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 22 OCTOBRE 2025

JOUR 73

COMPARUTIONS :

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN
Me JULIA YU
Me VINCENT RANGER (après-midi)
procureurs de la Commission

Me SÉBASTIEN LAPRISE
Me AUDREY GAGNON
Me JÉRÔME LECLERC
avocats de la SAAQ

Me MAXIME SEYER-CLOUTIER
avocat du Procureur général du Québec

Notes sténographiques réalisées par
Olivier Bolduc, s.o.

JOUR 73
22 octobre 2025

TABLE DES MATIÈRES

PROPOS PRÉLIMINAIRES..... 5

TÉMOINS : CHANTALE COULOMBE
JEAN-FRANÇOIS HENRI

Interrogés (Me Sarrazin)..... 6

Contre-interrogés (Me Gagnon)..... 99

TÉMOIN : GABRIEL JOBIDON

Interrogé (Me Sarrazin)..... 103

Contre-interrogé (Me Laprise)..... 145

TÉMOIN : MÉLANIE ROUSSY

Interrogée (Me Sarrazin)..... 157

Contre-interrogée (Me Gagnon)..... 226

TÉMOINS : ALEJANDRO ROMERO
SANAA EL BOUKRI
MONIQUE AUBRY

Interrogés (Me Ranger)..... 237

JOUR 73
22 octobre 2025

LISTE DES PIÈCES

13_X-2112	Mémoire à la Commission d'enquête sur la gestion de la modernisation des systèmes informatiques de la SAAQ, *Pistes de réflexion sur la gouvernance des sociétés d'État à considérer dans le cadre des travaux de la Commission*, Collège des administrateurs des sociétés, 30 septembre 2025.....	9
13_X-2113	Présentation du Collège des administrateurs des sociétés portant sur *Pistes de réflexion sur la gouvernance des sociétés d'État à considérer dans le cadre des travaux de la Commission*, octobre 2025.....	10
15_X-2114	Mémoire présenté à la Commission d'enquête sur la gestion de la modernisation des systèmes informatiques de la Société de l'assurance automobile du Québec, Gabriel Jobidon, octobre 2025.....	104
15_X-2115	Présentation à la Commission d'enquête sur la gestion de la modernisation des systèmes informatiques de la Société de l'assurance automobile du Québec, Gabriel Jobidon, octobre 2025.....	105
16_X-2116	Mémoire à l'attention de la Commission d'enquête sur la gestion de la modernisation des systèmes informatiques de la SAAQ, *L'audit interne : un outil d'amélioration de la gestion des risques et du contrôle au service de la gouvernance*, version finale, octobre 2025.....	157

LISTE DES PIÈCES (suite)

16_X-2117	Présentation portant l'audit interne présenté à la Commission d'enquête sur la gestion de la modernisation des systèmes informatiques de la SAAQ, Mélanie Roussy, octobre 2025.....	158
17_X-2118	[Descritpion manquante].....	237
17_X-2119	[Description manquante].....	237

- - - - -

10 h 00 — DÉBUT DE L'AUDIENCE

- - - - -

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Veuillez vous lever. L'audience du 22 octobre est maintenant ouverte.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bonjour.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Bonjour.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bonjour.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Vous pouvez vous asseoir. Bonjour, Monsieur le commissaire.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bonjour, madame la greffière.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Identification des parties pour les besoins de l'enregistrement.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Bonjour, Marie-Claude Sarrazin, pour la Commission.

Me JULIA YU :

[Inaudible].

Me AUDREY GAGNON :

Bonjour tout le monde. Audrey Gagnon de chez Langlois Avocats pour la Société.

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Bonjour à tous. Sébastien Laprise, Langlois Avocats pour la Société également.

Me JÉRÔME LECLERC :

Bonjour, Monsieur le commissaire. Jérôme Leclerc pour la Société.

Me MAXIME SEYER-CLOUTIER :

Bonjour. Maxime Seyer-Cloutier pour le Procureur général du Québec.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bonjour. Alors, on va... on va attendre l'assermentation, ce qui va vous permettre de vous présenter.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Bonjour.

- - - - -

L'AN DEUX MILLE VINGT-CINQ, ce vingt-deuxième jour du mois d'octobre, ont comparu :

CHANTALE COULOMBE, présidente et chef de la direction du Collège des administrateurs de sociétés;

JEAN-FRANÇOIS HENRI, directeur pédagogique au Collège des administrateurs de sociétés;

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

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Donc, bonjour à vous deux. D'abord... bien, madame Coulombe, comme vous l'avez mentionné, vous êtes présidente directrice générale du Collège des administra... des administrateurs de sociétés. Souhaitez-vous d'abord nous présenter votre organisation?

Mme CHANTALE COULOMBE :

Oui, merci. Bonjour, Monsieur le commissaire. Alors, le Collège est une institution universitaire qui a été créée il y a une vingtaine d'années. Notre mission, vraiment, est d'élever les compétences des hommes et des femmes qui siègent à des conseils d'administration, comités aviseur. C'est complexe, la gouvernance, alors on a une... on forme plusieurs milliers d'administrateurs et administratrices annuellement, pour les aider à réaliser leur mandat dans le cadre des différentes structures de gouvernance, peu importe que ce soit la société

privée, société d'État, coopérative, OBNL.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Parfait. Et pourriez-vous faire part, là, de votre parcours professionnel et académique au commissaire?

Mme CHANTALE COULOMBE :

Oui, avec plaisir. Donc, j'ai oeuvré une vingtaine d'années avant de prendre la direction du Collège. J'ai oeuvré au privé pendant une vingtaine d'années, donc je dirige le Collège depuis huit ans. Je suis avocate de formation, j'ai fait mon baccalauréat à l'Université Laval en 1994. J'ai gradué en 97 ou en 98, donc j'ai pratiqué une dizaine d'années chez Ogilvy Norton Rose pour ensuite aller chez un client comme vice-présidente exécutive chez « Juste pour divertir », qui est anciennement ComediHa! Avant de joindre le Collège, il y a huit ans, à la direction. J'ai fait beaucoup de conseils d'administration dans ma vie, donc l'appel de la gouvernance et la gestion faisaient du sens.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Très bien. Merci. Monsieur Jean-François Henri, là, vous êtes, entre autres choses, directeur pédagogique du Collège des administrateurs des sociétés. Pourriez-vous faire état au commissaire, là, de votre parcours académique et professionnel, s'il vous

plaît?

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Effectivement. Donc, effectivement, au point de départ, je suis aussi comptable de formation, donc fellow de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec. Ma formation est en administration, comptabilité, donc un doctorat dans le domaine. Donc... je suis rattaché à la faculté d'administration de l'Université Laval, comme professeur, et je m'occupe notamment aussi du Centre d'expertise en gouvernance de sociétés qui lui-même est en lien avec les activités du Collège des administrateurs de sociétés.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Très bien. Vous nous avez fait parvenir un mémoire, vous avez fait parvenir à la Commission un mémoire. Je vous en remercie. On va le produire sous la cote, madame la greffière, s'il vous plaît?

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

13_X-2112.

(PIÈCE 13_X-2112)

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Merci. Et vous avez aussi préparé une présentation

PowerPoint qui guidera, là, votre présentation de votre mémoire, qu'on va aussi produire, sous quelle cote?

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

13_X-2113.

(PIÈCE 13_X-2113)

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Merci beaucoup. Donc... bien, je vous invite maintenant à faire part au commissaire, là, de... du contenu de votre mémoire, de... en parcourant votre présentation, puis on pourra passer à une période d'échange par la suite. Donc, madame la greffière-adjointe, si vous pouviez présenter... déclencher la... ah, voilà! C'est là. Merci. Alors, je cède la parole.

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Parfait, merci. Alors, Monsieur le commissaire, je propose d'y aller en trois temps, de façon succincte. Un mot sur les orientations générales de notre rapport, du mémoire, quelques assises ou disons des blocs importants sur lesquels on va construire, et par la suite, évidemment, les thématiques principales dont on parlera des nominations, de reddition de

comptes, de gestion des risques, des comités et du cycle de vie des membres du conseil d'administration. Donc, en fait, peut-être juste globalement rappeler ce qu'on a souhaité faire avec ce mémoire-là. C'est vraiment un objectif de cibler de façon très très neutre la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, et donc, afin notamment, dans un premier temps, de refléter certains aspects qui n'auraient pas été mis en lumière durant la Commission, évidemment. Mais de façon plus large, il y a peut-être même aussi, tout aussi important, de réfléchir sur la gouvernance des sociétés d'État et contribuer à la continuité de son amélioration dans le temps. Et évidemment, bien, travailler à rehausser les standards dans ce domaine. Donc, par le fait même, juste peut-être camper ce qu'on a... ce que nous ne faisons pas spécifiquement. En fait, on n'est pas ici nécessairement pour porter un jugement critique sur la SAAQ ou ses acteurs ou sur les événements comme tels, mais plutôt d'y aller à partir de la loi, pour mettre l'emphase sur les articles pertinents, sur des éléments mis en lumière, mais aussi mettre en lumière ce qui peut arriver ou ce qui peut être fait versus ce qui arrive nécessairement dans certaines situations ou pas. Parce que le mot d'ordre général, la gouvernance des

sociétés d'État au Québec fonctionne très bien. On a des bons mécanismes en place, il y a une loi qui la cadre bien. Ce qu'on va mettre en lumière, c'est peut-être certaines zones dans lesquelles... peut créer certains enjeux et de quelle façon on peut contribuer, donc, à bonifier le tout. Donc, notre focus est vraiment sur le conseil d'administration, son interface avec le gouvernement, mais le gouvernement comme une espèce d'acteur, je dirais, générique, en ce sens qu'on n'est pas entré à décortiquer l'appareil gouvernemental comme tel. Ceci étant dit, je vous dirais que notre propos, on va le camper sur quatre... je dirai quatre blocs importants. Le premier morceau important, c'est cette idée de professionnalisation. Il faut bien comprendre que la gouvernance des sociétés d'État s'inscrit dans un mouvement, je dirais, mondial, très large, depuis le début des années 90, sur justement ce besoin de formaliser l'expertise en gouvernance. Donc, siéger au Conseil d'administration, ce n'est pas quelque chose qui s'improvise, il y a une expertise derrière ça, et il y a des besoins d'encadrement aussi de cette fonction-là. Et donc, ce qu'on observe dans les sociétés d'État, c'est aussi un mouvement d'inspiration des pratiques du privé, qu'on a vu

arriver depuis plusieurs années, ailleurs dans le monde, mais ici aussi. Donc, quand on va parler de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, vous le savez, elle a été adoptée en 2006, modifiée en 2022, bien, elle est venue cadrer vraiment le tout au-delà des cadres généraux qu'il y avait à l'époque sur les organismes publics. Donc, première brique, cette idée de professionnalisation.

On peut avancer sur les acétates.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Oui, c'est ça, je pense que vous êtes rendu à la 5?

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Oui, exactement.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Voilà. Merci. Peut-être juste...

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Oui, je...

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

... si c'est possible de...

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Oui, je préciserai.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Oui, merci.

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Donc, on peut passer à la prochaine. Ou va revenir en

arrière, en fait, donc au numéro 2. Parfait. Donc, professionnalisation, première brique. Deuxième brique, si on revient juste fondamentalement sur le rôle fondamental d'un conseil d'administration, c'est une entité, en fait, qu'on va dire qui doit être et qui est ambidextre, à savoir que, parallèlement, elle gouverne l'organisation et elle se gouverne elle-même comme conseil d'administration. Donc, c'est vraiment deux niveaux. Ce que ça implique, quand on parle de « gouverner l'organisation », c'est vraiment, fondamentalement, cette espèce de rôle clé d'un conseil qui supervise le travail de la haute direction, évidemment, mais qui est aussi dans un rôle conseil. Et donc, ça veut dire que dans la vie de tous les jours du conseil d'administration, c'est un gardien de la conformité, donc s'assurer que tout est conforme au niveau des lois, règlements et autres, mais c'est aussi et surtout un acteur, un gardien de la stratégie, donc de la cohérence entre la mission, la vision, les objectifs, les actions, et cetera; et le grand gardien... grand gardien de la pérennité de l'organisation également dans le temps, et évidemment, par le fait même, de tous ses écosystèmes aussi en parallèle. Donc, c'est vraiment ce focus sur la performance de l'organisation. Mais

quand on dit « se gouverner », c'est vraiment le regard sur le conseil, donc la cohésion collective que ce groupe-là doit avoir pour être efficace lui-même. Il a donc l'auto... la responsabilité de s'autoréguler d'une certaine façon. Donc, c'est assez fondamental que dans une société d'État, le conseil d'administration, il est le mandataire de la société d'État en même temps qu'il est le fiduciaire de l'intérêt public. Donc, il doit naviguer constamment entre ça. Donc, ça, c'est une brisque importante sur laquelle aussi on va construire. On peut avancer, Madame la greffière.

Et troisième bloc, c'est important aussi de se rappeler la raison d'être de la création des sociétés d'État au point de départ. Au point de départ, il y a deux choses. Oui, répondre à des intérêts ou à des missions d'intérêt public, c'est certain, mais dans une logique de décentralisation. Et c'est d'ailleurs le premier article de la loi, c'est décentraliser afin de favoriser l'efficacité, la transparence et l'imputabilité. Donc, c'est dans cette optique-là au point de départ. On voulait décentraliser, on voulait donner justement une marge de manoeuvre accrue à des entités. On peut avancer. Parce que finalement, le bloc suivant, c'est cette idée même de

décentralisation qui est au coeur même de l'existence d'une société d'État. Il faut bien comprendre qu'à partir du moment où une entité centrale, le gouvernement, décentralise à une entité décentralisée, donc la société d'État, il se crée automatiquement, par la force des choses, ce qu'on appellera une asymétrie d'informations. Donc, l'entité qui est plus proche de l'action en sait plus, a une information plus fine, est plus au fait de ce qui se passe que l'entité centrale. Donc, comme il y a une asymétrie d'informations, comme il y en a une qui comprend et qui est plus proche, bien, elle doit avoir son autonomie suffisante pour être capable de travailler, opérer et d'avoir la liberté d'action nécessaire, pour justement répondre à l'exigence d'imputabilité qu'on va lui donner. Et donc, ça va être autour de ces éléments-là qu'on va travailler sur cette idée d'autonomie suffisante dans un contexte de décentralisation.

Donc, Monsieur le commissaire, c'était nos quatre... nos quatre blocs sur lesquels, finalement, nous permettent de construire notre... nos constats sur les thématiques principales. On peut avancer.

Donc, première thématique, et non la moindre, c'est les enjeux de nomination. Donc, dans la loi, on va

préciser trois types de nomination, donc les membres de conseils d'administration; la présidence du conseil d'administration, qu'on appellera le PCA; et la présidence direction générale, PDG. Donc, dans les trois cas, la loi précise des choses différemment. On peut avancer. Si on regarde le processus de nomination habituel, je dirais, dans n'importe quel type d'organisation, puis ça nous permettra de faire le parallèle avec les sociétés d'État. Normalement, le conseil d'administration, on va lui demander, au point de départ, d'identifier les besoins et les profils de compétence. Qu'est-ce qu'on veut avoir au conseil d'administration? Qu'est-ce qu'on a besoin? Et normalement, ça, ça va se faire avec une lecture fine des enjeux spécifiques de la société d'État. Donc, est-ce que c'est dans un contexte de restructuration? C'est un contexte de modernisation? Donc, quel est le contexte actuel pour déterminer les compétences requises? Et tout ça, bien, va se connecter au plan stratégique, par le fait même, et normalement, ça se traduit par ce qu'on appelle la matrice de compétences, donc l'espèce de document où on fait état des différentes compétences requises, les gens au conseil, puis qui fait quoi, qui a quoi puis qu'est-ce qui nous manque. Donc, ça, c'est le

premier... le premier *input* ou matière première, mais en parallèle, il ne faut pas oublier qu'un conseil d'administration, c'est une équipe, hein, en fait, c'est un groupe de travail qui va cohabiter ensemble, et donc, il y a une dynamique collective qui s'installe, il y a une culture aussi. Donc, il faut être capable aussi d'avoir cette lecture fine de profils aussi pour bien... pour bien s'insérer dans cette équipe-là. Parce qu'un petit peu comme une équipe de sport, on peut... ce n'est pas parce qu'on met les 15 meilleurs athlètes ensemble que ça fait nécessairement la meilleure équipe. Donc, il y a des dynamiques aussi à tenir compte pour avoir une équipe fonctionnelle. Donc, tout ça, c'est une première étape, si on veut. Et normalement, par la suite, le conseil identifie des candidatures et va recommander, dans le cas, par exemple, d'une entreprise, aux actionnaires ou aux membres. Ici, c'est le gouvernement. Donc, à cette étape-là, c'est important, encore une fois, d'avoir un conseil d'administration actif parce que justement, c'est là que l'asymétrie d'informations prend tout son sens. Pour bien comprendre le besoin et pour bien le traduire par rapport à l'analyse fine des candidatures et des gens aptes à y répondre, bien,

c'est cette lecture-là qui est importante, proche d'un conseil d'administration. Et normalement, on arrive aux nominations par la suite.

Dans le cas des organisations, je dirais, régulières, donc une entreprise cotée à la Bourse, par exemple, ou autre, le conseil d'administration va nommer... va être nommé par les actionnaires, mais c'est le conseil d'administration, normalement, qui va nommer ensuite son PCA, PDG. Ce qui est un peu différent dans le cadre des sociétés d'État, ce qui se comprend évidemment, dans l'optique où on est dans un appareil différent aussi, c'est un contexte différent, mais ça va nous amener des pistes de réflexion que je vous soumets maintenant. Donc, ça, c'est notre cadre général.

Donc, quand on regarde ce qui est dans la loi — on peut avancer au niveau de la présentation — quand on regarde la portée de la loi. Ce qu'on présente ici, en fait, c'est les différentes étapes du processus que je viens de mentionner par rapport aux différents acteurs. Prenons l'exemple des membres du conseil d'administration. La loi va préciser exactement que le conseil d'administration est en charge d'identifier les besoins et de définir les profils recherchés. Mais la loi va s'arrêter là. Donc, par la

suite, il n'est pas mention de l'identification de candidature et même de recommander ou non au gouvernement. Bon, on comprend, ceci étant dit, que ça, c'est, je dirais, la ligne minimum, celle qui est dans la loi. Il y a plusieurs sociétés d'État, une grande majorité même, qui vont au-delà de ça et qui sont plus impliquées dans le processus, mais ceci étant dit, rien n'empêche le cas de figure illustré que, finalement, le conseil d'administration pourrait ne pas avoir une implication directe dans les deux dernières étapes, s'il y a lieu. Quand on regarde au niveau de la présidence du conseil d'administration, Monsieur le commissaire, on voit que là, c'est là que la loi est la plus discrète, si on veut. On ne fait référence finalement à aucun des éléments du processus régulier. On précise surtout que la nomination est entre les mains du gouvernement. Et dans le cas du président-directeur général, PDG, l'ensemble du processus est sous la responsabilité du conseil d'administration, certes, selon la loi, mais il faut bien comprendre qu'à la toute fin, on parle d'un rôle de recommandation par le conseil de l'administration. Donc, le gouvernement demeure souverain dans le choix. Donc, toujours dans les cas de figure potentiels, bien, un PDG pourrait être

nommé en dehors des recommandations qui ont pu être faites par un comité... par le CA, pardon. Donc, dans ce qu'on propose comme piste de réflexion ou piste d'amélioration, en fait, visuellement — et on peut avancer au niveau de la présentation — c'est assez simple, en fait, c'est d'y aller « au vert » sur l'ensemble des étapes, et donc d'aller... de donner une marge de manoeuvre additionnelle au conseil d'administration par rapport à ces trois acteurs, actrices clé là de la gouvernance. Il faut comprendre, ceci étant dit, et dans l'optique de recommander au gouvernement, que ce soit pour les membres de conseils d'administration, PCA ou PDG, ce qu'on va présenter dans la mémoire, en fait, c'est, je dirais, une série de mesures potentielles selon l'autonomie souhaitée, selon l'autonomie additionnelle qu'on souhaite octroyer aux sociétés d'État. Autrement dit, on pourrait... on pourrait avoir une approche où on soumet une liste de noms restreinte, deux ou trois noms, par exemple, dans laquelle le gouvernement devrait choisir, ou une même liste priorisée, un, deux, trois c'est le « un » que je veux en premier. Ou une autre approche pourrait être de dire : Bien... en fait, on soumet la même chose, dans laquelle le gouvernement devrait

préférablement choisir, mais si on va en dehors de ça, une logique de devoir somme toute expliquer publiquement ou divulguer pourquoi finalement on est sorti en dehors de la liste. C'est une façon... c'est toutes des différentes façons de travailler pour renforcer le rôle du conseil d'administration, lui donner une autonomie additionnelle dans sa composition et donc dans le... son bloc de « se » gouverner comme conseil d'administration. Donc, ça, c'était un premier thème dans notre mémoire, un thème important. On peut avancer au niveau de la présentation.

Il y en a un deuxième au niveau de la reddition de comptes, et je vais y aller plus sommairement pour les suivants. Bien, actuellement, on fait état d'un rapport annuel de gestion qui doit être produit par la société. On est d'avis que dans une logique, si on peut comparer, par exemple, à ce qui peut se faire dans des sociétés cotées à la Bourse, par exemple, ou autres types d'organisations, on a des périodes de reddition de comptes qui sont plus rapprochées : bisannuelles, semestrielles, trimestrielles, pour être capable d'avoir une plus grande transparence au niveau de l'avancée des projets, notamment, et des résultats financiers. Ceci étant dit, on comprend

bien qu'il y a déjà une structure de reddition de comptes dans l'appareil qui est présente. L'idée n'est pas d'en rajouter pour en rajouter, mais plutôt de voir : est-ce qu'on peut uniformiser certaines de ces pratiques-là ou faire en sorte justement de faciliter aussi le travail de reddition de comptes et de le concentrer stratégiquement à des moments importants? Donc, c'est un des éléments qu'on met en lumière dans notre mémoire. On peut avancer au niveau de la présentation.

On a également le thème de la gestion des risques. La gestion des risques, dans une logique de gouvernance, c'est un point extrêmement important, c'est une fonction centrale au conseil d'administration. Notre sentiment, c'est que la loi est... je dirais, en fait, un... il faut l'aborder, oui, mais dans une optique légèrement... un peu modeste, l'importance relative qu'on va lui donner, par rapport, par exemple, à d'autres cadres de gestion, par exemple celui du Secrétaire du Conseil du trésor. La posture qu'on semble cadrer pour le conseil d'administration sur la gestion des risques est autour d'une fonction de surveillance de processus. Autrement dit, normalement, à travers le comité d'audit, de dire : « Est-ce qu'il y a un processus? — Oui. Est-ce qu'il

est suivi? — Oui. Voilà la responsabilité du conseil. » C'est vrai en partie — en fait, c'est vrai tout court — mais ça ne se limite probablement pas à ça. Il y a cette idée aussi beaucoup plus — et là, ça va dans le rôle conseil que je parlais tout à l'heure — d'accompagner la direction également dans l'identification des risques, dans l'appréciation de l'importance de ces risques-là et dans les discussions sur les mesures pour mitiger ces différents risques-là. Et cette portion-là d'accompagnement, qui est central en gouvernance, est dans... justement dans le cas des projets majeurs dans lesquels il y a beaucoup, justement, d'incertitude qui se crée dans une organisation. Donc, ça, c'est un troisième point. On peut avancer également.

On a aussi abordé l'enjeu des comités. Donc, vous savez, le conseil d'administration a normalement des comités. La loi va prévoir certains éléments, je dirais, une approche générale de fonctionnement, donc d'avoir trois comités statutaires, audit, ressources humaines, gouvernance, la possibilité d'avoir d'autres comités. Bon, et cetera. Non pas que c'est problématique en soi, mais donc, on peut aller plus loin dans le travail des comités et dans la valeur

ajoutée qu'on peut aller chercher à des comités. Donc, notamment, bien que la loi ne l'empêche pas, elle ne le met pas en évidence non plus nécessairement, mais des comités... des comités peuvent être composés... en fait, doivent être composés de membres du conseil, oui, mais on peut aussi y joindre des gens de l'externe qui ne siègent pas au conseil d'administration et qui ne sont membres que du comité ou, à la limite, observateurs, dont des gens avec des expertises pointues qui permettent d'aider les travaux du comité qui, lui, ultimement va faire rapport au conseil d'administration pour une éventuelle décision. À cet effet, c'est quand même intéressant de constater que, quand on regarde les pratiques de gouvernance au Québec, il y a 10 % des organisations à peu près qui ont un comité TI, technologies de l'information. Dans le cadre des sociétés d'État, c'est quand même 30 %. Donc, on a des bonnes pratiques dans nos sociétés d'État. Et de nouveau, je reviens sur le propos, on a une loi qui, elle, ne fait peut-être pas état de l'ensemble des possibilités et laisse certaines zones d'ombre potentiellement. Donc, il n'est pas question, dans la loi, justement, de comités spécifiques ou des projets majeurs. Et donc, un conseil d'administration

va s'organiser de la façon qu'il le souhaite, soit dans les comités ad hoc qui vont être créés, ou des comités permanents, ou des comités réguliers. Mais la structure demeure... je dirais qu'il n'y a rien de campé sur l'importance des projets majeurs, je vous dirais, dans la loi. On fait référence évidemment à un rôle que le président du conseil d'administration est le grand gardien des comités, absolument, de leur fonctionnement individuel, certes, mais c'est un travail également de coordination. C'est important de s'assurer que les... que les comités travaillent entre eux, se coordonnent et qu'il n'y a rien qui tombe, aussi, entre deux chaises.

Et dernier point, autant on a précisé les nominations comme étant un élément important pour la présidence du conseil d'administration notamment, mais la loi est plutôt discrète, ou en fait, elle n'aborde pas l'enjeu de la présidence des comités, qui est également une fonction stratégique importante dans laquelle un processus, pour justement nommer les gens avec les bonnes expertises, devient excessivement pertinent. C'était notre quatrième, je dirais, point d'analyse. Et le dernier, c'est sur la dynamique du cycle de vie d'un membre de conseil d'administration et de président de conseil d'administration.

Présentement, la loi prévoit pour un membre du conseil d'administration un maximum de trois mandats de quatre ans, donc 12 ans; trois fois cinq, 15 ans, pour la présidence du conseil d'administration. Normalement, ce que les études en gouvernance vont montrer, c'est que le cycle de vie optimal, c'est à quelque part entre 9 et 12 ans. Donc, à travers un cycle où : première année, premiers deux ans, une espèce de phase d'introduction où on prend connaissance, où on fait le tour du jardin, ensuite la pleine efficacité. Et là, bien, c'est quand... aux années justement 10, 11, 12 qu'il peut y avoir certains risques, dans certains cas, où l'efficacité d'un membre peut potentiellement décliner pour différentes raisons. Et donc, à ce moment-là, il y a lieu de réfléchir sur peut-être la modulation de ces mandats-là. Donc, est-ce que c'est l'idée d'avoir plus de mandats sur une période plus courte pour donner plus de souplesse, plus de flexibilité, d'agilité au conseil d'administration, pour être capable d'aller chercher les expertises qu'il a besoin en fonction des besoins changeants. Et la réflexion s'impose probablement aussi sur la durée pour une présidence du conseil d'administration — trois fois cinq, quinze ans — et ce, sans égard aux

années qui ont pu être faites au préalable comme membres du conseil d'administration.

Donc, c'est des éléments finalement, Monsieur le commissaire, qui ont attiré notre attention dans le cadre de cette analyse, qu'on vous soumet bien humblement aujourd'hui.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Parfait. Donc... on peut peut-être revenir sur certains de ces éléments-là. Si on reprenait à la nomination, où vous souhaitez — puis à vos propos en introduction — où vous souhaitez une certaine autonomie, si je comprends bien, là, des conseils d'administration, notamment eu égard aux nominations. Pouvez-vous — parce que vous l'expliquez dans votre mémoire, là — exposer au commissaire quel est l'objectif recherché en donnant un plus grand contrôle aux sociétés d'État dans la... un plus grand pouvoir d'influence des sociétés d'État dans la nomination des administrateurs, du PCA et du PDG?

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Bien, c'est cette idée, en fait, que — et là, je reviens sur notre idée de gouverner et « se » gouverneur — si l'entité a à se gouverner, l'idée d'une autonomie additionnelle, c'est pour justement être en mesure de se structurer soi-même et d'avoir

les joueurs en place qu'on juge nécessaires pour arriver à faire ce qu'on a à affaire. Dans une... dans un conseil d'administration comme dans une organisation, n'importe où, il y a une dynamique collective qui s'insère, il y a une espèce de culture en place. Et ce qu'on souhaite, c'est d'avoir une culture de collégialité, donc où on va être capable d'avoir des dynamiques d'ouverture, des dynamiques de collaboration, des dynamiques de confiance. Et pour ça, bien justement, il faut pouvoir avoir ce levier d'action plus grand sur les gens qui ont l'impression qu'au-delà de leurs compétences et leur expertise, vont également pouvoir s'insérer dans ce groupe-là adéquatement.

Quand on parle d'un président de conseil d'administration, c'est l'espèce de... ça va être le chef de la bande, d'une certaine façon, là, du conseil d'administration. Donc, il faut qu'il y ait une adéquation entre cette personne-là et sa capacité à rallier le conseil d'administration et d'avoir le leadership nécessaire. Le PDG, c'est également un joueur ou une joueuse clé dans l'histoire qui normalement est... relève directement du conseil d'administration, alors qu'ici on est dans une dynamique un peu différente. Donc, dans l'optique où

c'est des gens qui doivent travailler en collaboration, l'importance d'avoir justement cette plus grande liberté, justement, d'influence sur le choix des gens qui vont se retrouver dans cette fonction-là devient important, pour justement, avoir des gens qui vont être légitimes dans la fonction puis dans lesquels, vraiment, va s'inscrire la collaboration. Parce que vous savez, un conseil d'administration travaille de concert avec la direction, ensemble, conjointement, à l'atteinte des objectifs stratégiques puis à l'utilisation des ressources qui va être faite dans l'organisation, tout en géant ses risques. Bon. Donc, cette dynamique-là collective devient importante, et l'idée que justement le conseil puisse, dans certains cas, être moins impliqué, bien, amène justement différents risques et... risques pour le conseil, justement, qui ne pourra pas travailler avec l'équipe nécessairement choisie, mais risques également pour le gouvernement, qui, lui, va porter, s'il y a lieu, l'imputabilité d'un choix qui pourrait ne pas être optimal dans certains cas.

Mme CHANTALE COULOMBE :

Peut-être, si je peux compléter, dans le fond, un conseil d'administration, un de ses rôles les plus

important, c'est le choix de sa direction générale. Dans la majorité des sociétés d'État, ça fonctionne, ce que Jean-François présentait, en termes de façon de faire. Les conseils établissent leurs besoins, c'est eux qui sont le plus proche de leur réalité, évidemment, par la distance dont on... Jean-François en a parlé au départ, c'est sûr que quand le gouvernement du Québec a choisi, en 2006, de se doter de structures de société d'État, c'était justement pour leur donner une proximité avec une efficacité plus grande. Puis c'est la ligne entre... l'équilibre, là, entre la fonction de l'État, la responsabilité du ministre, puis l'efficacité du conseil. Alors, quand tu... dans la majorité des cas, tu es capable d'identifier tes enjeux de proximité parce que tu les vis, tu choisis la personne puis tu es, bon, content de la voir arriver, tu l'intègres de la bonne façon, tu as considéré tous tes paramètres, les enjeux, mais non seulement les enjeux, mais aussi la personnalité des joueurs en place, tout ça, ça fait partie des décisions. Alors, quand on a un espace entre cette réalité-là, ce rôle-là, qui est celui du conseil, bien, il y a un risque. Puis en même temps, c'est un risque, hein, ce qu'on dit, on ne dit pas que c'est toujours un problème, là, il y a

des endroits où ça peut fonctionner très bien, mais il y a clairement un risque qu'on soit en décalage. Puis dans ce temps-là — tantôt Jean-François en parlait — t'sais, la synergie entre la présidence d'un conseil d'administration puis une direction générale pour qu'on soit dans des conditions gagnantes, en gouvernance, c'est comme le nerf de la guerre, parce qu'eux doivent avoir une relation saine, mais continue pour être capables d'avoir les bonnes discussions au bon niveau, puis que le conseil d'administration puisse, à la fin de la journée, prendre les décisions qui s'imposent avec les bonnes informations. Ça, c'est le nerf de la guerre. Ça fait que quand on met des choses à risque de priver cet élément-là ou d'avoir une mauvaise adéquation, bien, on peut avoir des enjeux à ce moment-là qui sont problématiques, puis dans les faits, le conseil d'administration n'a pas réellement non plus la légitimité de congédier son PDG dans un contexte comme celui-là. Alors, forcément, on le désengage quand on va dans cette direction-là...

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Mais dans les faits, il y a... le PD... le conseil d'administration, dans le cas d'une société d'État, a beaucoup... ce n'est pas qu'il n'a pas la légitimité

de congédier le PDG; il n'a pas le pouvoir de le faire, n'est-ce pas?

Mme CHANTALE COULOMBE :

Bien, si on lit la loi de façon stricte, effectivement, mais dans plusieurs cas... en fait, là, on a un cas d'espèce, mais dans les faits, quand ça ne marche pas dans une société d'État, puis il y a un paquet d'histoires positives, le PCA va l'appeler, la personne, quelque part dans la machine, pour s'assurer qu'il y ait quelque chose qui se passe. Puis il y a... ça fait que oui, effectivement, sur papier, mais dans les faits, il y a quand même beaucoup de situations où il y a un enjeu, il y a des discussions, puis à ce moment-là, il y a quelque chose qui se passent puis il y a un changement de PDG. Mais strictement parlé — puis c'est un peu l'objectif de ce qu'on est en train de recommander — c'est : essayons peut-être de prendre cette opportunité-là avec ce qui se passe pour réaffirmer ce qu'on souhaite que nos sociétés...

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Oui.

Mme CHANTALE COULOMBE :

... d'État soient capables de faire, puis que le cadre soit un petit peu plus clair, puis qu'on évite

d'avoir des petits trous puis qu'il y ait des risques à ce chapitre-là.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Non, mais effectivement, mais il reste que... bien, c'est pour permettre au commissaire, là, de juger de l'objectif poursuivi par les recommandations que vous faites, là. Parce que lui, il doit prendre la situation de l'autre côté du spectre. Je comprends que vous ne voulez pas commenter la preuve, là, mais la réalité, c'est qu'il a été mis en preuve que, par exemple, certains PDG ont été le choix du secrétaire général de l'État et non pas la recommandation du conseil d'administration. Si je comprends bien votre propos, une telle situation amène des risques. Quels risques? Un risque au niveau de la transparence? Un risque au niveau de la reddition de comptes? Un risque de performance? Pouvez-vous expliciter un petit peu plus les risques, outre de cohésion, là, je le comprends, peut-être que ça prend plus de mois avant que la mayonnaise prenne, mais que la mayonnaise ne prenne pas tout de suite, ça a quel impact sur la performance d'une société d'État et son imputabilité auprès du gouvernement et de la population en général?

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Vous comprenez qu'au point de départ, le conseil d'administration, avec son comité de gouvernance, fait ce travail-là justement de déterminer ce qu'il a besoin. Donc, si on arrive puis finalement on fait fi de ça, premièrement, il y a un impact au niveau du risque de... de ne pas avoir le plein engagement, à un certain moment, des administrateurs qui ont l'impression finalement que : « À quoi ça sert tout ce qu'on est en train de faire si, finalement, à la fin de la journée, c'est autre chose qui va arriver? » La candidature en question, puis sans égard à sa compétence ou pas, n'a pas passé à travers le processus, donc n'a pas rencontré les membres du comité nécessairement, n'a pas fait l'objet justement des... des entretiens pour justement de bien déterminer s'il y a, oui, la cohésion, mais est-ce que finalement il y a une adéquation fine avec l'expertise et ce qu'on a besoin? Et bien, à la fin de la journée, ce n'est pas dit que finalement le choix là... le choix va être optimal puis ça va être le choix du conseil d'administration. Et c'est peut-être même un choix que le conseil n'aurait pas fait, et là, à un moment donné, il faut vivre avec ça. Donc, là, après ça, dans la suite des choses...

vous avez parlé de la mayonnaise, mais je veux dire, c'est plus que la mayonnaise; c'est la confiance qu'il va falloir qui soit là à un certain moment, parce que si on ne réussit pas à avoir cette posture-là de confiance, puis qu'on a constamment, je dirais, deux clans, le conseil et la direction, parce qu'on n'est pas capables de travailler conjointement. Bien là, c'est sûr que là, il y a plein de risques potentiels. L'information va se mettre à moins circuler, le conseil ne sera pas toujours... n'aura pas la totalité, peut-être, des informations qu'il a besoin de savoir. Ou à l'inverse, le conseil lui-même ne sera pas dans une position d'ouverture par rapport à la direction, qui va toujours sentir que c'est une espèce de tribunal quand on vient au conseil d'administration. Et là, bien finalement, ça... là, on arrive potentiellement, encore une fois, dans les risques, dans les dérapes justement d'une culture d'organisation et d'une collégialité qui ne se crée pas. Et là, bien finalement, bien, chacun travaille sur sa chasse gardée, puis là, on ne réussit pas du tout à aller chercher le plein pouvoir de l'efficacité et d'une gouvernance... d'une saine gouvernance, parce que justement, on a juste deux groupes éclatés qui travaillent chacun leur bord. Et

dans une logique où, justement, les informations ou les requêtes peuvent arriver de différents endroits, bien, au contraire, si on n'a pas ces gens-là qui travaillent ensemble, là, il y a des risques et il y a des choses qui tombent entre deux chaises, puis que finalement, les décisions ne soient clairement pas optimales à la fin de la journée.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

O.K. Parce que je pense que c'est important que vous expliquiez, là, pour comprendre votre recommandation, le lien que vous faites entre l'autonomie accordée versus l'imputabilité qu'on peut s'attendre d'un conseil d'administration. Parce qu'on voit que la LGSE place l'imputabilité sur le conseil d'administration envers le ministre, mais comme vous dites, c'est plein de teintes de gris, là, la gouvernance, hein, puis il y a ce qui est dans la loi, il y a les pratiques, et cetera; mais concrètement, là, quel lien peut-on faire entre l'autonomie accordée à un conseil d'administration versus l'imputabilité qu'on peut s'attendre ou qu'on peut aussi lui... lui attribuer?

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Oui. Bien, à la fin de la journée — puis là, on revient au point de départ — si on décentralise,

c'est parce qu'on veut avoir des gens ou une entité qui va être proche de l'action et qui va prendre les décisions en conséquence. Donc, à partir du moment où on fait ça... entre guillemets, on le fait ou on ne le fait pas. Donc, autrement dit, si on veut avoir une imputabilité sur les décisions ou sur les rendus ou les rendements de la société, bien, encore faut-il que ce conseil-là en question ait pu notamment avoir une voix importante sur : qui se retrouve ensemble au conseil d'administration? Qui va le présider? Qui va être le PDG? Le PDG va être celui qui va être l'acteur principal dans la vie de tous les jours de l'organisation. Donc, l'imputabilité qu'on a au conseil d'administration — je le disais tantôt quand je parlais de conformité, stratégie et pérennité — c'est un peu ça qu'on peut s'attendre. Autrement dit, l'imputabilité du conseil, c'est que, par rapport à un dossier qu'on lui présente, n'importe lequel, c'est d'avoir une posture de surveillance, de prévoyance puis de clairvoyance. D'être capable de jouer dans les trois spectres. Donc, l'imputabilité qu'on va avoir, c'est sur le processus que le conseil va suivre dans le travail qu'il a à faire. On parle souvent en gouvernance de ce qu'on appelle la règle de l'appréciation commerciale, où on va dire que : on

ne peut pas s'attendre et on ne s'attend pas que le conseil, en tout temps... que la décision soit optimale. La notion *d'optimabilité* parce que — optimum — parce que la vie étant ce qu'elle est, il y a beaucoup d'incertitudes, il y a beaucoup de risques, il y a beaucoup d'éléments qu'on... qui se développent au fur et à mesure. Donc, ce n'est pas la décision optimale qui est attendue, c'est plutôt qu'un conseil agisse de bonne foi et avec soin. Donc, ce qu'on appelle l'obligation fiduciaire et l'obligation de surveillance. C'est ça, l'imputabilité. Est-ce que le conseil a fait ce travail-là? Est-ce qu'il a analysé les dossiers basé sur des informations complètes et appropriées? Est-ce qu'il a été chercher tout ce qu'il avait besoin d'aller chercher? Ça, c'est... on peut tenir le comptable imputable... euh, pas le comptable, le conseil imputable! Mais le comptable aussi, à travers ça, s'il y en a un, mais... le conseil imputable de ça. Encore faut-il que les informations en question soient fondées. Le conseil va *challenger* une documentation, va *challenger* ce qu'on lui présente, mais à un certain moment, il faut... il y a une logique où on dit : « Bien là, ce qu'on me dit, ça doit être vrai. » Mais on doit le *challenger*!

On fait référence, dans l'appréciation commerciale, d'une imputabilité sur le processus, un processus décisionnel rigoureux. On analyse les alternatives, on regarde les possibilités, on regarde les risques, mais quand on a tout... quand le conseil a tout fait ce travail-là avec la direction, elle est là son imputabilité. Mais encore faut-il qu'il y ait eu les conditions gagnantes pour être capable de travailler : on parlait des nominations, ça, c'est une chose, la composition de l'équipe, c'est certain; je viens de parler des informations qu'on lui transmet, mais lui-même le conseil, aussi, a cette imputabilité-là de s'assurer qu'il y a des mécanismes de contrôle aussi. Parce que les gens vont avoir des rotations au conseil d'administration, ce ne sera pas toujours les mêmes gens, mais il y a des structures qui doivent être présentes. Donc, des mécanismes de contrôle qui sont en place et qui sont revalidés périodiquement, pour s'assurer que justement, considérant qu'il y a une asymétrie d'informations puis que le conseil n'est pas là à tous les jours, bien, il faut qu'il puisse s'assurer que ce qui va se passer va être adéquat. Donc, des mécanismes de contrôle interne, des mécanismes de gestion des risques, des... des codes d'éthique, des mécanismes

d'audit interne, des politiques internes. Donc, c'est tous des mécanismes qui sont en place, que le conseil doit s'assurer d'avoir, et ça, il doit être imputable de ça, pour qu'à la fin de la journée, on dise : bien, il a joué le rôle qu'il avait à faire de surveillance et d'accompagnement de la direction.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Mais si je comprends bien, plus un conseil d'administration est autonome dans la nomination de ses pairs, de son PCA, de son PDG, plus on augmente la performance de ces acteurs de la gouvernance, leur cohésion, la transparence puis la transmission de l'information pertinente; puis plus on est dans ce contexte-là, plus on peut exiger de la société d'État et son conseil d'administration un grand degré d'imputabilité auprès du gouvernement quant à la performance de la société d'État? Est-ce que je résume bien votre propos?

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Vous résumez très bien. Donc, si on met les conditions gagnantes en place...

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

C'est ça.

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

... le conseil a... doit répondre à l'imputabilité

qu'on met en lui.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Si, pour quelque raison que ce soit de choix de politique publique, et cetera, on décide, comme gouvernement central, d'intervenir dans ce processus-là et de réduire l'autonomie du conseil d'administration, on partage l'imputabilité à l'égard de la performance de la société d'État parce qu'on va imposer certains choix. Puis comme vous dites, ça peut être correct, c'est un choix politique, c'est un... avec un grand P, là, c'est un choix de politique publique, mais il reste que la conséquence d'intervenir en limitant cette autonomie-là a pour effet concret de venir partager l'imputabilité de la performance de la société d'État. Je vois, madame Coulombe, que vous avez hoché de la tête, là; est-ce que j'ai bien saisi vos propos, les propos du Collège?

Mme CHANTALE COULOMBE :

C'est sûr qu'à partir du moment où, comme responsabilité principale, comme conseil d'administration, j'ai l'obligation de nommer ma direction générale, puis dans les faits, je ne suis pas responsable ou je ne la nomme pas, je ne peux pas être imputable complètement du choix qui a été fait,

qui n'est pas le mien comme organe de gouvernance. Donc, c'est sûr qu'après ça l'imputabilité... puis la loi le prévoit, là, je veux dire, il reste que c'est le ministre qui est imputable à la fin; le conseil a sa responsabilité, mais l'organe de gouvernance, il faut être capable, puis il faut utiliser le cas qui nous est, là, présenté pour être capable d'améliorer ça puis de faire en sorte qu'on ait davantage de contrôle. Ça fait que c'est sûr que je ne peux pas être imputable si je n'ai pas choisi ma direction générale, alors « partagé », oui, entièrement d'accord.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Parfait. Puis vous en parlez aussi dans votre mémoire, là, vous n'avez pas eu la chance de l'effleurer encore dans votre présentation, mais dans les faits, c'est le gouvernement qui nomme les PDG et qui reste le supérieur immédiat, là — si on parle en ressources humaines — des PDG. C'est un administrateur d'État, avec tout ce qui vient avec : déterminer sa rémunération, ses conditions de travail, ses conditions de sortie, et une partie de ses objectifs annuels, là, qui sont formulés sous la voie d'attentes gouvernementales. Donc, ça, tous ces aspects-là, ça entre dans ce que vous mentionnez qui

limite l'imputabilité, là, des sociétés... qui est une situation qui limite un peu l'imputabilité de la société d'État à l'égard de sa performance? Est-ce que vous incluez tout ça dans votre propos?

Mme CHANTALE COULOMBE :

Bien, pour les situa... parce qu'encore une fois, il faut se rappeler qu'il y a beaucoup de sociétés d'État, dans plusieurs cas, qui nomment leur... t'sais, ou en fait, à la fin de la journée, c'est toujours le gouvernement qui va choisir.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui, mais tout à fait, mais justement, on a le forum ici...

Mme CHANTALE COULOMBE :

Oui.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

... là, pour proposer au gouvernement des modifications. Qu'on me dise que, de facto, ça va bien dans 80 % des sociétés d'État, mais que j'ai une lacune dans la loi qui fait en sorte que je peux avoir une tempête parfaite...

Mme CHANTALE COULOMBE :

Hum hum.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

C'est... c'est pour ça que moi, j'ai besoin de vous,

là.

Mme CHANTALE COULOMBE :

Oui.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Vous comprenez, là? Alors qu'on laisse ça comme ça, on laisse peu de balises, de facto, le gouvernement donne les attentes signifiées à l'administrateur d'État, mais le conseil d'administration... puis tout va bien; j'en suis. Mais ce que je m'aperçois, c'est qu'il y a des trous.

Mme CHANTALE COULOMBE :

Définitivement.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Avec la preuve que j'ai eue...

Mme CHANTALE COULOMBE :

Oui.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

... depuis le mois de... et surtout que j'ai commencé à entendre les membres du conseil d'administration, là, au mois de mai, juin, là. Alors, c'est pour ça, moi, j'ai... j'avais hâte que vous soyez ici aujourd'hui, parce que je vais en avoir des questions à vous poser en tant que telles, t'sais. Je veux dire, l'imputabilité, c'est-à-dire, quand j'entends

ça, c'est-à-dire, « bien, tant mieux », c'est que personne n'est imputable à la fin de la journée, puis ce n'est pas ça qu'on veut.

Mme CHANTALE COULOMBE :

Ah, bien non, puis ce n'est clairement pas ça qu'on vous dit non plus.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bien, je le sais, mais j'aurai des questions de temps en temps.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Mais donc, ça inclut tout ça, là, quand on parle de nomination, ce qui vient avec, dans les faits, c'est : conditions salariales, conditions de sortie, attentes gouvernementales, puis tout ça, c'est un... une limitation qui est peut-être souhaitée — le commissaire tranchera si c'est souhaitable — à l'autonomie des sociétés d'État, qui a un impact sur le niveau d'imputabilité qu'on peut s'attendre d'eux?

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Dans ce que vous avez nommé... c'est sûr qu'il faut qu'il y ait une cohérence gouvernementale, là, chaque société ne pourrait pas arriver, dire : « Voici mes conditions de rémunération, voici. » Ça, c'est correct qu'il y ait une espèce de cadre global. Nous, on est vraiment sur... principalement sur

l'identification de la personne, son profil, ses compétences, sa capacité à répondre aux besoins de la société d'État au temps X, pour le PDG, pour le président du conseil et pour les membres. Donc, c'est sur l'identification et sur l'influence qu'on va avoir pour déterminer qui va être assis puis qui va avoir la fonction. C'est là que la société et d'État, à nos yeux, dans ce que la loi, telle qu'elle est formulée présentement, laisse beaucoup... laisse une marge de manoeuvre potentielle au gouvernement de prendre un espace, dans certains cas, qui va écraser l'autonomie potentielle de la société et d'État.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Mais il reste...

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Donc, l'espace est existant, de la façon que la loi est effectivement formulée. C'est le tableau qu'on avait tout à l'heure, quand on avait les X rouges, tout ça. Où c'est rouge, ça veut dire que, potentiellement, ça pourrait sortir de la juridiction de la société d'État dans le cadre du processus. Pourrait.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Mais il reste que ce qu'on demande aux sociétés d'État, dans la LGSE, c'est d'établir une

planification stratégique qui, elle, est approuvée par le gouvernement. Donc, aux quatre ans, on vient préciser l'articulation de la mission de la société dans une planification stratégique, mais quand on vient annuellement donner directement des objectifs, des attentes gouvernementales au PDG et non pas à la société, n'y a-t-il pas un risque, un, que ces attentes ne soient peut-être pas optimales, étant donné l'asymétrie d'informations dont vous parlez, d'une part, et que, d'autre part, ça vienne contredire la planification stratégique qui, elle, est adoptée par le conseil d'administration puis approuvée par le gouvernement? Est-ce qu'il y aurait lieu de... sans limiter... je pense que le gouvernement doit pouvoir préciser annuellement des objectifs, mais est-ce que de les attribuer à la société directement plutôt qu'au PDG directement n'aurait pas pour... pour conséquence, là, d'améliorer l'autonomie dont vous nous parlez, qui, je comprends, est le corollaire de l'imputabilité?

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Veux-tu y aller ou j'y vais?

Mme CHANTALE COULOMBE :

Oui. En fait, si la question, c'est par rapport aux orientations qui sont données, encore une fois, la

loi prévoit qu'il y a un conseil d'administration qui est là puis qu'il y a une direction générale qui assure la gestion. Donc, quand il y a des orienta... il y a des orientations stratégiques qui sont données aux quatre ans, chacune des sociétés d'État fait sa planification stratégique enlignée sur les... sur les orientations gouvernementales. Le conseil recommande sa planification stratégique, qui est adoptée, comme vous l'avez dit, en assemblée générale, proposée par le ministre. Si, en cours de route, il y a des orientations dans la gestion, dans ce qui doit être fait, dans les prises de décision qui sont communiquées à la direction générale, qui, je pense, est probablement le bon forum; encore une fois, c'est la discussion que la direction générale doit avoir en continu avec sa présidence de conseil et ensuite son conseil d'administration pour que la conversation soit la bonne. Si on me donne une orientation en cours de route qui a un impact sur mes orientations stratégiques, comme conseil d'administration, que j'ai adoptées, c'est important que ce soit communiqué au conseil d'administration puis qu'on le sache. Puis que s'il y a lieu, puis ça ne fait pas de sens, puis que ça a un impact sur l'orientation stratégique parce qu'on me demande — je ne sais pas, moi — de

couper 28 personnes dans tel secteur...

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Probablement...

Mme CHANTALE COULOMBE :

... puis ça a un impact spécifique sur mon plan d'action, bien là, il y a une conversation à avoir. Puis là, possiblement qu'elle est avec le président du conseil, pour dire : « Bien là, ce que vous nous demandez, il y a un enjeu. » Puis mon rôle, comme conseil d'administration, c'est de m'assurer que je suis capable d'identifier ces éléments-là. Mais quand il y a plein d'orientations qui viennent... qui viennent à la direction générale, encore, qui est en charge de gérer l'organisation, ça m'apparaît quand même le bon canal de communication. L'enjeu, c'est beaucoup, parfois, dans la structure gouvernementale, de par notre machine, où il y a plusieurs éléments qui viennent en même temps, puis là, on crée parfois probablement beaucoup de bruit sur la ligne entre la... le gouvernement, la direction générale puis le conseil d'administration. C'est ça, c'est cet équilibre-là. Mais quand on a les ingrédients en place pour que la communication soit claire puis que le conseil d'administration soit capable d'avoir la bonne visibilité sur l'ensemble des commandes qui

arrivent et l'impact de ces commandes-là sur la planification de l'organisation, c'est là qu'on gagne la pleine puissance de la gouvernance, là.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Il reste que je comprends que le mécanisme d'imputabilité du conseil d'administration envers le ministre est prévu dans la loi, mais le mécanisme dont vous venez de nous parler, lui, ne l'est pas; et dans toutes les teintes de gris, non encadrées, non précisées, là, ça, c'est... je lis bien la LGSE?

Mme CHANTALE COULOMBE :

Oui, tout à fait, tout à fait.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Parfait. Merci. Oui, vous vouliez ajouter, monsieur Henri?

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Ce qu'il faut comprendre, dans le fond, c'est qu'au-delà de cette relation-là qui est dans la loi, là, le ministre avec le PCA, oui, il y a d'autres instances gouvernementales, c'est une grosse machine. Il faut le voir comme n'importe quelle organisation qui a des parties prenantes qui gravitent autour de l'organisation, qui ont des attentes qu'on souhaite complémentaires, mais des fois qui peuvent être contradictoires. Et donc, là, il y a cette idée-là

d'arbitrage, et c'est cet arbitrage-là qui est... dans un premier temps, qui va passer à travers les mains du PDG, et avec... souvent... de concert avec le conseil d'administration, on va les équilibrer puis on va déterminer, finalement, où on va aller. C'est pour ça que ça prend premièrement des gens forts, des gens qui ont l'expertise puis des gens qui vont pouvoir aussi travailler ensemble, ces deux personnages-là, ces deux acteurs-là qu'on parlait. Parce qu'à la fin de la journée, ce n'est pas le conseil d'administration qui doit recevoir directement les requêtes des différentes parties prenantes ou, dans ce cas-ci, des différentes instances gouvernementales; ça demeure les éléments de la gestion de l'organisation, c'est l'arbitrage qui doit se faire, avec l'accord, aussi, ou avec l'appui du conseil d'administration. Ceci étant dit... ou je dirais, par ailleurs, il faut que dans la machine gouvernementale, dans l'appareil, il y ait cette compréhension-là, ceci étant dit, de la réalité d'une société d'État qui se veut une entité plus décentralisée. Donc, on ne devrait pas nécessairement rentrer là-dedans comme dans n'importe quel autre organisme gouvernemental, parce que celle-là a un périmètre d'action qui est techniquement plus ciblé

puis avec des droits décisionnels plus grands. Parce que plus il y a ces interventions-là — ma collègue l'a dit — plus il y a de *grichage* sur la ligne, là, ça, c'est... puis plus on complique la donne puis plus on empêche d'avancer, parce que finalement, on est pris justement à devoir répondre à différentes requêtes. Mais le... l'enjeu ultime, c'est surtout que... c'est dans la nature de l'intervention que peuvent avoir ces autres instances-là que le ministre ou le ministère, la tutelle. Si c'est pour donner des... je dirais une... des attentes ou des finalités générales de cohérence avec le reste de la machine de l'État, ça va, ça peut aller. C'est quand on rentre dans le « comment » ou quand on essaie de traduire sur comment l'opérationnaliser dans la réalité de la société d'État. Ma collègue disait justement qu'il y a une différence entre dire « il faudrait réduire budgétairement », par exemple, et dire « il faut couper 28 postes ou 30 postes exactement ». Donc, quand on rentre sur le déploiement, c'est là qu'on rentre dans le territoire de la société d'État, qui va dire : « Attends un peu, là, nous autres, on a un plan stratégique, on a un fonctionnement prévu, on a un plan sur 5, 10, 15, 20 ans » — dans certains cas — « on s'en va là... là, on vient nous

court-circuiter. » Il est là le...
De la même façon que tantôt quand on parlait des nominations, la société d'État qui a son plan de relève en tête, prévue, avec des candidatures peut-être même internes qu'on a travaillées dans le temps, qu'on a formées, qu'on a préparées à prendre potentiellement une présidence, bien, si finalement, c'est court-circuité, bien... c'est toujours là, c'est... dans laquelle façon on va venir communiquer puis travailler.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui, mais je cherche la solution, là, puis on n'est pas condamnés? Je vous donne... je vous donne un exemple. J'ai un plan stratégique, je veux m'en aller là, j'ai l'aval du conseil d'administration, je descends ça dans l'équipe de direction qui descend ça dans son équipe, et « bang! », j'ai une volonté gouvernementale de réduire la taille de l'État de 15 %. La commande, elle va être passée à la SAAQ, là, en termes... parce que vous êtes un organisme gouvernemental. Alors, c'est... c'est ce bout-là que je cherche. Je cherche des solutions parce que vous ne pouvez pas dire non. Quand la lettre va rentrer, là, à savoir... du Conseil du trésor que vous devez... vous perdez tant d'ETC, là, bien, vous êtes

obligés de vous gouverner à ce moment-là. O.K. Peu importe votre plan stratégique puis peu importe. Alors, vous voyez où est-ce que je veux en venir et...

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Bien, je veux....

LE COMMISSAIRE GALLANT :

J'ai plus de misère à dormir, ces temps-ci. On va faire des recommandations utiles, là.

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

On le voit bien, parce que dans le fond, on marche dans une zone très fragile, hein, parce que dans le fond... par ailleurs, on ne peut pas faire...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Est-ce que Québec puis les sociétés d'État sont bien adaptées pour avoir des conseils d'administration? Est-ce qu'on peut reproduire le modèle du privé? Parce qu'il y a beaucoup beaucoup beaucoup de nuances, là. On est dans un écosystème gouvernemental.

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Oui.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Puis vous l'avez dit tantôt, c'est-à-dire que la loi prévoit que c'était le PCA qui... qui... qui va —

excusez-moi l'anglicisme, là — *puncher* au ministre, là, mais en tant que tel, les... les hauts fonctionnaires et les fonctionnaires de la Société doivent parler au Cabinet, doivent parler au Conseil du trésor, doivent parle à la finance, et cetera. Donc, c'est tout un écosystème. Alors, le conseil d'administration, je le loge où, là, lui là, là-dedans? Un peu ce que madame Tremblay disait...

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Oui.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

... « je suis assis où, moi là? » C'est ce qu'elle nous disait, là! À un moment donné, je...

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Absolument.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

« C'est qui mon boss, là? »

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Absolument.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

« C'est qui mon boss, là? Est-ce que c'est le conseil d'administration? Est-ce que c'est... » c'est là-dessus que j'ai besoin de votre expertise pour...

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Oui.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Pour nous aider à réfléchir, là.

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Bien, c'est pour ça qu'on revient, c'est pour ça que la ligne de...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Parce que les grands grands principes, là, je peux les lire, là.

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Oui.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

O.K., on s'entend, là. Mais j'ai besoin de votre *input* là-dedans. Puis effectivement, peut-être de voir des modèles de gouvernance, j'imagine que vous faites... vous faites des comparaisons avec ce qui se passe ailleurs, notamment le privé, mais d'autres juridictions peut-être, là?

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Bien, je dirais que par rapport à d'autres juridictions, étonnement, au Québec, on a quand même une...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Quand même, oui?

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

... structure qui donne une autonomie quand même plus

qu'intéressante, je dirais... en tout cas, pas... plus avancée que dans d'autres territoires. T'sais, on a déjà quand même un pas important. Mais... mais c'est pour ça qu'on... on le voit, le territoire auquel vous référez, mais si, au point de départ, là, on redonne juste au conseil d'administration plus d'autonomie sur « ça va être qui notre président de conseil? », là, « ça va à être qui qui va nous représenter? », « ça va être qui qui va aller faire les combats pour qu'on puisse... et avoir les discussions pour qu'on puisse avoir la ligne qu'on souhaite avoir? », si on a un PDG qui... la personne qui est là à tous les jours par rapport à l'organisation, c'est la personne de confiance, si on a autour de la table les expertises qu'on a besoin, t'sais, déjà, si on a ça, on vient d'améliorer de beaucoup la situation, s'il y a lieu, dans le cas où c'est problématique. Mais on ne pourra jamais, à mes yeux, faire fi qu'on fait partie d'un écosystème gouvernemental. On ne peut pas être totalement isolé des échos de ce qui peut se passer, pour avoir une cohérence étatique. Mais en même temps — et c'est là, c'est pour ça qu'on l'a dit au point de départ — si le choix qui a été fait, c'est d'avoir une société d'État, de décentraliser et de donner de la marge de

manoeuvre, bien, il faut la donner jusqu'au bout. Et ce n'est pas justement avec... justement, ces lignes-là ouvertes et légitimées qu'on va y arriver. Donc, il faut que l'appareil aussi soit conscient de cette autonomie-là qui est, s'il y a eu lieu, donnée aux sociétés d'État.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Parce que si on veut décentraliser une mission, c'est qu'on veut la... donner à une organisation qui a peut-être une plus grande agilité que l'État central puis qui va être plus près du besoin pour y répondre. Est-ce qu'il n'y a pas aussi le besoin de se distancer de la logique annuelle et cyclique à laquelle est soumis l'État central? Est-ce que cette idée de prendre du recul puis de voir sur le plus long cours qu'une année budgétaire, un cycle électoral et tout, ce sont des missions qu'on veut mettre à l'abri de ça? Ce n'est pas une des raisons de décentraliser?

Mme CHANTALE COULOMBE :

Qu'est-ce que vous voulez dire, par exemple, de ne pas avoir une reddition de comptes dans un rapport annuel?

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Non, pas du tout.

Mme CHANTALE COULOMBE :

Qu'est-ce que vous voulez dire?

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Je demande... qu'est-ce qui amène un État à vouloir décentraliser une mission? Je comprends que c'est d'être, dans une organisation, plus agile et plus près des besoins, mais est-ce que le besoin de voir sur le plus long cours est aussi une des raisons qui amènent l'État à vouloir décentraliser une mission?

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Dès qu'on parle d'une... si on repart du point de départ, que ce qu'on cherche, c'est une efficacité accrue, bien, l'efficacité, ça se fait dans le court terme, dans le moyen terme et dans le long terme. Oui. Donc, il est question d'avoir des visions long terme, absolument, et c'est pour ça que le conseil d'administration est le gardien de ça. Encore faut-il qu'il puisse avoir — et je répète — les conditions gagnantes pour faire ce travail-là.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

C'est ça. Puis tout le bruit qu'on fait autour de ça, bien, c'est autant de diversions offertes à l'organisation qui empêche le conseil d'administration de garder le cadre?

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Bien, « empêche », encore une fois...

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Qui rend plus difficile la tâche du conseil d'administration à garder le cap?

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Qui peut complexifier, effectivement. D'où l'importance d'avoir justement un acteur en place qui est capable de faire... de jouer dans ce film-là. C'est un film particulier, mais c'est un film qui est jouable, là. Mais il faut être outillé puis il faut justement empêcher les... les courts-circuits en cours de route, ceux qu'on a nommés. Absolument.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Qui sont les... les limitations dans la nomination du PCA, des administrateurs et du PDG, là, si je résume votre propos?

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Bien, c'est un gros morceau, effectivement.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Parfait. Comme Monsieur le commissaire l'a dit, là, bien que la loi prévoit uniquement un lien entre le PCA, le conseil... le conseil d'administration, via son président de conseil, au ministre, il reste que la réalité est qu'une société d'État a des

interventions avec de multiples organes au sein de l'État et autres organismes, qui, oui, parfois sont des parties prenantes en ce qu'ils sont demandeurs ou prestataires de besoins, mais d'autres sont carrément en demande de reddition de comptes, qu'on pense aux ETC, à la situation financière, hein, le ministère des Finances, quand va venir le temps de consolider l'État; le ministère du ministre va... parce que je pense que c'est un... c'est illusoire de penser qu'un ministre et son cabinet, là, vont pouvoir pourvoir à gérer tous les aspects d'une mission d'une société d'État. Quelle est la posture pour rencontrer votre idéal d'autonomie et d'imputabilité que doivent avoir tous ces différents intervenants-là qui interviennent auprès d'une société d'État? Quelle est la posture qu'ils doivent avoir?

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Vous parlez de la posture des intervenants...

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Oui.

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

... question, les... bien, c'est le... c'est ça, c'est ce qu'on disait tantôt, en fait, c'est cette posture-là qu'on a... techniquement qu'une société d'État, ce n'est pas comme une autre entité

gouvernementale régulière dans laquelle on peut arriver puis dire : « Voici ce qui doit être fait puis voici comment ça va être fait. » Il faut que cette reconnaissance-là vienne aussi de l'intérieur de la machine, qu'on a des entités justement décentralisées dans lesquelles on n'a pas le même pouvoir d'action. Maintenant, on n'est pas en train de dire qu'il faut les isoler complètement, mais c'est plutôt de... de transmettre des préoccupations ou transmettre des... pas « des souhaits », mais des volontés de cohérence globale et donc de laisser la société d'État travailler en conséquence. Donc, c'est dans l'idée de l'imposition, là, qui est peut-être plus problématique que dans le fait de vouloir essayer d'avoir une cohésion globale. Parce que la cohésion globale est correcte, est nécessaire. C'est dans la façon de l'opérationnaliser puis dans la façon de rentrer, puis dire : « Bien, voici ce qui doit être fait. »

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Est-ce que je comprends que vous appliquez la même posture que celle qu'un conseil d'administration doit avoir à sa direction, c'est-à-dire de jouer dans les orientations et non pas dans l'opérationnalisation de la mise en oeuvre des décisions?

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

C'est une façon de le dire. On dit souvent, en gouvernance, « nose in, fingers out », donc le nez dans la cuisine, mais pas les mains dans la pâte. C'est un peu cette façon-là de le voir, effectivement, d'avoir... de soulever les pré... de soulever les préoccupations, de s'assurer justement que les... on communique justement les priorités, les directions générales, mais il faut laisser travailler les gens en place et de... pour qu'eux puissent attacher les ficelles puis avoir une cohérence, eux autres mêmes, globale, à l'intérieur de l'organisation, que le conseil pourra faire en... de concert avec sa direction.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Quand on a un projet TI, là, comme celui qui est l'objet de la Commission, on se situe où dans l'asymétrie d'informations? Parce que je comprends que l'asymétrie d'informations, vous la placez au coeur de la mission de l'organisme, hein? C'est le mieux placé pour savoir comment prévenir les accidents de la route, par exemple, pour appliquer le Code de la sécurité routière, pour planifier la production d'électricité pour le Québec. Si je... si on déborde la SAAQ, on va à Hydro-Québec, et cetera.

Mais en regard d'un projet informatique, la spécificité d'une organisation, elle se trouve où? Uniquement dans la détermination des besoins ou ça va jusqu'à gérer elle-même un projet, là? Parce qu'il y a beaucoup d'intervenants qui sont venus dire que ce n'est pas dans le coeur premier, souvent, d'une organisation, même d'un ministère, de gérer des projets TI. Juste... on le situe où sur le continuum de l'autonomie?

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Bien, ce qui est du ressort du conseil d'administration... en fait, l'organisation elle-même a son projet, donc doit, je dirais, s'entourer des personnes nécessaires qui sont capables de le faire. Si on a l'impression à l'interne qu'on n'en a pas, on manque, on va en chercher de différentes façons; mais le conseil d'administration, lui... lui, ce n'est pas lui qui fait l'implantation, là, de ce système-là, évidemment. Lui, il vient superviser et orienter la direction dans ce travail-là. Donc, si lui-même, le conseil d'administration, a l'impression — et justement... c'est pour ça qu'on parlait tantôt de la matrice des compétences, le plan stratégique — on voit que ces enlignements-là qui s'en viennent dans les prochaines années, bien, on va essayer d'aller

chercher au conseil d'administration cette expertise-là, avoir un ou deux membres, possible possiblement — peut-être même plus dans certains cas — qui vont être capables d'avoir une appréciation fine. Mais après ça, évidemment, c'est pour ça qu'on a aussi la structure de comité, qu'on parlait tout à l'heure, où là, on vient donner des mandats spécifiques en plus petits groupes, là, creuser des questions. Et là, normalement, c'est là qu'on va réunir les gens qui ont cette expertise-là au conseil, mais des projets d'envergure, c'est assez complexe, donc, c'est pour ça qu'on parlait tantôt, l'idée d'aller chercher aussi de l'expertise externe, qui ne seront pas nécessairement membres du conseil d'administration, mais qui pourraient être membres du comité ou en appui au comité pour justement s'assurer qu'en amont, le conseil va poser les bonnes questions, va mettre l'emphase sur les bons risques, va mettre... va soulever les enjeux de déploiement potentiels, qui va communiquer à la direction, qui va faire ce qui est à faire puis qui va rendre compte, après ça, au conseil, d'où on en est. Et là, le conseil, normalement, va juger de, bon, finalement, est-ce qu'on est sur la bonne voie ou pas? Est-ce qu'on est capable d'arriver à ça? Mais là, on va de

nouveau se buter à ce qu'on parlait tout à l'heure, parce que si le conseil se rend compte que le... la direction a de la difficulté à mener le projet à terme, donc... ou un PDG qui n'a pas le leadership nécessaire, par exemple, bien, le conseil, lui, il n'a pas la... il n'a pas énormément de marge de manoeuvre par rapport à ça, parce qu'on l'a dit tantôt, la nomination va passer par la structure gouvernementale. Donc, il y a comme une roue qui va tourner.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Puis c'est pour ça que vous revenez à la nomination?

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Bien, c'est... c'est assez central dans l'histoire, là.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

O.K.

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Puis c'est parce que c'est surtout... le conseil d'administration, il part à... c'est une entité qui est là... qui n'est pas là à tous les jours. Donc, il faut pouvoir, elle, puisse avoir confiance sur la direction... envers la direction. Mais pour avoir la confiance, normalement, il faut l'avoir choisi, au point de départ. Il faut avoir été proche de cette

capacité de dire « il va pouvoir travailler avec nous », « il va comprendre nos visions », puis ceux de la société vont être capables de les traduire. Et donc, ça repart comme ça.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Parfait. De la même façon, les lois qui s'appliquent aussi aux sociétés d'État, là, comme la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles ou d'autres lois de reddition de comptes ou des processus d'exception, comme par exemple autoriser un contrat de gré à gré, et cetera. Dans les lois, on donne cette responsabilité-là aux dirigeants de l'organisation, donc au PDG. Donc, comment on concilie cet environnement de reddition de compte et d'autorisation à l'État central avec votre vision de la nécessaire autonomie des conseils d'administration pour exiger d'eux une plus grande imputabilité, là, que ces éléments-là ne deviennent pas d'autres bruits sur la ligne?

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Bien, on le disait tantôt, le conseil d'administration, c'est... dans son rôle de conformité, lui, il est là pour s'assurer que la direction, elle, a des actions qui sont conformes aux différentes procédures, lois et politiques en place.

Lui, il a deux façons d'arriver à faire ça... bon, on peut questionner, évidemment, mais c'est tous les mécanismes de contrôle que je parlais tantôt, qui sont placés en amont, qui vont faire en sorte que... à moins qu'il y ait une exception qui fait que justement on est en train de ne pas être au beau niveau, on prend pour acquis que ce qui se fait est conforme. Donc, quand on a un... on a des mécanismes de contrôle interne, on a des politiques internes, quand on a des auditeurs internes, on a tous ces mécanismes-là qui sont en place pour nous dire que, si jamais il y a quelque chose qui ne fonctionne pas, on va le savoir, et dès lors, on pourra prendre action dans le sens de... pas « prendre action »... puis quand je dis « autonomie », pas que le conseil va décider de faire quelque chose, c'est que le conseil va être informé et va pouvoir communiquer à la direction : « Là, t'sais, qu'en est-il avec ça? Où on s'en va avec ça? » puis prendre l'action nécessaire. Donc, il va pouvoir suivre la ligne, parce que le conseil d'administration, ce n'est toujours pas lui qui va être dans... au coeur de l'action. C'est la direction générale. Lui, il est là dans un rôle de surveillance puis dans un rôle conseil.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Très bien. Donc...

Mme CHANTALE COULOMBE :

Si je peux me permettre là-dessus, c'est...

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Oui.

Mme CHANTALE COULOMBE :

La relation... il faut qu'il y ait une discussion en continu entre un PDG puis un président de conseil d'administration. C'est quand même un facteur clé de succès d'une gouvernance saine. Alors, ça, à la base, quand ça existe, ça fait que ces commandes-là ou ces éléments-là qui arrivent ne sont normalement jamais tenus à l'écart de la gouvernance, s'il y a un impact, là, t'sais, c'est ça, tantôt je mentionnais, donc cette discussion-là, elle doit être faite en continu. Puis quand tu embarques sur un conseil d'administration de société d'État, au Québec, c'est compliqué, là, ce n'est pas une gouvernance standard comme si tu allais sur une coop ou un... un OBNL, ça fait que ça vient avec toute la formation, la compréhension de tous les paramètres dont on a parlé tantôt. Ça fait que quand on arrive là dans notre gestion de risque, on sait qu'on a ces enjeux-là possibles, comme administrateurs, qu'il arrive une

commande, ça peut arriver, là...

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Mais là, c'est plus qu'une commande, là, je parle d'une obligation législative.

Mme CHANTALE COULOMBE :

Oui. Bien, peu importe, que ce soit une obligation ou quelque chose qui arrive d'autre... normalement, dans notre matrice de gestion des risques, comme c'est un environnement qui est particulier, ces éléments-là sont à prendre en compte. Alors, quand cette directive-là arrive, si elle a un impact, bien, elle est considérée dans nos risques, comme conseil d'administration, on a l'obligation de la mitiger puis de s'assurer que, bien, on... l'impact... qu'on mesure l'impact de ce qui nous arrive puis qu'on soit toujours en lien avec notre plan stratégique pour assurer que les décisions qu'on prend, en fonction de ce qui vient d'arriver, sont dans le meilleur intérêt de la société puis de sa mission. Puis c'est un... imaginez s'il n'y avait pas de structure de gouvernance, aucune...

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Ça fait que je...

Mme CHANTALE COULOMBE :

... ça, ça arriverait, là, continuellement, il n'y

aurait pas de garde-fous, là.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Mais donc, est-ce que je comprends que c'est une autre zone de gris où la loi donne une responsabilité à un PDG, mais le conseil d'administration doit comprendre qu'il a, lui, la responsabilité de s'assurer que son dirigeant a pris la décision ou a fait la bonne reddition de compte ou a donné le bon truc? C'est comme une autre zone de gris, là, qui existe dans... entre... un décalage entre la loi et ce qu'on s'attend qu'il se passe en vertu des bonnes pratiques de gouvernance? Est-ce que je...

Mme CHANTALE COULOMBE :

Je ne dirais pas que c'est une zone de gris parce que... dans... en ce sens que, comme conseil, il faut que je m'assure que ma direction générale fait le travail. Il y a des critères d'évaluation, je l'évalue, mon PDG — bon, là, il y a peut-être effectivement un peu de zone de gris à travers la loi spécifiquement — mais dans les faits, moi, j'ai comme obligation, comme structure de gouvernance, de m'assurer que mon PDG rempli les objectifs qui sont les siens puis qu'il répond à nos... aux obligations qui sont les siennes. Donc, si on a un PDG qui reçoit des informations puis qu'on n'est pas au courant, il

y a un enjeu, là, qui va arriver rapidement dans une... n'importe quelle structure de gouvernance.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Mais parlons-en. Parlons-en. Je ne suis pas encore à soupeser la preuve, là, mais il y a des témoignages qui ont été entendus ici, là. C'est-à-dire que vous avez un directeur de la vérification interne qui, entre guillemets, doit faire rapport au... qui doit faire rapport au CA. Il est... il monte à sa hiérarchie, donc à la présidence, à la PDG; le PDG va faire un rapport au CA qui contient moins de... moins de ce que le directeur, selon son témoignage, aurait dit à la PDG. Ensuite de ça, bien, il dit : « Bien, écoute, je passe mes messages, mais dans le huis clos. » Dans le huis clos, je n'ai pas... je n'ai pas de...

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

De PV.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Où là, là, je ne n'a pas de PV dans... ça, je trouve ça... je l'ai dit à maintes reprises, là. Je ne comprends même pas, là, pourquoi qu'il n'y a pas... qu'il n'y a pas quoi que ce soit, qu'il n'y a pas de preuve écrite là-dessus en tant que telle; mais justement, le vérificateur interne, qui a une mission

également d'alerter le CA, vous le situez où, vous, là? Parce qu'il est sous le... puis il est sous l'administration, l'autorité administrative de la PDG ou du PDG qui va faire son évaluation. Alors, vous voyez que la loi est... il y a des trous, là, c'est-à-dire, peu importe « c'est-tu arrivé? » « ce n'est pas arrivé? », qu'est-ce que je vais décider quand je vais évaluer l'ensemble de la preuve, mais on peut quand même se poser des questions, là, en tant que telles. Votre... on a vu également dans la preuve qu'il y a les PV qui disent une chose au comité de direction, mais qui disent moins de choses rendu au CA. On s'assure comment d'avoir l'heure juste, l'heure exacte? Bien, évidemment, il n'y a personne qui est à l'abri, là, du manque d'information, là, puis d'une stratégie qui peut être personnelle, en tant que telle, mais comment l'éviter? Parce que moi, mon mandat, c'est de dire qu'est-ce qui s'est passé puis quoi faire pour l'éviter?

Mme CHANTALE COULOMBE :

Mais une des clés... puis ça, ce n'est pas propre aux sociétés d'État, là, le problème avec l'information qui est communiquée au conseil d'administration, il est fréquent. C'est-à-dire qu'on... comme l'a dit

Jean-François tantôt, on n'était pas dans le quotidien.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

[Inaudible].

Mme CHANTALE COULOMBE :

Une des clé de ça, c'est d'avoir une synergie importante entre le conseil d'administration puis la direction générale. Dans les structures qui fonctionnent, il y a des communications, il y a des conversations. Alors, le président de conseil, il fait son travail, il s'assure, lui, en amont, que l'ensemble des documents vont être conformes, il s'assure... les présidents de comité ont un rôle énorme à jouer, tout autant quasiment que le président du conseil d'administration qu'il s'assure que l'information qui lui... qui lui vient est la bonne. Mais ça, ça s'installe par une conversation, ça s'installe par un niveau de confiance, où la direction générale comprend que son conseil d'administration, ce n'est pas juste une structure de contrôle, mais c'est aussi un appui stratégique, c'est aussi une extension de son organisation. Ça fait que ça, sa s'installe. De là, évidemment, les recommandations de s'assurer qu'on a les bons joueurs aux bons endroits — on est tannants, là, là-dessus —

mais reste que c'est quand même le nerf de la guerre. C'est des conditions de succès essentielles, mais ça...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Mon bon joueur, là, dans la loi actuelle, mon bon joueur qui est peut-être bon pendant quatre ans, là, mais qui veut être renouvelé, là, il a tout intérêt à ne pas déplaire au gouvernement, on s'entend, là?

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

On parle...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Est-ce que c'est... hein?

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Le PDG?

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Le PDG, là.

Mme CHANTALE COULOMBE :

Mais même chose pour le président du conseil d'administration.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Même chose également?

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Mais... puis... mais la question du commissaire, c'est : je comprends que c'est la responsabilité du PCA, du conseil d'administration, puis moi, je pense

à tous ceux, là, qui... qui rêveraient d'être sur un conseil d'administration d'une société d'État, mais on vient de dire... ils ont tous cette responsabilité-là, mais comment font-ils pour s'en assurer? C'est un peu, je pense, le sens de la question du commissaire.

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Bien, en fait... vous n'aimerez pas la réponse, parce qu'en fait, on va revenir, mais il faut que le... quand... dans une optique de conformité, il faut que le conseil, lui, là, qu'il ait établi différents mécanismes de contrôle qui sont actifs et qui, de façon continue, vont permettre de justement tout circonscrire le territoire qu'il ne voit pas. Donc... vous avez pris l'exemple tantôt de l'auditeur interne — on a un auditeur interne qui est là — bien, évidemment que là, ça va être au conseil d'administration de s'assurer qu'après ça, on va écouter l'auditeur interne, s'il y a lieu, puis on va... on va donner suite à ce qui est communiqué. Parce que là, vous avez dit « plaire », « déplaire », il y a quelque chose derrière ça, hein, parce qu'au conseil d'administration, il y a une espèce de... vraiment de... on est là pour travailler avec... sur une logique de confiance, oui, mais ça n'exclut pas

la vigilance, hein, ceci étant dit, c'est bien important. Et donc, questionner ce qu'on va nous déposer, c'est fondamental. Pas prendre, on va dire, entre guillemets, « pour du cash ». Puis pas nécessairement parce que la personne ne veut pas nous dire la bonne chose, là, c'est parce que des fois, dans une appréciation subjective de quelque chose, on va se dire : « Oui, mais attends un peu, là, sur quoi tu t'es basé pour arriver à ce constat-là? Quels sont les éléments qui pourraient changer? Qu'est-ce qui fait en sorte que... » donc, quand on travaille ces conversations-là, et si donc, au point de départ, il y a la confiance nécessaire, là, on veut arriver à quelque chose. Parce que dans le fond, ce qu'on veut, là... puis c'est pour ça qu'il faut que le conseil soit fonctionnel puis que la direction soit fonctionnelle ensemble, parce qu'on veut arriver à cette situation-là, où, justement il va y avoir une transparence entre les deux. Puis transparence, ça veut dire que la direction, elle va dire ce qu'elle sait, elle va dire de ce qu'elle ne sait pas puis elle va dire ce qui l'empêche de dormir la nuit. Donc, elle va ouvrir sur ses zones de vulnérabilité au conseil, parce qu'elle sait que le conseil, elle, par ailleurs, va comprendre le... ne va pas être là

pour juger, va comprendre... va être dans une optique, justement, d'être conscient d'une réalité complexe et va être en support, va être là pour travailler ensemble, pour que collectivement on arrive à quelque chose. Ça fait que cette idée-là de confiance n'exclut pas non plus le courage. Un administrateur, quand on le choisit, on le choisit pour ses qualifications, évidemment, mais c'est quelqu'un qui doit faire preuve... qui doit avoir un jugement, un très bon jugement et aussi le courage d'être capable, là, de lancer les éléments qui vont à contre-courant. T'sais, le courage, on va dire, c'est d'être la voix discordante. Pas nécessairement pour mettre du sable dans l'engrenage, pas pour coincer personne, mais pour amener les conversations. Le rôle du conseil d'administration, c'est d'amener les... tous les éléments sur la table pour qu'on ait les conversations et que collectivement on décide : « Bon, bien, oui, on prend ce risque-là; non, on ne prend pas ce risque-là; oui, on va à droite; non, on ne va pas à gauche. »

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Dans son rôle de surveillance, est-ce que ça ne serait pas opportun de s'assurer que la direction — pas juste le directeur — mais que la direction de la

vérification interne relève directement du CA, sans interférence? J'aimerais ça vous entendre là-dessus.

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Bien, ça... bien, en fait, je pense que même, d'ailleurs, vous allez avoir une... un expert juste sur le volet audit interne. On ne l'a pas tant... on ne l'a pas tant...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui, tout à fait, mais...

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

On... on ne l'a pas examiné avec beaucoup beaucoup de profondeur, mais l'auditeur interne est tout le temps pris dans un triangle, là, t'sais, vous l'avez dit tantôt, le lien hiérarchique avec la direction, puis dans le fond, son lien fonctionnel avec le comité d'audit ou le conseil, selon le cas. Je dirais que le nerf de la guerre, c'est surtout que l'auditeur interne ait les coudées franches pour dire ce qu'il a à dire, puis que le conseil ait l'écoute aussi nécessaire. Parce qu'après ça, ce qu'on veut, c'est que les éléments... le but ultime, c'est que les éléments soient portés au... à l'attention du conseil d'administration et que celui-ci fasse quelque chose par rapport à ça, s'il y a lieu. Mais... parce qu'on ne veut juste pas que ça tombe à côté puis que,

justement, l'information ne se rende pas au conseil d'administration, peu importe le mécanisme par lequel on est passé.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Parfait.

Mme CHANTALE COULOMBE :

Sur ça, peut-être juste préciser quand même que l'auditeur interne, normalement, s'en remet au comité de vérification, au comité d'audit, puis ça aussi, c'est le nerf de la guerre, en termes de communication, que le président du comité ait toujours des communications. C'est son... c'est son joueur étoile, c'est son bras droit au comité d'audit, le vérificateur interne, encore une fois, qui est très utile, ça fait qu'il ne faut pas qu'il hésite à l'utiliser. Le fait qu'il relève administrativement de la direction générale, bien, c'est sûr que c'est... dans toutes les organisations, là, il travaille pour l'organisation. Donc, d'un point de vue administratif, il doit relever de la vice-présidence finances ou de la direction générale, selon le cas, mais son attache, puis elle est importante, est avec le comité de vérification.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Puis comme j'ai eu droit à certaines bandes-annonces,

Monsieur le commissaire, je vous assure que vous aurez des réponses à vos questions en début d'après-midi sur l'audit interne et son positionnement dans l'organisation.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Parfait.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Donc, maintenant... puis peut-être juste pour insister, là, sur un élément, je pense que vous avez dit qui était important, monsieur Henri, parce qu'on a entendu beaucoup dans la preuve : « Bien, je faisais confiance à mon PDG » ou « je faisais confiance au conseil d'administration », bon, il y a eu... le mot « confiance » a été prononcé à bien des égards, mais si je comprends bien votre réponse, la confiance dont on doit parler, ce n'est pas d'une confiance aveugle, mais d'une confiance... vous avez utilisé le mot « sceptique » ou comme... votre expression?

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Scepticisme raisonnable.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Le scepticisme raisonnable.

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Scepticisme raisonnable, effectivement.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Qui amène à poser des questions.

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Effectivement. Mais de nouveau, on parlait tantôt, là, d'une posture, t'sais... c'est pour ça qu'on l'a mis comme assise de départ, une gouvernance ambidextre, parce qu'on est toujours en train d'équilibrer, justement, des dualités. Donc, oui, on est là pour faire preuve de scepticisme raisonnable, mais en même temps qu'on a une posture aussi de soutien à la direction. T'sais, l'idée, c'est qu'on ne veut pas avoir un... c'est un tribunal, là. On veut justement qu'on trouve cette zone-là de saine tension où, finalement, on va dire... ce n'est pas une zone de complaisance, ce n'est pas une partie de plaisir, entre guillemets, venir aux réunions du conseil d'administration, on n'est pas là pour faire passer nos points, mais on va être... ça, on va dire... la direction va être sur la pointe des pieds, les moites un peu, là, ça va être challengeant. C'est ça l'objectif. Et là, on va être dans une logique de confiance. Parce que « confiance » n'exclut pas, je l'ai dit tantôt, la vigilance, mais ce n'est pas non plus le synonyme de pensée groupale, là, ce n'est pas parce qu'on fait confiance qu'on... qu'à

l'aveuglette, on va tous aller dans la même direction, tout le monde. Puis ce n'est surtout pas un synonyme d'insouciance, ni même de laisser-aller. C'est vraiment qu'on a cette confiance que... on travaille dans nos territoires respectifs, qu'on va se dire les éléments, puis que justement le conseil, lui, aussi par ailleurs est engagé, puis il est tout là dans le travail qui est fait. Puis là, on va travailler dans une logique de confiance, puis là, on va être dans une logique... dans une culture, on va dire, de collégialité, où justement, on va pouvoir travailler avec l'ouverture, en mode de collaboration, parce que si on est en confrontation, c'est sûr que c'est un ingrédient de départ qui part croche, parce que vient avec la confrontation, la fermeture, puis vient avec la fermeture, la méfiance, puis là, on vient de partir sur une mauvaise spirale. Et de nouveau, ça ramène donc à l'importance des nominations, au point de départ, que c'est des gens qui puissent bien travailler ensemble puis qui vont avoir... vous avez parlé tantôt de mayonnaise, que la mayonnaise va prendre, le Jello va prendre.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

C'est ça.

Mme CHANTALE COULOMBE :

Puis si je peux me permettre... un des outils clé pour ça, c'est l'évaluation, t'sais, d'une gouvernance, encore une fois, qui fonctionne. Donc, annuellement, il faut des processus d'évaluation où on s'assure justement qu'on n'est pas dans une posture de pensée groupale ou avec, parfois, une direction générale trop forte qui fait en sorte qu'on dit « oui » puis on ne questionne pas. Donc, annuellement, quand on est capable d'avoir l'indépendance d'esprit au bon endroit pour pouvoir faire les évaluations, on est capable d'ajuster les choses.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Oui. Très bien. Donc, si je comprends bien, là, votre mémoire, il y a eu deux jalons, hein, dans l'encadrement, le cadre normatif de la gouvernance des sociétés d'État. Il y a eu celle de 2006 avec l'adoption de la loi sur... la LGSE. En 2022, on a apporté des modifications pour renforcer, si on veut, la saine gouvernance des sociétés d'État. Je comprends que votre mémoire appelle à un troisième jalon, donc quel serait ce troisième japon qu'on devrait voir franchir dans l'encadrement de la gouvernance de nos sociétés d'État?

Mme CHANTALE COULOMBE :

Oui, comme vous venez de le dire, dans le fond, le gouvernement du Québec a pris la décision de se doter de structures de gouvernance pour toutes sortes de raisons qu'on connaît. Puis en 2022, quand il a décidé de l'inclure à l'ensemble des sociétés d'État, c'était déjà un pas vers la bonne direction important. La gouvernance, ça s'est professionnalisé, les gens qui font ce travail-là maintenant le font bien. C'est essentiel... cette situation-là qu'on vit là, pour nous, est une occasion de faire un autre tour de roue, notamment pour les nominations. C'est sûr que le gouvernement lui-même se met à risque quand il prend un des petits trous de fromage dont on a parlé tantôt. Alors, prenons cette opportunité-là pour serrer un peu le cadre pour que l'objectif de départ, d'avoir une structure de gouvernance qui fait son travail puis qui est un mur entre la direction et le gouvernement, soit au maximum de sa force. Je pense que c'est important. Puis le travail d'administrateur sur une société d'État, là, il est fondamental. Puis les gens qui le font viennent le faire avec beaucoup d'engagement, puis il faut qu'on puisse encore avoir des gens qui souhaitent le faire pour le bénéfice de notre... de nos organisations.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Parfait. Je ne sais pas si vous avez d'autres questions, Monsieur le commissaire, sinon moi, ça mettrait à fin à... aux miennes.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Moi, j'aurais des questions. Moi, j'aurais des questions... j'en ai parlé tantôt, j'en ai parlé tantôt, au niveau des... des termes des administrateurs. On a parlé tantôt, là, j'ai un peu sursauté sur ma chaise, on a parlé même des 12 ans, là. Je peux comprendre la continuité, là, mais trouver un juste équilibre... un juste équilibre, est-ce qu'il n'y aurait pas lieu de limiter plus les mandats, notamment du PCA, des membres, également s'assurer qu'il n'y ait pas tous des postes vacants tout en même temps, assurer une alternance également? Là-dessus... puis je vais vous laisser ad libre, là, je... mes questions sont beaucoup en vrac, comme ça. Et également, toute la question de la formation des administrateurs, oui, il peut y avoir une formation de base, formation également de comprendre dans quelle... notre boîte, là, où est-ce qu'on s'en va, en tant que tel, puis qui devrait jouer ce rôle-là? Est-ce que c'est le Collège? Est-ce que c'est... c'est une autre instance? Alors, c'est... moi, c'est

surtout sur ces aspects-là, là, parce que je vous l'ai dit, j'en ai entendu beaucoup d'administrateurs. Quand tu apprends qu'un administrateur te dit : « Bien, moi, j'ai découvert pas mal de choses quand la vérificatrice générale a sorti son rapport », mais en même temps, quand je regarde tous les PV, la personne était présente à chaque fois.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

C'est questionnant!

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Je vais me garder une gêne là-dessus, mais en tant que tel. Le fait également... le fait qu'on peut... on peut... vous en avez... puis vous l'avez évoqué tantôt, il faut regarder également le besoin. Puis maître Sarrazin vous a emmenés là en tant que tel, c'est beau de connaître la boîte, mais si je sais que je m'en vais sur une transformation organisationnelle, puis c'est dans mon plan stratégique, et cetera, bien, il y aurait peut-être lieu, effectivement, de recruter des gens ayant cette... ces connaissances fines là pour les mettre sur les comités... sur les comités du numérique ou autres, là. Alors, je suis en échange, là, avec vous, puis tout dépendant de vos réponses, j'aurai peut-dire des questions encore plus spécifiques.

Parce que c'est un peu comme un juge, quand je vais tomber en délibéré, je ne vous parlerai plus, là!

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

On va en profiter d'abord! Bien... bon, je vais commencer par la fin, vous avez parlé de formation. [La]Formation, c'est une chose... disons qu'on peut la scinder en deux, hein, il y a la formation au début puis la formation en cours de route. Les sociétés d'État le font très bien, d'ailleurs, et c'est une bonne pratique de gouvernance, c'est les programmes d'accueil des nouveaux administrateurs. Puis un programme d'accueil, ça veut dire que ce n'est pas juste de rencontrer les gens, là, c'est d'être bien exposé à la réalité de la société d'État, et donc, de bien comprendre les différents mécanismes, de bien comprendre justement le terrain de jeu. Donc, cette compréhension-là générale, c'est une première chose. La compréhension, après ça, fine de la société d'État elle-même, à travers sa loi constitutive notamment, et ses pratiques et autres, donc son plan stratégique, ses matrices de risques, ses matrices de performance, bon, et cetera, c'est tous des éléments qu'on... qu'on ne va pas juste communiquer, mais qu'on va aussi, je dirais, encadrer l'arrivée du nouvel administrateur, administratrice,

pour justement qu'il soit non seulement fonctionnel rapidement, mais qu'il soit aussi bien au fait de ce qui se passe. Parce que quand c'est des gens qui arrivent, en fait, du domaine privé, bien, justement, il y a certaines adaptations qui doivent être faites dans la compréhension du terrain de jeu. Et donc, cet accueil-là, au départ, est fondamental.

Formation en cours de route, bien là, ça va être des... c'est le comité de gouvernance, normalement, qui a ce mandat-là d'avoir un espèce de plan de formation, je dirais, une vision de gouvernance pour justement s'assurer... non plus, là, sur la compréhension de la société d'État elle-même, mais plutôt sur les préoccupations de gouverner l'organisation. Donc, finalement, les préoccupations du moment : les nouvelles technologies, l'intelligence artificielle, bon, peu importe quelles seront les thématiques, ou des éléments en lien avec le fonctionnement. Donc, ça, c'est dans des... c'est la juridiction du comité de gouvernance de s'assurer, et dans le plan d'accueil et de formation, bien, justement, de voir aussi individuellement où sont les zones peut-être justement dans lesquelles les gens ont besoin d'aller chercher davantage de compléments de formation. Et s'il y a lieu, ça peut être des

éléments aussi qui sont plus spécifiques à des individus, alors qu'il y en a d'autres que c'est pour l'ensemble du conseil d'administration.
Donc, ça, c'est un élément de formation, puis bien, évidemment... bien, au Collège, on fait ce genre de trucs là, il y a d'autres organisations aussi qui le font. L'idée, c'est vraiment de... puis ça revient avec la matrice de compétence, ça revient avec le plan stratégique, ce n'est pas « former pour former », mais former pour les éléments, justement, qui s'en viennent puis qui vont être fondamentaux, puis pour alimenter les éléments de réflexion du conseil d'administration pour pouvoir poser les bonnes questions, faire preuve de vigilance.

Mme CHANTALE COULOMBE :

Juste ajouter là-dessus, effectivement, c'est... tout ça, c'est vrai. Puis il y a quand même le troisième pan qui est l'administrateur lui-même qui doit travailler sa curiosité, puis ça va vite, hein, les choses vont de plus en plus vite, des projets d'amplitude, donc comme celui dont on parle, mais... on parle d'intelligence artificielle, on parle... l'administrateur, lui-même, il a comme obligation aussi de continuer à s'informer en continu, pas juste deux heures avant les réunions de conseil. Ça fait

que ça, c'est quand même le nerf de la guerre, là, l'administrateur de demain, là, il va devoir être visionnaire, être capable de rester à l'affût des tendances lui-même. Puis par le biais de l'évaluation — tantôt vous parliez de l'évaluation du conseil — quand on fait l'évaluation puis on voit qu'on a des zones grises sur certains sujets, bien là, c'est là où le comité de gouvernance fait un processus puis on s'assure de former nos... nos administrateurs ensemble. Mais ça... puis effectivement, ça se fait bien, là, dans les sociétés d'État, probablement plus activement que dans d'autres types d'organisations, parce que tout le monde est très conscient que ça va plus vite puis que c'est plus complexe puis que ça va prendre pas mal plus de compétences.

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Vous aviez également la question des mandats, au début, sur les durées. Donc, comme on disait tantôt, ce que les recherches vont montrer, c'est : neuf, douze ans, une espèce de période, là, de... parce que... la première année, hein, première année ou deux, il y a toute cette exposition-là à l'ensemble de la réalité de la société d'État. Puis c'est vrai pour n'importe quel type d'organisation. On est efficace, là, mais je dirais qu'on a notre pleine...

notre pleine contribution l'année 2, 3, 4, 5, 6. Justement les... disons jusqu'à 9, 10. Parce que... une compréhension, ça se construit dans le temps, mais ça se construit aussi avec les événements puis ça se construit ainsi avec les apprentissages qu'on fait d'action-réaction. On a pris ces décisions-là, ça a donné ça, « oups! » on aurait peut-être pu faire ça comme ça, et donc, il y a ces apprentissages-là qui se font à l'intérieur du conseil, puis il y a une continuité quand même, là. De changer tous les administrateurs aux trois, quatre ans, là, ça ne serait probablement pas une bonne idée. Bon, en même temps, là... tantôt, on faisait référence à une période qui peut aller jusqu'à 15 ans, pour une présidence de conseil. Ça peut, dans certains cas, s'avérer long. Ce n'est pas... ce n'est pas une réalité absolue, mais c'est sûr qu'après une période de... après une dizaine d'années, potentiellement, il y a un risque d'être — comment dirais-je? — d'être plus... d'autre moins critique ou... ce qu'on va revoir passer, c'est des dossiers sur lesquels on a nous-mêmes pris une décision, et donc on revoit... donc on n'a plus nécessairement la même lecture, pas parce qu'on... on le fait de mauvaise foi, mais on croyait que c'était une bonne chose, probablement

qu'on le voit encore d'une certaine façon, donc on a été partie prenante de ces décisions-là. On a une... on peut avoir justement... il y a un effritement aussi de... un peu de motivation, dans le temps, il y a toutes sortes de choses qui peuvent arriver. C'est pour ça qu'à un certain moment, ce renouvellement-là, il est important. Puis vous l'avez dit, il ne faut pas que tout le monde parte en même temps. Donc, il y a une question de mémoire, une question de continuité. Et donc, ça, c'est le travail du comité de gouvernance, de s'assurer de venir positionner les... les mandats, les fins de mandat en conséquence.

Donc, présentement, on parlait des mandats de quatre ans ou cinq ans pour le PCA, c'est quand même assez long, d'où l'idée peut-être de plutôt travailler sur des mandats plus courts avec des possibilités de renouvellement, en nombre X, pour faire en sorte de... justement, de donner cette plus grande souplesse-là au conseil d'administration pour pouvoir réagir aux changements qu'on fait soit dans notre plan stratégique ou dans les besoins ponctuels, de toute façon, qui arrivent, pour être capable de dire : « Bien, justement, il faut qu'on soit continuellement bien alignés à ce qui se passe. »

Donc, ça, c'est... c'est cette souplesse-là qui est probablement la plus importante, donc à travers possiblement des modalités de mandat différentes.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Puis peut-être juste, Monsieur le commissaire, là, je comprends votre ligne de pensée, je voudrais juste ajouter une question en lien avec ça, mais vous placez la responsabilité de voir au... à l'alternance, au comité de gouvernance, là, en fonction des années, mais quel est le pouvoir du comité de gouvernance et du conseil d'administration sur, dans les faits, la durée du mandat qui sera attribué à un administrateur? Le gouvernement garde une latitude. La loi ne prévoit qu'une durée de mandat maximum et ne prévoit pas non plus les périodes dans lesquelles... comment... c'est quoi la capacité du comité de gouvernance de préserver cette alternance-là? Est-ce que ce n'est pas une autre zone de gris dans la LGSE qui mériterait d'être... d'être précisée?

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Bien... oui, bien, la loi va dire « jusqu'à quatre ans ».

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

C'est ça.

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Ça fait que d'une certaine façon, on a déjà cette possibilité-là de pouvoir peut-être, là...

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Le gouvernement a cette possibilité-là?

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Bien, le gouvernement, oui, oui, évidemment, sur recommandation, encore une fois, si... évidemment, s'il y a eu cet arrimage-là avec le comité de gouvernance et le conseil d'administration, qui va dire : « Écoutez, là... là, on aurait besoin peut-être de renouveler pour une plus courte période pour être capable, après ça, de bouger nos... nos dés. » Ce qui revient de nouveau à cette importance-là que... on a décentralisé, donc on a l'entité qui est proche de l'action, proche de ses besoins, qui voit arriver les choses, qui a une idée de relève, qui a une idée de succession, qui a une idée continuité. Il faut qu'on puisse lui permettre, là, de le faire. Mais la loi va le permettre.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Je comprends. Oui.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Vous avez parlé tantôt effectivement que les... le mode de nomination du PCA ou du... ou de la PDG, bon,

devrait être à l'interne et tout devrait se faire, et recommandation au gouvernement; est-ce qu'il n'y aurait peut-être pas lieu de s'inspirer d'autres modèles qui existent? C'est-à-dire que le... l'entité en tant que telle soumet... puis c'est dans les lois, là, O.K., je pense au DPCP, par exemple, ou je pense maintenant à la Sûreté du Québec ou à... ou... même au PDG de l'AMP, c'est-à-dire qu'on doit soumettre X nombre de noms; le gouvernement choisit... il n'y a pas un quatrième joueur qui va arriver du champ gauche, là, O.K. C'est soit un des trois où soit on recommence le processus, là. Est-ce que ça serait... par exemple, pour la Société d'assurance automobile du Québec, ce serait peut-être une avenue, effectivement, ce qui ferait en sorte que le... par exemple, le PDG, bien, serait vraiment le choix du CA, là, et non du gouvernement?

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Bien, ça faisait partie des mesures, dans le fond, qu'on proposait pour justement le processus de recommandation. Il y a plusieurs... t'sais, il y a plusieurs intensités avec lesquelles on peut le faire, mais de travailler à l'intérieur d'une liste, c'est clairement une solution qui nous apparaît gagnante. Même de prioriser puis amener même une

touche additionnelle de dire : « Ça, c'est vraiment mon numéro 1 », bon, le 2, le 3... C'est sûr parce que c'est des gens qui vont être passés par le processus, qui vont avoir été rencontrés, qui vont avoir été... tout ce qu'on a dit précédemment. C'est une formule qui nous apparaît... oui, tout à fait.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Et également peut-être prévoir une destitution pour cause et non une destitution... parce que ça fait notre affaire. Commentaire éditorial! []Est-ce que les participants ont des questions? Oui.

Me AUDREY GAGNON :

Oui, j'aurais deux questions, Monsieur le commissaire.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Parfait. Vous pouvez les poser de votre place ou si vous préférez...

Me AUDREY GAGNON :

Bien, c'est... je pense que je vais... je vais les poser d'ici, ça va être plus simple pour maître Sarrazin, là. Donc, la première...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Sauf que, pour les témoins, il faut qu'ils m'en regardent!

Me AUDREY GAGNON :

Oui, c'est contre-intuitif. Alors, la voix est derrière, mais l'intérêt est devant!

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Si les témoins sont à l'aise, je vis bien avec ça.

CONTRE-INTERROGÉS PAR Me AUDREY GAGNON :

Alors, deux questions. Je veux rebondir sur la notion de vacances au sein des conseils d'administration. Il est ressorti de la preuve lors du témoignage de madame Nathalie Tremblay, la PDG, que pour des raisons hors du contrôle de la société, il y avait eu des vacances, en fait, cinq administrateurs avaient été nommés d'un seul coup, là, et dans une période assez charnière en regard du projet... du programme CASA. Donc, est-ce qu'il y aurait lieu, selon vous, d'encadrer davantage le délai maximum pour une nomination gouvernementale au sein des sociétés d'État?

Mme CHANTALE COULOMBE :

Bien oui, sans aucun doute. En fait, il faut toujours faire attention pour ne pas tomber dans... si c'est encadré par un règlement ou s'assurer que... parce que c'est ça le défi, hein, c'est quand... parce que tant que la personne n'est pas remplacée, elle reste là. Ça fait que présentement, c'est ce que prévoit la

loi. Donc, si la personne démissionne, bien, il faut que la personne soit renommée, ça fait qu'il faut trouver de manière que ce soit le plus court possible. Puis pour revenir à la question que vous avez posée tantôt, cinq en même temps, ça m'apparaît consistant sur 10, 12. Donc, dans cette modulation-là, d'avoir une obligation spécifique... puis quand le conseil a fait son travail, en amont, donc ce qui est déjà prévu au niveau des membres du conseil, donc de faire le travail d'identifier puis de recommander des joueurs, ça devrait se faire quand même assez rapidement d'être capable de nommer. Ça fait que ça ne devrait pas prendre une éternité. Maintenant, comment on l'encadre, là? Probablement pas dans la loi, mais probablement plus dans une procédure ou dans un règlement qui appuie la loi là, effectivement.

Me AUDREY GAGNON :

Merci. Et ma dernière question concerne les procès-verbaux. Il a été question de rendre publics les procès-verbaux des sociétés d'État. Qu'en pensez-vous?

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Bien, ça peut être quand même délicat selon la nature des informations qui vont se retrouver à l'intérieur

du procès-verbal, mais d'avoir trace de l'orientation globale de discussion peut s'inscrire très bien dans une logique de transparence qu'on souhaite avec une logique de société d'État. Mais il faut faire attention quand même du niveau d'agrégation d'informations qui seraient dans ce genre de documents là. Mais un certain... une certaine ouvert... visibilité sur ce qui a pu... ce qui a pu être discuté peut avoir certains mérites. Ça mérite réflexion loin.

Mme CHANTALE COULOMBE :

Puis il faut quand même considérer le risque que ça pourrait avoir sur les discussions mêmes et la nature des discussions puis le courage qu'il doit y avoir dans le cadre des discussions qui sont au conseil d'administration, ça fait qu'il y a quand même matière à réflexion, c'est une question intéressante, mais il ne faudrait surtout pas que ça, ça ait un effet négatif ultimement sur le type des échanges, le niveau des échanges.

Me AUDREY GAGNON :

Merci.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

[Inaudible] Alors... bien, je vous remercie, effectivement, très enrichissant, vos témoignages

d'aujourd'hui. Le travail du Collège est important puis on va sérieusement en tenir compte. Alors, merci beaucoup. Merci d'avoir produit un mémoire également.

M. JEAN-FRANÇOIS HENRI :

Merci à vous.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Merci. Maître Sarrazin, peut-être un 10 minutes, parce que là, je pense qu'on a pris un petit peu de retard, là. 10 minutes, est-ce que ça va?

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Parfait. Merci.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Veuillez vous lever, 10 minutes de pause.

(11 h 38 - SUSPENSION DE L'AUDIENCE)

(11 h 51 - REPRISE DE L'AUDIENCE)

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Veuillez vous lever, reprise de l'audience.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bonjour.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Vous pouvez vous asseoir.

- - - - -

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

mois d'octobre, a comparu :

GABRIEL JOBIDON, professeur adjoint au département de génie de la construction de l'École de technologie supérieure;

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

INTERROGÉ PAR Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Q. Bonjour, monsieur Jobidon. Donc, on va parler de dialogue compétitif et de contrat collaboratif, mais avant toute chose, est-ce que... peut-être juste faire état au commissaire, là, de votre parcours académique et professionnel.

R. Oui, parfait. Donc, comme je le mentionnais, Gabriel Jobidon, j'ai... j'ai tout le temps travaillé dans le domaine des infrastructures, j'ai fait ma thèse sur les contrats collaboratifs qui impliquent un partage de risques, également sur les stratégies d'approvisionnement innovantes. Il y a plusieurs parallèles à tracer entre le domaine des infrastructures publiques puis les contrats de technologie de l'information. Donc, suivant ma thèse, j'ai travaillé à la Société québécoise des infrastructures, plusieurs projets majeurs en mode

alternatif ou en mode collaboratif. Puis par la suite, j'ai été engagé à l'École de technologie supérieure. J'enseigne le droit de la construction, donc principalement ces sujets-là, les modèles de contrats qui existent, les obligations en général. Donc, je travaille avec beaucoup d'organismes publics présentement, des partenaires de recherche comme la Société québécoise des infrastructures, le ministère des Transports et de la mobilité durable, plusieurs autres aussi, au déploiement de ces contrats de partenariat là ou contrats collaboratifs. Donc, je pense qu'il y a certains enseignements peut-être du domaine de la construction qui seraient intéressants à considérer pour des contrats de TI qui ont des approches qui sont relativement similaires.

Q. Très bien. Donc, vous avez fait parvenir un mémoire à la Commission. On vous en remercie. On va le produire en preuve, s'il vous plaît, madame la greffière, sous quelle cote?

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Sous 15_X-2114.

(PIÈCE 15_X-2114)

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Parfait, merci.

Q. Vous avez aussi préparé une présentation PowerPoint en soutien aux propos que vous allez tenir aujourd'hui, qu'on va aussi produire sous la cote...

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

15_X-2115.

(PIÈCE 15_X-2115)

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Très bien.

Q. Donc... bien, je vous céderais, d'abord, dans un premier temps, la parole, monsieur Jobidon, pour aller de l'avant avec votre présentation, puis on aura certainement des questions pour vous par la suite.

R. N'hésitez pas à m'interrompre en cours de route, là, ça n'a pas besoin d'être un laïus continu. Donc, comme je le mentionnais, il y a peut-être quelques éléments à apporter de l'industrie de la construction pour... pour le contrat CASA, principalement le recours au dialogue compétitif, une procédure d'approvisionnement qui est assez innovante au Québec, du moins, mais qui est utilisée en Europe

tant dans les TI que de la construction. Ensuite, j'aimerais aborder quelques caractéristiques distinctives ou principales, si on veut, là, les fondements même des contrats collaboratifs de construction et qu'est-ce qui fait en sorte qu'ils sont collaboratifs et qu'en général ils fonctionnent. Puis finalement, peut-être faire quelques points sur les mécanismes du contrat CASA. Ça fait que si vous voulez avancer à la prochaine diapositive, merci. Et la suivante. Donc, en matière de dialogue compétitif, peut-être que le premier commentaire... Puis là, j'ai eu accès à certaines pièces, là, j'ai essayé de faire mon possible, là, dans le temps qui m'était imparti!

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Elles sont publiques, on l'a vu, hein!

R. Oui, absolument. Donc, c'est certain que dans une des présentations, on voyait, là, au bas de la diapositive, qu'il y avait un mode d'acquisition particulier, un CT, là. Un CT qui, du moins, dans la construction, qui est une référence à un processus de dérogation, soit à la loi, soit au règlement sur les TI ou au règlement sur les contrats de construction, qui est prévu à l'article 25, ce processus de dérogation là. En fonction de si on veut déroger au règlement, on passe par une autorisation du Conseil

du trésor, puis si on veut déroger à la loi en tant que telle, c'est une autorisation du Conseil des ministres. Comme je vous ai dit, c'est un mécanisme qui a été utilisé aussi dans des projets d'infrastructure, dans des projets qui sont majeurs, qui peut être intéressant pour permettre de décloisonner les approches, mais qui est en quelque sorte aussi un peu paradoxal, parce que ça fonctionne... c'est vraiment une autorisation qui est donnée. On monte un dossier, comme organisme public, on le soumet soit au Conseil du trésor, soit au Conseil des ministres, puis on se fait dire « O.K. » Parfois, c'est assorti de certaines conditions, mais je dirais qu'en général, c'est somme toute assez léger. Donc, ça permet d'essayer d'autres approches, mais l'encadrement de ces nouvelles approches-là peut parfois être flou. À l'époque, le règlement sur les TI ne permettait pas d'utiliser le dialogue compétitif, puis par la suite, ça a été intégré en tant que tel, là, dans le cadre normatif. Donc, ça crée vraiment un flou tant pour le marché que pour l'organisme public, parce que quand on... t'sais, vous avez déjà vu des manuels, des guides, des directives, un paquet de règles infraréglementaires qui viennent appuyer les organismes publics dans le

déroulement de certains processus de sélection, des guides pour aller avec les critères d'adjudication sur les différents modes de sollicitation, ça fait que quand on a un nouveau processus comme celui-là, il n'y a pas de soutien ou peu de soutien qui est offert aux différents organismes publics. Donc, mécanisme intéressant, mais qui n'est peut-être pas le plus approprié tout le temps pour essayer d'innover. C'est certain qu'il y a des stratégies à prendre en compte aussi dans le type de projet, l'envergure des projets qui vont procéder de cette façon-là. Peut-être une suggestion, une réflexion, ça serait de procéder par des projets pilotes... des projets pilotes souvent qui sont annoncés comme tels, qui sont suivis avec des indicateurs, il y a beaucoup de transparence, il y a beaucoup de reddition de comptes. On sait qu'on essaie quelque chose de nouveau, c'est bien d'essayer quelque chose de nouveau, mais il faut être lucide puis être prêt à faire l'état des lieux puis à tirer des leçons apprises de ces projets-là. Je pense au... au projet pilote sur les paiements rapides, mettons, dans l'industrie de la construction. Donc, il y a eu un groupe de test, on a tiré des leçons apprises, puis finalement, on a transformé ça dans un règlement

pour... qui s'applique à l'ensemble des contrats de construction. Mais c'est peut-être une meilleure manière de procéder pour vraiment tester les eaux, à ce moment-là.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Q. Oui, parce qu'en écoutant vos propos, la question qui me venait en tête, c'est : si on ne déroge pas au cadre choisi, comment fait-on, comme État, comme société d'État, pour innover? Je comprends que c'est par des projets pilotes encadrés?

R. Ce serait une manière de procéder. Puis bon, je mentionne dans le dernier *bullet*, qu'à l'époque, non plus, il n'y avait pas l'espace d'innovation des marchés publics qui a été créé par le projet de loi 12. Là, est-ce que ça fait deux ans ou trois ans? Je ne m'en souviens plus trop, là. Mais t'sais, peut-être que d'impliquer l'espace d'innovation des marchés publics, c'est son rôle, c'est sa mission d'essayer ces nouvelles approches-là. Puis d'ailleurs, dans la Loi sur les contrats des organismes publics, l'espace d'innovation, puis avec la présidente du Conseil du trésor peuvent autoriser des organismes à utiliser des modes de sollicitation qui sont différents que ceux qui sont prévus dans le type de travaux qu'ils font normalement. Donc, ce

serait possible pour un organisme public qui veut faire des travaux de construction d'utiliser un dialogue compétitif parce que c'est prévu dans un autre règlement. Donc, peut-être que ça serait un rôle intéressant à développer. Je ne connais pas l'entièreté du fonctionnement de l'espace d'innovation, mais en matière d'encadrement de ces pratiques-là, de suivi, de documentation, puis comme je mentionnais, là, de... de reddition de comptes, ça pourrait être une option intéressante à explorer.

Q. Parfait.

R. La prochaine diapositive, s'il vous plaît. Merci. C'est certain que la question... « pourquoi est-ce qu'on utilise un dialogue compétitif? », là, je pense que c'est la question principale. Très peu utilisé au Québec, très peu connu, tout simplement, mais assez répandu en Europe. Il y en avait, au moins, là, depuis 2006, puis ça a été recristallisé, si on veut, là, je pense en 2014. Donc, on utilise ces processus-là, bon, oui, quand on a besoin d'innovation en tant que tel, mais quand on a des solutions qui ne sont peut-être pas parfaitement adaptées à nos besoins puis qu'on a besoin de les ajuster. Là, sur la diapositive, j'ai mis un extrait d'une diapositive qu'il y avait dans la stratégie

contractuelle et d'approvisionnement, là, qui disait que la stratégie initiale, c'était de faire du sur mesure par l'artisan, puis que la stratégie PGI, bien, c'était de prendre du prêt-à-porter de qualité avec retouches, si nécessaire. Ça fait que le recours, dans ce cas-ci, au dialogue compétitif, je considère qu'il était approprié en tant que tel. Par contre, il y a eu des écueils avec l'utilisation du dialogue compétitif, puis je vais y revenir, mais ça revient souvent à la question de la... de la mauvaise détermination des besoins par l'organisme public. Je reprends l'image, là, de la stratégie PGI puis de la stratégie initiale; stratégie... si je fais une métaphore avec l'industrie de la construction, le prêt à porter, c'est une... c'est une maison préfabriquée, là, que vous achetez, un... une Bonneville ou une Laprise, puis vous apportez certains ajustements à vos fenêtres, au cloisonnement intérieur, à la porte d'entrée. Ensuite, il y a peut-être une limite, à un certain point, où la...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. [Inaudible] pas la maison!

R. Si vous êtes en train d'excaver un sous-sol, de rajouter un deuxième étage, de mettre un garage attaché, bien, peut-être qu'à un certain point, la

première stratégie du sur mesure était plus appropriée. Je ne suis pas un expert de TI, ça fait que je ne vais pas... je ne vais pas m'avancer dans cette direction-là, mais il faut faire bien attention avec cette stratégie-là de détermination du besoin puis comment est-ce qu'on va l'aborder dans le processus de sélection. Puis on voit que c'est quelque chose qui a été pris en compte, là, par la SAAQ dans leurs évaluations des risques. J'ai mis un extrait, là, sur le... sur cette évaluation-là d'une mauvaise compréhension, du moins, des besoins, là, par l'Alliance dans le cadre du processus de sélection. Vraiment au... la première fois qu'il y a eu une évaluation des risques, ça semblait être un risque qui était fort, puis par la suite, c'est... tous les voyants sont au vert. Puis je dirais, de façon générale, dans l'analyse des risques du processus de sélection, tous les voyants étaient au vert en général, ce qui est... ce qui est dur à... ce qui est dur à croire, parce que justement, on utilise cette stratégie-là parce qu'on sait qu'il y a un risque de mauvaise détermination ou de mauvaise compréhension, puis on utilise ce processus-là pour raffiner ces éléments-là. Donc, que le risque ait été au vert tout le long, c'est ça, je trouve que c'est

peu plausible, surtout compte tenu de l'ampleur des besoins, là, les fameux 50 processus, ça fait du travail beaucoup à faire... à déployer dans un dialogue compétitif.

Peut-être aussi, dans les éléments qui étaient intéressants dans cette analyse de risques là du processus de sélection et dans les mesures de contrôle de la mauvaise compréhension des besoins par l'Alliance, c'est qu'on mentionnait — puis là, je vous ai mis la pièce, là, puis la page — mais que c'est... le fait que les alliances fixent les montants des contingences, c'était un élément qui était rassurant. Ça, je le comprendrais dans un contrat à prix forfaitaire, c'est ce qu'on fait normalement, c'est... les contingences sont déterminées unilatéralement par les soumissionnaires. Dans ce cas-ci, ce n'est pas censé servir à ça un dialogue compétitif; c'est censé créer un espace de discussion transparent, notamment sur les risques. Puis moi, je n'aurais pas vu ça comme une mesure de contrôle du risque de mauvaise compréhension.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Q. C'est ça, parce qu'il faut bien comprendre, parce que je pense que c'est un élément, là — en tout cas, pour ma part — que j'entends pour la première fois devant

la Commission, c'est que dans l'esprit de la Société, ce que vous avez retrouvé dans les documents, c'est qu'on considérait le niveau de contingence attribué par une alliance comme étant le reflet de sa bonne compréhension des besoins?

R. Exactement, mais ce qui peut illustrer le contraire exactement aussi. Puis ce qu'on pourrait savoir en ayant des discussions ouvertes, transparentes, puis on arrivera sur la transparence puis l'implication de tierces parties dans ces processus-là, mais ça peut vraiment être un ou l'autre puis...

Q. D'autant que, dans les faits, puis juste parce que vous avez... on ne s'attend pas nécessairement... vous avez suivi tous les travaux de la Commission, mais l'alliance qui a gagné a précisé en preuve qu'elle avait une autre contingence d'incluse ailleurs dans son... dans sa soumission...

R. Dans sa soumission, effectivement.

Q. ... sans que ça soit indiqué la contingence contractuelle.

R. Bien, ça, on fera le pont quand on arrivera à ma dernière diapositive...

Q. C'est ça.

R. ... dans les multiples couches de contingence, mais essentiellement, le propos, c'est qu'il y en avait

beaucoup des couches. Puis bon, aussi que... le fait que 10 % ait été appliqué aux cinq lots alors que les lots comprenaient des services différents, c'est un peu étrange. Parce que c'est... mais en tout cas...

Q. Mais ça, vous allez y revenir, parce que vous considérez...

R. On va y revenir dans le partage de risques.

Q. ... que le pourcentage du partage de risques est la contingence qu'on avait attribuée, mais je vous laisserai élaborer plus tard.

R. Oui, c'est ça, on pourrait en parler un peu plus loin, effectivement. Donc, prochaine diapositive. Merci. Le dialogue compétitif, je vous mentionnais, là, au moins à partir de 2006, là, ça a été utilisé en Europe, principalement au Royaume-Uni... il y a très peu de données, là — je vous ai mis des références dans le mémoire — très peu de données sur l'utilisation du dialogue compétitif, très peu de littérature aussi sur la question. En 2009, la dernière fois qu'on avait un topo relativement clair, il y avait 3 000 projets en Europe qui l'avaient utilisé, dont 40 % au Royaume-Uni. Ça fait qu'il y avait une prépondérance forte au Royaume-Uni d'utilisation de ce processus de sollicitation là. Puis cette forte utilisation-là a mené le

gouvernement à émettre une présomption contre l'usage du dialogue compétitif à un certain point. La raison, bien, c'est qu'on n'utilisait pas suffisamment les mécanismes de consultation préalables du marché, on ne planifiait pas suffisamment, on n'évaluait pas suffisamment bien nos besoins en amont, et on utilisait le processus de dialogue compétitif pour préciser, voire définir même les besoins en cours de route. Puis je veux nuancer la chose : c'est normal, ça sert à ça en certaines parties. Des fois, on ne sait pas exactement ce qu'on veut, mais il y a un risque qui s'instaure qu'on se retrouve dans une situation comme ça. On est dans des marchés, comme le marché de la construction, qui sont oligopolistiques; ce n'est pas une belle situation dans laquelle être, quand on est un organisme public, d'être face à des immenses joueurs comme ça dans des processus de sélection ou des discussions qui sont cloisonnées, d'un côté comme de l'autre, avec soumissionnaire A, soumissionnaire B. Pas beaucoup de possibilités de faire interagir ces soumissions-là non plus, là. Donc, il y a vraiment eu cette présomption-là qui prenait plutôt la forme d'une démonstration que les organismes publics devaient faire, du fait qu'il n'y avait vraiment aucun... aucune autre procédure qui

permettait d'atteindre leurs objectifs puis que le dernier recours, c'était l'utilisation du dialogue compétitif. Et ça a continué d'être... d'être utilisé, vraiment pour des projets qui sont complexes, des projets qui sont innovants, c'est quelque chose qui est approprié, mais ça vient avec certaines... donc, certaines préoccupations. Là, je vous ai mis un... on ne voit pas la référence apparaître, là, mais c'est un centre d'expertise en Europe sur l'utilisation des PPP, il y a beaucoup de PPP qui passent par la procédure de dialogue compétitif. Vous voyez que c'est plaisant parce que c'est flexible puis ça permet d'adapter, ça permet de raffiner, mais il y a un risque en matière de perte de transparence justement puis de — on pourrait dire — de distorsion des besoins en cours de processus de sélection. Ça fait que c'est d'en être conscient, essentiellement, de ces risques-là, puis idéalement de mitiger les risques, atténuer les risques, principalement par des règles infraréglementaires, de la formation, de l'expertise à l'interne. C'est vraiment ça qui peut permettre de bien déployer ce genre de processus là.

Q. Parfait.

R. La prochaine diapositive, s'il vous plaît. Merci. Les

contrats collaboratifs de construction vous pouvez avancer à la suivante aussi, merci est quelque chose d'assez nouveau, là. On les appelle les « contrats de partenariat » dorénavant dans la Loi sur les contrat des organismes publics. Ça découle du projet de loi 62; projet de loi 79 pour la Loi des contrats des organismes municipaux, c'est repris essentiellement, là, la même structure. C'est vraiment le... peut-être le type de contrat qui va donner le plus d'autonomie puis de liberté contractuelle au donneur d'ouvrage dans la façon de procéder à leur processus de sélection puis dans le contenu contractuel aussi. C'est vraiment... dans la loi, ça touche les projets d'infrastructure au sens strict, vraiment, des projets de construction en tant que tels et non des contrats de technologie de l'information. Essentiellement, on dit que dans un contrat de partenariat, il doit y avoir une approche collaborative, puis on définit quelques-unes des approches collaboratives qu'on peut mettre de l'avant. Ça fait que ça nous donne un spectre très très large, là, de types de contrats qui sont inclus dans la grande famille des contrats de partenariat. Je vous épargne le détail de la chose, là, mais je dirais que le contrat CASA, puis avec son processus

d'approvisionnement en dialogue compétitif, ça ressemble à un contrat de conception-construction ou conception-conception-financement qu'on ferait via un processus de sélection qui implique des ateliers bilatéraux puis la présence d'un vérificateur de processus, ça fait qu'un contrat collaboratif, mais pas complètement collaboratif, disons, du côté gauche du spectre. Alors que, de l'autre côté complètement, on retrouve les contrats vraiment à prix cible, comme la conception-construction progressive et la réalisation de projet intégrée. Donc, la plupart de mes propos vont porter sur ces modes-là qui sont les plus collaboratifs sur le spectre puis qu'il y a peut-être certains enseignements justement qui pourraient être transférés au contrat de TI.

La prochaine diapositive. Merci. Un processus de sélection standard pour des contrats collaboratifs, c'est vraiment... c'est des processus qui sont purement qualitatifs. Donc, on regarde vraiment la compréhension du mandat, l'expertise, les compétences, le personnel clé, mais on va ajouter à ça des scénarios d'évaluation de la collaboration, des entrevues avec des hauts dirigeants. Puis il y a tout le temps un aspect financier, mais qu'on n'évalue pas comme étant... comme le critère du plus

bas soumissionnaire conforme, ça fait qu'on va s'engager de façon ferme sur notre pourcentage de frais généraux et administratifs, sur notre pourcentage de profit également, qui va être à risque, puis sur des taux horaires, justement. Ça fait que je pense que la question des taux horaires, bien entendu, et des frais de gestion, d'administration, des profits, sont des points qui sont assez importants dans le cadre du contrat CASA. Ça fait que ça ressemble à ça, je vous ai mis deux exemples. Je vous dirais que l'exemple du bas, là, le « multiple talk approach », c'est un processus qui s'apparente, là, à celui à qui a été déployé par la SAAQ pour le projet CASA. Mais je vous dirais... c'est ça, ça se ressemble, mais ce n'est pas aussi intensif comme processus en matière de décloisonnement des échanges — puis je vais arriver, là, à qu'est-ce qui fait en sorte que les échanges sont décloisonnés — mais c'est pour comprendre que c'est des processus qui sont relativement habituels, du moins dans l'industrie de la construction, puis qu'on voit dans les contrats de TI en Europe. Donc, c'est ça.

Prochaine diapositive. Quand je vous dis que le processus s'apparente, mais pas exactement pareil,

c'est que plutôt que d'avoir des échanges dans une phase de dialogue, les échanges dans un contrat purement collaboratif vont se faire dans une phase de développement ou de validation. Puis c'est là que la différence est assez significative. Je vous mets un exemple de durée, là, dans le monde de la construction, mais le point principal, là, c'est que quand on entre dans cette phase de validation là — ou de développement — il y a une transparence financière complète entre les parties. Puis par transparence financière, là — j'entendais les témoins précédents parler de confiance... confiance aveugle ou avec scepticisme, là — ce n'est pas une confiance aveugle, c'est une transparence financière qui est appuyée par une tierce partie qui est un auditeur externe. Donc, la confiance, ça s'instaure. Puis une manière de l'instaurer, bien, c'est d'avoir accès aux livres comptables, aux précédents contrats, aux précédents taux horaires qui ont été chargés dans des projets qui sont similaires. C'est des audits comme ça qui nous permettent d'établir les paramètres, au moins financiers, du projet. Donc, vraiment, ça, c'est un gros morceau, puis je pense que c'est un des points principaux, là, du témoignage que je fais. Si on s'embarque dans un projet avec un partage de risques,

je n'ai jamais vu un contrat de construction avec partage de risques dans lequel il n'y a pas d'obligation de transparence financière avec un auditeur externe. Alors que là, on a des mécanismes qui s'apparentaient peut-être plus à un contrat forfaitaire, mais modulé, si on veut.

Q. Ce qui aurait...

R. Oui.

Q. Ce qui permettrait d'éviter des contingences ailleurs que dans la contingence contractuelle divulguée?

R. Exactement. Les taux horaires auraient été audités, on saurait exactement comment les consultants ou les employés gagnaient. Puis j'ai prévu quelques petits éléments à la fin sur la façon de déterminer ces taux horaires là, là. Ça peut être assez complexe et c'est plutôt extensif, là, comme encadrement, si on veut, de ce qui est... ce qu'on peut charger ou ce qu'on ne peut pas charger dans ce type de contrat là.

Q. Je vais attendre pour ma prochaine question, alors, que vous ayez expliqué comment les taux horaires...

R. Parfait!

Q. ... se déterminent. Ça fait que, t'sais, tout ça dans le... je vous parlais de la phase de développement, la phase de validation, c'est là aussi qu'on a des discussions ouvertes sur les risques. Ça fait que la

réserve pour risques, c'est quelque chose qu'on établit conjointement à cette étape-là. Je voyais dans les... dans les documents, là, que j'ai lus, les différentes pièces qui ont été produites, il ne semblait pas y avoir de mécanisme de détermination conjointe des risques, voire même qu'il y a des passages dans le contrat — puis là, je sais qu'il faut faire la différence entre le contrat puis la pratique, là — mais même dans le contrat, on parlait d'addition de certaines sommes, des contingences de la SAAQ puis des contingences de l'Alliance, puis ça, ça nous donnait une enveloppe de risques commune. Ce n'est pas comme ça qu'on détermine des risques. On s'installe, on fait un registre de risques, on évalue l'impact, on évalue la probabilité, on met en place des stratégies de mitigation, d'atténuation, puis le résiduel devient une enveloppe de risques commune qui va servir aux deux parties pour l'atteinte des objectifs, là, du contrat. Ça fait que différents autres processus, là, qui sont mis de l'avant, mais peut-être... j'aimerais mettre l'emphase sur le fait que... il y avait quelqu'un, hier, qui mentionnait les méthodes Agiles; t'sais, ça fonctionne beaucoup de cette façon-là. On découpe les projets qui sont des éléphants, là, en plein de petites bouchées, puis

à chaque semaine, on envoie des équipes spécialisées travailler sur ces petites bouchées-là qui viennent rendre des comptes à une équipe qui prend des décisions. Ça fait qu'on a cette même approche-là, je pense que le professeur Flyvbjerg aussi, là, mentionnait ça, hier, de... de découper en plein de petits morceaux. Mais sans le découper, il faut au moins le structurer de cette façon-là. Vous avez une question?

Q. Sauf que, si je comprends bien, dans un contrat collaboratif, on va avoir d'abord, ensemble, déterminé les risques...

R. Oui.

Q. ... puis associé à une contingence, un montant...

R. Absolument.

Q. ... d'argent associé à ça...

R. Oui.

Q. ... avant de partir?

R. Oui, exactement. Il y a un « go/no go », puis le « go/no go » se fait à la fin. Mais il y a une ligne rouge, là, dans la figure, en bas complètement, là, après la validation, où vous voyez « validation concept schématique », il y a une bande rouge « go/no go »; bien, c'est à ce moment-là qu'on s'entend sur le prix du contrat qui comprend la réserve pour

risques qui a été déterminée conjointement, puis après, on part, on exécute et on essaie de battre notre cible. C'est ça, l'objectif.

Q. Puis si on décide de ne pas y aller après le rapport de validation parce que ça coûte trop cher, qu'est-ce qui se passe? À qui appartient le développement? Que peut faire l'organisme public avec ça?

R. En matière de TI, je ne le sais pas.

Q. Non, mais en matière de...

R. Mais en matière de construction, la propriété intellectuelle revient au donneur d'ouvrage. Souvent, on garde des options pour peut-être conserver une partie de l'équipe pour terminer, par exemple, là, des plans et devis. Ça fait que comme ça, après, on se vire de bord puis on part un appel d'offres traditionnel, puis on n'a pas perdu notre temps, on n'a pas perdu notre argent non plus, parce que c'est un processus dans lequel cette phase-là de développement est à risque, si on veut, pour les partenaires. Donc, on paie les coûts directs, exemple, des taux horaires, les services professionnels, on va payer des frais de gestion administratifs, mais on ne va pas payer de profit si jamais on ne s'entend pas à la fin de la phase de développement. Ça fait que c'est l'incitatif pour les

partenaires de trouver une solution qui est acceptable, convenable pour tout le monde. Ça fait qu'ils mettent leurs profits à risque dans cette première phase initiale là, mais si c'est accepté, on libère les profits de cette première étape-là.

Q. Parfait.

R. Prochaine diapositive. Merci. Les autres éléments... un autre élément très important, là, dans les contrats collaboratifs, c'est la structure de gouvernance, là. La prise de décision... bien, chaque partie... finalement, c'est tout le temps des ententes qui sont multipartites, au moins tripartites. Ça fait qu'il va y avoir un concepteur, un entrepreneur puis un donneur d'ouvrage, un client, puis la prise de décision se fait à l'unanimité, ça fait qu'on est obligé de s'entendre, si on veut. Bon, je n'aime pas trop le formuler comme ça non plus, mais ça veut dire que tout le monde a un droit de veto, essentiellement, dans le projet. On fait tout le tant une structure en trois couches, ça fait qu'avec une équipe dirigeante, plus au niveau de la vice-présidence; une équipe de gestion de projet, qui va vraiment faire la majorité des décisions, qui va prendre la majorité des décisions, excusez-moi; puis plusieurs équipes de mise en oeuvre. Là, ça prend

différentes formes, là, il y en a qui donnent des noms à ça, là, « Task Force », « Tiger Team », « équipe de mise en oeuvre », peu importe. C'est des petites équipes interdisciplinaires, justement, qui vont faire des blitz, un peu comme le témoin, hier, mentionnait sur les projets Agiles.

Je vous ai mis deux exemples. En haut, c'est de la réalisation de projet intégrée; en bas, c'est de l'alliance — puis là, je ne veux pas qu'on se mélange avec le terme « alliance » — mais c'est l'alliance, le mode de réalisation. Ça se ressemble beaucoup, mais... il y a des petites nuances, mais je trouvais le schéma en bas intéressant pour le lien avec tout ce qui était reddition de comptes et le lien avec tout ce qui était tierces parties indépendantes, soit d'estimation, soit d'audit financier, ou les deux, en bout de ligne. Prochaine diapositive. Merci. Les derniers morceaux qui font en sorte que ça se tient comme un tout, là, dans un contrat collaboratif, c'est qu'il y a une exonération de responsabilité, qui n'est pas complète, il y a des exceptions à ce principe-là, mais l'exception principale, là, c'est tout ce qui est des fautes délibérées... bien « willful default », en anglais, là, ça fait que des fautes intentionnelles, des fautes lourdes, puis tout

ce qui est d'ordre public, bien entendu, là, en construction. Mais ça ressemble essentiellement à ça. Puis c'est ce qui permet de créer ce climat de confiance là, qui, je le rappelle, est appuyé par les tierces parties qui conseillent et qui orientent notamment le donneur d'ouvrage dans la prise de décision. Finalement, bon, ici, un « prix cible » versus un « prix forfaitaire », ça fait que... on... je pense que la diapositive suivante, là, je vous mets des scénarios de partage des économies. Oui, merci. Vous voyez des... le mécanisme en haut, c'est celui de l'Alliance. Voici ce que les parties mettent à risque dans ces projets-là. Donc, les coûts directs, là, pour les parties, exemple, les taux horaires — puis là, je parle des vrais taux horaires — sont des coûts remboursables tout le temps. Les coûts indirects, comme les frais de gestion puis d'administration, ça dépend des modèles. Mais dans... en alliance, ce qui est peut-être le modèle le plus répandu, en bout de ligne, vous mettez à risque vos profits, puis vous mettez à risque aussi tout ce qui est... ce qu'on appelle des « corporate overhead », là, ça fait qu'est-ce qui est un frais de gestion ou d'administration qui est spécifique au projet ou qui est spécifique à l'entreprise. Ça fait que tout ce

qui est spécifique au projet, c'est remboursable. Si on a besoin d'acheter des laptops du voyage, des allocations, des trucs comme ça, ça fait partie d'un projet, ça a fait que ça, c'est remboursable; mais tout le reste qui permet de garder les lumières ouvertes ou la clé dans la porte de l'entreprise va être mise à risque. Le profil que ça donne, à peu près, en construction, là, ça, c'est que tu as... en alliance, tu as peut-être 10 à... bien, 10 à 14 %, quelque chose comme ça, là, qui est à risque pour les partenaires privés. En réalisation de projets intégrée, c'est moindre, c'est le pourcentage de profit, là, donc c'est 5 %. Le point commun dans les deux, c'est que le profit est tout le temps à risque dès qu'on dépasse les coûts. Donc, ça, on pourrait y revenir quand on arrivera au mécanisme, là, du contrat CASA qui viennent...

Q. Mais j'aimerais que vous précisiez; quand vous dites « les vrais taux horaires », là, c'est le taux horaire affiché de l'entreprise à ses clients ou c'est le coût horaire...

R. C'est le... c'est le coût de l'employé.

Q. ... de l'employé?

R. Oui.

Q. Et donc, des cas de figure comme on a vu dans CASA où

une même personne changeait de taux horaire facturé au client, mais conservait le même salaire, ne pourrait pas exister dans un contrat dit « collaboratif » à...

R. Exactement. Ça fait que... mais là, avec toutes les nuances que vous voulez, là.

Q. Avec toutes les nuances. En général.

R. C'est quatre pages, à peu près, là, c'est quatre pages de conditions de qu'est-ce qui est inclus ou non, là, dans ce fameux taux horaire là, t'sais, on paie des avantages sociaux aussi à travers ça. Il y a certains multiplicateurs, ça fait que... il y a quand même un calcul qui en découle, mais en général, c'est le coût véritablement de la ressource. Parce que souvent, bien, en construction, du moins, les fournisseurs de services professionnels ont justement ce taux-là client. Puis le taux client, bien, c'est leur coût direct, puis ils ont un multiplicateur, fois 2.5, fois 1.7, peu importe c'est quoi le taux, puis ça, ça devient le coût qu'ils chargent au client. Mais ça contient des contingences déjà puis ça contient des profits des fois aussi. Donc, là, on décortique ça, ça vient via le processus d'audit financier, on dit « c'est quoi vos véritables coûts? », « c'est quoi vos vrais frais indirects? »

puis « c'est quoi vos profits qui sont anticipés? » Puis on met ça dans des boîtes différentes puis on les traite différemment, à savoir : est-ce qu'on les rembourse ou est-ce qu'on les met à risque si on dépasse les coûts du projet?

Q. Puis tout ça, c'est négocié dans la phase de validation?

R. Tout ça, c'est négocié dans la phase de validation, préannoncé dans le processus de sélection aussi pour que les fournisseurs sachent dans quoi ils s'embarquent. La prochaine diapositive. Merci.

Q. Peut-être juste avant qu'on entre dans...

R. Oui.

Q. ... CASA, là, nous parler de la gouvernance particulière aux contrats collaboratifs, là, comparativement à des contrats traditionnels forfaitaires.

R. Oui, c'est... dans un contrat traditionnel forfaitaire, c'est certain qu'une fois qu'on a transféré le risque, hein, ça fait qu'une fois que le... une fois qu'on a passé le processus de... d'appel d'offres, bien, tout ce qui relève des moyens et méthodes, par exemple, d'un entrepreneur, bien, ça va lui appartenir. Oui, il y a tout le temps des pouvoirs réservés ou pouvoir, t'sais, d'imposer une

modification unilatéralement par le donneur d'ouvrage ou d'ordonner un arrêt de chantier, là, mais c'est vraiment des choses qui ne sont pas faites en collaboration du tout, puis il n'y a même pas d'instance vraiment de coordination non plus. C'est souvent très absent. Alors que là, chaque partie est représentée, puis chaque partie... on parle de collaboration, là, mais c'est un peu... un peu la base d'un système démocratique, là — des checks and balances — tout le monde a intérêt à se surveiller et à performer dans ce genre de contrats là. Puis d'ailleurs, t'sais, il y avait la situation de... est-ce que c'était l'intégrateur qui était commun aux deux éditeurs qui avait été...

Q. C'est l'inverse.

R. C'est le contraire, c'est un éditeur qui était commun, c'est ça, puis deux intégrateurs. Mais ça aurait été intéressant, peut-être, de faire un contrat multipartite à ce moment-là, parce que là, de ce que j'ai compris, c'est... il y avait eu des... c'était le même prix qui était soumis pour les deux puis qui était intégré dans l'équipe par la suite. Mais t'sais, des processus de muraille de Chine dans les processus de sélection, là, comme de quoi il ne faut pas transmettre des informations qui ne sont pas

nécessaires à l'autre partie, « ouf! » t'sais, ça... ça nous complique la vie comme...

Q. Est-ce que je comprends, là, qu'avoir fait un contrat multipartite entre l'éditeur, l'intégrateur et la société d'État aurait amené plus de transparence...

R. Transparence financière, clairement, oui.

Q. ... sur les coûts que proposait l'éditeur?

R. Exactement. Alors que là, l'éditeur, de ce que j'ai vu... ce que j'ai lu, bien, il semblait avoir négocié le même prix avec les deux intégrateurs, puis ça a été intégré à leur soumission. Alors que, là, si ça avait été un contrat multipartite, on se serait installé, il aurait été soumis à l'audit aussi, puis on aurait peut-être eu une dynamique différente, puis là, je spécule, là. Mais c'est dans l'intérêt à la fois de l'éditeur et de l'intégrateur d'être performant dans le projet, si on veut se ramasser avec un partage des économies ou, au contraire, ne pas se retrouver dans une situation où on met nos profits à risque. Ça fait que c'est là que je mentionne que ça ressemble à un processus de *checks and balances*. Tout le monde est imputable dans ces... dans ce genre de processus là.

Q. Oui.

R. Ça fait que ça s'exprime via la structure de

gouvernance où il y a une transparence complète et entière, parce que tout est sur la table déjà.

Q. Parfait. Au lieu d'avoir une situation où on a l'illusion d'un processus compétitif, mais que dans les faits, l'éditeur donne le même prix aux deux alliances...

R. C'est ça, mais qu'est-ce qui s'est passé...

Q. ... qui elles sont en compétition?

R. Oui, qu'est-ce qui s'est passé derrière le voile, bien, on ne le sait pas, c'est le cas de la grande majorité des appels d'offres qu'on fait, hein, qui sont en mode traditionnel. C'est un principe qui a été repris dans ce cas-ci, mais qui n'est pas souvent mis de l'avant dans des projets justement qui sont complexes puis qui souhaitent aller vers des mécanismes de partage de risques.

Q. Donc, je vous laisse aller sur votre analyse...

R. Oui, merci.

Q. ... des mécanismes du contrat CASA.

R. Peut-être la prochaine diapositive. Merci, oui. Donc, l'annexe G, là, du contrat, là, j'ai mis le numéro de la pièce, là, c'est vraiment l'annexe qui était pertinente en la matière, là, pour apprécier le partage des bénéfices et des risques. Le mécanisme du « en banque », le mécanisme de partage du solde de

contingence à la fin du programme, ça reflète un mécanisme de partage des bénéfices, pas exactement comme on le voit dans un contrat de construction, mais qui reprend l'esprit essentiellement de récompenser les parties qui ont eu une bonne performance. Ça fait que ça, cette portion-là, partage des bénéfices, ça semble très intéressant pour la — diapo suivante — et pour ce qui est du partage des risques — la diapositive suivante, merci — je le qualifie de timide, là, le partage des risques à ce moment-ci. Là, vous m'avez mentionné qu'il y avait une autre contingence, là, en plus, dans le prix qui avait été soumissionné, je ne l'avais pas considéré, là, dans les différentes couches. On va appeler cette autre contingence-là, déjà, la première couche de contingence. Dans le prix, il y a eu l'augmentation des taux horaires des consultants, puis là, je ne sais pas vous en êtes où en matière de preuve, mais j'ai lu « 12 millions », à peu près, qui s'ajoutaient, ça fait que ça, c'est une autre strate de contingence puis qui est directement reliée à notre mécanisme punitif, qui est la dégression des taux horaires. Ça fait qu'on est déjà peut-être à deux couches ici. Il y a la contingence de 10 % qui est fixée unilatéralement par l'Alliance

sans égard à chaque lot. Puis comme je mentionnais, sans indices, au moins, là, documentaires qu'il y a eu une détermination conjointe ou que ça a été... ça a été au moins discuté ouvertement entre les parties. Ça fait que là, on a déjà plusieurs couches de contingence. Puis ensuite, on a des contingences non utilisées dans un lot qui sont... qui deviennent du « en banque », qui sont transférées dans le lot suivant. Puis si on fait des économies supplémentaires, ça devient une contingence contractuelle plein tarif, ça fait qu'il y a une autre couche avant de se rendre au mécanisme dégressif. Ça fait que j'arrête de compter les couches, là, à un certain point; je pense que le propos, c'est d'illustrer qu'il y avait un coussin qui était significatif en matière de contingences potentielles. Puis c'est une fois qu'on avait épuisé tout ça qu'on se rendait à la réduction des tarifs. Ça fait que le 15, le 20, le 30 %, c'est intéressant. Je ne connais pas les pratiques en matière de taux horaires, là, en TI, mais je pense que ce n'est pas fou d'assumer qu'il y a un 15 à 30 % dans ces taux-là qui sont des frais de gestion ou qui sont des profits. Ça fait qu'avant qu'on arrive à la vraie partie punitive, qui est le coût nul, puis c'est là

que ça commence à faire mal, c'est là le *pain* dans le « gain and pain share », qu'on dit en anglais, de ces mécanismes-là, ça prend beaucoup de temps. Ça fait que je sais qu'en l'espèce, c'est peut-être... t'sais, ce n'est probablement pas ça, là, qui est à l'origine des dépassements de coûts du projet. Peut-être que ça l'a contribué en partie, mais pour des projets subséquents qui voudraient s'inspirer d'un mécanisme de partage de risques, t'sais, peut-être considérer d'attaquer plus rapidement les profits des partenaires privés parce que c'est une motivation assez substantielle une fois qu'on va piger directement dans nos profits et dans nos frais de gestion corporatifs.

Q. Oui. Il reste que la preuve a démontré que pour les dirigeants de la SAAQ et son conseil d'administration, et même le gouvernement, cette clause de partage de risques là était sa police d'assurance...

R. Oui.

Q. ... contre les dépassements de coûts, mais si je comprends bien... bien, contre... les dépassements de coûts et bien d'autres choses, mais ce que je comprends de votre démonstration, c'est que c'était... c'était moins le cas, là, étant donné la

façon dont c'était structuré et surtout l'absence de transparence financière.

R. Bien, particulièrement l'absence de transparences financière, puis encore une fois, là, au niveau documentaire, on voyait que la SAAQ semblait souhaiter réaliser les lots à 90 %, là, c'est comme ça que c'est formulé. Mais si on souhaite réaliser le lot à 90 %, c'est ce qui devrait être notre coût cible, justement. Ça fait que juste dans comment on détermine notre prix, bien, si c'est ça l'intention, si c'est ça l'objectif, bien, c'est ce qui permet de — excusez le bon français, là — de *driver* les parties vers cet objectif-là. Peut-être la diapo suivante pour le dernier élément sur les... sur des taux horaires, entre autres, là. La diapositive suivante, merci. Oui, bien, c'est ça, je vous ai parlé déjà, là, des... des profits à risque, les taux, ça va venir à celle d'après, là; mais pour revenir sur la transparence financière, je voyais dans les mesures de contrôle aussi qu'on confiait au CGFPI, là — c'est « chargé de gestion financière du portefeuille d'investissement », je pense, là — c'est plus ou moins un mécanisme de contrôle. C'est un mécanisme très classique de gestion contractuelle. On va vérifier la facturation mensuelle ou la facturation

en fonction de l'atteinte de certains objectifs. Ça n'a rien à voir avec un audit financier fait par une firme externe.

Je voulais aussi mentionner que dans les... il y a eu beaucoup de questions, là, sur la reddition de comptes, puis je ne suis pas un expert de gouvernance, là, mais dans les contrats collaboratifs de construction, il y a une obsession sur le suivi parce que c'est comme ça qu'on s'assure de battre nos cibles. C'est en faisant des projections en continu, en faisant de l'estimation en continu, en faisant de l'évaluation des risques en continu. Je vous ai mis deux exemples plutôt simples, là, de tableaux de bord qui sont déployés dans des contrats... dans des projets de construction. Ça, c'est des tableaux de bord que sont projetés dans la salle de projet, là. Donner accès à ces tableaux de bord là à des membres du conseil d'administration, là, ça... en tout cas, pour moi, ça coupe certains intermédiaires, là. C'est quelque chose qui est mis à jour, en continu, à tous les jours, parce que c'est ce qui motive les équipes à battre leur coût cible puis avoir des profits supplémentaires. Donc, on est censés avoir des informations en direct, en continu, qui peuvent aider au moins dans... à la prise de décision puis à la

gouvernance des projets.
Puis finalement, la dernière diapositive, je pense que c'est là que j'avais inclus quelques éléments, là, sur le prix cible puis les taux horaires. Le prix cible, je vous l'ai mentionné tantôt, là, sur « comment est-ce qu'on établit ça, un prix cible? », bien, on annonce notre budget, ça, c'est ce qu'on appelle le « allowable cost », là, qu'est-ce que j'ai comme budget véritablement? Le « expected cost », c'est notre *benchmark* de marché. Ça fait qu'on regarde nos compétiteurs, on regarde des projets similaires, puis ça, ça devient un *baseline*, un référent, si on veut. Puis notre coût cible, ce qui doit être notre objectif, doit être inférieur à notre coût attendu, le « expected cost ». Donc, souvent dans la détermination des coûts cibles, on oublie cette idée-là puis on se fait faire une estimation qui équivaut aux coûts attendus, puis ça devient notre coût cible puis notre référent pour le partage des risques et des bénéfices. Mais ce n'est pas ça, le coût cible. Le coût cible est censé inciter les parties à être encore plus performantes. Ensuite, il est... à quel point il est sous le coût attendu? C'est une autre question. Finalement, les taux horaires, comme je vous mentionnais, j'ai mis

quelques extraits. Si ça intéresse la Commission, je pourrais vous transmettre des extraits plus substantiels, là, parce que, comme je vous dis, ça fait quatre, cinq pages, à peu près, là, dans des contrats, qu'est-ce qui est inclus et qu'est-ce qui est exclu? Mais c'est pour vous donner une idée, là, de ça peut ressembler à quoi. C'est... c'est des tableaux avec « est-ce que c'est remboursable? Oui ou non? » Puis vous voyez qu'il y a des situations où ça dépend. Puis entre autres, l'augmentation des salaires, là, qui est quelque chose qui est revenu devant la Commission. Ça fait qu'habituellement, il y a des autorisations expresses qui doivent être données via l'équipe de direction pour certaines promotions, par exemple, qui auraient lieu en cours de réalisation. Donc, t'sais, tout ça pour dire que ce n'est pas laissé au hasard, ce n'est pas quelque chose qu'on improvise en cours de route. C'est quelque chose qui est plutôt cadré, même si... des fois, on peut penser que les contrats collaboratifs, là, c'est des contrats qui sont un peu incomplets, bien, ils sont plutôt obsédés sur l'anticipation justement puis la progression des projets. Donc, ça, c'était... c'est ce que j'avais préparé pour vous en matière de présentation.

Q. Parfait. Puis à votre invitation, on a abordé pas mal nos questions au fur et à mesure, je crois, mais juste pour bien comprendre, quand vous dites : on se partage notre évaluation des coûts ou notre... ce qu'on s'attend en fonction de notre étude du marché, des coûts, ça, c'est toutes des informations qui sont partagées en toute transparence entre les membres des alliances et le donneur d'ouvrage?
R. Oui, tous les signataires, oui.
Q. Et tous les signataires ont accès à chaque ligne de l'estimation, au lieu que ça soit le secret bien gardé de la Caramilk dans la poche arrière de l'estimateur, dans un jeu de soumissions forfaitaires, un appel d'offres du plus bas...
R. Exact.
Q. ... soumissionnaire conforme; c'est fait en toute transparence entre le donneur d'ouvrage et tous les membres de l'alliance?
R. Oui, puis t'sais, il faut comprendre que ces contrats-là, ils ne sont pas faits pour construire une *shed* à bois, là, dans votre cour. C'est fait pour construit quelque chose de complexe et de tellement risqué que ça serait peu attirant pour le marché de soumissionner, c'est comme ça que ça l'a émergé, ces contrats-là, c'est des plateformes *offshore* tellement

risquées que personne ne voulait aller les construire. Ça fait qu'on s'est dit : comment est-ce qu'on fait pour atteindre nos objectifs? On crée ces mécanismes-là. Ça fait que ce n'est pas les profils de projets les plus risqués pour les fournisseurs privés, puis ça permet aux donneurs d'ouvrage, en échange, de dégonfler des enveloppes de risques, des enveloppes de contingence qu'ils auraient eues dans un contrat à prix forfaitaire. Donc, oui, établi en toute transparence entre l'entièreté des parties.

Q. Puis justement, parlant de l'enveloppe de risques, la preuve a démontré que les deux alliances avaient peut-être eu une appréciation différente des risques postdialogue compétitif. Bien, au lieu qu'elles repartent chacun avec leur impression, ça, c'est des choses qui sont discutées ouvertement...

R. Ça aurait pu être discuté.

Q. ... avec le donneur d'ouvrage.

R. Puis le dialogue aurait pu être structuré de plein de manières différentes aussi, là. Je suis passé vite sur le dialogue, mais souvent, il y a une latitude pour les organismes publics de décider : est-ce que je vais faire deux étapes, trois étapes? J'en ai vu avec cinq étapes. Ça dépend vraiment, là. Dans ce cas-ci, c'était deux étapes avec une petite variation

dans les critères d'adjudication, mais il aurait pu y en avoir une purement sur la compréhension des risques ou purement sur les besoins. Ça fait que ça, c'est... ça dépend des projets, là, à ce moment-là.

Q. Voilà. Alors, Monsieur le commissaire, je ne sais pas si vous avez des questions, mais ça fait le pont avec le commentaire de maître Lépine à l'effet que les contrats TI n'avaient pas accès aux contrats de partenariat, puis ça met un peu de lumière, là, sur cette notion de partage de risques qui a tant rassuré les dirigeants de la SAAQ, mais qui, en bout de piste, peut-être était incomplète, là, en tout cas, en se fiant aux propos du professeur Jobidon. Mais je... moi, j'ai abordé mes questions au fur et à mesure. Je ne sais pas si vous...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bien, je vais demander... non, moi, ça complète, je vais demander aux participants s'il y a des questions.

Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Je vais avoir quelques questions, Monsieur le commissaire.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Prenez place, maître Laprise.

CONTRE-INTERROGÉ PAR Me SÉBASTIEN LAPRISE :

Q. Alors, bonjour monsieur Jobidon.
R. Bonjour.
Q. Alors, je vous invite à un dialogue, mais il ne sera pas compétitif!
R. Parfait!
Q. Alors, rassurez-vous. On va avoir une conversation pour apporter certaines précisions à la Commission...
R. Oui.
Q. ... sur vos propos de ce matin, qui commencent à être l'après-midi, donc je serai concis. Sur le dialogue compétitif, vous avez indiqué que ça ne veut pas dire qu'on fait un dialogue qu'il n'y a pas de risque résiduel à la mauvaise compréhension du besoin?
R. Oui.
Q. Est-ce que j'ai bien compris votre témoignage?
R. Oui, exactement.
Q. Mais dans le spectre des approches au marché, là, diriez-vous que le dialogue se situe à un endroit où, justement, on souhaite mitiger le risque d'une mauvaise compréhension?
R. Absolument. Peut-être que je l'ai mentionné rapidement, mais je pense que c'était le processus approprié. Ensuite, il y a plein de manières de le décliner, là, mais je pense que c'était le processus

approprié pour ce type de projet là, parce que c'est exactement à ça que ça sert, un dialogue compétitif, le mitiger. Mais éliminer ce risque-là, c'est dur...

Q. Ce n'est pas votre...

R. ... ça reste plus dur à croire. Mais c'est la bonne stratégie pour clarifier certaines exigences en cours de route. Ça permet d'avoir ces ateliers-là sur différentes thématiques en cours du processus, ça fait que pour moi, c'était approprié, oui.

Q. Parce que fondamentalement, le dialogue, c'est l'opportunité, autrement que dans le processus de questions-réponses habituel et classique...

R. C'est ça.

Q. ... avant le dépôt de la soumission, pour le fournisseur...

R. Oui.

Q. ... de questionner la définition du besoin qui est exposée dans les documents d'appel d'offres?

R. Oui, mais t'sais, je mentionnais que ce n'est pas des processus qui sont évidents à faire dans un cadre qui est compétitif, justement. Parce que quand on a deux soumissionnaires comme ça qui... ou deux proposants qui vont développer chacun leur proposition, on ne peut pas utiliser la bonne idée d'un proposant pour la partager à l'autre puis partir de cette étape-là.

Puis c'est à ça que servent les portes, les jalons, d'ailleurs, là, quand on décide de faire deux, trois, quatre ou cinq jalons, on peut... on cède la propriété — excusez-moi — on cède la propriété intellectuelle à la fin du jalon pour ceux qui ne sont pas retenus, puis on peut l'utiliser dans les portes subséquentes. Quand on a un long dialogue contigu, si on veut, là, avec nos deux proposants, c'est difficile de modifier les exigences sans vendre le secret de la sauce à l'autre soumissionnaire. Ça fait que quand on veut s'assurer du traitement équitable des soumissionnaires durant le processus, quand on a un vérificateur de processus qui observe tous les échanges aussi, comme je vous dis, c'est une situation un peu inconfortable, des fois, pour un organisme public. Ça fait qu'il y a peut-être des manières de le structurer pour en tirer tous les bénéfices ou le plus de bénéfices possible. Dans ce cas-ci, je n'ai pas vu les détails des ateliers... je ne connais pas les exigences techniques non plus, là, mais oui, c'est un processus approprié, mais qui n'est pas évident à gérer.

Q. Pas évident...

R. Puis ce n'est pas tous les organismes publics qui sont habitués à le faire.

Q. D'où la présence du vérificateur de processus...
R. D'où...
Q. ... qui vise à justement s'assurer que les... les soumissionnaires ont tous la même information?
R. La même information, exactement, oui.
Q. Je reviens sur la notion de contrat de partenariat.
R. Oui.
Q. Actuellement, cette notion-là fait l'objet d'une forme de contrôle, là, administratif, c'est-à-dire que l'usage du contrat de partenariat est assorti d'une condition préalable, c'est-à-dire l'obtention d'une autorisation du ministre responsable, dans le cas des...
R. De la majorité des organismes, oui.
Q. La majorité des cas, effectivement. Vous avez indiqué que le spectre de la procédure de mise en concurrence, en quelque sorte, là, du contrat de partenariat était très large, là.
R. Oui.
Q. Pourriez-vous exprimer davantage votre propos à ce sujet-là?
R. T'sais, la famille des contrats de partenariat inclut... je pense que j'ai mentionné « conception-construction avec ateliers bilatéraux », tantôt, ce qui ressemble un peu au processus de

dialogue compétitif. Ça fait que si je donne des exemples récents, il y a eu des maisons des aînés, il y a eu des écoles secondaires qui ont été faites de cette manière-là. Le pont de l'Île-aux-Tourtes, le pont de l'île-d'Orléans, c'est des « conception-construction-financement » avec des ateliers bilatéraux, comme ça, en parallèle. Puis ça, ça mène à un prix forfaitaire classique, puis dans lequel, une fois que le contrat est signé, on retourne un peu dans des approches traditionnelles...

Q. Traditionnelles.

R. ... en matière de construction. Ça fait que ça, c'est ce que j'appelle « un côté du spectre », peut-être les moins partenariaux des contrats de partenariat, et de l'autre côté du spectre, bien, c'est ceux que je présentais...

Q. Le mode collaboratif.

R. Vraiment, c'est ça, la réalisation de projets intégrée, c'est le paquet complet, là, avec l'exonération, la prise de décision à l'unanimité. Je ne dis pas que c'est nécessairement ça qui serait le mieux pour les contrats de TI, mais s'il y a un désir de partager des risques, comme j'ai mentionné, un partage de risques sans transparence financière, je n'ai jamais vu ça. Ça fait que si on veut utiliser la

phase... le processus de sélection ou la phase de développement pour avoir des échanges dans des ateliers, puis mener à un prix forfaitaire, c'est déjà bien comme stratégie, ça peut être suffisant pour des projets, mais dans des contrats qui sont extrêmement risqués ou extrêmement complexes, d'habitude, on se dirige un peu plus vers le côté très très collaboratif, donc RPI, alliance.

Q. Et donc, si je comprends bien votre témoignage, la... cette variabilité dans les procédures d'appel d'offres qui impliqueraient un contrat de partenariat, c'est l'organisme public qui tient le crayon du processus? Autrement dit, il n'est pas défini dans la loi?

R. Il n'est pas défini dans la loi.

Q. Il n'est pas défini par la réglementation davantage?

R. Non, exact.

Q. J'ai raison de dire également que la... dans le contexte d'un contrat de partenariat avec une orientation en réalisation de projet intégrée, il n'y a pas de mise en concurrence sur le coût total du projet?

R. Au moment de la sélection, non, il n'y a pas de mise en concurrence sur le coût total du projet, c'est seulement les engagements financiers, donc le

pourcentage de profit, le pourcentage de frais généraux et d'administration, puis des taux horaires pour la phase de développement, qui va mener à... au coût total de projet, qui sont les éléments *pécuniers*, là, en jeu.

Q. Qui entrent en ligne de compte pour le choix de l'adjudicataire ou de l'équipe de l'adjudicataire qui fera partie...

R. Exact.

Q. ... du contrat de partenariat?

R. Mais qui est compensé par de la transparence financière, d'ailleurs. Parce que là, tout d'un coup, vous avez accès au projet de votre — excusez-moi — de votre entrepreneur, vous avez ses trois dernières années de projets similaires, vous savez ça a été quoi ses coûts...

Q. La marge de profit.

R. ... puis vous allez avoir accès à... bien, pas juste la marge de profit, ses coûts directs. Puis vous allez avoir aussi accès à toutes les soumissions des sous-traitants auxquelles vous n'avez pas droit normalement dans un contrat forfaitaire. Ça fait que oui, effectivement, ça... des fois, ça fait peur, là, de ne pas avoir de prix au moment de la conclusion du contrat ou de la première phase du contrat, mais

c'est compensé par d'autres mécanismes.
Q. Donc, s'ensuit le choix de l'adjudicataire qui entreprenne des... des démarches de validation, des hypothèses de travail...
R. Oui, c'est ça.
Q. ... une définition plus détaillée du projet?
R. Oui.
Q. C'est comme une... la réalisation de plans détaillés, en quelque sorte, là?
R. On ne se rend pas jusqu'aux plans détaillés, là...
Q. C'était quoi? C'est ça à 60 %?
R. C'est à peu près... ça dépend des entrepreneurs...
Q. Oui.
R. ... je vous dirais, mais oui, ça tourne entre 50 % puis 80 %, là. On essaie de... on essaie de clore... parce que la certitude sur le prix vient plus tôt qu'on le pense en matière de probabilités, là. Donc, je dirais 50 à 80 % à peu près, là.
Q. O.K. Dernière question sur la gouvernance des projets, et vous avez référé au concept d'entente tripartite.
R. Oui.
Q. Vous avez évoqué l'idée que l'éditeur de la solution aurait pu faire l'objet, là, d'une entente tripartite. Mais je comprends de vos propos que vous

n'avez pas validé si le marché des éditeurs était en... était...

R. Intéressé.

Q. ... ouvert ou intéressé à signer de telles ententes tripartites?

R. Exactement. Puis je dirais... c'est vrai pour d'autres modalités que j'ai mis de l'avant, là, c'est... là, les contrats collaboratifs de construction, ça fait... on est rendu à 35 ans, à peu près, là, que ça existe dans le monde. Ça a eu le temps de faire son chemin, des fois, des... de façon fragmentaire. Mais bon, dans le domaine des TI, je ne le sais pas. Comme j'ai mentionné, c'est assez oligopolistique, là, comme marché. Des gros joueurs qui prennent beaucoup de place. Si les gros joueurs ne sont pas intéressés par ces approches-là, bien, on se retrouve dans des situations de soumissionnaire unique potentiellement, donc c'est certain que c'est à explorer, puis c'est pour ça que... t'sais, il y a eu beaucoup de démarches de présollicitation, de ce que j'ai vu, là, dans le projet CASA. C'est une bonne chose, c'est ce qu'il faut faire. Il faut consulter, il faut poser des questions, il faut avoir un questionnaire qui est le même pour tout le monde dans le marché, consigner nos échanges, puis ça nous

permet d'orienter nos décisions, nos stratégies d'appro puis contractuelles.

Q. Parfait. Je vous remercie. Merci.

R. Merci.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. [Inaudible] il me reste à vous remercier au nom de la Commission, puis votre expertise démontrée, elle a d'autant paru aujourd'hui! Moi, je vous avais déjà lu à l'époque, je vous avais déjà lu à l'époque quand vous étiez au doctorat.

R. Ah oui!

Q. Mais ça fait déjà un petit bout de temps, donc j'étais pas mal sûr que j'allais avoir quelque chose d'éclairant aujourd'hui. Donc, merci de... merci pour votre mémoire, merci pour votre PowerPoint. Ça va... on va s'en servir grandement, je peux vous l'assurer. Merci professeur.

R. Merci beaucoup de m'avoir invité.

Q. Merci. Merci. — Donc, 14h15.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Merci.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Monsieur le commissaire, si vous me permettez...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui, vous voulez...

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Oui!

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Vous pouvez disposer, monsieur Jobidon, on a peut-être une cote à régler.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

C'est 20 secondes.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Parce que le 3 octobre dernier, j'avais dit qu'il y avait une pièce qui était 84_P-1878, mais il s'agissait en fait d'un doublon.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Ah bon?

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Donc, cette pièce n'existe pas.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

C'est parfait! Donc, c'est réglé. Alors, 14h15.

(12 h 50 - SUSPENSION DE L'AUDIENCE)

(14 h 16 - REPRISE DE L'AUDIENCE)

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

MÉLANIE ROUSSY, professeur à l'Université Laval;

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

INTERROGÉ PAR Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Oui. Merci.

Q. Alors, bonjour, madame Roussy. Vous êtes professeure titulaire, là, à l'Universitaire Laval et aussi membre de l'Ordre des CPA?

R. Tout à fait.

Q. Mais pouvez-vous exposer, là, votre parcours académique, professionnel puis votre champ de spécialité au commissaire, s'il vous plaît?

R. Tout à fait. Bonjour. Je suis effectivement CPA depuis près de 25 ans ou un peu plus, là. J'ai fait mes études en recherche pour devenir professeure, chercheur, spécial... vraiment spécifiquement dans l'audit interne secteur public provincial, plus précisément dans le triangle relationnel entre le comité d'audit, la direction générale et l'audit interne. C'était beaucoup les aspects relationnels puis pour les aspects d'indépendance de la fonction qui m'interpellaient, puis le rôle que ça pouvait

jouer. Ensuite de ça, j'ai eu un parcours, à partir de là, assez classique d'un professeur d'université, là, après l'obtention de mon titre professionnel, en publiant mes recherches, enseignement là-dedans, spécialisation en enseignement, recherche, audit interne, gouvernance; plus spécifiquement, toujours en audit interne, comité d'audit. Puis accessoirement, je suis aussi... j'ai été longtemps, là, je suis en train de passer la transition à ma collègue, responsable académique du parcours professionnalisant CPA à l'Université Laval depuis plusieurs années. Donc, je connais aussi bien la formation par ailleurs des CPA puis les règles d'accès à la profession. Voilà.

Q. Très bien. Merci. Vous avez fait parvenir un mémoire à la Commission?

R. Tout à fait.

Q. On vous en remercie. On va le produire et lui attribuer une cote, s'il vous plaît, madame la greffière.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Sous 16_X-2116.

(PIÈCE 16_X-2116)

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Parfait, merci.

Q. Et vous nous avez aussi fait parvenir une présentation PowerPoint qui servira d'appui, là, à vos propos de cet après-midi, qu'on va aussi produire en preuve sous la cote?

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

16_X-2117.

(PIÈCE 16_X-2117)

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Parfait.

Q. Alors, je vous laisserais, dans un premier temps, passer votre présentation, puis on pourra ouvrir une période d'échange ensuite.

R. Parfait. Ça me fait plaisir. Donc, je vais y aller assez sommairement pour laisser le plus d'espace possible aux échanges. Si c'est possible de... madame, de changer de planche. Essentiellement, les objectifs du mémoire que j'ai... que j'ai écrit et que... dont je vous présente les grandes lignes maintenant, c'était vraiment de profiter de l'occasion pour contribuer à l'amélioration de la gouvernance de l'ensemble des organisations du

secteur public, parapublic au Québec, mais en apportant un éclairage académique à la Commission, puis permettre aussi au grand public de mieux comprendre ce que c'est l'audit interne puis à quoi ça sert, parce que ce n'est vraiment pas simple à comprendre, quand ça ne fait pas des années qu'on joue là-dedans puis qu'on ne pas maîtrise, déjà, à la base de l'audit, ça peut être flou, l'audit interne, c'est une autre coche de plus. Donc, je me disais que c'était une belle occasion, là, à saisir pour ça. Prochaine... au niveau des fondements de l'audit, les grandes lignes, en fait, là, essentiellement, il faut comprendre que l'audit interne, c'est à l'interne, je commence toujours comme ça. C'est super important, c'est une distinction fondamentale, mais en comparaison avec l'auditeur externe, qui est dans une firme comptable, ou le vérificateur général à l'externe de l'organisation, ça change fondamentalement l'ancrage puis la façon dont on va aborder la fonction. Ça fait que c'est pour ça que vraiment je voulais... j'insiste toujours là-dessus, ça paraît simple, mais c'est super important. Et l'idée, c'est que sa mission, c'est vraiment de fournir de l'assurance pour... à la gouvernance puis à la haute direction pour optimiser la performance de

la gestion des risques puis des contrôles dans les organisations. Puis là, je ne pense pas seulement aux processus financiers qui mènent éventuellement à l'élaboration des états financiers, mais aussi au non-financier. Et dans le cas qui nous occupe, ça... c'est quand même pas mal significatif parce qu'on n'est pas spécifiquement dans de la gestion des risques, des processus qui mènent à l'élaboration des états financiers. On est ailleurs, donc on est ici. Puis ça peut conduire des mandats avec ou sans assurance, là, contrairement à l'auditeur externe, on peut faire du service-conseil aussi en audit interne. Son périmètre d'intervention, bien évidemment, ça va être centré sur l'organisation, dans l'organisation. Ça ne peut pas aller, par exemple, à intervenir chez un sous-traitant ou un partenaire, sauf s'il y a une entente contractuelle qu'il prévoit en amont. Prochaine acétate. Il y a des facteurs clés de succès qui sont clairs dans la littérature en audit interne. La qualité du comité d'audit, c'est vraiment le premier critère, c'est le plus important. Puis par ici, on entend « indépendance », « compétence » du comité d'audit, oui, mais engagement de ses membres envers la fonction aussi. Engagement concret, j'entends. « Indépendance de la fonction et

objectivité de ses auditeurs », on va voir tantôt que ça passe, ça, principalement par le positionnement de la fonctionne dans l'organisation puis les relations hiérarchiques entre les deux niveaux d'autorité, l'autorité directe puis l'autorité administrative. C'est une fonction assez particulière au niveau des relations hiérarchiques. Ensuite de ça, on regarde le caractère adéquat. Bien, ça, c'est en fait les compétences des ressources humaines, puis « suffisant des ressources qui sont octroyées », là, à la fonction d'audit interne, les types de mandats réalisés. Auparavant, on venait dire que plus il y avait un pourcentage de mandats avec assurance, moins il y avait de pourcentage de service-conseil, plus la fonction était automatiquement de qualité. Maintenant, on pondère ça en s'attardant aussi au caractère stratégique des processus audités, pas seulement au type de mandat avec ou sans assurance, parce que même si on était à 100 % d'assurance... de mandats avec assurance, mais sur des processus non stratégiques, à part perdre du temps puis dépenser de l'énergie sur des choses qui n'ont pas de résonance puis qui ne protègent pas bien l'organisation, ce ne serait pas intéressant. Ensuite, on s'attarde à la rigueur du travail réalisé par les auditeurs internes

puis à la pertinence de leurs constats, puis à la légitimité de l'audit interne dans l'organisation. Vous allez voir que plus tard, on va y revenir. En termes de positionnement organisationnel, lien d'autorité; l'audit interne, dans les normes d'audit est dictée par l'IAI, IIA, Institut des auditeurs internes. Ça doit être absolument placé sous l'autorité directe du conseil d'administration, via le comité d'audit, puis sous l'autorité administrative de la direction générale. Et là, j'entends : le ou la DG, pas n'importe quoi d'autre. Donc, ça ne peut pas être ou ça ne devrait pas être en dessous de la vice-présidence finances, en dessous des RH, dans le secrétariat... pardon, dans le secrétaire général, et cetera. Ce n'est pas ça que les normes, les règles de l'art indiquent, et ça, c'est pour préserver l'indépendance de l'audit interne le plus possible. Entendez-moi bien, l'audit interne ne sera jamais autant indépendant qu'un auditeur externe, et c'est très bien comme ça. Parce qu'on le veut à l'interne. La qualité de l'audit passe par deux critères : l'indépendance, la compétence, souvent dans la littérature académique, puis en audit interne, on accepte de perdre des degrés d'indépendance pour être capable d'aller

chercher une fonction d'audit à l'interne. Ce que ça va leur permettre, c'est de beaucoup mieux comprendre puis développer une compétence fine des processus organisationnels. Ça fait que comme ça, ils vont être... en étant dans l'organisation depuis une certaine période de temps, bien, ça leur permet de beaucoup mieux comprendre, ça fait que leur lecture va être plus appropriée, plus fine, plus politiquement applicable, et cetera, et c'est pour ça qu'on va vouloir les avoir dans l'organisation. Par contre, il y a une limite à... t'sais, à ne pas franchir, puis c'est de les faire glisser au niveau de la boîte, dans l'organigramme, en dessous d'une vice-présidence quelconque ou d'un autre... une autre unité. Parce que là, ce que ça va faire, c'est que ça va affecter la légitimité de la fonction, qui est un facteur clé de succès, mais ça va aussi affecter à quel point ils vont avoir les coudées franches pour agir, pour écrire ce qu'ils veulent dans leurs rapports, avoir accès sans se faire brimer dans leurs travaux à certaines unités. Puis ça va être vraiment très très important — on pourra en parler plus, si vous avez des questions là-dessus — que le président ou la présidente du comité d'audit fasse un effort particulier pour entretenir la relation avec

l'auditeur interne. Ça, c'est super important, c'est une des grandes responsabilités, là, au comité d'audit.

Peut-être qu'on pourrait changer. Souvent, vous allez voir aussi l'audit interne présenté comme la troisième ligne de maîtrise des risques. C'est un classique en audit interne, c'est un positionnement classique. C'est surtout pour bien montrer que, contrairement à l'auditeur externe qui va être, t'sais, en dehors de notre boîte, l'audit interne, c'est vraiment un... en même temps que ça va donner de l'assurance sur les processus de gestion des risques et contrôle, c'est assez... c'est aussi [une]partie prenante de ce même système-là, parce que ça en effectue le pilotage en termes de COSO. Donc, ça va être beaucoup en relation avec la gestion, les gestionnaires de première, deuxième ligne, mais ça va être aussi en relation les organes de gouvernance puis la haute direction. Ça fait que c'est pour ça qu'on va le positionner comme une troisième ligne. C'est comme si... moi, je... c'est peut-être mes origines gaspésiennes, là, mais je visualise ça comme des filets de pêche, des couches de filets de sécurité qui vont avoir différentes grosseurs de maille, ça fait qu'on empile dans nos systèmes de

gestion des risques et contrôle différents étages de filets de sécurité. Puis là, bien, notre audit interne arrive en troisième pour attraper, si on le positionne seulement de manière défensive, les poissons ou les trucs qui vont avoir réussi à passer au travers des mailles du filet, avant qu'il soit trop tard, de manière préventive, pour que l'organisation ait le temps de s'ajuster pour éviter des... des grosses lacunes de contrôle interne. Prochaine... prochaine planche. Bon. Depuis tantôt, je vous dis que l'audit interne audite les systèmes de gestion des risques et contrôle. Encore faut-il comprendre ce que c'est pour bien comprendre l'audit... l'audit interne, parce que sinon, ça demeure flou. Ça regarde quoi? Ça regarde les processus de gestions des risques et contrôle, financiers et non financiers. Et ça va vraiment travailler à optimiser ces processus-là. Donc, rappelons que les processus de gestion des risques, comment moi, je les comprends, c'est que c'est étroitement lié à la stratégie puis la performance. C'est supposé d'être là pour aider l'organisation à remplir efficacement son rôle, atteindre ses objectifs stratégiques, O.K., en essayant de prévenir et ou de détecter des lacunes, des risques qui

pourraient survenir, qui pourraient empêcher l'organisation de rencontrer ses objectifs. O.K. L'idée, ça va être de s'assurer que les risques sont connus et maîtriser à un niveau acceptable, O.K., pour les instances de la gouvernance puis de la direction. Puis là, j'insiste, on ne court pas après le risque zéro, parce que c'est impossible d'aller chercher le niveau de risques zéro partout. Ce qu'on va vouloir chercher, c'est de les ramener à un niveau acceptable.

Les contrôles, c'est quoi? Bien, c'est ce qu'on va mettre en place pour les gérer, les fameux risques. Ça fait qu'un contrôle, ça ne devrait pas exister pour rien. C'est supposé d'être organique, c'est un moyen, une activité, un processus qu'on va mettre et oeuvre pour vraiment venir capter nos risques puis les diminuer leur... soit leur... leur occurrence, c'est-à-dire la probabilité qu'ils surviennent, soit limiter les impacts si, malheureusement, le risque survient. Puis le morceau le plus important dans le bloc « contrôle » du mémoire sur lequel je voudrais attirer votre attention honnêtement, c'est l'environnement de contrôle. Si j'avais trois étoiles à mettre quelque part, c'est là-dessus que je le mettrais. Pourquoi? Parce que c'est vraiment la pièce

maîtresse autour de laquelle le reste des systèmes de gestion des risques et contrôle va s'articuler. Si ce morceau-là est lacunaire ou pas optimal, on peut mettre tous les beaux mécanismes en place, première ligne, deuxième ligne, troisième ligne, quatre, cinquième ligne, des règles, des lois, s'il n'y a pas un réel engagement de la haute direction puis de la gouvernance à établir un ensemble de normes, de processus, de structures, autant formels qu'informels, en passant, qui vont vraiment créer une culture de contrôle dans l'organisation, bien, on n'atteindra jamais le niveau d'efficacité espéré. Puis pire que ça, à certains égards, si jamais vraiment il y a de la dérive — je ne dis pas que c'est le cas, là, je n'ai pas... je ne commente pas votre preuve — mais ça peut même créer une illusion de contrôle. Ça, pour moi... pour les utilisateurs à l'externe, les personnes qui le regardent à l'externe, pour moi, c'est pire que de ne pas avoir de confort du tout parce que ça nous donne une impression que c'est... les risques sont bien gérés puis que la culture de contrôle est là, alors que peut-être ce n'est pas le cas, mais *front page*, ça semble bien correct, ça fait que là, ça crée une illusion de confort. Ça aussi, c'est documenté, il y

a des choses là-dessus, ça peut être intéressant. Puis c'est aussi grave parce qu'une lacune de contrôle, c'est... la littérature scientifique est claire là-dessus, c'est ce qui va créer l'opportunité de fraude éventuellement. O.K. Donc, il y a aussi cet aspect-là à considérer, ça fait qu'on renforce tout l'ensemble.

Il y a quelque chose d'intéressant aussi, donc le référentiel qui est utilisé à l'international, c'est vraiment le COSO. Dans mon mémoire, je vous ai parlé du COSO 2013, qui est le cube, le classique. Ça, c'est le... c'est vraiment le référentiel qu'on va utiliser en pratique pour articuler les filets de sécurité de la gestion des risques et contrôle. Mais le COSOS ERM, je ne l'ai pas mis dans le mémoire, mais je tenais quand même à vous le souligner; c'est juste un autre référentiel qui se parle, là, puis ça fait juste venir vous dire : « Bien, ne perdez pas de vue, s'il vous plaît, que quand on contrôle, on ne contrôle pas pour le fun, on contrôle pour permettre l'organisation de rencontrer ses objectifs stratégiques puis d'améliorer sa performance. » Et l'audit interne, c'est un mécanisme parfait pour justement venir s'assurer qu'on va faire le pilotage dans le but de contribuer à l'amélioration de la

performance.
Prochaine... prochaine planche. Donc, l'idée, c'est vraiment d'éviter... si je fais le pont avec l'auditeur interne, d'éviter de voir notre auditeur interne seulement comme un défenseur, mais de l'ancrer aussi dans une posture qui est un genre de défenseur offensif au hockey, là; il va aussi, à cause de ses interventions, devenir proactif puis contribuer proactivement à l'amélioration de la performance, et il va, à travers ses actions, ses rapports, établir des constats, des recommandations qui vont permettre l'amélioration continue, l'apprentissage organisationnel pour l'amélioration de la gestion des risques et contrôle dans l'organisation. Et ça, ça va contribuer à une boucle, une spirale vertueuse, là, je vais dire, pour l'amélioration de la performance. Prochaine planche. Rapidement, j'ai aussi identifié quelques pistes d'amélioration que vous pourriez considérer, à travers une lecture plus générale, là, de ce que je voyais de la situation puis de... de ce que la littérature indique là-dedans. Pour moi, c'est clair que ce serait intéressant de travailler les compétences des membres du comité d'audit, notamment les compétences par rapport à... le nombre de comités

d'audit que j'ai vus qui ne savaient pas c'était quoi vraiment de l'audit interne, j'ai arrêté de compter, là. Donc, premièrement, leurs compétences par rapport à l'audit interne puis en contrôle, gestion des risques, souvent, la seule compétence qui est exigée, c'est la compétence financière. Mais quand on travaille en gestion des risques puis en contrôle, on va aussi dans l'opérationnel puis on va complètement ailleurs. Mais ça, c'est nulle part souvent. C'est le grand oublié. Ça fait qu'il y a des compétences, ici, que ça mériterait peut-être d'être explicité. Ça peut sembler anodin, mais ça pourrait le formaliser minimalement puis le rendre important. Puis après ça, bien, je sais que vous avez d'autres experts qui vous l'ont dit, là, mais vous assurez de la formation continue, s'il vous plaît, de ces personnes-là. Mais au-delà de ça, ensuite, il faut qu'ils s'engagent réellement, que ce ne soit pas quelque chose d'honorifique puis qu'ils... t'sais, qu'ils y aillent, là, O.K., superviser vraiment, au niveau de la gestion des risques et du contrôle.

Peut -être la prochaine planche. Si je me pointe plus directement sur l'audit interne, parce que les premières... les premières pistes d'amélioration que je soulève sont plus au niveau de la gouvernance,

parce que le premier critère de succès de l'audit interne, c'est la qualité de la gouvernance, donc c'est là que je suis allé. Ensuite de ça, si on se tourne vraiment plus pointu sur l'audit interne un peu; pour les projets majeurs, ça pourrait être vraiment intéressant d'exiger des audits en continu, mais pas sur l'ensemble du processus, mais plutôt d'aller travailler les risques majeurs de cibler les contrôles qui y sont associés pour que la haute direction puis le conseil d'administration aient accès, pas... peut-être pas en temps direct, mais presque, à des indicateurs de performance puis à comment les risques sont gérés. L'audit interne serait parfait pour faire ça. D'ailleurs, ils ont été sollicités, là, mais après ça, il faut les écouter. Puis il faudrait s'assurer de rendre obligatoire le positionnement de la fonction audit interne comme ce que je vous ai montré tantôt, tel que recommandé dans les normes d'audit interne à l'international. J'ai malheureusement vu trop souvent, dans différentes organisations, pour plein de bonnes raisons, des positionnements différents, mais à chaque fois on étiole un peu l'indépendance de notre fonction, sa capacité d'agir, puis bien, ce faisant, on étiole son efficacité comme mécanisme. O.K. Et ça, c'est... ça

serait peut-être une occasion à saisir pour le rendre obligatoire plutôt que de simplement le suggérer. Puis le dernier point que je voudrais soulever, c'est la... là, je sors de la boîte de la fonction publique, je sors de la gouvernance, tout ça, puis je mets un pas à côté puis je relisais mes choses puis j'y pense, puis je crois que c'est le temps de penser à potentiellement élargir l'acte réservé des CPA dans la loi des CPA, le C-48.1, là, la section 3, parce que le seul acte réserve — peut-être changer de planche — actuellement, dans la Loi des comptables professionnels agréés...

Q. Encore une fois, s'il vous plaît, oui.

R. Pardon? Oui! Peut-être l'autre aussi.

Q. Une autre diapo, s'il vous plaît.

R. Oui, une autre. Oui. Merci. Actuellement, c'est vraiment la certification des états financiers puis des éléments qui y sont associés. Mais pourtant, quand on regarde vraiment la section 3 de la loi, dans l'exercice de la profession, c'est vraiment bien indiqué qu'un comptable professionnel agréé, ça — c'est le petit numéro 1, là — ça va recueillir, organiser de l'information financière, non financière, ça va l'analyser, l'évaluer, en attester de la conformité ou la certifier, puis communiquer

puis donner des conseils à son sujet. Regardez le deuxième point. On est à élaborer, évaluer et attester de la conformité, certifier des politiques, des procédures, des processus de contrôle liés à la gouvernance, stratégies, gestion des risques, et cetera. On est directement dans le coeur, avec le numéro 2...

Q. De l'audit...

R. ... de la mission de l'audit interne, voyez-vous. Pourtant, si on change de planche puis qu'on s'en va dans l'acte réservé qui est enchâssé dans la loi pour les comptables professionnels agréés, le seul acte réservé, c'est d'exprimer... c'était moi qui ai fait les soulignements, là, ce n'est pas écrit comme ça dans la loi, vous l'aurez compris, là. C'est d'exprimer une opinion qui vise à donner un niveau d'assurance sur les états financiers ou une partie de celui-ci ou toute autre information liée à l'état financier. Mais la façon dont on s'est compris, ce n'est pas les processus de gestion des risques et contrôle de l'organisation au grand complet sont liés à l'état financier, ça fait qu'on ne va pas là. O.K. Donc, par définition, les activités de l'audit interne ne sont pas couvertes par l'acte réservé, voyez-vous ça? Puis j'irais jusqu'à dire qu'à chaque

fois qu'un auditeur externe fait autre chose que la stricte certification des états financiers, ce n'est pas non plus dans l'acte réservé. O.K. Pourtant, il y a énormément d'audits ou de certifications de gestion des risques et contrôle qui sont faits par les auditeurs externes, mais ça tombe dans leur colonne service-conseil, des fois. Ce n'est pas dans notre acte réservé. Voyez-vous? Ça fait qu'il y a quand même un point ici qui va au-delà de l'audit interne, mais qui pourrait être intéressant.

Puis le deuxième point, là, le petit numéro 2, numéro 3, regardez ce que j'ai souligné, c'est qu'en plus, dans ces deux points-là, on vient dire que ça pourrait être dans l'acte réservé : « Toute forme d'attestation, déclaration, opinion, information liée à un état financier, une partie, application de procédés spécifiques » — je m'excuse, je vais vite — « autre que les états financiers. » Là, tu dis : « Ah! Peut-être? » Mais non, c'est vraiment écrit : « Qui ne sont pas destinés exclusivement à des fins internes. » Mais l'audit interne, ça parle à l'interne. C'est pour ça que j'ai commencé par là. Donc, on vient d'exclure nos auditeurs internes de facto, la mission, la façon dont ils vont travailler avec le numéro 2, numéro 3, en limitant ça. Mais

savez-vous ce qu'on fait aussi? On vient de sortir nos VP finances. Puis les deuxièmes lignes, les spécialistes en gestion des risques qui seraient en deuxième ligne. Ça fait que si on veut vraiment donner potentiellement un coup de barre qui va vraiment augmenter la légitimité, on pourrait aller envisager ça. Voilà.

Prochaine planche, puis j'ai terminé, faites... je vous invite simplement à porter attention, dans la littérature en audit et en contrôle du secteur public, il y a de la littérature sur l'illusion de contrôle puis le « public secrecy » — je m'excuse de l'expression anglaise, mais elle est difficile à traduire pour vraiment bien comprendre — puis il faut faire attention, peu importe ce que vous allez choisir comme direction, de considérer les effets potentiellement contre-productifs de certaines mesures qui peuvent avoir l'air d'être une bonne idée, mais qui pourraient, à cause de ces deux phénomènes-là, qui sont documentés dans la littérature, induire des comportements dysfonctionnels. Voilà. J'ai terminé puis j'écoute vos questions.

Q. Parfait. Bien, on va commencer par la fin, en fait. C'est quoi l'illusion de contrôle? Pouvez-vous nous

l'expliciter un peu, s'il vous plaît?

R. Oui, tout à fait. L'illusion de contrôle, c'est un phénomène qui est documenté qui dit qu'un utilisateur externe ou une personne va être victime de l'illusion de contrôle si elle est amenée à faire confiance indûment à un processus, à un système qu'elle pense fiable, alors qu'en fait, quand on l'opérationnalise puis qu'on le regarde comme il faut, il ne donne pas les résultats escomptés pour plein de raisons. Mais comme on est en dehors de l'organisation, ou même si on est à sa tête ou dans le conseil d'administration, par exemple, administrateur, si l'information ne se rend pas à nous, bien, on va faire confiance alors qu'on ne devrait pas faire confiance au système. Puis c'est ça, l'illusion de contrôle.

Q. Puis je vais vous donner des situations de fait, là, que le commissaire a entendues, puis juste pour nous aider à mieux comprendre si on rentre ou pas dans l'illusion de contrôle. Quand un ministre vient... ou un secrétaire du Conseil du trésor ou carrément du ministère du conseil exécutif dit : « Je suis rassuré par le fait que EY était dans le dossier » ou « que le conseil d'administration sait qu'il y a un plan de contrôle interne puis il y a la DVIEP », est-ce qu'on est dans des cas d'illusion de contrôle?

R. C'est possible. Ce n'est pas automatique. Entendez-moi bien, c'est possible. Ça va être de l'illusion de contrôle si, par exemple, le ministre pense que le CA le savait alors qu'il ne le savait pas. Lui, il tient pour acquis qu'il le savait alors qu'il ne le savait pas ou alors il tient pour acquis que EY a regardé X, Y, Z au niveau des contenus, mais qu'en fait, ce n'est pas ce qu'ils ont fait ou ce n'est pas... ils n'ont pas vu ce qu'ils auraient dû voir, bien là, c'est de l'illusion de contrôle.

Q. Mais...

R. Mais si c'était justifié, ça n'en est pas. C'est ça, le point.

Q. O.K. Puis donc, c'est ça que j'allais dire, c'est quoi le critère? Parce que je peux bien dire dans ma tête « j'avais l'illusion », mais il y a certainement des cas où on dit : « Là, on tombe dans l'aveuglement volontaire, là, tu n'as pas été illusionné, tu t'es fermé les yeux. » C'est quoi qui distingue l'aveuglement volontaire de l'illusion de contrôle?

R. J'ai... l'illusion de contrôle, la personne qui est en position, par exemple, qui doit porter un jugement ou prendre une décision, elle a, pour vrai, pas accès à la bonne information ou à l'information qu'elle devrait avoir utile pour sa prise de décision, son

jugement. O.K. Quand on est en aveuglement volontaire, on l'a l'information, on l'a en temps réel, mais on...

Q. On ne fait rien avec.

R. Oui, c'est ça, on ne fait rien avec.

Q. O.K.

R. Ou on ne sait pas ce... de manière optimale, ce qu'on devrait faire avec.

Q. Le public...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Ou on fait...

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Oh, pardon.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Ou on fait... on se décharge de nos obligations en disant : « Bien, moi, j'aurais, dans mon rôle, par exemple, de... de membre d'un conseil d'administration, j'aurais à poser plus de questions, mais ouf! Je viens de recevoir un beau PowerPoint dans lequel on a le petit logo de EY en haut. Ça me conforte, si EY a regardé ça. Qui suis-je pour poser de questions? » C'est-tu ça un peu aussi...

R. Bien, ça peut être ça, mais là, ce que vous dites, ce que vous décrivez, ça peut être aussi un... moi, j'appelle ça le sentiment...

Q. [Inaudible] de preuve que l'on...
R. Le sentiment d'imposteur de l'administrateur qui n'a pas confiance en ses compétences, par exemple. Ça fait que là, on voit ça beaucoup sur les comités d'audit ou les administrateurs qui ne sont pas spécialisés en audit, en comptabilité financière, s'ils ne sont pas CPA, aussitôt qu'ils voient un logo d'une firme comptable ou un rapport d'audit...
Q. C'est un réflexe naturel, je pense.
R. Bien oui! Mais au même titre que moi, si je voyais un... je suis comptable, je ne suis pas avocate, si je voyage un avis légal d'un avocat, j'aurais tendance à faire comme : « Bien, la personne est crédible », je regarde son titre professionnel, je regarde c'est qui puis je vais me fier sur l'expert. Ça fait que ça, je ne suis pas sûre que c'est de l'illusion de contrôle, voyez-vous, ou du déni de responsabilité. Ça peut être juste un « oh! »

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Q. La valeur d'un titre professionnel?
R. Oui, la valeur d'un titre professionnel. On est là. Puis ça ne veut pas dire qu'on comprend bien, hein, ce que ça va... ce que ça a fait pour vrai, EY, parce qu'en audit, il y a vraiment de la littérature sur le « expectation gap », là, je pense que je ne suis pas

la première à vous en parler, là, l'écart des attentes en audit, là. Puis des fois, on se rend compte que les gens ne comprennent pas bien ce que c'est un auditeur externe, par exemple. Il y a beaucoup de littérature là-dessus, là, puis...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Bien, encore là, ça revient — puis j'ai posé les questions — c'est-à-dire aussi à l'effort de dire : « Bien, je regarde le rapport », puis généralement, là, première page, je peux savoir c'est quoi sa mission, là.

R. Tout à fait! Tout à fait! Il faut avoir bien lu puis pris acte de nos documents.

Q. Écrit en lettres... puis dire : « Ah bon, O.K., ils ne regardaient pas ça, ils regardaient... »

R. Oui. Mais des fois, il y a aussi — pour vrai, là, puis là, je sais que mon jupon de prof d'université dépasse, là — il y a vraiment, pour vrai, un enjeu de compréhension, parce qu'encore faut-il comprendre le vocabulaire qui est mobilisé dans les rapports. Puis des fois, dans notre jargon, il y a un mot qui est super important pour comprendre, mais il est utilisé dans ce contexte-là spécifiquement avec nous autres. Puis là, bien, ça prend de la littératie financière, de la littératie vraiment, là, pour bien interpréter

ce qui est écrit. Mais monsieur et madame Tout-le-Monde, de manière générale, avec un peu d'efforts, peut s'en sortir, là. Puis sinon, on peut poser nos questions puis aller chercher la formation qui manque. Moi, c'est sûr que je crois beaucoup à la formation en amont, là.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Q. Puis vous avez amené l'autre concept de « public secrecy »...

R. Oui.

Q. ... qui, je pense, complète la quadrature du cercle des phénomènes, là, dont on essaie de...

R. Oui.

Q. ... parler... dont on parle? Donc, c'est quoi le « public secrecy »?

R. Le « public secrecy », c'est un autre phénomène qui est documenté dans la littérature en audit et en contrôle, mais cette fois-ci, vraiment... bien, où... l'illusion de confort ne sera pas nécessairement spécifique au secteur public. Ça peut être dans n'importe quel autre secteur d'activité. Le « public secrecy », lui, il est vraiment dans la littérature en administration publique. Ce n'est pas moi qui ai inventé ça, là, c'est un chercheur qui est passé... Radcliffe notamment qui l'a utilisé. Vous avez la

référence dans le mémoire. Ce que ça veut dire... le « public secrecy », ça réfère à l'art de savoir quoi ne pas savoir. O.K. En anglais ça sort mieux, là, « know... » ou en tout cas — désolé pour le fait français — « knowing what not to know ». O.K. Donc, ce que ça veut dire, c'est que les auditeurs... lui, il a fait son étude, Radcliffe, sur les auditeurs du secteur public, mais on peut l'étirer puis on peut l'inférer à d'autres acteurs dans le domaine, c'est-à-dire que les personnes connaissent bien la culture, les fils politiques, les sensibilités des sujets, puis ils vont devenir très habiles avec le temps à savoir quoi ne pas savoir. Donc, le « public secrecy », ce que ça va faire, c'est que ça va entretenir le secret public. Mon père, quand j'étais petite fille, là, il me disait — ça me fait toujours penser à lui — il me disait : « Si tu ne veux pas savoir quelque chose, ne pose juste pas la question », O.K., ça fait que le « public secrecy » va entraîner ce phénomène-là. Ça peut sembler simple, mais des fois, il est conscient, le « public secrecy », auquel cas, là, on est... ce n'est pas super, O.K. La personne ne pose pas la question parce qu'elle sait qu'elle est mieux de ne pas le savoir, mais elle sait aussi qu'elle devrait le savoir. Là,

on est ailleurs. Mais il va arriver des... aussi des éléments, avec le « public secrecy », où ce ne sera pas conscient nécessairement. C'est quelque chose qui va s'institutionnaliser avec le temps dans la pensée collective, puis là, les gens que ça fait longtemps qui sont dans l'administration publique vont finir par savoir quoi pas savoir, puis s'autocensurer sans même s'en rendre compte. Mais ils ne sentiront même plus la limitation dans leurs travaux ou leurs actes d'autocensure qui arrivent en amont parce qu'ils l'ont tellement intégré que c'était important de faire attention à l'aspect politique puis de faire attention à tel truc puis tel autre truc, qu'ils ne se posent même plus la question. Ça fait qu'il peut avoir un effet insidieux aussi, ce phénomène-là, qui joue vraiment dans le développement de l'identité des gens dans le secteur public, là.

Q. Puis comment on combat la culture du « public secrecy »?

R. En travaillant la culture organisationnelle de la transparence, en travaillant un changement de fond, de culture qui ne voit pas... pour en arriver à un point où on ne voit pas négativement le questionnement puis le fait de se faire *challenger* sur certaines prises de position ou sur ses gestions

de dossier. Si je... c'est comme ça qu'on va lutter contre le « public secrecy ». L'autre chose aussi, on peut mettre des... c'est pour ça que je revenais avec le... peut-être une évolution de la loi des CPA, là, c'est que si on encadre les auditeurs qui travaillent dans le secteur public puis qu'ils sont plus... en mettant ça un acte réservé, on va... l'Ordre va avoir... l'Ordre des CPA aurait un... plus de coudées franches pour venir faire des inspections, encadrer, et cetera. Bien là, on vient protéger notre mécanisme d'audit aussi pour empêcher des cas comme ça. Puis là, il y a le Code de déontologie qui s'applique plus, une rigueur, et cetera. De facultatif, on passe à « plus encadré », « plus régi », ça fait qu'on peut lutter contre le « public secrecy » puis l'illusion de contrôle en même temps, en passant, là, en s'assurant de ça. Ça fait que ça, ça peut être un vecteur. L'autre vecteur, c'est vraiment vraiment de travailler la culture organisationnelle, puis là, c'est vraiment de longue haleine, là. C'est... on est d'accord. Puis c'est pour ça que je ramenais l'environnement de contrôle au début, puis travailler la solidité des compétences puis de l'engagement des membres du comité d'audit dans la culture. Je ne sais pas si je suis claire? J'espère être clair.

Q. Oui, mais on a toujours l'impression que travailler la culture, c'est un peu mou...
R. Oui, c'est mou.
Q. ... et complexe à faire. Mais juste pour voir si on peut élargir cette notion-là, là, vous me parlez du comité d'audit, du vérificateur, mais est-ce que ça s'étend à un haut fonctionnaire qui dit « je ne l'avais pas remarqué » ou « ce n'était pas clair dans le napperon qu'on m'avait donné » ou c'est le fait d'omettre de poser des questions devant un napperon qui n'est pas clair? Est-ce que tout ça sont des signes qu'une culture du « public secrecy » s'est peut-être installé?
R. Bien, écoutez, ça, ce sera à vous d'inférer ça, la... mais ça pourrait être interprété comme ça. Ça pourrait être interprété comme ça, honnêtement...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Mais ce que vous nous dites, c'est ça, puis dans le fond, pourquoi on vous fait entendre comme expert, je vais vous donner à peu près... à sa plus simple expression, O.K., de certains témoignages, O.K. : « Ce que j'ai présenté aurait eu le mérite d'être un petit peu plus clair, mais tout y est. » Puis de l'autre côté, celui qui reçoit l'information : « Ce n'était vraiment pas clair, mais j'aurais pu poser

plus de questions. »
R. Oui.
Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :
Q. N'est-ce pas là des éléments d'un diagnostic de culture de « public secrecy »?
R. Ça pointe vers là, effectivement.
LE COMMISSAIRE GALLANT :
Q. Ça pointe vers là, hein?
R. Ça pointe vers là. Ce qui est difficile, pour moi, c'est que premièrement, je n'ai pas analysé toute votre preuve, ça fait que ça...
Q. Non non non, mais...
R. ... je vous laisse aller.
Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :
Q. Ce n'est pas ça qu'on vous demande!
R. Mais... mais honnêtement...
LE COMMISSAIRE GALLANT :
Q. Ça, c'est notre job, ça.
R. Ouin, c'est ça, c'est votre travail, là, je vous le laisse. Mais honnêtement, vous voulez ma lecture d'académique? Oui.
Q. C'est ça.
R. Réponse simple?
Q. Réponse simple : c'est ça.
R. Bien oui, on peut l'inférer comme ça.

Q. Voilà.
R. Voilà.
Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :
Q. Parfait. Donc, on a commencé par la fin, mais je vais revenir au début, parce que j'ai... on a plein de questions avec un temps limité. Vous avez parlé de l'importance du positionnement de la fonction d'audit interne dans une organisation. Dans les faits, la direction de la vérification interne et de l'évaluation de programme à la SAAQ était positionnée au bon endroit.
R. Hum hum.
Q. Devant une telle situation, parce que vous n'êtes pas la première à nous dire que l'audit interne a relevé du CA, on serait tenté à mettre plus de chiens de garde, hein, pour s'assurer que, dans les faits, les auditeurs internes, bien que bien positionnés, bénéficient de ce positionnement-là.
R. Oui.
Q. Quelles sont vos recommandations sur la nature des chiens de garde ou encore restreindre notre réflexe de mettre plus de chiens de garde pour préserver... pour s'assurer que la position effective est à l'endroit indiqué dans la politique et dans l'organigramme?

R. Bien, premièrement de... première recommandation, être vigilant. Je sais que dans le cas qui nous occupe, l'audit interne était positionné adéquatement, ça fait qu'il n'y a pas d'enjeu, t'sais, sur papier. C'était parfait. Par contre, il faut être vigilant, ce n'est pas toujours le cas. Je pense quand même que c'est une... c'est important de le souligner. Donc, premier devoir, là, d'aller voir dans l'organigramme c'est quoi, au moins aller s'en assurer. Ensuite de ça, il faut s'assurer... puis ça, c'est peut-être... on peut le voir à travers les procès-verbaux des comités d'audit, on pourrait le voir là, il faut s'assurer qu'effectivement l'audit interne a pour vrai un canal de communication ouvert, direct, sans interférence avec son comité d'audit, quand il le souhaite, puis qu'il y a du huis clos, hors présence de la direction. Encore une fois, si on regarde, probablement qu'on verrait que c'est... tout est là. Une fois qu'on a fait ça avec le comité d'audit, il faut s'assurer vraiment de ce canal direct là. C'est pour ça que je suis chatouilleuse aussitôt que je vois que l'audit interne est avec quelque chose. Bon, là, vous me dites : « Il était à la bonne place, il était avec... et l'évaluation de programme. »

Q. Il était à la bonne place puis il y avait des huis clos...
R. Oui, mais...
Q. ... au comité d'audit.
R. Oui, puis il y a aussi « et l'évaluation de programme » dans la même boîte, hein. Bon, bien, je vous ai dit tantôt, l'audit interne, c'est à l'interne. Donc, l'évaluation de programme, ce n'est pas la même affaire que l'audit interne dans le fonction publique, là. C'est deux choses différentes, ça ne regarde pas les mêmes choses, ça n'a pas... ça ne dragues pas les... ça ne nécessite pas les mêmes expertises, et cetera. Bon, O.K., ça peut être des raisons pragmatiques, de contraintes budgétaires, et cetera. Mais quand on voit cette boîte-là, moi, tout de suite, ce que je me demande, c'est la personne qui dirige les deux... les deux morceaux de la même boîte, est-ce que... en fait, est-ce qu'ils ont fait un étage entre le vrai chef de l'audit interne puis son comité d'audit? Moi, quand je vois ça, c'est la question que je me pose, comme académique, tout de suite. Est-ce que mon auditeur interne, il a un boss avant de se rendre au comité d'audit, en plus du DG? O.K. Bon. Ça fait que là, ça, c'est une question... il faut être vigilant quand on voit des fonctions

croisées comme ça. Ça se peut que ce soit correct, mais peut-être que non. O.K.

Ensuite de ça — si je prends trop de temps, vous me le dites, dans mes réponses, là, gênez-vous pas, là.

Q. On est au coeur, je pense.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Vous êtes dans le coeur de notre mandat, là.

R. O.K. Ça fait que je...

Q. [Inaudible].

R. Bon, si je ne vous ennuie pas, c'est correct, je voulais juste m'assurer que je suis utile, là, puis que je ne suis pas en train de divaguer! Mais en fait, là, vous êtes là-dedans, O.K. Une fois qu'on est là, bien, on s'est assurés de ça; après ça, ça nous prend la ligne directe avec le DG, en autorité administrative. Ça va. Encore une fois, dans le cas qui nous occupe, c'était là, les lignes sont là, O.K. Mais les auditeurs internes, quand on travaille le triangle relationnel, là, au niveau du positionnement, déjà, quand j'ai écrit ma thèse de doctorat, là — ça fait au-dessus de 20 ans — ce qu'ils disaient, puis ce sont leurs mots, là, pas les miens : « Le DG, c'est notre meilleur allié ou notre pire ennemi dans l'organisation. » C'est encore vrai, puis ça va le rester. Pourquoi? Parce que c'est lui

l'autorité dans l'organisation — ou elle, là, si c'est une femme, entendez-moi bien. Puis ils vont dire qu'ils ont deux boss, un petit et un gros, un petit boss, un gros boss, ou un vrai et un faux. De manière générale, dans le vocabulaire des auditeurs internes, il y a 20 ans, O.K., alors que la fonction publique, c'était émergent, l'audit interne, quand même, le vrai boss, c'était le DG; puis le faux boss, c'était le comité d'audit. Dans le vocabulaire, maintenant, on voit une belle évolution, et ça, c'est hyper positif; ce n'est plus comme ça que les gens à l'interne, des fonctions d'audit internes le sentent. O.K. Ils le comprennent bien maintenant, c'est suffisamment mature pour voir une vraie ligne d'autorité directe avec les membres du comité d'audit. Mais le DG demeure un joueur important, avec raison. Puis à moins que lui ou elle, t'sais, à moins... jusqu'à preuve du contraire, ce n'est pas... le DG, ce n'est pas supposé d'être l'homme ou la femme à abattre dans l'équation, là, mais... mais si ça ne fonctionne pas à ce niveau-là, la fonction va être menottée, peu importe le positionnement organisationnel. Pour moi, pour les protéger, je ne crois pas à l'externalisation de la fonction d'audit interne. O.K. Je vais revenir là tantôt. Je pense...

c'est pour ça que j'amènerais le joueur d'un ordre professionnel externe pour vraiment venir, t'sais, encadrer la pratique.

Q. Peut-être juste avant, là, moi, je...

R. Oui.

Q. J'aimerais comprendre. Mettons que j'arrive, là, je suis le directeur de l'audit interne, je prépare... je fais ma planification, voici mission la audit...

R. Oui.

Q. ... que j'ai le goût de faire, j'ai le goût d'évaluer, bon, tel département, telle vice-présidence, et cetera; comment ça fonctionne en principe? Est-ce que je dois aller me faire approuver par le DG ou par le comité d'audit?

R. C'est le comité d'audit, dans ses responsabilités, qui doit...

Q. Qui doit.

R. Qui a le... le veto sur les mandats d'audit interne. Comment ça fonctionne, là, concrètement, là...

Q. Oui oui, [inaudible].

R. ... si on regarde ça vraiment, là : ce qui va arriver, c'est qu'il va y avoir une planification à long terme des travaux de l'audit interne. Cette planification-là, de grâce, doit être arrimée avec le plan stratégique de l'organisation. Je vous ai

montré, tantôt, là, les deux référentiels COSO. L'idée, c'est d'aider la stratégie, donc il faut toujours bien l'arrimer aux enjeux stratégiques. Les grands projets majeurs, bien évidemment, souvent, sont à caractère stratégique, on en convient, puis là, on le voit, là. O.K. Bon. Ça fait qu'on s'assure de faire une planification à long terme des travaux qui va cibler des interventions sur les risques des processus stratégiques, où il y a le plus... le plus d'enjeux. Puis pour y arriver, ce qu'on va faire, concrètement, comme auditeur interne, on va aller parler à notre comité d'audit puis à notre haute direction, parce que la haute direction connaît ses risques aussi, là, quand même, puis là, on va leur en... on va leur demander : « Dans le contexte de ressources limitées, là, qu'on a, là — tout le monde travaille là-dedans — dans les trois, quatre, cinq prochaines années qui vont avec la planification stratégique, c'est quoi qui t'empêche de dormir? » Question simple.

Q. Hum hum.

R. « Qu'est-ce qui t'empêche de dormir? C'est quoi qui te lève la nuit, là? Où tu veux du confort? Où tu ne vois pas bien dans l'organisation jusqu'en bas, puis où moi, je pourrais amener un éclairage qui pourrait

te rassurer comme administrateur puis qui pourrait t'aider comme DG à mieux gouverner ton entreprise puis à t'aider à aller vraiment rencontrer tes objectifs? » Parce qu'à la fin, on travaille tous pour ça, là, O.K. — ou à bien gérer les fonds publics — peu importe. Puis là, bien, avec des questions simples... moi, je crois aux affaires simples pour que ça fonctionne. Quand c'est trop compliqué, là, je débarque. Ça fait que là, on a des questions simples comme ça, on s'arrime avec la planification stratégique, puis là, on produit... souvent, les gens vont dire « je fais un panier de mandats » ou « c'est un premier jet de planification long terme », « voici ce que j'irais faire », avec le type de mandat, avec ou sans assurance, tout ça, puis quel processus j'irais voir. Puis là, bien, on propose ça à la haute direction et l'audit interne, là, va proposer ça à la haute direction puis au comité d'audit, O.K.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Q. En même temps?

R. En même temps, normalement. Il y a plusieurs organisations qui le proposent en cascade. Direction générale avant, comité d'audit après. Moi, je préfère en même temps pour justement éviter que peut-être quelque chose ne se rende pas au comité d'audit.

T'sais, pour éviter une interférence potentielle. Ce n'est pas parce que... puis moi, je n'ai pas d'enjeu avec ça, le... pour moi, ce n'est pas un bris de confiance envers le DG, c'est une preuve d'efficacité du mécanisme puis de la maturité de la gestion des risques puis du contrôle dans l'organisation que de travailler vraiment en transparence. Ça fait que je n'irais pas... je n'aurais pas tendance, comme académique, à suggérer un en arrière de l'autre, mais plutôt, comme, en même temps, puis d'avoir la discussion.

Q. Quand ça?

R. Dans la même pièce, là, les trois : président, comité d'audit, DG, auditeur interne, puis là, bon, il peut s'installer la planification long terme des travaux. Une fois que c'est fait, là, O.K., l'auditeur interne s'en va travailler, il est supposé d'être bon, là, t'sais, il sait comment faire, il va faire son travail. O.K. Puis ce qui va arriver, c'est qu'à chaque fois qu'il va faire son mandat, bien, il va... il va rendre compte au comité d'audit puis à la haute direction, on va envoyer les rapports, et cetera. Puis là, si vous voulez, je peux y aller, là, dans comment ça s'articule, mais grosso modo, la planification, ça devrait fonctionner comme ça. Moi,

je prône la transparence tout le temps entre les deux, puis toujours un accès le plus direct possible avec le comité d'audit.

Q. Puis à ce moment-là, si je comprends bien, votre suggestion d'entrer l'audit interne dans l'acte réservé, ça permet d'aller capter ces règles de l'art là et légitimer l'auditeur interne...

R. Oui.

Q. ... de les respecter et de résister aux pressions...

R. Si...

Q. ... du « public secrecy », de l'illusion de contrôle...

R. Exact.

Q. ... et de l'audit gap?

R. Ça met une barrière de protection, puis en même temps que ça renforce l'efficacité des environnements de gestion des risques et de contrôle, de manière générale, dans les organisations, entendez-moi bien. Ça, ça n'affecterait pas seulement l'audit interne, on est d'accord. Mais...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. [Inaudible] je peux faire un parallèle avec une DAJ, par exemple, où est-ce que tu as des avocats, t'sais. Les avocats, peu importe, j'ai mon organisation, mais j'ai avant tout mon code de déontologie.

R. Exact, exact.
Q. On pourrait faire...
Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :
Q. Et une indépendance professionnelle.
R. Oui. Et une dépendance professionnelle.
LE COMMISSAIRE GALLANT :
Q. C'est ça.
R. Exactement, exactement.
Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :
Q. Parce que peut-être que le cas de la SAAQ sera un cas d'école, là, madame Le Rouzès nous le disait la semaine dernière...
R. C'est sûr!
Q. ... il reste que le positionnement de la DVIEP était au bon endroit.
R. Hum hum.
Q. On avait une boîte qui était remplie de comptables, qui avait instauré avant les autres la gestion par les risques.
R. Oui.
Q. Qui avait un plan de contrôle, mais la... monsieur Pelletier, le directeur de la vérification interne, est venu témoigner à l'effet qu'il présentait ses notes à la présidente-directrice générale et qu'aux époques les plus stratégiques, là, de la... du fil

des événements, on lui a demandé de retirer des choses dans ses notes. Il aurait dit à la PDG : « Je vais quand même le mentionner en huis clos », et affirme que le comité d'audit a eu toute l'information, même celle qu'on lui avait demandé de retirer, parce qu'elle a été donnée en comité d'audit.

R. Hum hum.

Q. En assumant que tout ça est vrai, là, c'est au commissaire qui tranchera, là, la véracité de ces affirmations-là, c'est quoi, pour vous, ce phénomène-là? Est-ce que c'est correct? Est-ce que c'est...

R. Ça me rend inconfortable, minimalement, honnêtement, parce que les écrits ont tendance à rester plus que la parole, puis ce qui va se passer dans le huis clos... si effectivement le cas de figure hypothétiquement que, t'sais, bon, c'est vraiment ça, minimalement, au moins, ce qui me rassure, là, c'est que le comité d'audit a eu l'information. O.K. Par contre, ce que j'aime moins, c'est une forme de... ça peut s'apparenter à une forme de limitation des travaux, là, puis de pression justement de « public secrecy », de... t'sais, ça, ça me rend plus inconfortable.

Q. Oui, parce que dire...
R. Vraiment.
Q. ... je sais que tu vas le dire pareil, mais ce n'est pas écrit dans ta note et... puis ça va être au huis clos, donc pas dans le PV. Est-ce que ça, ce n'est pas aussi des éléments diagnostiques d'une culture du « public secrecy »?
R. Bien moi, je pourrais inférer que oui. Je commence à... oui. Je ne sais pas comment vous répondre autrement, là. Ce sera à vous de voir puis de poser votre diagnostic, là, mais... mais quand un auditeur... on va mettre quelque chose au clair, O.K. Un audit... tous les rapports d'audit interne, sans exception — puis les gens sont inconfortables quand je dis ça — sont négociés. Ils subissent une forme de négociation. Mais moi, ce n'est pas négatif dans mon esprit, parce que l'objectif de l'audit interne, c'est de contribuer à l'amélioration des processus. Puis là, bien, on a besoin que le gestionnaire, après dépôt du rapport, se mette en action, endosse les constats, les recommandations. S'il n'y croit pas pantoute puis qu'il n'est vraiment vraiment pas d'accord, premièrement, là, il faut s'assurer qu'on a raison, il faut avoir l'humilité, comme auditeur interne, de s'assurer que ce n'est pas nous autres

qui est dans le champ, parce qu'à l'autre bout, ils sont bons dans ce qu'ils font aussi, là. T'sais, il ne faut pas faire du déni de responsabilité puis être arrogant au point de penser qu'on a la science infuse. O.K. Premièrement, il faut s'en assurer. Puis ces rondes-là de discussion — on va appeler ça de la discussion plutôt que de la négociation — ça sert à s'assurer que notre lecture comme auditeur est juste puis qu'elle mérite effectivement le constat, la recommandation qu'on va émettre, parce que ça va forcer l'action d'amélioration de la direction. Mais tout ce temps-là, l'écriture du rapport va se faire bouger. Ça fait que si on dit ce qu'on a à dire, puis qu'à la fin de la journée, on pense vraiment, en son âme et conscience d'auditeur, que la façon dont on a livré notre rapport correspond à ce qu'on voulait dire, après avoir pris compte, là, puis t'sais, raisonnablement, là, du point de vue de la direction, puis s'être assuré de l'acuité de notre lecture, c'est une chose. C'est là qu'il faut qu'on soit pour être confortable. Si, à la fin de la journée, le rapport que je produis est édulcoré ou... même si tout y est, mais édulcoré ou adouci au niveau du ton tellement qu'en fait je viens de changer l'intensité de mon signal, comme académique, j'aime moins ça voir

ça, ou entendre ça. Moi, c'est... la ligne, pour moi, elle est là, parce que tu viens de distorsionner un peu ou d'effacer l'intensité du signal que tu envoies à la haute direction et/ou au comité d'audit, parce que le DG pourrait être victime de ça aussi, là, dans une certaine mesure, si c'est avant qu'il voie les rapports que ça survient. Là, j'ai un malaise. Pour moi, c'est une limitation des travaux, c'est une forme... ça peut s'apparenter à des symptômes, comme vous disiez, là, de « public secrecy », puis ça peut contribuer à créer de l'illusion de contrôle. Là, je commence à être inconfortable, voyez-vous? En fait, je ne commence pas, je suis inconfortable.

Q. Aviez-vous une... une sous-question?

LE COMMISSAIRE GALLANT :

[Inaudible].

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

O.K. Parce que votre micro est ouvert. Parfait.

Q. Puis... mais... puis si on avance encore, il y avait un plan de contrôle...

R. Oui.

Q. ... bon, qui avait certains défis, on va y revenir, mais dans les faits, il y a des notes qui viennent de la deuxième ligne de contrôle...

R. Hum hum.

Q. ... qui disent : « Mais je ne suis pas capable d'avoir la collaboration de la première ligne de contrôle. » Puis ces notes-là, selon la preuve, peut-être pas, sont restées au sein de la direction, ne sont pas montées plus haut. Comment on fait pour contrer ce genre de phénomène là?

R. Bien, en fait... ce qu'ils vont monter plus haut, le... les yeux puis les oreilles du comité d'audit, qui est l'instance... le comité de surveillance, là, on va l'appeler comme ça, du conseil d'administration, c'est l'audit interne. Ça fait que s'il n'y a pas de communication entre la deuxième et la troisième ligne, t'sais...

Q. Mais il y en avait!

R. Mais c'est ça. Mais une fois que ça, c'est dit, il faut... le seul acteur dans l'organisation, là, qui a un accès direct au conseil d'administration, qui peut *bypasser* — je m'excuse de l'expression — toutes les autres instances pour se rendre direct au CA pour dire ce qu'il a à dire, c'est l'auditeur interne. Les fonctions de deuxième ligne n'ont pas cet accès direct là. On pourrait peut-être imaginer une autre boîte, par exemple, la direction de la gestion des risques ou t'sais... peut-être être invité au comité d'audit, t'sais, pour créer cette relation-là, même

avec les instances de deuxième ligne, avec le comité d'audit, ça pourrait être articulé, honnêtement. Sinon, actuellement, il faut que ça transite par l'auditeur interne. Suis-je claire? Donc, je pourrais imaginer des lignes de communication entre les deuxièmes lignes, névralgiques, puis le comité d'audit, en plus de l'audit interne, ça pourrait être une façon de s'assurer que le comité d'audit pourrait être mis au fait d'une limitation des travaux de la deuxième ligne.

Q. Mais dans la mesure où la preuve démontre que l'audit interne a eu vent de ces éléments-là...

R. Hum hum.

Q. ... a dénoncé elle-même être victime de manque...

R. Oui.

Q. ... de collaboration de la première ligne de contrôle, d'accès à l'information, a relayé les plaintes de la deuxième ligne de contrôle, a même nommé la majorité des risques qui se sont réalisés et qui expliquent pourquoi on a une commission d'enquête aujourd'hui, qu'est-ce qui expliquent le... ce que madame Le Rouzès, notre enquêteur spécialisé, explique, ce manque d'efficacité des recommandations de l'audit interne auprès du conseil d'administration?

R. Je vous parlais d'engagement tantôt puis de compétence des membres du comité d'audit. Bien, là, le rendu là, honnêtement, c'est... t'sais, moi, ma lecture, c'est que les auditeurs internes ont fait tout ce qu'ils pouvaient, là. Puis une fois qu'ils ont monté ça au comité de l'audit, dans les circonstances, là, bien là, c'est... la balle est rendue dans leur camp, là. Puis c'était à eux, si jamais... effectivement, si, quand vous allez avoir fini de travailler, c'est effectivement ça votre lecture de ce qui est arrivé, c'était à eux d'agir puis de forcer la collaboration, là.

Q. Hum.

R. Ce n'est pas acceptable.

Q. Mais c'est quoi le rôle de la direction générale? Parce que...

R. Oui.

Q. ... un conseil... des administrateurs, c'est quand même là à temps partiel...

R. Tout à fait.

Q. ... quelques fois par année; le rôle de la direction générale devant ce manque d'efficacité ou de... le fait que ne percolent pas les recommandations de la DVIEP, que la première ligne ne collabore pas avec la deuxième, on peut présumer que la direction... en

tout cas, le RORC, au moins... le VP finance était au courant, là.

R. Oui.

Q. Ça, c'est quoi? Est-ce que c'est ça, l'environnement de contrôle dont vous parlez qui...

R. Oui, quand je vous disais... oui, tout à fait, tout à fait. Maître Sarrazin, quand je vous parlais de l'environnement de contrôle, c'est vraiment la culture puis la volonté réelle de la direction générale et du conseil d'administration — là, vous me pointez plus vers la direction générale — de vraiment consolider puis renforcer les mécanismes de deuxième, troisième ligne, de maîtrise... de créer une culture de contrôle dans l'organisation. Puis ça va être à travers des actions comme : « Ils ont parlé, comment... t'sais, écoute-les puis prends action. » C'est vraiment à travers les actions dans le quotidien, puis si le *call* vient d'en haut, la machine va écouter, là.

Q. C'est ça. Effectivement.

R. J'ai...

Q. Donc, il faudrait chercher des indices que la direction générale est intervenue pour modifier les plaintes de la deuxième ligne de contrôle, modifier les plaintes de la DVIEP à l'égard de la première

ligne de contrôle ou à l'accès à l'information?
R. Si vous vouliez voir des indices de robustesse de l'environnement de contrôle dans l'organisation ou des indices qu'il est lacunaire, oui, il faut aller voir... c'est ça que vous... c'est ça que vous devez chercher, là. Qu'est-ce que concrètement ils ont fait pour... pour vrai, t'sais, mettre de l'huile dans les rouages ou dire : « Un instant, là, fais quelque chose, là, t'sais, écoute ce qu'ils ont à dire, puis pour moi, c'est important. » C'est une question de signal. Ce n'est pas si facile que ça à percevoir, là.
Q. Non.
R. Ouin.
Q. Mais je comprends que... pas de signal, on tombe dans l'illusion de contrôle puis...
R. Bien, c'est parce qu'on perd de l'efficacité de nos mécanismes. Ils sont là, on les voit, sur papier, ça a l'air parfait, tout est là, puis on se ramasse en commission d'enquête.
Q. C'est ça. Ceci dit, devant tout ça, là, qui est peut-être...
R. Hum hum.
Q. ... l'accumulation du 1 % de chance que, bien que bien positionnée, la DVIEP soit pas... je lance des

pourcentages au hasard, là, je ne prétends pas...
R. Hum hum.
Q. Mais on est comme dans un cas où tous les trous du gruyère ont été alignés, là; on va être... on va avoir tendance à dire : « Bien, rendons publics les rapports d'audit interne », par exemple...
R. Oui.
Q. ... pour amener plus de transparence, en disant : « Bien, si le DG ne fait pas sa job, si le CA ne fait pas sa job, bien, on va toujours bien s'assurer que soit le gouvernement soit au courant ou que les journalistes fouillent ces rapports-là puis rendent public le fait que tout le monde est endormi »?
R. Oui.
Q. C'est une caricature, là, mais...
R. Oui!
Q. ... vous pensez quoi de ces mesures de transparences là, ce réflexe...
R. Hum hum.
Q. ... de transparence et de rendre publics les rapports d'audit interne?
R. Bien, en fait, je pense que le réflexe de vouloir plus de transparence est sain et naturel face à la situation, là. Mais je pense aussi, à travers ma compréhension, là, de c'est quoi de l'audit interne,

à quoi ça sert, puis comment en pratique ça se met en action, surtout dans l'appareil public, qu'il faut être terriblement prudent avant d'externaliser la fonction. C'est ce que je disais tantôt, puis là, on rentre là-dedans...

Q. C'est ce que vous appelez « externaliser » dans le public?

R. Oui. Pour moi, externaliser la fonction d'audit interne, c'est l'amener à l'externe, c'est-à-dire lui faire parler à l'externe de l'organisation. Rendre publics les rapports d'audit interne à l'externe de l'organisation — le gouvernement fédéral est allé là, en passant, toutes les organisations du gouvernement qui sont dans le secteur fédéral, au Canada, les rapports d'audit interne sont publics, O.K. Cela dit, il n'y a pas encore assez de recherche puis d'évidences, là, scientifiques pour que je sois confortable de vous dire « ça marche », « c'est une bonne idée » ou « pas ». C'est trop récent puis il n'y a pas personne qui a encore fait de travaux là-dessus. Ça s'en vient, mais ce n'est pas sorti encore. Ça fait qu'on ne le sait pas c'est quoi, pour vrai, là, la vérité, là, c'est que la science ne nous dit pas encore c'est quoi les impacts de la publication à l'externe des rapports d'audit interne.

Cela dit, je vous parle depuis tantôt du « public secrecy », O.K.; moi, je serais prudente avant de publier à l'externe — je sais, là, que ça peut être tentant, là, de forcer la publication à l'externe des rapports d'audit interne — pour deux raisons. Premièrement, la pression sur les auditeurs internes va être encore beaucoup plus forte à enlever des morceaux du rapport ou à les édulcorer qu'elle ne l'est actuellement, puis ce qui veut... parce que ça va être à l'externe. En plus de ça, tout l'appareil va être beaucoup plus prudent dans le choix des mandats, en amont du processus, puis on ne le saura même pas que peut-être il y a quelque chose qu'ils auraient dû aller auditer, qu'ils ne sont pas allés parce qu'ils ne voulaient pas que ça sorte à l'externe. L'autre élément... ça fait que ça, ça peut induire une forme d'autocensure, là. Encore une fois, je m'accroche au « public secrecy », des réflexes qu'on pourrait voir arriver. Moi, j'appelle ça du comportement dysfonctionnel, là. Puis là, bien, ça serait contre-productif. Par... ça fait que je n'irais pas là, moi, personnellement, dans un premier temps, j'attendrais de voir si ça marche avec l'expérience au fédéral, là, parce que j'ai regardé les rapports au fédéral puis je trouve qu'ils sont...

ils ressemblent de plus en plus à des rapports du VG, des rapports d'auditeurs externes. C'est correct, les rapports du VG, ils font un super bon boulot, c'est super important, mais le mécanisme existe déjà. L'audit interne, sa puissance, si on veut vraiment l'utiliser pour le bien public, c'est qu'il puisse passer en amont puis permettre à l'organisation de s'améliorer avant... t'sais, avant qu'il soit trop tard, de leur donner le temps de s'ajuster puis de créer une culture puis qu'ils... qui finisse par arriver à l'interne, pour qu'à terme, il y en ait de moins en moins de problèmes. Vous avez le droit de trouver que j'ai des lunettes roses, mais l'objectif ultime, là, ce serait ça.

Q. Qu'il n'y ait pas de... bien, je...

R. Qu'il n'y ait... mais t'sais, ça n'arrivera pas, on est d'accord, mais l'objectif, ce serait ça. Ça fait que la... c'est déjà assez difficile, à cause de la relation directe avec le comité d'audit, de ne pas être perçu, comme auditeur interne, comme une menace que la... par les gestionnaires dans l'organisation, parce qu'à quelque part, ils ont un bulletin, puis là, on vient dire, à la fin d'un rapport, « voici ce qu'il y a de bien », mais « voici aussi ce que tu pourrais faire mieux », « voici ce qu'on te

suggère ». Ça fait que les gestionnaires sont inconfortables avec ça. Mais ça crée le... ce petit effet d'inconfort là, moi, je l'aime bien, d'un point d'auditrice, parce que ça crée un effet de gainage qui s'appelle un mécanisme disciplinaire, puis là, bien, ça fait que, comme il se sait surveillé, tout le monde... tout le monde se tient plus droit, là, t'sais. Puis ce n'est pas méchant, ça. Mais il ne faut pas aller trop loin là-dedans parce que la machine va se braquer à l'interne puis on n'aura pas... les auditeurs internes vont encore avoir plus de misère à avoir accès à leurs informations, les gestionnaires vont être plus prudents, puis ça va être encore plus difficile d'aller chercher la vraie amélioration qu'on souhaite à travers ce mécanisme-là qui est notre troisième ligne de maîtrise. Ça fait que c'est pour ça que moi, je suis prudente là-dessus.

Par contre, on pourrait imaginer une forme de reddition de comptes plus macro. Peut-être que, par exemple, les éléments principaux de planification à long terme des travaux pourraient être diffusés dans le rapport de gestion de l'organisation.

Q. Donc, s'assurer des indices que la fonction d'audit interne est en santé?

R. Exact.
Q. On pourrait penser à un système de mesures de performance qui nous donne des indications sur les facteurs clés de succès. Donc, à chaque fois qu'on a de l'information sur la qualité du comité d'audit, c'est où dans l'organisation? Ils ont travaillé sur quoi à peu près? T'sais, sur quels mandats, quels processus, et cetera. Mais le fin détail des rapports, moi, je n'irais pas jusque-là.
J'ai un dernier élément de réserve là-dessus. Au nom de la transparence, il ne faut pas non plus mettre l'organisation à risque. Et le citoyen, de manière générale, imaginez-vous ça, là — ce n'est peut-être pas à la SAAQ — mais imaginez-vous que le rapport d'audit interne révèle, situation purement hypothétique, une grave lacune de gestion des accès TI pour la protection des renseignements personnels des citoyens, les dossiers de santé, peu importe.
Q. Là, on voit tout le monde, là...
R. Puis que là, on s'en va mettre ça dans un rapport publié à l'externe. On vient... peut-être avant que l'organisation ait eu le temps de corriger la lacune, de publier la lacune à l'externe, puis là, bien, ça... des malveillants pourraient utiliser l'information pour nuire aux citoyens. Puis ça, ça

m'inquiète, moi. Ça fait que... c'est pour ça que j'ai quelques réserves là-dessus, mais je verrais bien une forme de reddition de comptes.

Q. Parfait. Une dernière question sur l'organisation et l'audit interne, parce qu'après ça, je vais vouloir qu'on aille du côté de l'État central, là, du gouvernement, parce que...

R. O.K.

Q. ... on parle quand même d'une société d'État. Mais dans le cas de la SAAQ, le fait que le... il y avait un comité conjoint, on avait fusionné le comité des technologies avec le comité d'audit et que la DVIEP rendait ses rapports à ce comité conjoint là, est-ce que c'est une pratique qui est intéressante ou qui a pu contribuer aux difficultés, là, auxquelles a fait face la direction de la vérification interne?

R. Je vais essayer d'articuler ma réponse de manière cohérente. C'est quelque chose qu'on voit souvent, un comité d'audit et quelque chose d'autre, là, t'sais, parce que c'est une question... souvent, on va voir ça quand il n'y a pas beaucoup de joueurs ou il y a des postes vacants au conseil ou il y a des manques d'expertise. On va voir, des fois, aussi, comité d'audit et comité de placement, parce qu'ils se disent : « Ah, ils sont bons en finances, donc les

deux ensemble, TI, parce que... » puis ce n'est pas pour mal faire, là, c'est un classique quand il y a des manques d'expertise autour de la table, on revient au recrutement des administrateurs puis à l'importance de recruter en fonction des besoins puis cibler. Ça fait que ça... si c'est à cause d'une vision stratégique du conseil d'administration que ces deux comités-là doivent être ensemble, parce qu'on a comme lecture que la majorité des processus de gestion des risques et contrôle, par exemple, sont technologiques, puis qu'il va y avoir beaucoup d'enjeux croisés puis que c'est une question d'efficience puis que c'est les mêmes joueurs qu'on solliciterait, de toute façon, ça peut être parfait. Sinon, il faut faire attention. Par contre, ce qui m'inquiète quand je vois ça ou ce qui me préoccupe, je devrais dire, c'est : est-ce que le comité d'audit, dans un délai raisonnable, les personnes, là, qui sont au comité d'audit, est-ce qu'ils ont le temps de traiter, pour vrai, en profondeur, tous leurs dossiers, là? Parce que ça donne deux fois plus d'ouvrage.

Q. Mais juste pour corriger votre impression, là, c'est que c'est... il y avait un comité d'audit, il y avait un comité de TI...

R. Oui.
Q. ... et pour les fins du suivi CASA, on avait fusionné les deux... on avait fait un...
R. Hum hum.
Q. ... comité conjoint pour suivre le projet.
R. Un comité spécial.
Q. Un comité spécial.
R. Ça, ça m'apparaît faire du sens. Oui. Spécifique pour ça. Pour moi, ça m'apparaît faire de sens. Ça aurait dû fonctionner puis améliorer les trucs.
Q. O.K.
R. Parce que comme ça, c'est croisé ensemble.
Q. Parfait.
R. Oui.
Q. Maintenant... parce que là, on met beaucoup de resp... bien, puis c'est correct, là, mais sur les administrateurs, sur les organisations, mais on parle quand même d'une société d'État...
R. Hum hum.
Q. ... qui fait rapport à un ministre et dont le gouvernement procède aux nominations. C'est quoi le rôle de l'État pour s'assurer que ce mécanisme-là, la fonction d'audit interne, là — parce que c'est de ça qu'on parle, là, mais ça s'applique un peu à tout, à la gouvernance en...

R. Hum hum.
Q. ... général — ces bonnes pratiques-là soient respectées?
R. Bien, à mon sens, c'est en... premièrement, ils ont la responsabilité de lancer le signal comme quoi c'est important puis que... t'sais, premièrement. Deuxièmement, l'État, c'est quand même au niveau... puis là, je pense aux élus, au niveau de l'écriture des lois, les textes de loi, t'sais, il y a des choses qui doivent être enchâssées. Puis on peut intervenir aussi à travers les règlements, je pense aux directives, aux politiques internes au niveau du Secrétariat du Conseil du trésor qui peuvent être édictées, tout ça. Puis d'ailleurs, en audit interne, ça a beaucoup évolué puis c'est de mieux en mieux. Ça fait que l'État peut intervenir là. Puis aussi, il peut intervenir à travers une commission parlementaire, le cas échéant, puis la... je pense à la Commission de l'administration publique qui pourrait questionner un petit peu davantage ces éléments-là, t'sais, ça peut les interpeller.
Q. Parfait. Puis dans votre modèle des trois lignes de maîtrise, là...
R. Hum hum.
Q. ... il y a madame Le Rouzès, qui enseigne aussi

l'audit, qui nous a parlé des quatrième...
R. Oui.
Q. ... et cinquième lignes de maîtrise.
R. Oui.
Q. La cinquième ligne de maîtrise étant la réglementation.
R. Oui.
Q. Vous êtes d'accord avec ça?
R. Tout à fait. Tout à fait. Mais c'est juste que moi, la façon dont je le conceptualise, je ne veux pas aller changer mon modèle parce que... en tant qu'académique, pour moi, l'environnement légal et réglementaire, c'est le cadre autour. Il ne fait pas partie intégrante... on ne peut pas déresponsabiliser l'organisme... ce que je n'aime pas quand on l'appelle la quatrième ou la cinquième ligne — mais je respecte madame Le Rouzès, là, dans la façon de le formuler — c'est je trouve qu'on en vient à presque dire : bien, tout le monde est collectivement responsable, puis les... t'sais, les administrateurs puis les... les gestionnaires directs d'une société d'État, par exemple, pourraient venir dire : « Bien, je ne suis pas vraiment responsable, je me déresponsabilise, en tout ou en partie, parce qu'il y a ça, parce qu'il y a ça, parce qu'il y a ça. — Ouin!

O.K. Mais tu l'as pris le travail, tu l'as as accepté. » Puis pour moi, de le présenter plutôt cette cinquième ligne-là comme le cadre autour dans lequel tu t'enchâsses, c'est une façon pour moi de responsabiliser encore plus les administrateurs puis les gestionnaires de l'organisation qui est dans ce cadre-là. Mais on peut le conceptualiser comme une quatrième, cinquième ligne, là.

Q. Parce que dans cette... dans la réglementation...

R. Hum hum.

Q. ... il y a le cadre légal, mais il y a aussi des exigences de reddition de comptes...

R. Absolument.

Q. ... que l'État central a...

R. Hum hum.

Q. ... envers l'organisation?

R. Oui.

Q. On l'a vu, là, il y a des redditions de comptes sur les ETC, sur la marge de crédit...

R. Il y en a sur tout, oui.

Q. ... sur le SIGRI, sur le ta-ta-ta. Donc, en ce sens-là, est-ce que ces redditions de comptes là favorisent la responsabilisation ou favorisent la déresponsabilisation? Puis est-ce que ce n'est pas ça l'élément de la cinquième ligne de maîtrise, dans le

cas d'une société d'État, de cette...

R. Bien...

Q. ... ces demandes de reddition de comptes là à l'État central?

R. Oui, on peut le voir comme... c'est la seule façon, en fait, de le voir pour le considérer comme une cinquième ligne, c'est-à-dire de le visualiser plus comme les éléments de reddition de comptes. Mais à ce moment-là, ce n'est pas l'État au sens large, mais c'est plus l'administration publique, les instances de l'administration publique à qui on va rendre des comptes, les ministres en charge, les sous-ministres et... ou le Secrétariat du Conseil du trésor. Ça, ça ne déresponsabilise pas; ça force la reddition de comptes, mais il faut que ce soit absolument dans cet esprit-là.

Q. Puis il faut qu'il y ait quelqu'un à l'autre bout?

R. Il faut qu'il y ait quelqu'un à l'autre bout qui écoute puis qui fait quelque chose avec ce qu'on va envoyer comme info. Sinon, on vient de créer encore un autre étage d'illusion de contrôle pour le citoyen. Moi, je lutte contre l'illusion de contrôle, je vous le dis, là, je... t'sais... je lutte contre ça! Parce que je suis tannée de voir, comme spécialiste de gestion des risques puis contrôle —

parce que quand on est spécialisé en audit interne, forcément, à un moment donné, on devient spécialisé aussi en gestion des risques et contrôle — le réflexe, c'est toujours d'en ajouter des étages puis une autre... puis là, on en ajoute, puis on en ajoute, puis on en ajoute, mais jamais on se pose la question de dire : Bien...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Ils sont-tu efficaces?

R. Ils sont-tu efficaces? Mais tout le monde est rassuré, « il y a de quoi de plus », « on a mis de quoi de plus », « c'est parfait ». Mais ça, là, je trouve ça inquiétant.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Q. Je comprends que c'est un message!

R. Je m'excuse!

Q. Au commissaire. Non, mais il a...

R. Oui.

Q. Il n'a pas délibéré encore, donc... ça va, c'est le temps d'influencer...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Ici, vous n'êtes pas contrainte...

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Q. ... puis de faire ses recommandations.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. ... vous êtes invitée, là!

R. Non, c'est ça. Mais je ne veux pas... je ne veux pas être... manquer de respect, ni rien, c'est juste que je... je me méfie toujours de « on en ajoute », « on en ajoute », « on en ajoute », puis on ne s'inquiète pas de l'efficacité. Pour moi... j'ai vu ça trop souvent, puis ça crée malheureusement, souvent, pas les effets qu'on escomptait, puis tout le monde est déçu après.

Q. Bien, c'est-à-dire qu'il faut reprendre le problème à l'envers. C'est-à-dire que... une fois qu'on a dit... si j'arrive à cette conclusion-là que la DVIEP était placée à la bonne place...

R. Hum hum.

Q. ... on s'est aperçus qu'il y a quelque chose qui n'a pas fonctionné, il y a des recommandations qui n'ont pas été suivies, bien, quelles sont les causes maintenant de ça? Qu'est-ce... t'sais, c'était à la bonne place!

R. Oui. Oui.

Q. Qu'est-ce qui a fait que ça n'a pas marché, là?

R. Oui, c'est ça, mais c'est vraiment le... pour moi, là, si vous arrivez là, qu'est-ce qui a fait qui n'a pas marché? Pour moi, le noeud est au niveau de la...

de la gouvernance puis la direction générale. Pour moi, c'est là.

Q. Oui, c'est le noeud, là.

R. Mais aussi, dans le contexte d'administration publique, on pourrait imaginer une reddition de comptes à une cinquième ligne, pour reprendre votre expression, à une instance quelconque, là, dans l'administration publique. Mais pas au point de donner le détail...

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Q. Et de déresponsabiliser les...

R. ... et de déresponsabiliser. C'est ça.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Voilà.

R. C'est la ligne à ne pas franchir. C'est la zone grise avec laquelle vous allez devoir *flirter*, là.

Q. Voilà.

R. Oui, oui.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Q. Parfait. Est-ce que vous aviez d'autres choses à aborder? Parce que je vois le temps qui file. Est-ce que vous avez...

R. Non, je pense que ça fait le tour, à moins que vous ayez d'autres questions?

Q. Bien moi, j'aurais une dernière question pour vous.

R. Oui.
Q. On a entendu beaucoup pendant cette commission-là « je faisais confiance », « j'ai fait confiance », je... bon, c'est quoi la posture de confiance qu'on doit avoir comme administrateur, comme dirigeant de société d'État, comme ministre, comme... quand on a tous des responsabilités autour d'un projet majeur?
R. Une confiance sceptique. Le scepticisme est sain. Il faut arrêter de voir ça comme quelque chose de négatif. Quand on travaille en gouvernance, en gestion des risques puis en contrôle, puis qu'on a comme devoir, un devoir fiduciaire de saine gestion des fonds publics, là, bien, le scepticisme dans la confiance est sain. Ce n'est pas une menace, ce n'est pas négatif, ça veut juste dire qu'on fait notre boulot, tout le monde, correctement. Puis pour moi, c'est à l'opposé complètement d'une confiance aveugle, d'un aveuglement volontaire, d'opacité volontaire. Le jour où on a une acceptation sociale, une culture de l'environnement de contrôle qui accepte qu'avoir confiance, ça... quand je pose une question difficile ou inconfortable à quelqu'un, ce n'est pas parce que je ne te fais pas confiance, mais je te... c'est que je ne te fais pas confiance indûment. Je vais m'assurer, O.K., en te posant des

questions puis en te *challengeant* peut-être un petit peu, puis ça se peut que tu ne trouves pas ça le fun tout à fait, là, pendant que tu me réponds, mais après, tout le monde, on est plus confortables puis on s'est assurés qu'on avait raison d'avoir confiance. C'est ça, pour moi, une confiance sceptique. Ça lutte contre l'illusion de confort. Parce que monsieur, madame Tout-le-monde ait de l'illusion de confort, je pense qu'on ne pourra jamais l'éviter complètement, mais un administrateur, ça n'a pas le droit de céder à l'illusion de contrôle. Sa job, c'est justement d'être sceptique. Ça fait que ce serait ma réponse.

Q. Très bien.

R. Oui.

Q. Je n'ai pas d'autres questions pour madame Roussy.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Bien moi, toutes les questions, je vous... je vous les ai posées. Est-ce qu'il y a des questions par les parties?

Me AUDREY GAGNON :

Peut-être quelques questions. Je prendrais peut-être votre place, cette fois-ci.

R. Non, mais je vais me tourner.

Q. Ah mais...

R. O.K.
Q. C'est plus facile pour vous, si je...
R. O.K.
Q. Alors, bonjour.
R. Bonjour.
Q. Enchantée de vous rencontrer, c'est très intéressant, vos propos.
R. O.K.
Q. Nous buvons tous vos paroles cet après-midi!
R. On a vu... je ne sais pas si vous avez vraiment regardé l'ensemble des travaux, notamment le témoignage de monsieur Pelletier, mais également de certains administrateurs, et on a vu poindre un peu — sans dire de tension — mais il y avait une certaine opposition entre, dans le fond, la direction de la vérification interne et l'audité. Il y avait certaines... ils ne semblaient pas parler toujours le même langage.
R. Oui.
Q. Et à certaines occasions, certains administrateurs sont venus dire — sans dire que monsieur Pelletier ne semblait pas avoir l'expertise — mais devant un leadership fort de l'audité, il y avait une certaine pression au niveau de la DVI. Alors, au-delà du titre de CA...

R. Hum hum.
Q. ... quelles qualités croyez-vous que la vérification interne devrait avoir dans le cadre d'un projet majeur et important comme CASA? Au-delà du titre, là.
R. Oui. Premièrement... bien, je vais répondre à deux niveaux.
Q. Oui.
R. Premier niveau de réponse, pour la personne qui est à la tête de l'unité d'audit, O.K., le VP auditeur ou le responsable de la fonction, ce n'est pas le même... les mêmes compétences...
Q. Je comprends.
R. ... que je vais pointer versus pour son équipe de travail, O.K.
Q. Absolument.
R. C'est... première chose que j'ai à vous dire, c'est que ce n'est pas une job de junior. Vous allez... il faut en avoir en arrière de la cravate, je vais le dire de même, O.K. Pourquoi? Justement parce que l'audité, là, le VP qui va être responsable du processus audité, lui, il en a — ou elle en a — beaucoup d'expérience puis beaucoup de crédibilité. Puis ça va être toujours le cas. Ça fait que si on lui... on lui met un directeur de fonction d'audit interne qui vient de commencer, qui... ou qui n'a pas

le... un niveau d'expérience de type, t'sais, haute fonction publique ou... ça va être difficile d'aller chercher le même niveau de légitimité. O.K. Donc, j'ai le goût de dire : premièrement, beaucoup d'expériences, O.K., ou en tout cas, un nombre conséquent d'expérience.

Ensuite de ça... il y a des recherches là-dessus, et ça existe pour de vrai, O.K., et ce qui ressort beaucoup dans la littérature, c'est que ça vous prend quelqu'un qui non seulement est vraiment très compétent dans ses processus d'audit, donc quelqu'un qui sait faire le travail, un CPA, mettons, ou un CIA, bon, tout ça; mais en plus de ça, ça prend quelqu'un qui a énormément énormément d'habiletés politiques...

Q. Je comprends.

R. ... et stratégiques. Esprit de synthèse. Là, je vous liste ce qui est dans la littérature, O.K.

Q. Oui.

R. Esprit de synthèse, habileté communicationnelle, habileté de négociation...

Q. Oui.

R. ... et de gestion de conflits. Et je suis sérieuse, O.K.

Q. Et je vous crois.

R. Et courage moral. Il y a aussi l'intégrité, l'honnêteté, tout ça, mais ça, c'est vrai pour tout le monde, j'ai le goût de vous dire, là, bon. Mais ça, c'est les principales... les principales caractéristiques puis habiletés qui sont recherchées pour un chef de l'audit interne qui va avoir, justement, comme interface, quelqu'un de haut niveau. Donc, c'est beaucoup dans le savoir-être, dans le niveau d'expérience, et cetera. O.K. Les meilleurs, on va les appeler des mains de fer dans des gants de velours, là, t'sais, puis c'est vraiment... d'habitude, ce sont d'habiles négociateurs ou... t'sais, ils vont avoir une lecture politique, une compréhension fine de l'organisation puis des relations de pouvoir formelles, informelles qui est assez phénoménale. C'est ça que ça prend. Ce n'est pas donné à tout le monde. C'est une fonction qui est difficile à occuper, pour de vrai. Dans l'équipe...

Q. Au niveau des équipes, oui.

R. Au niveau des équipes, là, ce qu'on va chercher, c'est de la compétence, on va appeler ça une compétence collective des équipes d'audit interne. Là, on va vouloir aller chercher des profils complémentaires en termes d'expertise, de compétences, là, savoir. C'est-à-dire, on va avoir...

on va vouloir des experts en TI. Si on est chanceux puis qu'on a du luxe, des auditeurs...

Q. Hum hum.

R. ... spécialisés en technologies de l'information, des auditeurs, du monde qui connaissent le secteur d'activité, des spécialistes du domaine, là. Donc, par exemple, des ingénieurs dans une firme d'ingénieurs... et cetera. Ça fait qu'on va vouloir une complémentarité des expertises. Mais là, ce qu'on va leur demander plus, ils vont être moins... ils vont avoir besoin des habiletés politiques aussi, tout ça, mais ce qu'on va leur demander plus, eux autres, c'est vraiment une capacité à creuser les dossiers en profondeur. Évidemment, le chef de l'audit, il faut qu'il sache tout faire, là, mais... puis aller vraiment dans le détail, pour être capable de bien cerner les situations. Donc, des gens très minutieux qui vont être rigoureux. On va vouloir aller chercher ce genre de personnalité là.

Q. Donc, un contrepoids à un leadership fort, on a eu cette expression-là...

R. Oui.

Q. ... au cours des travaux.

R. Oui.

Q. C'est un peu l'expertise également à la direction de

la vérification interne?
R. Exact. Exact.
Q. O.K.
R. Mais il faut bien comprendre que l'auditeur est interne — je me permets, là — son pouvoir, c'est un pouvoir de recommandation, hein. Ce n'est pas un pouvoir de prise de décision. Ça, c'est les gestionnaires niveau 1, 2 qui l'ont, là. O.K. Ça fait que c'est sûr qu'il va... c'est comme s'ils jouaient sur le banc.
Q. Hum hum.
R. Ça fait que les gestionnaires qui ont les deux mains dedans, souvent, ils vont dire : « Bien là, tu es qui pour venir me le dire? » T'sais, je... ça fait que ça peut créer cet effet-là. Bon, moi, je ne trouve pas ça nécessairement négatif, mais j'ai des collègues, là, que... bien là, j'ai fait le saut en académique, ça fait plusieurs années, là, mais qui gèrent leur carrière de chef d'audit interne de la façon suivante dans l'administration publique, justement pour aller chercher cette légitimité-là : quand ils parlent à du monde qui ont les deux mains sur le volant, ce qu'ils font, c'est qu'ils vont passer, par exemple, cinq ans, huit ans en audit interne. Puis là, après ça, « woup », ils vont s'en aller VP quelque chose dans

une autre organisation. Puis là, ils vont passer une couple d'années à avoir les deux mains sur le volant. Premièrement, c'est intéressant, ça donne une petite leçon d'humilité de : « C'est vrai, il ne faut pas que j'oublie que, t'sais, avoir les deux mains sur le volant, ce n'est pas simple, hein, il faut avoir de l'indulgence pour ça. » Depuis tantôt, on cible les auditeurs, mais le travail des gestionnaires n'est pas plus simple, c'est juste des difficultés différentes. Puis après ça, « woup », ils changent d'organisation puis ils vont revenir. La mobilité dans la fonction publique permet ça. Ça fait que ça, c'est intéressant parce que ça leur donne vraiment un...

Q. Une vision 360 de la situation.

R. Oui, mais aussi une légitimité puis une crédibilité. Ils ne peuvent pas se faire dire : « Tu n'as jamais eu les mains sur le volant, tu es qui pour me dire ça? », parce que « non, je l'ai fait ». Ça fait que... voyez-vous, ça fait qu'il y en a qui vont le faire comme ça, mais c'est sur base volontaire. Sinon, il faut trouver une façon différente d'aller chercher la légitimité.

Q. Mais plus la vérification interne sera crédible, plus ses recommandations risquent de percoler au sein de

l'organisation?

R. Exactement.

Q. Je comprends.

R. Oui.

Q. Et ce que vous venez de nous dire au niveau des... de vos recommandations sur les qualités de la DVIEP, est-ce que c'est encore plus vrai lorsque l'audit est fait de façon continue, comme l'était le projet CASA?

R. Oui, oui, tout à fait. C'est... c'est vital. Oui, absolument. Puis il ne faut jamais perdre de vue que la légitimité — ça, encore, il y a de la théorie là-dessus — c'est dans l'oeil de celui qui regarde, on va le dire comme ça. Ça fait que tu ne peux pas forcer ça. Il faut que tu viennes le chercher par la qualité de tes travaux, par ton côté relationnel, et cetera, puis à un moment donné, ça s'acquiert. C'est pour ça qu'en audit interne, ton chef d'audit interne, tu ne veux pas qu'il bouge trop souvent, parce que tu vas perdre... tu vas perdre l'intérêt d'avoir un auditeur interne qui connaît bien l'organisation, si ça tourne aux deux ans, là. C'est du monde qu'il faut qui soit là quand même assez longtemps pour créer cet effet-là puis asseoir la légitimité dans l'organisation.

Q. Merci beaucoup.

R. Ça fait plaisir!

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Pas d'autres questions? Le Procureur général a des questions?

Me MAXIME SEYER-CLOUTIER :

Non, pas de question, Monsieur le juge.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Q. Écoutez, il me reste à vous remercier. Effectivement, question... vous avez vraiment répondu de façon pragmatique, c'est... moi, j'aime beaucoup ça. Bravo pour une universitaire! C'est une blague!

R. Je suis capable de faire les deux, si vous vous voulez, là!

Q. Tout à fait. Non, vraiment... vraiment vraiment, ça va être d'une utilité, là, vous ne pouvez même pas vous imaginer, pour nos travaux. On a commencé effectivement, le printemps dernier, avec justement les membres du conseil d'administration, les membres...

R. Hum hum.

Q. ... de la direction. On a vu les tensions, on a vu les divergences. Nous, on commence à avoir, là, tout le monde ici, là, une vision 360, puis vous faites juste nous aider effectivement... soit à nous conforter ou soit à nous... « n'oubliez pas ça »,

« n'oubliez pas ça », « n'oubliez pas ça ».
R. Oui.
Q. Ça a été...
R. Bien, je suis venue pour... j'ai accepté l'invitation pour être utile, donc si ça vous est utile, tant mieux.
Q. C'est très utile.
R. Avec... voilà, tout simplement.
Q. Très utile. Merci beaucoup.
R. Merci.
Q. Merci, bonne journée. On va prendre quand même... on avait prévu... on a un petit 15 minutes de décalage, donc je vais prendre une pause de 15 minutes, prochain témoin.

Me MARIE-CLAUDE SARRAZIN :

Parfait.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Veuillez vous lever, pause de 15 minutes.

(15 h 37 - SUSPENSION)

(15 h 51 - REPRISE)

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Veuillez vous lever, reprise de l'audience. Vous pouvez vous asseoir.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Maître Ranger.

Me VINCENT RANGER :

Bonjour. Bonjour, Monsieur le commissaire.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bonjour.

Me VINCENT RANGER :

Vincent Ranger, pour la Commission, qui n'était pas là ce matin, ni...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

On va faire l'identification. Donc, vous êtes le petit...

Me VINCENT RANGER :

... en début d'après-midi.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

... nouveau cet après-midi! Parfait. Je comprends qu'on a des gens et en personne et en ligne, alors on va vous souhaiter bienvenue à la Commission. Madame la greffière, vous allez assermenter les témoins?

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Oui.

- - - - -

L'AN DEUX MILLE VINGT-CINQ, ce vingt-deuxième jour du mois d'octobre, ont comparu :

MONIQUE AUBRY, professeure associée au département de management à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM;

ALEJANDRO ROMERO, professeur titulaire au département de management l'École des sciences de la gestion de l'UQAM;

SANAA EL BOUKRI, professeur en gestion de projets à l'École des sciences de la gestion à l'UQAM;

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

INTERROGÉ PAR Me VINCENT RANGER :

Merci. Alors, Monsieur le commissaire, nous avons trois personnes de la Chaire en gestion... de gestion de projets de l'UQAM, comme ils se sont présentés. Ils ont déposé à la Commission un mémoire que j'aimerais introduire en preuve, un mémoire daté du 21 octobre 2025, et une présentation au soutien du mémoire aussi. Donc, j'aimerais l'introduire en preuve aussi.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

[Inaudible] de pièce respectif?

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Donc, le mémoire, sous 17_X-2116 et la présentation sous 17_X-2117. Euh, non, attendez. Excusez. Je veux dire, le mémoire 17_X-2118 et la présentation 17_X-2119.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Oui, absolument. Merci.

(PIÈCES 17_X-2118 ET 17_X-2119)

Me VINCENT RANGER :

Merci, madame la greffière.

Alors, pour débuter, je vous demanderais, monsieur Romero Torres, de vous présenter brièvement, votre cheminement... bien, votre formation académique et brièvement votre cheminement professionnel.

M. ALEJANDRO ROMERO :

Parfait. Donc, j'ai fait un baccalauréat en technologies de l'information et en génie au Mexique. Ensuite, j'ai fait une maîtrise en génie industriel avec une spécialisation de management de la technologie à l'École polytechnique. Et par la suite, j'ai fait doctorat également à l'École polytechnique, en génie industriel, avec spécialisation en gestion de projets. Au niveau de mon expérience

professionnelle : après avoir réalisé mes études de baccalauréat, j'étais gestionnaire de projets en technologies de l'information pour le développement des solutions de prises de décision, plus spécifiquement au Mexique, en Colombie, en Argentine, Chili et Venezuela. Et ensuite, pendant mon doctorat, j'ai pu collaborer avec certaines entreprises pour pouvoir évaluer les pratiques de transformation technologique pour certains centres hospitaliers. Et depuis 2012, je suis professeur à l'École des sciences de la gestion, d'abord à l'Université du Québec à Trois-Rivières, et depuis 2014, à l'UQAM.

Me VINCENT RANGER :

Merci beaucoup. Madame El Boukri, je vous poserais la même question.

Mme SANAA EL BOUKRI :

Donc, oui, alors moi, c'est après un bac et une maîtrise, profil mémoire, en gestion des organisations, donc à l'Université du Québec à Chicoutimi. J'ai réalisé un doctorat en administration, concentration gestion de projets, donc, dans ce qu'on appelle le « programme conjoint » à l'École des sciences de la gestion à l'UQAM, que j'ai obtenu en 2022. Ensuite, j'ai été recrutée en 2021 en tant que professeure adjointe en gestion de

projets, toujours à l'École des sciences de la gestion à l'UQAM, où j'enseigne dans le programme de maîtrise en gestion de projets. Je suis également membre de la Chaire de gestion de projet et aussi membre chercheur au sein du PICoP, qui est le Laboratoire de transfert des pratiques innovantes, en contexte de gestion de projets, qui est rattaché aussi à la chaire CITÉ. Donc, en termes d'intérêt de recherche, on travaille... je travaille particulièrement sur la complexité des projets majeurs puis sur la gestion de la performance et également la gouvernance des projets majeurs dans le secteur public.

Me VINCENT RANGER :

Merci. Et la dernière, mais celle dont nous avons le plaisir d'avoir avec nous, madame Aubry?

Mme MONIQUE AUBRY :

Oui, merci. Alors, Monique Aubry, professeure associée maintenant au département de management, comme j'ai dit. J'ai été professeure titulaire dans le même département à l'ESG. J'ai commencé... j'ai comme... un bac ès arts de l'Université de Montréal, suivi d'une maîtrise en gestion de projets que j'ai faite à l'UQAM, et de... suite à cette maîtrise-là que j'ai faite, étant sur le marché du travail, j'ai

été passionnée par la gestion de projets, j'ai poursuivi avec un doctorat de l'UQAM, en gestion de projets, où j'ai été embauchée même avant d'avoir terminé mon doctorat. J'ai donc deux carrières : une carrière de professionnelle essentiellement dans les grands projets de transformation TI. J'ai travaillé surtout dans des grandes organisations, notamment Bell Canada, en télécommunications, et surtout... bon, d'une bonne vingtaine d'années chez Desjardins, donc dans le secteur bancaire. Ensuite, comme je détenais un doctorat, j'ai été embauchée comme professeure à... dans les programmes de gestion de projets, où j'ai enseigné quand même... presque une vingtaine d'années, là aussi. Donc, ça fait une carrière jumelée de deux... deux sortes d'expertise, si on veut.

Mes intérêts de recherche... puis j'ai... je suis membre de la Chaire de gestion de projet depuis sa toute création en 2007, et de là, j'ai mis sur pied le Laboratoire de recherche sur les pratiques innovantes en gestion de projet. Et ce laboratoire-là a permis de... je vous dirais, de développer une grande expertise concrète et pragmatique, surtout, je vous dirais, auprès des ministères et organismes du gouvernement du Québec. On a fait... j'ai moi-même

dirigé plusieurs mandats, collaboré... maintenant, je collabore, je n'ai... je suis moins responsable de ces mandats-là, mais donc, beaucoup autour des grands projets. Je... mais pas que, disons, surtout la... je pense que le vecteur principal, c'est le secteur public, je pense qu'il faut retenir. Aussi, j'ai travaillé... je pense qu'il y a quelque chose qui m'interpelle particulièrement dans... auprès de ce projet-là, de SAAQclic et de SAAQ, c'est le travail que j'ai fait, les intérêts de recherche autour des transformations organisationnelles, mais cette fois-là, ça a été beaucoup dans le secteur de la santé. Donc, on a travaillé quand même presque une dizaine d'années dans des recherches à suivre la transformation organisationnelle, puis on a quand même pas mal de publications autour de ces questions-là. Les technologies de l'information étaient un élément. C'est bien sûr toute la question des infrastructures était l'autre gros élément, mais au-delà de ça, l'intérêt à s'intéresser aux gens puis à l'impact organisationnel. Donc... puis vous voyez là, je pense, le... certains apports de notre mémoire, là, qui portent sur ces questions-là. C'est... bien sûr, comme mes collègues, ont fait partie, à la Chaire, d'un réseau international de

chercheurs. Bon, vous avez reçu Bent Flyvbjerg, il fait partie de ce réseau-là de chercheurs qui s'intéressent aux grands projets, beaucoup dans le secteur public; pas que, mais beaucoup dans le secteur public. Donc, c'est un chercheur qui nous a inspirés. Je pense que, dans notre mémoire, vous avez peut-être déjà vu certains... une certaine parenté, disons. C'est ça, ça nous a influencés. Il n'est pas le seul, mais je pense que vous allez reconnaître dans ce qu'on va... ce dont on va parler aujourd'hui, pas mal de pistes, là, qui sont apparentées à ce chercheur-là.

Me VINCENT RANGER :

Merci bien. En fait, ma prochaine question, c'était de vous demander de présenter la Chaire en gestion de projet. Vous l'avez pas mal fait, madame Aubry. On peut peut-être afficher la... commencer les diapositives, aller à la diapositive numéro 3 de la présentation. Je ne sais pas, monsieur Romero Torres, avez-vous d'autres choses à ajouter sur la chaire en gestion de projet? Vous vouliez peut-elle présenter les différents axes de recherche, même si ça a déjà bien débuté?

M. ALEJANDRO ROMERO :

Oui. Non, c'est parfait, Monique a pu présenter... un

but de la Chaire, c'est ça [indiscernable] on a reçu l'invitation, on a voulu faire plus... déposer un mémoire par rapport aux travaux qui ont été...

Me VINCENT RANGER :

Monsieur Romero Torres, est-ce que c'est possible de parler un peu plus fort pour la salle d'audience?

M. ALEJANDRO ROMERO :

Oui oui.

Me VINCENT RANGER :

C'est un peu faible, le son.

M. ALEJANDRO ROMERO :

Parfait. Parfait, parfait. Je vais essayer de parler plus fort. Donc, on a... en fait, on veut mettre en évidence dans le mémoire les... toutes les expertises que la Chaire de gestion de projet a développées, et comme l'a dit Monique, on est à presque 20 ans de sa création, dans laquelle on est plusieurs chercheurs, qu'on a différents types de spécialisation, et c'est pour cela que vous pouvez voir, on a différents types d'axe qui partent... à partir de la gouvernance, l'innovation. Mais également tout ce qu'on parle de flexibilité, où est-ce qu'on va toucher également ce qu'on connaît comme « pratique Agile ». Et vous pouvez voir, on s'intéresse... une échelle plus transversale, on s'intéresse à différents types de

projet, surtout les mégaprojets, où est-ce qu'on a beaucoup développé l'expertise, mais dans ces mégaprojets, on inclut également tous ce qui sont les projets de transformation numérique. Et donc... cette expertise a été développée, et ce qu'on va présenter aujourd'hui se base sur l'expertise sur les projets publics et les projets majeurs.

Me VINCENT RANGER :

Merci. On peut passer à la diapositive suivante. Je vous demanderais de nous présenter la méthodologie que vous avez utilisée pour arriver à des constats et des recommandations que vous allez nous présenter aujourd'hui.

M. ALEJANDRO ROMERO :

Parfait. Tout d'abord, avant de répondre à vos questions, je voulais aussi souligner sur le fait que le mémoire, on a créé un comité, donc on était quatre personnes, donc Monique Aubry, Sanaa El Boukri, mais il manque aussi aujourd'hui notre collègue Maude Brunet de HEC Montréal. Les quatre, on est des chercheurs à la Chaire de gestion de projet, donc on a créé un comité qu'on a travaillé ensemble depuis qu'on a reçu l'invitation vers la fin juin. Et vous pouvez, dans la diapositive, on a... on s'est concentrés sur trois éléments. Tout d'abord, on a

analysé toutes les données publiques, soit on suivait toutes les audiences et... par contre, il faut considérer une limite : on a commencé à écrire le mémoire en même temps, donc il y a des fois certains éléments que soit on n'a pas pu suivre ou on était mis à jour depuis les dernières audiences. Également, on a analysé tous les documents publics qui étaient présents. Donc, à partir de cela, ça nous a permis de formuler des constats, et ensuite, ce qu'on a fait, c'est nous, les refléter avec la littérature scientifique, avec les recherches que nous, on a faites à la Chaire de gestion de projet, mais également avec la recherche de notre réseau, ce qui nous a permis de formuler 20 constats et 20 recommandations.

En revanche, je invite aussi à considérer les limites. Comme je vous dis, vous, à la Commission, vous allez plus en profondeur parce que vous continuez et vous posez des questions directement. Donc, nous, on se base sur notre propre interprétation, mais également, on s'est basé sur les documents publics. Donc, s'il y a des documents qui n'étaient pas rendus publics, malheureusement, on ne peut pas les considérer parce qu'ils n'étaient pas disponibles pour que nous puissions formuler nos

constats et nos recommandations.

Me VINCENT RANGER :

Juste pour fin de précision, là, vous dites que vous avez pris connaissance de tous les documents publics. Je présume que vous n'avez pas pris connaissance de l'ensemble des pièces qui ont été mises en ligne, là? Juste pour fins de clarification de la portée de votre analyse.

M. ALEJANDRO ROMERO :

On a... dans ce cas-là, pour tous les documents qui étaient disponibles à la Commission, c'est sûr qu'on n'a pas pu explorer un par un, parce que ça aurait pris plus qu'une équipe de quatre personnes, mais selon les audiences et les éléments qui ont trouvé intéressants, on allait explorer par la suite ce type de document. Mais c'est sûr qu'on n'a pas pu arriver... tout aller vérifier et analyser tous les documents.

Me VINCENT RANGER :

Parfait. Je vous demanderais peut-être d'enchaîner avec... peut-être une notion introductive, là, vous abordez dans votre mémoire la notion de « programme de transformation numérique ». Pour quelle raison c'est important pour vous de considérer que c'est un programme de transformation numérique dans votre

analyse du programme CASA?

M. ALEJANDRO ROMERO :

Parfait. Bien sûr. Et là, je me réfère à la diapositive 5. Excellent. En fait, ce que nous, on veut mettre en évidence, c'est le fait que c'est un projet majeur, et la plupart de ces projets majeurs, ils vont être constitués par différents livrables, et chaque livrable va être réalisé par projet. Et si on prend la définition d'un programme, donc un programme, ce sont des projets qu'on va réaliser, soit de façon parallèle ou de façon dépendante, mais il y a un objectif. Et l'objectif, c'est générer plus de bénéfices. Dans le cas d'une transformation numérique, les bénéfices, donc, c'est [indiscernable] transformation numérique, et dans ce cas-là, on va voir des projets, d'un côté, qu'on va parler d'un volet plus technologique, qui sont des éléments plus matériels, qu'on va pouvoir avoir une solution qu'on vise pouvoir utiliser, ce qui est intéressant et important, sur lequel on peut se concentrer dans le projet. Mais en parallèle, et c'est un élément à ne pas négliger, c'est tout ce qu'on connaît comme le volet organisationnel. On parle que c'est une transformation, donc on est en train de transformer les pratiques, mais des fois, on va transformer

également les structures, on a transformé les prises de pouvoir et on va même transformer la culture organisationnelle. Et toute cette transformation-là doit être aussi considérée comme un projet qui soit il est en parallèle ou indépendant, mais qui vont avoir des enjeux les uns sur les autres. C'est pour cela que, pour nous, on considérait que c'est plus un programme de transformation numérique dans lequel on doit avoir une vision de programme, pour s'assurer que tous les différents volets sont mis en place de façon correcte et qu'on peut gérer bien les dépendances.

Me VINCENT RANGER :

Et là, on voit dans votre diagramme qu'il y a plusieurs éléments que vous tenez compte, là... là, vous en avez fait référence, mais c'est quoi la trame commune? Je comprends que c'est la complexité de ces programmes-là de transformation numérique?

M. ALEJANDRO ROMERO :

Exact. En fait, au cours des mois... fin du mois de mai ou début du juin, on a écrit un article d'opinion dans le site The Conversation, et c'est pour cela qu'on a reçu l'invitation pour déposer le mémoire, dans lequel on voulait mettre en évidence qu'on ne pouvait pas faire 100 % de comparatif entre un projet

majeur d'infrastructure publique et un projet de transformation numérique. Et notre objectif, c'est de dire quelles sont les spécificités qu'on devait considérer si on est dans un projet de transformation numérique, et si on regarde le volet plus technologique, on va se confronter avec une plus grande complexité. La complexité, ça vient sur le fait qu'on va devoir mettre en place et développer des éléments techniques, technologiques qui demandent une expertise très pointue. Et cette expertise, des fois, ce n'est pas toutes les ressources internes qui vont les posséder. Et donc, on va aller chercher l'expertise plus à l'externe avec des consultants. Mais également — et c'est là qui ajoute encore plus de complexité à un projet de transformation numérique — c'est le fait que les technologies vont évoluer très rapidement. Donc, il ne faut pas considérer un projet de transformation numérique comme quelque chose de très ponctuel; en fait, ça risque d'évoluer au fur et à mesure où on va mettre en place la solution, et même cette solution qu'on a livrée, elle risque de devenir obsolète très rapidement. Donc, quand on rentre dans une transformation numérique, il faut avoir une vision plus large, une vision plus de produit, pour être capable de pouvoir prévoir et

prévenir toutes les mises à jour nécessaires, et même prendre la décision « quand un système va devenir obsolète? » Et c'est un peu la naissance de ce projet... de ce programme CASA qu'on a décidé de le mettre en place, parce qu'on avait des systèmes d'information qui étaient obsolètes, mais ce qu'on avait analysé, convenu et défini, au début des années 2010, il est... il a beaucoup évolué, et actuellement, il va avoir un autre type de nature. Un autre élément qui rentre par rapport à la complexité, c'est le fait que ce type de système — et là, je fais référence à ce qu'un des enquêteurs a présenté jeudi passé — il est lié avec beaucoup de sous-systèmes qui vont être dépendants. Et des fois, on va se rendre compte qu'on va produire une erreur, on va avoir un problème de qualité, on va avoir un oubli dans un système principal, et c'est là que ça peut créer ce qu'on considère comme un chaos, comme un effet de boule de neige. Et des fois, je fais, moi, le lien : développer ce type de système comme si c'était un Lego. Des fois, on va construire une maquette Lego avec plein de pièces et on va se rendre compte qu'il y a une petite erreur dans la pièce qui se trouve dans la base. Et pour régler cette erreur-là, malheureusement, on doit démonter toute la

maquette Lego pour aller chercher la pièce problématique, régler la pièce problématique et devoir remonter les éléments. Et donc, ce qui rend encore plus complexe, c'est que... dans ce type de projet numérique, ça va être difficile de pouvoir bien identifier où est-ce qu'il peut y avoir des problèmes de qualité, et ça va créer ce chaos, parce qu'on va devoir les... pouvoir leur donner une solution.

Deuxième élément qui peut être une solution par rapport à cette complexité, c'est le fait qu'on va avoir tendance à aller chercher des approches de développement flexibles. Et c'est [indiscernable] où est-ce qu'on va commencer à réfléchir à avoir des approches Agiles qui me permettent d'avoir une certaine flexibilité dans la façon dont je vais développer le système. Oui, c'est une réponse pour diminuer la complexité. En revanche, les méthodes Agiles sont très complexes et très rigides. Et dans le cadre d'une institution publique, les approches Agiles, des fois, ne sont pas compatibles avec les structures, la culture et les processus des organisations publiques, ce qui va encore une fois plus augmenter la complexité. Donc, dans ces cas-là, je vous parle plutôt du côté technologique.

Et si on regarde du côté organisationnel, du volet non matériel, également il va y avoir des éléments complexes. Et le mot le plus important, c'est que la plupart du temps — et c'est déjà documenté dans la recherche — on va négliger la transformation organisationnelle. Et des fois, on va se rendre compte qu'il faut s'en occuper de cela quand on va presque livrer la solution, ou des fois, on va le faire de façon très rapide, où est-ce qu'on ne va pas avoir vraiment une considération de tous les éléments qu'on doit transformer, et on va se rendre compte qu'on devait le faire au moment qu'on va confronter des problèmes. Et là, on peut faire un peu le lien avec ce qui s'est passé avec la SAAQ, en février, quand on voulait livrer et mettre en opération la solution, et là, on s'est rendu compte qu'on ne pouvait pas utiliser les systèmes parce qu'il y a eu des problèmes techniques, ce qui a généré de grands impacts organisationnels.

Dernier point par rapport à cette complexité, c'est que si on regarde plus le volet organisationnel, là, on va avoir plus tendance à aller utiliser des approches plus traditionnelles, moins flexibles, donc qui se basent sur le fait qu'on doit bien définir. Mais si on met les deux volets ensemble, on se trouve

avec des approches flexibles, avec des approches traditionnelles, et on doit avoir la capacité de pouvoir avoir une hybridation des pratiques, pour être capable de mener tous les projets parce qu'ils sont dépendants. Et on doit prendre, des fois, des décisions qui risquent d'impacter que... le volet technologique et le volet organisationnel.

Me VINCENT RANGER :

Très bien, effectivement. Puis je comprends que vous reprenez, donc, plusieurs idées qu'on a entendues hier à l'audience sur les motifs de complexité des projets de transformation numérique. Je vous demanderais peut-être maintenant de nous présenter le cadre d'analyse que vous avez utilisé pour arriver avec vos constats et vos recommandations.

M. ALEJANDRO ROMERO :

Parfait. En fait, je passe à la diapositive 6. Nous, avec les travaux... et je pense que Monique Aubry vous avait parlé qu'on a développé une approche pour pouvoir travailler avec différents organismes publics, et surtout avec des projets majeurs, en fait, on a développé une approche pour pouvoir auditer et évaluer la maturité des pratiques en gestion de projet. Et là, je vous dirais, je vais prendre une autre vision par rapport à ce qui a été

présenté lundi passé avec mon collègue Sylvain Goyette, qui est resté plus dans le centre des éléments de notre modèle. En fait, ce qu'il faut considérer, c'est qu'on va réaliser un modèle — et que vous pouvez voir à droite de mon diagramme — on le réalise parce qu'on a eu une idée, on a eu un problème. Donc, dans ce cas-là, le système est devenu obsolète et on veut continuer les opérations, mais on a cette idée, ce problème [indiscernable] opportunité, et l'élément... et l'objectif que vous voyez à droite, c'est qu'on veut créer de la valeur. Et là, la valeur, ça peut être pour les citoyens — c'est un des objectifs dans le cas de la SAAQ — comme ça peut être aussi pour les fonctionnaires et toutes les personnes qui participent dans les services qu'on va donner aux citoyens. Donc, il y a cet objectif. En fait, l'élément qu'on doit considérer, c'est que le livrable du projet, oui, c'est un système d'information, mais on ne veut pas s'arrêter [indiscernable] ce n'est pas la façon dont on va mesurer le succès. En fait, le succès, c'est si on est capable d'utiliser ces nouveaux systèmes d'information pour améliorer les services, pour optimiser certains types d'éléments, et même, des fois, rendre automatique certains types des processus

qu'on avait à la SAAQ. Donc, c'est ça où est-ce qu'on veut viser et sur lequel on veut aller, et c'est d'abord ce qu'on doit parler des bénéfices.
Donc, si on regarde cet objectif de livrer de la valeur et livrer des bénéfices, en fait, nous, ce qu'on a documenté dans nos différentes recherches, c'est qu'il faut mettre en place six grands éléments. Il y a trois éléments qui semblent très logiques. Tout d'abord, il faut bien...

Me VINCENT RANGER :

C'est là... excusez de vous interrompre, quand vous parlez des six grands éléments, je comprends que c'est les carrés orange, là, qu'on voit dans votre diagramme, là? Les différentes facettes de votre analyse?

M. ALEJANDRO ROMERO :

Exact. C'est le cinq gros éléments en orange, plus un élément qui n'est pas dans un cadre qu'on appelle « relation ». En fait, tout d'abord, si on prend le premier carreau à gauche, c'est « définition du projet ». Donc, on part d'un problème : le système devient obsolète, et ensuite, on doit mettre en place des procédures pour être capable de pouvoir bien définir pourquoi est-ce qu'on doit faire le projet? Quelle est la valeur qu'on doit livrer? Et quels sont

tous les éléments de la portée que je dois considérer livrer pour pouvoir réaliser les bénéfices? Et quand je commence à définir quels sont ces éléments-là, également je vais explorer les alternatives, les scénarios, les solutions. Et chaque alternative, je vais être capable de pouvoir les évaluer selon la faisabilité, mais également le niveau de risques qu'implique chacune de ces solutions-là et comparer ces niveaux de risques par rapport à ma capacité pour pouvoir gérer ces risques-là. Donc, ça, c'est le premier bloc. Et ce premier bloc, la plupart du temps, va être finalisé avec ce qu'on appelle un plan d'affaires. Et si on prend plus le cas des transformations numériques gouvernementales, on va parler ici d'un dossier d'affaires et un dossier d'opportunité qui me permettent de documenter ce type d'éléments.

Une fois qu'on a bien défini — et là, je passe à mon deuxième bloc, en bas, au milieu — on va être capable de pouvoir bien livrer le projet. De livrer le projet, ça part sur le fait qu'on doit savoir qu'est-ce qu'on doit faire, on a déjà évalué quel est le meilleur scénario, et ensuite, on va aller chercher une équipe projet qui peut être constituée à l'interne, qui peut être constituée aussi par des

ressources externes, qui va suivre ce qu'on a défini dans le projet. Donc, ils sont imputables de ce qu'on a défini. Et si on leur donne un mandat clair, ils vont avoir donc la possibilité de pouvoir mobiliser toutes ses compétences, tous les outils pour être capable de pouvoir livrer une solution numérique. Mais cette solution numérique qui va être livrée à la fin du projet, ensuite on doit s'assurer qu'on est capable de pouvoir la transférer. Imaginez-vous, c'est comme si vous allez acheter un nouvel... nouveau cellulaire au magasin, c'est sûr que vous allez le recevoir à la fin du projet, mais ensuite vous avez besoin un peu de support. Et ce support-là, pour être capable de pouvoir bien l'employer, des fois, on doit doter de connaissances. Et c'est d'abord ce qu'on va aussi considérer dans ce troisième bloc, que vous avez à droite, le transfert vers les opérations, où est-ce qu'on va commencer à inclure tous les éléments de transformation organisationnelle. Malgré que dans le modèle [indiscernable] consécutif après la livraison, où est-ce que ça fait plus de sens : ce transfert des opérations, on ne doit pas attendre à la fin de la livraison. En fait, on doit le faire grosso modo de façon parallèle avec la définition du projet, où

est-ce qu'on va établir toutes nos exigences de transformation, toutes nos attentes de transformation, tous nos besoins de transformation, et on va développer un plan, et une grande partie de ce plan, ça va se faire pendant la livraison du projet et va se continuer une fois qu'on a livré le projet.

Donc, ça, c'est mes trois blocs plus logiques. Et je vous dirais, on a deux autres blocs qu'on va parler de blocs transversaux. Et je vais les lier beaucoup avec les thématiques que vous avez couvertes aujourd'hui : c'est la gouvernance. Donc, dans le cadre d'un projet, il va y avoir plusieurs acteurs qui vont participer dans la prise de décisions. Vous pouvez voir [indiscernable] de l'équipe, mais on va voir aussi ce que nous, on appelle « le propriétaire du projet ». Si on le lit avec le cas de la SAAQ, le propriétaire de projet de la SAAQ, ça peut être présenté par différentes personnes. Bien sûr, le directeur de transformation numérique, le conseil d'administration, le PDG de la SAAQ et même certains élus peuvent jouer ce rôle de propriétaires de projet. Ce sont des personnes qui ont l'intérêt que le projet soit un succès, qui ont l'intérêt de bien définir le projet parce qu'ils vont être également

responsables, ils vont être touchés de la mise en opération et de la livraison des bénéfices. Donc, tous ces acteurs-là, on doit mettre des règles claires, un cadre de gouvernance pour être capable de pouvoir bien définir le projet, bien livrer le projet et bien le transférer, parce que chacun d'eux vont avoir différents types de décisions, différents niveaux d'autorité, mais il faut s'assurer qu'ils puissent, donc, bien prendre des décisions de façon globale, parce que si on [indiscernable] pas, il va mettre des obstacles, des limites pour la définition, la livraison et le transfert vers les opérations. Donc, on a ces éléments de gouvernance qui accompagnent tous les différents éléments que je viens de présenter.

Il y a un autre élément, et ça vient un peu en lien avec la présentation que vous venez d'avoir, juste avant, avec madame Roussy, qui parlait beaucoup des compétences. En fait, elle a parlé plus des compétences des personnes qui sont dans le comité d'audit, mais également ici, nous, on parle des compétences que doivent avoir toutes les personnes qui participent dans la gouvernance du projet, mais également l'équipe de projet. Et cette compétence-là, il va falloir aussi être capable de pouvoir les

gérer, définir quelles sont les compétences nécessaires et d'établir des plans pour pouvoir se doter des compétences. Donc, je viens de couvrir mes cinq modèles... blocs.

Dernier bloc, c'est « relations ». Dans tout projet, on va avoir une relation entre les propriétaires du projet, donc les individus de la SAAQ et autres parties prenantes qui sont dans le corpus gouvernemental, et avec l'équipe de projet, soit l'équipe de projet interne, on va établir aussi une relation dans laquelle on va définir : que vont être leurs exigences, leurs mandats, leurs objectifs, mais surtout, on va avoir une relation contractuelle qu'on va avoir des fournisseurs, des consultants qui vont participer dans la réalisation du projet. Et cette relation contractuelle, ça va permettre de bien mener la livraison du projet et va être très liée à ce qui est la gouvernance du projet. C'est pour ça qu'on met ce lien et... une double flèche dans la relation. En fait, nous, on utilisait ce modèle pour pouvoir établir nos 20 recommandations et nos 20 constats que je vais pouvoir présenter dans quelques minutes.

Me VINCENT RANGER :

Parfait, merci. Je comprends qu'on a eu, en quelques minutes, un cours de gestion de projet accéléré.

Donc, on va venir maintenant au... en fait, au coeur de votre présence aujourd'hui. On voit à la diapositive suivante, là, que pour chaque bloc, vous avez des recommandations à formuler à la Commission. J'irais directement, là, si... à moins que vous ayez une objection, à la page suivante, donc, pour qu'on commence à regarder directement ces constats et ces recommandations-là en fonction de chacun des blocs que vous nous avez présentés, ou chacun des volets, en débutant avec celui de la définition du projet. Alors, sommairement, quels ont été vos constats quant à la définition de projet et qu'est-ce... quant à CASA? Et qu'est-ce que vous recommandez à la Commission comme recommandations, là, à la suite de vos constats?

M. ALEJANDRO ROMERO :

Parfait. Donc, on va commencer par le premier bloc initial. En fait, ce qu'on a observé, basé sur les inform... les données qui étaient disponibles, c'est que malheureusement, il y a eu une définition du projet qui était incomplète. Et cette définition de projet incomplète, ça a généré le chaos qu'on a pu écouter et documenter dans les différentes audiences que vous avez eues. Il y a eu différents éléments qui nous permettent de recommander le fait qu'il faut

améliorer le travail et la qualité de tout ce qui sont les dossiers d'opportunité et les dossiers d'affaires. Oui, il y en a eu, mais ils n'étaient pas assez complets et assez détaillés, il y avait beaucoup d'éléments qui n'étaient pas considérés, et même il y a eu des besoins ou des exigences qui ont émergé une fois qu'on a fait le processus d'appel d'offres et qu'ensuite on a voulu clarifier. Donc, il faut prendre le temps nécessaire pour pouvoir bien définir et clarifier ces deux éléments. Ce qui arrive dans la plupart du temps, et on l'observe dans beaucoup d'organisations, c'est qu'on a toujours l'envie d'accélérer, on veut aller rapidement, et la façon d'accélérer, c'est dire : « O.K. On va faire la définition de projet très rapidement et on va essayer de pouvoir gagner du temps et investir ce temps-là pendant la livraison. » Mais c'est déjà documenté dans beaucoup de recherches, c'est que la définition, c'est une des étapes à ne pas négliger, à passer le temps nécessaire pour avoir un détail de la stratégie qu'on va suivre. Et si on passe assez de temps et on est capable de pouvoir bien explorer les exigences, les solutions, les alternatives, les risques, on va être capable de gagner du temps pendant la livraison et pas seulement gagner du temps, aussi faire des

économies. Un des éléments actuellement que beaucoup de projets vont rechercher.

Donc, on vous recommande de pouvoir aller plus en profondeur. Actuellement, ça existe, une définition de ce qui est le dossier d'affaires, dossier d'opportunité, dans les règles relatives de gestion de projet en ressources informationnelles des organismes publics et des sociétés d'État que le gouvernement a adoptées en 2022. Mais à notre avis, la définition est très large. Et là, je peux faire un peu un parallèle avec le cadre de gouvernance des projets d'infrastructure qui a été mis à jour. En fait, il y a une version en 2014, et actuellement, il y a eu une mise à jour en mai 2025. Et je vous invite à aller le lire. Il y a une définition détaillée de quel est le niveau de qualité qu'on attend pour ces deux dossiers, et même actuellement, le gouvernement vise, pour les projets d'infrastructure, faire une évaluation du degré d'avancement, degré de détail, je vais utiliser le mot de « maturité » de ces deux documents, ce qui va permettre au gouvernement de prendre une meilleure décision. Plus on va considérer que le document est plus mature, on va considérer qu'il est moins risqué et que les estimations sont plus exactes. Et si on considère que le dossier

d'opportunité, dossier d'affaires est moins mature, là, on va essayer de regarder si l'équipe a évalué les risques qui vont nous permettre de confronter ce niveau d'incertitude. En prenant en considération ces dossiers d'opportunité, ces dossiers d'affaires, nous formulons aussi deux autres recommandations. Première recommandation, c'est : formuler des scénarios gradués et modulaires. En fait... et je fais un lien avec l'audience d'hier de professeur Flyvbjerg, il vous a dit qu'il ne faut pas considérer qu'un projet est 100 % unique, toujours on peut se baser avec des situations ou des exemples dans le passé. Un élément clé, c'est que dans un projet de transformation numérique, on peut dire : « Oui, c'est nouveau, parce qu'on ne s'est pas transformés avant. » En revanche, si on développe une stratégie graduée... graduelle dans laquelle on décide de ne pas tout faire une transformation, mais commencer peut-être par un sous-système ou commencer par un seul type de processus, un seul type de services, et on lance le projet, ce projet-là va avoir une portée plus limitée, ce qui va permettre de réduire les risques, ça va permettre réduire l'incertitude et la complexité, mais également, ça nous donne une opportunité d'apprendre, parce que la prochaine... on

pourrait avoir une prochaine étape, un projet B, un projet C, sur lequel on peut se baser sur l'expérience passée, obtenir toute cette connaissance pour pouvoir améliorer la performance et la productivité pour les prochains projets. Donc, ça, c'est un élément à considérer... qu'on vous recommande de considérer dans ces dossiers d'opportunité et dossiers d'affaires.

Et deuxième élément qu'on considère aussi critique, c'est le fait que c'est difficile d'estimer. Et la littérature le présente, il y a différents types de biais, et il est difficile d'estimer quand on est confronté à des choses qui sont nouvelles, et ce qui va être très important, c'est de prendre le temps nécessaire pour pouvoir définir des hypothèses, mais également le temps nécessaire pour pouvoir évaluer la fiabilité de nos estimations. C'est sûr qu'on peut avoir des fois des estimations qui... on peut considérer qu'elles ne sont pas 100 % fiables, mais ce qui est important, c'est pouvoir le documenter, de pouvoir l'exprimer et considérer ce manque de fiabilité, peut-être qu'on n'a pas 100 %, on a 80 %, mais le considérer dans la prise de décision. Parce qu'en fonction... c'est là qu'on va être capable de pouvoir estimer et définir les risques du projet et

évaluer si on est... on a la capacité ou les compétences pour gérer ce niveau de risques. Donc, je vous dirais que c'est nos trois grandes recommandations par rapport à la définition du projet.

Me VINCENT RANGER :

Parfait. Merci. Madame Aubry, madame El Boukri, est-ce que vous avez quelque chose à ajouter sur la définition du projet, le premier bloc de recommandations?

Mme MONIQUE AUBRY :

Je pense que ce que je pourrais rajouter à ce que... à ce que Alejandro a déjà dit, c'est peut-être que... sur ce genre de transformation numérique, il y a quand même une littérature scientifique qui existe puis qui a démontré les difficultés dans les organisations à aller de l'avant avec ces changements-là. Puis là, je pense que c'est ça, ce qu'on voit, c'est que ça... il y a... on sent qu'il n'y a pas eu cette sensibilité-là, on s'est engagé de manière optimiste, là, pour reprendre d'autres... l'adjectif qui a été utilisé, sans vraiment regarder l'historique puis ce qui est connu, déjà. Ce n'est pas inconnu, les problèmes dans les transformations de cette nature-là. Donc, je pense qu'ici, il y a eu

vraiment une faiblesse, puis ça aurait pu être corrigé par, justement, un travail sérieux qui aurait pu être fait en amont. Donc, un travail plus important sur le dossier d'opportunité puis dossier d'affaires.

Me VINCENT RANGER :

Merci. Je vous inviterais peut-être maintenant à nous présenter vos recommandations pour ce qui est du deuxième bloc, le transfert de... ce que vous appelez le transfert de résultats. On va rester à la diapositive précédente.

M. ALEJANDRO ROMERO :

En fait, on a pris la décision de présenter, en même temps qu'on fait la définition du projet, nos recommandations par rapport au transfert des résultats du projet vers les opérations, surtout pour mettre en place que c'est un élément qu'on doit également le faire en même temps qu'on fait la définition du projet. Je vous l'avais dit, il faut préparer, plani... déterminer les exigences et planifier tout ce qui est le transfert de la solution vers les utilisateurs. Les personnes à la SAAQ, mais peut-être aussi aux citoyens. Donc, c'est un élément qui doit faire en même temps que la définition, et on doit, donc, préparer ce transfert. Un élément qu'on a

analysé, et c'est beaucoup avec des discussions qu'on a eu avec les avocats-conseils, c'est que le projet CASA est né comme un projet de transformation organisationnelle. Donc, on voulait, oui, par l'intermédiaire des systèmes d'information, transformer les processus, et même, je vous dirais, des fois, on peut même transformer le modèle d'affaires d'une organisation. Mais ce qu'on voit, c'est que malgré qui était défini au début du projet, cette idée de transformation organisationnelle s'est perdue au fur et à mesure où on continuait avec le projet. Et dans un moment donné, dans l'appel d'offres, on a bougé plus vers une transformation numérique. Il n'y a rien de mauvais à dire « transformation numérique », si on considère que dans la transformation numérique, on a le volet technologique et le volet organisationnel. En revanche, et c'est ça que nous, on considère comme négatif, c'est qu'on n'est pas capable actuellement d'évaluer les éléments qui ont été définis, planifiés de ce volet organisationnel. Il semble que, dans tout ce qui a été discuté dans la Commission, on s'est plus concentré sur les éléments technologiques qui sont matériels, qu'on a pu... maintenant, on peut évaluer, mais on n'a pas encore des éléments sur

l'immatériel. Mais si on fait... dans la revue de la littérature, c'est un élément qu'on néglige, ça se passe dans beaucoup d'organisations, ils se rendent compte trop tard. Dans nos recommandations, c'est de planifier, depuis le début, déterminer quels sont les éléments qu'on doit mettre en place, et ensuite — et en même temps, depuis le début — c'est de bien gérer la réalisation des bénéfices. C'est sûr que vous avez eu des béné... vous cherchez et vous avez défini des bénéfices, ce qui va permis [sic] de justifier pourquoi est-ce qu'on réalisait le projet; mais actuellement, on n'a pas d'évidence pour savoir si on est capable... si ces bénéfices-là ont été suivis pendant tout au long de la réalisation du projet, parce que des fois, on risque de prendre des décisions qui peuvent impacter négativement les bénéfices. Et actuellement, on ne sait pas si on va être capable de pouvoir mesurer les bénéfices qu'on a promis au début du projet. Et c'est là... la littérature nous a démontré — et c'est une recherche de Monique et Sanaa — que, des fois, on va utiliser les bénéfices comme une façon de... comme un outil de marketing, comme une façon pour vendre et justifier un projet. Et même pour le justifier, pour dire : « Oui, ça coûte telle quantité d'argent, on a tel

niveau de risque, mais on va avoir tel type de bénéfice à la fin du projet. » Mais qu'est-ce qui se passe dans la réalité? Une fois qu'on a eu l'autorisation de réaliser le projet, ces bénéfices-là sont oubliés; des fois, on les néglige; et des fois, on se rend compte qu'on ne livre pas les bénéfices qu'on a promis. Mais étant donné qu'on n'a pas les outils pour pouvoir bien mesurer et s'assurer l'aliment [sic] par rapport à ces bénéfices-là, il n'y a pas vraiment une reddition de comptes et un suivi, et même pas un audit, pour voir vraiment si on a livré les bénéfices qu'on a promis au début du projet. C'est pour cela que nous, on recommande de mettre une pratique solide en gestion de réalisation des bénéfices. On reconnaît bien qu'il y a actuellement un cadre gouvernemental de gestion des bénéfices des projets en ressources informationnelles, qui était également adopté en 2022, mais il n'y a pas [indiscernable] sur les processus, les étapes, les outils ou les documents qui ont permis de matérialiser ce cadre de gouvernance dans le programme CASA.

Me VINCENT RANGER :

Merci. À moins qu'il y ait des choses à ajouter, je passerais... je passerais au thème suivant, qui est

la livraison du projet, donc la réalisation du projet lui-même. Qu'avez-vous constaté? Là, je vois dans vos recommandations qu'on... vous traitez du mode Agile, on en a amplement parlé dans les derniers jours. Je vous inviterais peut-être à vous rendre directement sur ce que vous suggérez pour le contexte québécois, parce que pour ce qui est du mode Agile, en général, je pense que... vous avez eu l'occasion de suivre nos travaux, ça a été au coeur de plusieurs interventions.

M. ALEJANDRO ROMERO :

Exact. Et en fait, nous, notre point central sur les approches Agiles, c'est le fait qu'il faut faire attention de ne pas donner la mauvaise image ou prétendre qu'on utilise les approches Agiles, quand on n'utilise pas les approches Agiles. En fait, un point important, on considère que les approches Agiles, c'est une approche de développement flexible, mais c'est une méthodologie très rigide. Très rigide. Il y a différents éléments qu'on doit respecter pour que ça fonctionne. Et la recherche a déjà documenté que dans le contexte public, c'est difficile de pouvoir l'appliquer. Donc, nous, on se pose des questions sur le fait : est-ce que vraiment il y a eu une utilisation de pratiques Agiles, sachant qu'il y

a eu beaucoup d'adaptations qui devaient être mises en place et même une mise à jour des rôles qui devait être mise en place. Donc, c'est pour cela que nous, on propose de vraiment revoir les pratiques, pouvoir bien s'adapter dans des approches Agiles, qui peuvent donner des résultats si on est capable de bien s'adapter et bien les appliquer de façon correcte. Mais nous, sur lesquels... sur les éléments qu'on veut plutôt recommander... et ce n'est pas seulement les pratiques de gestion de projet, il y a déjà des standards, bons processus que les gestionnaires de projet et l'équipe puissent suivre. En fait, on veut plus mettre en évidence deux éléments qu'on considère qui ont été négligés, que oui, il y avait... l'équipe de projet était responsable, mais également, c'était les différents acteurs qui participent dans la gouvernance. Le premier, c'est la gestion des risques stratégiques. C'est sûr que l'équipe de projet, elle est responsable, avec les gestionnaires de projet et les personnes qui vont participer dans la prise de décisions du projet opérationnel, sont capables de pouvoir identifier les risques et ils sont capables de gérer les risques opérationnels. Donc, le jour à jour, est-ce qu'on est capable de respecter la portée, les coûts, l'échéancier? Est-ce qu'on a des

enjeux de qualité? En revanche, on va voir aussi des risques stratégiques, tactiques. Et c'est là, l'équipe est capable de pouvoir les identifier, mais il va falloir aussi travailler de façon collaborative avec des comités de gouvernance pour pouvoir discuter les risques, mais les risques stratégiques et tactiques tombent sous la responsabilité des comités de direction, pilotage du projet, du conseil d'administration et des autres dirigeants. Donc, ici, un point qu'on recommande, c'est pouvoir bien définir ce rôle qui va au-delà des membres de l'équipe, mais également, membres de l'équipe travailler avec leur capacité de pouvoir communiquer, la capacité de pouvoir escalader des risques. Et des fois, on le voit comme une limite, parce que des fois, un gestionnaire de projet vous dit : « Mais je suis 100 % imputable du projet. » Il a de la difficulté d'avoir un peu d'humilité pour dire : « Je ne suis pas capable de pouvoir gérer ces risques », mais il doit... il faut qu'il ait cette humilité pour pouvoir le communiquer le plus rapidement possible dans les autres paliers décisionnels, et ces paliers décisionnels, ensuite, prendre la responsabilité des risques. Et ils peuvent le faire s'ils reçoivent toute l'information.

Troisième recommandation, c'est le fait de... faire un suivi plus rigoureux des coûts.

Me VINCENT RANGER :

Oui, je vais...

M. ALEJANDRO ROMERO :

Dans ce qu'on a...

Me VINCENT RANGER :

Je suis curieux de vous entendre là-dessus, monsieur Romero-Torres, je pense qu'il n'y a personne qui peut être contre le suivi rigoureux de la gestion financière. Mais vous proposez, dans votre mémoire, là, de distinguer les coûts de développement, ou ce qu'on a appelé les coûts de projet ici, des coûts de récurrence, est-ce qu'il y a une bonne pratique sur comment on devrait présenter le coût d'un projet? Est-ce qu'on devrait uniquement parler du coût du développement? Est-ce qu'on devrait inclure les coûts de récurrence? Si on les inclut, sur combien de temps? On a vu plein de discours différents durant les audiences, à savoir est-ce que... est-ce que les coûts de récurrence sont vraiment un coût relié au projet? Est-ce que... ou c'est des coûts internes, de toute façon, qu'on aurait déjà encourus? Il y a certains intervenants de la SAAQ qui sont venus témoigner là-dessus. Bref, j'aimerais vous entendre,

là, quelles sont les bonnes pratiques sur la prise en compte des coûts, lesquels doit-on prendre en compte?

M. ALEJANDRO ROMERO :

En fait, je pense qu'il y a deux pratiques capitales. Première chose, ces trois types de coûts : coûts de développement, coûts récurrents et les contingences doivent être bien définies lors de la définition du projet. Et c'est pour cela qu'on doit définir des hypothèses, on doit valider nos estimations, pour être capable d'avoir ces trois volets. C'est sûr que le volet développement, c'est le volet qu'ensuite on va injecter vers la livraison du projet, qui est notre deuxième bloc. Et il va y avoir la contingence aussi qui peut être utilisée pour la livraison du projet, mais cette contingence, on doit avoir des acteurs de gouvernance qui doivent être responsables d'une saine gestion. Et chaque fois qu'on souhaite, pour la livraison, pour pouvoir résoudre des enjeux qu'on a dans le développement, on doit être capable d'avoir des processus de prise de décision pour valider si on peut bien utiliser la contingence, ou non, pour pouvoir résoudre un problème ou un enjeu qu'on a pendant le développement. Donc, il faut bien les définir, mais il faut les garder de façon séparée, il ne faut pas que ce soit la même personne

qui fait la gestion. Ça, c'est par rapport aux coûts de développement, contingence, coûts récurrents. Également, il faudrait les définir au début du projet. Les coûts récurrents, en fait, ce sont des coûts plus à long terme, ce qui va me permettre beaucoup de soutenir la transformation organisationnelle, mais surtout, ça va me permettre de pouvoir soutenir les opérations pour pouvoir livrer les bénéfices. Donc, ils vont être très liés à ce qui est le plan de réalisation des bénéfices. Et vous me demandez l'échelle de temps; et ma réponse, ça serait : ça dépend de votre stratégie de réalisation des bénéfices. À quel moment vous planifiez mesurer les bénéfices? Et également, combien de temps vous souhaitez avoir les bénéfices? Est-ce que vous souhaitez avoir les bénéfices pendant trois ans? Si c'est le cas, calculez vos coûts récurrents pendant trois ans. Mais vous souhaitez avoir ces bénéfices pendant 20 ans, bien, il va falloir donc être capable de pouvoir faire une estimation.

Un point très important, c'est que ces deux coûts, c'est lié. Et là, je vous donne un exemple très clair. Des fois, on souhaite diminuer les coûts de développement parce que... pour différentes raisons;

des fois, on va... et là, il y a eu des cas, pendant la Covid, on prend l'exemple de la Chine, ils ont construit des hôpitaux très rapidement avec un coût très faible, qui a diminué les coûts de développement. En revanche, si on souhaite maintenir ces hôpitaux dans lesquels on va investir très peu de ressources dans le développement, avec faible qualité de matériaux, il va falloir avoir des coûts récurrents très importants, parce qu'il va falloir payer beaucoup de maintenance, beaucoup de mise à jour, et même, dans ces coûts récurrents, considérer la déconstruction de nos livrables. Ça, c'est un des scénarios. On a le scénario B. Des fois, on va décider d'investir des bonnes sommes d'argent dans nos coûts de développement parce qu'on veut investir dans une solution solide avec des éléments de qualité, ce qui va donner comme impact, c'est qu'on va pouvoir avoir des coûts récurrents moins importants parce qu'il risque d'y avoir moins de mise à jour ou moins de nouveaux projets de... de développement parce qu'on a une solution qui est plus solide. Donc, ils sont liés, il faut bien l'estimer, et je vous dirais que ça tombe dans une décision stratégique. Mais on doit voir un ensemble. En fait, il faudrait comparer la pomme en entier. Et on va...

actuellement, on est plus... oui, on parle de gestion de projets, mais dans tout ce qui est numérique, on va parler beaucoup de gestion des produits numériques, étant donné que je vous ai parlé, on doit... que les technologies deviennent obsolètes très rapidement. Donc, on a besoin d'une vision large qui me permet de guider [indiscernable] développement, mais ensuite, me permet de guider : comment est-ce que les équipes vont continuer à développer de nouvelles fonctionnalités et mettre à jour la solution pour être capable de pouvoir maintenir le système opérationnel et être capable de pouvoir livrer des bénéfices de façon durable? Et dans ce cas-là, pour la SAAQ, on voulait avoir ces systèmes-là pour pouvoir donner... utiliser ce système minimum 5, 10 ans. Donc, on devait avoir cette capacité de pouvoir estimer ces coûts récurrents.

Me VINCENT RANGER :

Je relance peut-être ma question, si d'autres intervenants veulent y répondre, sur la distinction entre des coûts récurrents usuels et des coûts récurrents d'un projet. Il y a eu cet enjeu-là qui est venu dans le cadre de CASA. À quel point on associe des coûts de récurrence à un projet ou à quel

point il remplace des coûts qu'on serait déjà... qu'on aurait déjà encourus, n'eût été le projet? Donc, par exemple, les employés d'une vice-présidence technologique, bien, avec ou sans projet, ils continuent à travailler. Est-ce qu'on les intègre dans nos coûts de récurrence ou on les... ou on les ignore? Comment on fait pour conjuguer ce problème-là? Je ne sais pas si madame El Boukri, madame Aubry, ou sinon monsieur Romero Torres, là, le premier qui... on ne peut pas tous vous voir, donc c'est le premier qui parle qui...

Mme MONIQUE AUBRY :

En fait, je vais... sur les bonnes pratiques, c'est certain, comme l'a dit Alejandro tantôt, c'est de prendre les coûts sur le cycle de vie, les coûts qui incluent le coût de projet. Puis le projet, c'est une organisation temporaire. Alors, il y a un début puis il y a une fin de livraison. Même si on a des approches qui sont Agiles et qui se... et qui sont par petits lots, on finit... puis qu'on intègre à la fin, il y a une date normalement de fin de projet. Donc, les coûts de projet, généralement, pour des produits numériques, le projet peut être relativement court sur la durée de vie complète de... et l'ensemble des coûts, moi, je... votre question, je

pense, concerne également l'analyse des coûts-bénéfices de différentes options, puis certaines options ont des coûts récurrents plus importants que d'autres, comme l'exemple des hôpitaux, je pense, en Chine, c'est assez... c'est assez évident. Et les... ils devraient faire partie, justement, de l'évaluation au moment du dossier... du dossier d'affaires. Les... l'importance des différents coûts de maintenance, si on veut, durant la durée de vie du produit, qu'il soit numérique ou autre, doit être pris en compte dans l'analyse coûts-bénéfices. Et c'est ça, ces différentes alternatives-là, qui vont avoir différents coûts, autant de projet que de récurrence, qui vont souvent faire pencher vers une solution ou une autre. Puis les coûts en ressources humaines, comme d'autres coûts, font partie des coûts à prendre en compte sur l'opération, si on veut, des solutions. Et la même chose, là, les diminutions d'effectifs parce qu'on a une nouvelle... une nouvelle plateforme, est-ce qu'on... est-ce que ces employés-là, on va avoir des coûts de formation pour les garder? Ça fait partie de la solution complète. Quand on parle de gestion organisationnelle, de changement organisationnel, c'est ce genre de coûts là qui doit être pris en

compte. Comme l'a montré Alejandro, il y a une solution technique, mais il y a une solution organisationnelle aussi. Et ça, ça représente... ça fait partie de la solution. Et évidemment, il y a des coûts et des bénéfices qui sont rattachés à ça qui doivent être pris en compte au moment de la définition du projet, qui contient une analyse de coûts-bénéfices. Je ne sais pas si c'est assez clair, puis je ne sais pas, peut-être que Sanaa ou Alejandro ont des choses à ajouter?

Me VINCENT RANGER :

Bien... oui, je pense que c'est très clair. À moins qu'il y ait quelque chose à rajouter, on peut passer à la... au bloc de la relation contractuelle.

M. ALEJANDRO ROMERO :

Parfait. Donc, sous la relation contractuelle, on fait... on reconnaît...

Me VINCENT RANGER :

Oui, la diapositive précédente. Excusez, à l'écran, on n'a pas la bonne. Oui, allez-y.

M. ALEJANDRO ROMERO :

Parfait, parfait. Donc, sous la relation contractuelle, on fait... on a quatre recommandations, mais je vous dirais, elles se basent sur le fait qu'on reconnaît bien que, comme je vous

l'ai présenté par rapport aux solutions numériques, on confrontait une complexité parce qu'il y avait beaucoup des éléments qui n'est... qu'on ne maîtrisait pas à l'interne, ce qui générait une grande dépendance vers des firmes externes et des consultants. Donc, on le reconnaît, c'est en... c'est un élément dans le contexte de ce type de projet, mais un élément très important : essayer de réduire cette dépendance en essayant de doter des ressources à nos organisations publiques, et dans ce cas, la SAAQ, pour qu'elles puissent aussi avoir maîtrise de cette nouveauté et de cette complexité. Donc, ça, c'est un point, mais on ne peut pas nier, on va toujours avoir besoin d'avoir des ressources externes, soit parce qu'elles ont l'expertise ou soit parce qu'elles apportent la masse pour pouvoir réaliser le travail.

Il y a un élément très important qu'on souhaite mettre en place et qu'on recommande, c'est de renforcer la capacité du maître d'ouvrage, dans ce cas-là, la SAAQ, pour pouvoir gérer cette relation contractuelle. Malheureusement, dans beaucoup des éléments qui ont été présentés, on a pu observer que, des fois, viennent définir le projet... et... n'était pas 100 % sous la responsabilité de la SAAQ, et des

fois, on a impliqué des consultants qui apportaient ce type d'expertise, mais on ne peut pas assurer que les consultants a bien fait le travail ou il a bien présenté les éléments qui permettaient, par la suite, à la SAAQ de prendre les bonnes décisions. Donc, il faut qu'il renforce sa capacité de pouvoir gérer des contrats, gérer les consultants, gérer les fournisseurs, et pas seulement le processus d'octroi des contrats, mais également l'évaluation du mandat, l'évaluation de la performance du mandat et la collaboration. Et en parlant de cette amélioration de la capacité de la maîtrise d'ouvrage, on vous formule deux recommandations plus spécifiques. La première, c'est vraiment de séparer la responsabilité de définir les devis et le document des appels d'offres de ceux qui vont être responsables d'évaluer les propositions et ensuite gérer la relation contractuelle, parce que cela, ça a pu créer certaines apparences de conflit d'intérêts ou bien des conflits d'intérêts. Et ça, c'est également lié avec une des recommandations que professeur Flyvbjerg vous a donnée hier. Et un autre point, c'est également développer un cadrage pour les coûts des fournisseurs et des consultants. Nous, on a essayé de regarder la littérature, et même dans les bonnes

pratiques, à niveau international, s'il y avait un travail par rapport à ce cadrage, je vous dirais... ça n'existe pas, mais ce qui est important, c'est d'avoir des balises, des principes, pour savoir qui doit être responsable pour payer des erreurs et à quel moment on est... on peut prendre la décision de monter le taux horaire d'un consultant, parce que peut-être qu'il va faire un travail différemment de ce qu'on avait convenu dans le contrat. Donc, il faut avoir un meilleur cadrage pour, donc, renforcer la capacité de la maîtrise d'ouvrage du projet.

Me VINCENT RANGER :

Merci. À moins qu'il y ait d'autres interventions, on irait vers la dernière diapo de vos recommandations avec les deux derniers blocs. D'abord, celui des compétences. Quels ont été vos constats ou quelles sont vos recommandations? Là, on va directement aux recommandations relativement au bloc « chapeau », je dirais, de votre cadre d'analyse, celui des compétences.

M. ALEJANDRO ROMERO :

Exact. Et je vous dirais qu'on a décidé de mettre « compétences » et « gouvernance » ensemble, et vous allez le comprendre quand je vais présenter, plus tôt, la gouvernance, mais si on se concentre sur

la... sur les compétences, en fait, on recommande vraiment de pouvoir s'assurer que toutes les parties prenantes, membres de l'équipe, responsables de la coordination de l'équipe, responsables du projet, mais également tous les acteurs qui participent dans la prise de décision du projet, ont la capacité, les connaissances, l'expertise pour pouvoir gérer la complexité d'un projet de transformation numérique. Volet technologique, volet organisationnel. Je ne peux pas dire qu'ils n'avaient pas l'expertise. En revanche, ce qu'on peut observer, qu'on peut critiquer, c'est le fait que certaines personnes qui participaient dans la gouvernance, par exemple, elles n'avaient pas eu un rôle actif — et nous, des fois, on va le nommer comme un « acteur intelligent », un « client intelligent » — pour pouvoir poser les bonnes questions, *challenger* les questions qu'ils reçoivent, mais également exiger plus d'informations pour être capable de pouvoir prendre les bonnes décisions. On a observé et on a constaté qu'ils étaient limités par rapport à ce point-là. Les raisons, on n'a pas pu l'identifier clairement, mais on peut se poser la question : est-ce qu'ils n'avaient pas les connaissances au niveau technologique? Les connaissances au niveau de

transformation organisationnelle? Les connaissances par rapport à la gouvernance du projet ou même les connaissances par rapport au rôle qu'ils devaient jouer? Donc, ce qu'on doit faire, c'est s'assurer qu'ils possèdent les bonnes compétences et les bonnes expertises pour pouvoir jouer bien son rôle. Et on... je suis sûr que toutes les personnes qui étaient autour du projet voulaient jouer bien leur rôle, mais est-ce que leur rôle était clair? Est-ce qu'ils avaient les compétences et les capacités de pouvoir le jouer? C'est [indiscernable] qu'on peut se questionner par rapport à cela. Donc, ça, c'est un point important.

Le deuxième point que c'est très lié par rapport à la dépendance aux firmes externes, c'est de s'assurer qu'on puisse se doter d'une expertise interne, durable, pour pouvoir mener ce type de projet. Actuellement, on a cette transformation numérique. Malheureusement, ce n'est pas l'unique transformation numérique que va subir la SAAQ. D'ici 20 ans, il va y avoir des nouvelles technologies, il va y avoir des nouveaux services qu'on va vouloir offrir. Donc, on va vouloir toujours nous transformer. Et donc, on doit s'assurer qu'on a vraiment cette expertise externe [sic] durable, et comment on va s'en assurer?

De donner la formation à nos ressources pour qu'elles puissent également jouer bien leur rôle. Et je dirais que cette recommandation tombe pour la SAAQ, mais je vous dirais que c'est pour tous les COF gouvernementaux, parce que ce n'est pas seulement la SAAQ qui se transforme numériquement. On peut faire le parallèle avec d'autres ministères et organismes publics qui se confrontent au même type de contexte.

Me VINCENT RANGER :

Est-ce que, madame Aubry ou madame El Boukri, vous avez quelque chose à rajouter sur ce thème-là?

Mme MONIQUE AUBRY :

En fait, c'est ça, sur... je pense que c'est un point puis qui est très très lié au suivant, bien sûr...

Me VINCENT RANGER :

Oui, effectivement.

Mme MONIQUE AUBRY :

... c'est... c'est les compétences, et c'est ça, je pense que... le conseil d'administration, entre autres, c'est... comment dire? Toute la diversité des expertises qu'il y a là, c'est parfait, c'est... je pense qu'on ne peut pas demander mieux à un conseil d'administration, sauf que ce n'est pas tant de l'expertise technique, à mon avis, qui est importante, là-dedans, c'est la compétence à prendre

les décisions éclairées puis à voir les conséquences des décisions. Prenons, par exemple, la décision d'implanter la solution en février. Est-ce qu'on peut dire que les conséquences sur les citoyens, les conséquences sur les centres de service avaient été évaluées convenablement par les membres du CA? Est-ce qu'ils voyaient... est-ce qu'ils se sentaient responsables de ça? C'est là, je pense, qu'il y a... il y a une expertise, il y a des compétences en gestion de projets qui sont différentes des compétences qu'on peut trouver... qu'on exige de ces gens qui gouvernent dans les conseils d'administration. La gouvernance projet a son vocabulaire, si on veut, puis a ses particularités liées au projet qui sont différentes de l'organisation entière. Ça fait que je pense que ça... je pense que là, en termes de compétences, il y aurait quelque chose à développer. Puis c'est quelque chose qu'on a vu aussi ailleurs au gouvernement, hein, ce n'est pas... dans d'autres organismes, ministères et organismes, c'est quelque chose, on dirait, qui n'est pas suffisamment développé, qui aurait avantage à l'être, à développer ces sensibilités-là. Puis ça me fait penser à... j'ai entendu l'audience précédente, une confi...

Me VINCENT RANGER :

De madame Roussy, oui.

Mme MONIQUE AUBRY :

Une confiance sceptique. Dans le fond, il y a peut-être ça à développer comme compétence additionnelle.

Me VINCENT RANGER :

Effectivement. Monsieur Romero Torres, sur la gouvernance, est-ce qu'il y a des aspects supplémentaires que vous voulez aborder?

M. ALEJANDRO ROMERO :

Exact. En fait, on a pris le choix de mettre la gouvernance à la fin parce que, pour nous, c'était nos recommandations majeures, ce qui permettrait aussi de regrouper toutes nos autres recommandations. Et là, vous pouvez voir même qu'on a encerclé la première recommandation qui est « instaurer un cadre de gouvernance propre aux projets des ressources informationnelles au Québec, incluant tous les projets de transformation numériques ».

Me VINCENT RANGER :

Moi, ma première question par rapport à celle-là, c'est : il n'existe pas déjà ce cadre de... ce cadre de gouvernance là?

M. ALEJANDRO ROMERO :

Il existe certains types de documents. Donc, on a répertorié, en fait, une loi qui a été adoptée en 2011.

Me VINCENT RANGER :

La LGGRI?

M. ALEJANDRO ROMERO :

[Inaudible].

Me VINCENT RANGER :

Donc, vous faites référence à la LGGRI?

M. ALEJANDRO ROMERO :

Oui, c'est les... attendez, je vais juste vérifier dans mes notes, c'est... en fait, c'est le chapitre G-1.03, selon mes notes. Mais je peux confirmer tantôt. Donc... bon, c'est la loi où est-ce que... actuellement, elle est publiée. Également, en 2019, il y a eu une stratégie de transformation numérique gouvernementale, ce qui aussi donne certains types de cadrage. Et comme je vous dis, en 2022, on a le cadre gouvernemental de gestion des bénéfices des projets aux ressources informationnelles. On a fait une analyse et, en fait, on s'est rendu compte que certains éléments ne se lient pas bien à 100 %. Ça ajoute une complexité, le fait qu'on a trois documents dans lesquels on peut se référer, que des fois n'est pas clair le type de lien, ce qui rend

plus complexe de pouvoir articuler de façon appropriée et gouverner de façon appropriée un projet. Et donc, c'est pour cela qu'on invite à... et ce n'est pas seulement la SAAQ, ça pourrait toucher d'autres types de ministères et organisations publics à adopter un cadre de gouvernance. Et c'est... et c'est basé sur des expériences sur les projets d'infrastructure. On avait le même type de contexte. Avant 2013-2014, quand on a adopté la directive des projets majeurs d'infrastructure, on avait plein de documents, de cadrage, de façon séparée, ce qui donnait une orientation, mais ça limitait le travail de réalisation des projets. Donc, on a [indiscernable] pouvoir faire un travail, pouvoir encadrer la gouvernance des projets de transformation numérique et des projets en ressources informationnelles, considérant les recommandations issues, dans notre cas, de notre mémoire, mais d'autres types de recommandations, pour rendre un cadrage plus détaillé du travail qui doit être considéré pour pouvoir mener à bien le projet. Mais seulement, dans ce cadre de gouvernance, également considérer la prise de décision. Et dans cette prise de décisions, on fait... on considère trois grands éléments. Premier élément : s'assurer que toutes les

personnes qui vont prendre une décision partagent une vision commune. Et nous, on s'est questionné par rapport au programme CASA que s'ils avaient la même vision commune, qu'on vous a déjà expliqué qu'au début, le projet naît comme une transformation organisationnelle, ça a évolué vers une transformation numérique et qu'on s'est beaucoup concentrés sur les aspects technologiques, on se pose des questions s'il y avait tout le monde qui était conscient qu'on est en train de transformer le modèle d'affaires et les processus à CASA... à la SAAQ. Donc, c'est pour ça qu'on fait cette recommandation-là qui doit être incluse dans ce cadre de gouvernance.

Également, et c'est très lié par rapport à ce que madame Roussy a présenté, c'est d'encourager... et là, nous, on parle d'une culture de transparence, ce qui va permettre par la suite de créer une culture de confiance. Et on considère bien que cette confiance, ça se base sur le fait qu'il ne doit pas y avoir une... on doit être transparent à 100 % pour éviter qu'il y ait des informations qui ne soient pas données ou transmises aux bonnes personnes, qui puissent prendre les bonnes décisions. Si on fait confiance par rapport à l'information qu'on reçoit,

et cette confiance, ça va être par la transparence, on va être capable de pouvoir prendre des bonnes décisions pour le bien des projets.

Et pour lier cette confiance, notre troisième volet de recommandation qu'on a par rapport au cadre de gouvernance, c'est de solidifier tout ce qui est le processus de reddition des comptes. D'avoir une reddition de comptes périodique, systématique et publique, qui permet donc d'avoir les bonnes informations du projet de façon détaillée pour que le monde puisse prendre les bonnes décisions. Et pour donner la confiance, nous, on recommande d'avoir des validations indépendantes de tous les indicateurs qu'on va présenter dans nos rapports, pour qu'on puisse donc faire la confiance que ce que nous, on reçoit, c'est l'information fiable.

Et dernier élément qu'on touche beaucoup... qu'on touche par rapport à la reddition de comptes, mais également pour pouvoir avoir une vision d'amélioration contenue, c'est également d'instaurer des comités indépendants de surveillance des projets majeurs. Ces comités, ça va permettre de pouvoir réaligner des pratiques de certains types de projets où est-ce qu'on trouve qu'il commence à y avoir une faible performance, avoir aussi le conseil

stratégique, mais surtout apprendre. Et là, je vous dirais que c'est un grand enjeu qu'on observe dans beaucoup de projets, c'est qu'on ne peut pas apprendre de ce qu'on a fait dans le passé. Et ça, on ne peut pas apprendre ce qui s'est fait dans le passé parce qu'on n'a pas de mécanisme pour pouvoir faire cet audit et pouvoir obtenir des leçons apprises, ou soit on n'a pas cet instinct ou cette capacité d'aller explorer et faire des parallèles par rapport aux problèmes qu'on a actuellement. Et par rapport à ce comité, nous, on considérait qu'il doit être un comité indépendant pour qu'il puisse bien jouer son rôle.

Pour finaliser avec ces différentes recommandations par rapport au[à la] gouvernance : ça touche la SAAQ et le programme CASA, qui est notre intérêt aujourd'hui, mais ça touche également tout l'appareil gouvernemental. On peut bien voir dans les nouvelles qu'il y a d'autres projets de transformation numérique qui ont exactement les mêmes types de problèmes. Donc, ça va permettre de pouvoir donner un meilleur cadrage aux projets gouvernementaux parce que ce n'est pas les premiers projets de transformation numérique. Et là, je vous dirais, on a essayé d'identifier dans le plan stratégique quelle

est la quantité de projets de transformation numérique qu'on va voir dans le futur. On n'a pas trouvé la bonne information, parce que dans certaines places, on parle de 7 milliards de dollars; d'autres places, on parle de 2, 3 milliards de dollars. Mais ce qui est évident, c'est qu'on se transforme numériquement dans différents services publics et on doit être capable de se doter de la bonne gouvernance, les bonnes compétences, pour pouvoir bien mener la définition du projet, la livraison du projet et le transfert vers les résultats. C'est pour cela qu'on vous la présente à la fin, et pour nous, c'est notre recommandation majeure.

Me VINCENT RANGER :

Le message est entendu, monsieur Romero Torres. Bon, vous avez fait l'exploit de nous présenter 20 recommandations en moins d'une heure trente. Je ne sais pas si un de vous trois souhaite avoir le mot de la fin pour... sur ce qui est... bien, vous l'avez un peu dit que la gouvernance, c'était l'aspect le plus important, mais s'il y a quelque chose à ajouter, je vous laisse l'opportunité de le faire. Madame Aubry, vous avez l'air de...

Mme MONIQUE AUBRY :

Bien, en fait, moi, ce que je peux rajouter — puis

dans le fond, Alejandro a très très bien dit le mot de la fin — je pense que c'est ça, c'est apprendre autour de ça, puis... mais moi, ce que je peux rajouter, c'est que quand on parle ici d'instituer un comité indépendant, quand on part de cadre de gouvernance, il ne s'agit pas d'ajouter indûment. Il s'agit d'être efficient dans notre contrôle, notre suivi et contrôle de projets. Puis je pense... puis nous pensons qu'un cadre de gouvernance plus global des projets numériques pourrait rendre ces services-là. Puis tant qu'à parler d'apprendre, je pense que du côté des projets d'infrastructure, il y a eu beaucoup de réflexions à cet égard-là, sur les différents ministères qui font des travaux... des travaux d'infrastructure, de... je pense qu'il y a quelque chose peut-être à regarder, pour aller chercher peut-être de l'inspiration, comment ils en sont venus à un cadre de gouvernance auquel tout le monde adhère, puis on est capable d'avoir des gains, des économies puis un contrôle. C'est sûr que ça... quelqu'un pourrait me dire : « Oui, mais il y a toujours des dépassements de coûts », peut-être, mais je pense que, petit à petit, on met en place les outils qu'il faut pour bien gouverner ces projets-là. Voilà.

Me VINCENT RANGER :

Merci.

Mme MONIQUE AUBRY :

Merci infiniment de l'invitation.

Me VINCENT RANGER :

Bien, c'est nous qui vous remercions d'être venus. Autre chose à ajouter de la part de nos témoins ou ça fait le tour... moi, de mon côté, Monsieur le commissaire...

M. ALEJANDRO ROMERO :

Tout est beau pour moi.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Parfait. Est-ce qu'il va y avoir des questions...

Me VINCENT RANGER :

Je n'ai pas d'autres questions.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

... ou des éclaircissements de la part des participants?

Me AUDREY GAGNON

Pas de questions, Monsieur le Commissaire.

Me MAXIME SEYER-CLOUTIER :

Même chose, pas de questions pour le Procureur général.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Alors, à mon tour, il me reste à vous remercier

infiniment pour vos... pour justement avoir pris le temps de rédiger un mémoire de qualité qui... et également de nous l'avoir expliqué. Je suis un peu du même avis que maître Ranger, vous avez le tour de force de nous avoir présenté, là, et d'avoir soutenu notre attention, là, pour les recommandations. Alors, merci beaucoup. Je souligne encore l'utilité de ce que vous avez présenté pour la suite de nos travaux.

Mme MONIQUE AUBRY :

Merci. Ça nous fait vraiment un grand grand plaisir.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Merci. Alors, bonne continuation.

Me VINCENT RANGER :

Monsieur le commissaire, alors c'était le... les derniers témoins de la journée, le prochain serait...

LE COMMISSAIRE GALLANT :

C'est parfait. On a quand même rentré beaucoup de témoins aujourd'hui.

Me VINCENT RANGER :

Oui!

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Donc, je vais suspendre les audiences jusqu'à demain, 10h.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

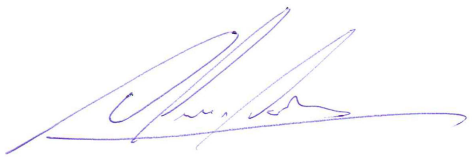
Veuillez vous lever. Merci.

- - - - -

17 h 04 - 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 ~

1

10h [1] - 298:23
13_X-2112 [3] - 3:2; 9:20, 22
13_X-2113 [3] - 3:7; 10:5, 7
14h15 [2] - 154:19; 155:19
157 [1] - 3:22
158 [1] - 4:5
15_X-2114 [3] - 3:11; 104:21, 23
15_X-2115 [3] - 3:15; 105:7, 9
16_X-2116 [3] - 3:18; 157:22, 24
16_X-2117 [3] - 4:2; 158:8, 10
17_X-2116 [1] - 237:2
17_X-2117 [1] - 237:3
17_X-2118 [3] - 4:6; 237:4, 9
17_X-2119 [3] - 4:7; 237:5, 9

2

2013-2014 [1] - 291:9
2021 [1] - 238:25
2022 [7] - 13:4; 85:19; 86:5; 238:24; 263:9; 270:19; 290:18
2025 [2] - 236:21; 263:14
2025..... [2] - 3:14, 17
2025..... [1] - 3:22
2025..... [1] - 3:6
2025..... [1] - 3:10
2025..... [1] - 4:5
237 [2] - 4:6

3

360 [2] - 231:15; 233:23

8

84_P-1878 [1] - 155:12

A

abattre [1] - 191:20
abordez [1] - 246:22
absent [1] - 132:6
absolue [1] - 93:17
académique [12] - 8:4, 25; 103:14; 156:14; 157:10; 159:2; 162:23; 189:21; 195:9; 200:25; 230:17; 237:15
acceptable [4] - 126:2; 166:4, 10; 204:14
acceptation [1] - 223:19
accepte [2] - 162:24; 223:21
accepté [3] - 126:4; 218:2; 234:4
accidents [1] - 64:22
accompagnent [1] - 259:14
accordée [2] - 37:11, 20
accrue [2] - 15:23; 60:13
accueil [1] - 90:7
accueil-là [1] - 90:7
accès [16] - 106:12; 121:17; 139:17; 142:10; 144:8; 151:13, 18, 20; 163:20; 171:11; 177:23; 196:2; 202:17, 21; 211:12; 212:16
accéléré [1] - 260:25
acheter [1] - 257:10
achetez [1] - 111:16
acquis [3] - 69:7; 177:5
acte [5] - 172:10; 173:12; 174:8; 180:13; 184:7
actes [1] - 183:9
acteur [4] - 14:18; 61:8; 202:16; 285:15
acteurs [11] - 11:18; 19:21; 21:9; 41:11; 52:9; 182:9; 258:13; 259:3; 272:16; 275:16; 285:5
acteurs-là [2] - 52:9; 259:3
actif [2] - 18:21; 285:14
actifs [1] - 77:12
action [5] - 69:14; 199:20; 205:16; 208:2
actionnaires [2] - 18:18; 19:7
actions [5] - 14:20; 68:24; 169:10; 205:15, 17
activité [1] - 166:15
activités [2] - 9:12; 173:23
actrices [1] - 21:10
actuel [1] - 17:18
actuelle [1] - 76:5
acétate [1] - 160:18
acétates [1] - 13:9
adaptations [1] - 90:5
adaptées [2] - 55:16; 110:23
additionnelle [6] - 21:8, 17; 22:7; 28:24; 98:1; 289:6
adhère [1] - 296:19
adjoint [1] - 103:3
adjointe [2] - 10:15; 238:25
administra.. [1] - 7:11
administrateur [9] - 43:20; 79:7; 88:3; 89:25; 95:13; 176:12; 194:1; 223:5; 224:10
administrateurs [25] - 3:6, 8; 6:24; 7:2, 11; 8:23; 9:13; 28:19; 35:8; 61:16; 70:25; 87:9, 20; 89:11; 92:9; 93:11; 99:12; 179:5; 204:18; 214:4; 215:17; 217:20; 218:5; 225:13, 20
administratif [2] - 81:20; 148:9
administratifs [2] - 120:3; 125:23
administration [3] - 9:6; 181:23; 238:21
administrative [4] - 74:3; 161:5; 162:10; 190:16
administrativement [1] - 81:17
administratrice [1] - 89:25
administratrices [1] - 7:22
adopter [1] - 291:6
adopté [2] - 270:18; 291:9
adoptée [4] - 13:4; 48:12; 49:8; 290:2
adoptées [2] - 49:21; 263:9
adouci [1] - 200:23
adéquat [2] - 40:23; 161:8
adéquatement [2] - 29:14; 188:4
adéquation [3] - 29:19; 32:15; 35:18
affaire [3] - 29:2; 98:10; 189:9
affaires [1] - 194:7
affecter [2] - 163:16
afficher [1] - 242:17
affiché [1] - 129:20
affirmations [1] - 198:11
affirmations-là [1] - 198:11
affirme [1] - 198:4
agile [1] - 60:6
Agile [3] - 243:23; 271:3, 7
Agiles [12] - 123:23; 127:6; 251:15, 19, 21; 271:13, 15-16, 18, 25; 272:5; 279:19
agilité [1] - 59:10
agir [1] - 163:19
agisse [1] - 39:9
agréé [1] - 172:21
agréés [2] - 9:6; 173:12
agréés.. [1] - 172:12
aider [6] - 7:23; 57:2; 139:24; 165:22; 176:18; 233:24
aillent [1] - 170:20
ajoute [8] - 220:5; 221:5; 249:14; 290:23
ajouter [11] - 51:14; 91:16; 95:7; 119:21; 220:4; 242:20; 266:8; 270:24; 281:10; 295:21; 297:7
ajoutée [1] - 25:1
ajustements [1] - 111:18
ajuster [1] - 110:24
Alejandro [5] - 266:13; 279:14; 281:1, 9; 296:1
ALEJANDRO [24] - 236:5; 237:17; 242:24; 243:7, 11; 244:14; 246:9; 247:2; 248:19; 253:16; 255:16; 261:16; 267:12; 271:11; 274:5; 275:3; 281:15, 21; 284:21; 289:11, 25; 290:6, 10; 297:10
alignés [2] - 94:25; 207:4
alimenter [1] - 91:12
alliance [5] - 114:4; 127:10; 128:19; 129:9; 150:8
alliances [3] - 113:11; 142:8; 143:12
alliances.. [1] - 134:6
allié [1] - 190:23
allocations [1] - 129:3
allowable [1] - 140:8
alternance [2] - 87:16; 95:18
alternance-là [1] - 95:18
alternatif [1] - 104:1
alternative [1] - 256:5
alternatives [4] - 40:3; 256:4; 262:23; 280:13
alternatives-là [1] - 280:13
ambidextre [2] - 14:6; 83:7
amenée [1] - 176:5
amont [11] - 66:17; 69:4; 75:11; 100:8; 116:6; 160:17; 181:6; 183:10; 209:12; 210:7; 267:3
amplement [1] - 271:4
amène [4] - 30:16; 34:14; 60:4; 83:2
amènent [1] - 60:9
amélioration [3] - 11:13; 211:15; 283:11
améliorer [4] - 215:10; 254:23; 262:1; 265:4
analyse [8] - 28:5; 40:3; 113:6; 246:8; 247:1; 255:15; 281:7; 290:21
analyse.. [1] - 134:17
analyser [1] - 246:17
analysé [6] - 39:13; 186:10; 245:1, 7; 250:7; 268:1
anglais [3] - 127:24; 137:2; 182:3
anglaise [1] - 175:13
annonce [1] - 140:7
annonces [1] - 81:25
annoncés [1] - 108:14
annuel [2] - 22:16; 59:23
annuelle [1] - 59:13
annuels [1] - 43:23
année [5] - 27:8; 59:16; 92:21; 204:21
années [12] - 12:18; 13:1; 27:12; 28:1; 65:25; 95:10; 151:15; 157:12; 159:6; 193:18; 230:18; 250:7
anodin [1] - 170:12
anticipés [1] - 131:1
aperçus [1] - 221:16
apparaît.. [1] - 98:6
apparaître [1] - 117:9
appareil [1] - 19:11
apparences [1] -

283:19
apparentées [1] - 242:11
appartenir [1] - 131:24
appel [2] - 125:15; 142:14
appeler [4] - 135:15; 200:6; 228:10, 21
appellera [2] - 16:7; 17:3
appels [2] - 134:11; 283:15
appelé [1] - 274:13
applicable [1] - 163:9
application [1] - 174:16
appliquer [2] - 64:22; 272:7
appliquez [1] - 63:21
appliqué [1] - 115:2
apportaient [1] - 283:1
apportant [1] - 159:2
apportent [1] - 282:16
apporter [2] - 105:21; 145:8
apports [1] - 241:22
apporté [1] - 85:20
apprendre [4] - 294:1, 4-5; 296:2
apprends [1] - 88:3
apprentissages [2] - 93:5, 8
apprentissages-là [1] - 93:8
apprises [3] - 108:21, 24; 294:7
approach [1] - 120:12
approche [8] - 21:19, 23; 24:20; 118:18; 124:4; 253:19, 22; 271:18
approche-là [1] - 124:4
approches [21] - 104:15; 107:7, 15-16; 109:19; 118:20; 145:18; 149:10; 153:16; 251:12, 15, 20; 252:23; 253:1; 271:13, 15-17; 272:5; 279:19
approches-là [3] - 107:16; 109:19; 153:16
approprié [7] - 108:8; 111:7; 117:6; 145:24; 146:1, 9; 147:21
appropriée [4] - 112:2; 163:8; 291:2
appropriées [1] - 39:14
approuver [1] - 192:13
approuvée [2] - 48:1, 13
appréciation [3] - 66:4; 78:7; 143:13
apprécier [1] - 134:23
appui [2] - 66:16; 75:21
appuie [1] - 100:16
appuyer [1] - 107:25
appuyé [1] - 128:4
appuyée [1] - 121:14
après-midi [3] - 158:5; 225:9; 235:16
aptes [1] - 18:25
arbitrage [1] - 52:1
arbitrage-là [1] - 52:1
argent [1] - 125:17
Argentine [1] - 238:5
arrimage [1] - 96:9
arrimage-là [1] - 96:9
arrimée [1] - 192:24
arriver [27] - 11:22; 13:1; 29:2; 31:17; 35:12; 37:2; 46:22; 59:3; 63:2; 71:1; 73:1; 78:9, 13, 17; 94:5; 96:17; 97:10; 120:17; 183:1, 22; 192:22; 193:10; 195:19; 209:19; 210:11; 244:11; 253:14
arriver.. [1] - 246:17
arriverait [1] - 71:25
arrivé [3] - 74:6; 204:11
arrière [4] - 14:1; 142:12; 195:9; 226:18
arrogant [1] - 200:4
arrêt [1] - 132:2
arrêter [1] - 223:9
arrêté [1] - 170:2
article [2] - 15:19; 248:21
articles [1] - 11:21
articuler [2] - 168:13; 291:1
articulé [1] - 203:2
artificielle [2] - 90:17; 91:22
arts [1] - 239:22
as.. [1] - 129:8
aspect [2] - 119:24; 168:6
aspect-là [1] - 168:6
aspects [8] - 11:8; 43:25; 62:11; 88:1; 156:23; 289:9; 292:8
aspects-là [2] - 43:25; 88:1
assemblée [1] - 49:9
asseoir [4] - 5:14; 102:23; 232:23; 234:25
assermenter [1] - 235:19
assis [2] - 47:6; 56:12
assise [1] - 83:6
assises [1] - 10:22
associe [1] - 278:25
associé [2] - 124:14, 16
associée [2] - 236:1; 239:19
associés [2] - 171:9; 172:18
assorti [2] - 107:13; 148:10
assumant [1] - 198:9
assurance [5] - 160:11; 161:13, 18, 20; 194:15
assure [2] - 49:3; 82:1
assurer [7] - 71:17; 77:5; 87:16; 188:10; 200:5; 283:2; 286:25
assurez [1] - 170:15
assuré [1] - 200:19
assurés [2] - 190:14; 224:5
asymétrie [3] - 16:7, 11; 40:20
ateliers [5] - 119:4; 146:7; 148:24; 149:6; 150:3
ateliers-là [1] - 146:7
ateliers.. [1] - 147:19
athlètes [1] - 18:11
attache [1] - 81:22
attacher [1] - 64:11
attaché [1] - 111:25
atteindre [2] - 143:3; 165:23
attendre [3] - 6:14; 122:19; 257:23
attendu [2] - 140:15, 23
attendue [1] - 39:8
attendus [1] - 140:18
attentes [8] - 45:7; 46:14; 48:6, 8; 51:23; 53:11; 180:2; 258:2
attention [12] - 28:4; 99:21; 101:5; 112:4; 166:22; 175:9, 15; 183:12; 214:15; 271:14; 298:6
attester [2] - 172:24; 173:3
attirant [1] - 142:23
attirer [1] - 166:22
attiré [1] - 28:4
attraper [1] - 165:3
attribuer [3] - 37:22; 48:16; 157:19
attribué [2] - 95:13; 114:3
attribuée [1] - 115:9
atténuer [1] - 117:19
au[à [1] - 294:15
Aubry [9] - 239:16, 18; 242:16; 244:18; 253:18; 266:7; 279:9; 287:10; 295:22
AUBRY [10] - 236:1; 239:17; 266:11; 279:12; 287:12, 17; 289:3; 295:24; 297:3; 298:9
audiences [6] - 245:2, 6; 246:14; 261:23; 274:20; 298:22
AUDIENCIÈRE [23] - 5:4, 13, 18; 6:17; 9:19; 10:4; 102:12, 18, 22; 104:20; 105:6; 154:22; 155:1, 6, 10, 16; 157:21; 158:7; 234:17, 23; 235:20; 237:1; 298:24
audit [22] - 24:21; 80:6; 139:2; 157:5, 7; 160:12, 19; 162:24; 164:7; 165:2; 171:17; 175:10; 179:6, 24; 180:2; 181:17; 216:14; 220:1; 230:24; 232:17; 270:11; 294:7
audit.. [2] - 192:8; 199:13
audite [1] - 165:11
auditer [2] - 209:14; 253:23
auditeur [15] - 77:16; 121:15; 122:4; 162:20; 169:4; 174:1; 180:4; 189:22; 193:11; 195:14; 199:24; 200:8; 210:20; 226:9; 232:20
auditeur.. [1] - 199:12
auditeurs [16] - 69:10; 161:1, 25; 162:6; 174:6, 23; 182:7; 184:5; 187:17; 190:18; 191:5; 204:4; 209:6; 211:11; 229:5; 231:8
auditeurs.. [2] - 182:6; 229:2
audits [2] - 121:20; 171:6
audité [1] - 226:21
auditées [2] - 122:11; 161:17
AUDREY [9] - 6:1; 98:12, 18; 99:1, 6; 100:18; 101:21; 224:21; 297:19
Audrey [1] - 6:2
augmente [1] - 41:10
augmenter [2] - 175:6; 251:24
automatique [2] - 177:1; 254:25
automobile [3] - 3:13, 17; 97:13
autonome [1] - 41:9
autonomie [9] - 16:13; 22:7; 28:12, 24; 42:13; 57:25; 59:5; 68:16; 69:15
autonomie-là [2] - 42:13; 59:5
autorisation [4] - 106:25; 107:2, 9; 148:12
autorisations [1] - 141:13
autoriser [2] - 68:11; 109:22
autorité [1] - 190:15
avance [1] - 201:19
avancer [12] - 13:9; 15:11, 24; 16:23; 17:6; 19:17; 21:5; 22:11; 23:9; 24:15; 106:9; 118:2
avancée [1] - 58:2
avantage [1] - 288:23
avantages [1] - 130:11
avenue [1] - 97:14
aveugle [4] - 82:17; 121:12; 223:18
aveuglement [2] - 178:1; 223:18
avis [4] - 179:12; 263:9; 287:24; 298:4
aviseur [1] - 7:20
avocat [1] - 179:12
avocate [2] - 8:10; 179:11
Avocats [2] - 6:3, 5
avocats [3] - 196:23; 268:2
avocats-conseils [1] - 268:2
axes [1] - 242:22
aînés [1] - 149:2

B

bac [2] - 238:17; 239:22
baccalauréat [3] - 8:10; 237:18; 238:2
balances [2] - 132:10; 133:22
balises [2] - 45:6; 284:4
balle [1] - 204:7
banc [1] - 230:10
bancaire [1] - 240:10
bande [2] - 29:17; 124:23
bandes [1] - 81:25
bandes-annonces [1] - 81:25
bang [1] - 54:17
banque [2] - 134:25; 136:8
barre [1] - 175:5
barrière [1] - 196:15
bas [8] - 106:17; 120:1, 11; 124:21; 127:8, 13; 193:24; 256:19
base [9] - 70:11; 87:21; 132:9; 159:8; 231:21; 244:6; 245:20; 250:24; 292:20
baseline [1] - 140:12
basent [2] - 252:24; 281:24
baser [2] - 264:12; 265:2
basé [5] - 39:13; 78:9; 245:21; 261:18; 291:7
battre [3] - 125:2; 139:9, 22
beau [4] - 69:6; 88:16; 178:19; 297:11
beaux [1] - 167:4
Bell [1] - 240:8
belle [3] - 116:15; 159:10; 191:10
benchmark [1] - 140:10
Bent [1] - 242:1
besoin [30] - 12:18; 17:13; 18:23; 27:22; 35:5, 19; 36:12; 39:15; 44:25; 56:23; 57:12; 58:15; 59:11; 60:7; 88:14; 90:24; 96:11; 105:19; 110:20, 23; 112:5; 129:2; 145:14; 146:17; 199:19; 229:11; 257:13; 278:6; 282:14
besoins [25] - 5:19; 12:22; 17:11; 19:24; 27:22; 31:4; 47:2; 60:7; 62:4; 65:3; 94:22; 96:17; 110:23; 111:11; 112:11; 113:2, 8; 114:5; 116:6, 8; 117:16; 144:3; 214:5; 258:3; 262:6
biais [2] - 92:4; 265:12
bienvenue [1] - 235:18
bilatéraux [3] - 119:5; 148:24; 149:7
bisannuelles [1] - 22:22
blague [1] - 233:11
blitz [1] - 127:5
bloc [16] - 15:13, 25; 22:8; 166:21; 256:11, 19; 257:17; 260:5; 261:3, 17; 266:9; 267:9; 275:13; 281:14; 284:18
blocs [9] - 10:23; 12:13; 16:21; 258:8-10; 260:4; 261:8; 284:15
bois [1] - 142:21
bonifier [1] - 12:6
bonne [31] - 31:18; 39:9; 49:18; 50:25; 66:24; 72:8; 75:17; 78:6; 86:7; 89:10; 93:12, 25; 114:4; 135:5; 146:5, 24; 153:21; 175:18; 177:24; 188:24; 189:1; 208:19; 221:14, 20; 234:11; 240:9; 274:14; 281:20; 295:3, 8; 298:12
bonnes [24] - 25:19; 26:21; 32:10, 12; 66:17; 72:11; 91:13; 171:21; 216:2; 275:1; 277:14; 279:13; 283:5, 25; 285:17, 19; 286:5; 292:23; 293:2, 9, 11; 295:9
Bonneville [1] - 111:17
bord [5] - 36:25; 125:15; 139:13, 16
boss [8] - 56:17, 21; 189:22; 191:3, 8
bouchées [2] - 123:25; 124:2
bouchées-là [1] - 124:2
boucle [1] - 169:15
bouge [1] - 232:18
bouger [2] - 96:13; 200:13
bougé [1] - 268:13
Boukri [5] - 238:14; 244:18; 266:7; 279:8; 287:10
BOUKRI [2] - 236:9; 238:16
boule [1] - 250:19
boulot [2] - 210:3; 223:16
Bourse [2] - 19:5; 22:19
bout [9] - 54:21; 59:1; 127:17; 128:20; 144:11; 154:12; 200:1; 219:17
boîte [10] - 87:22; 88:16; 163:13; 164:10; 172:4; 189:6, 15, 18; 197:17; 202:23
boîte-là [1] - 189:15
boîtes [1] - 131:2
braquer [1] - 211:10
bras [1] - 81:13
Bravo [1] - 233:10
brimer [1] - 163:20
brique [3] - 13:7; 14:2
bris [1] - 195:3
brisque [1] - 15:10
bruit [2] - 50:19; 60:21
bruits [1] - 68:19
Brunet [1] - 244:20
budget [2] - 140:7, 9
budgétaire [1] - 59:16
budgétairement [1] - 53:18
budgétaires [1] - 189:14
bullet [1] - 109:12
bulletin [1] - 210:22
buter [1] - 67:1
buvons [1] - 225:9
bypasser [1] - 202:18
béné.. [1] - 269:9
bénéfice [2] - 86:25; 270:2
bénéfices [37] - 134:24; 135:2, 7; 140:20; 147:18; 247:13; 255:3, 5; 256:2; 259:2; 269:8, 10, 13, 17-18, 22; 270:5, 7, 9, 12, 15, 17; 276:9, 13-16, 19; 278:13; 280:2, 12; 281:5, 8; 290:19
bénéfices-là [3] - 269:13; 270:5, 9

C

C-48.1 [1] - 172:9
CA [12] - 21:2; 73:9, 11; 74:1, 13; 80:1; 97:17; 177:4; 187:15; 202:19; 207:9; 288:6
CA.. [1] - 225:25
cabinet [1] - 62:10
Cabinet [1] - 56:4
cadrage [7] - 283:23; 284:2, 10; 290:18; 291:11, 20; 294:22
cadre [46] - 3:5, 9; 7:24; 12:3; 19:10, 14; 25:18; 28:5; 33:25; 46:24; 47:21; 60:24; 85:17; 86:16; 101:15; 107:20; 109:8; 112:12; 120:9; 146:20; 217:13; 218:3, 7, 11; 226:3; 251:20; 253:14; 255:18; 258:13; 259:4; 263:11; 270:16, 21; 278:24; 284:19; 289:17, 23; 290:18; 291:6, 22; 292:13; 293:5; 296:5, 9, 18
cadre-là [1] - 218:7
cadrer [2] - 13:5; 23:21
cadres [2] - 13:6; 23:19
cadré [1] - 141:19
calcul [1] - 130:13
calculez [1] - 276:17
call [1] - 205:18
camp [1] - 204:8
camper [2] - 11:15; 12:13
campé [1] - 26:5
Canada [2] - 208:14; 240:8
canal [3] - 50:15; 188:14, 20
candidature [2] - 20:2; 35:12
candidatures [3] - 18:16, 25; 54:4
cap [1] - 61:5
capable [54] - 16:13; 18:7; 22:23; 27:21; 29:7; 31:15; 38:20; 40:8; 43:6; 50:11, 24; 61:9; 66:25; 79:11; 85:10, 12; 92:3; 94:23; 96:13; 100:12; 162:25; 202:1; 229:16; 233:12; 249:25; 253:4; 254:22; 255:23; 256:6, 19; 257:6, 9, 14; 259:4, 25; 262:22, 24; 265:24; 268:19; 269:18; 272:6, 24; 273:3, 19; 275:10, 19; 276:20; 278:11; 285:19; 293:2; 295:8; 296:19
capable.. [1] - 269:13
capacité [18] - 29:19; 47:2; 68:1; 95:17; 171:24; 229:13; 253:2; 256:9; 266:1; 273:13; 278:17; 282:20; 283:6, 12; 284:11; 285:6; 294:8
capacités [1] - 286:10
capitales [1] - 275:4
capter [2] - 166:16; 196:6
caractère [3] - 161:8, 17; 193:5
caractéristiques [2] - 106:2; 228:5
Caramilk [1] - 142:12
caricature [1] - 207:15
carreau [1] - 255:20
carrière [3] - 230:19; 240:5, 15
carrières [1] - 240:4
carrés [1] - 255:13
cas [72] - 17:5; 18:17; 19:4; 20:8, 18, 24; 24:12; 27:13; 30:15, 22; 31:14; 32:24; 33:6; 43:6; 44:8; 47:11; 52:13; 53:24; 58:1, 17; 66:3; 80:16; 81:22; 93:15; 111:6; 113:17, 24; 129:25; 134:10, 13; 137:25; 139:18; 143:25; 144:12; 147:19; 148:13, 15; 160:5; 167:15, 23; 176:25; 177:17; 182:4, 22; 184:11; 188:2, 6; 190:16; 197:10; 198:17; 205:1; 207:3; 213:10; 216:18; 219:1; 226:23; 227:5; 246:10; 247:13, 15; 251:24; 254:7, 13; 256:13; 258:17; 276:17; 277:1; 278:14; 282:10, 21; 291:18
cas-ci [6] - 52:13; 111:6; 113:17; 134:13; 143:25; 147:19
cas.. [2] - 33:5; 115:4
CASA [22] - 99:15; 105:22; 106:8; 118:25; 120:9, 14; 129:17, 25; 131:14; 134:19; 153:21; 215:2; 226:4; 232:8; 247:1; 250:4;

261:13; 268:3; 270:22; 278:24; 292:3; 294:16
CASA.. [1] - 292:11
cascade [1] - 194:22
cash [1] - 78:4
causes [1] - 221:18
cellulaire [1] - 257:11
censé [3] - 113:17; 140:21
censés [1] - 139:23
central [10] - 24:11; 42:5; 59:10, 14; 67:14; 68:15; 213:6; 218:14; 219:4; 271:12
centrale [3] - 16:3, 10; 23:14
Centre [1] - 9:10
centre [2] - 117:9; 254:2
centres [2] - 238:9; 288:5
centré [1] - 160:14
cercle [1] - 181:11
cerner [1] - 229:17
certification [2] - 172:17; 174:2
certifications [1] - 174:4
certifier [2] - 172:25; 173:3
certitude [1] - 152:16
CGFPI [1] - 138:20
chaire [2] - 239:8; 242:20
Chaire [9] - 236:17; 239:4; 240:18; 241:25; 242:15; 243:1, 15; 244:21; 245:12
chaise [1] - 87:10
chaises [2] - 26:13; 37:5
challengeant [2] - 83:20; 224:1
challenger [5] - 39:21, 25; 183:24; 285:17
champ [3] - 97:10; 156:14; 200:1
chance [2] - 43:15; 206:24
chanceux [1] - 229:1
change [2] - 159:18; 173:10
changeants [1] - 27:22
changement [3] - 33:15; 183:21; 280:24
changements [2] - 94:21; 266:18
changements-là [1] - 266:18
changer [7] - 78:10; 93:10; 158:20; 164:4; 172:10; 200:24; 217:11
CHANTALE [33] - 6:23; 7:14; 8:5; 30:23; 33:3, 23; 42:19; 44:5, 14, 22; 45:2, 11, 16; 46:4; 48:23; 50:4; 51:11; 59:20; 60:1; 70:3, 7; 71:5, 24; 72:13; 74:21; 75:5; 76:17; 81:6; 85:1; 86:1; 91:15; 99:19; 101:11
chantier [1] - 132:2
chaos [3] - 250:18; 251:7; 261:22
chapeau [1] - 284:18
chapitre [2] - 34:2; 290:12
chapitre-là [1] - 34:2
charge [3] - 19:23; 50:14; 219:12
chargent [1] - 130:20
charger [2] - 122:17
chargé [1] - 138:21
chargés [1] - 121:19
charnière [1] - 99:14
chasse [1] - 36:21
chatouilleuse [1] - 188:21
checks [2] - 132:9; 133:21
chef [7] - 6:23; 29:17; 189:19; 228:6; 229:14; 230:19; 232:17
chemin [1] - 153:11
cheminement [1] - 237:16
cheminement.. [1] - 237:15
cher [1] - 125:5
cherche [4] - 54:12, 22; 60:12
chercher [28] - 25:1; 27:21; 36:22; 39:15; 65:16; 66:1, 13; 90:24; 163:1; 166:8; 181:4; 205:22; 206:6; 211:14; 227:3; 228:20, 23; 229:19; 230:21; 231:23; 232:14; 249:12; 251:1, 12; 256:24; 296:17
chercheur [5] - 156:19; 181:24; 239:5; 242:5, 12
chercheur-là [1] - 242:12
chercheurs [4] - 242:1; 243:17; 244:21
cherchez [1] - 269:9
Chicoutimi [1] - 238:20
chiens [3] - 187:15, 21
Chili [1] - 238:6
Chine [3] - 132:23; 277:2; 280:5
choisi [4] - 31:8; 43:10; 67:24; 109:8
choisie [1] - 30:19
choisir [4] - 21:21; 22:1; 44:10; 175:16
choisis [1] - 31:16
choisit.. [1] - 97:9
choix [20] - 20:24; 30:4, 21; 31:1; 34:11; 35:21-23; 42:3, 9-11, 25; 58:24; 97:16; 151:6; 152:2; 209:11; 289:12
chose [70] - 12:21; 21:25; 33:10, 15; 35:11; 40:10; 69:12, 16; 71:7; 74:11; 76:18, 21; 77:22; 78:6, 14; 79:5; 80:23; 89:18; 93:25; 103:12; 108:17; 112:8; 116:9; 117:6; 118:2, 24; 123:1; 129:10; 139:20; 141:11, 18-19; 142:22; 153:22; 154:13; 168:8; 170:18; 174:1; 182:18; 183:3; 184:2; 188:23; 194:25; 199:12; 200:20; 206:9; 209:13; 213:18; 219:19; 221:16; 223:9; 226:16; 230:25; 241:7; 249:19; 266:8; 275:5; 280:19; 281:13; 287:11; 288:18, 21; 295:21; 296:16; 297:7, 22
chose.. [1] - 89:6
CIA [1] - 227:13
cible [13] - 119:9; 125:3; 128:7; 138:9; 139:22; 140:4-6, 13, 19, 21; 231:7
cibler [4] - 11:5; 171:8; 193:8; 214:6
cibles [2] - 139:10; 140:16
ciblé [1] - 52:25
cinq [13] - 27:3, 25; 94:15; 99:12; 100:5; 115:2; 141:4; 143:24; 147:3; 193:17; 230:23; 255:17; 260:4
CINQ [4] - 6:20; 102:25; 155:24; 235:23
cinquième [9] - 167:6; 217:3, 5, 16; 218:3, 8, 25; 219:7; 222:6
circonscrire [1] - 77:14
circonstances [1] - 204:7
circuiter [1] - 54:1
circuits [1] - 61:12
circuité [1] - 54:8
circuler [1] - 36:10
citoyen [2] - 212:12; 219:22
citoyens [6] - 212:18, 25; 254:12, 16; 267:23; 288:4
CITÉ [1] - 239:8
clair [15] - 33:25; 115:20; 169:22; 184:25; 185:8, 11, 23, 25; 199:12; 257:3; 276:24; 281:8, 12; 286:9; 290:25
claire [4] - 50:23; 168:4; 184:25; 203:4
claires [1] - 259:4
clairs [1] - 160:19
clairvoyance [1] - 38:20
clans [1] - 36:6
clarification [1] - 246:7
clarifier [3] - 146:6; 262:8, 10
classique [7] - 138:24; 149:8; 157:2; 164:7; 168:11; 214:2
classique.. [1] - 146:12
Claude [1] - 5:22
clause [1] - 137:18
client [7] - 8:13; 126:14; 130:2, 17, 21; 285:16
clients [1] - 129:20
climat [1] - 128:3
cloisonnement [1] - 111:18
cloisonnées [1] - 116:18
clore.. [1] - 152:15
clos [5] - 73:15; 188:16; 198:3; 199:5
clos.. [2] - 189:2; 198:17
CLOUTIER [3] - 6:10; 233:5; 297:21
Cloutier [1] - 6:11
clé [10] - 14:11; 21:10; 29:22; 70:10; 75:6; 85:2; 119:21; 129:6; 163:17; 264:13
clés [2] - 160:18; 212:4
clés.. [1] - 74:22
coche [1] - 159:9
Code [2] - 64:23; 184:12
code [1] - 196:25
codes [1] - 40:25
coeur [9] - 16:1; 64:20; 65:6; 69:22; 173:6; 190:5, 7; 261:1; 271:9
COF [1] - 287:4
cohabiter [1] - 18:4
cohérence [6] - 14:19; 46:21; 53:12; 58:22; 63:11; 64:11
cohérente [1] - 213:18
cohésion [6] - 15:2; 34:18; 35:17; 41:12; 63:15
coincer [1] - 79:14
collaboratif [10] - 103:11; 104:1; 119:6; 121:3; 124:11; 127:19; 130:4; 149:17; 150:8
collaboratifs [12] - 103:18; 104:11; 106:4, 6; 118:1; 119:13, 17; 126:9; 131:15; 139:7; 141:20; 153:8
collaboration [11] - 29:9; 30:2, 8; 84:13; 119:22; 132:4, 8; 202:2; 203:16; 204:12; 283:11
collaborative [2] - 118:19; 273:4
collaboratives [1] - 118:20
collabore [2] - 204:24; 241:2
collaborer [1] - 238:7
collaboré.. [1] - 241:1
collective [6] - 15:2; 18:5; 29:5; 30:14; 183:5; 228:22
Collège [15] - 3:5, 7; 6:24; 7:1, 10, 16; 8:7, 9, 16, 23; 9:12; 42:18; 87:24; 91:5; 102:1
collègue [5] - 53:2, 16; 157:10; 244:19; 254:1
collègues [2] - 230:16; 241:24
collégialité [3] - 29:7; 36:19; 84:11
Colombie [1] - 238:5
colonne [1] - 174:6

combat [1] - 183:18
combats [1] - 58:10
ComediHa [1] - 8:15
comité [85] - 23:24; 25:9, 11, 17; 35:3, 15; 66:6, 16; 74:12; 75:13; 80:15; 81:8, 11, 13, 23; 90:9, 20; 92:8; 94:10; 95:9, 11, 17; 96:9; 156:22; 157:7; 160:20, 23; 162:9; 163:24; 164:2; 169:24; 184:24; 185:6; 188:15, 19; 189:4, 20, 23; 191:9, 15; 192:14; 193:12; 194:18, 23, 25; 195:13, 21; 196:3; 198:4, 6, 20; 201:4; 202:8, 24; 203:1, 6, 8; 204:2, 6; 210:19; 212:5; 213:11-13, 19, 23-24; 214:17, 19, 24-25; 215:5-7; 244:17, 22; 259:20; 294:11; 296:5
comité.. [1] - 21:2
comités [25] - 7:20; 11:1; 24:17, 19, 21, 23, 25; 25:1, 4, 24; 26:2, 8, 11, 18; 88:22; 169:25; 179:4; 188:12; 214:8; 273:5, 7; 293:21
comités-là [1] - 214:8
comités.. [2] - 25:4; 88:22
commande [3] - 54:19; 71:1, 3
commandes [3] - 50:25; 51:1; 70:12
commandes-là [2] - 51:1; 70:12
commence [9] - 137:1; 159:14; 199:8; 201:12; 233:22; 256:3; 261:7; 293:24
commencé [5] - 45:19; 174:22; 187:4; 233:16; 245:3
commencé.. [1] - 239:21
Commentaire [1] - 98:10
commentaire [1] - 144:7
commentaire.. [1] - 106:11
commente [1] - 167:15
commenter [1] - 34:9
commerciale [2] - 38:25; 40:1
COMMISSAIRE [81] - 5:7, 11, 16; 6:13; 44:11, 16, 24; 45:4, 13, 18; 46:7; 54:11; 55:7, 14, 23; 56:11, 16, 20; 57:1, 6, 11, 22; 73:3, 19; 75:3; 76:4, 11, 15, 20; 79:22; 80:8; 82:5; 87:5; 88:10; 96:23; 98:7, 15, 22; 99:4; 101:23; 102:6, 20; 106:14; 111:21; 144:16, 23; 154:5, 24; 155:3, 8, 14, 18; 178:10, 14; 180:6; 185:17; 186:7, 17; 190:6; 196:21; 197:6; 201:15; 220:9, 22; 221:1; 222:13; 224:17; 233:2, 7; 235:1, 5, 10, 15; 236:24; 237:6; 297:12, 16, 24; 298:11, 16, 21
Commissaire [1] - 297:20
commissaire [31] - 5:15; 6:8; 7:15; 8:4, 24; 10:11, 19; 16:20; 20:13; 28:4, 15; 34:5; 46:16; 61:21; 76:23; 77:6; 82:1; 87:3; 95:5; 98:14; 103:13; 144:5, 22; 154:23; 156:15; 176:17; 198:10; 220:18; 235:4; 236:16; 298:14
commissaire.. [1] - 297:9
commission [4] - 203:20; 206:20; 216:17; 223:2
Commission [28] - 3:2, 5, 10-11, 15, 19; 4:3; 5:22; 9:16; 11:9; 64:17; 104:17; 114:1, 14; 141:1, 12; 154:7; 157:16; 159:2; 216:19; 235:8, 18; 236:19; 245:17; 246:11; 261:4, 14; 268:22
commission-là [1] - 223:2
Commission.. [1] - 145:8
commun [3] - 129:13; 132:13, 17
commune [5] - 123:12, 17; 248:17; 292:2, 4
communication [6] - 50:15, 23; 81:11; 188:14; 202:12; 203:5
communicationnelle [1] - 227:20
communications [2] - 75:9; 81:12
communique [1] - 64:8
communiquer [7] - 54:9; 66:20; 69:17; 89:24; 172:25; 273:13, 21
communiqué [2] - 49:21; 77:20
communiquée [1] - 74:24
communiquées [1] - 49:13
comparaison [1] - 159:16
comparaisons [1] - 57:15
comparatif [1] - 248:25
comparer [3] - 22:18; 256:8; 277:25
comparu [4] - 6:21; 103:1; 155:25; 235:24
compatibles [1] - 251:21
compensé [2] - 151:11; 152:1
complaisance [1] - 83:15
complet [2] - 149:19; 173:21
complets [1] - 262:4
complexe [9] - 7:20; 66:12; 79:3; 92:14; 122:15; 142:22; 185:4; 251:4; 291:1
complexes [5] - 117:5; 134:15; 150:6; 251:19; 252:3
complexifier [1] - 61:7
complexité [16] - 239:10; 248:17; 249:7, 15; 250:11; 251:11, 18, 24; 252:20; 253:11; 264:24; 282:2, 12; 285:8; 290:23
complique [2] - 53:4; 133:2
compliqué [2] - 70:19; 194:8
complète [7] - 121:10; 127:21; 134:1; 144:17; 181:11; 279:24; 280:23
complètes [1] - 39:14
complémentaires [2] - 51:24; 228:24
complémentarité [1] - 229:9
compléments [1] - 90:24
compléter [1] - 30:24
comportement [1] - 209:20
comportements [1] - 175:21
composition [2] - 22:8; 40:10
composés [1] - 25:6
composés.. [1] - 25:5
comprenaient [1] - 115:3
comprendrais [1] - 113:13
comprendre [32] - 12:15; 16:2; 18:23; 20:21; 21:11; 37:10; 51:17; 68:2; 72:6; 78:25; 87:11, 21; 89:15; 113:23; 120:19; 142:3, 19; 159:4, 6, 13; 163:2, 7; 165:13; 175:14; 176:18; 180:19, 22; 192:6; 230:4; 284:24
comprennent [2] - 180:3; 191:13
compris [4] - 132:20; 145:16; 173:15, 19
compréhension [19] - 52:20; 70:22; 89:17; 90:6, 13; 93:3; 112:11, 23; 113:8, 21; 114:5; 119:20; 144:2; 145:14, 21; 180:19; 207:25; 228:14
compréhension-là [2] - 52:20; 89:17
comptabilité [2] - 9:7; 179:6
comptable [8] - 9:4; 39:17; 159:17; 172:21; 179:8, 11
comptables [5] - 9:5; 121:18; 172:11; 173:12; 197:17
compte [30] - 18:13; 66:21; 67:2; 68:15; 71:10; 72:8; 102:2; 108:10; 112:8; 113:1; 151:6; 180:3; 183:8; 195:21; 200:17; 248:15; 250:15, 23; 252:7, 11, 16; 269:4; 270:6; 275:2; 280:11, 17; 281:1, 6; 290:21
compter [2] - 136:13; 170:2
comptes [27] - 11:1; 22:14, 21; 23:2, 6; 34:16; 59:22; 62:5; 68:10; 108:17; 110:9; 124:3; 127:14; 139:6; 211:20; 213:3; 218:18, 22; 219:3, 8, 12, 15; 222:6; 270:10; 293:7, 18
comptes.. [1] - 218:12
compétence [14] - 17:12; 35:13; 91:8; 160:22; 162:23; 163:3; 170:5; 204:2; 228:21; 259:24; 287:25; 289:5
compétence-là [1] - 259:24
compétences [35] - 7:18; 17:19, 22-23; 29:12; 47:2; 65:23; 92:15; 119:21; 161:9; 169:24; 170:3, 10; 179:3; 184:23; 228:25; 257:5; 259:19, 22; 260:1, 3; 266:2; 284:16, 20, 23; 285:1; 286:5, 10; 287:18; 288:9, 11, 17; 295:9
compétences.. [1] - 226:11
compétent [1] - 227:11
compétiteurs [1] - 140:11
compétitif [24] - 103:11; 105:23; 106:10; 107:19; 110:3, 14; 111:6, 9; 113:4, 18; 115:13, 18; 116:2, 7; 117:3, 12; 119:1; 134:4; 143:14; 145:5, 12; 146:2, 21; 149:1
compétition [1] - 134:8
concentration [1] - 238:21
concentre [1] - 284:25
concentrer [2] - 23:7; 247:20
concentré [1] - 268:23
concentrés [2] - 244:25; 292:8
concept [3] - 124:23; 152:20; 181:8
concepteur [1] - 126:13
conception [6] - 119:2,

10; 148:24; 149:5
conception-conception-financement [1] - 119:3
conception-construction [3] - 119:2, 10; 148:24
conceptualise [1] - 217:10
conceptualiser [1] - 218:7
concerne [2] - 100:19; 280:1
concert [3] - 30:9; 52:3; 64:14
concilie [1] - 68:14
concis [1] - 145:11
conclusion [2] - 151:24; 221:13
conclusion-là [1] - 221:13
concret [2] - 42:14; 160:24
concrète [1] - 240:23
concurrence [3] - 148:17; 150:21, 24
condamnés [1] - 54:13
condition [1] - 148:11
conditions [12] - 32:6; 40:8; 41:21; 43:21; 46:13, 23; 60:18; 76:2; 107:13; 130:9
conduire [1] - 160:10
confi.. [1] - 288:25
confiait [1] - 138:20
confiance [48] - 29:9; 36:2, 5; 58:14; 67:22, 24; 75:18; 77:25; 78:13; 79:6; 82:12-14, 16-17; 83:22, 25; 84:4, 9; 121:12, 16; 128:4; 176:5, 13-14; 179:3; 195:4; 223:3, 8, 14, 17, 21, 23-24; 224:6; 289:4; 292:19, 25; 293:1, 4, 12, 15
confiance.. [2] - 82:17; 121:12
confirmer [1] - 290:13
conflit [1] - 283:19
conflits [2] - 227:23; 283:20
conforme [4] - 14:17; 69:8; 120:1; 142:16
conformes [2] - 68:24; 75:12
conformité [6] - 14:16; 38:15; 68:23; 77:10; 172:25; 173:3
confort [6] - 167:20, 25; 181:19; 193:23; 224:7, 9
confortable [2] - 200:21; 208:18
confortables [1] - 224:4
conforte [1] - 178:21
conforter [1] - 233:25
confrontait [1] - 282:2
confrontation [2] - 84:13, 15
confrontent [1] - 287:8
confronter [3] - 249:6; 252:12; 264:3
confronté [1] - 265:13
congédier [2] - 32:19; 33:1
conjoint [4] - 213:11, 13; 215:5; 238:22
conjointe [2] - 123:6; 136:3
conjuguer [1] - 279:7
connaissance [4] - 27:10; 246:4; 265:3
connaissances [7] - 88:21; 257:15; 285:7, 24-25; 286:1, 3
connaissent [2] - 182:10; 229:5
connecter [1] - 17:20
connus [1] - 166:4
conscience [1] - 200:15
conscient [7] - 59:4; 79:2; 92:13; 117:17; 182:21; 183:3; 292:10
conseil [203] - 11:2; 12:7; 14:4, 8, 12, 14-15; 15:2, 6; 17:3, 10, 13, 24; 18:2, 16, 20; 19:2, 6, 8, 21, 23; 20:9, 12, 20, 22; 21:8; 22:6, 9; 23:14, 21; 24:2, 5, 18; 25:6, 8, 12, 25; 26:7, 16, 24-25; 27:2, 4, 20, 24; 28:2; 29:3, 15, 18, 20, 23; 30:8, 15, 17, 25; 31:14, 23; 32:5, 10, 17, 23; 34:13; 35:2, 22-23; 36:6, 10, 12, 15; 37:13, 20; 38:8, 10, 14, 17, 22; 39:2, 9, 12, 18-19, 21; 40:5, 12, 15, 21; 41:2, 8, 15, 25; 42:6, 21; 43:4; 45:8, 20; 47:4; 48:12; 49:1, 7, 16-17, 20, 22; 50:8, 10, 21, 24; 51:6; 52:4, 11, 17; 54:15; 56:6, 21; 58:6, 8; 60:16, 23; 61:4, 23-24; 63:22; 64:13; 65:11, 17, 21; 66:1, 11, 14, 17, 22-23; 67:2, 5, 19; 68:21; 69:15, 17, 21, 25; 70:9, 17; 71:12; 72:5, 15; 74:24; 75:7, 10, 15, 19; 76:18, 25; 77:2, 11, 17, 23; 78:15, 24; 79:16; 80:16, 19, 22; 81:1; 82:13; 83:17; 84:6; 91:3, 12, 25; 92:5; 93:9, 15; 94:20; 95:11; 96:10; 100:8, 10; 101:15; 137:16; 139:18; 160:12; 161:14; 162:8; 171:10; 174:7; 176:11, 21, 23; 178:17; 202:10, 17; 203:24; 205:10; 213:22; 214:7; 233:18; 258:20; 273:8; 287:19, 22; 293:25
Conseil [12] - 12:20; 23:20; 54:24; 56:4; 106:25; 107:2, 11-12; 109:22; 176:20; 216:13; 219:13
conseil-là [1] - 38:8
conseil.. [2] - 61:23; 204:18
conseillent [1] - 128:5
conseils [12] - 7:19; 8:17; 17:2; 21:13; 28:12; 31:4; 55:16; 68:16; 99:8; 173:1; 268:2; 288:12
conservait [1] - 130:2
conserver [1] - 125:12
considérant [2] - 40:20; 291:17
considération [2] - 252:10; 264:4
considérer [28] - 3:5, 9; 101:12; 104:14; 137:10; 168:6; 169:19; 175:16; 219:6; 245:3, 16, 24; 246:24; 249:4, 17; 254:4, 17; 256:1; 257:16; 263:22; 264:10; 265:7, 19, 21, 23; 277:11; 291:23
considérer.. [1] - 265:6
considérez.. [1] - 115:6
considéré [3] - 31:18; 135:14; 291:21
considérée [2] - 71:12; 248:4
considérés [1] - 262:5
consigner [1] - 153:25
consistant [1] - 100:6
consolider [2] - 62:7; 205:12
constat [2] - 78:9; 200:9
constat-là [1] - 78:9
constater [1] - 25:14
constats [14] - 16:22; 162:1; 169:11; 199:21; 244:11; 245:9, 14; 246:1; 253:15; 260:21; 261:7, 11, 15; 284:16
constaté [2] - 271:2; 285:20
constitutive [1] - 89:20
constituée [2] - 256:24
constitués [1] - 247:7
construction [31] - 103:4; 104:3, 13; 105:21; 106:1, 5, 20, 22; 108:23; 109:2; 110:2; 111:14; 116:14; 118:1, 15; 119:2, 10; 120:21; 121:7; 122:1; 125:10; 128:2; 129:8; 130:15; 135:3; 139:8, 15; 148:24; 149:6, 12; 153:9
construction-financement [1] - 149:6
construire [6] - 10:23; 15:11; 16:22; 142:20; 143:2; 250:21
construit [5] - 93:3-5; 142:22; 277:3
consultant [1] - 284:7
consultants [9] - 122:12; 135:18; 249:13; 260:14; 282:6; 283:1, 3, 7, 24
consultation [1] - 116:4
consulter [1] - 153:22
consécutif [1] - 257:21
conséquence [5] - 38:3; 42:12; 48:18; 63:12; 94:13
conséquences [3] - 288:1, 4
conséquent [1] - 227:6
content [1] - 31:17
contenu [2] - 10:12; 118:12
contenue [1] - 293:20
contenus [1] - 177:7
contexte [17] - 16:19; 17:16-18; 19:12; 32:19; 41:14; 150:19; 180:23; 193:15; 222:4; 239:7; 271:6, 22; 282:7; 287:8; 291:8
contexte-là [2] - 41:14; 180:23
contient [4] - 73:11; 130:21; 281:7
contigu [1] - 147:8
contingence [20] - 114:3, 16, 19, 24; 115:9; 122:10; 124:14; 135:1, 12, 15-16, 21, 24; 136:6, 10; 143:8; 275:13, 15, 21; 276:2
contingence-là [1] - 135:15
contingences [9] - 113:12, 15; 122:9; 123:10; 130:21; 136:6, 16; 275:6
continu [11] - 49:16; 70:9, 17; 91:24; 105:19; 139:10-12, 20, 24; 171:6
continuait [1] - 268:11
continuation [1] - 298:12
continue [5] - 32:9; 77:13; 169:12; 170:16; 232:8
continuent [1] - 279:5
continuer [4] - 91:24; 254:8; 258:6; 278:9
continuez [1] - 245:19
continuité [5] - 11:12; 87:11; 93:10; 94:10; 96:19
continuum [1] - 65:8
continué [1] - 117:3
contractuel [1] - 118:12
contractuelle [14] - 111:1; 114:20; 118:10; 122:10; 136:11; 138:24; 160:17; 260:13, 16; 281:14, 16, 23; 282:22; 283:18
contractuelles [1] - 154:2
contradictoires [1] - 51:25
contrainte.. [1] - 220:23
contraintes [1] - 189:14
contraire [5] - 37:3; 114:6; 132:16; 133:18; 191:18
contrairement [2] - 160:11; 164:9

contrat [45] - 68:11; 103:11; 105:22; 106:8; 113:14; 118:4, 9, 17, 25; 119:2, 6, 15; 120:9; 121:2; 122:1, 5, 18; 123:7-9, 19; 124:10, 25; 127:19; 129:17; 130:3; 131:18; 132:19; 133:3, 12; 134:19, 21; 135:3; 143:9; 148:6, 10, 17; 149:9; 150:11, 19; 151:10, 22, 25; 284:9
contrats [39] - 103:18, 22; 104:5, 10-11, 14; 106:4, 22; 109:1, 20; 118:1, 3, 6, 16, 22-23; 119:9, 17; 120:22; 121:18; 126:9; 131:15; 132:11; 139:7; 141:5, 20-21; 142:20, 25; 144:8; 148:22; 149:14, 22; 150:5; 153:8; 283:7, 9
contrats-là [2] - 142:20, 25
contrats.. [1] - 139:14
CONTRE [2] - 99:6; 145:1
contre-courant [1] - 79:12
CONTRE-INTERROGÉ [1] - 145:1
CONTRE-INTERROGÉS [1] - 99:6
contre-intuitif [1] - 99:2
contre-productif [1] - 209:21
contre-productifs [1] - 175:17
contredire [1] - 48:11
contrepoids [1] - 229:20
contrer [1] - 202:6
contribuer [9] - 11:12; 12:6; 158:24; 168:25; 169:9, 15; 199:18; 201:11; 213:15
contribution [1] - 93:1
contribué [1] - 137:7
contrôle [82] - 3:21; 28:17; 40:14, 18, 24; 43:9; 69:3, 9; 75:21; 77:12; 99:11; 113:8, 21; 138:20, 23; 148:9; 164:13; 165:1, 9, 12, 16; 166:13, 21, 23; 167:2, 11, 17, 22; 168:3, 14, 19-20; 169:14; 170:4, 7, 21; 173:4, 21; 174:5; 175:10, 12, 25; 176:2, 5, 15, 19, 24-25; 177:3, 10, 20-21; 179:17; 181:18; 184:16, 22; 195:6; 196:17; 197:21; 201:11; 202:3; 203:17; 205:5, 8, 14, 24; 206:1, 3, 16; 214:10; 219:21, 25; 220:3; 223:11, 20; 224:12; 296:7, 20
contrôle.. [3] - 196:12; 201:20, 24
contrôles [3] - 160:1; 166:11; 171:9
convenable [1] - 126:2
convenu [2] - 250:7; 284:9
conversation [4] - 49:17; 50:6; 75:17; 145:7
Conversation [1] - 248:22
conversations [4] - 75:10; 78:12; 79:15, 18
conversations-là [1] - 78:12
convient [1] - 193:5
coop [1] - 70:20
coopérative [1] - 8:1
coordination [3] - 26:10; 132:5; 285:4
coordonnent [1] - 26:12
corollaire [1] - 48:20
corporate [1] - 128:22
corporatifs [1] - 137:14
corpus [1] - 260:8
correct [8] - 42:10; 46:24; 167:24; 190:1, 10; 198:12; 210:2; 215:16
correcte [3] - 63:16; 248:11; 272:7
correspond [1] - 200:16
corriger [2] - 212:22; 214:23
corrigé [1] - 267:2
COSO [4] - 164:15; 168:10; 193:1
COSOS [1] - 168:15
cost [3] - 140:8, 15
cote [6] - 9:17; 10:3; 104:19; 155:5; 157:19; 158:6
cote.. [1] - 105:5
cotée [1] - 19:5
cotées [1] - 22:19
couche [2] - 135:16; 136:12
couches [8] - 114:24; 115:1; 126:20; 135:15, 24; 136:5, 14; 164:23
coudées [3] - 80:18; 163:18; 184:8
COULOMBE [33] - 6:23; 7:14; 8:5; 30:23; 33:3, 23; 42:19; 44:5, 14, 22; 45:2, 11, 16; 46:4; 48:23; 50:4; 51:11; 59:20; 60:1; 70:3, 7; 71:5, 24; 72:13; 74:21; 75:5; 76:17; 81:6; 85:1; 86:1; 91:15; 99:19; 101:11
Coulombe [2] - 7:9; 42:16
coup [3] - 99:13; 151:12; 175:5
coupe [1] - 139:19
couper [2] - 50:1; 53:19
couple [1] - 231:2
cour [1] - 142:21
courage [5] - 79:6, 10, 12; 101:14; 228:1
courant [4] - 72:25; 79:12; 205:2; 207:11
cours [17] - 49:10, 19; 59:16; 60:8; 61:13; 89:8; 90:8; 105:18; 116:8; 117:16; 141:15, 18; 146:6, 8; 229:23; 248:20; 260:25
court [7] - 24:3; 54:1, 8; 60:13; 100:3; 166:6; 279:24
court-circuiter [1] - 54:1
court-circuité [1] - 54:8
courte [2] - 27:18; 96:12
courts [2] - 61:12; 94:17
courts-circuits [1] - 61:12
coussin [1] - 136:15
couvertes [2] - 173:24; 258:11
couvrir [1] - 260:3
Covid [1] - 277:2
coût [22] - 129:21; 130:14, 18, 20; 136:25; 138:8; 139:22; 140:13, 15, 19, 21, 23; 150:21, 24; 151:4; 274:15, 21; 277:3; 279:16
coûte [2] - 125:5; 269:25
coûts [64] - 125:20; 128:13, 16-17; 129:15; 130:25; 131:5; 133:7; 137:6, 21, 23; 140:16, 18; 142:4, 6; 151:19; 272:25; 274:2, 12-13, 17, 21-22; 275:2, 5-6; 276:1, 4-5, 17, 22, 24; 277:4, 8, 11, 15, 18; 278:17, 22, 25; 279:1, 6, 15, 22, 25; 280:2, 9, 12-13, 16-17, 22, 25; 281:5, 8; 283:23; 296:22
coûts-bénéfices [3] - 280:2, 12; 281:8
coûts.. [1] - 151:16
CPA [10] - 156:11, 16; 157:11, 13; 172:8; 179:7; 184:4, 8; 227:12
cravate [1] - 226:18
crayon [1] - 150:13
creuser [2] - 66:8; 229:13
critique [3] - 11:18; 93:20; 265:9
critiquer [1] - 285:12
critère [4] - 119:25; 160:21; 171:1; 177:15
critères [4] - 72:17; 108:2; 144:1; 162:22
croche [1] - 84:15
croire [2] - 112:20; 146:5
croisé [1] - 215:12
croisées [1] - 190:1
croisés [1] - 214:12
croit [1] - 199:21
croyait [1] - 93:25
croyez-vous [1] - 226:2
création [3] - 15:14; 240:19; 243:17
crédibilité [2] - 226:22; 231:16
crédible [2] - 179:14; 231:24
crédit.. [1] - 218:19
créer [18] - 12:5; 113:18; 128:3; 167:10, 16; 168:4; 201:11; 202:25; 205:13; 210:10; 219:20; 230:15; 232:23; 250:18; 251:7; 254:11; 283:18; 292:18
créée [1] - 7:17
créés [1] - 26:2
CT [2] - 106:19
cube [1] - 168:11
cuisine [1] - 64:4
culture [25] - 18:6; 29:5, 7; 36:18; 84:10; 167:11, 22; 182:11; 183:18, 20, 22; 184:19, 24; 185:2, 12; 186:5; 199:6; 205:9, 13; 210:10; 223:20; 248:2; 251:22; 292:17
curieux [1] - 274:8
curiosité [1] - 91:19
cycle [6] - 11:2; 26:24; 27:6, 8; 59:16; 279:15
cyclique [1] - 59:13
céder [1] - 224:11
céderais [1] - 105:13
côté [17] - 34:8; 80:25; 116:19; 119:7; 149:13, 15; 150:7; 172:6; 185:24; 213:6; 232:15; 247:16; 251:25; 252:1; 296:12; 297:8

D

d'académique [1] - 186:21
d'accompagnement [2] - 24:11; 41:6
d'accompagner [1] - 24:6
d'accueil [3] - 89:11; 90:21
d'accès [2] - 157:14; 203:17
d'accélérer [2] - 262:13
d'acheter [1] - 129:2
d'acquisition [1] - 106:18
d'acteur [1] - 12:9
d'action [6] - 16:14; 29:11; 50:6; 52:25; 63:7; 93:6
d'action-réaction [1] - 93:6
d'activité [2] - 181:21; 229:6
d'adaptations [1] - 272:1
d'adapter [1] - 117:13
d'addition [1] - 123:10
d'adjudication [2] -

108:2; 144:1
d'administrateur [1] - 86:21
d'administrateurs [2] - 7:22; 88:2
d'administration [148] - 7:20; 8:17; 9:9; 11:2; 12:7, 20; 14:4, 8, 15; 15:7; 17:2, 10, 13; 18:3, 21; 19:2, 6, 8, 22-23; 20:9, 12, 20; 21:9, 13; 22:6, 9; 23:14, 21; 24:18; 25:8, 13, 25; 26:7, 16, 24-25; 27:2, 4, 20, 24; 28:2, 13; 29:3, 16, 18, 20, 24; 30:9, 25; 32:5, 11, 18, 24; 34:13; 35:3, 22; 36:16; 37:13, 15, 20; 38:10, 14; 40:15; 41:9, 15; 42:7, 22; 45:20; 48:12; 49:1, 17, 20, 22; 50:10, 21, 24; 51:6; 52:4, 11, 17; 54:15; 55:16; 56:7, 22; 58:6; 60:17, 24; 61:5, 23; 63:22; 65:17, 21; 66:1, 15; 67:20; 68:17, 22; 69:21; 70:10, 18; 71:13; 72:5; 74:24; 75:7, 15, 20; 76:19, 25; 77:2, 18, 23; 79:16; 80:23; 81:2; 82:13; 83:17; 91:3, 13; 94:20; 95:11; 96:10; 99:8; 101:16; 120:8; 128:18, 24; 137:17; 139:18; 151:2; 162:8; 171:10; 176:11, 23; 178:18; 202:11, 17; 203:25; 205:10; 214:7; 222:4; 233:18; 258:21; 273:9; 287:19, 23; 288:13
d'administration.. [2] - 45:8; 65:12
d'affaires [11] - 256:13, 15; 262:3; 263:5; 264:1, 5; 265:8; 267:5; 268:8; 280:8; 292:11
d'agilité [1] - 27:20
d'agir [2] - 171:24; 204:11
d'agrégation [1] - 101:5
d'aider [2] - 25:11; 193:2
d'ajouter [1] - 296:6
d'ajuster [1] - 85:12
d'alerter [1] - 74:1
d'aller.. [1] - 21:7
d'amener [1] - 79:16
d'amplitude [1] - 91:21
d'amélioration [6] - 3:21; 21:4; 169:19; 170:24; 200:11; 293:20
d'améliorer [4] - 43:7; 48:19; 58:16; 168:22
d'analyse [3] - 26:23; 253:14; 284:19
d'années [9] - 7:17; 8:7, 12; 93:18; 231:2; 240:9, 14; 241:14
d'appel [4] - 131:22; 146:18; 150:10; 262:7
d'apprendre [2] - 264:25; 296:11
d'appro [1] - 154:2
d'approvisionnement [4] - 103:20; 105:24; 111:1; 119:1
d'appui [1] - 158:4
d'après-midi [2] - 82:3; 235:14
d'arbitrage [1] - 52:1
d'argent [3] - 124:16; 269:25; 277:14
d'articuler [1] - 213:17
d'assez [1] - 118:3
d'assumer [1] - 136:22
d'assurance [2] - 97:13; 173:17
d'assurance.. [2] - 137:19; 161:19
d'attaquer [1] - 137:10
d'atteindre [1] - 117:1
d'attentes [1] - 43:24
d'attestation [1] - 174:15
d'atténuation [1] - 123:16
d'audience [1] - 243:6
d'audit [81] - 23:24; 41:1; 80:16; 81:9, 14; 127:16; 130:23; 156:22; 157:7; 160:20, 23; 161:11; 162:5, 9; 163:1, 24; 164:3; 169:24; 170:1; 171:19; 179:5; 184:11, 24; 185:6; 187:7; 188:12, 15, 20; 189:4, 20, 23; 191:9, 12, 16, 24; 192:14, 18; 193:12; 194:18, 23, 25; 195:14, 21; 196:3; 198:4, 7, 20; 199:13; 201:4; 202:8, 25; 203:2, 7-8; 204:2; 207:6, 21; 208:8, 11, 15, 25; 209:5; 210:19; 211:24; 212:5, 15; 213:12, 19, 24; 214:18, 24; 215:23; 226:9, 24; 227:11; 228:22; 230:19; 232:17; 259:21
d'audit.. [1] - 179:8
d'auditeur [1] - 200:15
d'auditeurs [1] - 210:2
d'auditrice [1] - 211:4
d'audits [1] - 174:4
d'aujourd'hui [1] - 102:1
d'autocensure [2] - 183:10; 209:17
d'autonomie [4] - 16:18; 58:7; 62:13; 118:9
d'autorisation [1] - 68:15
d'autorité [4] - 161:4; 162:5; 191:15; 259:8
d'autre.. [1] - 71:7
d'avancement [1] - 263:19
d'avancer [1] - 53:5
d'avis [1] - 22:17
d'avoir.. [1] - 64:6
d'axe [1] - 243:20
d'effacer [1] - 201:3
d'effectifs [1] - 280:19
d'efficacité [4] - 167:12; 195:4; 203:23; 204:22
d'efficience [1] - 214:13
d'efforts [1] - 181:3
d'encadrement [2] - 12:22; 110:7
d'encadrer [1] - 99:16
d'enchaîner [1] - 246:20
d'encourager.. [1] - 292:16
d'engagement [2] - 86:23; 204:1
d'enjeu [2] - 188:4; 195:2
d'enjeux [2] - 193:10; 214:12
d'enquête [7] - 3:2, 12, 15, 19; 4:3; 203:20; 206:20
d'entente [1] - 152:20
d'entrer [1] - 196:5
d'envergure [1] - 66:11
d'espace [1] - 158:18
d'espèce [1] - 33:6
d'estimation [1] - 127:16
d'estimer [2] - 265:10, 12
d'ETC [1] - 54:25
d'excaver [1] - 111:23
d'exception [1] - 68:10
d'exclure [1] - 174:23
d'exiger [1] - 171:6
d'expertise [7] - 9:11; 117:9; 213:23; 214:3; 228:24; 240:15; 283:2
d'exprimer [1] - 173:16
d'exprimer.. [1] - 173:13
d'expérience [4] - 226:22; 227:1, 6; 228:9
d'expériences [1] - 227:5
d'externaliser [1] - 208:3
d'habiles [1] - 228:12
d'habiletés [1] - 227:14
d'habitude [2] - 150:7; 228:12
d'hier [1] - 264:9
d'histoires [1] - 33:8
d'honorifique [1] - 170:19
d'humilité [2] - 231:4; 273:18
d'identifier [6] - 17:11; 19:24; 31:15; 50:11; 100:10; 294:25
d'illusion [2] - 176:25; 219:21
d'illustrer [1] - 136:15
d'impacter [1] - 253:6
d'implanter [1] - 288:3
d'impliquer [1] - 109:17
d'imposer [1] - 131:25
d'imposteur [1] - 179:2
d'imputabilité [5] - 16:16; 41:16; 46:18; 51:6; 62:13
d'incertitude [2] - 24:14; 264:4
d'incertitudes [1] - 39:5
d'incluse [1] - 114:16
d'inconfort [1] - 211:3
d'indépendance [2] - 156:24; 162:25
d'influence [2] - 28:18; 30:3
d'influencer.. [1] - 220:21
d'information [5] - 74:16; 250:6; 254:19, 23; 268:5
d'informations [9] - 16:7, 11; 18:22; 40:20; 48:9; 64:18; 101:6; 285:18
d'infrastructure [9] - 107:5; 118:14; 249:1; 263:12, 18; 291:8, 10; 296:12, 15
d'inférer [1] - 185:14
d'ingénieurs.. [1] - 229:8
d'innovation [5] - 109:13, 17, 21; 110:7, 21
d'innover [1] - 108:9
d'insouciance [1] - 84:3
d'inspiration [1] - 12:25
d'instance [1] - 132:5
d'instaurer [1] - 293:20
d'instituer [1] - 296:4
d'intelligence [1] - 91:22
d'intervenants [1] - 65:5
d'intervenir [2] - 42:5, 13
d'intervention [1] - 160:13
d'introduction [1] - 27:9
d'intéressant [1] - 168:8
d'intérêt [2] - 15:17; 239:8
d'intérêts [2] - 283:19
d'investir [1] - 277:14
d'investissement [1] - 138:22
d'obligation [1] - 122:3
d'octobre [4] - 6:21; 103:1; 155:25; 235:24
d'octroi [1] - 283:8
d'offres [9] - 125:15; 131:22; 134:11; 142:14; 146:18; 150:11; 262:8; 268:13; 283:15
d'ombre [1] - 25:23
d'omettre [1] - 185:10
d'opacité [1] - 223:18
d'opinion [1] - 248:21
d'opportunité [7] - 256:16; 262:2; 263:6; 264:1, 5; 265:8; 267:4
d'optimabilité [1] - 39:3

d'ordonner [1] - 132:2
d'ordre [2] - 11:25; 128:1
d'organisation [4] - 17:8; 36:19; 92:24; 231:11
d'organisations [4] - 22:20; 92:12; 262:12; 269:3
d'organismes [1] - 104:6
d'orientations [1] - 50:12
d'orienter [1] - 154:1
d'Orléans [1] - 149:5
d'ouverture [2] - 29:8; 36:13
d'ouvrage [13] - 118:10; 125:11; 126:14; 128:6; 132:1; 142:8, 17; 143:6, 18; 214:22; 282:20; 283:12; 284:11
d'université [2] - 157:2; 180:17
d'utilisation [1] - 115:24
d'utiliser [3] - 107:18; 110:2; 254:22
d'échange [2] - 10:14; 158:16
d'éclairant [1] - 154:14
d'école [1] - 197:11
d'électricité [1] - 64:24
d'élever [1] - 7:18
d'éléments [4] - 39:6; 254:24; 256:17; 262:5
d'équilibrer [1] - 83:8
d'établir [3] - 47:25; 121:21; 260:2
d'État [82] - 3:4, 9; 8:1; 11:6, 12; 12:1, 16, 24; 13:3; 15:6, 8, 15; 16:2, 5; 17:9, 15; 19:10; 20:5; 21:18; 25:18, 20; 28:17; 31:2, 9; 32:24; 33:7, 24; 34:22; 41:14, 17; 42:8, 15; 43:20; 44:3, 8, 19; 45:8; 46:17; 47:3, 7, 12, 21, 25; 49:5; 52:21; 53:16, 21; 54:3; 55:15; 58:25; 59:6; 61:25; 62:12, 15, 25; 63:12; 68:7; 70:18; 74:23; 77:2; 85:18, 21, 25; 86:6, 21; 89:9, 14, 19; 90:13; 92:11, 23; 99:18; 100:21; 101:4; 109:9; 133:5; 213:9; 217:22; 219:1; 223:6; 263:8
d'État.. [1] - 215:18
d'éthique [1] - 40:25
d'évaluation [3] - 72:17; 85:5; 119:22
d'évaluer [3] - 192:11; 268:20; 283:16
d'évidence [1] - 269:12
d'évidences [1] - 208:17
d'éviter [2] - 122:9; 169:4
d'éviter.. [1] - 169:3
d'évoluer [1] - 249:19
d'être.. [2] - 95:19; 117:3
DAJ [1] - 196:22
date [1] - 279:21
daté [1] - 236:20
default [1] - 127:24
degré [3] - 41:15; 263:19
degrés [1] - 162:25
demain [2] - 92:2; 298:22
demande.. [1] - 60:4
demander.. [1] - 144:17
demandeurs [1] - 62:3
demandé [2] - 198:1, 5
demeure [4] - 20:23; 52:14; 165:15; 191:16
demeure.. [1] - 26:4
Dernier [2] - 252:20; 260:5
dernier [10] - 26:14, 23; 109:12; 117:2; 138:14; 155:11; 172:3; 212:10; 233:17; 293:17
derniers [4] - 127:18; 271:4; 284:15; 298:15
dernière [8] - 100:19; 114:22; 115:20; 140:2; 213:4; 222:25; 239:15; 284:14
Dernière [1] - 152:19
dernière.. [1] - 197:12
derrière [4] - 12:21; 77:22; 99:3; 134:9
DES [2] - 3:1; 4:1
descend [1] - 54:16
descends [1] - 54:16
Description [1] - 4:7
Descritpion [1] - 4:6
Desjardins [1] - 240:9
destinés [1] - 174:20
destitution [1] - 98:8
destitution.. [1] - 98:9
DEUX [4] - 6:20; 102:25; 155:24; 235:23
deux.. [3] - 189:17; 215:3; 240:15
deuxième [25] - 6:20; 22:13; 102:25; 111:24; 155:24; 164:17; 167:5; 173:2; 174:11; 175:4; 201:24; 202:12, 21; 203:1, 10, 18; 204:25; 205:12, 24; 235:23; 256:19; 265:9; 267:9; 275:13; 286:14
Deuxième [2] - 14:2; 251:10
deuxièmes [2] - 175:2; 203:6
devenu [1] - 254:7
deviennent [3] - 68:18; 136:7; 278:5
devis [2] - 125:14; 283:15
devoir [10] - 22:2; 53:6; 92:2; 188:8; 222:16; 223:12; 249:8; 251:3, 8
DG [13] - 162:11; 189:23; 190:15, 23; 191:8, 16, 19; 192:14; 194:2; 195:4, 14; 201:5; 207:9
diagnostic [2] - 186:4; 199:11
diagnostiques [1] - 199:6
diagramme [3] - 248:14; 254:5; 255:14
dialogue [28] - 103:11; 105:23; 106:10; 107:18; 110:3, 14; 111:6, 9; 113:4, 18; 115:13, 18; 116:2, 7; 117:2, 11; 119:1; 121:2; 143:19, 21; 145:4, 11, 13, 19; 146:2, 10; 147:7; 149:1
diapo [4] - 135:8; 138:13; 172:15; 284:14
diapositive [25] - 106:9, 18; 110:12, 24-25; 115:12; 117:25; 119:16; 120:24; 126:7; 127:17; 128:9; 131:11; 134:20; 135:9; 138:15; 140:2; 242:18; 244:9, 24; 247:4; 253:17; 261:3; 267:11; 281:19
diapositive.. [1] - 114:22
diapositives [1] - 242:18
dictée [1] - 162:6
difficile [13] - 61:4; 147:9; 175:13; 186:9; 210:18; 211:14; 223:22; 227:2; 228:18; 251:5; 265:10, 12; 271:22
difficulté [2] - 67:3; 273:17
difficultés [3] - 213:15; 231:9; 266:16
diffusés [1] - 211:22
différence [3] - 53:17; 121:5; 123:8
différent [3] - 19:9, 12
différente [4] - 29:25; 133:14; 143:13; 231:22
différentes [31] - 7:24; 17:23; 19:19; 22:5; 27:15; 52:12; 53:6; 65:16; 68:25; 95:3; 123:4; 127:1; 131:2; 135:14; 143:20; 146:8; 164:24; 171:20; 189:10; 231:10; 255:6, 14; 258:19; 261:23; 276:25; 280:2, 12; 288:10, 15; 294:14
différents [33] - 19:20; 24:10; 30:16; 37:2; 62:14; 77:11; 89:15; 108:3, 6; 109:24; 115:3; 123:19; 165:1; 171:22; 242:22; 243:18, 25; 247:7; 248:10; 253:20; 259:7, 14; 261:24; 265:11; 271:20; 272:16; 274:19; 280:9, 13; 295:7; 296:14
diminuer [3] - 166:17; 251:18; 276:24
diminutions [1] - 280:19
diminué [1] - 277:4
dirais-je [1] - 93:19
direct [9] - 130:18; 139:24; 171:11; 188:15, 21; 196:2; 202:17, 19, 22
directe [6] - 20:10; 161:5; 162:8; 190:15; 191:15; 210:19
directeur [10] - 7:1; 8:22; 20:18; 73:7, 12; 79:25; 192:7; 197:22; 226:24; 258:20
Direction [1] - 194:22
direction [81] - 6:23; 8:7, 16; 14:13; 17:4; 24:6; 30:10; 31:1; 32:5, 21; 36:6, 14; 40:6; 41:6; 42:23; 43:10; 49:2, 13, 15; 50:13, 20; 54:16; 63:23; 64:14; 65:20; 66:20; 67:3, 23; 68:24; 69:18, 23; 72:16; 74:12; 75:8, 19; 78:16, 20; 79:24; 80:14; 81:17, 21; 83:11, 19; 84:2; 85:8; 86:7, 18; 112:4; 141:14; 156:22; 159:25; 162:10; 164:19; 166:6; 167:7; 171:10; 175:16; 187:9; 188:17; 193:13; 194:17; 195:22; 200:11, 18; 201:4; 202:4, 23; 204:15, 21; 205:9, 11, 23; 213:16; 222:1; 225:15; 229:25; 233:21; 273:8
direction-là [1] - 112:4
direction-là.. [1] - 32:21
direction.. [2] - 67:23; 204:25
directions [1] - 64:9
directive [2] - 71:11; 291:9
directive-là [1] - 71:11
directives [2] - 107:24; 216:12
directrice [2] - 7:10; 197:24
directs [4] - 125:20; 128:14; 151:19; 217:21
diriez [1] - 145:19
diriez-vous [1] - 145:19
dirige [3] - 8:9; 150:7; 189:17
dirigeant [2] - 72:7; 223:5
dirigeante [1] - 126:21
dirigeants [5] - 68:13; 119:23; 137:16; 144:11; 273:9
dirigé [1] - 241:1
disais.. [1] - 205:6
disciplinaire [1] - 211:5
discordante [1] - 79:13

discours [1] - 274:19
discrète [2] - 20:14; 26:17
discussion [8] - 49:15; 70:8, 16; 101:2; 113:19; 195:11; 200:6
discussion-là [1] - 70:16
discussions [11] - 24:9; 32:10; 33:14; 58:11; 101:13-15; 114:8; 116:18; 122:25; 268:1
discuter [1] - 273:5
discuté [4] - 101:9; 136:4; 143:17; 268:22
discutées [1] - 143:16
disponibles [3] - 245:25; 246:11; 261:19
disposer [1] - 155:4
distance [1] - 31:6
distancer [1] - 59:13
distinction [2] - 159:15; 278:21
distinctives [1] - 106:3
distingue [1] - 177:19
distinguer [1] - 274:12
distorsion [1] - 117:16
distorsionner [1] - 201:2
divaguer [1] - 190:12
divergences [1] - 233:22
diversions [1] - 60:22
diversité [1] - 287:20
divertir [1] - 8:15
divulguer [1] - 22:3
divulguée [1] - 122:10
dizaine [3] - 8:12; 93:18; 241:14
doctorat [9] - 9:7; 154:10; 190:21; 237:23; 238:6, 20; 240:2, 4, 11
document [4] - 17:22; 246:16; 263:23; 283:15
documentaire [1] - 138:5
documentaires [1] - 136:2
documentation [2] - 39:22; 110:8
documenter [3] - 256:16; 261:23; 265:20
documents [17] - 75:12; 101:7; 114:2; 123:3; 146:18; 180:13; 245:7, 22; 246:4, 10, 18; 263:21; 270:20; 290:1, 24; 291:11
documenté [7] - 167:25; 176:3; 181:17; 252:4; 255:6; 262:17; 271:21
documentés [1] - 175:20
doit-on [1] - 275:2
dollars [2] - 295:4
domaine [9] - 9:7; 11:14; 90:4; 103:17, 21; 104:13; 153:12; 182:9; 229:6
donnant [1] - 28:16
donner.. [1] - 278:15
donneur [8] - 118:10; 125:11; 126:14; 128:6; 132:1; 142:8, 17; 143:18
donneurs [1] - 143:6
donnée [4] - 59:5; 107:10; 198:6; 283:22
données [8] - 48:25; 49:4; 115:16; 141:14; 245:1; 261:19; 292:23
dormir [4] - 55:8; 78:22; 193:19, 22
dossier [13] - 38:18; 107:10; 176:22; 184:1; 256:15; 263:5, 25; 264:1; 267:4; 280:8
dossier.. [1] - 280:7
dossiers [12] - 39:13; 93:21; 212:18; 214:21; 229:14; 262:2; 263:17; 264:5; 265:7
doter [7] - 31:8; 86:3; 257:15; 260:3; 282:9; 286:16; 295:8
double [1] - 260:19
doublon [1] - 155:13
doute [1] - 99:20
douze [1] - 92:20
DPCP [1] - 97:6
drague [1] - 189:12
driver [1] - 138:12
droit [8] - 81:13, 25; 104:3; 126:18; 151:21; 210:12; 211:7; 224:11
droite [4] - 79:20; 254:5, 11; 257:17
droits [1] - 53:1
dualités [1] - 83:8
dur [3] - 112:19; 146:5
dur.. [1] - 146:3
durable [4] - 104:9; 278:13; 286:17, 25
durée [6] - 27:23; 95:12, 14; 121:6; 279:24; 280:10
durées [1] - 92:18
DVI [1] - 225:24
DVIEP [8] - 176:24; 197:14; 204:24; 205:25; 206:25; 213:12; 221:13; 232:6
dynamique [6] - 18:5; 26:23; 29:4, 25; 30:14; 133:14
dynamique-là [1] - 30:14
dynamiques [4] - 18:13; 29:8
dysfonctionnel [1] - 209:20
dysfonctionnels [1] - 175:22
DÉBUT [1] - 5:2
débarque [1] - 194:9
déborde [1] - 64:25
début [17] - 12:18; 82:2; 89:8; 92:18; 184:22; 187:5; 235:14; 248:21; 250:7; 268:9; 269:5, 7, 19; 270:12; 276:3; 279:17; 292:5
débutant [1] - 261:10
débuter [1] - 237:13
débuté [1] - 242:23
décalage [3] - 32:2; 72:10; 234:12
décentralisation [3] - 15:18; 16:1, 19
décentralise [2] - 16:4; 37:25
décentraliser [7] - 15:19, 22; 58:25; 59:8, 19; 60:5, 9
décentralisé [1] - 96:15
décentralisée [2] - 16:5; 52:22
décentralisées [1] - 63:6
décharge [1] - 178:15
décidé [3] - 86:6; 250:4; 284:22
décision [26] - 25:13; 39:2, 8; 49:12; 72:7; 86:3; 93:22; 126:15; 128:7; 139:25; 149:20; 177:23, 25; 230:7; 238:4; 250:2; 263:22; 265:23; 267:13; 275:20; 277:23; 284:6; 285:6; 288:2; 291:23; 292:1
décision.. [1] - 126:10
décisionnel [1] - 40:3
décisionnels [3] - 53:1; 273:22
décisions [27] - 31:21; 32:12; 37:6; 38:3, 6; 63:25; 71:17; 93:6; 94:2; 124:4; 126:23; 154:1; 253:6; 258:14; 259:7, 9; 269:16; 272:21; 283:5; 285:20; 288:1; 291:24; 292:24; 293:3, 11
décisions-là [2] - 93:6; 94:2
déclaration [1] - 174:15
déclencher [1] - 10:16
décliner [2] - 27:14; 145:25
décloisonnement [1] - 120:17
décloisonner [1] - 107:7
décloisonnés [1] - 120:19
déconstruction [1] - 277:12
décortique [1] - 130:23
décortiquer [1] - 12:11
découle [2] - 118:5; 130:13
découpe [1] - 123:24
découper [2] - 124:6
découvert [1] - 88:4
décrivez [1] - 178:24
défenseur [2] - 169:5, 7
défensive [1] - 165:4
défi [1] - 99:23
défini [9] - 150:14-16; 250:7; 256:18; 257:1, 3; 268:9; 269:9
définies [1] - 275:7
définir [18] - 19:24; 116:8; 252:24; 255:24; 256:3; 258:25; 259:5; 260:1, 11; 262:10; 265:15, 25; 273:10; 275:8, 24; 276:3; 282:24; 283:15
définis [1] - 268:20
définit [1] - 118:19
définition [24] - 146:17; 152:6; 173:23; 247:9; 255:20; 257:25; 259:11; 261:10, 12, 20-21; 262:15, 18; 263:4, 10, 15; 266:4, 9; 267:14, 19, 24; 275:7; 281:7; 295:10
défis [1] - 201:22
dégonfler [1] - 143:7
dégressif [1] - 136:13
dégression [1] - 135:23
délai [2] - 99:16; 214:18
délibéré [2] - 89:2; 220:20
délibérées.. [1] - 127:23
délicat [1] - 100:24
démarches [2] - 152:3; 153:20
démissionne [1] - 100:1
démocratique [1] - 132:9
démonstration [2] - 116:23; 137:24
démonter [1] - 250:25
démontré [4] - 137:15; 143:12; 266:16; 269:20
démontrée [1] - 154:7
déni [2] - 179:17; 200:3
dénoncé [1] - 203:14
déontologie [2] - 184:12; 196:25
départ [18] - 9:4; 15:15, 22; 17:11; 31:7; 35:2; 37:25; 58:5, 23; 60:12; 67:25; 78:12; 83:6; 84:14, 19; 86:17; 90:7
département [6] - 103:3; 192:11; 236:1, 5; 239:19, 21
dépasse [3] - 129:15; 131:5; 180:18
dépassements [4] - 137:6, 21-22; 296:22
dépendance [4] - 197:5; 282:5, 9; 286:15
dépendances [1] - 248:12
dépendant [1] - 88:24
dépendante [1] - 247:11
dépendants [2] - 250:14; 253:5
dépenser [1] - 161:21
déplaire [2] - 76:8; 77:21
déploiement [3] - 53:20; 66:19; 104:10
déployer [2] - 113:3; 117:22
déployé [1] - 120:13
déployés [1] - 139:14

dépose [2] - 103:8; 156:5
déposer [3] - 78:3; 243:2; 248:23
déposé [1] - 236:19
dépôt [2] - 146:14; 199:20
dérapes [1] - 36:18
déresponsabilisation [1] - 218:24
déresponsabilise [2] - 217:24; 219:14
déresponsabiliser [3] - 217:14; 222:11
dérive [1] - 167:14
dérogation [2] - 106:21, 24
déroge [1] - 109:7
déroger [2] - 106:24; 107:1
déroulement [1] - 108:1
dés [1] - 96:14
désengage [1] - 32:20
désir [1] - 149:22
désolé [1] - 182:4
détail [5] - 118:24; 212:8; 229:16; 262:20; 263:19
détail.. [1] - 222:9
détaillé [1] - 291:20
détaillée [3] - 152:6; 263:15; 293:10
détaillés [3] - 152:8, 10; 262:4
détails [1] - 147:19
détecter [1] - 165:25
détenais [1] - 240:11
détermination [7] - 65:3; 111:11; 112:5, 22; 123:5; 136:3; 140:16
détermine [2] - 123:13; 138:10
déterminent [1] - 122:22
déterminer [9] - 17:18; 35:4, 17; 43:21; 47:6; 52:5; 122:14; 267:20; 269:5
déterminé [1] - 124:12
déterminée [1] - 125:1
déterminées [1] - 113:16
développe [1] - 264:16
développement [25] - 121:4, 9; 122:23; 125:6, 19, 25; 150:2; 151:3; 183:16; 238:3; 251:13; 271:18; 274:12, 17; 275:6, 11, 19, 23; 276:2, 25; 277:5, 7, 15, 21; 278:8
développent [1] - 39:7
développer [13] - 110:5; 146:23; 163:3; 240:22; 249:8; 250:20; 251:17; 258:4; 278:10; 283:23; 288:18, 23; 289:5
développé [4] - 244:2; 253:19, 22; 288:22
développée [1] - 244:5
développées [1] - 243:15
déçu [1] - 221:10

E

eaux [1] - 109:3
effective [1] - 187:23
effectue [1] - 164:15
effet [9] - 25:14; 42:14; 101:19; 183:15; 211:3; 230:15; 232:23; 250:19
effet-là [2] - 230:15; 232:23
effets [2] - 175:16; 221:9
efficace [2] - 15:3; 92:25
efficaces [2] - 220:10
efficacité [4] - 27:11; 31:10; 60:12; 171:25
efficient [1] - 296:7
effort [1] - 163:24
effritement [1] - 94:3
EL [2] - 236:9; 238:16
El [5] - 238:14; 244:18; 266:7; 279:8; 287:10
embarques [1] - 70:17
embauchée [2] - 240:3, 11
emmenés [1] - 88:15
empile [1] - 164:25
employés [3] - 122:13; 279:3; 280:21
employés-là [1] - 280:21
empêche [3] - 53:5; 60:23; 61:2
empêcher [3] - 61:12; 166:1; 184:11
encadre [1] - 184:5
encadrement [1] - 122:16
encadrer [4] - 89:24; 184:9; 192:3; 291:15
encadré [2] - 99:22; 184:14
encadrées [1] - 51:9
encadrés [1] - 109:10
encerclé [1] - 289:16
Enchantée [1] - 225:6
enchâssé [1] - 173:11
enchâssées [1] - 216:10
encourus [2] - 274:23; 279:2
endormi [1] - 207:13
endosse [1] - 199:20
endroit [4] - 85:11; 145:19; 187:11; 197:15
endroits [3] - 32:1; 37:2; 75:25
Engagement [1] - 160:24
engagement [3] - 35:7; 160:23; 167:7
engagements [1] - 150:25
engagé [3] - 84:7; 104:2; 266:20
enjeu [7] - 33:13; 50:9; 73:1; 180:18; 275:22; 278:23; 294:2
enjeu-là [1] - 278:23
enjeux [13] - 12:5; 16:25; 17:15; 31:15, 19; 32:16; 66:19; 70:24; 193:3; 248:6; 273:1; 275:18
enjeux-là [1] - 70:24
enlever [1] - 209:7
enlignements [1] - 65:24
enlignements-là [1] - 65:24
enlignée [1] - 49:6
ennemi [1] - 190:24
ennuie [1] - 190:10
enquêteur [1] - 203:22
enquêteurs [1] - 250:12
enrichissant [1] - 101:25
enseigne [1] - 216:25
enseignement [2] - 157:4
enseignements [2] - 104:12; 119:14
enseigné [1] - 240:13
entend [1] - 160:22
entendez-moi [2] - 191:2; 196:18
Entendez-moi [2] - 162:18; 177:2
entendre [6] - 45:20; 80:2; 185:19; 201:1; 274:8, 25
entendu [7] - 82:11; 88:2; 120:7; 128:1; 223:2; 288:25; 295:15
entendues [2] - 176:17; 253:10
entendus [1] - 73:6
entente [2] - 152:24; 160:17
ententes [2] - 126:12; 153:4
entier [1] - 277:25
entité [7] - 14:5; 16:3; 38:1; 52:21; 62:25; 67:20
entités [2] - 15:24; 63:5
entière [2] - 134:2; 288:16
entraîner [1] - 182:20
entre.. [2] - 31:11; 72:10
entrent [1] - 151:6
entrepreneur [3] - 126:14; 131:23; 151:14
entrepreneurs.. [1] - 152:12
entreprenne [1] - 152:3
entreprise [3] - 18:17; 19:5; 194:2
entreprises [1] - 238:7
entretenir [2] - 163:25; 182:15
entretiens [1] - 35:16
entrevues [1] - 119:23
entré [1] - 12:10
enveloppe [2] - 123:12, 17
enveloppes [2] - 143:7
environnement [2] - 68:14; 71:9
environnements [1] - 196:16
envisager [1] - 175:7
envoies [1] - 201:3
envoyer [2] - 195:22; 219:20
ERM [1] - 168:15
erreur [3] - 250:15, 23, 25
erreur-là [1] - 250:25
erreurs [1] - 284:5
escalader [1] - 273:14
escomptait [1] - 221:9
escomptés [1] - 176:9
espace [3] - 31:22; 47:11; 113:18
Esprit [2] - 227:17, 20
esprit [2] - 199:17; 219:16
esprit-là [1] - 219:16
espèce [9] - 12:9; 14:11; 27:9; 29:5; 36:15; 46:24; 77:23; 90:10; 92:20
espéré [1] - 167:12
essaie [6] - 53:14; 108:17; 125:2; 152:15; 181:12
essayant [2] - 165:24; 282:9
essayons [1] - 33:18
essayé [3] - 106:12; 283:24; 294:25
essentiel.. [1] - 86:10
essentielles [1] - 76:2
estimation [2] - 140:17; 276:21
estimations [4] - 263:24; 265:17; 275:9
estimer [2] - 265:25; 278:17
ETC [2] - 62:6; 218:19
eue.. [1] - 45:14
Europe [6] - 105:25; 110:17; 115:15, 21; 117:10; 120:22
exacte [1] - 74:14
exactes [1] - 263:25
examiné [1] - 80:11
Excellent [1] - 247:4
exception [2] - 69:5; 199:14
exceptions [1] - 127:21
exclu [1] - 141:6
exemple [41] - 18:17; 19:5; 21:20; 22:18; 23:19; 34:11; 53:18; 54:14; 59:21; 64:22; 67:5; 68:11; 97:6, 13, 16; 121:6; 125:13, 21; 128:14; 131:23; 141:15; 160:15; 176:12; 177:3, 22; 178:17; 179:3; 180:4; 196:23; 202:23; 211:21; 214:10; 217:22; 229:7; 230:23; 276:23; 279:3; 285:13; 288:2
exemple.. [1] - 207:6
exemples [5] - 120:11; 127:7; 139:13; 149:2; 264:12
exige [1] - 288:11

exigences [9] - 146:6; 147:9, 20; 218:12; 258:1; 260:12; 262:6, 22; 267:20
exiger [3] - 41:14; 68:17; 285:18
exigée [1] - 170:5
existant [1] - 47:16
existe [8] - 70:12; 72:10; 153:10; 210:4; 227:8; 263:4; 266:15; 290:1
exister [2] - 130:3; 166:13
exonération [1] - 127:20
expectation [1] - 179:25
expected [2] - 140:9, 15
expert [4] - 80:5; 112:2; 139:6; 185:19
expertise [13] - 12:21; 29:12; 56:23; 66:2, 10; 154:7; 240:23; 244:5; 249:10; 286:16, 24; 288:9
expertise-là [2] - 66:2, 10
expertises [9] - 25:10; 26:21; 27:21; 58:15; 189:13; 229:9; 243:14; 286:6; 287:21
experts [2] - 170:14; 229:1
expliciter [1] - 34:17
explicité [1] - 170:11
explique [1] - 203:23
expliquent [2] - 203:20
expliquer [1] - 22:2
expliquiez [1] - 37:10
expliqué [3] - 122:20; 292:4; 298:3
explorer [7] - 110:10; 153:19; 246:12, 15; 256:4; 262:22; 294:9
exposer [2] - 28:15; 156:13
exposition [1] - 92:22
exposition-là [1] - 92:22
exposé [1] - 89:14
exposée [1] - 146:18
expresses [1] - 141:13
expression [4] - 82:19; 185:21; 222:7; 229:21
expression-là.. [1] - 229:21
exprimer [1] - 148:20
expérience [1] - 237:25
expériences [1] - 291:7
extensif [1] - 122:16
extension [1] - 75:22
externaliser [2] - 208:6, 8
externe [13] - 66:13; 121:15; 122:4; 139:3; 159:16; 160:11; 162:20; 164:9; 174:1; 176:4; 180:4; 192:2; 286:25
externes [6] - 174:6; 210:2; 257:1; 282:5, 15; 286:15
extrait [2] - 110:24; 112:10
extraits [2] - 141:1
exécute [1] - 125:2
exécutif [1] - 176:21
exécutive [1] - 8:14
EY [5] - 176:22; 177:7; 178:20; 179:23

F

face [3] - 116:16; 207:23; 213:16
facettes [1] - 255:14
facile [2] - 206:11; 225:2
faciliter [1] - 23:6
facteur [2] - 70:10; 163:17
facteurs [2] - 160:18; 212:4
facto [3] - 44:18; 45:6; 174:24
facturation [2] - 138:25
facturé [1] - 130:1
facultatif [1] - 184:13
faculté [1] - 9:8
faible [4] - 243:10; 277:4, 7; 293:25
faiblesse [1] - 267:1
faisabilité [1] - 256:7
faits [16] - 32:17, 23; 33:6, 12; 42:23; 43:17; 46:12; 72:20; 95:12; 114:12; 134:5; 142:20; 174:5; 187:8, 16; 201:23
fameux [3] - 113:2; 130:10; 166:12
famille [2] - 118:23; 148:22
fautes [3] - 127:23, 25
faux [2] - 191:4, 8
favorisent [2] - 218:23
favoriser [1] - 15:20
façons [3] - 22:5; 65:16; 69:1
fellow [1] - 9:5
femme [2] - 191:2, 20
femmes [1] - 7:19
fenêtres [1] - 111:18
fer [1] - 228:10
ferme [1] - 120:2
fermeture [2] - 84:16
fermé [1] - 177:19
fi [2] - 35:5; 58:19
fiabilité [2] - 265:17, 22
fiable [2] - 176:7; 293:16
fiables [1] - 265:19
fiant [1] - 144:13
ficelles [1] - 64:11
fiduciaire [3] - 15:8; 39:10; 223:12
fier [1] - 179:15
figure [5] - 20:8, 25; 124:21; 129:25; 198:17
fil [1] - 197:25
file [1] - 222:21
filet [1] - 165:6
filets [4] - 164:23; 165:2; 168:13
fille [1] - 182:16
film [3] - 61:9
film-là [1] - 61:9
fils [1] - 182:11
fin [39] - 20:21; 32:11; 35:11, 19; 37:7, 24; 41:4; 43:4; 44:9; 46:2; 52:10; 87:4; 89:5; 122:14; 124:20; 125:24; 135:1; 147:5; 175:24; 187:4; 194:4; 200:14, 21; 210:23; 212:8; 244:23; 246:3; 248:20; 257:8, 12, 23; 270:2; 279:18, 21; 289:13; 295:12, 19; 296:2
finale [1] - 3:22
finaliser [1] - 294:14
finalisé [1] - 256:12
finalités [1] - 53:11
finance [2] - 56:5; 205:1
financement [2] - 119:3; 149:6
Finances [1] - 62:7
finances [4] - 81:21; 162:13; 175:2; 213:25
financier [8] - 119:24; 127:16; 130:24; 139:2; 160:5; 173:19, 22; 174:16
financiers [12] - 22:25; 121:22; 150:25; 160:3, 9; 165:17; 172:17; 173:17; 174:2, 18
financière [18] - 62:6; 121:9, 11, 14; 122:3; 133:6; 138:2, 4, 19, 21; 149:24; 151:12; 170:6; 172:23; 179:6; 180:24; 274:11
fine [10] - 16:9; 17:15; 18:7, 24; 35:18; 66:5; 89:18; 163:3, 8; 228:14
fines [1] - 88:21
fingers [1] - 64:3
finir [1] - 183:6
finisse [1] - 210:10
finit.. [1] - 279:20
fins [4] - 94:12; 174:20; 215:2; 246:7
firme [4] - 139:3; 159:17; 179:8; 229:7
firmes [2] - 282:5; 286:15
fixent [1] - 113:11
fixée [1] - 135:25
flexibilité [3] - 27:19; 243:22; 251:16
flexible [2] - 117:13; 271:18
flexibles [3] - 251:13; 252:23; 253:1
flirter [1] - 222:16
flou [4] - 107:17, 21; 159:8; 165:15
Flyvbjerg [4] - 124:5; 242:1; 264:10; 283:21
flèche [1] - 260:19
focus [2] - 12:7; 14:25
foi [2] - 39:9; 93:24
fonction [42] - 12:23; 23:14, 22; 26:19; 27:22; 30:5; 31:12; 47:7; 71:17; 95:10; 106:24; 139:1; 142:5; 156:24; 159:20; 160:24; 161:6, 11, 15; 163:1, 16; 171:17, 23; 172:4; 187:7; 189:10; 191:6, 21, 24; 208:4, 8; 211:24; 214:5; 215:23; 226:10, 24; 227:2; 228:17; 231:12; 261:8
fonction-là [2] - 12:23; 30:5
fonction.. [1] - 265:24
fonctionnaire [1] - 185:7
fonctionnaires [3] - 56:3; 254:14
fonctionnalités [1] - 278:10
fonctionne [11] - 12:1; 31:2; 69:12; 85:4; 123:23; 161:3; 191:21; 192:12, 19; 194:8; 271:21
fonctionne.. [1] - 107:9
fonctionnel [3] - 78:16; 80:15; 90:1
fonctionnelle [2] - 18:14; 78:17
fonctionnement [5] - 24:20; 26:9; 53:23; 90:19; 110:6
fonctionner [3] - 32:1; 195:25; 215:10
fonctionné [1] - 221:17
fonctions [3] - 189:25; 191:12; 202:21
fond [12] - 30:24; 51:17; 55:11; 78:14; 80:15; 86:2; 97:19; 183:21; 185:19; 225:15; 289:4; 296:1
fond.. [1] - 55:13
fondamental [5] - 14:4; 15:6; 78:3; 86:22; 90:7
fondamentale [1] - 159:15
fondamentaux [1] - 91:11
fondements [2] - 106:4; 159:11
fonds [2] - 194:5; 223:13
fondées [1] - 39:21
font-ils [1] - 77:4
force [4] - 16:6; 86:19; 219:14; 298:5
Force [1] - 127:2
forcer [4] - 200:11; 204:12; 209:4; 232:14
forfaitaire [8] - 113:14; 122:6; 128:8; 131:19; 143:9; 149:8; 150:3; 151:22
forfaitaires [2] - 131:17; 142:14
formaliser [2] - 12:19; 170:12
Formation [1] - 90:8
formation [22] - 8:10; 9:4, 6; 70:21; 87:19-21; 89:5, 7-8;

90:11, 21, 25; 91:4; 117:21; 157:13; 170:15; 181:4, 6; 237:15; 280:22; 287:1
forme [10] - 7:21; 116:23; 148:9; 174:14; 198:21; 199:15; 209:17; 211:19; 213:3
forme.. [1] - 201:9
formelles [1] - 228:15
formels [1] - 167:9
former [4] - 91:9; 92:9
formes [1] - 127:1
formule [2] - 98:6; 283:12
formuler [7] - 126:17; 217:18; 245:9, 14, 25; 261:4; 264:7
formulons [1] - 264:6
formulé [1] - 138:7
formulée [2] - 47:9, 17
formulés [1] - 43:23
formées [1] - 54:6
fort [5] - 112:15; 225:23; 229:20; 243:6, 13
forte [4] - 85:8; 115:23, 25; 209:7
forts [1] - 52:7
forum [2] - 44:12; 49:14
fou [1] - 136:22
fouillent [1] - 207:12
fournir [1] - 159:24
fournisseur.. [1] - 146:15
fournisseurs [6] - 130:16; 131:10; 143:5; 260:14; 283:8, 24
fous [1] - 72:1
fragile [1] - 55:12
fragmentaire [1] - 153:12
frais [9] - 120:3, 7; 125:22; 128:17, 23; 130:25; 136:23; 137:13; 151:1
franches [3] - 80:18; 163:18; 184:9
franchir [3] - 85:24; 163:12; 222:15
FRANÇOIS [52] - 7:1; 9:2; 10:18; 13:12, 16, 20, 24; 28:20; 35:1; 37:23; 41:19, 24; 46:19; 47:15; 48:21; 51:16; 55:5, 10, 21; 56:9, 14, 18, 24; 57:3, 9, 18, 24; 60:10; 61:1, 6, 18; 62:17, 21; 64:1; 65:10; 67:13, 18; 68:20; 77:7; 80:3, 10; 82:20, 24; 83:3; 89:3; 92:16; 95:21; 96:1, 6; 97:18; 100:23; 102:4
français [2] - 138:12; 182:5
François [5] - 8:21; 31:3, 6; 32:3; 75:1
fraude [1] - 168:5
fromage [1] - 86:14
front [1] - 167:23
fréquent [1] - 74:25
fun [2] - 168:20; 224:2
fusionné [2] - 213:11; 215:2
futur [1] - 295:2
fédéral [4] - 208:12, 14; 209:24
février [2] - 252:14; 288:3

G

G-1.03 [1] - 290:13
Gabriel [3] - 3:14, 17; 103:15
GABRIEL [1] - 103:3
gagnaient [1] - 122:13
gagnante [1] - 97:25
gagnantes [4] - 32:7; 40:8; 41:21; 60:19
gagne [1] - 51:2
gagner [3] - 262:16, 24
GAGNON [9] - 6:1; 98:12, 18; 99:1, 6; 100:18; 101:21; 224:21; 297:19
Gagnon [1] - 6:2
gagné [1] - 114:15
gain [1] - 137:2
gainage [1] - 211:4
gains [1] - 296:19
GALLANT [81] - 5:7, 11, 16; 6:13; 44:11, 16, 24; 45:4, 13, 18; 46:7; 54:11; 55:7, 14, 23; 56:11, 16, 20; 57:1, 6, 11, 22; 73:3, 19; 75:3; 76:4, 11, 15, 20; 79:22; 80:8; 82:5; 87:5; 88:10; 96:23; 98:7, 15, 22; 99:4; 101:23; 102:6, 20; 106:14; 111:21; 144:16, 23; 154:5, 24; 155:3, 8, 14, 18; 178:10, 14; 180:6; 185:17; 186:7, 17; 190:6; 196:21; 197:6; 201:15; 220:9, 22; 221:1; 222:13; 224:17; 233:2, 7; 235:1, 5, 10, 15; 236:24; 237:6; 297:12, 16, 24; 298:11, 16, 21
gants [1] - 228:10
gap [2] - 179:25; 196:14
garage [1] - 111:24
garde [6] - 72:1; 95:13; 125:12; 187:16, 21
garde-fous [1] - 72:1
gardien [5] - 14:16, 19, 21; 26:8; 60:17
gardien.. [1] - 14:21
gardé [1] - 142:12
gardée [1] - 36:21
gaspésiennes [1] - 164:22
gauche [4] - 79:21; 97:11; 119:7; 255:20
gens [37] - 17:24; 18:25; 25:7, 10; 26:20; 29:11; 30:1, 4, 6; 37:3; 38:1; 40:14, 16; 52:6; 64:10; 66:10; 84:19; 86:9, 22, 24; 88:20; 89:13; 90:3, 23; 98:3; 180:3; 183:5, 17; 191:11; 194:11; 199:14; 229:17; 235:17; 241:20; 288:12
gens-là [1] - 37:3
gestion [100] - 3:3, 12, 15, 19, 21; 4:3; 8:18; 11:1; 22:16; 23:11, 19, 22; 40:24; 49:3, 11; 52:15; 68:8; 70:24; 71:8; 120:7; 125:22; 126:22; 128:17, 23; 136:23; 137:14; 138:21, 24; 160:1, 7; 164:12, 16; 165:1, 12, 19; 167:2; 168:14; 169:14; 170:4, 7, 21; 173:5, 20; 174:4; 175:3; 195:5; 196:17; 197:18; 202:23; 211:23; 212:16; 214:10; 219:25; 220:3; 223:11; 227:23; 236:2, 6, 9-10, 17; 237:24; 238:11, 18, 21, 23, 25; 239:2-4, 7, 11, 23; 240:1, 12, 18, 21; 242:15, 21; 243:15; 244:21; 245:12; 253:24; 260:25; 263:6; 270:14, 16; 272:10, 17; 274:10; 275:17; 276:1; 278:1, 3; 280:23; 288:10; 290:19
gestion.. [1] - 236:17
gestionnaire [3] - 199:19; 238:2; 273:16
gestionnaires [11] - 164:17; 210:21; 211:1, 13; 217:21; 218:6; 230:8, 12; 231:8; 272:11, 19
gestions [2] - 165:16; 183:25
glisser [1] - 163:12
global [2] - 46:24; 296:9
globale [6] - 63:11, 15-16; 64:12; 101:2; 259:10
go/no [3] - 124:19, 23
gouvernance [107] - 3:4, 9, 22; 7:21, 25; 8:18; 9:11; 11:6, 11, 25; 12:16, 19; 13:3; 21:10; 23:12; 24:11, 22; 25:15; 27:5; 32:7; 35:3; 36:24; 37:17; 38:24; 41:11; 43:1, 5; 51:3; 57:14; 64:3; 68:8; 70:11, 14, 19; 71:21; 72:12, 21; 73:2; 83:6; 85:4, 17, 21, 25; 86:4, 8, 17; 89:10; 90:9, 11, 20; 92:8; 94:11; 95:9, 11, 17; 96:10; 126:10; 131:14; 134:1; 139:7; 140:1; 152:19; 157:6; 158:25; 159:24; 164:18; 166:5; 167:8; 170:25; 171:2; 172:5; 173:5; 215:25; 222:1; 223:10; 239:12; 243:20; 258:12; 259:4, 13, 23; 260:18; 263:11; 270:22; 272:17; 273:5; 275:16; 284:23, 25; 285:13; 286:2; 288:13; 289:9, 13, 18, 24; 291:6, 15, 22; 292:14; 293:6; 294:15; 295:9, 20; 296:6, 9, 18
gouvernance.. [1] - 36:23
gouverne [2] - 14:7
gouvernement [46] - 12:8; 16:4; 18:19; 20:3, 17, 23; 21:12, 21, 25; 30:19; 31:8; 34:23; 41:16; 42:5; 43:17; 44:10, 17; 45:6; 47:10; 48:2, 13, 15; 50:20; 76:8; 86:3, 13, 19; 95:13; 96:5, 7; 97:2, 9, 17; 116:1; 137:17; 207:11; 208:12; 213:7; 215:21; 240:25; 263:9, 17, 21; 288:19
gouvernemental [9] - 12:11; 52:24; 54:21; 55:20; 58:20; 260:9; 270:16; 290:19; 294:18
gouvernementale [8] - 46:21; 50:16; 52:19; 54:18; 63:1; 67:9; 99:17; 290:17
gouvernementales [7] - 43:24; 46:14; 48:6; 49:7; 51:20; 52:14; 256:14
gouvernementaux [2] - 287:5; 294:22
gouvernent [1] - 288:12
gouverner [10] - 14:10; 15:1; 22:9; 28:22; 55:1; 90:14; 194:2; 291:2; 296:24
gouverneur [1] - 28:23
goût [4] - 192:10; 227:4; 228:3
graduelle [1] - 264:17
gradué [1] - 8:11
graduée.. [1] - 264:17
gradués [1] - 264:8
grand [14] - 14:21; 26:8; 28:16; 29:11; 41:15; 42:11; 159:3; 170:10; 173:21; 294:2; 298:10
grande [13] - 20:6; 22:23; 30:3; 31:11; 59:10; 68:17; 94:19; 118:23; 134:10; 240:23; 249:7; 258:4; 282:5
grandes [5] - 158:22; 159:12; 164:2; 240:7; 266:3
grands [11] - 53:1; 57:7; 193:4; 240:6; 241:3; 242:3; 252:18; 255:7, 12; 291:24
grave [2] - 168:2; 212:16
gravitent [1] - 51:22

GREFFIÈRE [23] - 5:4, 13, 18; 6:17; 9:19; 10:4; 102:12, 18, 22; 104:20; 105:6; 154:22; 155:1, 6, 10, 16; 157:21; 158:7; 234:17, 23; 235:20; 237:1; 298:24
GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE [23] - 5:4, 13, 18; 6:17; 9:19; 10:4; 102:12, 18, 22; 104:20; 105:6; 154:22; 155:1, 6, 10, 16; 157:21; 158:7; 234:17, 23; 235:20; 237:1; 298:24
greffière [8] - 5:17; 9:18; 10:15; 15:12; 104:18; 157:20; 235:19; 237:12
greffière-adjointe [1] - 10:15
grichage [1] - 53:3
gris [7] - 37:16; 51:9; 72:4, 9, 14, 19; 95:19
grise [1] - 222:15
grises [1] - 92:7
gros [8] - 61:19; 121:23; 153:14; 191:3; 241:19; 255:17
grosse [1] - 51:20
grosses [1] - 165:9
grosseurs [1] - 164:24
grosso [2] - 195:24; 257:24
groupale [2] - 83:24; 85:7
groupe [4] - 15:3; 18:4; 29:13; 108:24
groupe-là [2] - 15:3; 29:13
groupes [2] - 36:25; 66:8
gruyère [1] - 207:4
grâce [1] - 192:24
gré [2] - 68:11
guerre [6] - 32:8, 13; 76:1; 80:17; 81:10; 92:1
guider [2] - 278:7
guidera [1] - 10:1
guides [2] - 107:23; 108:2
guillemets [4] - 38:4; 73:8; 78:4; 83:16
gèrent [1] - 230:18
géant [1] - 30:13
génie [4] - 103:4; 237:19, 24
générait [1] - 282:4
général [18] - 6:12; 11:25; 19:15; 20:18; 34:12, 24; 104:5; 106:6; 107:14; 112:19; 130:7, 13; 159:17; 162:15; 216:2; 233:3; 271:7; 297:23
générale [38] - 7:10; 17:4; 24:20; 31:1; 32:6; 42:23; 43:11; 49:2, 9, 13, 15; 50:13, 20; 69:23; 72:16; 75:8, 19; 81:17, 21; 85:8; 88:5; 89:17; 112:17; 156:22; 162:10; 169:20; 181:2; 191:5; 194:23; 196:18; 197:24; 204:15, 22; 205:10, 23; 212:13; 222:1
générales [3] - 10:21; 53:12; 64:9
généraux [3] - 13:6; 120:3; 151:2
générer [1] - 247:12
générique [1] - 12:10
généré [2] - 252:18; 261:22
gérer [20] - 50:14; 62:11; 65:4, 7; 147:22; 166:12; 194:5; 248:11; 256:10; 260:1; 266:2; 269:7; 272:23; 273:19; 282:21; 283:6, 17; 285:7
gérés [2] - 167:21; 171:13
gêne [1] - 88:11
gênez [1] - 190:4
gênez-vous [1] - 190:4

H

habiles [1] - 182:12
habileté [2] - 227:20
habiletés [2] - 228:5; 229:11
habituel [2] - 17:7; 146:12
habituels [1] - 120:20
habitués [1] - 147:25
haleine [1] - 184:20
hasard [2] - 141:17; 207:1
haut [8] - 127:7; 128:11; 178:20; 185:7; 202:5, 7; 205:18; 228:7
haute [12] - 14:12; 159:25; 164:19; 167:7; 171:9; 193:12; 194:16, 18; 195:21; 201:4; 227:1
hauts [2] - 56:2; 119:23
HEC [1] - 244:20
Henri [3] - 8:21; 51:15; 82:10
HENRI [52] - 7:1; 9:2; 10:18; 13:12, 16, 20, 24; 28:20; 35:1; 37:23; 41:19, 24; 46:19; 47:15; 48:21; 51:16; 55:5, 10, 21; 56:9, 14, 18, 24; 57:3, 9, 18, 24; 60:10; 61:1, 6, 18; 62:17, 21; 64:1; 65:10; 67:13, 18; 68:20; 77:7; 80:3, 10; 82:20, 24; 83:3; 89:3; 92:16; 95:21; 96:1, 6; 97:18; 100:23; 102:4
heure [1] - 295:17
heures [1] - 91:25
hier [5] - 123:22; 124:6; 127:5; 253:11; 283:22
hiérarchie [1] - 73:10
hiérarchique [1] - 80:14
hiérarchiques [2] - 161:4, 7
hoché [1] - 42:16
hockey [1] - 169:7
hommes [1] - 7:19
horaire [4] - 129:20; 130:1, 10; 284:7
horaire.. [1] - 129:21
horaires [16] - 120:5; 121:19; 122:11, 15; 125:21; 128:15; 129:19; 135:17, 23; 136:21; 138:15; 140:4, 25; 151:2
horaires.. [1] - 122:20
hors [2] - 99:11; 188:17
hospitaliers [1] - 238:9
huis [7] - 73:14; 188:16; 189:1; 198:3, 16; 199:4
huit [3] - 8:9, 16; 230:24
humaines [4] - 24:22; 43:19; 161:9; 280:16
humilité [1] - 273:20
hybridation [1] - 253:3
Hydro [1] - 64:25
Hydro-Québec [1] - 64:25
hyper [1] - 191:11
hypothèses [3] - 152:4; 265:15; 275:9
hypothétique [1] - 212:16
hypothétiquement [1] - 198:18
hâte [1] - 45:22
hésite [1] - 81:16
hôpitaux [3] - 277:3, 6; 280:5

I

Identification [1] - 5:19
identifie [1] - 18:16
identifier [3] - 251:6; 272:22; 273:3
identifié [1] - 169:18
idéal [1] - 62:13
idéalement [1] - 117:18
idée [22] - 12:15; 13:7; 15:25; 16:18; 24:4; 28:21; 51:25; 59:15; 79:5; 93:12; 96:17-19; 140:17; 141:6; 146:24; 175:19; 208:19; 254:6, 9; 268:10
idée-là [3] - 51:25; 79:5; 140:17
idées [1] - 253:10
ignore [1] - 279:7
IIA [1] - 162:6
illusion [2] - 167:16, 25
illusionné [1] - 177:18
illusoire [1] - 62:9
illustrer [1] - 114:6
illustré [1] - 20:8
image [1] - 271:14
imaginer [5] - 202:22; 203:5; 211:19; 222:5; 233:16
imaginez [3] - 71:20; 212:13
Imaginez [1] - 257:9
imaginez-vous [2] - 212:13
Imaginez-vous [1] - 257:9
immenses [1] - 116:17
immédiat [1] - 43:18
impact [9] - 34:22; 35:6; 46:17; 49:19, 24; 50:5; 70:15; 71:11; 277:17
impacter [1] - 269:16
impacts [3] - 166:19; 208:24; 252:19
imparti [1] - 106:13
implication [1] - 20:10
implique [2] - 14:9; 119:4
impliqueraient [1] - 150:11
impliqué [2] - 30:16; 283:1
impliquées [1] - 20:7
importance [1] - 96:15
importance-là [1] - 96:15
important [47] - 11:11; 12:14; 15:13; 18:20; 22:11; 23:13; 26:10, 15; 30:5; 37:9; 49:21; 58:3; 78:2; 82:10; 86:8, 20; 94:7; 102:1; 126:8; 159:14, 22; 160:21; 163:22; 164:1; 166:20; 170:13; 180:22; 183:11; 188:7; 191:16; 206:10; 210:4; 216:6; 226:4; 246:24; 247:20; 252:3; 265:14, 20; 267:4; 271:17; 276:22; 282:8, 18; 284:3; 286:13; 295:21
importante [9] - 15:10; 19:1; 26:19; 30:14; 38:9; 75:7; 81:23; 95:2; 287:25
importants [8] - 10:23; 12:14; 23:8; 31:1; 120:9; 277:9, 19; 280:4
importe [14] - 7:25; 55:2; 71:6; 74:6; 81:2; 90:17; 127:3; 130:19; 175:15; 191:22; 194:6; 196:24; 212:18
imposer [1] - 42:9
impossible [1] - 166:7
impression [3] - 143:15; 167:21; 214:23
improvise [1] - 141:18
imputabilité [5] - 34:23; 38:6; 40:2, 7; 68:18
imputabilité-là [1] - 40:13
imputable [9] - 39:18; 41:3; 42:25; 43:4, 10; 46:2; 133:22; 273:17
imputable.. [1] - 39:17
imputables [1] - 257:2
Inaudible [6] - 101:24; 111:22; 154:6; 179:1; 196:22; 236:25
inaudible] [1] - 192:20
Inaudible] [5] - 5:24; 75:4; 190:9; 201:16; 290:7

inciter [1] - 140:21
incluant [1] - 289:19
incluent [1] - 279:16
incluez [1] - 44:4
inclure [2] - 257:19; 274:17
inclus [4] - 118:22; 130:9; 140:3; 141:5
incluse [1] - 292:13
inclut.. [1] - 148:23
incomplets [1] - 141:21
incomplète [3] - 144:12; 261:21
inconfortable [6] - 147:15; 198:14, 25; 201:12; 223:22
inconfortables [2] - 199:14; 211:2
inconnu [1] - 266:24
indicateurs [3] - 108:15; 171:12; 293:13
indications [1] - 212:3
indices [5] - 136:2; 205:22; 206:2, 4; 211:24
indirects [2] - 128:17; 130:25
indiscernable [12] - 243:1; 247:14; 251:13; 254:9, 20; 257:21; 258:15; 259:10; 270:19; 278:7; 286:11; 291:14
individuel [1] - 26:9
individus [2] - 91:2; 260:7
induire [2] - 175:21; 209:17
industriel [2] - 237:20, 24
indépendance [2] - 160:22; 197:4
Indépendance [1] - 160:25
indépendant [4] - 162:19; 248:5; 294:12; 296:5
indépendantes [2] - 127:15; 293:13
indépendants [1] - 293:21
indûment [3] - 176:6; 223:25; 296:6
influencés [1] - 242:8
info [1] - 219:20
inform.. [1] - 261:19
information [7] - 16:9; 148:4; 173:18; 174:15; 177:24; 295:3
informationnelles [6] - 68:9; 263:7; 270:18; 289:19; 290:20; 291:17
informations [14] - 32:13; 36:11; 37:1; 39:14, 20; 40:11; 72:25; 100:25; 132:25; 139:24; 142:6; 211:12; 292:22; 293:10
informatique [1] - 65:1
informatiques [5] - 3:3, 13, 16, 20; 4:4
informelles [1] - 228:15
informé [1] - 69:17
infraréglementaires [2] - 107:24; 117:20
infrastructures [5] - 103:17, 22, 25; 104:8; 241:19
infuse [1] - 200:5
inférer [1] - 199:8
inférieur [1] - 140:14
ingrédient [1] - 84:14
ingrédients [1] - 50:22
ingénieurs [1] - 229:7
initial [1] - 261:18
initiale [3] - 111:2, 13; 126:4
injecter [1] - 275:12
innovante [1] - 105:24
innovantes [3] - 103:20; 239:6; 240:21
innovants [1] - 117:5
innover [1] - 109:9
input [2] - 18:1; 57:13
insidieux [1] - 183:15
insister [1] - 82:9
inspections [1] - 184:9
inspirés [1] - 242:6
instance [2] - 87:25; 222:7
instances [7] - 51:20; 52:14; 53:9; 166:5; 202:19; 203:1; 219:10
instances-là [1] - 53:9
instant [1] - 206:8
instaurer [1] - 289:17
instauré [1] - 197:18
instinct [1] - 294:8
Institut [1] - 162:6
institution [2] - 7:16; 251:20
intellectuelle [2] - 125:11; 147:5
intelligent [2] - 285:15
intensif [1] - 120:16
intensités [1] - 97:22
intentionnelles [1] - 127:25
interagir [1] - 116:21
interdisciplinaires [1] - 127:4
interface [2] - 12:8; 228:7
interférence [3] - 80:2; 188:15; 195:1
intermédiaires [1] - 139:19
international [2] - 241:25; 284:1
interne [119] - 3:20; 4:3; 40:24; 41:1; 69:9; 73:7, 25; 77:15, 19; 80:1, 6, 12, 18; 81:8, 14; 82:3; 156:20, 23; 157:6; 159:4, 8, 13; 160:12, 19; 161:11; 162:2, 5, 18-19, 24; 164:1, 5, 7, 10; 165:3, 9, 11, 14; 168:23; 169:4; 170:2, 4, 23; 171:2, 4, 13, 17, 19; 173:9, 24; 174:9, 21; 176:24; 187:8, 14; 188:3, 14, 22; 189:7, 9, 19, 22; 191:7, 25; 192:7, 18, 23; 193:11; 194:17; 195:14, 16; 196:5, 19; 197:22; 199:13, 17, 25; 202:11, 20; 203:4, 7, 12, 24; 207:6, 21, 25; 208:9, 11, 15, 25; 209:5; 210:5, 20; 211:25; 212:15; 213:5, 16; 215:23; 216:14; 220:1; 225:16; 226:3, 25; 228:6, 22; 230:1, 5, 19, 24; 231:24; 232:17, 20; 260:10; 286:16
interne.. [1] - 196:7
internes [18] - 41:1; 54:5; 69:9; 161:25; 162:7; 174:21, 23; 187:17; 190:18; 191:6, 12; 204:4; 209:6; 211:11; 216:12; 249:11; 274:22
interpeller [1] - 216:21
interprétation [1] - 245:21
interpréter [1] - 180:25
interprété [2] - 185:15
INTERROGÉS [1] - 99:6
interrompre [1] - 255:11
intervenants [3] - 62:14; 274:24; 278:21
intervenants-là [1] - 62:14
intervenants.. [1] - 62:18
intervenir [4] - 160:15; 216:11, 16
interventions [6] - 53:2; 62:1; 169:8; 193:8; 271:10; 284:13
interventions-là [1] - 53:2
intervenue [1] - 205:23
interviennent [1] - 62:14
introduction [1] - 28:11
introductive [1] - 246:21
introduire [1] - 236:20
intuitif [1] - 99:2
intègre [2] - 279:5, 20
intégrante.. [1] - 217:14
intégrateurs [2] - 132:17; 133:10
intégré [4] - 107:19; 132:22; 133:11; 183:11
intégrée [5] - 119:11; 127:8; 129:12; 149:19; 150:20
intéressant [17] - 25:14; 107:6; 108:7; 110:5; 127:13; 132:18; 135:7; 136:19; 161:24; 168:1; 169:23; 171:6; 174:10; 225:6; 231:3, 13; 247:19
intéressante [3] - 101:17; 110:10; 213:14
intéressants [3] - 104:13; 113:6; 246:15
intéresse [1] - 141:1
Intéressé [1] - 153:3
intéressé [1] - 153:4
intéressés [1] - 153:16
intérieur [1] - 111:19
intérêt [4] - 71:18; 76:7; 132:10; 294:16
intérêts [3] - 15:16; 240:17; 241:10
inventé [1] - 181:24
investir [3] - 262:16; 277:6, 15
invitation [1] - 142:1
invité [2] - 154:18; 202:24
invitée [1] - 221:2
isoler [1] - 63:8
isolé [1] - 58:20
issues [1] - 291:18

J

j'aime [3] - 198:21; 200:25; 233:10
j'amènerais [1] - 192:1
j'arrête [1] - 136:13
j'attendrais [1] - 209:23
j'enseigne [1] - 239:2
J'enseigne [1] - 104:3
j'entendais [1] - 121:11
j'oublie [1] - 231:5
j'écoute [1] - 175:22
jalon [2] - 85:23; 147:5
jalons [3] - 85:16; 147:1, 3
japon [1] - 85:23
jardin [1] - 27:10
jargon [1] - 180:21
Jean [5] - 8:21; 31:3, 6; 32:3; 75:1
Jean-François [5] - 8:21; 31:3, 6; 32:3; 75:1
Jello [1] - 84:22
jet [1] - 194:13
jeu [4] - 89:17; 90:6; 142:13; 151:5
jeudi [1] - 250:13
job [5] - 186:18; 207:9; 224:12; 226:17
Jobidon [8] - 3:14, 17; 103:10, 16; 105:14; 144:13; 145:2; 155:4
JOBIDON [1] - 103:3
joindre [2] - 8:16; 25:7
jouable [1] - 61:11
jouaient [1] - 230:9
joue [2] - 159:7; 183:16
jouer [13] - 38:21; 61:9; 63:23; 75:14; 87:23; 157:1; 258:22; 286:4, 6, 8, 11; 287:2; 294:12
joueur [7] - 29:22; 76:5; 81:13; 97:10; 191:16; 192:1
joueurs [9] - 29:1; 31:20; 75:24; 100:11; 116:17; 153:14; 213:21; 214:13
joueuse [1] - 29:22
journalistes [1] - 207:12
journée [13] - 32:11;

35:11, 20; 37:7, 24; 41:4; 44:9; 46:2; 52:10; 200:14, 21; 234:11; 298:15
jours [7] - 14:15; 38:12; 40:21; 58:13; 67:21; 139:21; 271:4
joué [1] - 41:5
juge [3] - 29:1; 89:1; 233:6
jugement [5] - 11:18; 79:10; 177:22; 178:1
juger [3] - 34:5; 66:23; 79:1
juin [3] - 45:21; 244:23; 248:21
jumelée [1] - 240:15
junior [1] - 226:17
jupon [1] - 180:17
juridiction [2] - 47:20; 90:20
juridictions [2] - 57:17, 20
justifier [3] - 269:10, 23
justifié [1] - 177:12
JÉRÔME [1] - 6:7
Jérôme [1] - 6:8

K

know.. [1] - 182:4
knowing [1] - 182:5

L

l'aborder [2] - 23:16; 112:6
l'abri [2] - 59:18; 74:15
l'absence [2] - 138:1, 3
l'accord [1] - 52:16
l'accumulation [1] - 206:24
l'accès [1] - 206:1
l'acte [6] - 172:8; 173:11, 24; 174:3, 14; 196:5
l'acteur [1] - 38:12
l'action [6] - 16:8; 38:2; 69:19, 23; 96:16; 200:11
l'acuité [1] - 200:19
l'adjectif [1] - 266:22
l'adjudicataire [3] - 151:7; 152:2
l'administrateur [5] - 45:7; 91:18, 23; 92:2; 179:2
l'administration [8] - 20:23; 74:3; 183:6; 216:19; 219:10; 222:8; 230:20
l'adoption [1] - 85:19
l'affût [1] - 92:3
l'aime [1] - 211:3
l'air [3] - 175:18; 206:19; 295:23
l'aise [1] - 99:5
l'aliment [1] - 270:9
l'alliance [9] - 112:12; 113:9; 114:15; 123:11; 127:9; 128:12; 135:25; 142:18
l'alternance [1] - 95:9
l'amener [1] - 208:9
l'AMP [1] - 97:8
l'ampleur [1] - 113:1
l'amélioration [7] - 158:24; 168:25; 169:9, 12-13, 17; 199:18
l'analyse [4] - 18:24; 112:17; 280:1, 11
l'analyser [1] - 172:24
l'ancrage [1] - 159:19
l'ancrer [1] - 169:6
l'anglicisme [1] - 56:1
l'annexe [2] - 134:21
l'année [1] - 93:1
l'anticipation [1] - 141:22
l'appareil [7] - 12:11; 23:2; 52:19; 59:4; 208:2; 209:10; 294:17
l'appel [2] - 8:18; 268:12
l'appeler [2] - 33:8; 202:10
l'appliquer [1] - 271:23
l'apprentissage [1] - 169:13
l'appréciation [3] - 24:7; 38:25; 40:1
l'appui [1] - 52:17
l'après [1] - 145:11
l'après-midi [1] - 145:11
l'arbitrage [1] - 52:15
l'arrimer [1] - 193:3
l'arrivée [1] - 89:25
l'art [3] - 162:16; 182:2; 196:6
l'article [1] - 106:23
l'articulation [1] - 48:3
l'artisan [1] - 111:3
l'as [2] - 218:1
l'aspect [2] - 183:12; 295:20
l'assermentation [1] - 6:15
l'assurance [4] - 3:13, 17; 159:24; 164:12
l'assurer [1] - 154:16
l'asymétrie [4] - 18:22; 48:9; 64:18
l'atteinte [3] - 30:10; 123:18; 139:1
l'attention [2] - 3:18; 80:22
l'audience [5] - 102:19; 234:24; 253:11; 264:9; 288:25
L'AUDIENCE [5] - 5:2; 102:15; 155:21
L'audience [1] - 5:5
L'audit [3] - 3:20; 171:13; 210:5
l'audit [55] - 4:2; 82:3; 133:13; 156:20, 22; 159:4, 8, 11, 13; 162:2, 5, 17-18, 21; 164:5, 10; 165:11, 14; 168:23; 170:2, 4, 23; 171:1, 4; 173:9, 23; 174:9, 21; 187:14; 188:3, 13, 22; 189:7, 9, 19; 191:7; 192:7, 23; 194:17; 196:5, 14, 19; 199:17; 202:11; 203:7, 11, 24; 204:6; 207:25; 213:5; 217:1; 228:6; 229:15; 232:7
l'audit.. [2] - 165:14; 173:8
l'auditeur [15] - 77:15, 19; 80:12, 17; 81:8; 159:16; 160:11; 164:1, 9; 169:4; 195:16; 196:7; 202:20; 203:4; 230:4
l'audité [3] - 225:16, 23; 226:20
l'augmentation [2] - 135:17; 141:10
l'aurez [1] - 173:15
l'auto.. [1] - 15:4
l'autonomie [9] - 21:16; 37:11, 20; 42:6; 46:17; 47:12; 48:19; 65:9
l'autorisation [1] - 270:4
l'autorité [6] - 74:3; 161:5; 162:8; 191:1
l'aval [1] - 54:15
l'avancée [1] - 22:24
l'avant [6] - 105:15; 118:21; 123:20; 134:14; 153:7; 266:17
l'aveuglement [2] - 177:17, 20
l'aveuglette [1] - 84:1
l'effet [2] - 144:7; 197:23
l'efficacité [8] - 15:20; 27:13; 31:13; 36:23; 60:13; 196:16; 206:17; 221:7
l'effleurer [1] - 43:16
l'effort [1] - 180:8
l'emphase [3] - 11:20; 66:18; 123:21
l'employer [1] - 257:14
l'employé [2] - 129:22
l'empêche [2] - 25:2; 78:22
l'encadre [1] - 100:14
l'encadrement [3] - 85:17, 24; 107:16
l'endroit [1] - 187:24
l'engagement [1] - 184:23
l'engrenage [1] - 79:14
L'enjeu [1] - 50:15
l'enjeu [3] - 24:17; 26:18; 53:7
l'enregistrement [1] - 5:20
l'entité [5] - 16:8, 10; 28:23; 96:16; 97:4
l'entièreté [2] - 110:6; 143:10
l'entreprise [3] - 128:25; 129:6, 20
l'enveloppe [1] - 143:11
l'envergure [1] - 108:11
l'envers [1] - 221:12
l'envie [1] - 262:13
l'environnement [7] - 166:23; 184:22; 205:4, 8; 206:3; 217:12; 223:20
l'ESG [1] - 239:21
l'espace [5] - 47:16; 109:13, 17, 21; 110:6
l'esprit [2] - 114:1; 135:4
l'espèce [3] - 17:22; 29:16; 137:4
l'estimateur [1] - 142:13
l'estimation [2] - 139:11; 142:11
l'exception [1] - 127:22
l'exemple [5] - 19:21; 77:15; 120:11; 277:2; 280:4
l'exercice [1] - 172:20
l'exigence [1] - 16:15
l'existence [1] - 16:1
l'exonération [1] - 149:20
l'expert [1] - 179:15
l'expertise [15] - 12:19; 35:19; 52:7; 66:13; 117:21; 119:20; 225:22; 229:25; 244:2, 6; 249:13; 282:15; 285:7, 10; 287:24
l'expliciter [1] - 176:1
l'expliquez [1] - 28:14
l'exploit [1] - 295:16
l'expression [2] - 175:13; 202:18
l'exprimer [1] - 265:21
l'externalisation [1] - 191:24
l'externe [15] - 25:7; 159:18; 167:18; 208:9-11, 25; 209:3, 10, 16; 212:21, 23; 249:13
l'histoire [2] - 29:22; 67:14
l'historique [1] - 266:23
l'homme [1] - 191:19
l'honnêteté [1] - 228:2
l'huile [1] - 206:7
l'humilité [1] - 199:24
l'IAI [1] - 162:6
l'identification [5] - 20:1; 24:7; 47:1, 5; 235:11
l'identifier [1] - 285:22
l'identité [1] - 183:16
L'idée [4] - 23:2; 91:7; 166:3; 193:2
l'idée [10] - 27:17; 28:23; 30:14; 63:13; 66:13; 83:11; 94:16; 152:23; 159:23; 169:2
l'illusion [21] - 134:4; 175:11, 25; 176:4, 15, 19; 177:3, 10, 16, 20-21; 179:17; 181:19; 184:15; 196:11; 201:11; 206:16; 219:22; 224:7, 9, 11
L'illusion [1] - 176:2
l'image [1] - 111:12
l'immatériel [1] - 269:1
l'impact [4] - 51:1; 71:15; 123:15; 241:21
l'impact.. [1] - 71:14
l'implantation [1] - 65:18
l'implication [1] - 114:9

l'importance [9] - 23:17; 24:8; 26:5; 30:2; 61:8; 84:18; 187:7; 214:5; 280:8
l'imposition [1] - 63:13
l'impression [5] - 29:11; 35:9; 65:15, 21; 185:1
l'imputabilité [16] - 15:21; 30:20; 37:12, 14, 21; 38:13, 17, 21; 39:12; 41:25; 42:7, 14; 44:1; 45:25; 48:20
l'imputabilité.. [1] - 43:2
l'incertitude [1] - 264:23
l'incitatif [1] - 125:25
l'inclure [1] - 86:6
l'indulgence [1] - 231:7
l'industrie [4] - 105:21; 108:23; 111:14; 120:21
l'indépendance [4] - 85:11; 162:17, 22; 171:23
l'influence [1] - 47:5
l'information [25] - 25:17; 41:13; 74:23; 75:16; 81:1; 103:23; 118:16; 172:23; 176:12; 177:24; 178:2; 185:24; 198:5, 20; 203:17; 206:1; 212:5, 25; 229:4; 237:19; 238:3; 241:17; 273:25; 292:25; 293:16
L'information [1] - 36:9
l'inférer [2] - 182:9; 186:25
l'innovation [1] - 243:21
l'inspiration [1] - 296:17
l'instance.. [1] - 202:9
l'instaurer [1] - 121:17
l'intelligence [1] - 90:17
l'intensité [2] - 200:24; 201:3
l'intention [1] - 138:10
l'intermédiaire [1] - 268:5
l'international [2] - 168:9; 171:19
l'interne [13] - 65:15; 97:1; 117:21; 159:13; 162:21; 163:1; 174:22; 189:8; 191:12; 210:11; 211:10; 256:25; 282:4
l'intervention [1] - 53:8
l'introduire [1] - 236:22
l'intègres [1] - 31:17
l'intégrateur [3] - 132:13; 133:4, 16
l'intégrité [1] - 228:1
l'intérieur [5] - 63:4; 64:12; 93:9; 97:23; 100:25
l'intérêt [7] - 15:9; 99:3; 133:15; 232:19; 241:20; 258:23
l'inverse [2] - 36:12; 132:15
l'invitation [5] - 234:4; 243:2; 244:23; 248:23; 297:4
l'objectif [12] - 28:16; 33:17; 34:6; 83:21; 86:16; 125:3; 138:11; 199:17; 210:13, 17; 247:12; 254:10
l'objet [4] - 35:15; 64:17; 148:8; 152:24
l'obligation [4] - 39:10; 42:22; 71:13
l'observe [1] - 262:11
l'obtention [2] - 148:11; 157:3
l'occasion [2] - 158:24; 271:8
l'oeil [1] - 232:12
l'on.. [1] - 179:1
l'opportunité [3] - 146:11; 168:4; 295:22
l'opposé [1] - 223:17
l'optique [3] - 19:11; 21:11; 29:25
l'opération [1] - 280:18
l'opérationnalisation [1] - 63:24
l'opérationnalise [1] - 176:7
l'opérationnaliser [2] - 53:15; 63:17
l'opérationnel [1] - 170:8
l'Ordre [4] - 9:5; 156:11; 184:7
l'organe [1] - 43:5
l'organigramme [3] - 163:13; 187:25; 188:9
l'organisation [58] - 14:7, 10, 22, 25; 30:12; 38:13; 50:14; 51:2, 23; 52:15; 58:14; 60:23; 64:13; 65:12; 68:13; 81:19; 82:4; 90:15; 159:18; 160:14; 161:3, 23; 162:2; 163:5, 10; 165:8, 22; 166:2; 167:11; 168:21; 169:15; 173:21; 176:10; 190:24; 191:1; 192:25; 193:24; 195:6; 202:16; 205:14; 206:3; 208:10, 12; 210:7, 21; 211:23; 212:6, 12, 22; 213:4; 218:6, 16; 228:14; 232:1, 21, 24; 288:16
l'organisme [5] - 64:20; 107:22; 111:11; 125:7; 150:12
l'organisme.. [1] - 217:15
l'orientation [2] - 49:24; 101:1
l'origine [1] - 137:6
l'ouverture [1] - 84:12
l'unanimité [2] - 126:15; 149:20
l'unique [1] - 286:19
l'unité [1] - 226:9
l'Universitaire [1] - 156:10
l'Université [7] - 8:11; 9:9; 156:2; 157:11; 238:11, 19; 239:22
l'UQAM [9] - 236:3, 7, 10, 18; 238:12, 23; 239:2, 24; 240:2
l'usage [2] - 116:1; 148:10
l'utilisation [5] - 30:11; 111:8; 115:18; 117:2, 10
l'utiliser [3] - 81:16; 147:6; 210:6
l'utilité [1] - 298:7
l'écart [2] - 70:14; 180:1
l'échelle [1] - 276:11
l'échéancier [1] - 272:25
l'École [10] - 103:4; 104:2; 236:2, 6, 10; 237:22; 238:10, 23; 239:1
l'écoute [1] - 80:19
l'écran [1] - 281:19
l'écriture [2] - 200:12; 216:8
l'éditeur [6] - 133:4, 7-8, 16; 134:5; 152:23
l'égard [3] - 42:7; 44:3; 205:25
l'élaboration [2] - 160:4, 8
l'élément [2] - 218:25; 254:17
l'élément.. [1] - 254:10
l'énergie [1] - 161:22
l'époque [5] - 13:6; 107:17; 109:12; 154:9
l'équation [1] - 191:20
l'équilibre [1] - 31:12
l'équipe [20] - 30:18; 40:10; 54:16; 125:13; 132:22; 141:14; 151:7; 258:15; 259:24; 260:9; 264:2; 272:12, 14, 18; 273:3, 11-12; 285:3
l'équipe.. [1] - 228:18
l'était [1] - 232:8
l'état [20] - 31:12; 34:12; 53:13; 54:18; 59:10, 14; 60:9; 62:2, 8; 68:15; 108:20; 173:18, 22; 213:6; 215:22; 216:7, 16; 218:14; 219:3, 9
l'étirer [1] - 182:8
l'évaluation [12] - 85:3; 92:4-6; 139:12; 187:10; 188:24; 189:5, 8; 280:7; 283:9
l'évalue [1] - 72:18
l'évaluer [1] - 172:24
l'éviter [3] - 74:18, 20; 224:10
l'être [1] - 288:23
l'île [2] - 149:4
l'Île-aux-Tourtes [1] - 149:4
l'île-d'Orléans [1] - 149:5
La]Formation [1] - 89:6
Laboratoire [2] - 239:6; 240:20
laboratoire [1] - 240:21
laboratoire-là [1] - 240:21
lacunaire [2] - 167:3; 206:4
lacune [5] - 44:20; 168:2; 212:16, 22
lacunes [2] - 165:9, 25
laisser [5] - 63:11; 64:9; 84:3; 87:17; 158:18
laisser-aller [1] - 84:3
laisserais [1] - 158:14
laissé [1] - 141:17
lance [2] - 206:25; 264:21
lancer [2] - 79:11; 216:5
langage [1] - 225:18
Langlois [2] - 6:2, 5
LAPRISE [3] - 6:4; 144:20; 145:1
Laprise [3] - 6:5; 111:17; 144:24
laptops [1] - 129:2
large [8] - 11:10; 12:17; 118:22; 148:18; 219:9; 249:24; 263:10; 278:6
latitude [2] - 95:14; 143:21
Laval [5] - 8:11; 9:9; 156:2, 10; 157:11
laïus [1] - 105:19
leadership [4] - 29:21; 67:4; 225:23; 229:20
LECLERC [1] - 6:7
Leclerc [1] - 6:8
lecture [13] - 17:14; 18:7; 19:1; 93:23; 163:7; 169:20; 186:20; 200:8, 19; 204:4, 11; 214:9; 228:13
lecture-là [1] - 19:1
Lego [3] - 250:21; 251:1
lesquelles.. [2] - 12:4; 95:16
LESQUELS [2] - 7:4; 236:12
lesquels.. [1] - 272:8
lettre [1] - 54:23
lettres.. [1] - 180:14
lever [6] - 5:5; 102:13, 19; 234:18, 24; 298:25
levier [1] - 29:10
leçon [1] - 231:4
leçons [3] - 108:20, 24; 294:7
LGGRI [2] - 290:5, 9
LGSE [5] - 37:14; 47:25; 51:10; 85:19; 95:19
liberté [3] - 16:14; 30:3; 118:10
libre [1] - 87:17
libère [1] - 126:5
lien [18] - 9:12; 37:11, 19; 61:22; 71:16; 80:14; 90:18; 95:7; 127:13; 162:4; 250:20; 252:13; 259:16; 260:19; 264:9; 290:25
lient [1] - 290:22
lier [2] - 258:10; 293:4
lieu [18] - 20:11; 27:16; 30:20; 48:14; 49:23; 58:17; 59:5; 77:19; 80:24; 87:13; 88:20; 90:25; 97:3; 99:15;

134:3; 141:15; 142:11; 143:14
lieux [1] - 108:20
ligne [48] - 20:4; 31:11; 50:19; 53:3; 57:5; 58:11; 68:19; 69:20; 95:6; 124:20; 127:17; 128:20; 142:10; 151:6; 164:6, 17, 20; 167:5; 175:4; 190:15; 191:14; 201:1, 24; 202:2, 13, 21; 203:1, 10, 16, 18; 204:24; 205:13, 24; 206:1; 211:16; 217:5, 16; 218:3, 8, 25; 219:7; 222:6, 15; 235:17; 246:6
ligne-là [1] - 218:3
lignes [9] - 59:3; 158:22; 159:12; 175:2; 190:17; 203:5; 216:22; 217:3
lignes-là [1] - 59:3
limitait [1] - 291:12
limitant [2] - 42:13; 174:25
limitation [5] - 46:15; 183:9; 198:22; 201:8; 203:9
limitations [1] - 61:15
limite [8] - 24:3; 25:9; 44:1; 111:20; 163:11; 245:3; 273:15
limiter [2] - 87:13; 166:19
limiter.. [1] - 48:14
limites [2] - 245:17; 259:11
limité [1] - 187:6
limitée [1] - 264:22
limitées [1] - 193:16
limités [1] - 285:21
lire [2] - 57:8; 263:15
LISTE [2] - 3:1; 4:1
liste [5] - 21:19, 22; 22:4; 97:23; 227:18
lit [2] - 33:4; 258:17
littératie [2] - 180:24
littérature [20] - 115:19; 160:19; 162:23; 168:3; 169:22; 175:10, 21; 179:24; 180:5; 181:17, 22; 227:9, 18; 245:10; 265:11; 266:15; 269:2, 20; 283:25
livrable [2] - 247:8; 254:18
livrables [2] - 247:7; 277:12
livraison [14] - 257:21, 24; 258:5; 259:2, 12; 260:17; 262:17, 24; 271:1; 275:12, 14, 18; 279:18; 295:10
livre [1] - 270:6
livrer [12] - 252:8, 15; 255:4, 25; 256:2, 20; 257:6; 259:5; 276:9; 278:13
livres [1] - 121:17
livré [3] - 200:16; 258:6; 270:12
livrée [2] - 249:21; 257:7
lié [7] - 165:21; 250:13; 276:23; 283:20; 286:14; 287:14; 292:15
liée [3] - 173:18; 174:15; 260:17
liées [1] - 288:15
liés [4] - 173:4, 21; 276:9; 277:22
loge [1] - 56:7
logique [12] - 15:18; 22:2, 17; 23:12; 37:1; 39:24; 59:13; 77:25; 83:21; 84:9; 101:3
logique.. [1] - 84:10
logiques [2] - 255:8; 258:8
logo [2] - 178:20; 179:7
Loi [7] - 11:6; 13:3; 68:7; 109:20; 118:4, 6; 172:11
loi [60] - 11:20; 12:2; 15:19; 16:25; 17:5; 19:16, 18, 22, 25; 20:5, 14, 20; 23:15; 24:19; 25:2, 21, 24; 26:6, 16; 27:1; 33:4; 37:18; 43:3; 44:20; 47:8, 16; 49:1; 51:7, 18; 55:24; 61:22; 72:4, 10, 19; 74:5; 76:5; 85:19; 89:19; 95:14, 22; 96:20; 100:1, 15-16; 106:21; 107:1; 109:14; 118:5, 13; 150:14; 172:9, 19; 173:11, 15; 184:4; 216:9; 290:2, 14
loin [4] - 24:25; 101:10; 115:12; 211:9
lois [8] - 14:17; 68:6, 9, 12, 25; 97:5; 167:6; 216:9
long [15] - 59:16; 60:8, 14-15; 93:16; 94:16; 112:25; 147:7; 192:23; 193:7; 194:13; 195:15; 211:22; 269:14; 276:5
longue [1] - 184:20
lot [4] - 136:1, 7-8; 138:8
lots [4] - 115:2; 138:6; 279:20
lourdes [1] - 127:25
lucide [1] - 108:19
lumière [6] - 11:9, 21-22; 12:3; 23:9; 144:9
lumières [1] - 129:5
lundi [1] - 254:1
lunettes [1] - 210:13
lus [1] - 123:3
lutte [3] - 219:22; 224:7
lutter [2] - 184:1, 15
luxe [1] - 229:2
là-dedans.. [1] - 208:5
Là-dessus.. [1] - 87:17
légal [3] - 179:12; 217:12; 218:11
léger [1] - 107:15
législative [1] - 71:4
légitimer [1] - 196:7
légitimes [1] - 30:6
légitimité [10] - 32:19, 25; 162:2; 163:16; 175:6; 227:3; 231:16, 23; 232:11, 24
légitimité-là [1] - 230:21
légitimées [1] - 59:3
légèrement.. [1] - 23:17
Lépine [1] - 144:7

M

m'accroche [1] - 209:18
m'avancer [1] - 112:3
m'avoir [1] - 154:18
m'inquiète [2] - 213:1; 214:16
m'interpellaient [1] - 156:25
m'interpelle [1] - 241:8
machine [8] - 33:9; 50:17; 51:20; 52:19; 53:12; 63:5; 205:19; 211:10
macro [1] - 211:20
magasin [1] - 257:11
mai [3] - 45:21; 248:21; 263:14
maille [1] - 164:25
mailles [1] - 165:6
mains [9] - 20:17; 52:3; 64:4; 228:10; 230:12, 22; 231:2, 5, 18
maintenance [2] - 277:10; 280:9
maintenir [2] - 277:5; 278:12
maintes [1] - 73:21
maison [2] - 111:15, 22
maisons [1] - 149:2
majeur [4] - 223:7; 226:4; 247:6; 249:1
majeure [1] - 295:13
majeures [1] - 289:14
majeurs [15] - 24:12; 25:25; 26:5; 103:25; 107:5; 171:5, 8; 193:4; 239:11; 244:7; 247:6; 253:21; 291:10; 293:22
majorité [10] - 20:6; 31:2, 14; 126:23; 134:11; 148:14; 203:19; 214:9
mal [10] - 88:4; 92:15; 137:1; 142:1; 154:13; 160:6; 214:2; 241:16; 242:11, 16
malaise [1] - 201:7
malveillants [1] - 212:24
management [4] - 236:2, 6; 237:21; 239:19
mandat [15] - 7:23; 74:18; 90:10; 94:12; 95:3, 12, 15; 119:20; 161:18; 190:7; 194:14; 195:20; 257:3; 283:9
mandat-là [1] - 90:10
mandataire [1] - 15:7
mandats [20] - 27:2, 17-18; 66:7; 87:14; 92:17; 94:12, 14, 17; 160:10; 161:11, 13, 20; 192:18; 194:12; 209:12; 212:7; 241:1, 3; 260:12
mandats-là [2] - 27:17; 241:3
manière [14] - 100:3; 109:3, 11; 121:16; 149:4; 165:4, 7; 178:7; 181:2; 191:5; 196:17; 212:12; 213:17; 266:21
manière-là [1] - 149:4
manières [3] - 143:20; 145:24; 147:17
manoeuvre [5] - 15:23; 21:8; 47:10; 59:1; 67:7
manquante].... [2] - 4:6
manque [8] - 17:25; 65:16; 74:15; 181:5; 203:23; 204:22; 244:19; 265:21
manque.. [1] - 203:14
manquer [1] - 221:4
manques [2] - 213:22; 214:3
manuels [1] - 107:23
maquette [2] - 250:22; 251:1
marche [4] - 33:7; 55:11; 208:18; 209:23
marché [13] - 107:21; 116:4, 14; 140:10; 142:5, 23; 145:18; 153:1, 14, 25; 221:22, 25; 239:25
marchés [3] - 109:14, 18; 116:13
marge [8] - 15:23; 21:8; 47:10; 58:25; 67:6; 151:17, 19; 218:19
MARIE [87] - 5:9, 21; 7:7; 8:2, 20; 9:14, 24; 10:9; 13:10, 14, 18, 22; 28:7; 32:22; 33:21; 34:3; 37:8; 41:7, 22; 42:2; 43:13; 46:10; 47:13, 23; 50:2; 51:4, 13; 59:7, 24; 60:3, 20; 61:3, 14, 20; 62:19; 63:20; 64:15; 67:11, 16; 68:5; 70:1, 5; 71:2, 22; 72:2; 73:17; 76:9, 13, 22; 81:4, 24; 82:7, 22; 83:1; 84:23; 85:14; 87:1; 88:8; 95:4, 24; 96:4, 21; 102:10; 103:9; 105:1, 11; 109:5; 113:22; 154:20; 156:7; 158:1, 12; 178:12; 179:19; 181:7; 186:3, 14; 187:3; 194:19; 197:3, 9; 201:17; 220:15, 24; 222:10, 19; 234:15
Marie [1] - 5:22
MARIE-CLAUDE [87] - 5:9, 21; 7:7; 8:2, 20; 9:14, 24; 10:9; 13:10, 14, 18, 22; 28:7; 32:22; 33:21; 34:3; 37:8; 41:7, 22; 42:2; 43:13; 46:10; 47:13,

23; 50:2; 51:4, 13; 59:7, 24; 60:3, 20; 61:3, 14, 20; 62:19; 63:20; 64:15; 67:11, 16; 68:5; 70:1, 5; 71:2, 22; 72:2; 73:17; 76:9, 13, 22; 81:4, 24; 82:7, 22; 83:1; 84:23; 85:14; 87:1; 88:8; 95:4, 24; 96:4, 21; 102:10; 103:9; 105:1, 11; 109:5; 113:22; 154:20; 156:7; 158:1, 12; 178:12; 179:19; 181:7; 186:3, 14; 187:3; 194:19; 197:3, 9; 201:17; 220:15, 24; 222:10, 19; 234:15
Marie-Claude [1] - 5:22
marketing [1] - 269:23
masse [1] - 282:16
matin [2] - 145:10; 235:9
matière [16] - 18:1; 101:17; 106:10; 110:7; 117:14; 120:16; 125:8-10; 134:23; 135:19; 136:16, 20; 141:25; 149:12; 152:17
matrice [4] - 17:22; 65:23; 71:8; 91:8
matrices [2] - 89:21
mature [3] - 191:14; 263:23; 264:1
maturité [3] - 195:5; 253:23; 263:20
matérialiser [1] - 270:21
matériaux [1] - 277:8
matériel [1] - 252:2
matériels [2] - 247:18; 268:24
Maude [1] - 244:19
mauvais [1] - 268:14
mauvaise [12] - 32:15; 84:17; 93:24; 111:10; 112:11, 22; 113:8, 21; 145:14, 21; 271:14
MAXIME [3] - 6:10; 233:5; 297:21
Maxime [1] - 6:11
maximum [4] - 27:2; 86:19; 95:15; 99:16
mayonnaise [6] - 34:20; 36:1; 84:21
Maître [3] - 102:7; 205:7; 235:2
maître [6] - 88:15; 98:20; 144:7, 24; 282:20; 298:4
maîtresse [1] - 167:1
maîtrisait [1] - 282:4
maîtrise [15] - 159:7; 164:6; 211:16; 216:23; 217:3, 5; 218:25; 237:20; 238:18; 239:3, 23-24; 282:11; 283:12; 284:11
maîtrise-là [1] - 239:24
maîtrise.. [1] - 205:13
maîtriser [1] - 166:4
meilleur [5] - 71:18; 190:23; 256:23; 284:10; 294:22
meilleure [3] - 18:12; 109:2; 263:22
meilleurs [2] - 18:11; 228:9
membre [8] - 26:24; 27:1, 14; 156:11; 178:17; 239:4; 240:18
membres [29] - 11:2; 17:1; 18:18; 19:21; 21:13; 25:6, 9; 28:2; 35:14; 45:20; 47:4; 66:2, 14-15; 87:14; 100:9; 139:17; 142:7, 18; 160:23; 169:24; 184:24; 191:15; 204:2; 233:18; 273:11; 285:3; 288:6
membres.. [1] - 233:19
menace [2] - 210:20; 223:14
mener [8] - 67:3; 150:3; 151:3; 253:4; 260:16; 286:17; 291:21; 295:10
menottée [1] - 191:22
mensuelle [1] - 138:25
mention [1] - 20:1
mentionner [3] - 19:20; 139:4; 198:3
mentionné [7] - 7:9; 135:11; 140:5; 145:22; 148:23; 149:23; 153:13
mené [1] - 115:25
message [2] - 220:16; 295:15
messages [1] - 73:14
mesure [12] - 28:25; 39:7; 71:15; 111:3; 112:1; 113:20; 142:2; 144:15; 201:6; 203:11; 249:20; 268:11
mesurer [4] - 254:21; 269:18; 270:8; 276:14
mesures [8] - 21:15; 24:9; 97:19; 113:7; 138:19; 175:18; 207:17; 212:2
met [19] - 18:11; 23:8; 25:3; 32:14; 41:20; 42:1; 86:13; 123:15; 131:2, 4; 133:19; 144:9; 196:15; 208:1; 215:15; 226:24; 252:25; 260:18; 296:23
mette [1] - 199:20
mettrais [1] - 166:25
Mexique [2] - 237:19; 238:5
micro [1] - 201:18
midi [6] - 82:3; 145:11; 158:5; 225:9; 235:14, 16
milieu [1] - 256:19
milliards [2] - 295:4
milliers [1] - 7:22
millions [1] - 135:19
minimalement [3] - 170:13; 198:14, 19
minimum [2] - 20:4; 278:16
ministre [16] - 31:13; 37:15; 43:4; 49:10; 51:7, 19; 53:9; 56:1; 61:24; 62:8, 10; 148:12; 176:19; 177:3; 215:20; 223:6
ministres [4] - 107:3, 12; 219:12
ministère [6] - 53:10; 62:6, 8; 65:7; 104:8; 176:21
ministères [5] - 240:24; 287:7; 288:21; 291:5; 296:14
minutes [8] - 102:7, 9, 13; 234:12, 18; 260:22, 25
minutieux [1] - 229:18
mise [13] - 63:25; 126:25; 127:3; 129:7; 148:16; 150:21, 23; 259:1; 263:14; 272:2; 277:10, 19
mises [3] - 246:6; 250:1; 272:1
mission [16] - 7:18; 14:20; 48:3; 59:8; 60:5, 9; 62:11; 64:20; 71:19; 73:25; 109:18; 159:23; 173:9; 174:24; 180:11; 192:8
missions [2] - 15:17; 59:17
misère [2] - 55:8; 211:12
mitigation [1] - 123:16
mitiger [5] - 24:9; 71:13; 117:19; 145:20; 146:3
Mme [42] - 7:14; 8:5; 30:23; 33:3, 23; 42:19; 44:5, 14, 22; 45:2, 11, 16; 46:4; 48:23; 50:4; 51:11; 59:20; 60:1; 70:3, 7; 71:5, 24; 72:13; 74:21; 75:5; 76:17; 81:6; 85:1; 86:1; 91:15; 99:19; 101:11; 238:16; 239:17; 266:11; 279:12; 287:12, 17; 289:3; 295:24; 297:3; 298:9
mobiliser [1] - 257:4
mobilisé [1] - 180:20
mobilité [2] - 104:9; 231:11
modalités [2] - 95:3; 153:7
mode [10] - 84:12; 96:25; 103:25; 104:1; 106:18; 127:11; 134:12; 149:17; 271:3, 7
modernisation [6] - 3:3, 12, 16, 19; 4:4; 17:17
modes [3] - 108:3; 109:23; 119:12
modes-là [1] - 119:12
modeste [1] - 23:17
modification [1] - 132:1
modifications [2] - 44:18; 85:20
modifier [3] - 147:9; 205:23
modifiée [1] - 13:4
modo [2] - 195:24; 257:24
modulaires [1] - 264:8
modulation [2] - 27:16; 100:7
modulation-là [1] - 100:7
modulé [1] - 122:6
modèle [10] - 55:17; 128:19; 216:22; 217:11; 254:3; 257:20; 260:20; 268:7; 292:10
modèles [4] - 57:14; 97:4; 104:4; 128:18
modèles.. [1] - 260:4
moindre [2] - 16:24; 129:12
mois [8] - 6:21; 34:19; 45:19, 21; 103:1; 155:25; 235:24; 248:20
mois.. [1] - 248:20
moites [1] - 83:20
moment [31] - 16:3; 27:15; 32:16; 33:14; 35:8, 24; 36:3; 38:3; 39:23; 42:20; 55:1; 56:13; 90:16; 94:6; 109:4; 124:24; 132:19; 135:11; 144:4; 150:23; 151:24; 196:4; 219:9; 220:2; 232:16; 252:12; 268:12; 276:13; 280:7; 281:6; 284:6
moments [1] - 23:7
Monde [1] - 181:2
monde [31] - 6:2; 13:2; 84:2; 92:13; 94:8; 121:6; 126:2, 18; 132:10; 133:22; 153:10, 24; 193:16; 207:13; 211:7; 212:19; 217:19; 220:11; 221:9; 223:16; 224:4, 8; 228:3, 17; 229:5; 230:22; 232:22; 233:23; 292:9; 293:11; 296:19
monde.. [1] - 211:7
mondial [1] - 12:17
MONIQUE [10] - 236:1; 239:17; 266:11; 279:12; 287:12, 17; 289:3; 295:24; 297:3; 298:9
Monique [6] - 239:18; 242:25; 243:16; 244:18; 253:18; 269:21
Monsieur [24] - 5:14; 6:8; 7:15; 8:21; 10:19; 16:20; 20:13; 28:3; 61:21; 82:1; 87:3; 95:5; 98:13; 144:5, 21; 154:23; 233:6; 235:4; 236:16; 243:5; 289:8; 297:8, 20; 298:14
monsieur [16] - 51:14; 82:10; 103:10; 105:14; 145:2; 155:4; 181:1; 197:21; 224:8; 225:12,

21; 237:13; 242:19; 274:8; 279:9; 295:15
montant.. [1] - 124:14
montants [1] - 113:12
monte [2] - 73:9; 107:10
monter [2] - 202:7; 284:7
montré [3] - 171:18; 193:1; 281:1
Montréal [2] - 239:22; 244:20
monté [1] - 204:6
montées [1] - 202:5
moral [1] - 228:1
morceau [5] - 12:14; 61:19; 121:23; 166:20; 167:3
morceau-là [1] - 167:3
morceaux [4] - 124:7; 127:18; 189:17; 209:8
mot [9] - 10:21; 11:25; 82:14, 18; 180:21; 252:3; 263:20; 295:18; 296:1
motifs [1] - 253:11
motivation [2] - 94:4; 137:12
motive [1] - 139:21
mots [1] - 190:22
mou [1] - 185:3
mou.. [1] - 185:2
mouvement [2] - 12:17, 24
moyen [2] - 60:14; 166:15
moyens [1] - 131:22
multipartite [3] - 132:19; 133:4, 12
multipartites [1] - 126:12
multiple [1] - 120:12
multiples [2] - 62:1; 114:24
multiplicateur [1] - 130:18
multiplicateurs [1] - 130:12
municipaux [1] - 118:7
mur [1] - 86:18
muraille [1] - 132:23
MÉLANIE [1] - 156:2
mène [1] - 149:7
mènent [2] - 160:3, 8
mécanisme [25] - 51:5, 7; 81:2; 107:3; 108:7; 123:5; 128:11; 129:16; 134:24; 135:2, 22; 136:12; 137:9; 138:23; 168:23; 171:25; 184:10; 195:5; 210:4; 211:5, 15; 215:22; 294:6
mécanisme-là [2] - 211:15; 215:22
mécanismes [23] - 12:2; 40:13, 17, 23-25; 41:2; 69:3, 8, 11; 77:12; 89:16; 106:8; 116:4; 122:4; 134:16, 19; 137:3; 143:4; 152:1; 167:4; 205:12; 206:18
mécanismes-là [3] - 69:11; 137:3; 143:4
méchant [1] - 211:8
méfiance [1] - 84:16
méfie [1] - 221:5
mégaprojets [2] - 244:1, 3
mélange [1] - 127:9
Mélanie [1] - 4:4
mémoire [41] - 9:15; 10:2, 12, 22; 11:4; 21:14; 22:10; 23:9; 28:15; 43:15; 85:16, 22; 94:9; 102:3; 104:16; 115:17; 154:15; 157:15; 158:21; 166:21; 168:10, 15; 182:1; 236:19, 22; 237:2, 4; 238:18; 241:23; 242:6; 243:3, 14; 244:17; 245:4; 246:22; 248:23; 274:11; 291:18; 298:2
Mémoire [3] - 3:2, 11, 18
mémoire-là [1] - 11:4
mérite [3] - 101:9; 185:22; 200:9
mériterait [2] - 95:19; 170:11
mérites [1] - 101:9
métaphore [1] - 111:14
méthodes [3] - 123:23; 131:23; 251:18
méthodologie [2] - 244:10; 271:19

N

n'aborde [1] - 26:17
n'affecterait [1] - 196:19
n'aime [2] - 126:17; 217:15
n'aimerez [1] - 77:8
n'arrivera [1] - 210:16
n'atteindra [1] - 167:12
n'est.. [1] - 282:3
n'eût [1] - 279:2
n'utilisait [1] - 116:3
n'évaluait [1] - 116:5
naissance [1] - 250:3
napperon [2] - 185:9
Nathalie [1] - 99:10
nature [6] - 53:8; 100:24; 101:13; 187:20; 250:9; 266:25
nature-là [1] - 266:25
naturel [2] - 179:9; 207:23
naviguer [1] - 15:9
naît [1] - 292:5
neige [1] - 250:19
nerf [6] - 32:7, 13; 76:1; 80:17; 81:10; 92:1
neuf [1] - 92:19
neutre [1] - 11:6
nez [1] - 64:3
ni.. [1] - 235:9
nier [1] - 282:13
niveau [58] - 14:17; 19:17; 20:12; 21:5; 22:11, 13, 24; 23:9; 32:10; 34:15; 35:6; 46:18; 69:7; 75:18; 87:8; 100:9; 101:5, 20; 114:3; 126:21; 138:4; 159:11; 161:6; 163:12; 166:4, 8-9; 167:12; 170:20, 25; 173:16; 177:7; 190:19; 191:21; 200:23; 216:8, 12; 221:25; 225:24; 226:8; 227:1, 3; 228:7, 9, 19-20; 230:8; 232:5; 237:25; 256:7; 263:16; 264:4; 266:2; 270:1; 284:1; 285:24
niveau-là [1] - 191:21
niveau.. [1] - 216:7
niveaux [5] - 14:9; 161:4; 226:6; 256:9; 259:8
noeud [2] - 221:25; 222:3
nom [2] - 154:6; 212:10
nombre [4] - 94:18; 97:9; 169:25; 227:5
nomination [13] - 16:25; 17:1, 7; 20:17; 28:10, 19; 41:9; 46:12; 61:15; 67:8, 12; 96:25; 99:17
nominations [9] - 10:25; 19:3; 26:14; 28:13; 40:9; 54:3; 84:19; 86:12; 215:21
nomme [2] - 42:24; 43:17
nomment [1] - 44:8
nommer [5] - 19:8; 26:20; 42:22; 100:12; 285:15
nommer.. [1] - 19:6
nommé [3] - 19:7; 21:1; 203:19
nommé.. [1] - 46:20
nommés [2] - 61:13; 99:13
noms [4] - 21:19; 97:9; 127:2
non-financier [1] - 160:5
normal [1] - 116:9
normatif [2] - 85:17; 107:20
normes [4] - 162:5, 16; 167:8; 171:19
Norton [1] - 8:13
nose [1] - 64:3
note [1] - 199:4
notes [6] - 197:24; 198:2; 201:23; 202:3; 290:12
notes-là [1] - 202:3
notion [8] - 39:3; 99:7; 144:10; 148:6, 8; 185:5; 246:21
notion-là [2] - 148:8; 185:5
nouveau [12] - 25:20; 67:1; 83:4; 84:18; 96:14; 108:4, 18-19; 118:3; 235:16; 257:11; 264:15
nouveauté [1] - 282:12
nouveaux [4] - 89:11; 254:22; 277:20; 286:22
nouvel [1] - 89:25
nouvel.. [1] - 257:10
nouvelle [1] - 280:20
nouvelle.. [1] - 280:20
nouvelles [7] - 90:16; 107:16; 109:19; 265:13; 278:10; 286:21; 294:18
nuancer [1] - 116:9
nuances [4] - 55:19; 127:12; 130:6
nuire [1] - 212:25
nuit [2] - 78:22; 193:23
nul [1] - 136:25
nulle [1] - 170:9
numérique [34] - 88:22; 244:4; 246:23, 25; 247:14; 248:8, 18; 249:2, 5, 15, 18, 23; 251:5; 253:12; 257:6; 258:20; 264:14; 266:14; 268:14-16; 278:2; 280:10; 285:8; 286:18, 20; 290:16; 291:16; 292:7; 294:20, 24; 295:2
numériques [6] - 256:14; 278:4; 279:23; 282:1; 289:20; 296:10
numéro [10] - 14:1; 98:2; 134:21; 172:22; 173:7; 174:11, 25; 242:18
né [1] - 268:3
nécessaire [13] - 16:15; 29:21; 63:16; 67:5; 68:16; 69:20; 78:13; 80:20; 111:5; 262:9, 20; 265:15
nécessaires [5] - 29:1; 65:14; 133:1; 250:1; 260:2
nécessite [1] - 189:12
négatif [6] - 101:19; 199:16; 223:10, 15; 230:16; 268:19
néglige [2] - 269:2; 270:5
négliger [3] - 247:22; 252:5; 262:19
négligés [1] - 272:14
négociateurs [1] - 228:12
négociation [2] - 199:16; 200:7
négociation.. [1] - 227:21
négocié [3] - 131:6, 8; 133:9
négociés [1] - 199:15
névralgiques [1] - 203:6

O

objectif [7] - 11:5; 138:13; 140:14; 247:12; 249:2; 254:16; 255:4
objectif-là [1] - 138:13
objectifs [17] - 14:20; 30:11; 43:23; 48:5, 16; 72:22; 117:1; 123:19;

139:1; 143:3; 158:21; 165:24; 166:2; 168:21; 194:4; 254:13; 260:12
objection [1] - 261:6
objectivité [1] - 161:1
obligation [5] - 71:4, 6; 72:21; 91:23; 100:7
obligations [3] - 72:23; 104:5; 178:15
obligatoire [2] - 171:16; 172:2
obligé [1] - 126:16
obligés [1] - 55:1
OBNL [2] - 8:1; 70:20
observateurs [1] - 25:9
observe [3] - 12:23; 147:13; 294:2
observer [2] - 282:23; 285:11
observé [2] - 261:18; 285:20
obsession [1] - 139:8
obsolète [4] - 249:22; 250:3; 254:8; 255:22
obsolètes [2] - 250:6; 278:5
obstacles [1] - 259:11
obsédés [1] - 141:22
obtenir [2] - 265:3; 294:7
occasion [3] - 86:11; 159:10; 172:1
occasions [1] - 225:20
occupe [3] - 160:5; 188:3; 190:17
occuper [2] - 228:18; 252:7
occurrence [1] - 166:17
octobre [8] - 3:10, 14, 17, 22; 4:5; 5:5; 155:11; 236:21
octroyer [1] - 21:17
octroyées [1] - 161:10
oeuvre [4] - 63:25; 126:25; 127:3; 166:16
oeuvré [2] - 8:6, 8
offensif [1] - 169:7
offert [1] - 108:6
offertes [1] - 60:22
offrir [1] - 286:22
offshore [1] - 142:25
Ogilvy [1] - 8:13
oligopolistique [1] - 153:14
oligopolistiques [1] - 116:14
opinion [2] - 173:16; 174:15
opportun [1] - 79:24
opportunité [2] - 254:10; 264:25
opportunité-là [2] - 33:19; 86:15
opposition [1] - 225:15
optimal [4] - 27:6; 30:21; 35:21; 167:3
optimale [3] - 39:3, 8; 178:7
optimales [2] - 37:7; 48:8
optimiser [3] - 159:25; 165:18; 254:24
optimiste [1] - 266:21
optimum [1] - 39:4
option [1] - 110:10
options [3] - 125:12; 280:2
optique [4] - 15:21; 23:17; 77:10; 79:2
optique-là [1] - 15:21
opération [2] - 252:15; 259:2
opérationnel [2] - 272:21; 278:12
opérationnels [1] - 272:23
opérations [6] - 254:8; 257:18, 23; 259:12; 267:16; 276:8
opérer [1] - 16:14
orange [2] - 255:13, 17
ordre [1] - 192:1
oreilles [1] - 202:8
organe [1] - 43:1
organes [2] - 62:1; 164:18
organique [1] - 166:14
organisation [14] - 7:13; 24:14; 29:4; 51:21; 59:9; 60:6; 65:2, 7; 75:22; 187:8; 196:24; 231:1; 268:8; 279:17
organisationnel [12] - 162:4; 169:13; 191:23; 241:21; 247:23; 252:1, 21; 253:7; 268:17, 21; 280:24; 285:9
organisationnelle [14] - 88:18; 183:20; 184:19; 241:15; 248:3; 252:6; 257:20; 268:4, 10; 276:7; 280:24; 281:3; 286:1; 292:6
organisationnelles [1] - 241:11
organisationnels [2] - 163:4; 252:19
organisations [18] - 19:4; 25:16; 81:18; 86:25; 91:6; 158:25; 160:2; 171:21; 194:22; 196:18; 208:13; 215:17; 238:19; 240:7; 251:23; 266:17; 282:10; 291:5
organiser [1] - 172:23
organisme [6] - 52:24; 54:20; 107:10; 110:1; 116:16; 147:16
organismes [18] - 13:7; 62:2; 107:25; 108:6; 109:21, 23; 116:24; 118:5, 7; 143:22; 147:24; 148:14; 240:24; 253:20; 263:8; 287:7; 288:20
orienta.. [1] - 49:3
orientation [3] - 49:18; 150:20; 291:12
orientations [7] - 10:21; 48:25; 49:4, 7, 11, 19; 63:24
orientent [1] - 128:5
orienter [1] - 65:19
origines [1] - 164:22
oubli [1] - 250:17
oublie [1] - 140:16
oublier [1] - 18:2
oublié [1] - 170:10
oubliés [1] - 270:5
outil [2] - 3:20; 269:22
outillé [1] - 61:11
outils [5] - 85:2; 257:5; 270:8, 20; 296:24
ouvert [3] - 153:4; 188:14; 201:18
ouvert.. [1] - 101:8
ouverte [1] - 5:6
ouvertes [4] - 59:3; 114:8; 122:25; 129:6
ouvrir [2] - 78:23; 158:15
overhead [1] - 128:22

P

page [4] - 113:10; 167:23; 180:10; 261:6
pages [3] - 130:8; 141:4
paie [2] - 125:20; 130:11
paiements [1] - 108:22
pain [2] - 137:1
pairs [1] - 41:10
paliers [2] - 273:22
pan [1] - 91:18
panier [1] - 194:12
pantoute [1] - 199:22
papier [3] - 33:12; 188:5; 206:18
paquet [3] - 33:8; 107:24; 149:19
paradoxal [1] - 107:8
parallèle [11] - 14:24; 17:9; 18:2; 149:7; 196:22; 247:11, 21; 248:5; 257:25; 263:11; 287:7
parallèles [2] - 103:21; 294:9
paramètres [3] - 31:18; 70:22; 121:21
parapublic [1] - 159:1
parcourant [1] - 10:12
parcours [6] - 8:4, 25; 103:13; 156:13; 157:1, 10
pareil [2] - 120:25; 199:3
parenté [1] - 242:7
parfait [13] - 103:15; 155:19; 168:23; 171:14; 188:5; 206:19; 214:14; 220:13; 242:25; 243:12; 281:22; 287:21; 298:17
Parfait [47] - 8:3; 10:19; 14:1; 28:8; 43:14; 51:14; 61:21; 68:6; 81:5; 82:6; 87:2; 98:16; 102:11; 105:2; 110:11; 117:24; 122:21; 126:6; 134:3; 142:1; 145:6; 154:3; 158:2, 13, 17; 175:24; 187:4; 201:18; 213:4; 215:13; 216:22; 222:20; 234:16; 235:16; 237:18; 243:12; 244:15; 246:20; 247:3; 253:17; 260:24; 261:17; 266:7; 281:16, 22; 297:13
parfaite.. [1] - 44:21
parlais [6] - 24:5; 38:15; 69:3; 122:23; 204:1; 205:7
parlementaire [1] - 216:18
parler [25] - 13:2; 40:11; 51:8; 56:4; 82:16; 103:10; 115:11; 121:12; 131:14; 163:22; 180:1; 193:12; 208:10; 225:17; 242:10; 243:6, 12; 247:16; 255:3; 256:15; 258:9; 274:16; 278:3; 296:11
parler.. [1] - 181:14
parlerai [1] - 89:2
parlé [21] - 31:7; 33:16; 36:1; 70:22; 84:21; 86:15; 87:7, 9-10; 89:5; 96:24; 138:16; 168:10; 187:6; 205:15; 217:1; 253:19; 259:19; 271:4; 278:4
parole [3] - 10:17; 105:14; 198:16
paroles [1] - 225:9
part [20] - 8:3; 10:11; 27:7; 33:9; 48:10; 67:20; 84:14; 113:25; 125:2, 15; 161:21; 166:24; 170:9; 210:22; 255:21; 256:21; 296:5; 297:7, 17
partage [21] - 42:7; 103:18; 115:7; 121:25; 122:2; 128:10; 133:18; 134:16, 24-25; 135:2, 7, 9-10; 137:9, 18; 140:19; 142:4; 144:10; 149:24
partagent [1] - 292:1
partager [3] - 42:14; 146:25; 149:23
partagé [1] - 43:11
partagées [1] - 142:7
parte [1] - 94:8
partenaire [1] - 160:16
partenaires [5] - 104:7; 125:20; 126:1; 129:11; 137:11
partenariat [13] - 104:11; 118:4, 18, 23; 144:9; 148:6, 10, 18, 22; 149:14; 150:12, 19; 151:10
partenariaux [1] - 149:14
partent.. [1] - 243:20
participaient [1] - 285:13
participants [3] - 98:11; 144:18; 297:18
participent [4] - 254:15; 259:23; 272:16; 285:5
participer [3] - 258:14; 260:15; 272:20
particularités [1] -

288:14
particulier [4] - 61:10; 71:9; 106:19; 163:25
particulière [2] - 131:15; 161:6
partie [25] - 24:2; 31:21; 43:22; 58:19; 83:15; 94:2; 97:19; 121:15; 125:13; 129:3; 132:6; 133:1; 136:25; 137:7; 173:17; 174:16; 217:14, 24; 241:25; 242:2; 258:4; 280:6, 17, 22; 281:4
partie.. [3] - 126:11; 132:7; 151:8
partiel.. [1] - 204:19
parties [20] - 5:19; 51:22; 52:12; 62:3; 114:10; 116:10; 121:10; 123:18; 127:15; 128:5, 12, 14; 135:5; 136:4; 138:12; 140:22; 143:10; 224:20; 260:8; 285:2
partir [11] - 11:20; 16:3; 38:3; 42:20; 84:17; 115:14; 124:18; 146:25; 157:1; 243:20; 245:8
paru [1] - 154:8
parvenir [5] - 9:15; 104:16; 157:15; 158:3
passages [1] - 123:7
passe [18] - 16:10; 33:10, 19; 57:16; 72:11; 73:14; 90:3; 94:25; 106:25; 125:6; 161:2; 162:22; 184:13; 253:17; 256:18; 262:21; 269:3; 270:3
passent [2] - 33:15; 117:11
passer [18] - 10:13; 13:25; 40:23; 52:2; 58:21; 67:8; 83:18; 93:21; 157:9; 158:15; 165:5; 198:16; 210:7; 230:23; 231:1; 244:9; 262:19; 281:13
passerais [1] - 270:25
passerais.. [1] - 270:25
passionnée [1] - 240:1
passée [2] - 54:19; 265:3
passés [1] - 98:3
pause [3] - 102:13; 234:13, 18
payer [4] - 125:22; 277:10; 284:5
PCA [14] - 17:3; 19:9; 21:13; 28:19; 33:8; 41:10; 51:19; 55:25; 61:16, 23; 76:25; 87:14; 94:15; 96:25
PD.. [1] - 32:23
PDG [43] - 17:4; 19:9; 20:18, 25; 21:13; 28:19; 29:21; 32:19; 33:1, 16; 34:11; 38:11; 41:10; 43:17, 19; 47:3; 48:6, 17; 52:3; 58:12; 61:16; 67:4; 68:13; 70:9; 72:5, 18, 22, 24; 73:10, 13; 74:3; 76:14, 16; 82:12; 96:25; 97:8, 16; 99:10; 198:2; 258:21
Pelletier [3] - 197:22; 225:12, 21
pencher [1] - 280:15
penser [7] - 62:9; 141:20; 172:7; 182:17; 200:4; 212:2; 288:24
pensez [2] - 100:22; 207:17
pensez-vous [1] - 100:22
pensons [1] - 296:9
pensée [4] - 83:24; 85:7; 95:6; 183:4
percevoir [1] - 206:11
percolent [1] - 204:23
percoler [1] - 231:25
perd [1] - 206:17
perdez [2] - 54:25; 168:18
perdre [4] - 161:21; 162:24; 232:10, 19
perdre.. [1] - 232:19
perdu [2] - 125:16
perdue [1] - 268:11
performance [22] - 14:25; 34:17, 22; 41:11, 17; 42:8, 15; 44:3; 89:22; 135:6; 159:25; 165:21; 168:22; 169:1, 10, 17; 171:12; 212:3; 239:11; 265:4; 283:10; 293:25
performant [1] - 133:17
performantes [1] - 140:22
performer [1] - 132:11
permanents [1] - 26:3
permet [15] - 107:15; 117:13; 128:3; 129:5; 138:11; 143:6; 146:7; 154:1; 163:6; 196:6; 231:12; 278:7; 293:9
permettaient [1] - 283:4
permettait [2] - 107:18; 117:1
permettent [6] - 16:22; 25:11; 121:21; 251:15; 256:16; 261:25
permettrait [2] - 122:9; 289:14
permettre [23] - 6:15; 34:5; 70:4; 77:13; 96:19; 107:6; 117:22; 159:3; 163:2; 168:20; 169:12; 210:7; 260:16; 263:21; 264:3, 22-23; 276:5, 7; 292:18; 293:22; 294:21
permettre.. [1] - 85:2
permis [5] - 240:22; 245:8, 14; 269:10; 270:21
personnages [1] - 52:9
personnages-là [1] - 52:9
personnalité [2] - 31:20; 229:19
personne [26] - 29:19; 31:16; 33:9; 46:2; 47:1; 58:12, 14; 74:15; 78:5; 79:15; 88:7; 99:24; 100:1; 130:1; 143:1; 176:4; 177:21; 179:13; 182:23; 189:16; 208:20; 226:8; 235:17; 274:9; 275:25
personne-là [1] - 29:19
personnel [1] - 119:21
personnelle [1] - 74:17
personnels [1] - 212:17
personnes [20] - 50:1; 65:14; 167:18; 170:16; 182:10; 214:18; 236:17; 244:18; 246:13; 254:15; 258:19, 23; 259:20, 22; 267:22; 272:20; 285:12; 286:7; 292:1, 23
personnes-là [1] - 170:16
perte [1] - 117:14
pertinence [1] - 162:1
pertinent [1] - 26:22
pertinente [2] - 41:13; 134:23
pertinents [1] - 11:21
perçu [1] - 210:20
petit [17] - 18:9; 33:25; 34:18; 102:8; 154:12; 172:22; 174:11; 178:20; 185:23; 191:3; 211:2; 216:20; 224:1; 234:12; 296:23
petit.. [1] - 235:12
petite [4] - 143:25; 182:16; 231:3; 250:23
petites [4] - 123:25; 124:2; 127:4, 12
petits [6] - 34:1; 66:8; 86:14; 122:13; 124:7; 279:20
peur [1] - 151:23
peut-dire [1] - 88:25
peut-elle [1] - 242:21
peut-on [1] - 37:19
PGI [2] - 111:3, 12
phase [14] - 27:9; 121:2, 8; 122:23; 125:18, 24; 126:4; 131:6, 8; 150:1; 151:3, 25
phase-là [1] - 125:18
phase.. [1] - 150:1
phénomène [6] - 176:3; 181:16; 182:20; 183:15; 198:12; 202:6
phénomène-là [3] - 182:20; 183:15; 198:12
phénomènes [2] - 175:20; 181:12
phénomènes-là [1] - 175:20
phénoménale [1] - 228:16
PICoP [1] - 239:5
pied [1] - 240:19
pieds [1] - 83:19
piger [1] - 137:13
pilotage [3] - 164:15; 168:24; 273:8
pilote [1] - 108:22
pilotes [2] - 108:14; 109:10
pilotes.. [1] - 108:13
pire [3] - 167:13, 19; 190:24
piste [3] - 21:3; 144:12
Pistes [2] - 3:4, 8
pistes [4] - 19:13; 169:18; 170:24; 242:11
PIÈCE [6] - 9:22; 10:7; 104:23; 105:9; 157:24; 158:10
PIÈCES [3] - 3:1; 4:1; 237:9
pièce [10] - 113:10; 134:22; 155:12, 17; 166:25; 195:13; 236:25; 250:23; 251:1
pièces [4] - 106:12; 123:4; 246:6; 250:22
place [34] - 12:2; 29:1, 6; 31:20; 37:14; 40:18; 41:2; 50:23; 61:8; 64:10; 68:25; 69:11; 98:16; 123:15; 144:24; 153:15; 166:12; 167:4; 188:24; 189:1; 221:20; 224:23; 248:10; 249:8, 20; 250:5; 255:7, 22; 267:17; 269:6; 272:2; 282:19; 296:23
place.. [2] - 41:21; 221:14
placement [1] - 213:24
places [2] - 295:4
placez [2] - 64:19; 95:8
placé [2] - 64:21; 162:7
placée [1] - 221:14
placés [1] - 69:4
plaintes [3] - 203:18; 205:24
plaire [1] - 77:21
plaisant [1] - 117:12
plaisir [6] - 8:6; 83:16; 158:17; 233:1; 239:16; 298:10
plan [24] - 17:20; 50:5; 53:23; 54:3, 14; 55:2; 65:23; 71:16; 88:18; 89:21; 90:10, 21; 91:9; 94:22; 176:23; 192:25; 197:21; 201:20; 256:12; 258:4; 276:10; 294:25
planche [8] - 158:20; 165:10; 169:2, 17; 170:22; 172:11; 173:10; 175:8
plani.. [1] - 267:20
planifiait [1] - 116:5
planification [16] - 48:1, 4, 11; 49:6, 8; 51:2; 192:8, 22, 24; 193:7, 18; 194:10, 13; 195:15, 25; 211:21
planification-là [1] - 192:24
planifier [3] - 64:23; 267:21; 269:5
planifiez [1] - 276:14
planifiés [1] - 268:20
plans [4] - 125:14; 152:8, 10; 260:2

plateforme [1] - 280:20
plateformes [1] - 142:25
plausible [1] - 113:1
plaît [12] - 9:1, 18; 104:18; 110:12; 117:25; 156:15; 157:19; 168:19; 170:16; 172:13, 15; 176:1
pleine [3] - 27:11; 51:3; 93:1
pleine.. [1] - 92:25
plupart [5] - 119:11; 247:6; 252:4; 256:11; 262:11
plusieurs.. [1] - 97:21
poche [1] - 142:12
poindre [1] - 225:13
point-là [1] - 285:21
pointe [5] - 83:19; 170:22; 186:6, 8
pointer [1] - 226:13
pointez [1] - 205:11
points [5] - 83:18; 106:7; 120:8; 121:23; 174:13
points-là [1] - 174:13
pointu [1] - 171:4
pointue [1] - 249:10
pointues [1] - 25:10
poissons [1] - 165:5
police [1] - 137:18
politique [6] - 42:4, 10, 12; 183:12; 187:24; 228:13
politiques [7] - 41:1; 68:25; 69:9; 173:3; 182:11; 216:12; 229:11
politiques.. [1] - 227:15
polytechnique [2] - 237:22
pomme [1] - 277:25
ponctuel [1] - 249:19
ponctuels [1] - 94:22
pondère [1] - 161:16
pont [5] - 114:21; 144:6; 149:4; 169:3
population [1] - 34:24
portant [2] - 3:8; 4:2
porte [2] - 111:19; 129:6
portefeuille [1] - 138:21
portent [1] - 241:23
porter [6] - 11:17; 30:20; 111:15; 119:12; 175:9; 177:22
portes [2] - 147:1, 7
portion [2] - 24:10; 135:6
portion-là [2] - 24:10; 135:6
portée [5] - 19:18; 246:7; 256:1; 264:21; 272:25
portés [1] - 80:22
posant [1] - 223:25
pose [7] - 182:18, 23; 189:21; 220:6; 223:21; 271:23; 292:8
poser [16] - 45:24; 66:17; 74:9; 83:2; 91:13; 98:16, 20; 153:23; 178:18, 21; 181:4; 185:10, 25; 199:10; 285:16, 23
poserais [1] - 238:14
positif [1] - 191:11
position [4] - 36:13; 177:22; 183:25; 187:23
positionne [1] - 165:4
positionnement [10] - 82:4; 161:2; 162:4; 164:7; 171:17; 187:7, 18; 190:20; 191:22; 197:14
positionnement-là [1] - 187:18
positionnements [1] - 171:22
positionner [2] - 94:11; 164:20
positionné [1] - 188:3
positionnée [2] - 187:10; 206:25
positionnés [1] - 187:17
positives [1] - 33:8
possibilité [2] - 24:22; 257:4
possibilité-là [2] - 96:3, 5
possibilités [4] - 25:22; 40:4; 94:17; 116:20
possible [14] - 13:19; 66:2; 100:4; 106:13; 110:1; 147:18; 158:19; 162:18; 177:1; 196:2; 243:5; 273:21
possibles [1] - 70:25
possèdent [1] - 286:5
posséder [1] - 249:12
postdialogue [1] - 143:14
postes [4] - 53:19; 87:15; 213:22
posture [13] - 23:20; 36:5; 38:19; 62:12, 15, 18, 24; 63:22; 83:5, 10; 85:7; 169:6; 223:4
posture-là [2] - 36:5; 62:24
posé [1] - 180:7
posée [1] - 100:5
posées [1] - 224:19
potentielle [3] - 47:10, 12; 195:1
potentielles [2] - 21:15; 136:17
potentiels [3] - 20:25; 36:9; 66:20
pourcentage [8] - 115:8; 120:2, 4; 129:12; 151:1; 161:13
pourcentages [1] - 207:1
poursuivi [2] - 34:6; 240:2
pourvoir [1] - 62:10
pouvoir [101] - 28:18; 29:10, 13; 33:1; 36:22; 48:15; 52:8; 62:10; 63:7; 67:22; 68:1; 69:17, 20; 84:11; 85:11; 91:13; 94:20; 95:10; 96:3; 131:25; 228:15; 230:5-7; 238:8; 247:18; 248:2; 249:25; 251:5, 8; 253:3, 20, 22; 255:23; 256:2, 6, 10, 20; 257:4, 6, 9, 14; 259:5, 25; 260:2, 20, 22; 262:9, 16, 22; 263:3; 265:4, 15-16, 20-21, 25; 269:18; 270:8; 271:23; 272:4, 22; 273:3, 5, 10, 13-14, 19-20; 275:18, 22; 276:8, 20; 277:18; 278:11, 13, 15, 17; 282:16, 21; 283:6; 285:2, 7, 16, 19; 286:6, 10, 17; 291:1, 14, 21; 293:2, 19, 22; 294:6, 21; 295:9
pouvoirs [1] - 131:25
PowerPoint [5] - 10:1; 105:3; 154:15; 158:4; 178:19
PPP [2] - 117:10
pragmatique [2] - 233:10; 240:23
pragmatiques [1] - 189:14
pratique [9] - 89:10; 123:9; 168:13; 192:3; 208:1; 213:14; 243:23; 270:14; 274:14
pratiques [24] - 12:25; 23:5; 25:15, 19; 37:18; 72:12; 89:20; 110:8; 136:20; 216:2; 238:8; 239:6; 240:20; 247:25; 253:3, 23; 271:25; 272:4, 10; 275:1, 4; 279:13; 284:1; 293:23
pratiques-là [3] - 23:5; 110:8; 216:2
pratiqué [1] - 8:12
Premier [2] - 226:8; 291:25
premier [24] - 11:7; 12:14; 15:19; 18:1; 21:23; 22:10; 52:2; 65:6; 105:14; 106:11; 158:14; 160:21; 171:1; 188:8; 194:13; 209:22; 255:20; 256:11; 261:17; 266:9; 272:17; 279:10
premier.. [1] - 18:1
premiers [2] - 27:8; 294:23
première [30] - 13:7; 14:2; 16:24; 18:1, 14; 27:8; 89:18; 92:21; 112:1, 13; 113:25; 126:4; 135:16; 151:25; 164:17; 167:4; 180:1, 10; 187:14; 188:1; 202:2; 203:16; 204:24; 205:25; 226:16; 283:13; 289:17, 22
Première [2] - 264:7; 275:5
première.. [1] - 98:21
Premièrement.. [1] - 226:5
premières [1] - 170:24
premières.. [1] - 170:24
prenant [1] - 264:4
prenante [2] - 94:2; 164:14
prenantes [5] - 51:22; 52:13; 62:3; 260:8; 285:3
prenne [2] - 34:20
prenons [1] - 86:15
Prenons [2] - 19:21; 288:2
pression [3] - 198:23; 209:6; 225:24
pressions.. [1] - 196:9
prestataires [1] - 62:4
preuve [26] - 34:9; 45:14; 73:5, 24; 74:8, 11; 82:11; 83:9; 91:14; 99:9; 104:18; 114:15; 135:19; 137:15; 143:12; 158:6; 167:16; 179:1; 186:11; 191:18; 195:4; 202:3; 203:11; 236:20, 23
preuve.. [1] - 79:9
principal [4] - 38:12; 121:7; 241:5; 250:17
principale [3] - 42:21; 110:15; 127:22
principales [4] - 10:24; 16:23; 106:3; 228:4
principales.. [1] - 228:4
principaux [2] - 121:24; 211:21
principe [3] - 127:22; 134:12; 192:13
principe-là [1] - 127:22
principes [2] - 57:7; 284:4
printemps [1] - 233:17
prioriser [1] - 97:25
priorisée [1] - 21:22
priorités [1] - 64:8
prise [15] - 126:10, 15; 128:6; 139:25; 149:20; 177:25; 230:7; 258:14; 265:23; 272:20; 275:1, 20; 285:6; 291:23
prises [4] - 49:12; 183:25; 238:4; 248:1
priver [1] - 32:14
privé [5] - 8:8; 12:25; 55:17; 57:16; 90:4
privée [1] - 8:1
privés [3] - 129:11; 137:11; 143:6
prix [19] - 113:14; 119:9; 124:25; 128:7; 132:21; 133:10; 134:5; 135:13, 17; 138:10; 140:4, 6; 143:9; 149:8; 150:3; 151:24; 152:16
proactif [1] - 169:8
proactivement [1] - 169:9
probabilité [2] - 123:15; 166:18
probabilités [1] - 152:17
Probablement.. [1] - 50:3
problème [9] - 31:25;

74:23; 221:11; 250:16; 254:7, 9; 255:21; 275:22; 279:8
problème-là [1] - 279:8
problèmes [7] - 210:12; 251:7; 252:13, 18; 266:24; 294:10, 21
problématique [5] - 24:24; 58:18; 63:14; 251:2
problématiques [1] - 32:17
processus [102] - 17:6; 19:19; 20:7, 16, 19; 23:23, 25; 26:20; 35:14; 38:22; 40:2; 42:6; 47:21; 68:10; 85:5; 92:8; 97:12, 20; 98:4; 106:20, 23; 108:1, 4; 110:20; 112:7, 12, 18, 23; 113:2, 7; 114:10; 115:24; 116:7, 17; 117:16, 23; 118:11, 25; 119:4, 6, 16, 18; 120:12, 16, 20, 25; 123:20; 125:18; 130:23; 131:9, 21; 132:23; 133:21, 23; 134:4; 145:23, 25; 146:8, 11, 20; 147:12, 21; 148:25; 150:1, 13; 160:3, 8; 161:17, 20; 163:3; 164:12; 165:16, 18-19; 166:15; 167:9; 171:7; 173:4, 20; 176:6; 193:9; 194:15; 199:18; 209:12; 212:8; 214:9; 226:21; 227:11; 251:22; 254:25; 262:7; 264:20; 268:6; 270:20; 272:11; 275:20; 283:8; 292:11; 293:7
processus-là [5] - 42:6; 110:20; 112:23; 114:10; 165:18
processus.. [1] - 148:1
Prochaine.. [3] - 159:11; 165:10; 169:2
prochaine.. [1] - 264:25
prochaines [2] - 65:25; 193:18
prochains [1] - 265:5
procède [1] - 215:21
procès [4] - 100:20; 101:1; 188:12
procès-verbal [1] - 101:1
procès-verbaux [3] - 100:20; 188:12
procéder [5] - 108:11, 13; 109:3, 11; 118:11
procédure [5] - 100:16; 105:23; 116:25; 117:11; 148:16
procédures [4] - 68:25; 150:10; 173:4; 255:23
procédés [1] - 174:17
productif [1] - 209:21
productifs [1] - 175:17
production [1] - 64:24
productivité [1] - 265:5
produire [7] - 9:17; 10:2; 104:17; 105:5; 157:18; 158:5; 250:15
produis [1] - 200:22
produit [4] - 22:16; 102:3; 249:25; 280:10
produit.. [1] - 194:11
produites [1] - 123:4
produits [2] - 278:3; 279:23
prof [1] - 180:17
professeur [12] - 9:10; 103:3; 124:5; 144:13; 154:17; 156:2; 157:2; 236:5, 9; 238:10; 264:9; 283:21
professeure [7] - 156:9, 18; 236:1; 238:25; 239:18, 20; 240:12
profession [2] - 157:14; 172:20
professionnalisant [1] - 157:11
professionnalisation [3] - 12:15; 13:8; 14:2
professionnalisé [1] - 86:8
professionnel [11] - 8:4, 25; 103:14; 156:14; 157:3; 172:21; 179:14, 20-21; 192:2; 237:16
professionnelle [4] - 197:4; 238:1; 240:5
professionnels [5] - 9:5; 125:22; 130:16; 172:12; 173:12
profil [3] - 47:1; 129:7; 238:18
profils [5] - 17:12; 18:8; 19:24; 143:4; 228:23
profit [7] - 120:4; 125:23; 129:13; 151:1, 17, 19
profiter [2] - 89:4; 158:23
profits [12] - 120:8; 126:3, 5; 128:21; 130:22; 131:1; 133:20; 136:24; 137:11, 13; 138:17; 139:22
profondeur [5] - 80:12; 214:20; 229:14; 245:18; 263:4
programme [20] - 89:12; 99:14; 135:1; 187:10; 188:25; 189:6, 8; 238:22; 239:2; 246:22, 25; 247:1, 9-10; 248:8; 250:4; 270:22; 292:3; 294:16
programmes [3] - 89:11; 240:12; 248:18
programmes-là [1] - 248:18
progression [1] - 141:23
progressive [1] - 119:10
projections [1] - 139:10
projet [161] - 64:16; 65:1, 4, 13; 67:3; 108:10, 21; 109:14; 118:5; 119:11; 120:14; 121:22, 25; 126:19, 22; 127:8; 128:24; 129:1, 4; 131:5; 133:17; 137:6; 139:16; 146:1; 150:20, 22, 24; 151:4, 13; 152:6; 153:21; 215:5; 223:7; 226:3; 232:8; 239:4; 240:18, 21; 241:9; 242:16, 21; 243:15; 244:1, 21; 245:12; 247:6, 8, 21; 248:4, 25; 249:1, 4, 15, 18; 251:5; 253:24; 254:18; 255:21, 24; 256:20, 24; 257:2, 8, 12, 25; 258:6, 13, 17-18, 23-25; 259:5, 23-24; 260:5, 7, 9-10, 15, 17-18, 25; 261:10, 12, 21-22; 262:15; 263:7; 264:11, 13, 21; 265:1, 25; 266:5, 9; 267:14, 16, 19; 268:2, 9, 12; 269:11, 14, 19, 24; 270:2, 4, 13; 271:1; 272:10, 12, 15, 18-19, 21; 273:8, 16-17; 274:13, 15, 22; 275:8, 12, 15; 276:4; 278:23, 25; 279:2, 4, 16, 21-23; 280:14; 281:7; 282:7; 284:11; 285:4, 6, 8; 286:2, 8, 17; 288:13, 15; 291:3, 21; 292:5; 293:10; 295:10
projet-là [2] - 241:9; 264:21
projet.. [3] - 99:14; 250:4; 282:24
projets [93] - 22:24; 24:12; 25:25; 26:5; 65:8; 66:11; 91:20; 103:25; 107:4; 108:11, 13-14, 21; 109:10; 115:21; 117:4; 118:13, 15; 121:19; 123:24; 127:6; 128:13; 129:11; 134:14; 137:8; 139:15; 140:1, 11; 141:23; 143:5; 144:4; 149:18; 150:5; 151:15; 152:20; 171:5; 193:4; 236:9, 18; 237:25; 238:2, 21; 239:1, 3, 7, 10, 12, 23; 240:1, 3, 6, 13; 241:4; 242:3; 244:4, 6-7; 247:6, 10, 16; 253:4, 12, 21; 263:2, 12, 18; 265:5; 270:17; 277:20; 278:2; 288:10; 289:18, 20; 290:19; 291:7, 10, 13, 15-16; 293:3, 21, 23; 294:3, 19, 22-23; 295:1; 296:8, 10, 12, 24
projets-là [3] - 108:21; 128:13; 296:24
projetés [1] - 139:16
promis [3] - 269:19; 270:7, 12
promotions [1] - 141:15
prononcé [1] - 82:14
propos [20] - 12:12; 25:20; 28:10; 34:14; 41:18; 42:17; 44:4; 61:17; 105:4; 109:6; 114:25; 119:12; 136:15; 144:13; 145:10; 148:20; 152:25; 158:5; 225:7
proposait [2] - 97:20; 133:7
proposant [1] - 146:24
proposants [2] - 146:22; 147:8
propose [4] - 10:20; 21:3; 194:16; 272:4
proposer [2] - 44:17; 194:17
proposition [1] - 146:23
propositions [1] - 283:17
proposée [1] - 49:9
propre [3] - 74:22; 245:20; 289:18
propriétaire [2] - 258:16, 18
propriétaires [2] - 258:22; 260:6
propriété [3] - 125:10; 147:4
protection [2] - 196:15; 212:17
protègent [1] - 161:23
protéger [2] - 184:10; 191:23
provincial [1] - 156:20
proximité [2] - 31:10, 15
prudent [2] - 208:3; 209:11
prudente [2] - 209:2; 211:17
prudents [1] - 211:13
près.. [2] - 152:12; 185:20
pré.. [1] - 64:6
préalable [2] - 28:1; 148:11
préalables [1] - 116:4
préannoncé [1] - 131:9
précise [2] - 17:5; 20:16
préciser [6] - 17:1; 19:22; 48:3, 15; 81:7; 116:8
préciserai [1] - 13:21
précision [1] - 246:3
précisé [2] - 26:14; 114:15
précisée [1] - 95:20
précisées [1] - 51:10
précédente [3] - 267:11; 281:19; 288:25
précédents [3] - 121:11, 18
préfabriquée [1] - 111:16
préférablement [1] - 22:1
préférez.. [1] - 98:17
préoccupations [5] - 63:9; 64:7; 90:14; 117:7
préoccupe [1] - 214:16
prépare.. [1] - 192:7

préparer [2] - 267:20, 25
préparé [3] - 9:25; 105:3; 141:24
préparées [1] - 54:6
prépondérance [1] - 115:23
présence [4] - 119:5; 148:1; 188:17; 261:2
présentais.. [1] - 149:16
présentation [18] - 9:25; 10:1, 13; 19:17; 21:5; 22:12; 23:10; 43:16; 105:3, 15; 141:25; 158:4, 15; 236:21; 237:2, 4; 242:19; 259:17
Présentation [3] - 3:7, 15; 4:2
présentations [1] - 106:17
présente [8] - 19:18; 23:2; 38:18; 39:22; 88:7; 158:22; 265:11; 295:12
présenter [19] - 6:16; 7:12; 21:14; 218:2; 237:14; 242:15, 21; 244:5, 10, 12; 253:13; 259:15; 260:22; 267:8, 13; 274:15; 284:24; 293:14; 295:16
présenter.. [2] - 10:15; 242:25
présentes [1] - 40:17
présents [1] - 245:8
présenté [13] - 3:11; 4:3; 43:7; 164:5; 185:22; 250:13; 254:1; 258:19; 282:1; 283:4; 292:16; 298:5, 8
présentés [3] - 236:18; 261:9; 282:23
préserver [2] - 95:17; 162:17
préserver.. [1] - 187:22
présidence [18] - 17:2, 4; 20:12; 26:15, 18; 27:4, 24; 32:4; 49:16; 54:7; 73:10; 81:21; 93:15; 126:22; 162:13; 163:14; 192:12; 279:3
président [15] - 20:18; 26:7, 25; 29:15; 47:4; 50:7; 58:7; 61:24; 70:9; 75:10, 15; 76:18; 81:11; 163:23; 195:13
président-directeur [1] - 20:18
présidente [6] - 6:23; 7:10; 8:14; 109:22; 163:24; 197:24
présidente-directrice [1] - 197:24
présidents [1] - 75:13
présider [1] - 38:10
présollicitation [1] - 153:20
présomption [2] - 116:1, 22
présomption-là [1] - 116:22
présume [1] - 246:5
présumer [1] - 204:25
prétendre [1] - 271:15
prétends [1] - 207:1
prévenir [3] - 64:21; 165:24; 250:1
préventive [1] - 165:7
prévoir [3] - 24:19; 98:8; 249:25
prévoit [9] - 27:1; 43:3; 49:1; 55:25; 61:22; 95:14; 99:25; 160:17
prévoyance [1] - 38:20
prêt [2] - 108:19; 111:15
prêt-à-porter [1] - 111:4
prône [1] - 196:1
pu.. [2] - 101:8; 268:24
publiant [1] - 157:4
public [50] - 15:9, 17; 107:10, 22; 110:1; 111:11; 116:16; 125:7; 128:1; 147:16; 150:12; 156:20; 159:1, 3; 175:11; 181:8, 15-16, 20-21; 182:2, 8, 13, 15, 19, 21; 183:2, 17-18; 184:2, 6, 15; 185:12; 186:5; 196:11; 198:23; 199:7; 201:10; 207:13; 208:2, 7; 209:1, 18; 210:6; 239:13; 241:6; 242:4; 271:22
public.. [1] - 178:9
publication [2] - 208:25; 209:4
publications [1] - 241:16
publics [28] - 13:7; 100:20; 104:6; 107:25; 108:6; 109:14, 18, 21; 116:24; 118:5; 143:22; 147:24; 194:5; 207:5, 20; 208:11, 15; 223:13; 244:7; 245:7, 22-23; 246:4; 253:21; 263:8; 287:8; 291:5; 295:7
publier [2] - 209:3; 212:23
publique [18] - 42:4, 12; 172:5; 181:23; 183:6; 189:10; 191:7; 216:19; 219:10; 222:5, 8; 227:2; 230:20; 231:12; 249:1; 251:20; 293:9
publiquement [1] - 22:3
publiques [5] - 103:22; 106:15; 245:1; 251:23; 282:10
publié [1] - 212:21
publiée [1] - 290:15
puissance [2] - 51:3; 210:5
puisse.. [1] - 58:10
puissent [7] - 64:10; 84:20; 259:9; 272:12; 282:11; 287:2; 292:24
puissions [1] - 245:25
puncher [1] - 56:1
punitif [1] - 135:22
punitive [1] - 136:25
purement [5] - 119:19; 121:3; 144:2; 212:15
PV [5] - 73:18, 20; 74:11; 88:6; 199:5
pâte [1] - 64:4
père [1] - 182:15
pécuniers [1] - 151:5
pédagogique [2] - 7:1; 8:22
pérennité [2] - 14:22; 38:15
périmètre [2] - 52:25; 160:13
période [9] - 10:13; 27:18; 92:20; 93:14, 17; 96:12; 99:13; 158:16; 163:6
périodes [2] - 22:20; 95:16
périodique [1] - 293:8
pêche [1] - 164:23

Q

qu'académique [1] - 217:12
qu'au-delà [2] - 29:12; 51:18
qu'avoir [2] - 133:3; 223:21
qu'habituellement [1] - 141:12
qu'implique [1] - 256:8
qu'informels [1] - 167:10
qu'intéressante [1] - 58:1
quadrature [1] - 181:11
qualifications [1] - 79:8
qualifie [1] - 135:10
qualitatifs [1] - 119:19
qualité [15] - 111:4; 160:20; 161:15; 162:21; 171:2; 212:5; 232:15; 250:16; 251:7; 262:1; 263:16; 273:1; 277:7, 17; 298:2
qualités [2] - 226:2; 232:6
quantité [2] - 269:25; 295:1
quatre [19] - 12:13; 16:21; 27:3; 48:2; 49:5; 76:6; 93:11; 94:14; 95:22; 130:8; 141:4; 147:3; 167:5; 193:17; 244:17, 20; 246:13; 281:23
quatre.. [2] - 12:13; 16:20
quatrième [4] - 26:22; 97:10; 217:16; 218:8
quatrième.. [1] - 217:1
Question [1] - 193:20
question [46] - 25:23; 35:12; 38:8; 39:20; 48:24; 60:15; 62:22; 76:23; 77:6; 87:19; 92:17; 94:9; 95:7; 100:4, 19-20; 101:17; 109:6; 110:15; 111:10; 115:19; 120:6; 122:19; 124:9; 140:24; 152:19; 182:19, 23; 183:14; 189:21; 201:14; 206:10; 213:4; 214:12; 220:7; 222:25; 223:22; 233:6; 238:15; 241:18; 242:14; 278:20; 279:25; 285:23; 289:22
question.. [4] - 110:13; 189:24; 213:20; 233:9
questionnaire [1] - 153:24
questionnant [1] - 88:9
questionne [1] - 85:9
questionnement [1] - 183:24
questionner [5] - 69:2; 78:2; 146:17; 216:20; 286:12
questionné [1] - 292:2
questions [54] - 45:23; 46:8; 66:9, 18; 74:9; 82:2; 83:2; 87:3, 6, 18; 88:25; 91:14; 98:11, 13; 99:7; 105:16; 139:5; 142:2; 144:6, 14, 19, 21; 146:12; 153:23; 163:23; 175:23; 178:18, 22; 180:8; 181:4; 185:10; 186:1; 187:6; 194:6, 9; 222:24; 224:1, 16, 18-19, 22; 233:3; 241:17, 23; 244:16; 245:19; 271:24; 285:17; 292:9; 297:15, 20, 22
questions-là [2] - 241:17, 23
questions-réponses [1] - 146:12
questions.. [2] - 87:7; 297:13
quinze [1] - 27:25
quotidien [2] - 75:2; 205:18
Québec [22] - 3:13, 17; 6:12; 9:6; 12:1; 25:16; 31:8; 55:15; 57:20; 64:24; 70:18; 86:3; 97:7, 14; 105:25; 110:16; 159:1; 238:12, 19; 240:25; 289:19
québécois [1] - 271:6
québécoise [2] - 103:24; 104:8

R

Radcliffe [2] - 181:25; 182:7
raffiner [2] - 112:24; 117:14
raison [8] - 15:14; 42:3; 116:2; 150:18; 191:17; 199:24; 224:5; 246:23
raisonnable [5] - 82:21, 23, 25; 83:9; 214:18
raisons [11] - 27:15; 59:18; 60:8; 86:5; 99:11; 171:21; 176:9; 189:14; 209:5; 276:25; 285:22
rallier [1] - 29:20
ramasse [1] - 206:19
ramasser [1] - 133:17
ramenais [1] - 184:21

ramener [1] - 166:9
Ranger [3] - 235:2, 8; 298:4
RANGER [39] - 235:3, 7, 13; 236:15; 237:11; 238:13; 239:14; 242:13; 243:4, 9; 244:8; 246:2, 19; 248:13; 253:8; 255:10; 260:23; 266:6; 267:6; 270:23; 274:3, 7; 278:19; 281:11, 18; 284:12; 287:9, 15; 289:1, 7, 21; 290:4, 8; 295:14; 297:1, 5, 14; 298:13, 19
rapide [1] - 252:9
rapides [1] - 108:22
rappeler [3] - 11:3; 15:14; 44:7
rappelle [1] - 128:4
rapport [60] - 10:22; 18:24; 19:20; 21:9; 22:16; 23:18; 25:12; 36:13; 38:17; 48:24; 57:19; 58:13; 59:22; 67:7; 73:8, 11; 80:24; 88:5; 125:4; 169:25; 170:3; 179:8; 180:9; 199:20; 200:12, 16, 22; 209:8; 210:23; 211:23; 212:14, 20; 215:20; 243:3; 250:10; 251:11; 252:20; 253:25; 256:9; 266:4; 267:15; 270:9; 276:1; 282:1; 284:2; 285:21; 286:2, 12, 14; 289:22; 292:3, 15, 25; 293:5, 18; 294:9, 15
rapports [20] - 163:20; 169:11; 180:20; 195:22; 199:13; 201:7; 207:6, 12, 20; 208:11, 15, 25; 209:5, 25; 210:1-3; 212:9; 213:13; 293:14
rapports-là [1] - 207:12
rapprochées [1] - 22:21
rassurant [1] - 113:13
rassure [1] - 198:19
rassurer [1] - 194:1
rassurez [1] - 145:7
rassurez-vous [1] - 145:7
rassuré [3] - 144:10; 176:21; 220:12
rattaché [2] - 9:8; 239:7
rattachés [1] - 281:5
rebondir [1] - 99:7
recherche [12] - 104:7; 156:18; 157:5; 208:16; 239:9; 240:20; 241:10; 242:22; 245:13; 252:5; 269:20; 271:21
recherche.. [1] - 240:17
rechercher [1] - 263:2
recherches [7] - 92:19; 157:4; 227:7; 241:14; 245:11; 255:6; 262:18
recherché [1] - 28:16
recherchées [1] - 228:5
recherchés [1] - 19:25
recommandation [16] - 20:22; 34:12; 37:10; 96:8; 97:2, 21; 188:1; 200:10; 230:6; 264:7; 274:1; 287:3; 289:17; 292:13; 293:5; 295:13
recommandation-là [1] - 292:13
recommandations [41] - 21:1; 34:6; 55:9; 75:24; 169:11; 187:20; 199:21; 203:23; 204:23; 220:25; 221:17; 231:25; 232:6; 244:12; 245:15; 246:1; 253:15; 260:21; 261:4, 8, 14; 264:6; 266:4, 10; 267:8, 15; 269:4; 271:3; 281:24; 283:13, 21; 284:14, 17-18; 289:14; 291:17, 19; 294:14; 295:17; 298:6
recommandations-là [1] - 261:8
recommande [8] - 49:7; 263:3; 265:7; 270:13; 273:10; 282:19; 285:1; 293:12
recommander [6] - 18:16; 20:2; 21:12; 33:17; 100:11; 261:25
recommander.. [1] - 272:9
recommandez [1] - 261:13
recommandé [1] - 171:18
recommence [1] - 97:12
reconnaissance [1] - 63:4
reconnaissance-là [1] - 63:4
reconnaît.. [1] - 281:17
reconnaître [1] - 242:9
recours [3] - 105:23; 111:6; 117:2
recristallisé [1] - 110:18
recrutement [1] - 214:4
recruter [2] - 88:20; 214:5
recrutée [1] - 238:24
recueillir [1] - 172:22
recul [1] - 59:15
reddition [26] - 10:25; 22:13, 21; 23:1, 6; 34:16; 59:22; 62:5; 68:9, 14; 72:8; 108:16; 110:9; 127:14; 139:5; 211:20; 213:3; 218:12; 219:3, 8, 14; 222:5; 270:10; 293:7, 18
redditions [2] - 218:18, 22
redonne [1] - 58:6
reflet [1] - 114:4
reflète [1] - 135:1
refléter [2] - 11:8; 245:10
regard [3] - 15:2; 65:1; 99:14
regardaient [1] - 180:15
regardaient.. [1] - 180:15
regardent [2] - 98:24; 167:18
regarder [6] - 88:14; 261:7; 264:2; 266:22; 283:25; 296:16
regardé [4] - 177:7; 178:21; 209:24; 225:11
registre [1] - 123:14
regrouper [1] - 289:15
rehausser [1] - 11:14
relance [1] - 278:20
relation [18] - 32:8; 51:18; 163:25; 164:16, 18; 202:25; 210:19; 255:19; 260:6, 11, 13, 16, 19; 281:14, 16, 22; 282:21; 283:17
relation-là [2] - 51:18; 202:25
relation.. [1] - 70:8
relationnel [3] - 156:21; 190:19; 232:15
relationnels [1] - 156:23
relations [4] - 161:3, 7; 228:15; 260:5
relative [1] - 23:18
relativement [5] - 104:15; 115:20; 120:20; 279:23; 284:18
relatives [1] - 263:6
relayé [1] - 203:17
relever [1] - 81:20
relevé [1] - 187:14
relisais [1] - 172:6
relié [1] - 274:21
reliée [1] - 135:22
relève [6] - 29:23; 54:4; 80:1; 81:16; 96:18; 131:22
remarqué [1] - 185:8
remboursable [3] - 129:1, 4; 141:8
remboursables [1] - 128:16
rembourse [1] - 131:4
remercier [3] - 154:6; 233:8; 297:25
remercions [1] - 297:6
remonter [1] - 251:3
remplace [1] - 279:1
remplacée [1] - 99:24
rempli [1] - 72:22
remplie [1] - 197:17
remplir [1] - 165:23
rencontrer [6] - 62:12; 89:13; 166:2; 168:21; 194:3; 225:6
rencontré [1] - 35:14
rencontrés [1] - 98:4
rende [2] - 81:1; 194:25
rendements [1] - 38:7
rendons [1] - 207:5
Rendre [1] - 208:10
rendre [21] - 66:21; 100:20; 124:3; 136:12; 170:13; 171:16; 172:1; 183:8; 189:23; 195:21; 202:19; 207:20; 219:11; 250:15, 22; 252:6, 11; 254:25; 271:5; 291:19; 296:10
rendu [6] - 13:11; 74:13; 153:9; 204:3; 252:16; 290:21
rendue [1] - 204:8
rendus [2] - 38:6; 245:23
renforce [3] - 168:6; 196:16; 283:6
renforcer [5] - 22:6; 85:20; 205:12; 282:20; 284:10
renommée [1] - 100:2
renouveler [1] - 96:12
renouvellement [2] - 94:6, 18
renouvellement-là [1] - 94:6
renouvelé [1] - 76:7
renseignements [1] - 212:17
rentre [7] - 53:13, 20-21; 176:18; 208:5; 249:23; 250:10
rentrer [3] - 52:23; 54:23; 63:18
rentré [1] - 298:17
repart [2] - 60:11; 68:4
repartent [1] - 143:15
reprenait [1] - 28:9
reprendre [3] - 221:11; 222:6; 266:21
reprends [1] - 111:12
repris [2] - 118:7; 134:13
REPRISE [3] - 102:16; 155:22; 234:21
reprise [2] - 102:19; 234:24
reprises [1] - 73:21
reproduire [1] - 55:17
représente.. [1] - 281:3
représenter [1] - 58:9
représentée [1] - 132:7
requises [2] - 17:19, 23
requêtes [3] - 37:2; 52:12; 53:7
resp.. [1] - 215:16
respect [1] - 221:4
respecte [1] - 217:17
respecter [3] - 196:9; 271:20; 272:24
respectif [1] - 236:25
respectifs [1] - 84:5
respectées [1] - 216:3
responsabilisation [1] - 218:23
responsabiliser [1] - 218:5
responsabilité [18] - 15:4; 20:19; 24:1; 31:13; 42:21; 43:5; 72:4, 6; 76:24; 95:8; 127:20; 179:18; 200:3; 216:5; 273:7, 23; 282:25; 283:14
responsabilité-là [2] - 68:12; 77:4
responsabilités [3] - 164:2; 192:15; 223:7
responsable [11] - 42:24; 148:12; 157:10;

217:20, 23; 226:10, 20; 241:2; 272:15, 19; 284:5
responsables [6] - 259:1; 275:16; 283:16; 285:3; 288:8
ressemble [7] - 119:2; 120:10, 15; 127:11; 128:2; 133:21; 148:25
ressemblent [1] - 210:1
ressembler [1] - 141:7
ressort [2] - 65:11; 227:8
ressorti [1] - 99:9
ressource [1] - 130:14
ressources [19] - 24:21; 30:12; 43:19; 68:8; 161:9; 193:16; 249:11; 257:1; 263:7; 270:17; 277:7; 280:16; 282:9, 14; 287:1; 289:18; 290:20; 291:16
reste [18] - 34:4; 42:12; 43:3, 18; 47:24; 51:5; 53:12; 61:24; 76:1; 99:24; 129:5; 137:15; 146:5; 154:6; 167:1; 197:14; 233:8; 297:25
reste.. [1] - 47:14
rester [4] - 92:3; 190:25; 198:15; 267:10
restreindre [1] - 187:21
restreinte [1] - 21:20
restructuration [1] - 17:17
restées [1] - 202:4
retard [1] - 102:9
retenir [1] - 241:6
retenus [1] - 147:6
retirer [2] - 198:1, 6
retouches [1] - 111:5
retourne [1] - 149:9
retrouver [3] - 30:4; 100:25; 133:19
retrouvé [1] - 114:2
revalidés [1] - 40:18
revanche [7] - 245:16; 251:18; 264:16; 268:18; 273:1; 277:5; 285:11
revenais [1] - 184:3
revenez [1] - 67:12
revenir [14] - 13:25; 28:8; 77:9; 100:4; 111:9; 115:5, 7; 129:16; 138:18; 162:3; 187:5; 191:25; 201:22; 231:11
revenu [1] - 141:11
revoir [2] - 93:21; 272:4
revoit.. [1] - 93:22
revue [1] - 269:1
reçoivent [2] - 273:24; 285:18
RH [1] - 162:14
rigide [2] - 271:19
rigides [1] - 251:19
rigoureux [4] - 40:3; 229:18; 274:2, 10
rigueur [2] - 161:25; 184:13
risque [45] - 31:23; 32:2, 14; 34:15-17; 35:7; 48:7; 70:24; 79:19; 86:13; 93:19; 101:12; 112:15, 22, 24; 113:21; 116:12; 117:14; 120:5; 125:19; 126:3; 128:13, 20-21; 129:7, 10, 14; 131:4, 20; 133:20; 138:17; 145:13, 20; 146:3; 166:7, 19; 212:12; 249:19, 22; 269:15; 270:1; 277:19
risque-là [3] - 79:19; 146:3
risquent [2] - 231:25; 253:6
risques [117] - 3:21; 11:1; 23:11, 22; 24:7, 10; 27:13; 30:13, 17, 19; 34:1, 14-15, 18; 36:8, 18; 37:4; 39:6; 40:4, 25; 66:18; 71:8, 12; 89:21; 103:19; 112:9, 14, 17; 113:6, 19; 115:7; 117:18; 121:25; 122:2, 25; 123:1, 6, 12-14, 17; 125:1; 134:16, 24; 135:9, 11; 137:9, 18; 139:12; 140:20; 143:7, 11, 13; 144:3, 10; 149:23; 160:1, 8; 164:6, 13; 165:1, 12, 16, 19, 25; 166:3, 8, 12, 16; 167:2, 21; 168:14; 169:14; 170:5, 7, 21; 171:8, 13; 173:5, 20; 174:5; 175:3; 193:8, 14; 195:6; 196:17; 197:19; 202:24; 203:19; 214:10; 219:25; 220:3; 223:11; 256:7, 9-10; 262:23; 264:3, 23; 265:25; 266:2; 272:17, 22-23; 273:2, 6, 14, 19, 24
risques-là [4] - 24:8, 10; 117:18; 256:10
risques.. [1] - 124:12
risqué [2] - 142:23; 263:24
risquées [1] - 143:1
risqués [2] - 143:5; 150:6
Rivières [1] - 238:12
robustesse [1] - 206:2
ROMERO [24] - 236:5; 237:17; 242:24; 243:7, 11; 244:14; 246:9; 247:2; 248:19; 253:16; 255:16; 261:16; 267:12; 271:11; 274:5; 275:3; 281:15, 21; 284:21; 289:11, 25; 290:6, 10; 297:10
Romero [7] - 237:14; 242:19; 243:5; 274:9; 279:9; 289:8; 295:15
Romero-Torres [1] - 274:9
rondes [1] - 200:6
rondes-là [1] - 200:6
RORC [1] - 205:1
Rose [1] - 8:13
roses [1] - 210:13
rotations [1] - 40:15
rouages [1] - 206:8
roue [2] - 67:9; 86:12
rouge [3] - 47:19; 124:21, 23
rouges [1] - 47:18
Roussy [6] - 4:5; 156:9; 224:16; 259:18; 289:2; 292:16
ROUSSY [1] - 156:2
route [10] - 49:10, 19; 61:13; 64:22; 89:8; 90:8; 105:18; 116:9; 141:18; 146:7
routière [1] - 64:23
Rouzès [4] - 197:11; 203:22; 216:25; 217:17
Royaume [3] - 115:15, 22
Royaume-Uni [2] - 115:22
Royaume-Uni.. [1] - 115:15
RPI [1] - 150:8
règle [1] - 38:24
règlement [8] - 99:22; 100:16; 106:21, 25; 107:17; 108:25; 110:4
règlements [2] - 14:17; 216:11
règles [8] - 107:24; 117:20; 157:13; 162:16; 167:6; 196:6; 259:3; 263:6
réaction [1] - 93:6
réaffirmer [1] - 33:19
réagir [1] - 94:21
réaligner [1] - 293:23
réalisait [1] - 269:11
réalisation [16] - 119:11; 127:8, 11; 129:11; 141:16; 149:18; 150:20; 152:8; 260:15; 269:8, 14; 270:14; 271:1; 276:10, 13; 291:13
réalise [1] - 254:6
réaliser [8] - 7:23; 138:6; 247:10; 254:4; 256:2; 270:4; 282:17
réalisé [4] - 161:25; 238:1, 20; 247:8
réalisés [2] - 161:12; 203:19
réalité [10] - 31:5; 34:10; 52:20; 53:15; 61:25; 79:2; 89:14; 92:23; 93:17; 270:3
réalité-là [1] - 31:22
récent [1] - 208:19
récents [1] - 149:2
récompenser [1] - 135:5
récurrence [6] - 274:14, 18, 21; 278:25; 279:6; 280:14
récurrents [11] - 275:6; 276:2, 4, 18; 277:9, 11, 18; 278:18, 22-23; 280:3
rédiger [1] - 298:2
réduction [1] - 136:18
réduire [6] - 42:6; 53:17; 54:18; 264:22; 282:8
réel [2] - 167:7; 178:3
réelle [1] - 205:9
réflexe [4] - 179:9; 187:21; 207:22; 220:4
réflexe.. [1] - 207:18
réflexes [1] - 209:18
réflexion [9] - 3:4, 8; 19:13; 21:3; 27:23; 91:12; 101:10, 17; 108:12
réflexions [1] - 296:13
réfléchir [4] - 11:11; 27:16; 57:2; 251:14
réfère [2] - 182:2; 247:3
référence [10] - 20:15; 26:6; 40:1; 93:13; 106:20; 117:8; 182:1; 248:16; 250:12; 290:9
références [1] - 115:17
référent [2] - 140:13, 19
référentiel [3] - 168:9, 12, 17
référentiels [1] - 193:1
référer [1] - 290:24
référé [1] - 152:20
régi [1] - 184:14
réglementaire [1] - 217:13
réglementation [2] - 150:16; 217:6
réglementation.. [1] - 218:9
régler [3] - 155:5; 250:24; 251:2
réglé [1] - 155:19
régulier [1] - 20:16
réguliers [1] - 26:3
régulière [1] - 63:1
régulières [1] - 19:4
rémunération [2] - 43:21; 46:23
répandu [2] - 110:17; 128:20
répertorié [1] - 290:2
répond [1] - 72:23
répondre [11] - 15:16; 16:15; 18:25; 41:25; 47:2; 53:6; 59:11; 199:9; 226:5; 244:15; 278:21
réponse [7] - 77:8; 82:15; 213:17; 224:13; 226:8; 251:17; 276:11
Réponse [2] - 186:23
réponses [4] - 82:2; 88:24; 146:12; 190:4
répète [1] - 60:18
réseau [3] - 241:25; 242:2; 245:13
réseau-là [1] - 242:2
réserve [4] - 123:1; 124:25; 172:10; 212:10
réserves [1] - 213:2
réservé [9] - 172:8; 173:11, 13, 24; 174:3, 8, 14; 184:7; 196:6
réservés [1] - 131:25

résiduel [2] - 123:17; 145:14
résister [1] - 196:9
résonance [1] - 161:22
résoudre [2] - 275:18, 22
résultats [6] - 22:25; 176:9; 267:10, 16; 272:6; 295:11
résume [2] - 41:18; 61:16
résumez [1] - 41:20
réunions [2] - 83:16; 91:25
réunir [1] - 66:10
réussi [1] - 165:5
réussit [2] - 36:4, 21
révèle [1] - 212:15
rêveraient [1] - 77:1
rôle [34] - 14:4, 11, 14; 20:22; 22:6; 24:5; 26:7; 31:22; 41:5; 50:9; 68:22; 69:24; 75:13; 79:15, 23; 87:23; 109:18; 110:5; 156:25; 165:23; 178:16; 204:15, 21; 215:22; 258:22; 273:11; 285:14; 286:3, 6, 8-9; 287:2; 294:13
rôle-là [2] - 31:22; 87:23
rôles [2] - 30:25; 272:2

S

s'acquiert [1] - 232:16
s'adapter [2] - 272:5, 7
s'ajoutaient [1] - 135:20
s'ajuster [2] - 165:8; 210:9
s'améliorer [1] - 210:8
s'apparentaient [1] - 122:5
s'apparente [2] - 120:13, 25
s'apparenter [2] - 198:22; 201:9
s'arrime [1] - 194:10
s'arrêter [2] - 19:25; 254:19
s'articule [1] - 195:24
s'articuler [1] - 167:2
s'assurant [1] - 184:17
s'assure [7] - 74:13; 75:11, 15; 85:6; 92:9; 139:9; 193:6
s'assure.. [1] - 75:13
s'assurer.. [2] - 90:12; 188:10
s'attardant [1] - 161:16
s'attarde [1] - 161:24
s'attend [4] - 39:1; 72:11; 114:13; 142:5
s'attendre [5] - 37:12, 21; 38:16; 39:1; 46:18
s'autocensurer [1] - 183:7
s'autoréguler [1] - 15:5
s'avérer [1] - 93:16
s'embarquent [1] - 131:11
s'ensuit [1] - 152:2
s'entourer [1] - 65:13
s'impose [1] - 27:23
s'imposent [1] - 32:12
s'improvise [1] - 12:21
s'informer [1] - 91:24
s'inquiète [1] - 221:6
s'inspirer [2] - 97:3; 137:8
s'installe [5] - 18:6; 75:17, 23; 123:14
s'installer [1] - 195:15
s'instaure [2] - 116:12; 121:16
s'institutionnaliser [1] - 183:4
s'insère [1] - 29:5
s'insérer [2] - 18:8; 29:13
s'intéresse [1] - 243:25
s'intéresse.. [1] - 243:24
s'intéressent [1] - 242:3
s'intéresser [1] - 241:20
s'organiser [1] - 26:1
s'étend [1] - 185:7
SAAQ [37] - 3:4, 20; 4:4; 11:18; 54:19; 64:25; 112:9; 120:14; 123:11; 137:16; 138:5; 144:11; 187:10; 197:10; 212:14; 213:10; 241:9; 252:14; 254:13; 255:1; 258:17, 21; 260:7; 267:22; 274:24; 278:14; 282:11, 21, 25; 283:5; 286:20; 287:3, 6; 291:4; 292:11; 294:15
SAAQclic [1] - 241:9
sable [1] - 79:14
sachent [1] - 131:10
sain [3] - 207:23; 223:8, 14
saine [7] - 32:9; 36:23; 70:11; 83:13; 85:21; 223:12; 275:17
saisi [1] - 42:17
saisir [2] - 159:10; 172:1
salaire [1] - 130:2
salaires [1] - 141:11
salariales [1] - 46:13
salle [2] - 139:16; 243:6
Sanaa [3] - 244:18; 269:21; 281:9
SANAA [2] - 236:9; 238:16
santé [3] - 211:25; 212:18; 241:13
SARRAZIN [87] - 5:9, 21; 7:7; 8:2, 20; 9:14, 24; 10:9; 13:10, 14, 18, 22; 28:7; 32:22; 33:21; 34:3; 37:8; 41:7, 22; 42:2; 43:13; 46:10; 47:13, 23; 50:2; 51:4, 13; 59:7, 24; 60:3, 20; 61:3, 14, 20; 62:19; 63:20; 64:15; 67:11, 16; 68:5; 70:1, 5; 71:2, 22; 72:2; 73:17; 76:9, 13, 22; 81:4, 24; 82:7, 22; 83:1; 84:23; 85:14; 87:1; 88:8; 95:4, 24; 96:4, 21; 102:10; 103:9; 105:1, 11; 109:5; 113:22; 154:20; 156:7; 158:1, 12; 178:12; 179:19; 181:7; 186:3, 14; 187:3; 194:19; 197:3, 9; 201:17; 220:15, 24; 222:10, 19; 234:15
Sarrazin [5] - 5:22; 88:15; 98:21; 102:7; 205:7
sauce [1] - 147:10
saura [1] - 209:12
saut [1] - 230:17
savait [4] - 177:4
savez-vous [1] - 175:1
savoir-être [1] - 228:8
Scepticisme [2] - 82:21, 25
scepticisme [5] - 82:23; 83:9; 121:13; 223:8, 13
sceptique [5] - 82:18; 223:8; 224:7, 12; 289:4
schéma [1] - 127:13
schématique [1] - 124:23
science [2] - 200:4; 208:23
sciences [6] - 236:2, 6, 10; 238:11, 23; 239:1
scientifique [3] - 168:3; 245:11; 266:15
scientifiques [1] - 208:17
scinder [1] - 89:7
scénario [2] - 256:23; 277:13
scénarios [5] - 119:22; 128:10; 256:5; 264:8; 277:13
secondaires [1] - 149:3
secondes [1] - 155:7
secrecy [21] - 175:12; 181:9, 15-16, 22; 182:2, 14, 19, 22; 183:2, 19; 184:2, 15; 185:12; 186:5; 196:11; 198:24; 199:7; 201:10; 209:2, 18
secret [3] - 142:11; 147:10; 182:15
Secrétaire [1] - 23:20
secrétaire [3] - 34:11; 162:15; 176:20
Secrétariat [2] - 216:13; 219:13
secrétariat.. [1] - 162:14
secteur [16] - 156:20; 159:1; 175:10; 181:20; 182:8; 183:17; 184:6; 208:14; 229:5; 239:13; 240:10; 241:5, 12; 242:4
secteur.. [1] - 50:1
section [2] - 172:9, 19
sein [6] - 62:1; 99:8, 17; 202:4; 231:25; 239:5
semaine [2] - 124:1; 197:12
semblaient [1] - 225:17
semble [4] - 23:21; 135:7; 167:24; 268:21
sembler [2] - 170:12; 182:20
semestrielles [1] - 22:22
sens [14] - 8:19; 12:10; 18:22; 49:23; 69:14; 72:15; 77:5; 118:14; 215:8; 216:4; 218:22; 219:9; 257:22
sens-là [1] - 218:22
sensibilité-là [1] - 266:20
sensibilités [2] - 182:11; 288:24
sensibilités-là [1] - 288:24
sent [1] - 266:19
sentaient [1] - 288:7
sentent [1] - 191:12
sentiment [2] - 23:15; 179:2
sentiment.. [1] - 178:25
sentir [1] - 36:14
sentiront [1] - 183:8
septembre [1] - 3:6
serais [1] - 209:2
serrer [1] - 86:16
service [5] - 3:22; 160:12; 161:14; 174:7; 288:5
service-conseil [3] - 160:12; 161:14; 174:7
services [9] - 115:3; 125:21; 130:16; 254:15, 23; 264:20; 286:22; 295:7; 296:11
services-là [1] - 296:11
servir [3] - 113:17; 123:18; 154:16
servira [1] - 158:4
SEYER [3] - 6:10; 233:5; 297:21
Seyer [1] - 6:11
SEYER-CLOUTIER [3] - 6:10; 233:5; 297:21
Seyer-Cloutier [1] - 6:11
share [1] - 137:2
shed [1] - 142:21
sic [3] - 269:10; 270:9; 286:25
siennes [1] - 72:24
siens [1] - 72:23
signal [5] - 200:25; 201:3; 206:11, 15; 216:5
signataires [2] - 142:9
signer [1] - 153:4
signes [1] - 185:12
significatif [2] - 136:16; 160:6
significative [1] - 121:5
signifiées [1] - 45:7
signé [1] - 149:9
SIGRI [1] - 218:21
similaires [4] - 104:15; 121:20; 140:12; 151:15

simple [11] - 21:6; 98:20; 159:5, 22; 182:20; 185:20; 186:23; 193:20; 231:6, 9
simples [3] - 139:13; 194:7, 9
simples.. [1] - 194:7
site [1] - 248:22
situa.. [1] - 44:6
situation [18] - 34:8, 14; 44:2; 58:17; 62:6; 78:18; 86:10; 116:13, 15; 132:12; 133:19; 134:3; 147:15; 169:21; 187:13; 207:24; 212:15; 231:15
situation-là [2] - 78:18; 86:10
situations [7] - 11:24; 33:13; 141:9; 153:17; 176:16; 229:17; 264:12
situez [1] - 74:1
six [2] - 255:7, 12
siègent [2] - 7:19; 25:7
siéger [1] - 12:19
sociale [1] - 223:19
sociaux [1] - 130:11
Société [10] - 3:13, 16; 6:3, 6, 9; 56:3; 97:13; 103:24; 104:8; 114:1
société [54] - 7:25; 8:1; 15:6; 16:2, 5; 17:15; 22:17; 31:9; 32:24; 33:7; 34:22; 38:7; 41:14, 17; 42:8, 15; 44:3; 46:22; 47:3, 7, 12, 21; 48:3, 7, 17; 52:21; 53:16, 21; 54:3; 58:24; 61:25; 62:11, 15, 24; 63:12; 68:3; 70:18; 71:19; 77:2; 86:21; 89:14, 19; 90:13; 92:23; 99:11; 101:4; 109:9; 133:5; 213:9; 215:18; 217:21; 219:1; 223:6
sociétés [45] - 3:4, 6, 8-9; 6:24; 7:2, 11; 8:23; 9:11, 13; 11:6, 12; 12:1, 16, 24; 13:3; 15:14; 17:9; 19:10; 20:5; 21:17; 22:19; 25:18; 28:17; 31:2; 44:7, 19; 46:17; 47:24; 49:5; 55:15; 59:6; 68:7; 74:23; 85:18, 21, 25; 86:6; 89:9; 92:11; 99:17; 100:21; 263:8
sociétés.. [2] - 33:20; 44:1
soi [2] - 24:24; 28:25
soi-même [1] - 28:25
soin [1] - 39:9
sois [1] - 208:17
sol [1] - 111:23
solde [1] - 134:25
solide [3] - 270:14; 277:16, 22
solidifier [1] - 293:6
solidité [1] - 184:23
sollicitation [3] - 108:3; 109:23; 115:24
solliciterait [1] - 214:14
sollicités [1] - 171:15
solution [23] - 54:12; 97:24; 126:1; 152:23; 247:18; 249:21; 251:9; 252:8, 16; 257:6; 267:21; 277:16, 21; 278:11; 280:15, 23; 281:2, 4; 288:3
solutions [8] - 54:22; 110:22; 238:4; 256:5, 8; 262:23; 280:18; 282:1
solutions-là [1] - 256:8
somme [2] - 22:2; 107:14
sommes [2] - 123:10; 277:14
son.. [2] - 81:12; 114:17
sont-tu [2] - 220:10
sors [2] - 172:4
sort [1] - 182:3
sorte [15] - 23:5; 43:8; 44:20; 69:4; 78:11; 85:8; 94:18; 97:15; 106:5; 107:8; 120:18; 127:18; 148:17; 152:9; 209:15
sortes [3] - 86:4; 94:5; 240:15
sorti [3] - 22:4; 88:5; 208:21
sortie [2] - 43:22; 46:13
sortir [3] - 47:20; 175:1; 181:3
souhaitable [1] - 46:16
souhaite [16] - 21:17; 26:1; 29:6; 33:20; 51:23; 58:12; 101:3; 138:7; 145:20; 188:16; 211:15; 275:17; 276:24; 277:5; 282:18; 295:18
souhaitent [2] - 86:24; 134:15
souhaiter [2] - 138:6; 235:18
Souhaitez-vous [1] - 7:12
souhaits [1] - 63:10
souhaité [1] - 11:4
souhaitée [2] - 21:16; 46:15
soulever [4] - 64:6; 66:19; 172:3
souligne [1] - 298:7
soulignements [1] - 173:14
souligner [3] - 168:16; 188:8; 244:16
souligné [1] - 174:12
soulève [1] - 170:25
soumet [4] - 21:19, 24; 28:5; 107:11
soumet.. [1] - 97:5
soumets [1] - 19:14
soumettre [1] - 97:8
soumis [3] - 59:14; 132:21; 133:13
soumission [3] - 114:18; 133:11; 146:14
soumission.. [1] - 114:17
soumissionnaire [6] - 116:19; 120:1; 142:16; 147:10; 153:17
soumissionnaires [4] - 113:16; 146:22; 147:12; 148:4
soumissionner [1] - 142:24
soumissionné [1] - 135:13
soumissions [3] - 116:21; 142:13; 151:20
soumissions-là [1] - 116:21
soupeser [1] - 73:5
souplesse [3] - 27:19; 94:20; 95:1
souplesse-là [2] - 94:20; 95:1
sous-ministres [1] - 219:12
sous-question [1] - 201:14
sous-sol [1] - 111:23
sous-système [1] - 264:19
sous-systèmes [1] - 250:14
sous-traitant [1] - 160:16
sous-traitants [1] - 151:21
soutenir [2] - 276:6, 8
soutenu [1] - 298:5
soutien [5] - 83:11; 105:4; 108:5; 236:21
souvent.. [1] - 52:3
souverain [1] - 20:24
spectre [8] - 34:8; 118:21; 119:8, 13; 145:18; 148:16; 149:13, 15
spectres [1] - 38:21
spirale [2] - 84:17; 169:16
sport [1] - 18:10
spécial [2] - 215:6
spécial.. [1] - 156:19
spécialisation [4] - 157:5; 237:21, 24; 243:18
spécialiste [1] - 219:25
spécialistes [2] - 175:3; 229:6
spécialisé [3] - 203:22; 220:1
spécialisées [1] - 124:1
spécialisés [2] - 179:6; 229:4
spécialité [1] - 156:15
spécificité [1] - 65:2
spécificités [1] - 249:3
spécifique [5] - 50:5; 128:24; 129:1; 181:20
Spécifique [1] - 215:8
spécifique.. [1] - 100:7
spécifiques [7] - 17:15; 25:24; 66:8; 88:25; 91:1; 174:17; 283:13
spécule [1] - 133:15
standard [2] - 70:19; 119:17
standards [2] - 11:14; 272:11
statutaires [1] - 24:21
strate [1] - 135:21
stratégie [19] - 14:19; 38:15; 74:16; 110:25; 111:2, 12-13; 112:1, 5, 21; 146:6; 150:4; 165:21; 193:2; 262:20; 264:16; 276:12; 290:16
stratégie-là [2] - 112:5, 21
stratégie.. [1] - 111:13
stratégies [5] - 103:19; 108:9; 123:16; 154:1; 173:5
stratégique [27] - 17:20; 26:19; 48:1, 4, 11; 49:6, 8, 24; 53:23; 54:14; 55:2; 65:23; 71:16; 75:21; 88:19; 89:21; 91:9; 94:22; 161:17; 192:25; 193:5, 19; 194:11; 214:7; 277:24; 294:1, 25
stratégiquement [1] - 23:7
stratégiques [13] - 30:11; 49:4, 20; 161:21; 165:24; 168:22; 193:3, 9; 197:25; 227:17; 272:18; 273:2, 6
strict [1] - 118:14
stricte [2] - 33:4; 174:2
structure [15] - 23:1; 26:4; 50:16; 57:25; 66:6; 67:8; 71:20; 72:21; 73:2; 75:20; 86:17; 118:8; 126:9, 20; 133:25
structurer [3] - 28:25; 124:8; 147:17
structures [8] - 7:24; 31:9; 40:16; 75:8; 86:4; 167:9; 248:1; 251:22
structuré [2] - 138:1; 143:19
subir [1] - 286:20
subjective [1] - 78:7
substantielle [1] - 137:12
substantiels [1] - 141:3
subséquentes [1] - 147:7
subséquents [1] - 137:8
succession [1] - 96:18
succincte [1] - 10:20
succès [9] - 70:11; 76:2; 160:18; 163:17; 171:1; 212:4; 254:21; 258:24
suffisant [2] - 150:4; 161:9
suffisante [2] - 16:13, 18
suggestion [2] - 108:12; 196:5
suggère [1] - 211:1
suggérer [2] - 172:2;

195:9
suggérez [1] - 271:6
Suis-je [1] - 203:4
suis-je [1] - 178:21
suite [23] - 4:1; 10:14, 24; 18:15; 19:3; 20:1; 34:21; 35:25; 77:20; 104:2; 105:17; 107:19; 112:15; 132:22; 189:16, 22; 237:22; 239:24; 246:15; 261:14; 283:4; 292:18; 298:8
suivant [5] - 15:25; 103:23; 136:9; 270:25; 287:14
suivante [11] - 106:10; 118:2; 128:9; 135:8; 138:13, 15; 230:19; 244:9; 261:3, 6
suivants [1] - 22:15
suivi [10] - 24:1; 110:8; 114:14; 139:8; 215:2; 239:23; 270:11; 274:2, 10; 296:8
suivies [1] - 221:18
suivis [2] - 108:15; 269:13
suivre [9] - 38:23; 69:20; 215:5; 241:14; 245:5; 257:1; 262:21; 271:8; 272:12
sujet [2] - 148:21; 173:1
sujet-là [1] - 148:21
sujets [3] - 92:7; 104:4; 182:12
sujets-là [1] - 104:4
super [7] - 159:14, 22; 164:1; 180:22; 182:23; 210:3
supervise [1] - 14:12
superviser [2] - 65:19; 170:20
supplémentaires [3] - 136:10; 139:23; 289:10
support [3] - 79:3; 257:13
support-là [1] - 257:13
supposé [4] - 165:22; 166:14; 191:19; 195:17
supérieur [1] - 43:18
supérieure [2] - 103:5; 104:3
sursauté [1] - 87:10
surtout.. [2] - 67:19; 240:8
surveillance [8] - 23:23; 38:19; 39:11; 41:6; 69:24; 79:23; 202:9; 293:21
surveiller [1] - 132:10
surveillé [1] - 211:6
survenir [1] - 166:1
surviennent [1] - 166:18
survient [2] - 166:20; 201:7
suspendre [1] - 298:22
Sylvain [1] - 254:1
symptômes [1] - 201:9
synergie [2] - 32:4; 75:6
synonyme [2] - 83:24; 84:3
synthèse [2] - 227:17, 20
système [17] - 65:18; 132:9; 164:14; 176:6, 14; 212:2; 250:2, 11, 17, 20; 251:17; 254:7, 18; 255:21; 264:19; 278:12, 16
système-là [2] - 65:18; 164:14
systèmes [14] - 3:3, 12, 16, 20; 4:4; 164:25; 165:11; 167:1; 250:5, 14; 252:17; 254:22; 268:5; 278:15
systèmes-là [1] - 278:15
systématique [1] - 293:8
Sébastien [1] - 6:5
sécurité [4] - 64:23; 164:24; 165:2; 168:14
sélection [14] - 108:1; 112:7, 13, 18; 113:7; 116:18; 117:17; 118:12; 119:4, 17; 131:9; 132:24; 150:1, 23
séparer [1] - 283:14
séparée [2] - 275:25; 291:11
série [1] - 21:15
sérieuse [1] - 227:23
sérieux [1] - 267:2
sûr.. [1] - 287:14
sûre [1] - 179:16
Sûreté [1] - 97:7

T

t'aider [2] - 194:2
t'empêche [2] - 193:19, 22
t'enchâsses [1] - 218:4
t'es [2] - 78:9; 177:18
t'sais.. [4] - 83:5; 202:13, 24; 219:23
ta-ta-ta [1] - 218:21
table [4] - 58:15; 79:17; 134:2; 214:3
tableau [1] - 47:17
tableaux [4] - 139:13, 15, 17; 141:8
tactiques [2] - 273:2, 7
taille [1] - 54:18
tannants [1] - 75:25
tannée [1] - 219:24
tant.. [2] - 80:6
tard [5] - 115:10; 162:3; 165:7; 210:9; 269:4
tarif [1] - 136:11
tarifs [1] - 136:18
Task [1] - 127:2
taux [26] - 120:5; 121:19; 122:11, 14, 20; 125:21; 128:14; 129:19; 130:1, 10, 17, 19; 135:17, 23; 136:20, 22; 138:14, 17; 140:4, 24; 151:2; 284:7
taux-là [2] - 130:17; 136:22
te.. [1] - 223:24
Team [1] - 127:2
technique [2] - 281:2; 287:24
techniques [3] - 147:20; 249:9; 252:18
technologie [5] - 103:4, 23; 104:2; 118:16; 237:22
technologies [10] - 25:17; 90:16; 213:12; 229:4; 237:19; 238:3; 241:17; 249:16; 278:5; 286:21
technologique [9] - 238:9; 247:17; 249:6; 251:25; 253:7; 268:17; 279:4; 285:9, 25
technologiques [4] - 214:11; 249:9; 268:23; 292:8
teintes [2] - 37:16; 51:9
temporaire [1] - 279:17
temps [86] - 10:20; 11:7, 13; 14:22; 15:8; 31:24; 32:3; 46:8; 47:3; 50:18; 52:2; 54:6; 55:8; 58:22; 62:7; 80:12; 83:10; 87:16; 88:6; 93:3, 13; 94:4, 8; 100:5; 103:16; 105:14; 106:13; 108:8; 119:24; 125:16; 126:11; 128:16; 129:14; 131:24; 137:3; 153:11; 154:12; 158:14; 161:21; 163:6; 164:11; 165:8; 171:11; 172:7; 178:2; 182:13; 183:4; 184:16; 187:6; 190:3; 194:20, 24; 195:10; 196:1, 15; 200:12; 204:19; 209:23; 210:9; 212:22; 214:20; 220:21; 222:21; 245:4; 252:4; 256:12; 262:9, 11, 16, 20-21, 24-25; 265:14, 16; 267:14, 18, 24; 269:7; 274:19; 276:11, 15; 298:2
temps-ci [1] - 55:8
temps.. [1] - 39:2
tempête [1] - 44:21
tendance [6] - 179:13; 195:8; 198:15; 207:5; 251:12; 252:22
tendances [1] - 92:4
tenez [1] - 248:15
tenir [4] - 18:13; 39:16; 102:2; 105:4
tension [2] - 83:14; 225:14
tensions [1] - 233:21
tentant [1] - 209:4
tenté [1] - 187:15
terme [13] - 60:14, 16; 67:4; 127:10; 192:23; 193:7; 194:13; 195:15; 210:11; 211:22; 276:5
termes [8] - 31:3; 81:10; 87:8; 162:4; 164:15; 228:24; 239:8; 288:17
termes.. [1] - 54:20
terminer [1] - 125:13
terminé [3] - 175:8, 22; 240:4
terrain [2] - 89:16; 90:6
territoire [3] - 53:21; 58:4; 77:14
territoires [2] - 58:2; 84:5
test [1] - 108:24
tester [1] - 109:3
textes [1] - 216:9
thème [5] - 22:10; 23:11; 270:25; 287:11
thème-là [1] - 287:11
thèse [3] - 103:17, 23; 190:20
thématique [1] - 16:24
thématiques [5] - 10:24; 16:23; 90:18; 146:8; 258:11
théorie [1] - 232:11
TI [19] - 25:17; 64:16; 65:8; 104:14; 106:1, 22; 107:18; 112:2; 119:15; 120:22; 125:8; 136:21; 144:8; 149:22; 153:12; 212:17; 214:1; 229:1; 240:6
TI.. [1] - 214:25
tierce [1] - 121:15
tierces [3] - 114:10; 127:15; 128:5
Tiger [1] - 127:2
timide [1] - 135:10
tirer [2] - 108:20; 147:17
tiré [1] - 108:24
titre [7] - 157:3; 179:10, 14, 20-21; 225:24; 226:4
titulaire [3] - 156:10; 236:5; 239:20
tombent [2] - 37:5; 273:7
tomber [2] - 89:2; 99:21
topo [1] - 115:20
Torres [7] - 237:14; 242:19; 243:5; 274:9; 279:9; 289:8; 295:15
total [3] - 150:21, 24; 151:4
totalité [1] - 36:11
touche [6] - 98:1; 118:13; 293:17; 294:15, 17
toucher [2] - 243:22; 291:4
touchés [1] - 259:1
tour [5] - 27:10; 86:12; 222:23; 297:25; 298:4
tour.. [1] - 297:8
tourne [3] - 152:14; 171:4; 232:21
tourner [2] - 67:10; 224:24
Tourtes [1] - 149:4
Tout-le-monde [2] - 181:2; 224:8
trace [1] - 101:1
tracer [1] - 103:21
traditionnel [3] - 125:16; 131:18; 134:12

traditionnelles [2] - 252:23; 253:2
Traditionnelles [1] - 149:11
traditionnelles.. [1] - 149:10
traditionnels [1] - 131:16
traduire [4] - 18:24; 53:14; 68:3; 175:14
traduit [1] - 17:21
train [10] - 33:17; 35:10; 63:7; 69:6; 83:7; 111:23; 157:9; 190:12; 247:24; 292:10
traitants [1] - 151:21
traite [1] - 131:3
traitement [1] - 147:11
traiter [1] - 214:20
traitez [1] - 271:3
trame [1] - 248:16
tranchera [2] - 46:16; 198:10
transfert [10] - 239:6; 257:17, 22; 259:12; 267:9, 15, 21, 25; 295:11
transformation [46] - 88:17; 238:8; 240:6; 241:15; 244:4; 246:23, 25; 247:13, 15, 24; 248:3, 8, 18; 249:2, 4, 15, 18, 23; 252:5; 253:12; 257:19; 258:2, 20; 264:14, 18; 266:14; 268:3, 10, 13, 15-16; 276:6; 285:8; 286:1, 18-19; 289:20; 290:16; 291:15; 292:5, 7; 294:19, 24; 295:1
transformation-là [1] - 248:3
transformations [3] - 241:11; 256:14; 266:24
transforme [2] - 287:6; 295:6
transformer [8] - 247:24; 248:2; 252:11; 268:6; 286:23; 292:10
transformé [2] - 108:25; 248:1
transformés [1] - 264:15
transférer [2] - 257:9; 259:6
transféré [1] - 131:20
transférées [1] - 136:8
transférés [1] - 119:15
transite [1] - 203:3
transition [1] - 157:9
transmettre [4] - 63:9; 132:25; 141:2
transmises [1] - 292:23
transmission [1] - 41:12
transparence [31] - 15:20; 22:23; 34:15; 41:12; 78:19; 101:3; 108:16; 114:9; 117:15; 121:9, 14; 122:3; 134:1; 138:2, 19; 142:7, 17; 143:10; 149:24; 151:11; 183:21; 195:7; 196:1; 207:8, 20, 23; 212:11; 292:17; 293:1
Transparence [1] - 133:6
transparence.. [1] - 133:5
transparences [2] - 138:3; 207:17
transparent [2] - 113:19; 292:21
transparentes [1] - 114:8
Transports [1] - 104:9
transversale [1] - 243:25
transversaux [1] - 258:10
travail [42] - 14:12; 18:4; 23:6; 24:25; 26:10; 35:4; 38:23; 39:13; 40:6; 43:22; 60:19; 65:20; 72:17; 75:11; 84:8; 86:9, 18, 20; 94:10; 100:8, 10; 102:1; 113:3; 161:25; 186:19; 195:19; 218:1; 226:14; 227:12; 231:8; 239:25; 241:9; 262:1; 267:2; 282:17; 283:3; 284:2, 8; 291:12, 14, 20
travail-là [6] - 35:4; 39:13; 40:6; 60:19; 65:20; 86:9
travail.. [1] - 152:4
travaillant [2] - 183:20
travaille [12] - 30:9; 36:20; 78:11; 81:19; 84:5; 104:6; 170:7; 190:18; 193:17; 194:4; 223:10; 239:9
travaille.. [1] - 239:9
travailler [36] - 11:14; 16:14, 17; 22:5; 30:1, 18; 36:7; 40:9; 52:8; 54:10; 63:12; 64:9; 68:1; 77:24; 79:4; 84:9, 12, 20; 91:19; 94:16; 97:23; 124:2; 165:18; 169:23; 171:8; 174:24; 184:19, 22; 185:1; 195:7, 17; 204:10; 253:20; 273:4, 12; 279:5
travaillé [6] - 103:16, 24; 212:6; 240:6; 241:13; 244:22
travaillé.. [1] - 241:7
travaillées [1] - 54:5
travaux [24] - 3:5, 10; 25:11; 109:25; 110:2; 114:14; 163:21; 183:9; 192:23; 193:7; 195:15; 198:23; 201:8; 203:9; 208:20; 211:22; 225:11; 229:23; 232:15; 233:16; 243:3; 271:9; 296:15; 298:8
travaux.. [2] - 253:18; 296:14
travers [19] - 23:24; 27:7; 35:13; 39:18; 52:2; 72:19; 89:19; 95:2; 130:11; 165:6; 169:10, 20; 188:11; 205:15, 17; 207:24; 211:15; 216:11, 17
Tremblay [2] - 56:8; 99:10
trente [1] - 295:17
triangle [3] - 80:13; 156:21; 190:19
tribunal [2] - 36:15; 83:12
trimestrielles [1] - 22:22
tripartite [2] - 152:21, 25
tripartites [2] - 126:13; 153:5
Trois [1] - 238:12
trois [34] - 10:20; 17:1, 5; 21:9, 20, 22; 24:21; 27:2, 25; 38:21; 93:11; 97:11; 109:15; 126:20; 143:23; 147:2; 151:14; 166:23; 193:17; 195:13; 216:22; 236:17; 244:25; 255:8; 258:8; 266:3; 275:5, 10; 276:17; 290:23; 291:24; 295:18
Trois-Rivières [1] - 238:12
Troisième [1] - 274:1
troisième [14] - 15:13; 24:15; 85:22; 91:17; 164:6, 20; 165:3; 167:5; 202:13; 205:13; 211:16; 257:17; 293:4
trous [5] - 34:1; 45:10; 74:5; 86:14; 207:3
trouve [11] - 65:2; 73:20; 83:13; 112:25; 209:25; 217:18; 220:14; 230:15; 250:24; 252:25; 293:24
trouver.. [1] - 288:11
trouves [1] - 224:2
trouvé [2] - 246:14; 295:3
truc [3] - 72:9; 183:13
trucs [4] - 91:6; 129:3; 165:5; 215:10
tutelle [1] - 53:10
type [26] - 17:8; 92:24; 101:19; 108:10; 109:25; 118:9; 122:18; 146:1; 161:18; 194:14; 227:1; 246:15; 250:9, 11, 20; 251:4; 256:16; 264:20; 270:1; 282:7; 283:2; 286:17; 287:8; 290:25; 291:8
types [19] - 17:1; 22:20; 92:12; 118:22; 161:11; 243:18, 25; 254:24; 259:7; 265:11; 275:5; 290:1, 17; 291:5, 19; 293:23; 294:20
tâche [1] - 61:4
télécommunications [1] - 240:8
témoignage [6] - 73:12; 99:9; 121:24; 145:16; 150:9; 225:12
témoignages [3] - 73:5; 101:25; 185:21
témoigner [2] - 197:23; 274:25
témoin [2] - 127:5; 234:14
témoins [7] - 98:23; 99:5; 121:11; 235:19; 297:7; 298:15, 18
tête [6] - 42:16; 54:4; 109:7; 176:11; 177:16; 226:9
tôt [2] - 152:16; 284:25

U

ultime [3] - 53:7; 80:21; 210:14
une]partie [1] - 164:14
Uni [2] - 115:22
Uni.. [1] - 115:15
uniformiser [1] - 23:4
unique [2] - 153:18; 264:11
unité [1] - 163:15
unités [1] - 163:21
universitaire [2] - 7:16; 233:11
usuels [1] - 278:22
utile [7] - 81:15; 177:25; 190:11; 234:5, 7, 9
utiles [1] - 55:9
utilisateur [1] - 176:3
utilisateurs [2] - 167:17; 267:22
utilisation [2] - 115:25; 271:25
utilisation-là [1] - 115:25
utilise [5] - 110:14, 19; 112:20, 23; 271:15
utiliser [13] - 43:6; 109:23; 146:24; 149:25; 168:13; 212:24; 247:19; 252:17, 22; 263:20; 269:21; 275:21; 278:15
utilisé [11] - 82:18; 107:4; 110:15; 115:14, 22; 117:4; 168:9; 180:22; 181:25; 253:14; 266:22
utilisée [3] - 105:25; 244:11; 275:14
utilisées [1] - 136:7
utilité [1] - 233:15

V

vacances [2] - 99:8, 12
vacants [2] - 87:15; 213:22
valeur [7] - 24:25; 179:20; 254:11; 255:5, 25
validation [9] - 121:4, 8; 122:24; 124:22; 125:5; 131:7; 152:3
validations [1] - 293:13
valider [2] - 275:9, 21
validé [1] - 153:1
variabilité [1] - 150:10

variation [1] - 143:25
vecteur [3] - 184:18; 241:5
velours [1] - 228:11
vendre [2] - 147:9; 269:23
Venezuela [1] - 238:6
venir [15] - 42:14; 54:9; 55:3; 62:7; 83:16; 94:11; 138:18; 166:16; 168:18, 24; 184:9; 192:2; 217:22; 230:14; 261:1
vent [1] - 203:12
venu [2] - 197:23; 278:24
venue [2] - 13:5; 234:4
verbal [1] - 101:1
verbaux [3] - 100:20; 188:12
verrait [1] - 188:18
version [2] - 3:22; 263:13
versus [5] - 11:23; 37:12, 21; 128:8; 226:13
vert [4] - 21:6; 112:16, 19, 25
vertu [1] - 72:11
vertueuse [1] - 169:16
veto [2] - 126:19; 192:18
Veuillez [6] - 5:5; 102:13, 19; 234:18, 24; 298:25
Veux-tu [1] - 48:22
veux... [1] - 55:6
VG [2] - 210:1, 3
via [6] - 61:23; 119:3; 130:23; 133:25; 141:14; 162:8
vice [7] - 8:14; 81:21; 126:22; 162:13; 163:14; 192:12; 279:3
vice-présidence [6] - 81:21; 126:22; 162:13; 163:14; 192:12; 279:3
vice-présidente [1] - 8:14
victime [3] - 176:4; 201:5; 203:14
vie [11] - 8:18; 11:2; 14:14; 26:24; 27:6; 38:12; 39:4; 133:2; 279:15, 24; 280:10
viennes [1] - 232:14
vigilance [3] - 78:1; 83:23; 91:14
vigilant [3] - 188:2, 6; 189:25
VINCENT [39] - 235:3, 7, 13; 236:15; 237:11; 238:13; 239:14; 242:13; 243:4, 9; 244:8; 246:2, 19; 248:13; 253:8; 255:10; 260:23; 266:6; 267:6; 270:23; 274:3, 7; 278:19; 281:11, 18; 284:12; 287:9, 15; 289:1, 7, 21; 290:4, 8; 295:14; 297:1, 5, 14; 298:13, 19
Vincent [1] - 235:8
VINGT [4] - 6:20; 102:25; 155:24; 235:23
vingt [4] - 6:20; 102:25; 155:24; 235:23
VINGT-CINQ [4] - 6:20; 102:25; 155:24; 235:23
vingt-deuxième [4] - 6:20; 102:25; 155:24; 235:23
vingtaine [5] - 7:17; 8:6, 8; 240:9, 14
vire [1] - 125:15
vis [2] - 31:16; 99:5
vise [4] - 148:3; 173:16; 247:19; 263:18
viser [1] - 255:2
visibilité [2] - 50:25; 101:8
vision [14] - 14:20; 68:16; 90:11; 214:7; 231:15; 233:23; 248:9; 249:24; 253:25; 278:6; 292:2, 4; 293:19
visionnaire [1] - 92:3
visions [2] - 60:15; 68:2
visualise [1] - 164:22
visualiser [1] - 219:7
vit [1] - 86:10
vital [1] - 232:9
vivre [1] - 35:24
vocabulaire [4] - 180:20; 191:5, 9; 288:14
voie [3] - 43:24; 66:24; 201:6
voile [1] - 134:9
voir [47] - 23:4; 31:17; 51:21; 57:14; 59:15; 60:7; 64:5; 85:24; 90:22; 95:8; 139:2; 161:1; 162:3; 164:5; 169:4; 177:10; 185:4; 188:8, 11, 13; 191:14; 194:16; 199:10; 200:25; 206:2; 209:19, 23; 213:20, 23; 219:5, 24; 223:9; 243:19, 24; 247:16; 254:5; 258:15; 270:11; 273:1; 277:24; 279:10; 288:1; 289:16; 294:18; 295:2
voire [2] - 116:8; 123:6
voix [3] - 38:9; 79:13; 99:2
volant [4] - 230:22; 231:2, 6, 18
Volet [1] - 285:9
volet [15] - 80:6; 247:17, 23; 249:5; 252:1, 21; 253:6; 268:16, 21; 275:11; 285:9; 293:4
volets [4] - 248:10; 252:25; 261:9; 275:10
volontaire [6] - 177:18, 20; 178:2; 223:18; 231:21
volonté [2] - 54:17; 205:9
volontés [1] - 63:11
voudraient [1] - 137:8
voulaient [2] - 209:15; 286:8
vouloir [13] - 60:4, 9; 63:14; 163:10; 166:9; 207:22; 213:5; 228:23; 229:1, 8, 18; 286:22
voyage [2] - 129:2; 179:12
voyaient.. [1] - 288:7
voyants [2] - 112:16, 18
voyez-vous [5] - 173:9, 25; 179:17; 201:12; 231:20
Voyez-vous [1] - 174:8
VP [5] - 175:2; 205:1; 226:9, 20; 230:25
vrac [1] - 87:18
vrai [24] - 24:2; 39:25; 91:17; 92:23; 153:6; 177:23; 179:23; 180:16, 18; 188:14; 189:19; 190:24; 191:4, 8; 198:9; 206:7; 208:23; 214:20; 227:8; 228:2, 18; 231:4; 232:7
vraie [3] - 136:24; 191:14; 211:14
vrais [3] - 128:15; 129:19; 130:25
vulnérabilité [1] - 78:23
vus [1] - 170:1
véracité [1] - 198:10
vérificateur [7] - 73:25; 81:14; 119:5; 147:13; 148:1; 159:17; 185:6
vérification [11] - 73:7; 80:1; 81:9, 23; 187:9; 197:22; 213:16; 225:16; 226:2; 230:1; 231:24
vérificatrice [1] - 88:5
vérifier [3] - 138:25; 246:17; 290:11
véritables [1] - 130:24
vérité [5] - 7:5; 103:8; 156:5; 208:23; 236:13

W

willful [1] - 127:24
woup [2] - 230:25; 231:10

Y

yeux [4] - 47:8; 58:19; 177:19; 202:8
YU [1] - 5:23

Z

zone [9] - 55:12; 72:4, 9, 14, 19; 83:13, 15; 95:18; 222:15
zone-là [1] - 83:13
zones [5] - 12:4; 25:22; 78:23; 90:23; 92:7
zéro [2] - 166:7

É

Écrit [1] - 180:14
État [2] - 60:4; 109:8

Â

âme [1] - 200:15

È

ès [1] - 239:22

É

échange [2] - 88:23; 143:7
échanges [10] - 101:19; 120:17; 121:1; 147:14; 150:2; 153:25; 158:19
échelle [1] - 243:24
échos [1] - 58:21
échéant [1] - 216:18
éclairage [2] - 159:2; 193:25
éclaircissements [1] - 297:17
éclairées [1] - 288:1
éclatés [1] - 36:25
écoles [1] - 149:3
économies [5] - 128:10; 133:18; 136:9; 263:1; 296:20
écosystème [3] - 55:19; 56:6; 58:19
écosystèmes [1] - 14:24
écoutant [1] - 109:6
écoute [4] - 73:14; 205:16; 206:9; 219:19
écoute-les [1] - 205:16
écouter [4] - 77:19; 171:15; 205:19; 261:23
écraser [1] - 47:11
écrire [2] - 163:19; 245:3
écrit [7] - 158:21; 173:14; 174:19; 181:1; 190:20; 199:4; 248:21
écrite [1] - 73:24
écrits [1] - 198:15
écueils [1] - 111:8
édictées [1] - 216:14
éditeur [1] - 132:16
éditeurs [2] - 132:14; 153:1
éditorial [1] - 98:10
édulcorer [1] - 209:8
édulcoré [2] - 200:22
égard [5] - 27:25; 28:13; 35:13; 136:1; 296:13
égard-là [1] - 296:13
égards [2] - 82:15; 167:13
élaborer [2] - 115:10; 173:2
élargir [2] - 172:8; 185:5
électoral [1] - 59:17
éliminer [1] - 146:3
élus [2] - 216:8; 258:22
élément [28] - 26:15; 32:15; 82:9; 91:4; 113:12, 24; 126:8; 138:14; 212:10; 241:18; 247:21; 250:10; 251:10; 255:18; 259:16; 264:13; 265:6, 9;

267:17, 23, 25; 269:2; 282:7, 18; 291:25; 293:17
élément-là [1] - 32:15
élément.. [1] - 209:16
éléments [72] - 11:21; 16:17; 20:15; 23:8; 24:19; 28:3, 9; 50:11, 17; 52:14; 68:18; 70:13; 71:9; 78:10; 79:11, 17; 80:22; 84:6; 89:23; 90:18; 91:1, 10, 12; 105:21; 112:24; 113:5; 122:14; 140:3; 151:4; 172:18; 183:2; 186:4; 199:6; 203:12; 211:21; 216:21; 219:8; 244:25; 245:5; 246:14; 247:17; 248:15; 249:9; 251:3; 252:2, 10; 254:3; 255:7, 12, 17; 256:1, 3; 257:19; 259:13; 261:24; 262:10; 263:1; 268:20, 23, 25; 269:6; 271:20; 272:8, 13; 277:16; 282:3, 23; 283:4; 290:22; 291:25
éléments-là [9] - 16:17; 28:9; 50:11; 68:18; 70:13; 71:9; 112:24; 216:21; 256:3
éléments-là.. [1] - 203:12
éléments.. [2] - 80:21; 126:7
éléphants [1] - 123:25
émergent [1] - 191:7
émergé [2] - 142:24; 262:7
émettre [2] - 116:1; 200:10
énorme [1] - 75:14
énormément [4] - 67:6; 174:4; 227:14
épargne [1] - 118:24
époques [1] - 197:25
épuisé [1] - 136:17
équilibre [2] - 50:22; 87:12
équilibre-là [1] - 50:22
équilibre.. [1] - 87:12
équilibrer [1] - 52:4
équipe [13] - 18:3, 9-10, 12-13; 54:17; 124:3; 126:21; 127:3; 226:13; 246:13; 256:24
équipe-là [1] - 18:9
équipes [8] - 124:1; 126:25; 127:4; 139:21; 228:19, 22; 278:9
équitable [1] - 147:12
établi [2] - 77:11; 143:9
établir [5] - 167:8; 169:11; 258:1; 260:10, 21
établissent [1] - 31:4
étage [3] - 111:24; 189:19; 219:21
étages [2] - 165:1; 220:4
étape [6] - 18:15, 19; 123:2; 126:5; 146:25; 265:1
étape-là [4] - 18:19; 123:2; 126:5; 146:25
étapes [9] - 19:19; 20:11; 21:7; 143:23-25; 262:19; 270:20
état [6] - 8:24; 17:23; 22:15; 25:21; 103:13; 174:16
étatique [1] - 58:22
états [6] - 160:4, 9; 172:17; 173:17; 174:2, 18
éternité [1] - 100:13
étiole [2] - 171:23
étoile [1] - 81:13
étoiles [1] - 166:23
étonnement [1] - 57:20
étrange [1] - 115:4
étude [2] - 142:5; 182:7
études [3] - 27:5; 156:18; 238:1
évaluation [5] - 74:4; 112:10, 14; 142:4; 263:19
évaluation-là [1] - 112:10
évaluations [2] - 85:12; 112:9
évalue [2] - 123:14
évaluer [8] - 74:8; 173:2; 238:8; 253:23; 256:6; 265:16; 266:1; 268:25
évalué [2] - 256:22; 264:2
évaluées [1] - 288:6
éventuelle [1] - 25:13
évidence [5] - 25:3; 243:14; 247:5; 248:24; 272:13
évident [3] - 147:22; 280:6; 295:6
évident.. [1] - 147:23
évidents [1] - 146:20
évite [1] - 33:25
éviter [4] - 165:8; 194:24; 195:1; 292:21
évoluer [1] - 249:16
évolution [2] - 184:4; 191:10
évolué [3] - 216:15; 250:8; 292:6
évoqué [2] - 88:13; 152:23
événements [3] - 11:19; 93:4; 198:1