8; 143:15; 150:4; 166:18; 174:21; 179:12; 194:24; 199:15, 17; 204:7; 205:9, 11; 208:10; 220:6; 223:22; 224:25; 226:12; 230:18; 231:24; 233:11; 236:22; 245:4; 255:8; 293:2; 302:2
**suivantes** [2] - 63:10; 178:15
**suivants** [1] - 46:22
**suivi** [15] - 18:17; 72:8; 128:14; 185:9; 200:10, 14; 216:16; 243:21; 245:21; 261:21; 270:13; 282:23; 299:5
**suivi-là** [1] - 128:14
**suivis** [2] - 98:12; 221:21

**suivre** [4] - 22:24; 71:1; 128:11; 259:21
**sujet** [8] - 20:10; 93:11; 116:11; 118:18; 123:5; 196:2; 209:21; 240:18
**sujet-là** [3] - 118:18; 196:2; 209:21
**sujets** [1] - 178:10
**Sunday** [1] - 171:21
**superutilisateurs** [2] - 158:9; 175:13
**supplémentaire** [7] - 24:8; 46:19; 54:8; 56:9; 137:14; 203:10
**supplémentaires** [11] - 17:24; 21:23; 26:1; 27:8; 28:2; 46:13; 50:10; 127:18; 267:10; 315:15
**suppléments** [1] - 58:16
**support** [1] - 249:23
**supporte** [2] - 117:10; 190:4
**supporter** [3] - 127:1; 137:14; 276:22
**supportés** [2] - 85:14; 275:5
**supposer** [2] - 27:9; 220:15
**supposé** [3] - 92:15; 108:12; 220:22
**supposée** [1] - 217:20
**suprême** [1] - 210:15
**supérieur** [1] - 223:14
**supérieure** [1] - 43:15
**surnommés** [1] - 281:11
**surplace** [1] - 141:3
**surplus** [6] - 30:12, 16, 23; 37:4; 48:6; 232:21
**surprenant** [6] - 36:16; 80:16; 96:19; 140:9, 11; 280:23
**surprise** [2] - 103:14; 266:4
**surveillance** [3] - 190:15; 211:15; 299:24
**surveiller** [5] - 27:16; 224:10; 248:16, 21; 249:5
**surveillés** [1] - 211:17
**surviennent** [1] - 18:19
**survivre** [1] - 279:15
**susceptibilités..** [1] - 68:15
**suscité** [1] - 224:5
**suspendu** [1] - 46:21
**suspens** [1] - 151:24
**suspension** [2] - 36:3; 279:21
**Sylvie** [2] - 42:22; 264:21
**SYLVIE** [152] - 4:13; 12:3; 14:7, 11, 22; 15:15, 22; 16:1, 16, 20; 17:3; 18:12, 23; 19:3; 20:6; 22:14, 18; 26:9, 16; 27:14, 20; 28:22; 30:8; 31:4, 10, 14, 23; 33:7, 11, 24; 34:4; 35:9; 36:13; 38:5; 39:8, 12, 19; 43:24; 44:16; 45:17; 52:9; 53:5, 21; 55:5, 19; 57:22; 59:4, 8; 61:5; 62:1; 63:15; 64:19, 23; 68:10; 69:6; 123:18; 185:1; 187:14; 188:10; 189:12, 19, 23; 190:5, 19; 192:13, 17; 193:1, 7, 11, 15; 194:20; 195:10; 196:8, 16, 20; 197:20; 199:16; 202:3, 17; 203:1; 204:1; 205:4, 10; 206:16; 207:16, 23; 210:1, 6, 10, 22; 211:1, 6, 12, 20; 212:7, 24; 214:16, 22; 215:10, 18, 23; 216:12; 217:5, 9; 222:13, 17; 224:13, 17, 21; 225:1; 226:7; 228:9; 229:11; 230:3, 13, 19, 24; 232:1, 5; 233:12, 16; 234:17; 236:4, 11; 242:8, 12, 22; 243:1, 7, 12; 254:21; 256:3, 12, 18; 257:18; 259:12; 260:10; 261:12; 265:1, 5, 10; 268:1, 5; 303:6; 304:20; 305:5, 10, 16; 306:1, 7, 11; 314:9
**symbole** [1] - 193:23
**symptôme** [1] - 229:20
**synchronisation** [1] - 105:15
**synchronise** [1] - 127:2
**système** [21] - 14:3; 81:17; 103:14, 22; 105:2; 125:1; 155:8; 158:1; 169:17; 203:11, 18; 231:13; 250:9; 275:9; 279:2, 9-10, 12; 311:19; 313:24
**systèmes** [27] - 78:15; 80:4; 81:11, 22-23; 84:10; 95:21; 103:12; 105:1; 113:18; 125:1; 164:1; 167:1, 3; 190:13; 235:9, 20; 248:19; 275:4, 19; 276:6, 8; 277:20; 278:8; 287:8, 20
**séance** [1] - 182:13
**Sébastien** [1] - 3:19
**sécheuse** [1] - 307:9
**sécurité** [7] - 81:6; 144:4; 247:24; 250:5, 15; 252:6; 258:6
**Sécurité** [1] - 252:11
**ségrégation** [1] - 185:23
**ségréguée** [1] - 192:23
**sélection** [1] - 263:24
**séparait** [1] - 287:12
**sépare** [1] - 119:6
**séparer** [3] - 63:16; 192:20; 287:17
**séparé** [1] - 80:23
**séparées** [2] - 191:8, 22
**séparés** [1] - 28:24
**séquence** [1] - 81:19
**séquencer** [1] - 86:5
**sérénité** [1] - 36:5
**sûrs** [1] - 135:8

## T

**t'sais..** [1] - 310:12
**tabarouette** [1] - 277:18
**table** [2] - 106:15; 124:4
**tableau** [19] - 20:16; 28:19; 29:12; 59:20; 66:25; 68:3; 72:10; 74:8; 77:7; 148:20; 225:6; 227:1; 232:17; 236:21, 25; 237:17; 240:19, 21
**tableau-là** [6] - 68:3; 74:8; 77:7; 227:1; 236:25; 240:21
**tableaux** [3] - 29:4; 232:13; 236:2
**tableaux-là** [1] - 29:4
**tac** [4] - 82:14
**tac-tac-tac-tac** [1] - 82:14
**taille** [1] - 267:16
**tandis** [1] - 250:14
**tangibles** [2] - 130:20; 203:10
**tard** [22] - 28:5; 37:18; 53:14; 99:16, 18, 23, 25; 112:17; 119:9; 128:4; 129:6; 155:21; 166:8; 171:10; 172:10; 175:17; 176:20; 218:25; 224:20; 237:8; 275:15; 279:17
**tarification** [5] - 37:2; 54:11; 58:13, 17; 225:6
**Tartempion** [2] - 81:15; 83:11
**tartes** [1] - 257:3
**tatillonne** [1] - 210:17
**taux** [4] - 27:9; 36:15; 175:11; 263:23
**Team** [5] - 25:22, 25; 87:4; 92:8; 99:16
**techniques** [2] - 88:18; 163:17
**techno..** [1] - 299:18
**technologie** [11] - 82:9; 103:23; 218:3; 262:7; 265:14; 287:20, 23, 25; 299:19
**technologies** [1] - 243:16
**technologique** [3] - 83:20; 175:12; 299:25
**technologiques** [1] - 123:6
**temporaires** [1] - 241:18
**temps** [68] - 8:14; 9:2; 17:22; 19:16; 21:16; 29:5; 34:24; 36:9; 37:17; 39:2; 45:9; 49:11, 13, 18; 58:3; 59:23; 80:5; 84:6; 86:6; 87:9; 91:4; 100:8; 103:15; 104:17, 25; 105:4; 107:3, 11; 108:16; 110:6; 121:14; 122:16; 127:5; 132:6; 138:8; 140:2; 144:25; 147:15; 151:25; 164:15, 17; 170:7, 10; 178:3; 185:7; 187:2; 221:24; 235:1; 251:7; 263:18; 264:17; 267:5; 269:8; 273:13; 278:15; 279:20, 24; 286:17; 289:1; 290:9; 296:7; 298:9; 301:7; 313:17
**tempête** [2] - 182:16
**tenant** [1] - 45:22
**tenante** [1] - 182:14
**tenants** [1] - 184:23
**tendance** [12] - 6:8, 22; 8:2; 34:13; 172:9; 206:20; 228:17; 232:20, 25; 234:6; 255:2; 267:3
**tendance-là** [1] - 234:6
**tenir** [7] - 43:22; 46:6; 70:15; 109:11; 171:2; 261:6, 11
**tentait** [1] - 124:14
**tentant** [1] - 203:12
**tentatives** [1] - 143:4
**tenter** [2] - 138:15; 215:8
**tenté** [3] - 50:19; 264:9; 282:12
**terme** [6] - 108:15; 162:7; 164:14; 175:3; 282:8; 314:4
**termes** [8] - 94:7; 110:15; 154:20; 204:8; 209:18; 212:1; 287:19; 303:18
**termes..** [1] - 313:7
**terminait** [1] - 161:9
**terminer** [2] - 24:5, 9
**terminologie** [2] - 86:25; 298:12
**terminé** [1] - 35:22
**terminée** [1] - 24:2
**terminés** [1] - 180:9
**terrain** [2] - 147:10
**terre** [2] - 271:22; 275:17
**Terre** [1] - 271:23
**test** [2] - 51:12; 173:17
**test..** [1] - 51:1
**testaient** [1] - 174:3
**Tester** [1] - 14:8
**tester** [7] - 14:10; 170:7, 10; 174:9; 247:2; 267:7, 17
**tests** [6] - 158:12; 173:15; 179:3; 180:8; 182:14
**texte** [4] - 139:17; 207:5, 19; 271:24
**thème** [1] - 140:16
**thèmes** [2] - 138:24; 170:22
**théorie** [2] - 198:20; 222:22
**théorie..** [1] - 206:12
**théorique** [1] - 204:11
**TI** [12] - 4:25; 81:14; 155:14; 159:5; 165:23; 168:23; 172:22; 268:24; 269:3; 273:3; 300:10
**TI..** [1] - 5:2

**tierce** [1] - 282:9
**tiers** [4] - 49:11; 100:3; 251:19; 277:13
**Tiger** [5] - 25:22, 25; 87:4; 92:7; 99:15
**tirer** [3] - 134:5; 281:17; 313:2
**titanesque** [1] - 272:20
**titre** [5] - 19:2; 47:8; 70:4; 145:22; 147:16
**titres** [2] - 145:22, 25
**titulaires** [1] - 234:22
**toit** [1] - 182:18
**toits** [1] - 182:16
**tomber** [2] - 36:25; 204:15
**tonne** [1] - 158:1
**tonnes** [1] - 80:11
**topo** [1] - 61:7
**tort** [1] - 275:23
**total** [32] - 21:25; 22:2; 23:2; 25:6; 26:25; 28:25; 29:20; 42:2, 7; 46:13; 59:17; 61:12, 24; 64:5; 65:2, 19; 72:17; 74:15; 78:16; 205:21; 217:23; 226:14; 229:17; 234:21; 237:19; 238:4, 9; 263:10; 271:24; 272:4
**total..** [1] - 64:24
**totale** [1] - 283:6
**totalisent** [1] - 59:22
**touchés** [1] - 31:3
**tour** [6] - 32:13; 149:2; 202:16; 219:12; 271:22
**tournant** [2] - 187:16; 286:9
**tournantes** [1] - 196:11
**tourne** [3] - 11:17; 215:25; 260:7
**tourner** [2] - 169:14; 275:17
**tournes** [2] - 299:14
**tournée** [1] - 199:11
**toux** [1] - 23:11
**trace** [1] - 14:2
**tracer** [1] - 269:2
**tracé** [1] - 233:24
**traditionnel** [1] - 278:4
**traduction** [1] - 119:20
**traduire** [5] - 86:20; 102:22; 249:20; 284:20; 311:17
**traduit** [2] - 26:13; 123:25
**traduites** [1] - 100:18
**train** [10] - 8:25; 35:24; 54:6, 19; 113:3; 115:18; 190:24; 225:3; 260:13; 263:20
**traitaient** [1] - 10:18
**traite** [1] - 126:3
**traitement** [4] - 12:11; 13:7; 104:22; 108:2
**traitée** [1] - 151:25
**traités** [1] - 223:20
**trajectoire** [2] - 269:9; 270:25
**tranquille** [1] - 227:16
**transaction** [38] - 24:11, 14, 22-23; 25:1, 9, 13; 39:22, 24; 40:1, 5, 8, 13, 21; 41:8; 44:13, 19; 45:5; 46:5, 11, 21; 47:5, 10; 51:9; 52:6; 56:2, 15; 57:4; 62:15; 72:13; 73:1; 75:10; 137:25; 141:19; 239:13, 25; 240:1; 266:1
**transaction-là** [1] - 25:1
**transaction..** [2] - 40:3; 55:17
**transactions** [13] - 24:20; 47:22; 81:2; 90:22; 104:24; 158:15; 182:5-7, 10, 15; 234:20
**transcendent** [1] - 188:18
**transfert** [5] - 51:5; 60:18, 21; 83:18; 159:19
**transferts** [1] - 52:22
**transformant** [1] - 91:1
**transformation** [33] - 90:19; 106:24; 126:7; 129:2; 133:17; 146:12, 15, 17, 22; 147:1; 156:11; 166:21; 167:16, 21; 168:1; 227:22; 228:2; 246:3; 293:19, 24-25; 294:1; 295:11, 23; 298:14; 300:3; 301:14; 311:2; 313:16; 314:8
**transformations** [3] - 298:13; 299:4; 300:19
**transforme** [2] - 285:12, 19
**transformer** [5] - 82:7; 83:14; 146:20; 147:2; 294:9
**transfère** [1] - 179:17
**transférer** [2] - 162:22; 258:5
**transition** [2] - 56:1; 297:22
**transmettre** [1] - 267:15
**transmis** [2] - 77:10; 236:19
**transmise** [1] - 303:22
**Transmission** [1] - 297:16
**transparaît** [1] - 22:10
**transparence** [2] - 106:15; 274:16
**transparu** [1] - 133:11
**Transports** [5] - 53:16; 63:2, 13; 310:15, 23
**transversal** [1] - 293:22
**travail** [22] - 86:7; 132:24; 157:6; 166:2; 167:19; 175:13; 176:15; 183:6, 9; 195:22; 198:18; 200:24; 213:20; 271:5; 276:16; 279:5; 301:15; 311:7, 13, 18; 312:5; 314:21
**travaillaient** [2] - 10:11; 235:17
**travaille** [5] - 81:16; 173:23; 207:3; 208:14; 235:20
**travailler** [17] - 13:24; 107:12, 22; 108:25; 140:14; 142:1; 145:9; 163:2, 19; 165:11, 13; 241:16; 279:16; 288:19; 297:5; 299:9; 307:1
**travaillé** [12] - 48:24; 113:23; 135:19; 236:17; 237:5; 272:7; 283:7; 311:21; 312:18; 313:10; 314:22
**travaux** [23] - 55:12; 60:4, 6; 61:10; 78:13; 85:9; 86:5; 90:2; 94:8, 12; 95:6; 137:10; 139:8; 159:9; 172:16; 245:21; 274:9; 279:21; 283:17; 284:23; 289:1; 311:15, 24
**travers** [3] - 145:11; 146:23; 305:22
**traversé** [1] - 178:3
**traçabilité** [1] - 10:5
**Tremblay** [4] - 67:15; 147:22; 154:25; 206:3
**trentaine** [1] - 84:20
**trente** [2] - 62:2, 4
**trente-huit** [2] - 62:2, 4
**trois** [36] - 46:2; 55:8; 59:12, 21; 63:8; 67:3; 80:3; 87:8, 15; 90:16; 91:5, 14; 94:9; 98:3; 107:1; 109:13; 116:17; 126:9; 141:9; 167:20; 176:13; 185:20, 25; 186:5, 19; 189:14; 195:11; 197:16, 18, 23; 202:14, 19; 220:8; 238:22
**Troisième** [1] - 154:10
**troisième** [7] - 29:12; 59:14; 131:16; 171:24; 198:12; 200:22
**trompe** [2] - 65:5; 70:23
**tromper** [1] - 286:17
**trompé** [1] - 293:24
**troupes** [1] - 167:11
**trous** [4] - 202:2, 9, 11; 205:23
**trouve** [15] - 69:22; 106:8; 123:10, 20; 126:10; 147:12; 157:11; 183:16; 205:22; 221:3; 252:16; 267:3; 272:14; 286:12; 294:12
**trouvé** [4] - 97:1; 146:21; 196:12, 15
**trucs** [2] - 263:2; 267:17
**trésorerie** [1] - 255:21
**tunnel** [3] - 149:6, 8; 150:10
**type** [7] - 94:25; 112:5; 156:1; 249:19; 287:5; 293:24
**type-là** [1] - 249:19
**types** [4] - 131:20; 166:24; 207:6; 246:20
**typique** [1] - 79:3
**typiques** [1] - 6:10
**tâche** [4] - 192:9, 23; 193:5
**tâches** [2] - 130:3; 192:20
**téléphones** [1] - 279:5
**témoignage** [10] - 16:6, 8; 93:16; 139:5; 147:22; 234:15; 242:1; 253:8; 261:9; 264:2
**témoignages** [6] - 8:22; 9:8; 23:16; 57:11; 82:12; 146:23
**témoigner** [2] - 183:1; 231:8
**témoigner..** [1] - 258:3
**témoigné** [7] - 11:19; 40:14; 63:4; 155:23; 183:23; 275:3; 309:4
**témoins** [2] - 50:20; 62:12
**tête** [8] - 109:8; 125:24; 142:22; 146:9; 168:3; 189:18; 263:22; 298:15
**tôt** [4] - 38:15; 76:10; 225:22

## U

**uniforme** [1] - 218:17
**unique** [6] - 48:9; 94:3; 117:17; 120:4; 246:4; 299:13
**unitaire** [1] - 263:23
**unités** [2] - 104:22; 162:1
**universitaire** [1] - 206:12
**untel** [1] - 203:16
**usage** [1] - 87:1
**usagers** [3] - 256:23; 259:15; 312:3
**usées..** [1] - 82:25
**utile** [1] - 186:2
**utiles** [1] - 223:12
**utilisateur** [2] - 158:12; 171:25
**utilisateurs** [4] - 81:25; 87:12; 172:1; 231:17
**utilise** [4] - 112:18; 113:10; 117:8; 164:8
**utiliser** [9] - 57:12; 73:10, 14; 120:10; 186:8, 10; 203:17; 204:13; 288:5
**utilises** [1] - 135:3
**utilisé** [9] - 55:14; 61:18; 96:17, 21; 120:14; 162:13; 193:22; 206:4; 234:19
**utilisée** [1] - 217:1
**utilisées** [1] - 21:3
**utilisés** [1] - 89:25
**UX** [1] - 158:13

## V

**v'là** [2] - 275:10
**valeur** [9] - 29:16; 54:23; 78:12; 138:2; 223:15; 238:18; 241:3; 247:14; 313:24
**validation** [1] - 19:15
**validations** [2] - 19:12, 18
**valide** [1] - 96:6

**valider** [2] - 54:6; 113:8
**vanille** [4] - 11:8, 11; 20:3; 274:4
**variables** [2] - 200:11; 267:5
**variation** [2] - 234:24
**variations** [1] - 235:4
**varier** [4] - 86:22; 94:24; 234:20; 240:12
**vaste** [2] - 81:2; 96:23
**vastes** [1] - 188:18
**vendre** [1] - 275:22
**vendredi** [2] - 3:22; 315:2
**venir** [24] - 20:21; 37:11; 42:22; 46:23; 58:18; 70:7; 71:2; 73:3; 158:10, 18; 159:1, 18; 164:3, 16; 183:15; 201:7; 203:20; 204:16; 206:1; 262:23; 295:24; 300:4, 8; 301:9
**venir..** [1] - 300:6
**venu** [5] - 120:16; 179:24; 183:1; 194:9; 255:17
**venue** [4] - 88:5; 106:18; 208:24; 258:2
**venus..** [1] - 120:15
**verbal** [1] - 180:4
**verbale** [1] - 275:9
**Verrault** [1] - 11:18
**Verreault** [1] - 9:9
**version** [23] - 5:21; 88:10; 112:13; 129:5, 7, 21; 130:9, 13, 22; 131:1; 194:4; 204:11; 212:3; 246:10, 25; 247:1, 16; 248:21; 253:7; 294:10
**versions** [1] - 44:18
**versus** [3] - 42:8; 161:22; 249:11
**Vert** [1] - 222:14
**vert** [31] - 26:20; 27:12; 36:24; 37:9; 44:20, 25; 45:18; 54:12, 17; 58:5, 11, 24; 61:14; 176:17, 22; 178:4; 204:25; 205:13; 215:17, 21; 219:2; 222:11; 224:4, 9; 233:21, 23; 235:9, 13; 266:11
**verte** [2] - 255:19; 257:4
**verts** [3] - 36:11, 14; 61:2
**vertu** [2] - 32:6; 196:5
**veuillez** [1] - 175:8
**Veuillez** [3] - 76:18; 160:21; 244:8
**VG** [1] - 208:20
**VGQ** [11] - 13:12, 16; 14:6; 15:19; 61:16; 208:14, 16; 212:19; 261:13, 15
**via** [2] - 27:8; 280:8
**viable** [3] - 165:12; 171:1
**viaducs** [1] - 310:16
**vice** [4] - 125:11; 146:18; 236:1
**vice-présidences** [1] - 236:1
**vice-présidents** [1] - 146:19
**vice-présidents..** [1] - 146:18
**vicieux** [1] - 268:21
**victime** [1] - 294:5
**vide** [1] - 226:1
**vidéos** [1] - 272:1
**vie** [5] - 128:23; 291:24; 303:8; 307:24; 308:5
**vieille** [4] - 82:11; 278:12, 22; 313:22
**vieilles** [2] - 82:21, 23
**vieux** [5] - 81:12; 87:22; 103:14; 275:6
**vigie** [1] - 260:18
**vigilants** [1] - 216:1
**village** [2] - 33:1
**villes** [2] - 157:18
**VINGT** [1] - 4:10
**VINGT-CINQ** [1] - 4:10
**virage** [1] - 88:7
**viscéral** [1] - 35:1
**vise** [2] - 82:6; 90:19
**visible** [1] - 157:14
**vision** [10] - 63:19; 78:7; 146:3; 150:10; 194:23; 280:1; 293:5; 294:10; 296:19; 299:17
**visite** [1] - 92:7
**visuel** [2] - 221:25; 222:1
**visé** [1] - 189:1
**visée** [1] - 99:12
**vit** [2] - 153:6; 308:24
**vitesse** [3] - 21:13; 294:9; 308:25
**vitrine** [1] - 157:8
**vivait** [1] - 112:16
**voie** [3] - 17:13; 196:12; 313:16
**voile** [1] - 12:1
**voir** [48] - 9:14; 20:15; 22:3; 24:11; 29:1; 39:15; 51:12; 55:16; 60:1; 66:14, 16; 71:11; 73:14; 81:7; 84:15; 86:16; 87:2; 93:6; 95:25; 96:1; 101:13; 106:11; 115:11; 125:18; 131:8; 138:5; 155:20; 159:13; 178:15; 187:12, 22; 189:13; 193:6; 201:22; 205:11; 209:10; 218:4; 221:25; 229:15, 19; 234:20; 274:15; 289:8; 301:7, 9; 310:8
**voire** [1] - 82:5
**voisins** [1] - 171:17
**voiture** [10] - 63:6, 8; 166:15; 245:13; 249:6; 313:20, 22-23, 25
**voitures** [1] - 313:20
**voix** [1] - 231:17
**volant** [1] - 199:25
**volet** [5] - 147:18; 175:12; 181:6; 302:9
**volet-là** [1] - 147:18
**volets** [1] - 144:16
**volonté** [3] - 79:18; 251:6; 293:13
**volume** [7] - 79:15; 81:2; 99:7; 182:5, 15; 234:21
**volumes** [3] - 104:23; 113:5; 234:19
**voulaient** [4] - 135:8; 312:2
**voulez-vous..** [1] - 294:24
**vouliez..** [1] - 182:23
**vouloir** [6] - 30:19; 79:25; 104:2; 249:23; 288:25; 296:12
**voyaient** [1] - 79:12
**voyant** [7] - 26:20; 27:12; 37:9; 54:17; 58:11, 23; 224:9
**voyants** [4] - 36:11, 14; 54:22; 99:19
**VP** [4] - 147:16; 189:8; 193:5; 198:7
**VPEN** [2] - 235:6; 236:5
**VPTI** [13] - 15:11; 123:11; 145:15; 188:21; 191:20; 193:23; 195:3; 196:25; 199:20; 235:24; 273:11
**vrai** [4] - 20:4; 179:3; 205:5; 230:1
**vraies** [2] - 173:22, 25
**vue-là** [1] - 27:12
**vues** [3] - 265:18; 313:4
**vus** [2] - 32:25; 127:13
**vécu** [4] - 7:11; 153:13; 181:18; 265:25
**vécue** [1] - 153:2
**vécues** [1] - 152:25
**vécus** [2] - 11:20; 161:19
**véhicule** [4] - 54:3; 57:12; 58:8; 224:3
**véhiculer** [1] - 31:19
**véhicules** [3] - 95:23; 97:21; 234:22
**vélocité** [12] - 50:21; 100:6; 135:5; 140:23, 25; 141:8, 20, 23; 170:2; 171:7; 172:3, 6
**vérificateur** [6] - 16:14; 212:21; 213:2; 214:1; 219:18; 237:7
**vérification** [10] - 13:11; 14:10; 16:10; 206:4, 21-23; 207:12; 216:8; 219:9
**vérificatrice** [3] - 16:9; 17:16; 214:12
**vérifier** [2] - 182:22; 264:11
**véritable** [1] - 200:14
**vérité** [1] - 4:19

## W

**web** [3] - 90:16; 278:16; 280:8
**Wikipédia** [6] - 271:10, 23; 272:6, 13, 16
**Windows** [1] - 278:4

## Y

**yeux** [3] - 206:2; 272:18; 310:12
**Young** [1] - 206:1

## Z

**zone** [2] - 56:19; 206:25
**zéro** [9] - 27:9; 30:4; 33:18; 36:25; 54:21; 73:13, 20; 255:1; 275:12
**zéros** [1] - 238:22

## É

**Élodie** [1] - 61:19
**ÉRIC** [65] - 4:14; 20:14; 24:4; 25:17; 40:2; 41:24; 42:10, 14, 19; 43:8, 12; 46:1; 47:4, 16; 51:2, 14, 18; 55:23; 56:12, 21; 57:5; 59:19; 60:13; 62:21; 66:24; 68:8, 12, 16, 21; 69:8; 70:5; 71:19; 72:1, 5; 75:3, 12; 77:6; 226:24; 232:9; 233:4; 236:24; 238:21; 239:2, 7, 16, 23; 240:20; 241:11, 22; 242:3, 18; 252:13, 19, 23; 253:24; 254:3, 9; 261:4; 262:15; 267:1; 309:13; 310:18; 311:3, 22; 312:12
**Éric** [1] - 308:9
**État** [1] - 299:17
**Étudié** [1] - 206:17
**ébranler** [1] - 182:2
**écart** [8] - 24:15, 24; 49:7; 86:23; 144:10; 163:1, 19; 237:24
**écart-là** [1] - 49:7
**écarts** [13] - 21:20; 28:3, 8, 19; 30:1; 86:11, 18; 101:13; 112:7; 116:9; 124:7; 162:25; 214:9
**écarté** [1] - 117:17
**écartés** [1] - 239:5
**échange** [1] - 28:11
**échanges** [4] - 177:23; 181:11; 197:3; 248:18
**échappait** [1] - 71:3
**échelonnés** [1] - 71:7
**échéances** [1] - 141:20
**échéancier** [1] - 37:13
**échéanciers** [3] - 19:23; 101:9; 107:11
**éclairage** [5] - 71:23; 88:21; 143:8; 268:23; 306:15
**éclater** [1] - 187:22
**économie** [4] - 72:24; 73:2, 9; 74:6
**économies** [1] - 74:14
**économique** [1] - 131:23
**économiques** [1] - 249:3
**économiser** [1] - 69:11
**écorchée** [1] - 260:2
**écoulé** [1] - 100:8
**écouté** [1] - 212:14
**écran** [4] - 81:19; 148:24

**écrans** [1] - 83:12
**écrase** [1] - 171:25
**écraser** [1] - 19:21
**écrire** [2] - 18:20; 158:3
**écrit** [15] - 37:10; 52:13; 92:12; 96:5; 97:10; 111:3; 124:24; 125:3; 139:18; 144:6; 209:13; 211:2; 213:22; 271:11; 280:11
**éditeurs..** [1] - 108:19
**égales** [1] - 73:3
**égaux** [2] - 30:19; 104:2
**élaborer** [1] - 173:13
**élaboré** [1] - 200:18
**électronique** [3] - 90:9; 126:6, 15
**électroniquement** [1] - 90:22
**électroniques** [3] - 90:3; 126:2, 18
**élevés** [3] - 21:9; 94:13
**éliminé** [1] - 123:15
**éloigné** [1] - 32:25
**élégantes** [1] - 278:21
**élément** [25] - 47:18; 48:3; 69:17; 88:5; 122:17; 138:11; 140:5; 145:14; 146:2; 147:6; 148:4, 15; 154:6; 155:7, 9; 156:9; 157:2; 178:7; 212:19; 216:22; 231:11; 240:21; 265:23; 266:23; 295:24
**élément-là** [4] - 69:17; 138:11; 146:2; 178:7
**élément..** [1] - 196:15
**éléments** [37] - 19:5; 24:21; 47:8; 55:9; 80:21; 88:18; 106:14; 111:12; 114:14, 17; 116:6; 120:12; 144:17; 152:21; 153:8; 154:4; 158:20; 175:18, 22; 176:13; 177:19; 198:21; 204:24; 210:16; 221:1; 223:23; 228:10; 229:7; 248:15; 252:18; 263:6; 265:20; 267:20; 296:14; 301:21; 309:23; 313:1
**éléments-là** [3] - 177:19; 252:18; 301:21
**éléphant** [1] - 288:21
**émettre** [2] - 212:22; 214:3
**émis** [1] - 16:9
**énonce** [1] - 296:21
**énoncé** [1] - 118:22
**énoncées** [1] - 208:8
**énormes** [1] - 296:11
**énormément** [3] - 147:19; 198:19; 255:7
**énumération** [1] - 89:19
**épingle** [2] - 134:6; 281:18
**épongé** [1] - 73:13
**époque** [4] - 27:7; 113:23; 118:19; 240:5
**époque-là** [3] - 113:23; 118:19; 240:5
**équilibre** [1] - 291:1
**équipe** [3] - 145:3; 146:20; 293:6
**équipement** [2] - 95:13; 96:1
**équipements** [3] - 96:18, 20; 283:8
**équipes** [18] - 48:25; 49:11, 14-16, 18; 110:4; 147:10; 154:17; 155:14; 158:8; 159:2; 162:23; 164:19; 165:7; 175:16; 308:23
**équipés** [2] - 150:11; 314:4
**équipés..** [1] - 314:3
**équitable** [1] - 307:22
**établi** [1] - 304:23
**établies** [1] - 73:22
**étalage** [1] - 29:15
**étale** [2] - 59:2; 225:12
**étaler** [1] - 59:7
**étapes** [7] - 107:2; 118:25; 185:6; 209:1; 266:12; 283:20; 308:24
**étapiste** [1] - 285:20
**état** [18] - 53:13; 57:18; 61:16; 65:19; 80:9; 109:24; 179:20; 209:6; 217:14, 17; 225:3; 233:8; 236:20; 264:3; 266:5, 17; 303:19; 305:12
**états** [11] - 13:19; 14:18; 128:13; 186:22; 208:16, 25; 212:22; 213:1; 218:16; 220:18; 257:22
**étoiles** [1] - 195:3
**étonnant** [1] - 109:7
**étrange** [1] - 226:11
**étudiants** [1] - 213:24
**étudié** [2] - 103:3; 206:15
**évacue** [1] - 44:4
**évaluation** [3] - 190:10; 238:16; 250:24
**évaluations** [1] - 103:1
**évalue** [1] - 187:4
**évaluer** [1] - 264:14
**évalué** [2] - 169:23; 274:17
**évidence** [3] - 8:9; 219:4; 225:5
**évident** [2] - 91:1; 126:6
**éviter** [8] - 68:15; 174:13; 183:18; 290:6, 8; 291:18; 297:19; 301:10
**évités** [2] - 69:1
**évolue** [2] - 119:7
**évoluer** [4] - 81:24; 128:24; 233:25; 254:5
**évolution** [1] - 73:17
**évolution-là** [1] - 73:17
**évolué** [2] - 22:20; 119:1
**évoqué** [3] - 99:3; 139:1; 276:17
**événement** [4] - 17:1; 18:14; 32:19; 59:16
**événements** [4] - 131:17, 19; 137:7; 195:16