

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 23 OCTOBRE 2025

JOUR 74

COMPARUTIONS :

Me SIMON TREMBLAY
Me VINCENT RANGER
Me JULIA YU
procureurs de la Commission

Me SÉBASTIEN LAPRISE
Me AUDREY GAGNON
Me ANNIE PLOURDE
avocats de la SAAQ

Me MAXIME SEYER-CLOUTIER
avocat du Procureur général du Québec

Me TAMARA JEAN-JOSEPH
avocate du SFPQ et du SPGQ

Notes sténographiques
Olivier Bolduc, s.o.
Chantale Gervais, s.o.

TABLE DES MATIÈRES

PROPOS PRÉLIMINAIRES.....	3
TÉMOINS : DANIEL GOYETTE GUILLAUME BOUVRETTE CHRISTIAN DAIGLE ISAÏE DUBOIS	
Interrogés (Me Ranger).....	5
TÉMOIN : FRANÇOIS ÉMOND	
Interrogé (Me Ranger).....	108
TÉMOINS : JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER DORIANE RIGAUD	
Interrogés (Me Tremblay).....	155
TÉMOINS : SALOMON GAGNÉ DAVE ST-PIERRE	
Interrogés (Me Tremblay).....	217

10 h 00 – DÉBUT DE L'AUDIENCE

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Veillez vous lever. L'audience 23 octobre est maintenant ouverte.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bonjour.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Vous pouvez vous asseoir. Bonjour, Monsieur le commissaire.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bonjour, madame la greffière.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Identification des parties pour les besoins de l'enregistrement.

Me VINCENT RANGER :

Bonjour, Monsieur le commissaire. Vincent Ranger, pour la Commission.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bonjour.

Me JULIA YU :

Julia Yu, pour la Commission.

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 ANNIE PLOURDE :

Bonjour, tout le monde. Annie Plourde, pour la
Société.

Me TAMARA JEAN-JOSEPH :

Bonjour, Monsieur le commissaire. Tamara Jean-Joseph,
le SFPQ et le SPGQ.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bonjour.

Me MAXIME SEYER CLOUTIER :

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

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bonjour. Bonjour, messieurs. Alors, nous allons
profiter de l'assermentation afin de vous présenter.
Alors, bienvenue à la Commission.

INTERVENANT NON IDENTIFIÉ :

Merci.

- - - - -

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

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 **DANIEL GOYETTE**, quatrième vice-président au Syndicat
2 des professionnelles et professionnels du
3 gouvernement du Québec;

4
5 **GUILLAUME BOUVRETTE**, président du Syndicat des
6 professionnelles et professionnels du gouvernement du
7 Québec;

8
9 **CHRISTIAN DAIGLE**, président général du Syndicat de la
10 fonction publique et parapublique du Québec;

11
12 **ISAÏE DUBOIS**, conseiller à la recherche et à la
13 défense des services publics au Syndicat de la
14 fonction publique et parapublique du Québec;

15
16 LESQUELS, après avoir affirmé solennellement de dire
17 la vérité, dépose et dit comme suit:

18
19 **Me VINCENT RANGER :**

20 Merci. Alors, Monsieur le commissaire, vous avez
21 compris qu'on a en notre présence...

22 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

23 Tout à fait.

24 **Me VINCENT RANGER :**

25 ... aujourd'hui des représentants de différents

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 syndicats, en fait, de deux syndicats de la fonction
2 publique et parapublique du Québec. Donc, nous allons
3 avoir des présentations, là, de chacun des deux
4 syndicats. Je vous demanderais peut-être de... on
5 pourrait peut-être commencer par monsieur Daigle et
6 monsieur Dubois. Alors, peut-être pour commencer, je
7 vous demanderai de présenter, là, brièvement votre...
8 l'organisation que vous représentez ce matin.

9 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

10 Merci beaucoup, Monsieur le commissaire. Le Syndicat
11 de la fonction publique et parapublique du Québec,
12 c'est 44 000 membres à travers les différents
13 ministères et organismes, en plus d'organismes
14 parapublics. Dans les ministères et organismes, on
15 représente bien sûr les employés de soutien, les
16 ouvriers et techniciens des différents ministères et
17 organismes, dont la Société d'assurance automobile du
18 Québec. Donc, plus précisément, à la Société, nous
19 représentons les préposés aux télécommunications, les
20 préposés aux permis et immatriculations, les
21 évaluateurs, ainsi que les techniciens en
22 informatique qui sont à la Société; il y a même les
23 agents de bureau, agents de secrétariat et
24 techniciens administratifs et autres corps d'emploi
25 du niveau de soutien.

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 **Me VINCENT RANGER :**

2 Et quand on parle, là, de techniciens en informatique
3 à la SAAQ, on parle d'à peu près combien de personne,
4 est-ce que vous savez? De manière générale, le nombre
5 de vos membres...?

6 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

7 On a plus d'une centaine de personnes, je dirais, qui
8 travaillent, là, à la Société en général, mais ça
9 peut varier beaucoup avec les coupures de postes
10 qu'il peut y avoir, avec les changements de fonctions
11 également aussi. Je pense qu'on est peut-être un
12 petit peu en bas de ça, là, présentement.

13 **Me VINCENT RANGER :**

14 Merci. Donc, vous avez déposé un mémoire à la
15 Commission qui s'intitule « Responsabiliser les
16 ministres, en finir avec la sous-traitance, éviter
17 d'autres dérapages informatiques ». Alors, Monsieur
18 le commissaire, je vous demanderais d'introduire en
19 preuve le mémoire du SFPQ.

20 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

21 Donc, le mémoire du SFPQ.

22 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

23 Sous...

24 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

25 Sous la cote...?

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

2 Sous 20_X-2120.

3 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

4 2120.

5
6 **(PIÈCE 20_X-2120)**

7
8 **Me VINCENT RANGER :**

9 Et messieurs Daigle et... messieurs Daigle et Dubois
10 ont aussi une présentation pour nous, ce matin, qu'on
11 peut peut-être afficher à l'écran et que j'aimerais
12 aussi introduire en preuve.

13 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

14 Sous 20_X-2121.

15
16 **(PIÈCE 20_X-2121)**

17
18 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

19 Parfait.

20 **Me VINCENT RANGER :**

21 Alors, je vous laisse, messieurs, débiter. Je
22 comprends que vous allez d'abord nous entretenir sur
23 la transition numérique au gouvernement, qui est
24 votre première diapositive. Alors, je vous laisse
25 nous expliquer quel est l'état de la problématique,

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 selon vous, en matière de transition numérique.

2 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

3 Merci beaucoup. Donc, Monsieur le commissaire, au
4 niveau des systèmes informatiques au gouvernement du
5 Québec et pas juste à la SAAQ, c'est l'ensemble du
6 système qui est désuet. La difficulté qu'on retrouve,
7 on a des vieux systèmes, des vieux logiciels, vieux
8 Windows, c'est des systèmes qui sont désuets, et la
9 difficulté qu'on retrouve principalement, c'est
10 lorsque le gouvernement veut faire des transitions
11 numériques, il veut faire cette transition-là pour
12 couper des postes et non pas pour donner plus de
13 services. Donc, la difficulté première vient avec le
14 fait qu'en voulant optimiser le système informatique,
15 on pense pouvoir faire un virage un numérique et
16 aller directement vers le citoyen et l'ordinateur et
17 pouvoir couper les postes à l'interne. Plutôt que
18 d'arriver et plutôt que donner un service numérique
19 et évaluer après la transformation numérique qu'il y
20 a eu et voir s'il y a encore un intérêt d'avoir
21 peut-être des points de services, ainsi de suite. On
22 fait un peu l'opération inverse. Et cette
23 transformation-là, comme dans le cas de SAAQclic
24 aussi, amène des difficultés directement, parce que
25 lorsqu'on fait ces changements-là, on ne tient pas

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 compte des difficultés qu'il peut y avoir pour les
2 gens qu'on représente, même, qui vont utiliser le
3 service, comme pour les usagers également, les
4 citoyens et citoyennes qui vont avoir à utiliser le
5 service. Donc, nous, on pense qu'il faut se
6 questionner pour l'amélioration du service, certes,
7 mais il faut également améliorer l'efficacité du
8 travail en général qui s'effectue pour l'ensemble des
9 services publics qu'on donne, dont la SAAQ.
10 Puis de l'admission même du gouvernement, c'est que
11 la technologie est là pour réduire les effectifs. Ce
12 n'est pas nous qui disons ça, c'est le gouvernement
13 qui, lui-même, le dit, qu'en mettant en place – puis
14 ça a été dit par différents ministres à différents
15 moments – en mettant ces choses-là en place, en
16 mettant cette transition numérique là, ça va
17 permettre de pouvoir couper des effectifs. Donc, ce
18 n'est pas le bon rôle, c'est un rôle complémentaire
19 que le numérique devrait apporter, c'est un rôle pour
20 donner plus services pour avoir une pluralité de
21 services, une pluralité de façons de donner les
22 services à la population plutôt qu'une transformation
23 directe de ces services-là.
24 Et puis depuis 2016, même, les rapports annuels de la
25 SAAQ font l'objet... font état d'objectifs visant à

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 augmenter le taux d'utilisation des services en
2 ligne, mais pour répondre toujours à un besoin
3 managérial et non pas pour un besoin de la
4 population. Donc, nous, on pense que les ministères,
5 dont la SAAQ, devraient en premier regarder ce que...
6 ce dont la population a besoin, ce dont la population
7 demande plutôt que d'en faire un besoin pour elle, de
8 faire cette transformation-là, sans savoir ce qu'il
9 en est directement pour la population.
10 Il y a des économies qui, si la transition n'est pas
11 bien cadrée, qui ne se feront pas nécessairement,
12 puis on le voit très bien avec ce qui est arrivé,
13 parce qu'il va y avoir une fracture numérique qui va
14 s'effectuer, il va y avoir une mauvaise priorisation
15 des projets également aussi, qui ne sont pas toujours
16 fondamentaux pour les services publics, puis il y a
17 beaucoup à faire sur ce plan-là. Puis il y a une
18 hausse des coûts également, aussi, dont on voit avec
19 les projets de transition numérique, alors que le
20 gouvernement n'a pas investi dans l'expertise interne
21 pour justement amener des réductions de coûts, avoir
22 par la suite un entretien qui s'effectue, avoir une
23 récurrence des travaux qui puissent se faire à
24 l'interne. Donc, pour la première diapositive, ça
25 fait un petit peu le tour.

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 **Me VINCENT RANGER :**

2 Oui...

3 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

4 Moi, je ne la vois pas, là.

5 **Me VINCENT RANGER :**

6 Non, ce n'est pas normal, Monsieur le commissaire.

7 Elle est à...

8 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

9 Là, je la vois.

10 **Me VINCENT RANGER :**

11 Ah! Là, vous la voyez, parfait. On peut revenir... on
12 peut rester quand même à la même diapositive parce
13 que vous êtes critique, là, de la transformation
14 numérique et de son impact sur le personnel.

15 J'aimerais quand même vous entendre, à savoir est-ce
16 que vous reconnaissez tout de même que les
17 transitions numériques peuvent avoir un effet de
18 diminuer le personnel nécessaire pour certains
19 services dans la fonction publique ou, pour vous,
20 c'est vraiment deux enjeux différents où on doit
21 maintenir le même niveau de personnel et néanmoins
22 faire une transformation numérique ou des
23 transformations numériques?

24 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

25 La transformation numérique est nécessaire. On n'a

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 aucun problème avec cette transformation-là, puis on
2 sait qu'à terme, peut-être qu'il y aura une
3 réévaluation des besoins au niveau des effectifs,
4 mais dans un premier temps, ce qu'on devrait faire,
5 c'est d'avoir une transformation qui va s'effectuer à
6 la demande ou aux besoins des citoyens, et après,
7 évaluer si cette transformation-là numérique amène
8 une possibilité de réduction. Ce n'est pas quelque
9 chose qu'on souhaite nécessairement, parce que nous,
10 on veut qu'il y ait des services partout en région
11 puis au même niveau qu'ils se donnent dans les grands
12 centres urbains qu'en région également aussi. Donc,
13 ce n'est pas de fermer des points de services qu'on
14 souhaite, mais oui, cette transformation-là amène une
15 plus grande facilité de faire des opérations de chez
16 soi, mais on se doit, en premier, de faire la
17 transformation, et après, d'évaluer l'impact de
18 celle-ci. Parce qu'on sait pertinemment qu'il manque
19 d'effectifs présentement, qu'il y a un retard dans
20 les opérations qui s'effectuent sur le terrain. Donc,
21 si la transformation numérique amène une réduction de
22 ces délais-là, bien, ce n'est pas nécessairement une
23 perte d'effectifs qu'on a de besoin, ça va juste
24 maintenir les effectifs pour avoir des dossiers qui
25 sont à jour de façon, je dirais, quotidienne et non

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 pas avoir une liste d'attente, avoir des besoins qui
2 sont encore présents et d'avoir des listes... des
3 attentes, comme l'indemnisation et à différents
4 niveaux, au niveau de la SAAQ, comme ailleurs
5 également aussi. Donc, une fois qu'on aura réussi
6 cette transformation numérique là, qu'elle sera
7 efficace et qu'on pourra, par la suite, aussi, voir
8 les impacts qu'il va y avoir, avoir ces réductions-là
9 et d'être à jour, bien, on pourra réévaluer. Mais
10 initialement, ce n'est pas de réduire les effectifs
11 pour faire la transformation numérique qu'on
12 souhaite.

13 **Me VINCENT RANGER :**

14 Je vous laisse poursuivre. Vous vouliez nous
15 entretenir sur la sous-traitance dans le contexte des
16 transformations numériques?

17 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

18 Oui, effectivement. Au niveau des surcoûts, en
19 moyenne, les contrats informatiques que nous avons
20 analysés coûtent au moins deux fois plus cher que si
21 le travail avait été fait à l'interne. Donc, pour
22 nous, on a une grosse problématique avec ça, parce
23 que c'est tous nos impôts et nous taxes qui *payons*
24 pour ces services-là en trop qui pourraient être
25 faits à l'interne, si le gouvernement se dotait,

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 minimalement, des effectifs dont il a de besoin. Et
2 présentement, aussi, la perte d'expertise se fait
3 justement avec la sous-traitance qui est de plus en
4 plus présente à travers les différents ministères et
5 organismes, puis on la voit plus comme une voie
6 d'évitement au développement de l'expertise. Donc, on
7 va chercher de la sous-traitance parce qu'on se dit
8 qu'on n'a pas d'expertise à l'interne, mais on n'a
9 pas d'expertise à l'interne parce qu'on ne veut pas
10 embaucher ou payer adéquatement les effectifs que
11 nous avons à l'interne aussi. Donc, plutôt que de
12 former nos gens, de pouvoir justement développer
13 l'expertise, de pouvoir maintenir cette expertise-là,
14 bien, on préfère la donner à des firmes externes
15 là-dessus. On a plusieurs employés qui sont éloignés
16 du processus même de développement informatique. Si
17 on avait des gens qui pouvaient suivre le processus,
18 bien, après, on pourrait garder à l'interne ce
19 développement-là qui doit se faire, parce que même si
20 on implante un système informatique qui est nouveau,
21 on sait qu'à travers les années de vie de ce
22 système-là, par la suite, il va falloir le maintenir,
23 il va falloir développer certains aspects, et ça, à
24 ce niveau-là, ça prend des gens. Mais si on est
25 toujours exclus comme effectif, de... du départ ou du

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 projet initial, bien, on ne pourra pas, à ce
2 moment-là, poursuivre ce travail-là, et ça va
3 toujours être de la sous-traitance qui va venir et
4 qui va nous amener des coûts supplémentaire, au fil
5 des années également.

6 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

7 Excusez ma méconnaissance, mais est-ce que dans vos
8 conventions collectives il y a des postes déterminés
9 pour des experts en informatique ou en transformation
10 numérique où ce sont des catégories d'emploi plus
11 générales comme on voit au gouvernement?

12 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

13 De notre côté, on représente plutôt les techniciens
14 qui s'occupent...

15 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

16 Ça va être à vous la question...

17 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

18 C'est plus mes collègues du SPGQ qui vont pouvoir
19 vous répondre.

20 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

21 Gardez-la!

22 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

23 Parfait.

24 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

25 Gardez-la, parfait. J'avais commencé par « ma

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 méconnaissance ». Parfait.

2 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

3 C'est bien correct. Donc, à ce niveau-là, c'est
4 vraiment... nous, au niveau des techniciens, on
5 s'occupe plus de l'entretien, maintien et... et des
6 suivis, pas du développement en tant que tel. Et la
7 difficulté qu'on a également, dont la SAAQ a fait
8 preuve, c'est la perte de capacité réflexive
9 également aussi. L'évaluation même des mandataires de
10 la SAAQ se fait par un sous-traitant. Donc, on va en
11 sous-traitance pour évaluer les mandataires qui sont
12 des sous-traitants aussi. Donc, on voit qu'on a une
13 dépendance à cette sous-traitance-là et qui, pour
14 nous, pose problème à la SAAQ, mais dans l'ensemble
15 des services publics également aussi. Il y a beaucoup
16 de contrats qui sont similaires lorsqu'on parle
17 d'évaluation de qualité de services, qualité de
18 processus également aussi. Et quand on parlait de
19 perte d'expertise, de perte d'effectifs, ça amène
20 même un enjeu au niveau de savoir qui s'occupe de
21 gérer le projet informatique, parce que l'enjeu de la
22 chaîne hiérarchique, pour nous, est problématique
23 également aussi, parce que des fois, il y a tellement
24 peu de connaissances à l'interne que les supérieurs
25 des techniciens qu'on représente vont dire : « Bien,

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 va voir le sous-traitant pour avoir l'information »
2 ou « suivre les directives », alors que c'est nous,
3 comme donneur de contrats, comme donneur d'ouvrage –
4 si je prends la SAAQ, si je prends le ministère; pas
5 moi en tant que président de syndicat – mais si on
6 prend l'organisme, c'est lui qui devrait être maître
7 d'oeuvre du projet informatique à ce moment-là, pour
8 justement que les techniciens suivent et que la
9 compagnie suive, à ce moment-là, les besoins que nous
10 pouvons avoir. Et souvent, on se demande c'est qui
11 qui gère qui, c'est un petit peu pour ça qu'on a
12 cette appellation-là dans la diapositive. Donc, c'est
13 la situation que nous observons à travers la
14 situation qu'on vous dénonce, là, présentement.
15 Dans la diapositive suivante, on peut voir les
16 contrats de sous-traitance en technologie de
17 l'informations pour le gouvernement en général. On
18 voit l'augmentation qu'il y a eu à travers le temps,
19 c'est une augmentation de 51 % de la valeur totale
20 des contrats de service dans l'administration
21 gouvernementale depuis 2018. On est passés de 1.3, on
22 a baissé 1.1, mais on est rendus à 2.1, en 2023 et
23 2024, au niveau des coûts de sous-traitance en
24 informatique.

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 **Me VINCENT RANGER :**

2 Je comprends que c'est des milliards de dollars?

3 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

4 Oui, effectivement, c'est en milliards.

5 **Me VINCENT RANGER :**

6 L'unité de mesure, oui!

7 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

8 Oui, l'unité de mesure est en milliards de dollars,
9 effectivement. Donc, le ministère de la Cybersécurité
10 et du Numérique devait nous rendre moins dépendants à
11 la sous-traitance, mais ce n'est pas le cas,
12 malheureusement. On voit justement que la hausse des
13 coûts continue après 2021. C'est l'année de création
14 du ministère de la Cybersécurité et du Numérique. On
15 va directement l'impact du manque d'effectifs que
16 nous n'avons pas où est-ce qu'on qu'on devait avoir
17 cette création-là d'organisme pour pouvoir suivre les
18 projets, pour pouvoir mettre en place, pour pouvoir
19 évaluer les projets alors qu'on devient de plus en
20 plus dépendants. On comprend qu'il peut y avoir un
21 coût, que les coûts ont augmenté à travers les années
22 au niveau de tous les services qu'on peut avoir, mais
23 pas de cet ordre-là. On est rendus au-dessus de deux
24 milliards de dollars il y a un an et... un peu plus
25 de deux ans, là, quasiment aussi.

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 Pour... la diapositive suivante, c'est le mode de
2 rémunération pour les contrats en services en
3 ressources informationnelles. Alors qu'on a toujours
4 demandé, même via le vérificateur général du Québec,
5 qu'on puisse être à forfait, donc qu'on ait un coût
6 total pour le projet qui nous soit présenté, dans les
7 ministères et organismes, on se rend compte que c'est
8 un taux horaire ou un prix unitaire qui est utilisé,
9 ce qui favorise justement un dépassement de coûts
10 souvent ou qui va permettre de facturer des heures
11 beaucoup plus.

12 Et quand on parle du taux qui est mixte, l'analyse du
13 taux mixte, là, qui est un taux et à forfait
14 également aussi, bien, on sait qu'environ 70 % de ce
15 pourcentage-là, du 30 %, il y a 70 % qui est à taux
16 horaire ou prix unitaire aussi. Donc, même si le
17 contrat est mixte, bien, ce taux-là est à 70 % à taux
18 horaire. Donc, en gros, c'est environ 70 %
19 [indiscernable] des ministères et organismes qui sont
20 à taux horaire. Pour nous, c'est inconcevable. On ne
21 peut pas, contrairement aux deux autres réseaux, être
22 dépendants d'un taux horaire où est-ce que les
23 compagnies vont pouvoir nous facturer au fur et à
24 mesure que le projet se développe et de dire : « Bien
25 là, il y a telle chose qui est arrivée, telle autre

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 chose qui est arrivée, il va falloir qu'on continue,
2 il va falloir qu'on continue. » Alors que si on avait
3 un forfait, bien, on dirait : « Bien, voici le taux
4 que vous avez pour réaliser le contrat », et par la
5 suite, bien, on est capables de gérer la situation si
6 jamais il y avait des choses qui dépassaient ou qu'il
7 y avait d'autres choses là-dessus aussi. Donc, pour
8 nous, c'est complètement aberrant qu'on ne puisse pas
9 avoir un montant forfaitaire à travers ces différents
10 contrats-là de sous-traitance qui sont octroyés à
11 travers les ministères et organismes aussi.

12 **Me VINCENT RANGER :**

13 Et votre plaidoyer pour les contrats forfaitaires, il
14 est uniquement basé sur un contrôle de coûts, là,
15 c'est ce que vous venez de dire, donc une façon de
16 contrôler les coûts, ou il y a d'autres enjeux sur la
17 gestion du personnel ou l'interaction entre les
18 employés ou c'est vraiment purement une question de
19 mécanisme de contrôle de coûts, pour vous, là, le
20 contrat forfait?

21 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

22 Bien, le contrat à forfait est un... ça permettrait
23 également aussi de mieux encadrer, je dirais, les
24 travaux qui vont s'effectuer. Pour nous, c'est
25 important, oui, d'avoir un contrat à forfait parce

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 que ça va tout comprendre à ce moment-là, et ça ne
2 sera pas un développement au fur et à mesure, puis on
3 va le voir un petit peu plus loin dans une autre
4 programmation – dans une autre diapositive, je veux
5 dire – où est-ce qu'on voit justement les heures ou
6 les journées qui sont facturées pour des contrats de
7 sous-traitance, puis à chaque fois, quand on arrive
8 sur ces contrats-là de sous-traitance, on vient
9 dire : « Bien, c'est parce qu'on n'a pas l'expertise
10 à l'interne, on n'a pas les effectifs à l'interne »,
11 alors qu'on sait pertinemment que les
12 gouvernements... que le gouvernement coupe des
13 effectifs, donc on se prive de ces... de cette main-
14 d'oeuvre-là, de ces bras-là pour travailler et aider
15 à arriver avec l'objectif qui est visé au départ,
16 soit de mettre en place un nouveau système. Donc, ce
17 dépassement de coûts là, pour nous, pourrait
18 grandement être évité si on avait un montant
19 forfaitaire, là, ou du moins, de limiter ces
20 dépassements-là ou ces... de coûts qui peuvent
21 arriver puis qui peuvent survenir.

22 **Me VINCENT RANGER :**

23 Oui, je vous laisse poursuivre, effectivement. Merci
24 pour votre réponse.

25

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

2 D'accord.

3 **Me VINCENT RANGER :**

4 Je vous laisse poursuivre avec la valeur des contrats
5 de services.

6 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

7 Oui, effectivement. Donc, la valeur des contrats de
8 services au gouvernement du Québec et le pourcentage
9 des dépenses budgétaires, le problème ne se limite
10 pas seulement à l'informatique, mais le problème est
11 dans l'ensemble des services publics. Quand on
12 regarde la valeur totale des contrats de services
13 gouvernementaux, on est passé de 4.7 milliards de
14 dollars à 11.8 entre 2018-2019 et 2023-2024.

15 C'est-à-dire que la valeur des contrats de services a
16 augmenté de près de trois fois plus vite que la
17 valeur du budget de dépenses du gouvernement. Alors,
18 pour nous, c'est un indice puis c'est... ça dénote
19 clairement qu'on n'a pas de contrôle sur la
20 sous-traitance au gouvernement du Québec et que c'est
21 un bar ouvert pour les compagnies qui viennent
22 soumissionner à ce niveau-là. Donc, on voit
23 clairement que cette augmentation-là des coûts amène
24 son fardeau sur les finances publiques du Québec. Si
25 on pouvait, justement, rapatrier à l'interne, surtout

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 au niveau de l'informatique, les contrats que nous
2 donnons à l'externe, ou du moins la maintenance, la
3 récurrence, tout ce qui peut s'effectuer par nos gens
4 à l'interne ou qui pourrait s'effectuer par nos gens
5 à l'interne, autant dans l'évaluation du contrat que
6 la mise en place du processus d'appel d'offres que de
7 l'évaluation par la suite également de l'évolution
8 des travaux, bien, on serait capable d'économiser
9 énormément au niveau des coûts et on baisserait le
10 coût de la sous-traitance puis on pourrait baisser la
11 pression sur le budget du Québec également par la
12 même occasion.

13 **Me VINCENT RANGER :**

14 Donc, là, juste pour clarifier, cette diapositive-là,
15 je comprends que oui, effectivement, en dollars,
16 s'augmentent, mais là, vous ajoutez une ligne verte
17 qui est le pourcentage des dépenses. Et donc, là, je
18 comprends qu'on voit que ce n'est pas un effet
19 d'inflation ou un effet d'augmentation des dépenses
20 de l'État qu'on voit en augmentation, mais c'est en
21 pourcentage. Là, c'est votre... le... le graphique,
22 là, en vert, donc la ligne en vert. Donc, on passe –
23 et corrigez-moi si je me trompe – autour de 4.5 % de
24 dépenses qui est en contrats de services, et là, si
25 on se reporte à l'année dernière, on est rendu autour

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 de 7.5 % des dépenses de l'État.

2 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

3 Tout à fait. Et je vais laisser mon collègue vous
4 entretenir un petit peu plus sur ce sujet.

5 **M. ISAÏE DUBOIS :**

6 Oui, si je peux me permettre sans aller trop
7 longtemps sur cette diapositive-là, parce que la
8 Commission a surtout un intérêt envers les contrats
9 informatiques, simplement mentionner que ça
10 n'implique pas non plus les contrats en
11 approvisionnement. Donc, plusieurs personnes
12 pourraient mentionner, par exemple, la construction
13 d'écoles, la construction d'hôpitaux. Ça exclut ça.
14 Donc, c'est exclusivement de la sous-traitance qui
15 est ici, et on voit donc que c'est... c'est du
16 remplacement de travail qui pourrait être fait en
17 régie interne pour, selon les estimations,
18 généralement deux fois moins cher en régie interne.
19 Donc, c'est exclusivement de la sous-traitance qui
20 est présentée sur ce tableau-ci.

21 **Me VINCENT RANGER :**

22 Merci. Je vous laisse poursuivre.

23 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

24 Merci beaucoup. Sur la diapositive suivante, c'est
25 les coûts qu'on peut voir sur un des contrats... on a

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 pris une portion, puis vous avez l'intégralité du
2 contrat qui est mise dans notre mémoire, là. On n'a
3 pas produit l'ensemble du contrat parce qu'il y a
4 plusieurs pages, mais une partie du contrat pour
5 démontrer le coût qui est amené. Et on peut voir un
6 coût de 512 000 \$ pour...

7 **Me VINCENT RANGER :**

8 Je vous arrête tout de suite, monsieur Daigle. Juste
9 nous expliquer ça vient d'où cet...

10 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

11 Oui.

12 **Me VINCENT RANGER :**

13 ... cet extrait-là, là, qu'on comprenne qu'est-ce que
14 c'est, ce formulaire-là.

15 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

16 Je m'excuse, j'aurais dû le préciser, Monsieur le
17 commissaire. Donc, au niveau du formulaire, c'est un
18 formulaire qui est produit par l'employeur. Lorsqu'il
19 y a des contrats qui sont donnés en sous-traitance
20 qui peuvent impacter les emplois de nos membres, ils
21 sont obligés, de par la convention collective, de
22 nous fournir copie du contrat ou copie de l'entente
23 qu'il y a eu au moins 30 jours avant pour
24 consultation. Donc, on ne peut pas empêcher les
25 contrats, parce qu'on est seulement consultatif, mais

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 on peut recevoir toute l'information et on a
2 possibilité justement de questionner ou de poser ou
3 d'affirmer des choses par rapport à ça, mais
4 l'employeur en fait ce qu'il veut par la suite. Donc,
5 on a copie de tous les contrats qui sont donnés en
6 informatique quand ça touche justement nos effectifs,
7 nos membres, tout comme nos collègues du SPGQ ont
8 également le même processus de leur côté aussi,
9 peut-être avec un formulaire qui est différent. Je ne
10 suis pas au courant à ce niveau-là, mais c'est ce
11 qu'on reçoit.

12 Donc, ça, c'est l'extrait qui nous est fourni d'un
13 formulaire qui nous a été donné pour un contrat de
14 sous-traitance en informatique. Et on voit qu'au
15 niveau...

16 **Me VINCENT RANGER :**

17 Je vous arrête, je veux juste qu'on...

18 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

19 Oui.

20 **Me VINCENT RANGER :**

21 ... prenne un peu de temps pour comprendre ce
22 formulaire-là qu'on a vu à quelques reprises dans les
23 travaux de la Commission, en tout cas, dans certains
24 documents. Et donc, vous dites qu'on vous transmet ce
25 formulaire-là avec la copie du contrat, mais votre

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 rôle est consultatif. Donc, est-ce qu'il y a... quel
2 impact peut avoir le syndicat si on constate que ce
3 poste-là devrait être en fait... il y a un
4 encadrement légal, là, ou je présume, d'abord, dans
5 votre convention collective; ensuite, on a parlé dans
6 les travaux de la Commission de l'article 15 de la
7 Loi sur la gestion des effectifs. Alors, quel est le
8 rôle du syndicat, là, par rapport à ce formulaire-là
9 ou les recours possibles du syndicat ou d'un syndicat
10 par rapport à ça? Puis ça, peut-être qu'on pourra...
11 je sais que vos collègues n'ont pas encore intervenu,
12 mais c'est peut-être une question qu'ils pourront...
13 sur laquelle ils pourront intervenir plus tard ou
14 maintenant, s'ils le souhaitent.

15 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

16 Bien, en étant consultatif, les recours nous sont
17 limités. On peut poser des questions, on peut espérer
18 peut-être vouloir faire changer l'avis de l'employeur
19 à ce niveau-là, mais souvent, on n'est pas capables
20 de faire quoi que ce soit. Donc, c'est plus à titre
21 informatif qu'on reçoit ces informations-là,
22 malheureusement. Nous aimerions pouvoir avoir plus de
23 pogne, pouvoir justement rapatrier à l'interne, qu'on
24 est capable de démontrer, comme cette fois-ci, que
25 c'est payé quasiment cinq fois plus cher qu'à

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 l'interne, qu'on aimerait pouvoir rapatrier à
2 l'interne, qu'on devrait embaucher à ce moment-là
3 aussi. Et souvent, ce qu'on nous fait ou ce qu'on
4 nous oppose, c'est que le travail doit se faire
5 immédiatement, que le travail doit se faire
6 directement ou dans les journées qui suivent, ou des
7 choses comme ça. Même des fois, on ne respecte pas le
8 30 jours qui nous est donnés. C'est lorsqu'on apprend
9 qu'il y a un contrat d'informatique qui va être donné
10 ou un contrat de sous-traitance qui va être donné,
11 que là, l'employeur nous envoie le formulaire parce
12 qu'il avait oublié de nous l'envoyer. Les recours
13 qu'on peut avoir à ce moment-là, c'est que si on ne
14 respecte pas les délais, on peut toujours déposer des
15 griefs pour dire que les délais n'ont pas été
16 respectés. Mais c'est plus une forme que d'autres
17 choses que l'arbitre pourrait dire, en bout de
18 ligne : « Oui, effectivement », puis donner une tape
19 sur les doigts, malheureusement, à l'employeur. Mais
20 on n'a pas de possibilité de contrer ces contrats-là
21 ou ces façons de faire là de l'employeur, en disant :
22 « Bien, on coûte moins cher, on devrait le faire à
23 l'interne. » Donc, on peut l'utiliser, nous, après
24 ça, pour dénonciation, bien sûr, pour faire valoir
25 notre point de vue lorsqu'on arrive dans différentes

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 instances comme ici aujourd'hui. Mais
2 malheureusement, ce n'est pas là... on n'a pas plus
3 de *pogne* que ça à ce niveau-là.

4 **Me VINCENT RANGER :**

5 Peut-être... monsieur Bouvrette, vous voulez... vous
6 interpelliez là-dessus?

7 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

8 Très brièvement, parce que je vous en... j'en
9 parlerai tout à l'heure, Monsieur le commissaire, un
10 peu, là, mais le pouvoir d'intervention du syndicat
11 est limité. On est plus souvent qu'autrement mis
12 devant le fait accompli. Et même s'il y a des enjeux
13 récurrents, parce qu'on voit des consultants qui sont
14 en place pendant des années, notre pouvoir d'action,
15 notamment faire des requêtes pour que ces gens-là
16 soient accrédités comme professionnels. Dans notre
17 cas, au sein du gouvernement du Québec, la Loi sur la
18 fonction publique est faite que ces gens-là ne sont
19 pas nommés en vertu de la Loi sur la fonction
20 publique, et donc, c'est impossible pour nous de les
21 accréditer sans qu'ils aient été nommés en vertu de
22 cette loi-là.

23 Il y a des enjeux derrière ça. Il y a du
24 développement d'une fonction publique parallèle,
25 des... je vais dire des « faux externes », sur

1 lesquels on a déjà discuté à la Commission, des gens
2 qui apparaissent pendant des années dans les
3 organigrammes, on tient compte de leurs besoins, ils
4 apparaissent dans les structures hiérarchiques alors
5 que, contrairement au reste de leurs collègues, bien,
6 ils ne sont pas nommés en vertu de la Loi sur la
7 fonction publique. Et on peut très très
8 difficilement, dans le contexte actuel, intervenir
9 là-dessus. Le gouvernement voudrait nous faire croire
10 qu'on a beaucoup plus de pouvoir qu'on en a.

11 **Me VINCENT RANGER :**

12 Merci pour la précision. Monsieur Dubois, vous voulez
13 rajouter quelque chose?

14 **M. ISAÏE DUBOIS :**

15 Oui, très rapidement. Simplement pour mentionner que
16 ces formulaires de consultation là qu'on reçoit à la
17 pelle dans l'ensemble de la fonction publique, il y a
18 un autre élément qui est très problématique avec
19 cela, c'est qu'ils sont régulièrement incomplets. Il
20 y a des cases qui ne sont pas remplies. Donc, c'est
21 difficile, même si on avait les moyens de faire
22 quelque chose avec ça, il y a une asymétrie
23 d'informations qui est monstrueuse quand il s'agit
24 des consultations, parce qu'elles ne sont pas toutes
25 faites de manière égale et elles ne sont pas toutes

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 faites de manière à ce qu'on ait l'ensemble de
2 l'information.

3 **Me VINCENT RANGER :**

4 Je vous laisse poursuivre, monsieur Daigle, parce que
5 vous avez mentionné qu'on voit sur cet élément-là que
6 ça coûte presque cinq fois plus cher qu'un... que si
7 ça avait été fait à l'interne. Sur quelle base, là,
8 vous vous fondez pour faire cette affirmation-là?

9 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

10 Si on prend rapidement le montant de 512 000 \$ à 220
11 jours-personnes, donc en divisant le 220 jours, si on
12 prend un fonctionnaire qui travaille sept heures par
13 jour, ça donne un salaire de 332 \$ et un peu plus de
14 l'heure, pour un fonctionnaire, ce qui n'est pas le
15 salaire que nous payons à ce moment-là, même si c'est
16 un professionnel qui est visé ici. Le salaire serait
17 jusqu'à cinq fois plus cher que les effectifs que
18 nous avons à l'interne qui peuvent effectuer ce
19 travail-là à ce moment-là, si on avait les effectifs
20 en place pour le faire.

21 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

22 J'ai une question, puis ça peut être... ça peut être
23 aux deux syndicats, c'est-à-dire que je peux
24 facilement imaginer, parce qu'on l'a vu également,
25 des projets qui durent des années et on a ce qu'on

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 appelle des « faux externes », là, des gens qui sont
2 là puis, comme vous dites, qui sont dans les
3 organigrammes; d'une part... mais par contre, pour un
4 besoin temporaire, je veux dire... je peux faire ce
5 calcul-là, mais un poste... ça devient un poste
6 permanent puis ça devient un poste qui est récurrent,
7 donc si mon besoin n'existe plus après six mois...
8 est-ce que vous faites une distinction entre les plus
9 petits contrats et des transformations numériques
10 comme on a eu à la SAAQ? Est-ce que vous faites ces
11 distinctions-là?

12 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

13 Oui, à ce niveau-là, on n'a pas de problème, nous,
14 pour l'implantation d'un système, pour des besoins
15 ponctuels qu'il peut y avoir, d'avoir une équipe de
16 l'externe qui vient. On n'a pas cette expertise-là
17 pour développer plein de systèmes différents. Ça, on
18 n'a aucun... bien, de notre côté, on n'a aucune
19 problématique par rapport à ça. La difficulté vient
20 justement quand il y a une incrustation qui
21 s'effectue de la part d'une firme, à long terme,
22 alors que c'est des travaux récurrents, c'est des
23 travaux de maintenance qui s'effectuent, et que là,
24 nos gens devraient pouvoir faire le travail.
25 J'ai même vu le contraire. Mon collègue parlait

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 justement de compagnies qui s'incrudent; bien, la
2 compagnie qui s'incrute voit nos techniciens
3 travailler, vont les voir et les débauchent du
4 gouvernement du Québec. J'ai un ami personnel qui
5 travaillait en informatique dans un des ministères et
6 côttoyait – parce qu'ils sont dans les mêmes bureaux,
7 ils sont situés dans les bureaux connexes – et le
8 vendredi, il a donné sa démission; et le lundi, il
9 était ramené au bureau, dans son même bureau, à faire
10 le même travail, par la compagnie, parce que le
11 ministère n'avait pas personne pour mettre à sa place
12 à ce moment-là et c'est lui qui possédait
13 l'expertise.
14 Par contre, il était payé une fois et demie plus cher
15 pour travailler pour la compagnie, et la compagnie
16 faisait un profit par-dessus en chargeant au
17 gouvernement. Et il est resté là pendant encore dix
18 ans au niveau du ministère.
19 Donc, pour nous, c'est ça qui pose problème. Ce n'est
20 pas des travaux ponctuels où est-ce qu'on sait qu'on
21 n'a pas l'expertise pour le faire, ça, on est
22 capables de vivre avec ça. Mais lorsque ça devient
23 récurrent, après des dizaines d'années, d'avoir ces
24 gens-là toujours, je dirais, dans nos pattes, bien,
25 pour nous, on pense qu'il y a une problématique

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 récurrente au niveau du gouvernement du Québec
2 là-dessus.

3 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

4 Quand il peut y avoir de la confusion puis qu'on est
5 obligé de mettre en parenthèse « externe » parce
6 qu'on leur donne des adresses puis... SAAQ, donc, ça
7 également peut entraîner une certaine confusion.

8 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

9 Tout à fait, exactement.

10 **Me VINCENT RANGER :**

11 Monsieur Bouvrette, vous êtes du même point de vue?

12 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

13 Oui, bien, ce que mon collègue décrit, c'est le
14 phénomène des portes tournantes, là, et c'est de
15 retour, là, actuellement – je ne m'étends pas
16 là-dessus – mais différentes coupures dans l'appareil
17 public récentes, on a vu des gens revenir comme
18 sous-traitants dans les semaines qui suivent. Mais
19 pour répondre à votre question, d'abord, sur la
20 sous-traitance, notre position, elle est claire, elle
21 est simple, c'est que c'est correct d'avoir recours à
22 la sous-traitance lorsque c'est un besoin ponctuel ou
23 c'est un besoin d'expertise très très pointu qu'on
24 n'a pas à l'interne. Après, même si c'est un projet
25 qui est limité dans le temps, il existe, hein, des

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 contrats d'occasionnels. Les gens n'entrent pas
2 nécessairement dans la fonction publique sur un poste
3 permanent. Ça existe, c'est prévu justement pour
4 répondre à peut-être un projet temporaire sur six
5 mois, sur un an, sur deux ans, et qu'on se
6 questionnera, par la suite, si le besoin devient
7 permanent. Reste que le recours à la sous-traitance,
8 il est beaucoup trop large présentement. Je vous en
9 reparle tout à l'heure.

10 **Me VINCENT RANGER :**

11 Monsieur Dubois, vous voulez ajouter quelque chose?

12 **M. ISAÏE DUBOIS :**

13 Oui. En fait, il y a trois éléments qui peuvent aider
14 à répondre à ça. La base de comparatif qu'on avait
15 fait entre ce contrat-là et le salaire dans la
16 fonction publique, c'était un professionnel en fin
17 d'échelon avec une prime de 10 %. Donc, on comprend
18 que c'est minimalement cinq fois plus cher,
19 possiblement plus. Deuxièmement, la question de
20 l'expertise et des projets à plus court terme, elle
21 est intéressante et c'est vrai qu'on ne peut pas non
22 plus éliminer toute sous-traitance. Néanmoins, il
23 existe le MCN et le CQEN, le Centre québécois
24 d'expertise numérique, qui pourrait voir ses mandats
25 être encore plus développés, qui pourrait faire ce

1 genre de mandat là dans les différents ministères et
2 organismes de la fonction publique, pour éviter
3 justement d'avoir ce genre de phénomène là qui, après
4 ça, bien, fait boule de neige et fait en sorte qu'on
5 a des faux externes qui restent à long terme dans la
6 fonction publique.

7 **Me VINCENT RANGER :**

8 Je bouscule peut-être votre plan, mais vous avez une
9 diapo sur le MCN que j'aimerais qu'on prenne le temps
10 de regarder. C'est à la page 10. Bien... où je peux
11 vous laisser faire la page 9 entre les deux, mais je
12 trouve que c'est un bon moment peut-être pour que
13 vous nous entreteniez sur la situation au MCN.

14 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

15 Oui, pas de problème de ce côté-là. Au niveau
16 justement de la perte d'effectifs qu'on peut voir ou
17 qu'on manque, on a à travers cette diapositive-là
18 justement le problème qu'on rencontre au niveau des
19 ressources externes et internes. Si on prend
20 spécifiquement la SAAQ, on a 20 % ou un peu...
21 presque 21 % au niveau des ressources internes, au
22 niveau informationnel, technique et bureau, personnel
23 technique et personnel de bureau, et on voit qu'à
24 l'externe, on est à 80 %. Et c'est encore pire au
25 niveau du MCN, qui devrait, lui, être le chef de file

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 au niveau de l'informatique, au niveau des effectifs,
2 et dans son propre ministère, c'est 14 % à l'interne
3 d'effectifs, alors qu'on a 86 % qui sont à l'externe.
4 Et pour l'ensemble de la fonction publique, on est
5 plutôt à 20 % et à 78 %, qui sont des taux similaires
6 à celui de la SAAQ. Donc, on voit qu'il y a une
7 difficulté, comme mon collègue le présentait tantôt,
8 d'avoir ces ressources-là internes qui sont là
9 pérennes, qui sont là année après année, qui peuvent
10 justement connaître les systèmes, donner de cette
11 expertise-là aussi, suivre les projets, alors qu'on
12 n'est pas capable à 80 % puis à 86 %, parce qu'on
13 doit aller à l'externe toujours au niveau des
14 effectifs. Et ça, c'est le portrait de 2024 qui nous
15 est produit par le... la main-d'oeuvre puis le
16 recours à des consultants, c'est des bases de
17 publication du MCN directement.

18 **Me VINCENT RANGER :**

19 C'est assez frappant, là, comme statistique, donc
20 j'aimerais ça qu'on passe un peu plus de temps
21 là-dessus. Donc, vous dites, c'est le personnel
22 technique et de bureau en ressources
23 informationnelles. Donc, c'est... donc, ça
24 comprend... pouvez-vous nous dire juste un peu quel
25 genre de personnes ça peut comprendre, là, cette

1 catégorie-là? Parce que la statistique, elle est
2 quand même frappante, là, d'avoir 86 % des gens au
3 MCN qui ne sont pas internes.

4 **M. ISAÏE DUBOIS :**

5 Oui, donc ce sont, c'est le personnel technique et de
6 bureau justement, donc principalement des techniciens
7 et techniciennes en informatique, des opérateurs, des
8 opératrices en informatique. Il y a quelques
9 personnels de bureau dont le corps d'emploi peut ne
10 pas être informatique, mais qui sont extrêmement liés
11 à ça, mais c'est une comptabilisation qui est faite
12 par le ministère de la Cybersécurité et du Numérique,
13 et donc, la méthodologie, on ne la maîtrise pas à
14 100 %, mais ce sont ces corps d'emploi là qui se
15 retrouvent dans cette comptabilisation-là.

16 **Me VINCENT RANGER :**

17 Merci. Je vous laisse poursuivre donc votre
18 présentation. Si vous le...

19 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

20 Merci. Si on pouvait revenir d'une diapositive.

21 **Me VINCENT RANGER :**

22 Oui, à la page 9?

23 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

24 Oui, à la page 9, effectivement, où est-ce qu'on voit
25 justement la perte d'effectifs qu'il y a eu également

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 aussi à travers le temps. Donc, on voit justement que
2 les coupures ont amené justement cette perte
3 d'effectifs là puis qui amenait la diapositive
4 suivante. Donc, on a diminué de 8.8 % dans l'ensemble
5 de la fonction publique depuis septembre 2024. Donc,
6 il y a eu une perte, et spécifiquement au niveau du
7 MCN et de la SAAQ, c'est quasiment 2 % au niveau du
8 MCN, en termes de perte d'effectifs, dans la dernière
9 année; et 5.1 % au niveau de la SAAQ. Donc, là aussi,
10 on voit justement les difficultés qu'on a parce que
11 les gens quittent ou les gens se font couper, ne sont
12 pas remplacés, ce qui ajoute et qui amenait la
13 diapositive suivante. Donc...

14 **Me VINCENT RANGER :**

15 Donc, on voit, en fait, là, cette diapositive-là, ce
16 que je comprends, c'est que le... c'est le pendant de
17 votre première diapositive, c'est-à-dire que la
18 valeur des contrats de service augmente et le nombre
19 de personnes à l'interne diminue, là. Donc, il y a un
20 certain vase communicant. Je ne veux pas dire que
21 les... que c'est exactement pareil, mais le phénomène
22 est inverse d'un côté et de l'autre.

23 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

24 Effectivement. Donc, pour justement combler ces
25 manques-là, parce qu'on sait que ce n'est pas les

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 mêmes colonnes budgétaires pour le gouvernement, la
2 comptabilisation ne se fait pas à la même place.
3 Donc, pour eux, ils peuvent dire qu'ils ont baissé
4 les budgets octroyés aux différents ministères et
5 organismes, mais de l'autre côté, bien, on voit
6 qu'on... par de l'autre côté, par la porte en
7 arrière, à ce moment-là, bien, on vient augmenter les
8 contrats de sous-traitance parce qu'on n'a plus les
9 effectifs à l'interne pour effectuer ces travaux-là.
10 Donc, pour nous, ça pose problème et ça amène des
11 coûts supplémentaires de dépenses, là, pour
12 l'ensemble des contribuables du Québec. Donc, ça
13 faisait le tour de cette diapositive-là.

14 **Me VINCENT RANGER :**

15 On peut aller à la page 11 pour les salaires.

16 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

17 Oui, exactement. Au niveau des salaires, on voit
18 qu'il y a un retard salarial par rapport au privé et
19 le retard existe dans plusieurs corps d'emploi, mais
20 spécifiquement également au niveau des techniciens en
21 informatique, où est-ce que si on prend un salaire
22 moyen au niveau des techniciens en informatique,
23 bien, c'est au-dessus de 3 % de moins que nos
24 techniciens ont. Le retard s'observe également encore
25 plus pour les professionnels, puis je laisserai mon

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 collègue en parler. Puis on voit que... par contre,
2 pour les cadres qui sont dans les mêmes corps
3 d'emploi ou dans les mêmes services qui sont donnés,
4 bien, c'est plus 72 % que ces employés-là sont payés
5 en plus. Donc, on voit qu'il y a... au niveau des
6 effectifs que nous représentons, c'est un retard
7 salarial que nous avons, mais qu'au niveau de
8 l'encadrement, c'est un salaire supérieur qui est
9 versé aux gens des différents ministères et
10 organismes. Donc, pour nous, on voit qu'il y a une
11 dichotomie, là, qui s'effectue lorsqu'on dit qu'on
12 devrait avoir des gens compétents en place et des
13 gens qui sont intéressés de venir travailler et de
14 rester au gouvernement du Québec, on devrait avoir
15 des salaires qui sont compétitifs minimalement. Si on
16 est capable de le donner pour les cadres, si on est
17 capable d'avoir les bons cadres, parce que ça nous
18 prend des – puis là, je ne veux pas utiliser le terme
19 « topgun » – mais ça nous prend les bonnes personnes,
20 là, aux bons postes au niveau de l'encadrement puis
21 qu'on est capable de les payer plus cher que ce qui
22 se fait au privé, bien, on devrait minimalement être
23 capable de faire la même chose pour les employés qui
24 vont faire l'entretien, qui vont faire le travail sur
25 le terrain directement. Alors, c'est ce qu'on devrait

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 retrouver aussi du côté des membres que nous
2 représentons, et ça permettrait d'attirer des bons
3 candidats, de pouvoir maintenir en place des bons
4 candidats également aussi et de ne plus avoir cette
5 dépendance-là à la sous-traitance, de pouvoir être
6 capable d'évaluer également aussi les contrats, de
7 pouvoir être capable d'évaluer les besoins que le
8 ministère va avoir, que la solution qui est apportée
9 ou l'analyse qui est donnée ou l'analyse qui est
10 faite des soumissions qui sont faites, est-ce que
11 c'est la bonne solution que nous avons besoin, plutôt
12 que de se faire dire par une firme externe : « Oui,
13 c'est la bonne solution, puis voici quelle compagnie
14 vous devriez prendre » et ainsi de suite. Donc, ça
15 permet de tout évaluer ça et de faire par la suite
16 l'évaluation au fur et à mesure que le contrat se
17 déroule pour savoir si les solutions apportées aux
18 problématiques rencontrées sont les bonnes solutions
19 à ce moment-là. Donc, on viendrait justement encadrer
20 ces contrats-là qui sont donnés, qui sont
21 nécessaires, comme on le disait tantôt, mais qui ne
22 sont... qui ne sont parfois pas encadrés ou très peu
23 encadrés, dû au manque d'expérience et au manque de
24 compétences.

25 **Me VINCENT RANGER :**

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 J'aimerais ça vous entendre sur ça, ou c'est
2 peut-être monsieur Bouvrette, ou en tout cas, qui
3 aura la réponse sur ce phénomène-là de différence
4 entre les salaires des cadres et des employés; c'est
5 quoi, je comprends que ce n'est pas votre expertise
6 comment est fixé le salaire des cadres, là, mais
7 est-ce que vous avez des pistes de réflexion sur
8 pourquoi on arrive à un arrimage qui est plus proche
9 au niveau des cadres puis qui ne l'est pas au niveau
10 des salariés? Peut-être... monsieur Bouvrette, je
11 vous interpelle directement.

12 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

13 Je n'ai pas de données probantes sur la question
14 présentement, mais il y a des enjeux de recrutement
15 chez les cadres également au sein de l'appareil
16 public, parce que quand on se compare au privé... et
17 également aux attentes, là, qui sont... et à la
18 pression toujours plus grande, là, chez les cadres de
19 l'appareil public, le portrait n'est pas beaucoup
20 plus rose.

21 **Me VINCENT RANGER :**

22 Oui, monsieur Daigle?

23 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

24 Oui, on sait aussi qu'il y a une façon des fois de
25 contourner – puis on a déjà vu ça dans certains

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 ministères et organismes, je ne dis pas que c'est le
2 cas de la SAAQ – mais à certains endroits, on sait
3 que lorsqu'on bouge des équipes, lorsqu'on ajoute un
4 professionnel, mettons, dans une équipe de
5 techniciens, ça vient augmenter le niveau du cadre ou
6 d'encadrement. Donc, ça vient amener un salaire plus
7 élevé que le salaire initial qui était donné, pour
8 une équipe, mettons, de 10 personnes, si on ajoute...
9 si on replace un technicien par un professionnel
10 comme dixième personne, à ce moment-là, bien, on sait
11 que les niveaux d'encadrement changent et on doit
12 augmenter à ce moment-là au niveau du cadre. Donc, ça
13 vient changer également le salaire de la personne au
14 niveau de l'encadrement aussi. Donc, pour ça, il peut
15 y avoir un impact au niveau des salaires qui sont
16 effectués là-dessus. Sur le reste de la mécanique,
17 pour les augmentations salariales, bien là, ça reste
18 du domaine de leur négociation à eux. Mais on voit
19 qu'il y a une dichotomie, là, flagrante à ce
20 niveau-là.

21 **Me VINCENT RANGER :**

22 Je vous laisse poursuivre.

23 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

24 Parfait, avec la diapositive suivante, on peut voir
25 également aussi, puis tantôt, on parlait justement

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 des difficultés qu'il pouvait y avoir, là, les
2 barrières à l'avancement de carrière. On va parler de
3 l'article 15 de la Loi de la fonction publique et de
4 l'article 15 également, aussi, qui a été amené
5 tantôt. Au niveau de l'informatique, souvent, c'est
6 l'expérience qui va parler. Les gens vont avoir 5
7 ans, 10 ans, 15 ans d'expérience, et ça leur permet
8 de progresser. Ça leur permet d'apprendre au fur et à
9 mesure. Ce n'est pas juste avec un diplôme
10 universitaire qu'on parvient avec ces
11 connaissances-là. Le diplôme universitaire va nous
12 amener une connaissance de base, mais c'est vraiment
13 le travail sur le terrain qui nous... qui permet de
14 développer et surtout d'apprendre au fur et à mesure.
15 Mais malheureusement, avec la diplomation obligatoire
16 pour devenir professionnel, beaucoup de nos
17 techniciens sont bloqués maintenant dans cette
18 progression-là d'emploi, et pour nous, ça pose
19 problème. Pour les gens que nous représentons, de ne
20 pas avoir cet accès-là au niveau professionnel, de ne
21 pas pouvoir, pour l'employeur même, de prendre les
22 meilleurs éléments et de leur donner une promotion.
23 Pour justement qu'ils se développent et aller plus
24 loin dans leur cheminement de carrière, bien, ça
25 amène cette difficulté-là aussi...

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

2 Qu'est-ce qu'on demande en termes de diplomation?

3 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

4 Un diplôme universitaire. Donc, pour les techniciens
5 que nous représentons, comme techniciens en
6 informatique, d'avoir une technique, c'est la base
7 pour entrer, mais par la suite, on sait qu'il y a de
8 la mise à niveau, il y a de la mise à jour qui
9 s'effectue, mais tant qu'on n'a pas le baccalauréat,
10 on ne peut pas devenir professionnel.

11 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

12 Il n'y a pas d'affichage avec l'expérience
13 équivalente ou...

14 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

15 On l'avait avant, mais depuis la modification de la
16 Loi de la fonction publique, ce n'est plus possible,
17 ça. Avant, nous avions ça, que chaque année de
18 scolarité peut être remplacée par deux années
19 d'expérience, dans la plupart des cas, il y avait des
20 particularités, mais c'était possible de le faire
21 avant. Ce n'est plus possible depuis 2021, depuis la
22 modification de la Loi sur la fonction publique.
23 Donc, pour nous, ça pose problème. Ça pose problème
24 pour nos membres également aussi, qui ne voient plus
25 cette possibilité d'avancement de carrière là et qui,

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 parfois, vont aller du côté des sous-traitants pour
2 avoir cet avancement-là, justement, parce qu'ils ont
3 l'expérience, ils ont leurs connaissances qui s'est
4 développées sur différents systèmes, et ils viennent
5 être cherchés par des compagnies privées qui, elles,
6 vont leur permettre d'avoir ce cheminement-là de
7 carrière et de développer leur potentiel encore plus.

8 **Me VINCENT RANGER :**

9 Monsieur Bouvrette, qu'est-ce que vous en pensez de
10 cette question-là, là, spécifique de l'exigence du
11 diplôme...

12 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

13 Rapidement, l'exigence de diplôme universitaire de
14 premier cycle, elle fait du sens sur le fond. Nous,
15 on représente que des gens qui occupent des emplois
16 de niveau professionnel, et c'est comme ça qu'on les
17 définit.

18 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

19 C'est ça que je m'en allais dire, il obtient son
20 diplôme universitaire, il change puis s'en va dans
21 votre syndicat.

22 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

23 Par contre, t'sais, il faut savoir juste une
24 statistique, là : c'est à peu près 25 % des
25 professionnels de la fonction publique qui ont un

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 diplôme universitaire de deuxième cycle et plus.
2 C'est une main-d'oeuvre extrêmement qualifiée. 5 %
3 qui sont titulaires de doctorat, de postdoctorat, ils
4 gagnent la même chose que les autres. Mais une fois
5 que j'ai dit ça, c'est peut-être le tapis mur à mur
6 qui pose problème ici. C'est d'appliquer une mesure,
7 une barrière à l'entrée qui est fort légitime dans
8 bien des cas; être biologiste au ministère de
9 l'Environnement sans diplôme universitaire, au
10 minimum, un premier cycle, ça commence à être
11 difficile; être arpenteur-géomètre sans la
12 qualification requise, c'est impossible. Est-ce qu'il
13 y a des domaines particuliers où il y a lieu
14 d'adapter les exigences? Bien, l'informatique est
15 peut-être un de ces exemples-là.

16 **Me VINCENT RANGER :**

17 Merci. Je vous laisse poursuivre...

18 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

19 J'imagine... je dis peut-être n'importe quoi, j'ai
20 peut-être tout faux, mais faire du code, je pense que
21 tu apprends à en faire en en faisant.

22 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

23 Vous avez tout à fait raison.

24 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

25 Je n'ai jamais essayé!

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

2 Voilà!

3 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

4 Puis si je peux me permettre, le marché du travail
5 pour le monde informatique, c'est comme ça qu'il
6 fonctionne. C'est beaucoup plus saillant que pour les
7 autres marchés de l'emploi, c'est-à-dire que
8 l'expérience devient beaucoup plus importante pour
9 quelconque employeur que ce soit, en fait, là.

10 **Me VINCENT RANGER :**

11 Très bien. Je vous laisse poursuivre, peut-être à la
12 diapositive suivante, juste pour qu'on se garde du
13 temps pour vos... votre...

14 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

15 Oui.

16 **Me VINCENT RANGER :**

17 Votre syndicat collègue!

18 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

19 Oui. Allez-y, allez-y. On va passer à la formule
20 suivante. Bien, on a parlé du phénomène des portes
21 tournantes tantôt. Donc, on ne veut pas non plus
22 aller trop loin là-dedans, là, on sait justement les
23 difficultés qu'on a, et que souvent, il y a des gens
24 qui vont vers le privé, qui reviennent vers le
25 public; qui partent du public et qui retournent vers

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 le privé également aussi. Donc, il y a cette
2 accointance-là qui s'effectue et qui, pour nous, pose
3 problème aussi. Au niveau de la sous-traitance, il y
4 a des... le manque d'étanchéité dans le parcours de
5 carrière est parfois inquiétant à notre niveau. C'est
6 ce qu'on peut voir, c'est ce qu'on peut... on voit
7 qu'il y a des gens qui ont occupé des poches chez
8 CGI, LGS, IBM, Oracle, Microsoft, qui, à ce
9 moment-là, arrivent dans la fonction publique, qui
10 peuvent avoir une opinion différente des services
11 publics parce que dans le service privé, souvent,
12 c'est : on rentre, on fait ce qu'on a à faire, des
13 fois, ça peut casser des pots, des affaires de même,
14 puis après ça, on repart, puis il n'y a pas de
15 problème, on va fixer ça après. Mais quand on est
16 dans les services publics, on ne peut pas laisser
17 tomber des dossiers. Si on perd des dossiers de
18 personnes indemnisées ou de choses comme ça, bien,
19 c'est des dossiers de citoyens. Donc, ce n'est pas la
20 même pratique, ce n'est pas la même façon de faire
21 qu'on doit avoir dans les services publics parce que
22 le but n'est pas le même non plus à la toute fin.
23 Donc, pour nous, ça, ça amène un problème au niveau
24 même de l'intendance... de la mission des différents
25 ministères et organismes. Donc, nous, de notre côté,

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 le phénomène des portes tournantes pose problème
2 justement sur la vision qu'on a des services publics,
3 et également aussi, ceux qui arrivent du privé ont
4 plus une vision privée des choses. Donc, eux ne
5 voient pas de problème à amener de la sous-traitance
6 également parce qu'ils étaient là avant aussi. Donc,
7 il y a une difficulté qui est amenée de ce niveau-là
8 où est-ce qu'on voit la sous-traitance comme quelque
9 chose de bénéfique au niveau des services publics,
10 alors que nous, ce qu'on préconise, c'est de pouvoir
11 développer notre expertise, de pouvoir développer
12 notre entreprise, je dirais – si je peux prendre les
13 services publics comme une entreprise – de pouvoir
14 développer notre entreprise pour garder une certaine
15 autonomie, de ne pas être dépendant au niveau de la
16 sous-traitance également aussi. Alors, pour nous,
17 c'est très important de ce côté-là de limiter ce
18 phénomène-là des portes tournantes. Puis là, je ne
19 veux pas prendre trop de temps, ça fait qu'on
20 pourrait passer tout de suite à la diapositive
21 suivante, à moins que vous ayez une question.

22 **Me VINCENT RANGER :**

23 Bien, je vous propose...

24 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

25 Une question là-dessus...

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

2 Oui.

3 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

4 ... effectivement, parce que... puis on en a déjà
5 parlé à la Commission, au niveau de la perte
6 d'expertise, oui, bon, on peut aller au privé parce
7 que, bon, les salaires sont meilleurs, et cetera,
8 bon, on peut rester dans la fonction publique parce
9 qu'on a la fonction publique tatouée sur le coeur
10 également, là; mais également, la mobilité que vous
11 avez au gouvernement du Québec, ça aussi, ça n'a pas
12 une certaine cause à la perte d'expertise?
13 C'est-à-dire que je suis très très bon à la SAAQ,
14 mais je suis tanné, j'ai fait le tour, puis j'ai fait
15 le tour très vite, mettons, puis je suis dans une
16 équipe qui est en transformation numérique, donc je
17 devrais m'engager pour plusieurs années, mais
18 « boum », il y a un poste d'offert à CNESST ou
19 justement au ministère de la Sécurité publique ou
20 n'importe quoi, et je m'en vais là-bas, là. Alors, ça
21 aussi, est-ce que la mobilité qui... qui a un effet
22 bénéfique, parce qu'effectivement, la beauté de
23 travailler pour le gouvernement du Québec, c'est que
24 je peux toucher à beaucoup de choses dans mon domaine
25 d'expertise, mais en même temps, ça peut faire en

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 sorte qu'il y ait une perte d'expertise, par exemple,
2 à la SAAQ?

3 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

4 Bien, effectivement, ça peut avoir... cette
5 mobilité-là amène une opportunité de carrière
6 également pour les gens, ce qui est bénéfique, puis
7 des fois, on va laisser aller du salaire parce qu'on
8 sait qu'on a cette mobilité-là de possibilité ou ce
9 changement-là d'opportunité de carrière qui peut
10 s'effectuer à travers le temps. Mais c'était, entre
11 autres, le but du MCN, la création du MCN, de pouvoir
12 créer cette équipe-là spécialisée qui se promènerait
13 de place en place et qui toucherait différents
14 domaines, qui toucherait différents ministères, qui
15 ne s'est jamais produit à ce moment-là. Et on l'a vu
16 tantôt avec les chiffres du MCN, où est-ce qu'ils ont
17 très peu de gens à l'interne; c'est 14 %, alors qu'il
18 y a 86 % de sous-traitance qui s'effectue via le MCN.
19 Alors, cette connaissance-là pointue dans un domaine,
20 où est-ce qu'on devrait la retrouver, ça devrait
21 plutôt être 86 % au MCN, qui là, serait le pôle
22 d'expertise du gouvernement du Québec, qui pourrait
23 se promener de place en place, aller chercher les
24 meilleurs éléments, laisser une petite équipe en
25 place pour finaliser des choses et la récurrence qui

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 s'effectue aussi, et poursuivre ailleurs à ce
2 moment-là, où est-ce que là, les gens qui ont
3 justement ce goût-là des services publics, de
4 développer au niveau de l'informatique également,
5 trouveraient chaussure à leur pied en se promenant à
6 travers différents ministères avec différents
7 projets, et il y aurait cette possibilité créative là
8 et d'implantation-là, donc ce *challenge-là*, ce
9 défi-là à chaque fois aussi qui s'effectuerait. Mais
10 ce n'est pas ça qu'on rencontre, c'est les chiffres
11 qu'on voit tantôt, c'est 86 % qui sont embauchés par
12 le MCN qui viennent de l'externe.

13 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

14 Notre...

15 **Me VINCENT RANGER :**

16 Monsieur Bouvrette, allez-y.

17 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

18 ... lecture, Monsieur le commissaire, c'est que la
19 mobilité interne, c'est un facteur de rétention de
20 l'expertise au sein de l'appareil public. Ce n'est
21 pas un facteur de perte d'expertise, ça permet aux
22 gens de relever un défi ailleurs plutôt que de
23 quitter vers le privé...

24 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

25 Puis de m'en aller complètement.

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

2 ... tout en leur assurant une certaine stabilité
3 d'emploi. C'est un facteur de rétention d'expertise.

4 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

5 Merci.

6 **Me VINCENT RANGER :**

7 Je... là, vous alliez transiter, je pense, monsieur
8 Daigle, sur l'attitude gouvernementale. Je comprends
9 que c'est un thème commun aux deux. Alors, j'aurais
10 tendance à mettre en suspens peut-être vos
11 commentaires là-dessus pour qu'on entende vos
12 collègues. Monsieur Bouvrette, je vous demanderais la
13 même chose que j'ai demandée à monsieur Daigle,
14 peut-être en quelques mots – on a déjà commencé à
15 comprendre, là – mais y allez rapidement avec une
16 présentation de votre organisation puis de qui vous
17 représentez.

18 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

19 Oui, merci. Puis je comprends... on a déposé un
20 mémoire également et une présentation, là, PowerPoint
21 qui va nous outiller. Monsieur le commissaire, le
22 SPGQ, c'est le plus grand syndicat de professionnels
23 au Québec qui s'est créé en 1968 et, à la base, un
24 syndicat exclusivement de la fonction publique
25 québécoise. Depuis, bien, bon, celle-ci s'est

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 fractionnée à travers les années. Alors, on
2 représente des gens dans plus d'une vingtaine de
3 groupes, mais encore principalement au sein de
4 l'appareil public, fonction publique, à proprement
5 parler, là, c'est près de 25 000 professionnels qu'on
6 représente, un autre groupe de 6 000 à Revenu Québec
7 et le reste, là, dans une vingtaine de groupes
8 différents, dont... comme je vous le mentionnais.
9 On représente donc des spécialistes partout à travers
10 l'appareil gouvernemental, mais notamment à la
11 Société de l'assurance automobile. Nos membres
12 détiennent l'expertise de l'État québécois, sont
13 collés sur les missions des organisations pour
14 lesquelles ils travaillent et ils ont à coeur ces
15 missions-là. Vous avez utilisé tout à l'heure le
16 « tatoué sur le coeur », là, bien, c'est quelque
17 chose qui revient dès qu'on sonde les professionnels
18 de l'État. Souvent, il y a un choix d'oeuvrer dans le
19 service public, de... de mettre à contribution son
20 expertise dans bien des domaines parce qu'on a à
21 coeur la mission de l'organisation.

22 **Me VINCENT RANGER :**

23 Peut-être nous donner des exemples, monsieur
24 Bouvrette, en matière informatique, qu'est-ce...

25

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

2 Oui.

3 **Me VINCENT RANGER :**

4 ... que font vos membres, là, plus spécifiquement?

5 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

6 Oui, bien, je vais y aller dans un moment, mais
7 qu'est-ce qu'ils font spécifiquement, vous allez
8 comprendre que, d'une part, ma présentation sera à
9 l'effet que c'est difficile d'établir le nombre
10 d'informaticiens de niveau professionnel et de faire
11 une distinction entre les tâches de tout un chacun.
12 Mais ce sont des analystes en informatique, des gens
13 qui vont faire la programmation, du codage. Je vous
14 le précise, là, je ne suis pas un témoin de fait et
15 je ne suis pas un expert en informatique. Je suis
16 accompagné de mon collègue, là, monsieur Daniel
17 Goyette, qui est vice-président chez nous, qui est à
18 la base un informaticien au sein de l'appareil
19 gouvernemental. Notre mémoire contient énormément
20 d'informations et de suggestions qui sont d'un niveau
21 beaucoup plus technique. Je n'ai pas la prétention ni
22 de le maîtriser, ni de vous l'expliquer dans le temps
23 qui nous est imparti, mais j'attire l'attention de la
24 Commission sur celui-ci, qui mérite d'être approfondi
25 et d'être lu en détail.

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 **Me VINCENT RANGER :**

2 Bien, j'en profiterais juste, monsieur Bouvrette,
3 donc, pour introduire en preuve le mémoire du SPGQ et
4 la présentation dont... qui va être affichée à
5 l'écran dans quelques instants.

6 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

7 Donc, le mémoire sous 20_X-2122 et la présentation
8 20_X-2123.

9
10 **(PIÈCES 20_X-2122 ET 20_X-2123)**

11
12 **Me VINCENT RANGER :**

13 Alors, je vous laisse, monsieur Bouvrette, poursuivre
14 peut-être avec la dépendance du gouvernement à la
15 sous-traitance. Qu'est-ce que vous avez constaté de
16 votre côté?

17 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

18 Oui, si... bien, si je peux juste terminer, juste
19 simplement...

20 **Me VINCENT RANGER :**

21 Ah oui, allez-y.

22 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

23 ... sur le mémoire, là, je souligne la collaboration,
24 oui, de notre personnel à l'interne, mais également
25 énormément de gens sur le terrain qui ont contribué à

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 ça. Et notre approche, elle est celle d'une recherche
2 de solutions. Pas tant de critique de l'événement,
3 mais de recommandations pour éviter que ça se
4 reproduise. Parce qu'une inquiétude majeure, c'est
5 qu'il y a d'autres projets de modernisation des
6 systèmes en cours au sein de l'appareil public. Il y
7 en aura d'autres. Cette modernisation-là, elle est
8 nécessaire, là, quand on évolue sur des
9 environnements DOS où la souris n'est pas
10 fonctionnelle parce que ça n'existait pas encore, là,
11 il y a des questions à se poser. Et donc, les défis
12 sont importants et on veut éviter qu'on reproduise
13 des enjeux comme ça. Puis je veux dire un mot
14 également pour le personnel informatique à la SAAQ,
15 là, qui ont oeuvré au développement de tous ces
16 projets, CASA, SAAQclic et autres, qui se sont
17 dévoués pour ça, qui, à toutes les étapes, ont levé
18 des drapeaux rouges, puis c'est vrai aussi au niveau
19 de l'audit interne, qu'on n'a peut-être pas toujours
20 écouté à leur juste valeur. Alors, il y a une piste
21 de solution qui se trouve là.
22 Maintenant, je... la dépendance...
23 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
24 Oui, justement, les vérificateurs...
25

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

2 Oui.

3 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

4 ... sont sous votre syndicat, là?

5 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

6 Oui.

7 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

8 Donc, à parte monsieur Pelletier, mais tous ceux
9 qu'on a entendus ici sont...

10 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

11 De manière générale, oui.

12 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

13 ... sont vos membres?

14 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

15 Oui.

16 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

17 Parfait.

18 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

19 Oui, parce que... oui, voilà. Je m'arrête là! Je vais
20 vous parler de sous-traitance. Évidemment, ce n'est
21 pas un enjeu qui est tout à fait nouveau. Dans notre
22 mémoire, on réfère aussi à plusieurs recommandations
23 du vérificateur général qui datent. Ce n'est pas un
24 nouveau phénomène, mais c'est un phénomène qui s'est
25 amplifié dans les dernières années, comme nos

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 collègues l'ont démontré et comme on vous en parle au
2 cours de la présentation. Il y a des enjeux derrière
3 ça, je vous le disais plus tôt, il y a des moments où
4 on peut recourir à de la sous-traitance. Il y a des
5 réels besoins de celle-ci, mais pas toujours. Ce qui
6 est de la sous-traitance inefficace, bien, c'est
7 celle qui ne répond pas à un besoin durable et
8 défini. C'est une sous-traitance qui est utilisée
9 alors que l'expertise interne pourrait être
10 disponible. Ça, ça existe. C'est une sous-traitance
11 qui ne fait pas de transfert d'expertise adéquat.
12 C'est un enjeu majeur de celle-ci. Et ce qui génère
13 la dépendance est notre incapacité à se sortir des
14 contrats de service. C'est une sous-traitance qui
15 s'insère, comme on l'a dit tout à l'heure, dans un
16 contexte où les ressources externes demeurent au sein
17 des organisations et on ne fait même plus la
18 distinction.

19 **Me VINCENT RANGER :**

20 Je voulais vous poser la question plus tard, mais
21 maintenant que vous y faites référence : du transfert
22 d'expertise, là, désolé de vous interrompre, mais on
23 voit que dans CASA, il y avait quand même un souci,
24 là, dans le contrat, d'établir un mode de
25 sous-traitance qui était ponctuel et qui visait à

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 atteindre un transfert d'expertise vers la fonction
2 publique. Ce n'est pas, selon vous, une méthode qui
3 est intéressante, là, pour avoir un apport d'employés
4 ponctuel, mais de garder l'expertise à l'interne?

5 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

6 Ma compréhension de non-initié au domaine, là, c'est
7 que c'est toujours présent dans les contrats de
8 service, ce volet-là de transfert d'expertise.
9 Ensuite, quand vient la réalisation, on a très peu de
10 leviers. Si ça n'arrive pas, si le contrat est
11 résilié, si l'entreprise ferme ses portes, on a très
12 très peu de contrôle là-dessus. Donc, on s'en remet à
13 la bonne foi et on croise les doigts.

14 **Me VINCENT RANGER :**

15 Je vous laisse poursuivre.

16 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

17 Je ne m'étends pas plus longuement, là, sur le volet
18 du vérificateur général. À la diapositive suivante,
19 on sortait quelques données, là, qui ne sont pas tout
20 à fait les mêmes que celles que nos collègues ont
21 présentées tout à l'heure, là. La méthodologie varie
22 un peu. Elle est explicitée dans nos mémoires. Un
23 constat demeure : les contrats de service, de manière
24 générale, ont explosé dans les dernières années au
25 sein du gouvernement du Québec et c'est également

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 vrai en technologie de l'information. Et pourquoi on
2 en parle autant? C'est parce qu'à la diapositive
3 suivante, on met ça en comparaison avec
4 l'augmentation de la masse salariale de l'effectif
5 des employés de la fonction publique de l'État et on
6 constate que les contrats de service, en termes de
7 valeur monétaire, on parle toujours de milliards de
8 dollars, a dépassé la masse salariale de l'effectif.
9 Et ça, c'est un enjeu. C'est un enjeu de coûts, c'est
10 un enjeu de pérennisation de nos services publics.
11 Puis j'en profite pour vous dire : notre
12 positionnement, c'est toujours de défendre les
13 services publics. Bien sûr qu'on représente, comme
14 syndicat, nos membres, leur expertise, et cetera,
15 mais je vous le disais, ce qui revient, ce sont des
16 gens qui ont à coeur l'expertise et les services
17 publics, et c'est ça qu'on défend d'abord et avant
18 tout. Et on y voit des enjeux importants depuis
19 longtemps. Maintenant, peut-être qu'on a une oreille
20 un peu plus attentive vu les récents événements, on
21 aimerait éviter que ça se reproduise dans le futur,
22 c'est ça notre préoccupation.

23 **Me VINCENT RANGER :**

24 Je veux juste rester sur cette diapositive-là parce
25 que le chiffre semble peu élevé, là, masse salariale

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 de l'ensemble de la fonction publique, on parle de 4
2 milliards au 4.6 milliards, là, il y a quelques
3 années. Je comprends qu'on parle vraiment du coeur de
4 la... la vraie fonction publique!

5 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

6 Je le précise, oui, fonction publique nommée en vertu
7 de la Loi sur la fonction publique, et donc, les
8 ministères organismes, comme la SAAQ, comme la
9 CNESST, alors ça réfère vraiment à ça. Ça exclut,
10 pour le bénéfice des gens, tout le réseau de la santé
11 et de l'éducation. Ça, il faut que ça soit clair à
12 cet effet-là.

13 **Me VINCENT RANGER :**

14 Mais... donc quand on parle de 4.6 milliards, donc
15 excluant les réseaux de santé, éducation, et donc la
16 fonction publique au coeur des ministères et
17 organismes. Et si on revient à la diapositive
18 précédente, là, si on compare le 4.6 milliards au 5.8
19 milliards en contrats de service, là aussi, je
20 comprends que vous avez exclu ce qui est de la santé
21 et l'éducation, donc on a véritablement un comparable
22 entre 5.8 milliards de sous-traitance et 4.6
23 milliards d'employés?

24 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

25 Autant que possible. On explicite la méthodologie à

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 l'intérieur de notre mémoire, là, reste qu'on
2 travaille avec de l'information qui est imparfaite,
3 elle n'est pas non plus à jour, et si une mise à jour
4 nous montrait qu'on a coupé de moitié la valeur des
5 contrats de service au Québec, on serait heureux de
6 l'entendre, mais ça mérite donc d'être approfondi,
7 d'être mis à jour. L'information, elle existe, elle
8 est dans les mains de l'appareil gouvernemental, là,
9 nous, on travaille avec des données qui sont
10 publiques ou auxquelles on a accès.

11 **Me VINCENT RANGER :**

12 Bon, je vous laisse poursuivre à la page 6 avec
13 peut-être des comparaisons salariales pour nous
14 donner une idée, on y a déjà fait un peu référence...

15 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

16 Oui.

17 **Me VINCENT RANGER :**

18 ... mais vous voulez donner des exemples?

19 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

20 Ça donne quelques exemples, là, et on a parlé
21 beaucoup de taux horaire, là, à la Commission, de 82
22 jusqu'à 350 dollars de l'heure, on a ramené ce que ça
23 donne sur une base annuelle. Il faut savoir que la
24 majorité des professionnels au gouvernement, au
25 dernier échelon et donc au plus élevé, qui prend 13

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 ans à atteindre, en termes de progression salariale,
2 c'est un peu interminable, on peut gagner aux
3 alentours de 100 000 \$. Il existe des primes, des
4 postes considérés experts, 10 %, qui existent.
5 Émérite, il n'en existe pas beaucoup, mais c'est une
6 prime de 15 % qui est ajoutée à ça. Évidemment, à ça
7 s'ajoutent d'autres coûts, hein, pour un employeur :
8 avantages sociaux... quand on analyse la rémunération
9 globale, là, on ajoute entre 18 et 20 % de ça, et
10 même si on ajoutait un 20 % au 100 000; 120 000, on
11 est encore bien en deçà du moins cher des
12 sous-traitants.
13 Et le moins cher des sous-traitants, il n'existe
14 pratiquement pas. Les sondages effectués nous amènent
15 toujours au même constat, comme nos collègues, c'est
16 au minimum deux fois plus cher d'avoir recours à la
17 sous-traitance, et ça, c'est dans les meilleurs des
18 cas.
19 **Me VINCENT RANGER :**
20 Oui, je comprends, parce que là, vous prenez d'un
21 côté à droite le... la fin de l'échelon, donc 100 000
22 à 115 000, auquel, vous dites, il faut rajouter un
23 20 %, là, de frais, je présume les cotisations de
24 retraite de l'employeur, les avantages sociaux, ces
25 éléments-là; donc autour de 120 000 à... je ne sais

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 pas, là, cent...

2 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

3 138.

4 **Me VINCENT RANGER :**

5 ... 130 000 \$, à peu près, là?

6 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

7 En termes de coûts, oui.

8 **Me VINCENT RANGER :**

9 Et là, le comparatif de 82 \$ à 149 000, là, lui, il
10 n'est pas parfait, parce qu'on présume qu'à 82 \$ de
11 l'heure, on est, au contraire, au bas de l'échelle de
12 taux horaire, là?

13 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

14 Oui.

15 **Me VINCENT RANGER :**

16 Je vous laisse poursuivre avec les constats sur le
17 terrain.

18 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

19 Puis juste revenir sur le volet...

20 **Me VINCENT RANGER :**

21 Ah! Vous voulez...

22 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

23 Non, mais sur le volet...

24 **Me VINCENT RANGER :**

25 Vous voulez rester sur le volet...

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

2 ... de la rémunération, je vais y revenir tout à
3 l'heure quand je vais vous parler de pistes de
4 solution.

5 Donc, des constats sur le terrain, bien, évidemment,
6 là, ça coûte cher d'avoir recours à l'externe. On
7 confie aux ressources externes et à la sous-traitance
8 des étapes qui sont névralgiques dans le
9 développement des projets et on y voit des risques
10 derrière ça. Bon, le non-respect des budgets et des
11 échéanciers, ça a été amplement démontré, là, je ne
12 m'étends pas là-dessus. L'imputabilité de la gestion
13 est également déficiente derrière ça. Et là où le bât
14 blesse et qu'il y a peut-être de la démobilisation
15 chez les professionnels experts de l'État, c'est
16 qu'il y a toujours des budgets, hein, on trouve
17 toujours toujours des budgets pour de la
18 sous-traitance. Par contre, pour l'ajout de
19 ressources internes, c'est plus difficile. On est
20 dans une période de restrictions budgétaires au
21 niveau du personnel. Par contre, les budgets de
22 sous-traitance ne semblent pas affectés.

23 Je vous ai parlé déjà de transfert d'expertise. Et ce
24 qui favorise la sous-traitance, c'est les difficultés
25 de recrutement. En informatique, chez les postes de

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 professionnels, c'est marqué. J'y reviens dans...
2 dans deux diapos. Autre constat qu'on fait, la diapo
3 suivante, bien, c'est qu'il y a des renouvellements
4 de contrats de services externes de gré à gré, qu'il
5 y a des contractuels qui sont là dans les milieux de
6 travail depuis... depuis longtemps. Je vous parlais
7 de fonction publique parallèle, puis ce n'est pas
8 quelque chose de tout à fait nouveau. Dans notre
9 mémoire, on réfère à un rapport de 2012 de la
10 Commission de la fonction publique. Ce n'est pas
11 d'hier. On établit les normes. Qu'est-ce qui vient
12 nous faire juger que quelqu'un est un externe ou pas?
13 Les gens... ce qui était constaté à ce moment-là,
14 puis c'est encore le cas, les gens travaillent dans
15 les locaux de l'employeur. Moins vrai aujourd'hui,
16 là, l'avènement du télétravail va permettre aussi une
17 délocalisation, mais on utilise des outils de
18 l'employeur, on apparaît à l'horaire, on concilie le
19 calendrier de vacances. C'est un sujet que vous avez
20 déjà abordé à la Commission. Je souligne : ça fait
21 plus d'une décennie que c'est soulevé et que rien
22 n'est fait pour mettre fin à ça.

23 **Me VINCENT RANGER :**

24 Et ça, ça revient un peu à la question que j'avais
25 tout à l'heure : quels sont les recours d'un

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 syndicat, là? Est-ce que c'est la même réponse que
2 vous auriez sur le formulaire de tout à l'heure,
3 quand on voit des...

4 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

5 Bien, un peu...

6 **Me VINCENT RANGER :**

7 ... ce qu'on pourrait appeler « des faux
8 fonctionnaires »?

9 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

10 Oui, mais je vous parlais de la Loi sur la fonction
11 publique qui vient nous empêcher, dans un autre
12 contexte ici, par exemple, à Revenu Québec, qui est
13 sortie de la Loi sur la fonction publique depuis la
14 création de l'Agence en 2011. Si on a des
15 informaticiens externes qui... où on fait le constat
16 qu'ils font plutôt le travail d'un professionnel, qui
17 devraient donc être accrédités au sein de notre
18 syndicat, alors on dépose une requête. L'article 39
19 du Code va venir demander au tribunal de déclarer que
20 cette personne-là devrait plutôt être membre de
21 l'unité d'accréditation – ou ce poste, là, du moins –
22 et ainsi intervenir. Ce n'est pas possible,
23 présentement, dans la Loi sur la fonction publique.
24 Peut-être que celle-ci mérite une modernisation qui
25 permettrait cette intervention-là pour atteindre ses

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 objectifs de probité, d'obligation des
2 fonctionnaires, là. Il y a beaucoup de balises dans
3 la Loi sur la fonction publique, qui célèbre ses 60
4 ans cette année, disons-le. Elle a été mise à mal,
5 mais elle aurait peut-être besoin d'une sérieuse
6 modernisation pour éviter le développement de cette
7 fonction publique parallèle qui échappe en partie au
8 contrôle des parlementaires.

9 **Me VINCENT RANGER :**

10 Donc, je comprends que c'est un recours qui est
11 disponible à Revenu Québec, donc dans une agence,
12 mais qui ne l'est pas au sein du coeur de la fonction
13 publique.

14 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

15 C'est un recours qui existe partout dans le monde du
16 travail, mais pas dans la fonction publique.

17 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

18 Juste au sein des municipalités, il existe...

19 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

20 C'est partout. Partout, sauf dans la fonction
21 publique.

22 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

23 [Inaudible]. Donc, il y a une exclusion totale de 39
24 dans la Loi sur la fonction publique.

25

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

2 Parce que les gens doivent être nommés en vertu de la
3 Loi sur la fonction publique et qu'on n'a pas le
4 pouvoir, ni le Tribunal administratif du travail n'a
5 pas le pouvoir...

6 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

7 N'a pas compétence.

8 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

9 ... de nommer des gens en vertu de la LFP.

10 **Me VINCENT RANGER :**

11 Je vous laisse poursuivre, monsieur Bouvrette.

12 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

13 Je pense qu'on a parlé tout à l'heure de phénomène
14 des portes tournantes, là, mon collègue y a touché,
15 des gens qui quittent, on met fin à leur contrat,
16 reviennent comme sous-traitants – volontairement ou
17 pas – mais ça arrive, alors je ne m'étends pas
18 là-dessus.

19 Un mot sur la culture de gestion au sein de l'État
20 québécois. Le personnel, tant professionnel que
21 technicien, qui oeuvre à la mission, qui est sur le
22 terrain, mériterait d'être écouté davantage. On
23 parlait de modernisation des systèmes informatiques
24 un peu plus tôt. Pour nous, il y aurait tout avantage
25 à ce qu'on consulte le terrain pour répondre aux

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 objectifs de mission. Les gens souhaitent avoir des
2 équipements, des outils informatiques qui sont
3 efficaces, souhaitent répondre aux besoins,
4 souhaitent passer moins de temps à traiter des
5 fichiers Excel manuels, bien, allons les consulter,
6 allons écouter le besoin de la population. Puis c'est
7 vrai partout dans la structure hiérarchique. Entre le
8 professionnel de premier niveau, qui soulève un
9 enjeu, puis le bureau du sous-ministre ou du PDG de
10 la SAAQ, il y a énormément d'étapes. Et donc, faire
11 confiance au personnel de l'État québécois, pour
12 nous, c'est une solution gagnante.

13 **Me VINCENT RANGER :**

14 On arrive à la modernisation de la classification des
15 emplois. C'était votre question, Monsieur le
16 commissaire, tout à l'heure. Donc, je vous laisse
17 aller, monsieur Bouvrette.

18 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

19 D'entrée de jeu, vous allez voir que c'est évidemment
20 une de nos recommandations principales, car on est en
21 mode recherche de solutions. Le système de
22 classification des emplois professionnels date de
23 fort longtemps, a eu très peu de mises à jour depuis
24 sa création.

25

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 **Me VINCENT RANGER :**

2 Pouvez-vous juste nous l'expliquer d'abord, ce
3 système de classification là, avant de rentrer dans
4 vos recommandations, là, brièvement, évidemment?

5 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

6 Oui. Alors, les classes d'emploi sont établies, là,
7 mais je... sur à peu près 25 000 professionnels qu'on
8 représente au sein de la fonction publique, 80 % de
9 ceux-ci se retrouvent dans trois classes d'emploi
10 différentes. Alors, on a plusieurs classes d'emploi
11 qui sont, je veux dire, fourre-tout, et une de
12 celles-ci, c'est la classe d'emploi 108, qui
13 s'intitule « Analyste de l'informatique et des
14 procédés administratifs ». Dans ça, on a, nous, à peu
15 près 7 800 professionnels à travers l'État québécois.
16 Combien d'informaticiens dans ça, je ne saurais vous
17 le dire. On l'estime entre 2 500 et 3 000, là, mais
18 c'est très très difficile de le faire. À la Société
19 de l'assurance auto, on représente 1 500
20 professionnels, dont plus de la moitié sont des
21 classes d'emploi 108. Ce n'est pas vrai que ces
22 gens-là sont tous des informaticiens. Ce qui n'est
23 pas vrai également, c'est que les informaticiens font
24 tous la même chose. Je ne suis pas un spécialiste,
25 encore une fois, là, mais je suis capable de

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 comprendre que c'est un vaste domaine et tout le
2 monde ne fait pas le même travail.

3 **Me VINCENT RANGER :**

4 Et là, juste là-dessus, est-ce que la classe
5 d'emploi, c'est le titre de l'emploi ou juste... ne
6 prenez pas pour acquis qu'on a une connaissance fine
7 du fonctionnement de...

8 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

9 Oui. Et là, on va, dans le quotidien, peut-être, leur
10 donner un titre qui va être plus représentatif de ce
11 qu'ils font. Mais la classe d'emploi, c'est le titre
12 d'emploi, c'est ce qui, à travers un exercice de
13 classification, vient nous permettre d'établir la
14 complexité d'un emploi par rapport à un autre. On
15 parlait d'exigences de formation plus tôt, ça entre
16 dans le calcul. Et donc, ce que ça ne permet pas –
17 puis je vous donnerai peut-être des exemples de ce
18 qui peut être fait – ça ne permet pas une
19 différenciation des professionnels en informatique,
20 positive ou négative, par rapport aux comparatifs,
21 parce qu'il y a trop de monde et trop de tâches
22 différentes qui se retrouvent dans cette classe
23 d'emploi. Ça n'est pas représentatif. Ça ne permet
24 pas une organisation du travail qui est optimale.
25 Il y a une refonte qui a été annoncée. C'est dans les

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 volontés, dans les cartons du Secrétariat du Conseil
2 du trésor de faire cette refonte de la
3 classification. C'est un exercice qui est complexe,
4 hein, pour plusieurs dizaines de milliers de
5 travailleurs. On le comprend. On est prêt à se prêter
6 à cet exercice-là, on l'a déjà soulevé. Ce que ça
7 permet...

8 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
9 J'ai une question pour vous.

10 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**
11 Oui.

12 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
13 Au MCN, là – où est-ce que... je suis encore accroché
14 aux chiffres – ...

15 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**
16 Oui.

17 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
18 ... dans le 20 %, là, c'est combien de vos membres
19 qui sont là?

20 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**
21 Les données qui ont été produites par nos collègues,
22 si je ne me trompe pas, qu'on... ne touchait pas à
23 nos membres. Aucunement. Je n'ai pas sous la main les
24 données précises au MCN, mais un constat qu'on
25 faisait, dans des sondages, c'est qu'au MCN et

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 ailleurs, là, à la SAAQ, à la Commission des normes,
2 dans les gros organismes, c'est souvent plus de la
3 moitié des ressources en informatique qui sont des
4 ressources externes. Alors, on fait des constats
5 similaires à ce qui vous a été présenté. Aux besoins,
6 on peut fournir des données un peu plus précises à la
7 Commission.

8 **Me VINCENT RANGER :**

9 Bien, j'allais vous le demander, monsieur...

10 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

11 J'aimerais beaucoup, oui.

12 **Me VINCENT RANGER :**

13 C'est ça, si vous êtes en mesure d'avoir ces
14 données-là pour vos membres au MCN, je pense qu'on
15 peut...

16 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

17 Oui.

18 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

19 Je suis convaincu que mes collègues écoutent avec
20 attention à distance et comprennent la demande.

21 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

22 Je n'en ferai pas un engagement formel, je comprends
23 qu'ils vont nous...

24 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

25 Tout à fait. Nous avons des données plus précises,

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 notamment sur le MCN, mais aussi à travers de
2 l'ensemble de l'appareil public. Je vous disais,
3 d'entrée de jeu, une de nos craintes, c'est qu'il y a
4 beaucoup de projets de transformation numérique en
5 cours. Il y en aura d'autres. On souhaite éviter que
6 les mêmes enjeux se reproduisent.

7 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

8 Parfait, merci.

9 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

10 Je reviens à la classification. Ce que ça ne permet
11 pas, cette absence de différenciation, c'est de faire
12 une comparaison plus précise entre ce que les gens
13 font réellement dans leurs tâches et le niveau de
14 rémunération. Ça empêche le gouvernement de répondre
15 aux besoins d'expertise en technologies de
16 l'information, et donc, ça l'empêche de ne pas être
17 dépendant à la sous-traitance. Un exemple de ce qui a
18 été fait : à Revenu Québec – puis là, j'ai
19 l'impression que... je le prends encore comme
20 exemple, mon jupon dépasse, là, c'est mon organisme
21 d'origine – on a fait cette refonte-là en 2019 ou
22 2020, là, de classification complète au sein de
23 l'organisation; bien, on a maintenant trois classes
24 d'emploi en informatique. On a des professionnels en
25 technologies de l'information. Poste de base. On a

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 des coordonnateurs de projets en TI. Et on a des
2 conseillers en architecture de TI, qui sont d'une
3 complexité supérieure, qui ont une rémunération un
4 peu plus élevée que les autres. Alors, non seulement
5 on a des classes d'emploi qui sont dédiées, mais on a
6 aussi une différenciation à l'intérieur du volet
7 technologies de l'information, du niveau de
8 complexité qui est beaucoup plus proche de ce que les
9 gens font au quotidien. Et ça, ça permet un réel
10 exercice.

11 **Me VINCENT RANGER :**

12 Vous avez donc déjà commencé à aborder vos
13 recommandations, mais on peut peut-être faire le
14 survol.

15 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

16 Oui, un peu alors... Tout à fait. Alors, clairement,
17 ce qu'on propose, cette modernisation de la
18 classification, bien, doit permettre d'attirer et de
19 retenir de la meilleure expertise en technologies de
20 l'information, ce qui vient diminuer notre dépendance
21 à la sous-traitance. Tout ça est interrelié. Ce qui
22 permet également de procéder à l'embauche de
23 ressources internes, parce que les postes vacants,
24 ils sont nombreux.

25 Le quatrième point est quand même important et moins

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 abordé, mais la formation continue en informatique,
2 c'est un point névralgique, si... et beaucoup plus
3 que dans d'autres domaines. Ça évolue rapidement. Six
4 mois en informatique, c'est devenu une éternité, là.
5 Mon collègue, hier, me disait : « Une semaine, il se
6 passe des choses. » À chaque semaine, il y a des
7 choses qui évoluent, et ce n'est pas le cas peut-être
8 dans d'autres professions. Alors, la nécessité de
9 formation continue au sein de l'appareil
10 gouvernemental, elle est là. Et là, on ne parle pas
11 de formation sur comment mieux utiliser votre boîte
12 courriel. Formation qualifiante, c'est ce qui fait
13 souvent un défaut.

14 **Me VINCENT RANGER :**

15 Et c'est quoi, en ce moment, comment ça fonctionne,
16 la formation continue pour les professionnels au
17 gouvernement?

18 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

19 Je ne saurais vous répondre.

20 **Me VINCENT RANGER :**

21 Je vous laisse poursuivre.

22 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

23 Bien, dans les dernières recommandations, là, c'est
24 évidemment de... on touche toujours à la
25 sous-traitance, là, mais on se rend dépendant en

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 confiant des étapes névralgiques de conception de
2 projets ou d'appels d'offres, et il faut absolument
3 que ces volets-là – je suis à la dernière diapo, là,
4 pour le bénéfice de... – de ramener ces tâches-là à
5 l'interne. Réinternaliser les emplois, là, autant
6 professionnels que techniques, dans le domaine des
7 TI. Ça coûte extrêmement cher d'aller à l'externe.
8 Puis on comprend la difficulté, puis c'est facile
9 politiquement de dire : « On a réduit la taille de
10 l'État en coupant des emplois », mais à la fin, ce
11 qui doit être important, c'est le coût total, c'est
12 le coût global pour les citoyens. Il faut avoir un
13 portrait très clair de ce qui est fait. Pour le
14 reste, on se rallie aux recommandations nombreuses du
15 vérificateur général à travers les années. On touche
16 également, là, je le souligne dans notre mémoire, à
17 plein d'autres suggestions concernant l'identité
18 numérique du Québec et autres enjeux qu'on voit, qui
19 ne sont peut-être pas nécessairement reliés au mandat
20 de la Commission. On souhaitait profiter de
21 l'occasion pour les soulever parce qu'il y a d'autres
22 enjeux au niveau de la transformation numérique du
23 Québec qui méritent l'attention de la Commission ou
24 du gouvernement.

25 **Me VINCENT RANGER :**

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 Merci, monsieur Bouvrette. Moi, j'ai quelques
2 questions pour les deux.. à moins que Monsieur le
3 commissaire, si vous avez des... moi, j'en ai.

4 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

5 Moi, j'ai posé les questions puis j'ai eu les
6 réponses que je voulais.

7 **Me VINCENT RANGER :**

8 Très bien. Moi, il y en a une que j'aimerais aborder
9 avec les deux organisations. Il y a été question,
10 dans les derniers jours, là, des experts qui sont
11 venus à la Commission, qui ont parlé de la création
12 d'une potentielle agence de transformation numérique
13 ou de... peu importe son nom, et j'aimerais vous
14 entendre là-dessus, si c'est une option qui peut être
15 intéressante pour avoir plus de flexibilité au niveau
16 de la fixation des salaires, sur la classification.
17 Vous y avez vous-même fait référence, monsieur
18 Bouvrette, avec les changements de classification qui
19 ont eu lieu à Revenu Québec. Est-ce que c'est une
20 piste qui peut être intéressante dans ce que pourrait
21 recommander la Commission?

22 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

23 Mon premier réflexe, c'est probablement pas. La
24 multiplication des structures de l'État québécois,
25 là, ralentit les processus. Je le donnais comme

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 exemple, Revenu Québec, la création de l'agence,
2 bien, on a créé beaucoup beaucoup d'agences d'État
3 dans les dernières années. C'est une mode. Dans ce
4 cas-ci, ça a permis de le faire, mais le gouvernement
5 devrait être en mesure de refaire un exercice de
6 classification et ne pas attendre 40 ans pour le
7 faire à chaque fois. On ne s'explique pas ça. Le MCN
8 a déjà un mandat derrière ça et ce qui fait défaut,
9 ce sont les ressources pour accomplir ce mandat-là.

10 **Me VINCENT RANGER :**

11 Monsieur Daigle, vous voulez ajouter quelque chose?

12 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

13 Oui, bien, je partage l'opinion de mon collègue,
14 justement, que la création d'une agence n'est pas la
15 meilleure chose. Le MCN est possible... peut faire
16 ça. On l'avait d'ailleurs souligné dans notre
17 présentation qu'il avait une capacité de pouvoir le
18 faire, mais que ça ne s'est jamais réalisé,
19 matérialisé. De plus, la création d'agences enlève la
20 responsabilité ministérielle, qui, pour nous, est au
21 coeur également des besoins que nous avons, comme
22 services publics, d'avoir quelqu'un qui va être
23 responsable de. Ce qui a fait défaut ici, d'ailleurs,
24 à la Commission... ou... pas « à la Commission »,
25 mais avec le projet SAAQclic et qui a été démontré à

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 la Commission. Alors, pour nous, la responsabilité
2 ministérielle est éludée lorsqu'on met en place une
3 agence parce qu'on s'en remet au conseil
4 d'administration, on s'en remet à des personnes
5 externes qui ne sont pas redevables directement ou
6 qu'on va pouvoir pousser des informations vers ces
7 groupes-là ou ces gens-là. Alors, pour nous, on se
8 doit de garder ces choses-là dans l'appareil public
9 pour justement avoir une reddition de compte, à la
10 fin, de pouvoir demander justement d'avoir un retour
11 d'informations qui est pertinent et ne pas se cacher
12 derrière un conseil d'administration ou derrière
13 d'autres groupes à ce moment-là qui répondent à la
14 place du ministre ou de la ministre.

15 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

16 Je me permets d'ajouter...

17 **Me VINCENT RANGER :**

18 Monsieur Bouvrette, vous voulez ajouter?

19 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

20 Bien oui, puis il y a un volet qu'on recommande dans
21 le mémoire qui est un volet d'accompagnement de la
22 part du MCN envers des plus petits organismes et
23 autres qui n'ont peut-être pas les ressources
24 internes informationnelles pour faire des projets de
25 transformation. Là, on a des exemples de la SAAQ qui

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 est un gros organisme, un gros employeur au sein de
2 l'État québécois, mais il y a une multitude de tout
3 petits organismes ou même de petits ministères qui
4 bénéficieraient de l'accompagnement plus près, plus
5 concret du MCN dans le développement de projets.
6 Également, hier, je pense qu'il y a un expert qui
7 parlait de privilégier, là, de diviser les
8 mégaprojets, là, ça fait partie également des
9 recommandations qui étaient déjà incluses dans notre
10 mémoire, pour les avantages qui ont été énoncés.

11 **Me VINCENT RANGER :**

12 Bien, je reste sur la question de l'agence, puis je
13 me permets des questions peut-être plus sensibles
14 pour vous. Est-ce que vous avez quand même confiance
15 qu'au sein de l'administration publique, sans agence,
16 on peut arriver à une différenciation salariale qui
17 va permettre d'arrimer les salaires? Vous en avez
18 tous les deux parlé, là, de la... le problème de
19 différence salariale en... en informatique, et là, je
20 parle particulièrement. Je n'ai aucun doute que les
21 syndicats veulent augmenter le salaire de tous leurs
22 membres et tous les employés de la fonction publique,
23 mais la Commission s'intéresse à la question en
24 informatique avec cette différenciation salariale
25 importante entre le public et le privé. Est-ce qu'on

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 peut y arriver au sein de la fonction publique, de
2 rejoindre le marché, là, ou en tout cas, viser de
3 diminuer l'écart avec le marché?

4 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

5 Si je peux me permettre, oui, on peut y arriver à
6 travers les négociations qui sont effectuées. Les
7 problèmes viennent surtout du niveau des travaux de
8 classification qui prennent beaucoup trop de temps à
9 se réaliser. Mon collègue en a parlé tantôt. On prend
10 des années et des dizaines d'années à faire des
11 travaux. On parlait même, nous, au niveau du SFPQ,
12 pour les gens qu'on représente, des travaux qui
13 dataient des années 2000 et qui ont été réalisés 20
14 ans plus tard. Alors, on se doit d'être plus à jour
15 et on sait qu'au niveau informatique, les choses
16 bougent rapidement. Donc, on pourrait faire des
17 travaux d'évaluation de la classification beaucoup
18 plus ponctuellement à travers les années, mais là,
19 encore, il y a des problèmes au niveau du Conseil de
20 trésor de ne pas vouloir avancer à travers ces
21 travaux-là ou d'avoir une difficulté d'avoir les
22 effectifs pour pouvoir mener à terme tous les travaux
23 qu'ils ont à faire, parce qu'on a des centaines de
24 corps d'emploi, et il y a des besoins à travers
25 plusieurs corps d'emploi au niveau du retard

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 salarial. Ce n'est pas juste au niveau de
2 l'informatique, mais on le retrouve ailleurs. Puis...
3 techniciens de travaux publics et compagnie, là,
4 c'est une multitude de corps d'emploi qui auraient
5 besoin de regarder la classification, parce que, oui,
6 les tâches changent à travers les années, les tâches
7 évoluent également, et les travaux périodiques de
8 classification permettraient certainement d'avoir un
9 meilleur arrimage au niveau des salaires versus le
10 privé, tout en gardant la même convention collective
11 et en ajustant les choses.

12 **Me VINCENT RANGER :**

13 Monsieur Bouvrette.

14 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

15 Bien, je me permets d'ajouter... bien sûr qu'on peut
16 le faire à l'intérieur de l'appareil public et qu'on
17 a avantage à le faire. On a parlé d'imputabilité
18 ministérielle. C'est quelque chose de super important
19 et une chose qui semble en voie de disparition. On
20 critique beaucoup la bureaucratie, là, c'est le mot à
21 la mode ces temps-ci, eh bien, quand on ajoute une
22 société d'État, on ajoute une nouvelle structure de
23 direction, un conseil d'administration, qu'est-ce que
24 ça a apporté réellement de plus pour les services
25 publics? La question se pose. Alors, non, je ne pense

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 pas que c'est une façon d'arriver à la
2 différenciation et à l'attractivité.
3 Puis un mot sur les salaires, là. Nos revendications
4 comme organisation syndicale, ce n'est pas juste des
5 meilleurs salaires pour nos membres. C'est un
6 arrimage entre ce qui permet à l'État québécois
7 d'attirer et de retenir l'expertise interne pour
8 accomplir sa mission et le marché. Si on constatait
9 qu'il n'y avait aucun enjeu d'attractivité, on
10 travaillerait probablement sur d'autres volets que le
11 volet rémunération, parce que l'attraction de la
12 main-d'oeuvre, ce n'est pas juste une question de
13 rémunération, c'est une question de conditions de
14 travail, d'organisation du travail et autres.
15 Le gouvernement aurait avantage à valoriser
16 l'expertise de ses professionnels bien plus pour leur
17 envoyer le message qu'ils sont importants et qu'on
18 veut qu'ils continuent à apporter leur contribution.
19 Ce n'est pas exactement ça qu'on a comme écho ces
20 temps-ci.

21 **Me VINCENT RANGER :**

22 Je reviens à une préoccupation que le commissaire
23 vous a exprimée, là, en début de témoignage, sur la
24 notion de besoin ponctuel. Et là, on voit dans le cas
25 de CASA qu'il y avait un besoin important – là, je ne

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 sais pas si on l'a chiffré, là, mais c'était quelques
2 centaines probablement – de développeurs SAP dans un
3 cas comme ça, avec le langage de programmation qui
4 vient avec l'entreprise SAP. Est-ce que... encore là,
5 comment on fait pour avoir ce bassin de personnes-là
6 dans la fonction publique alors que le logiciel qu'on
7 utilise peut changer de fois en fois? Ce n'est pas là
8 une façon de... ce n'est pas là un endroit où la
9 sous-traitance est quand même nécessaire? Je vois,
10 monsieur Goyette, que vous avez peut-être quelque
11 chose à dire là-dessus?

12 **M. DANIEL GOYETTE :**

13 Oui, bien, effectivement, lorsqu'on lance des projets
14 d'envergure comme le type de SAAQclic, on a aussi
15 l'influence des sous-traitants qui arrivent puis
16 conseillent le gouvernement sur les produits à
17 utiliser. Les grandes compagnies, on les a nommées
18 tantôt, de fournisseurs de services. Donc, on a... on
19 a plus l'impression que le gouvernement fait
20 confiance à ces grands fournisseurs de services. Ils
21 ont l'expertise, ils ont toutes les ressources qu'on
22 a de besoin pour faire ce genre de projet là. Et
23 malheureusement, on n'écoute pas nos... les
24 professionnels, nos membres qui sont sur le terrain
25 qui nous disent : « Bien, écoutez, il y a peut-être

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 d'autres choses qu'on pourrait voir que ces grands
2 fournisseurs-là. » D'où la grande dépendance des
3 grands fournisseurs en informatique au gouvernement
4 du Québec. Donc, ça fait vraiment une différence, là,
5 que des postes stratégiques aussi de décision dans ce
6 genre de type de projet là à grande portée vont
7 nous... justement nous procurer des avis de des
8 grands fournisseurs.

9 **Me VINCENT RANGER :**

10 Oui, monsieur Daigle, vous voulez poursuivre?

11 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

12 Sur un autre aspect également, on sait – puis on en a
13 parlé tantôt – d'avoir cet apport-là peut-être de
14 compagnie externe, mais d'avoir également un
15 accompagnement qui s'effectue au fur et à mesure par
16 des gens à l'interne qui vont permettre après de
17 continuer cette mise à jour là et ce développement-là
18 et cette récurrence-là puis cet entretien-là du
19 système qui doit être effectué.

20 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

21 Mais est-ce que... où est-ce que vous le voyez?

22 Est-ce que vous voyez ça dans un pôle d'expertise
23 peut-être au MCN, qui accompagnerait, par exemple, un
24 organisme d'État ou un ministère à... à penser à un
25 projet de transformation puis de les accompagner...

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

2 Tout à fait.

3 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

4 ... plutôt que d'aller sortir puis de se faire
5 accompagner par le privé?

6 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

7 Bien, nous on pense...

8 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

9 J'aimerais ça vous entendre là-dessus.

10 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

11 Nous, on pense effectivement, Monsieur le
12 commissaire, que oui, il peut y avoir un pôle
13 d'expertise qui va accompagner minimalement pour
14 évaluer les besoins qui sont demandés par le
15 ministère, pour évaluer la meilleure solution, comme
16 mon collègue le disait, là, tout juste avant moi, et
17 de pouvoir, après ça, accompagner la compagnie au fur
18 et à mesure, que si c'est un besoin qui est externe
19 et que c'est une compagnie qui peut le fournir, bien,
20 qu'on l'accompagne pour être sûr que les solutions
21 qui sont amenées sont les bonnes solutions au fur et
22 à mesure que les problématiques sont soulevées aussi,
23 et qu'après, on va être capables, nous, de continuer
24 à entretenir ce système-là à l'interne, de ne pas
25 avoir cette dépendance-là, de retourner toujours vers

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 la compagnie pour faire la récurrence et l'entretien
2 du système. Donc, nous, on pense que
3 l'accompagnement, l'évaluation doit se faire en
4 premier à l'interne, et c'est là le pôle d'expertise
5 que le MCN voulait développer et devait développer,
6 qui ne s'est jamais fait à ce niveau-là.

7 **Me VINCENT RANGER :**

8 Monsieur Goyette?

9 **M. DANIEL GOYETTE :**

10 Évidemment, ça ne date pas d'hier, avant le MCN,
11 c'était le CSPQ qui devait, dans sa mission
12 d'origine, fournir des services aux ministères et
13 organismes dont l'expertise n'était pas disponible à
14 l'interne. C'est une très bonne idée pour justement
15 avoir les experts à l'interne, dans la fonction
16 publique, qui pouvaient justement venir en aide aux
17 ministères et organismes qui n'ont pas ces
18 ressources-là à l'interne. Ça fait très longtemps que
19 c'était sur la table. Le MCN devrait faire la même
20 chose. Et même avec l'arrivée des nouvelles
21 technologies, bien, l'importance de développer les
22 compétences à l'interne et de formation continue – on
23 ne parle pas ici de l'intelligence artificielle –
24 mais à chaque semaine, il y a quelque chose qui sort
25 de nouveau aujourd'hui, ce qui n'était pas le cas, il

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 y a 30 ans, avec les différents systèmes qu'on a dans
2 la fonction publique. On était des spécialistes d'un
3 produit à l'époque. « Je suis un spécialiste
4 Oracle », « je suis un spécialiste SQL ». Donc,
5 aujourd'hui, il y a une panoplie de... de nouveaux
6 logiciels et de nouvelles structures à incorporer,
7 l'infonuagique aussi, ça change. Donc, la formation
8 continue, si tu veux avoir les meilleurs, bien, il
9 faut que tu les formes. Chaque ministère et
10 organismes ont ce qu'on appelle le plan de
11 développement des ressources humaines, le fameux
12 PDRH. Quand qu'on pose des questions là-dessus, on
13 n'a pas de – comment je pourrais bien dire ça? – on
14 n'a pas de vision à court terme, à moyen terme et à
15 long terme des compétences que les professionnels
16 doivent acquérir pour que, dans un an ou deux, « je
17 sais que je vais avoir besoin de ces compétences-là à
18 l'interne », on va les avoir, on va les avoir
19 acquises. Mais non, mais on préfère aller en
20 sous-traitant, et la principale information qu'on
21 nous donne dans nos consultations syndicales, c'est
22 que : « Bien, désolé, c'est parce qu'on n'a pas les
23 compétences et le personnel à l'interne », d'où la
24 justification du recours à la sous-traitance. Donc,
25 on n'a pas le choix. Malheureusement, pour nous, on

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 est consultatif. Normalement, une consultation, on
2 doit être en mesure d'influencer la décision d'aller
3 en sous-traitance, mais malheureusement, ce qu'on
4 voit dans nos ministères et organismes, lors des
5 consultations, c'est de l'information qui nous est
6 donnée. Le contrat, il est en train d'être rédigé,
7 l'appel d'offres est en train d'être rédigé, et on
8 prend nos commentaires, et quand qu'on est chanceux,
9 on réussit à avoir... à questionner le demandeur du
10 contrat. Donc, c'est très... la consultation
11 syndicale, elle est là, mais est-ce qu'on prend
12 vraiment nos recommandations comme professionnels?
13 J'en doute.

14 **Me VINCENT RANGER :**

15 Monsieur Goyette, je vais vous laisser poursuivre,
16 mais j'aimerais ça vous entendre parce que
17 monsieur... oui, monsieur Daigle, mais monsieur
18 Goyette a parlé des expertises... des exemples
19 précédents d'échecs, là, du CSPQ, du Centre québécois
20 d'excellence numérique, du MCN. J'aimerais quand même
21 vous entendre, soit vous, monsieur Daigle, ou après,
22 monsieur Goyette, sur pourquoi les expériences
23 précédentes n'ont pas fonctionné, là. En presumant
24 que le gouvernement est quand même de bonne foi puis
25 ne souhaite pas mettre sur pied des initiatives qui

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 ne marchent pas. Si vous pouviez nous aider à
2 identifier pourquoi les initiatives précédentes n'ont
3 pas fonctionné? Je ne sais pas si... peut-être que
4 monsieur Goyette, vous pouvez poursuivre là-dessus,
5 puis on reviendra à monsieur Daigle après.

6 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

7 Je peux...

8 **Me VINCENT RANGER :**

9 Ah oui...

10 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

11 Pendant que...

12 **Me VINCENT RANGER :**

13 Allez-y.

14 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

15 Mais juste une chose, on a eu des échanges, puis un
16 enjeu important, c'était le manque d'attractivité en
17 termes de rémunération pour attirer les ressources
18 avec un niveau d'expertise suffisant. Et peu importe
19 la structure qu'on donnera, si cet enjeu-là n'est pas
20 réglé, on va avoir le même problème. Ce n'est pas un
21 enjeu de qui est à la tête ou de comment on appelle
22 cette structure-là avec la mission qu'on lui donne,
23 c'est un enjeu de ressources.

24 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

25 De notre côté, on voit aussi une problématique au

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 niveau de la direction qui est donnée par le
2 ministre. Si la personne qui est à la tête du
3 ministère, de l'organisme, ne met pas le pied à terre
4 pour dire : « Oui, je veux qu'on développe cet
5 aspect-là, je veux que cette mission-là devienne le
6 cœur de mon ministère, de mon organisme », bien, à
7 ce moment-là, il n'y aura pas l'effet escompté non
8 plus. Que ce soit le CSPQ, que ce soit le MCN, il
9 devait y avoir une ligne directrice qui devenait...
10 qui venait directement de la personne du ministre
11 responsable ou de la ministre responsable pour donner
12 cet air d'aller là et de dire : « Oui, on va
13 développer ce pôle-là, je vais rapatrier des
14 effectifs à l'interne et je vais développer ça »,
15 comme mon collègue le disait, de pouvoir avoir ce
16 plan-là de développement de l'expertise aussi et de
17 pouvoir justement aller à travers l'ensemble des
18 différents ministères et organismes pour les aider.
19 On voit même qu'au niveau du MCN, présentement, il y
20 a un registre qui est supposé être mis en place pour
21 noter tous les changements technologiques qu'il y a,
22 et qui n'est même pas suivi par les ministères et
23 organismes. On demande et on a l'obligation de
24 déclarer ces changements technologiques là, et
25 présentement, les ministères font ce qu'ils veulent

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 sans voir à se rapporter au MCN, et même le MCN note
2 que son registre n'est pas conforme à ce qui est fait
3 dans les différents ministères et organismes. Donc,
4 il n'y a pas de volonté de vouloir respecter ce qu'on
5 donne comme engagement ou ce qu'on donne comme
6 promesse qui doit être effectuée.

7 Et je voulais revenir sur un autre petit aspect,
8 tantôt, qui a été apporté au niveau d'un
9 questionnement par rapport, justement, aux contrats
10 de sous-traitance qui sont donnés puis aux
11 formulaires qu'ils nous ont fournis, parce qu'on voit
12 que c'est même contraire à l'article 15 sur le
13 contrôle des effectifs, parce que dans ce qui nous
14 est donné, un formulaire, on dit :

15 *« Un organisme public ne peut*
16 *conclure un contrat de service si*
17 *celui-ci a pour effet d'éluder les*
18 *mesures de contrôle relatives aux*
19 *effectifs prises en vertu de la*
20 *présente loi. »*

21 Donc, on voit que les ministères, les organismes
22 embauchent à cause du gel... embauchent à l'externe
23 ou vont à l'externe parce qu'il y a un gel
24 d'embauche, ils n'ont pas les effectifs alors qu'ils
25 devraient avoir la capacité d'embaucher à l'interne,

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 à la place, mais qui se font couper l'herbe sous le
2 pied de la part des décisions gouvernementales qui
3 sont prises. Alors, pour nous, c'est une difficulté
4 qu'il y a à travers les différents contrats qui sont
5 donnés en sous-traitance.

6 **Me VINCENT RANGER :**

7 Moi, c'était les questions que j'avais pour vous. Je
8 vous ai peut-être bousculés sur certains aspects.
9 Est-ce qu'il y a d'autres aspects que vous vouliez
10 mentionner?

11 **M. DANIEL GOYETTE :**

12 Oui. Au MCN, présentement, il y a un service qu'on
13 appelle le service de courtier infonuagique, qui,
14 justement, existe avec des fournisseurs qui sont déjà
15 préqualifiés. Donc...

16 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

17 [Inaudible].

18 **M. DANIEL GOYETTE :**

19 Le courtier infonuagique.

20 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

21 Merci.

22 **M. DANIEL GOYETTE :**

23 Donc, c'est des contrats carrément avec des
24 sous-traitants qui sont des fournisseurs qui sont
25 déjà qualifiés pour fournir des ressources aux

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 différents ministères et organismes. On le voit même
2 au niveau des consultations syndicales. On s'est
3 aperçu qu'un ministère et organisme peut justement
4 aller vers le MCN, vers le courtier infonuagique,
5 aller chercher des ressources externes, et même au
6 niveau de nos consultations, on ne les voit pas.
7 Donc, on s'est aperçu de ça, que certains ministères
8 et organismes, bien, ont un peu contrecarré notre
9 consultation syndicale sur des postes professionnels
10 qu'ils vont chercher via le courtier infonuagique,
11 qui sont, la plupart du temps, des consultants. Comme
12 disait monsieur Bouverette aussi, concernant
13 l'attraction : on les voit, les affichages de postes,
14 quand on peut, là, présentement, il y a beaucoup de
15 coupures de postes, mais il y a quelques affichages
16 encore de possibles, mais on demande tellement de
17 qualifications techniques, des choses très pointues,
18 qu'avec les salaires de la fonction publique, ce
19 n'est pas attirant, malgré ton salaire qu'on a parlé
20 tantôt, ta prime TI, et lors de notre dernière
21 convention collective, notre dernière négociation, on
22 est allé chercher 350 primes TI de plus pour
23 l'ensemble de nos membres, même en ajoutant le 10 %,
24 le 10 %, ce n'est pas attractif avec les... avec les
25 compétences qu'on recherche dans l'appareil

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 gouvernemental. Donc, c'est un manque d'effectifs
2 qui... et d'attraction de ces spécialistes-là en TI
3 qu'ils devraient former possiblement au MCN une
4 équipe de choc sur les technologies de l'information
5 pour l'ensemble des ministères et organismes.

6 **Me VINCENT RANGER :**

7 Merci. Autre chose de votre côté, monsieur Goyette,
8 monsieur Bouvrette, avant que je laisse...

9 **M. GUILLAUME BOUVRETTE :**

10 Peut-être un mot de la fin. Les solutions, on en a
11 soulevé plusieurs, Monsieur le commissaire, elles
12 existent, et pour nos décideurs politiques, elles
13 demandent une vision, une vision un peu plus long
14 terme que ce qu'on voit actuellement. Elles demandent
15 du courage. Ce n'est pas vrai que la dépense, elle ne
16 vient pas du budget X, mais du budget Y. Ce n'est pas
17 de l'argent public. C'est l'argent des Québécois qui
18 mérite une meilleure gestion. Et en terminant,
19 évidemment, on invite à plus d'écoute aux
20 recommandations des spécialistes au sein du
21 gouvernement du Québec.

22 **Me VINCENT RANGER :**

23 De votre côté, monsieur Daigle, monsieur Dubois, un
24 mot de la fin?

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 **M. ISAÏE DUBOIS :**

2 Oui, je pense que c'est important de rappeler
3 qu'au-delà des enjeux techniques, là, un des
4 problèmes qui a peut-être pas été suffisamment
5 abordé, c'est un problème d'attitude générale. Le
6 rapport que certains cadres sous-ministres, ministres
7 même, peuvent avoir, est que ça représente un rôle de
8 direction dans la fonction publique est beaucoup plus
9 souvent associé à celui d'un gestionnaire de contrats
10 qu'à celui de quelqu'un qui fournit des services
11 publics, qui fournit des services internes à la
12 fonction publique. Et ce rapport-là, cette
13 *managerialisation-là* de l'attitude des personnes en
14 position de pouvoir, en fait, fait qu'il y a ce
15 décalage de plus en plus, là, par rapport à la
16 réalité du terrain, par rapport à l'expertise des
17 professionnels, des techniciens, du personnel de
18 soutien. Donc, il y a cet enjeu-là, et ce rapport-là
19 se traduit également par une attitude qui est
20 cavalière, en fait, en matière de transformation
21 numérique, où les enjeux de fracture numérique sont
22 éludés, où la consultation avec les syndicats n'est
23 pas bien faite, où, somme toute, en fait, c'est
24 difficile même de parler au ministre, au
25 sous-ministre en charge de ces choses-là, pour avoir

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 une discussion. On n'est pas en mesure d'avoir une
2 discussion dans un ensemble de ministères avec des
3 sous-ministres pour parler de la transformation
4 numérique. Donc, le rapport au [inaudible]
5 intermédiaire, le rapport à la discussion avec les
6 syndicats, avec les personnes qui ont l'expertise, il
7 s'est perdu à travers cette attitude-là
8 « gestionnaire plus plus plus », là, déconnectée
9 légèrement. Donc, les questions d'attitude se règlent
10 également par des... un changement d'attitude
11 politique et d'attitude managériale dans la fonction
12 publique.

13 **M. CHRISTIAN DAIGLE :**

14 Si... si je peux me permettre, on a identifié
15 plusieurs problèmes. On a été très critiques à
16 travers notre présentation. On a posé des diagnostics
17 également, mais on a également des solutions. On ne
18 vient pas ici les mains vides; on a une vingtaine de
19 recommandations qui vous sont identifiées à travers
20 notre mémoire. Nous vous invitons à en prendre
21 connaissance parce qu'on pense qu'il y a des
22 solutions à ce que nous avons posé comme problème, à
23 ce que nous avons identifié comme problématique au
24 niveau du gouvernement du Québec, et pas juste à la
25 SAAQ, mais dans l'ensemble du dossier informatique au

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 niveau du gouvernement du Québec. Mais pour ça, pour
2 y arriver, il va falloir mettre en place ça, ça va
3 prendre de la volonté politique. Et cette volonté
4 politique là va devoir être pérenne et va devoir
5 perdurer à travers le temps, pas juste au-delà de
6 deux semaines, trois semaines. Mon collègue vous en a
7 parlé, nos collègues du SPGQ également vous en ont
8 parlé : il faut que cette volonté-là perdure à
9 travers le temps, que les ministres et hauts
10 dirigeants veuillent mettre en place cette volonté de
11 changement là pour se doter de structures
12 informatiques qui vont justement permettre d'avoir
13 une meilleure connaissance, de pouvoir accompagner et
14 de pouvoir décider du futur informatique du
15 gouvernement du Québec et de ne pas laisser ça au
16 niveau des sous-traitants seulement. Alors, je vous
17 remercie beaucoup.

18 **Me VINCENT RANGER :**

19 Je n'ai pas d'autres questions, Monsieur le
20 commissaire.

21 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

22 Pas de questions. Participants, est-ce qu'il y a des
23 questions?

24 **Me AUDREY GAGNON :**

25 Nous n'avons pas de questions, Monsieur le

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 commissaire.

2 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

3 Procureur général?

4 **Me MAXIME SEYER-CLOUTIER :**

5 Même chose, pas de questions.

6 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

7 Bien, écoutez, il me reste à vous remercier. Votre
8 point de vue, il était très attendu également.

9 J'ai... nous avons besoin d'une pluralité des voix.

10 J'ai appris des choses ce matin, puis effectivement,
11 on vous avait donné le statut de participant, donc
12 bien évidemment, on reçoit ça. J'aime bien votre
13 final parce qu'effectivement, au-delà de la critique,
14 il faut trouver des solutions. Je pense que votre
15 mémoire est... vos mémoires sont de qualité et vont
16 être d'une grande utilité pour la suite de nos
17 travaux. Je le dis et je le redis : une commission
18 d'enquête publique, bien évidemment, c'est de faire
19 un portrait de ce qui s'est passé, mais surtout de
20 faire des bonnes recommandations pour qu'un événement
21 comme ça ne se reproduise plus. C'est... c'est
22 vraiment... c'est l'ADN de ce qu'une commission
23 d'enquête fait. Donc, plus nos recommandations vont
24 être utiles pour amorcer le changement... puis tous
25 les participants, bien, je veux dire, tout le monde

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 travaille fort puis... Merci. Merci de votre apport,
2 ce matin, c'est très apprécié. Merci beaucoup.

3 **Me VINCENT RANGER :**

4 Alors, Monsieur le commissaire, je propose une
5 pause...

6 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

7 Oui, un 15 minutes.

8 **Me VINCENT RANGER :**

9 ... le temps que...

10 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

11 Comme hier, là, de [inaudible]...

12 **Me MAXIME SEYER-CLOUTIER :**

13 Peut-être...

14 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

15 Mais effectivement...

16 **Me MAXIME SEYER-CLOUTIER :**

17 Je m'excuse.

18 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

19 Oui?

20 **Me MAXIME SEYER-CLOUTIER :**

21 Sans que ce soit un contre-interrogatoire, là, mes
22 collègues me suggèrent de prévoir une réserve pour
23 que le procureur général puisse produire ces
24 chiffres, là, si jamais il avait à le faire. Parce
25 qu'aujourd'hui, on a reçu...

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

1 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

2 Effectivement, vous ferez cette demande-là au
3 procureur-chef, puis je pense, jusqu'à présent... je
4 pense qu'on n'a jamais empêché personne... ce qu'on
5 veut, c'est un portrait global puis une pluralité des
6 voix. Puis au bout de la ligne, nous, on tirera des
7 constats puis...

8 **Me MAXIME SEYER-CLOUTIER :**

9 Oui, puis je me souviens que vous avez demandé, je
10 pense, à un des syndicats, là, de produire certains
11 chiffres. Je ne me souviens plus de quelle date
12 limite...

13 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

14 Avant que le Procureur général se lève, peut-être de
15 prendre... pour prendre l'engagement, effectivement,
16 mais peut-être de vérifier avec l'Agence du revenu du
17 Québec, si c'est possible – moi, je ne peux pas leur
18 ordonner, ils ne sont pas devant moi, là – mais
19 justement, de voir comment ils ont... moi, c'est
20 quelque chose qui m'intéresse beaucoup, là, comment
21 ils ont classifié les emplois, notamment en matière
22 de TI, s'ils pouvaient amené ça à la Commission, ça
23 serait apprécié.

24 **Me MAXIME SEYER-CLOUTIER :**

25 Très bien, merci.

JOUR 74
23 octobre 2025

DANIEL GOYETTE
GUILLAUME BOUVRETTE
CHRISTIAN DAIGLE et al.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Ça va? Merci. Alors, pause de 15 minutes, madame la greffière.

(11 h 33 - SUSPENSION DE L'AUDIENCE)

(11 h 49 - 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.

Me VINCENT RANGER :

Alors, Monsieur le commissaire, notre prochain témoin sera François Émond.

LE COMMISSAIRE GALLANT :

Bonjour, monsieur Émond.

M. FRANÇOIS ÉMOND :

Bonjour.

- - - - -

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

FRANÇOIS ÉMOND, directeur général du Conseil canadien

des marchés publics;

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

INTERROGÉ PAR Me VINCENT RANGER :

Q. Alors, monsieur Émond, bien... je vous demanderais peut-être de présenter... en fait, on pourrait produire en preuve, là... monsieur Émond, au nom du Conseil canadien des marchés publics, a présenté un mémoire à la Commission. Donc, je vous demanderais de l'introduire en preuve, de même que la présentation qu'il a préparée pour aujourd'hui.

LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :

Donc, le mémoire sous 24_X-2124 et la présentation sous 24_X-2125.

(PIÈCES 24_X-2124 ET 24_X-2125)

Me VINCENT RANGER :

Q. Alors, je pense que, monsieur Émond, vous souhaitez le support visuel pour ma première question, qui va être de nous présenter le Conseil canadien des marchés publics.

R. Parfait. Merci. Je débiterai premièrement en vous

1 remerciant de nous donner l'opportunité d'exprimer
2 nos réflexions dans le cadre de vos travaux. On a
3 suivi la Commission avec intérêt. Donc, on est très
4 heureux d'avoir l'opportunité de présenter nos
5 réflexions, comme je le disais, dans le cadre de vos
6 travaux. Le Conseil canadien des marchés publics – si
7 c'était possible d'avoir la présentation...?

8 **Me VINCENT RANGER :**

9 Oui, si on peut afficher la...

10 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

11 Q. [Inaudible] à madame la greffière adjointe le temps
12 de vous présenter le tout à l'écran. Ah! On l'a.

13 R. Parfait. Merci.

14 **Me VINCENT RANGER :**

15 Q. Donc, la page 2 de la présentation.

16 R. Exactement. Merci. Donc, le Conseil canadien des
17 marchés publics, c'est un organisme à but non
18 lucratif qui a été fondé en 1999 par le gouvernement
19 du Québec. Donc, on est un organisme canadien qui a
20 été fondé par le gouvernement du Québec, comme je le
21 disais, en 1999. La mission première du Conseil,
22 c'est de soutenir la communauté des marchés publics
23 partout au Canada en faisant la promotion du
24 dialogue, le réseautage, en facilitant aussi beaucoup
25 l'échange d'informations, en formulant des réponses

- 1 adaptées aux questions courantes puis en fournissant
2 l'expertise nécessaire à la résolution de problèmes
3 communs. Ce qu'il faut savoir, c'est qu'à ce
4 moment-là, en 1999, il y a quelqu'un qui travaillait
5 au Conseil du trésor qui s'est dit qu'il fallait
6 qu'il y ait une opportunité pour les professionnels
7 en approvisionnement de partout au Canada, dans le
8 secteur public, de pouvoir échanger sur leur réalité.
9 On a souvent la... on a souvent le réflexe de penser
10 qu'au Québec, la réalité de la fonction
11 d'approvisionnement est particulière de par son cadre
12 législatif, ce qui n'est pas nécessairement le cas.
13 Donc, cet organisme-là a été créé, au départ, dans
14 cette perspective-là de permettre à tout le monde de
15 pouvoir se rassembler puis d'échanger sur des
16 problématiques puis des défis communs. Puis notre
17 organisme se veut le principal porte-parole de ces
18 professionnels-là partout au Canada.
19 Donc, si on peut aller à la prochaine diapositive.
20 Q. Mais avant, j'aimerais juste peut-être que vous
21 clarifiiez, là, quand vous parlez de la fonction
22 d'approvisionnement...
23 R. Oui.
24 Q. ... des marchés publics...
25 R. Oui.

1 Q. ... là, bon, on peut se douter de quoi il s'agit, là,
2 mais peut-être juste de nous le vulgariser.

3 R. Oui, effectivement, c'est un bon point. C'est assez
4 évident pour moi, mais juste pour clarifier,
5 effectivement : les fonctions d'approvisionnement,
6 donc, on peut faire référence, dans le cadre de la
7 Commission, à plus spécifiquement une fonction au
8 sein de la SAAQ qui était la direction de la
9 gestion... la fameuse DGCC, mais cette fonction-là,
10 en fait, de point de vue plus général, est là pour
11 voir, évidemment, à l'acquisition et à l'octroi de
12 contrat pour tout ce qui a trait à différents biens
13 et services au sein des organismes publics. Donc, si
14 on a à la résumer, c'est un petit peu ça. On pourrait
15 inclure aussi, maintenant, avec le temps, tout le
16 volet gestion contractuelle. Donc, on voit que cette
17 fonction-là voit à l'acquisition... dans son modèle
18 traditionnel, voyait à l'acquisition, et une fois les
19 contrats octroyés, transférait la responsabilité au
20 service client au niveau de l'exécution. Ce qu'on
21 voit, avec le temps, c'est tout le volet gestion
22 contractuelle qui prend de plus en plus de place
23 parce qu'on voit qu'il y a une valeur ajoutée à cette
24 fonction-là, de par sa neutralité, de pouvoir
25 contribuer dans l'exécution d'un contrat avec des

1 fournisseurs en étant une partie neutre qui peut
2 négocier, qui peut tenter d'essayer de dénouer des
3 impasses entre un organisme public et son client
4 interne qui est là pour l'exécution et un
5 fournisseur. Donc, on voit de plus en plus que la
6 gestion contractuelle prend de plus en plus de place
7 dans le cadre du mandat global des fonctions
8 d'approvisionnement dans les organismes publics.
9 Donc, je ne sais pas si ça aide...

10 Q. Tout à fait.

11 R. ... un petit peu à bien camper le rôle.

12 Q. Tout à fait.

13 R. Mais comme je vous dis, c'est un rôle qui est en
14 évolution. C'est ce qui a fait qu'à la base, notre
15 intérêt pour vos travaux était très très... était
16 très très important parce que ça interpellait
17 directement ce qu'on fait au quotidien et comment
18 est-ce qu'on le voit évoluer aussi graduellement au
19 Québec, au Canada puis à l'international.

20 Q. Parfait. De toute façon, on va avoir l'occasion de
21 revenir...

22 R. Exact.

23 Q. ... sur cette fonction-là qui peut évoluer ou qui
24 devrait évoluer...

25 R. Qui devrait évoluer, oui.

- 1 Q. ... selon vous. Je vous laisse poursuivre avec votre
2 organisation. Donc, vos membres, qui sont... qui
3 composent le Conseil canadien?
- 4 R. Oui. Nos membres sont des organismes publics, donc ce
5 n'est pas des individus, donc ce sont des organismes
6 publics qui sont membres chez nous qui proviennent
7 des six paliers gouvernementaux du domaine public au
8 Canada. Donc, on les voit dans... on les résume tout
9 le temps comme étant les six principaux paliers : le
10 domaine municipal, les provinces, le domaine... le
11 fédéral, les sociétés d'État, l'éducation et la
12 santé. Donc, concrètement, pour citer des noms, bien,
13 des villes vont être membres chez nous, des
14 provinces, comme le Conseil du Trésor, dans ce cas...
15 dans le cas précis, le gouvernement fédéral, donc
16 Services publics et approvisionnements Canada est
17 membre chez nous, il y a des sociétés d'État comme
18 Hydro-Québec, des établissements d'éducation aussi,
19 donc des universités, et des établissements de santé.
20 Donc, on a des hôpitaux, des réseaux d'hôpitaux aussi
21 qui sont membres chez nous. Et les membres sont les
22 organismes publics, mais plus particulièrement les
23 fonctions d'approvisionnement, donc les départements
24 d'approvisionnement, les gestionnaires
25 d'approvisionnement et les professionnels en

1 approvisionnement sont ceux qui choisissent de
2 devenir membres chez nous, et c'est l'organisme
3 public qui en devient membre et qui peut, par la
4 suite, faire bénéficier des services à l'ensemble de
5 son équipe ou de sa fonction d'approvisionnement.
6 C'est une centaine de membres un peu partout au
7 Canada, avec une communauté, dans l'ensemble de ces
8 membres-là, de plus de 1000 professionnels en
9 approvisionnement public d'un peu partout au pays.
10 Comme je vous dis, ça va d'une côte à l'autre, là,
11 donc le... Colombie-Britannique, provinces de
12 l'Atlantique; et au nord, gouvernement du Nunavut,
13 gouvernement du Yukon, et cetera. Donc, vraiment,
14 c'est assez large et ça couvre l'ensemble du
15 territoire canadien.
16 Ça nous... notre fonction, notre rôle au niveau de
17 nos membres, de soutenir nos membres, nous amène
18 aussi, afin de leur fournir de la valeur ajoutée, à
19 avoir un rayonnement un petit peu à l'extérieur du
20 Canada aussi, donc un rayonnement international avec
21 des partenariats stratégiques. Je pourrai élaborer un
22 petit peu plus tantôt concrètement à quoi ces
23 partenariats stratégiques là peuvent ressembler. Mais
24 lorsqu'on parle de défis en approvisionnement, ici au
25 Québec et au Canada, bien, on constate que quand on

1 regarde à l'extérieur, ces défis-là finissent par se
2 ressembler, de là le fait qu'on souhaite avoir l'avis
3 et l'expertise aussi de ce qui peut se faire à
4 l'extérieur du pays.

5 Q. Très bien, merci. Si on en vient maintenant plus
6 proche du sujet qui nous intéresse à la Commission :
7 les transformations numériques ou l'approvisionnement
8 en matière de technologies de l'information, est-ce
9 que vous avez certains constats par votre expérience
10 dans les marchés publics sur qu'est-ce qui se passe
11 au niveau de l'approvisionnement en technologies de
12 l'information?

13 R. Oui, c'est sûr que l'approvisionnement en projets TI,
14 c'est une expertise premièrement très très nichée.
15 C'est très spécialisé. On n'est pas dans
16 l'acquisition de biens plus courants. Donc, chaque
17 sphère de l'approvisionnement, évidemment, doit avoir
18 son expertise. La construction, c'est un monde; les
19 TI, c'en est un autre. L'acquisition de biens, c'en
20 est un autre. Ce qu'on constate, de façon générale,
21 c'est qu'il y a beaucoup de difficultés, évidemment,
22 dans les projets informatiques gouvernementaux,
23 principalement parce que ce sont souvent des projets
24 qui sont très ambitieux. On part avec un très très
25 gros projet et on pense qu'on va être capable de

1 livrer quelque chose avec beaucoup trop de variables
2 incertaines, beaucoup de difficultés aussi à mesurer
3 la complexité de ces projets-là au moment de les
4 démarrer. Donc, c'est ce qu'on voit. On voit ce qui a
5 pu se produire ici, mais qu'on voit aussi qui est une
6 préoccupation constante des fonctions
7 d'approvisionnement un peu partout au Canada et à
8 l'extérieur aussi, c'est de voir ces projets-là comme
9 étant des projets ambitieux, gros, complexes,
10 difficile de mesurer cette complexité-là aussi, parce
11 que chaque projet TI est unique et très très... a
12 besoin d'une expertise très très poussée, que souvent
13 les organismes publics n'ont pas eux-mêmes, de par le
14 fait qu'ils vont à l'externe pour octroyer des
15 contrats au niveau des processus d'acquisition et
16 d'accompagnement au niveau de l'intégration. Donc,
17 c'est difficile de mesurer cette complexité-là.
18 Beaucoup de difficultés aussi à évaluer les besoins
19 utilisateurs. Qu'est-ce que l'utilisateur a vraiment
20 besoin? Souvent, on se lance dans un projet TI parce
21 qu'on est devant... on est confronté, comme organisme
22 public, à une solution qui n'est plus supportée,
23 désuète, qui a besoin d'être revue, beaucoup plus que
24 par des besoins utilisateurs qui émergent. Donc,
25 cette difficulté-là à évaluer les besoins

1 utilisateurs en amont fait en sorte que, bon – tantôt
2 je vais vous parler de la définition du besoin – ça
3 fait en sorte que c'est difficile de mesurer tout ça.
4 Et souvent, les motivations qui sont... qui émergent
5 des projets TI ne sont pas nécessairement toujours
6 démarrées par des besoins utilisateurs, mais beaucoup
7 plus par des contraintes technologiques ou des
8 besoins de mettre à jour pour toutes sortes de
9 raisons.

10 La pression politique, évidemment, la pression
11 politique, ce n'est pas... on l'a ciblée dans le
12 cadre des projets informatiques gouvernementaux,
13 c'est une pression qui est souvent là un peu partout
14 dans l'ensemble des projets qui peuvent... ou des
15 processus d'approvisionnement, surtout pour des
16 projets importants. Cette pression politique là, on
17 ne prétend pas qu'elle doit être enlevée, mais elle
18 doit être gérée. Puis cette gestion-là de pression
19 politique, en fait, on la... de notre côté, on la
20 mesure sur le fait qu'on a tendance à vouloir
21 surestimer les bénéfices associés aux projets TI,
22 parce que politiquement, c'est correct, et on veut
23 aussi, au-delà de ça, surestimer, bon, tout ce qui le
24 volait bénéfices et coûts et retour sur
25 investissement. Donc, cette pression politique là

1 fait en sorte qu'en amont on veut aller très
2 rapidement, donc on veut démarrer les projets vite
3 parce qu'on a présenté les bénéfices. On a... donc,
4 on veut aller rapidement. Donc, voilà au niveau des
5 projets... des difficultés au niveau des projets
6 gouvernementaux.

7 Si on peut juste revenir, je n'avais pas tout à fait
8 terminé, merci. Les défis structurels et la
9 gouvernance : beaucoup de zones grises. Tantôt, j'ai
10 parlé de gestion contractuelle, là. La gestion d'un
11 contrat, quand ça va bien, c'est très...
12 habituellement, c'est très simple, mais lorsque ça se
13 complexe... ça devient de plus en plus complexe, les
14 délégations de pouvoirs ne sont pas toujours
15 évidentes; l'autorité d'acquisition n'est pas
16 toujours évidente. Dans plusieurs organismes publics,
17 c'est à géométrie variable. Donc, ça rend tout ça
18 assez gris et beaucoup... très complexe à naviguer à
19 l'intérieur et faire en sorte qu'en bout de piste, la
20 responsabilité et l'imputabilité deviennent plus
21 difficiles à cibler. Donc, c'est un constat qu'on
22 fait de façon générale dans les projets TI aussi.
23 Méconnaissance du cadre législatif. Évidemment, les
24 professionnels en approvisionnement, les directions
25 d'affaires juridiques dans les organismes publics

1 maîtrisent bien les cadres législatifs. C'est
2 peut-être un peu plus difficile au niveau des
3 requérants internes. Puis ce n'est pas nécessairement
4 ce qui est attendu non plus dans leur rôle de
5 maîtriser le cadre législatif. Ça peut amener... le
6 fait de méconnaître ce cadre législatif là et de
7 prendre des décisions par soi-même, ça peut amener à
8 prendre de mauvaises décisions, évidemment, qui
9 peuvent exposer l'organisme à des risques juridiques
10 et financiers importants. Surtout, bon, on peut
11 parler de l'amont du processus au niveau du processus
12 d'acquisition, mais aussi de la gestion contractuelle
13 qui va en découler.

14 Q. Je veux profiter de votre présence, juste sur ce
15 dernier point-là : qu'est-ce que vous constatez qui
16 est généralement la relation, dans vos membres, dans
17 les organismes publics, entre le... ce qu'on
18 appellerait la direction des affaires juridiques, là,
19 ou en tout cas...

20 R. Oui.

21 Q. ... les avocats, ceux qu'on présume ont une bonne
22 connaissance du cadre législatif, et la fonction
23 d'approvisionnement? Est-ce que généralement il y a
24 une symbiose entre les deux? C'est des départements
25 séparés? Qui est responsable de quoi?

1 R. C'est des... c'est des fonctions séparées, mais qui
2 doivent être en symbiose. Les affaires juridiques
3 sont une fonction de soutien à l'approvisionnement.
4 La fonction d'approvisionnement est habituellement
5 responsable de l'ensemble du cycle
6 d'approvisionnement, partant de la connaissance du
7 marché, de la définition de la stratégie
8 d'acquisition, en fonction de ce ou ces marchés-là,
9 et de la rédaction des documents de mise en
10 concurrence en conséquence. On fait souvent référence
11 aux appels d'offres, mais l'appel d'offres est un
12 outil, mais il y en a plusieurs au niveau de la mise
13 en concurrence, donc il y a des choix stratégiques
14 qui doivent être faits en amont, et les affaires
15 juridiques sont là pour accompagner la fonction
16 d'approvisionnement dans ses choix et dans sa façon
17 de les rendre concrets, dans le but de gérer les
18 risques pour l'organisation aussi. Ça, c'est pour ce
19 qui est en amont. À partir du moment où le cycle
20 s'est mis en branle, lorsqu'on reçoit des
21 propositions, on reçoit des offres, on doit parfois
22 gérer des non-conformités ou des préoccupations par
23 rapport à ce bout-là du processus. Encore une fois,
24 la direction des affaires juridiques est là pour être
25 en soutien à la fonction d'approvisionnement et, en

1 gestion contractuelle, la même chose. Il ne faut pas
2 négliger le fait que la fonction d'approvisionnement,
3 selon nous, doit être le porteur de l'ensemble du
4 cycle et les affaires juridiques être en soutien,
5 parce que, dans un contrat ou dans un processus de
6 mise en concurrence, il doit y avoir des clauses
7 légales, évidemment, qui sont plus du ressort des
8 affaires juridiques, mais il y a aussi des clauses
9 commerciales qui sont nécessaires de... auxquelles on
10 doit réfléchir en fonction de la stratégie qu'on veut
11 mettre en branle. Donc, selon nous, la fonction
12 d'approvisionnement doit être le porteur de ça et se
13 faire soutenir par les affaires juridiques lorsque
14 nécessaire. Et, par la suite, pour l'ensemble du
15 cycle aussi, mais... la symbiose est très importante
16 parce que, souvent, les affaires juridiques vont
17 avoir une lecture en fonction du cadre légal qui est
18 en place, qui ne va pas nécessairement tenir compte
19 de plusieurs contraintes externes et de la réflexion
20 stratégique qui a été faite en amont du processus.
21 Donc, cette symbiose-là doit se faire pour faire en
22 sorte que la fonction d'affaires juridiques est en
23 mesure d'avoir cette lecture critique là, que la
24 fonction d'approvisionnement va avoir, et la
25 conseiller et l'accompagner dans la préparation et

1 dans la continuité des choses.

2 Parce que rédiger un appel d'offres doit se faire en
3 respect du cadre législatif, mais la définition de
4 certains termes et conditions commerciales peuvent
5 amener à de la rédaction aussi qui va se faire en
6 respect de certaines contraintes légales, Code civil,
7 et cetera... du cadre législatif aussi, mais qui doit
8 tenir compte de cette réalité commerciale là aussi,
9 selon moi.

10 Q. Donc, pour vous, là, si vous avez à placer un acteur
11 qui est responsable de la conformité contractuelle au
12 sens large, là, soit au niveau de l'attribution ou
13 après, au niveau de l'exécution, vous la placez au
14 niveau de la fonction d'approvisionnement, là,
15 plutôt...

16 R. Oui, oui.

17 Q. ... qu'au niveau d'une direction des affaires
18 juridiques?

19 R. Dans... oui, effectivement. Puis c'est ce qu'on voit
20 au niveau de nos membres : la conformité... la
21 détermination de la conformité et la recommandation
22 d'attribution se fait habituellement par une fonction
23 d'approvisionnement et par une fonction
24 d'approvisionnement qui va être assez... qui va être
25 détachée dans l'organisation, là, qui va être assez

1 autonome et qui va avoir un certain pouvoir, un
2 pouvoir de recommandation, bien évidemment, parce que
3 l'octroi va se faire habituellement par différentes
4 instances. Quoiqu'on voit aussi dans nos membres que
5 ce pouvoir de recommandation là n'est pas juste un
6 pouvoir de recommandation, mais vraiment un pouvoir
7 d'octroi qui est complètement indépendant d'une
8 direction des affaires juridiques, d'un client
9 interne, d'élus, et cetera. Donc, oui, effectivement,
10 pour répondre à votre question, c'est quelque chose
11 qui relève la fonction d'approvisionnement et qui
12 doit se faire en accompagnement par les affaires
13 juridiques.

14 Q. O.K. Je vous laisse poursuivre avec la définition des
15 besoins.

16 R. Oui. Donc, voilà. La définition... la fameuse
17 définition des besoins. C'est certain que... j'ai
18 parlé tantôt du fait qu'il y avait beaucoup de
19 complexité, il y avait de la pression. La fameuse
20 définition des besoins, c'est un... pour la fonction
21 d'approvisionnement, on ne se le cachera pas, c'est
22 un combat de tous les jours.

23 Q. C'est le nerf de la guerre?

24 R. Pardon?

25 Q. C'est le nerf de la guerre?

1 R. C'est le nerf de la guerre pour différentes raisons.
2 Des clients qui ont besoin d'aller rapidement et qui
3 vont décider, pour toutes sortes de raisons, des
4 contraintes... des cycles budgétaires à respecter, de
5 la pression politique, qui vont décider de passer
6 rapidement sur la définition des besoins et d'aller
7 de l'avant avec un projet, avec une définition des
8 besoins qui va être déficiente ou qui... dans
9 laquelle il va y avoir beaucoup de gris. Ce gris-là,
10 selon nous, peut mener à des risques importants de
11 dérive. Des dérives au niveau légal, pour l'organisme
12 public, des dérives au niveau des coûts, des dérives
13 au niveau de l'exécution, faisant en sorte qu'au
14 final, lorsqu'on arrive en bout de piste, on se dit
15 qu'on aurait peut-être dû mettre un peu plus de temps
16 à bien définir le besoin, puis on aurait probablement
17 récupéré ce temps-là en bout de piste. Mais ça, quand
18 on part au départ, on ne le voit pas. On souhaite
19 aller de l'avant rapidement, et c'est un... comme je
20 dis, c'est un combat de tous les jours. Dans nos
21 constats aussi, puis dans les témoignages, dans
22 différents témoignages qu'on a entendus, la fameuse
23 définition de besoins... c'est quoi le rôle de la
24 fonction d'approvisionnement dans la définition de
25 besoins? Pour moi, c'est plus qu'une... c'est plus

1 qu'un rôle qui va être associé à... au fait de juste
2 valider que ça respecte le cadre légal. Quand je dis
3 que c'est un combat de tous les jours, une fonction
4 d'approvisionnement qui est forte et qui est
5 structurée dans un organisme public va être en
6 mesure, avec ses professionnels, de fournir
7 l'accompagnement à ses clients dans la définition du
8 besoin, et de façon constante. Pas juste prendre une
9 partie d'un devis technique ou un devis technique et
10 le lire, puis dire : « O.K., c'est correct, ça répond
11 au cadre législatif », puis ça s'arrête là. Il faut
12 que ça soit un accompagnement qui se fasse de façon
13 continue, surtout dans des projets importants comme
14 ça, pour s'assurer qu'il y ait un regard critique qui
15 va être là pendant ce processus-là, et qui va faire
16 en sorte que le produit qui va en sortir – un
17 document de mise en concurrence ou d'appel d'offres –
18 va respecter certains critères, pas juste en lien
19 avec le cadre législatif, mais avec le marché. Donc
20 le marché, quand on est dans un marché très très très
21 concurrentiel, la définition du besoin va faire en
22 sorte qu'on va devoir... on va peut-être permettre...
23 ou s'assurer qu'on ne brime pas personne. Quand c'est
24 plus restreint, bien, l'adaptation va peut-être être
25 différente, mais cette définition des besoins là doit

1 être faite, selon nous, en accompagnement par des
2 professionnels en acquisition pour faire en sorte que
3 lorsqu'on part le processus, on est pas mal certain
4 de notre affaire, on minimise les risques pour
5 l'organisation et on amène des conditions de succès,
6 parce que le succès, en bout de piste, c'est
7 d'octroyer un contrat dans les meilleurs intérêts de
8 l'organisme.

9 Q. Est-ce que... là, je ne veux pas vous amener trop...
10 bien, je ne sais pas à quel point vous avez pris
11 connaissance des audiences dans le...

12 R. J'en ai regardé, oui, quelques-unes.

13 Q. ... dans l'affaire CASA, mais est-ce que c'est
14 fréquent – sans tirer de conclusion sur la preuve, le
15 commissaire le fera – mais des tensions entre le
16 client interne et la fonction d'approvisionnement? Il
17 y a certains témoins qui sont venus parler à la
18 Commission de : « Le client souhaite aller dans – le
19 client, je parle de la division interne – souhaite
20 aller dans une direction, et la gestion contractuelle
21 a un rôle plus de barrière ou de limitation légale de
22 ce qu'il peut faire avec une dynamique comme ça entre
23 les deux. » Ça ne correspond pas tout à fait à la
24 dynamique que vous avez mentionnée, mais est-ce que
25 c'est fréquent...

1 R. Oui.
2 Q. ... ça? Puis qu'est-ce qu'on fait avec cette
3 dynamique-là?
4 R. Bien, en fait, je vous dirais que par... oui, c'est
5 fréquent, là, ce n'est pas quelque chose qui est
6 inhabituel. On n'a pas rien appris de... dans le
7 cadre des audiences, là, c'est des choses qu'on voit,
8 mais c'est très... c'est à géométrie très variable,
9 puis je vous dirais que ça dépend beaucoup de la...
10 premièrement, de la position de la fonction
11 d'approvisionnement dans l'organisme et de la
12 perception qu'on en a et du rôle qu'on veut bien lui
13 donner. Une fonction d'approvisionnement qui est dans
14 un organisme public et qui est bien... qui est
15 indépendante, dans un premier temps, et qui est forte
16 va contribuer à diminuer ces risques de tension là,
17 parce qu'on va être à l'écoute... Premièrement, la
18 fonction d'approvisionnement va être à l'écoute des
19 besoins de son client, et le client interne va être à
20 l'écoute de ce que son client souhaite faire. Donc,
21 c'est clair que, oui, pour répondre à votre question,
22 c'est quelque chose qu'on voit et qu'on a pu
23 constater dans certains témoignages, mais je vous
24 dirais que dans plusieurs organismes publics où
25 est-ce que la maturité – on peut utiliser, bon, le

1 terme « maturité » – de la fonction
2 d'approvisionnement est beaucoup plus évoluée et
3 beaucoup plus établie, va contribuer à réduire ces
4 risques de tension là, et ça, quand je parle que
5 c'est un combat de tous les jours, ce n'est pas un
6 combat... ce n'est pas juste au niveau de la
7 définition des besoins, c'est de s'assurer que cette
8 fonction-là est aboutie et est mature dans l'ensemble
9 des organismes publics pour qu'on ait la perception
10 que ce n'est pas juste une fonction qui est tactique
11 et qui est là pour réaliser un processus
12 administratif quelconque, mais qu'elle peut amener de
13 la valeur, en amont du processus, pour faire en sorte
14 que cet accompagnement-là se fasse en continu et non
15 pas de juste aller camper des rôles très très bien
16 définis.

17 La définition du besoin, ce n'est pas le rôle de la
18 fonction d'approvisionnement de le faire, c'est au
19 client interne, mais l'accompagnement qui doit être
20 fait en continu, selon moi et selon ce qu'on voit
21 dans les différents... différents types d'organismes
22 publics, selon les rôles qu'elle joue, peut
23 contribuer à diminuer ces tensions-là et à faire en
24 sorte... tantôt, je parlais de l'importance des
25 affaires juridiques qui se travaillent en symbiose

1 avec les approvisionnements, bien, ça doit... ce
2 genre de symbiose là doit exister entre la fonction
3 d'approvisionnement dans un organisme public et
4 l'ensemble de ses partenaires internes.

5 Q. Très bien. Bien, dans le fond, je devance un peu. Là,
6 vous aviez une diapo sur la gestion contractuelle et
7 son rôle. Peut-être nous parler un peu des constats
8 que vous faites sur...

9 R. Oui. Bien, en fait, j'en ai parlé un petit peu tout à
10 l'heure. Puis c'est important de bien... de bien
11 faire la distinction entre la gestion contractuelle
12 puis l'approvisionnement. Dans le cas présent, on
13 fait référence, dans l'ensemble de la Commission, à
14 la DGCC; c'est de l'approvisionnement qui se fait
15 là-dedans. Je veux dire, on octroie des contrats, on
16 rédige des documents d'appel d'offres, on fait un
17 processus de mise en concurrence. Selon ma lecture à
18 moi et ma définition à moi, c'est de la gestion
19 contractuelle. Mais la gestion contractuelle, pour
20 moi, c'est ce qui vient après, une fois le contrat
21 octroyé et qu'on est en exécution. Donc, il ne faut
22 pas être biaisé par...

23 Q. Par le titre de...

24 R. ... le titre de...

25 Q. ... du département?

1 R. Du département, dans le cas précis ici, puis faire...
2 puis dans l'ensemble des organismes publics, je vous
3 dirais que c'est beaucoup plus la norme de voir une
4 direction... un service d'approvisionnement qu'une
5 direction de gestion contractuelle. Donc, voilà.
6 Donc... donc, c'est un petit peu ça, donc en fonction
7 de... pour ce qui est de la gestion contractuelle,
8 c'est certain qu'on amène beaucoup de zones grises
9 par rapport à la responsabilité puis l'imputabilité.
10 Beaucoup beaucoup de gestion contractuelle, dans
11 plusieurs organismes publics, qui sont... qui est
12 faite par le client interne, donc la personne qui est
13 responsable de l'exécution du contrat; dans certains
14 cas, soutenue à différents niveaux par la fonction
15 d'approvisionnement. Mais quand on... quand je disais
16 tantôt que la fonction d'approvisionnement doit être
17 perçue comme étant une fonction stratégique et
18 créatrice de valeur, bien, la création de valeur,
19 moi, je pense que de façon très très... très très
20 importante au niveau de la gestion contractuelle,
21 cette contribution-là peut être très... peut se faire
22 beaucoup et générer beaucoup de valeur au niveau de
23 la gestion contractuelle, en accompagnement, pour
24 faire en sorte qu'on soulage le client interne de
25 cette responsabilité-là et que la fonction puisse

1 intervenir à différents niveaux, selon différents
2 mécanismes d'escalade, en soutien au client interne
3 dans le cadre de son exécution.

4 Évidemment, les mécanismes de gestion contractuelle
5 vont favoriser parfois aussi la perte de contrôle par
6 rapport au dépassement de coûts, quand ils ne sont
7 pas clairs. La gestion... cette gestion contractuelle
8 là – je parlais de neutralité – je veux dire, un
9 fournisseur au quotidien qui interagit avec son
10 client interne développe une certaine proximité
11 naturelle. L'humain étant ce qu'il est, c'est quelque
12 chose qui est normal. Donc, au moment de devoir faire
13 face à certains enjeux, qu'ils soient commerciaux ou
14 juridiques, le client interne a besoin d'avoir une
15 certaine distance par rapport à cette réalité-là.
16 Donc, cette fonction-là est là pour pouvoir amener
17 cette neutralité-là pour s'assurer qu'on dénoue les
18 impasses et on fasse, encore une fois, le tout dans
19 le meilleur intérêt de l'organisme public.

20 Q. Et donc là, on a transité vers, dans le fond, votre
21 première recommandation pour la Commission.

22 R. Hum hum.

23 Q. Vous avez commencé à en parler, à la diapositive
24 suivante : le renforcement de la fonction
25 d'approvisionnement au sein des organismes publics.

1 J'aimerais vous entendre là-dessus parce qu'on voit
2 quand même, dans l'affaire CASA, qu'il y avait une
3 fonction – là, vous dites, peut-être que ce n'était
4 pas le bon titre, là, mais en tout cas, au-delà du
5 titre – il y avait quand même une fonction
6 d'approvisionnement institutionnalisée au sein...

7 R. Oui.

8 Q. ... de la SAAQ. Alors, pourquoi vous revenez avec
9 cette recommandation-là de renforcer la fonction
10 d'approvisionnement?

11 R. Tout simplement parce qu'on a pu voir, dans le cadre
12 des différents témoignages, que cette fonction-là
13 a... on a vu qu'elle... aussitôt qu'on a sorti du
14 cadre normal, cette fonction-là n'était pas
15 nécessairement... n'avait pas nécessairement le
16 statut qu'elle aurait dû être, qu'elle aurait dû
17 avoir, pour pouvoir soutenir et accompagner dans le
18 cadre de la réalisation de ces travaux-là. Donc, les
19 témoignages... on a vu certains témoignages où est-ce
20 que, bon, la vice-présidence TI a pris en charge un
21 certain bout du processus, est-ce que la... puis là,
22 bien, comme vous le dites, c'est vos travaux qui vont
23 vous permettre de faire les constats puis les
24 recommandations, mais on est en droit de se
25 questionner : est-ce que la fonction était assez

1 forte dans l'organisation? Est-ce qu'elle était assez
2 bien campée pour pouvoir prendre sa place et offrir
3 cet accompagnement-là au lieu de voir le client
4 interne prendre charge le processus? On parlait de la
5 définition des besoins, mais la définition des
6 critères, les critères d'évaluation dans le cadre du
7 processus de mise en concurrence qui a été établi par
8 le client interne, t'sais, avec une fonction
9 d'approvisionnement qui était assez distante, on peut
10 se questionner sur le fait que c'était... que c'était
11 la bonne chose à faire. Donc, le renforcement, pour
12 moi, est important, et comme je vous dis, ce n'est
13 pas... c'est le combat de tous les jours de plusieurs
14 organismes publics partout au Canada de renforcer
15 leurs fonctions d'approvisionnement et de faire en
16 sorte qu'elles sont là pour soutenir leurs clients
17 internes. Parce que... on parle de différentes étapes
18 du processus, mais tout ce qui est réflexion
19 stratégique, analyse du marché... là, on est dans un
20 marché qui n'est pas très très statique ces temps-ci;
21 pensez aux tensions qu'il y a entre le Canada et les
22 États-Unis, ça amène plusieurs préoccupations au
23 niveau des processus puis des cycles d'acquisition et
24 de gestion contractuelle aussi. Donc, on a... la
25 fonction d'approvisionnement a besoin d'être forte

1 pour pouvoir assumer ces rôles-là qui sont en
2 constante évolution et qui doivent s'adapter à cette
3 réalité externe là.
4 Puis je veux revenir aussi, là, juste une petite
5 parenthèse, là, sur un point : on parlait de gestion
6 contractuelle puis la perception de... de maintenir
7 la nature du contrat; la nature du contrat, de ne pas
8 dénaturer un contrat, bien, la nature... de ne pas
9 dénaturer un contrat, ce n'est pas nécessairement
10 toujours associé à un pourcentage de sa valeur. Ne
11 pas dénaturer un contrat, ça peut avoir trait à : en
12 fonction de quoi on l'a octroyé au départ puis à quoi
13 il s'en va? Et pas toujours tributaire du montant.
14 Parce qu'on entend souvent la règle du 10 %. La règle
15 du 10 %, bien, sur un contrat de plusieurs millions,
16 c'est assez important, et ça peut amener certains
17 éléments par rapport à... certains questionnements
18 par rapport à la nature. Donc, je voulais le préciser
19 parce que c'est un point que j'ai vu, avant que vous
20 changiez la diapo.

21 Q. Et là, je comprends que quand vous dites « la
22 nature », vous faites référence à la notion de
23 modification accessoire, là, notamment...

24 R. Exact, exact, c'est ça.

25 Q. ... dans le cadre normatif québécois?

1 R. Exact. Puis ce n'est pas... puis le rôle de la
2 fonction d'approvisionnement est d'avoir un esprit
3 critique par rapport à ça aussi. Et que les
4 délégations de pouvoir et les façons de faire par
5 rapport aux modifications de contrat soient adaptées
6 en conséquence.

7 Q. Et là, toujours sur ce point-là, donc notamment, je
8 comprends que ça, ça peut... ce renforcement de la
9 fonction d'approvisionnement peut se traduire par sa
10 place aussi dans l'organigramme et dans la hiérarchie
11 d'un organisme?

12 R. Oui, oui, oui, effectivement, sa place dans
13 l'organisme. Puis évidemment, vous pourriez me
14 demander : où on la voit dans un organisme public? Il
15 n'y a pas vraiment de recette uniforme, ça dépend un
16 petit peu de la nature de ce que fait l'organisme
17 public. C'est sûr que si un organisme public
18 n'octroie pas beaucoup de contrats ou la valeur par
19 rapport à son budget global d'opérations, le volet
20 acquisition n'est pas si important, bien, il n'y a
21 pas nécessairement de valeur ajoutée à la mettre dans
22 le haut d'organigramme. Par contre, dans une
23 organisation où les processus d'acquisition et la
24 valeur des acquisitions sont importantes par rapport
25 à l'ensemble du budget, bien, c'est certain que, là,

- 1 la fonction va devoir occuper une... être
2 premièrement détachée de l'ensemble du reste de
3 l'organigramme et peut-être être un petit peu plus
4 haute aussi. Donc, voilà, ça fait que c'est un petit
5 peu ça... le renforcement, ça se fait par une
6 position dans l'organigramme, mais aussi une
7 centralisation du cycle d'approvisionnement, surtout,
8 là, comme je le disais, pour les projets d'envergure.
- 9 Q. Très bien. Votre deuxième recommandation, c'est de
10 renforcer le rôle du professionnel en
11 approvisionnement? Vous l'avez déjà...
- 12 R. Oui.
- 13 Q. ... un peu abordé. Est-ce que vous avez d'autres
14 choses à ajouter sur le professionnel lui-même?
- 15 R. Oui, effectivement, parce que prétendre de vouloir
16 renforcer une fonction d'approvisionnement dans un
17 organisme public, il faut s'assurer que les
18 ressources qui sont à l'intérieur de cette
19 fonction-là sont capables de suivre cette
20 évolution-là aussi. Ça prend des compétences. On fait
21 souvent référence dans le cadre des... on a entendu
22 dans le cadre des audiences : comment est-ce qu'on
23 fait pour se former quand on arrive en poste dans une
24 fonction comme ça? Pratiques courantes, dans
25 l'ensemble des organismes publics, au Québec puis

1 ailleurs : on va lire le cadre législatif, les
2 règles, les procédures, et après ça, on part avec ça.
3 C'est... pour moi, c'est beaucoup plus que ça. Ici,
4 au Québec, on est assez privilégiés de voir qu'une
5 entité comme le Secrétariat du Conseil du trésor
6 offre beaucoup d'outils aux professionnels en
7 approvisionnement dans les organismes publics, de la
8 formation en ligne, mais ça tourne beaucoup autour du
9 cadre législatif puis de tout ce qui est associé aux
10 règles et procédures. Donc, c'est ce que moi, je vais
11 qualifier comme étant davantage le savoir-faire par
12 rapport à cette fonction-là. Mais il y a toute une
13 dimension qui est associée au savoir-être qui est...
14 qui font référence à des compétences particulières
15 qui vont permettre aux professionnels d'être capables
16 — quand je parlais tantôt — d'accompagner son client
17 dans la définition des besoins; bien, quand son
18 client ne s'en va pas dans la bonne direction, ça
19 prend quelqu'un qui a les compétences pour le ramener
20 dans le droit chemin. Donc, ces compétences-là, c'est
21 des compétences qui doivent être développées, qui
22 font référence, selon moi, davantage à du savoir-
23 être. Donc, le renforcement du rôle doit faire en
24 sorte que ces personnes-là, ces professionnels-là,
25 aient une vision beaucoup plus stratégique associée à

1 l'ensemble du cycle d'approvisionnement pour tenir
2 compte de différentes variables et davantage aussi
3 d'accompagnement dans la définition des besoins,
4 comme je le disais tantôt.
5 Ça contribue à renforcer aussi beaucoup la rigueur
6 puis la transparence des démarches d'acquisition dans
7 le respect du cadre législatif en vigueur. Le
8 renforcement de la fonction d'approvisionnement puis
9 des professionnels qui sont dans ces fonctions-là, le
10 fait qu'elles prennent de plus en plus leur place, ce
11 qu'on voit, c'est qu'il y a beaucoup plus de
12 confiance qui s'installe dans la manière dont on va
13 procéder aux acquisitions. Ça va... donc, ça va
14 beaucoup renforcer la confiance, la transparence
15 aussi dans les démarches d'acquisition, tout en
16 respectant, bien évidemment, le cadre législatif en
17 vigueur.
18 Le rôle stratégique d'accompagnement en cours
19 d'exécution, j'en ai parlé un petit peu tantôt, donc
20 c'est quelque chose qui doit aussi... ça demande des
21 compétences. Il faut pouvoir être en mesure de
22 négocier avec ton fournisseur, négocier avec un
23 client interne, négocier avec différents partenaires.
24 Donc, c'est certain que ce rôle stratégique
25 d'accompagnement là en cours d'exécution demande des

1 compétences. La gestion contractuelle qui vient avec,
2 évidemment, aussi, on en a parlé un petit peu tout à
3 l'heure. Donc, on peut aller peut-être... à moins que
4 vous ayez d'autres questions là-dessus?

5 Q. Non. Allons à votre dernière page de recommandations.
6 Oui, je vous laisse...

7 R. Oui. Donc, renforcer les compétences, renforcer les
8 connaissances. Il faut voir, comme finalité, là,
9 c'est quelque chose qu'on aimerait, c'est un souhait
10 qu'on voit à très long terme : comment est-ce qu'on
11 peut en arriver à professionnaliser cette
12 fonction-là? Puis je vais vous partager ce qu'on voit
13 à l'extérieur du Québec beaucoup, au Canada anglais
14 puis en Amérique du Nord, il y a... il existe...
15 parce que là, il n'y a pas... des parcours
16 universitaires en approvisionnement, il y en a; mais
17 des parcours universitaires en approvisionnement dans
18 le domaine public, c'est très rare. Par contre,
19 comment on fait pour faire en sorte que des
20 professionnels en acquisition puissent en arriver à
21 aller dans une démarche de professionnalisation qui
22 va les amener à respecter certains standards
23 uniformes dans une profession. On va faire référence
24 souvent à... à des parallèles, à des organismes de
25 certification professionnelle. Donc, au Québec, il

1 n'y en a pas vraiment qui sont dédiés aux marchés
2 publics, mais au Canada anglais puis aux États-Unis,
3 il y en a. Donc, il y a un organisme indépendant qui
4 s'appelle Universal Public Procurement Certification
5 Council, qui est un organisme qui gère des processus
6 de certification professionnelle qui sont spécifiques
7 aux marchés publics. Donc, deux programmes de
8 certification professionnelle, un pour les
9 gestionnaires et un pour les professionnels en
10 approvisionnement, qui font en sorte que les
11 professionnels vont passer par un processus de
12 certification qui va les amener soit à aller
13 développer des compétences qu'ils n'ont pas, en
14 respect d'un corps de compétences défini, qui fait
15 référence à des domaines bien spécifiques liés à la
16 fonction, et des compétences qu'ils doivent
17 maîtriser. Ils doivent se préparer à aller rédiger un
18 examen en ce sens-là. On voit de plus en plus que ça
19 prend de l'expansion aux États-Unis, mais beaucoup
20 beaucoup au Canada anglais.
21 Donc, notre organisation est partenaire... tantôt, je
22 vous parlais de partenariat avec des... des
23 organismes à l'extérieur du pays. On est partenaire
24 avec cette entité de certification là et on est celui
25 qui faisons la promotion et qui endossons ces

1 certifications-là professionnelles au Canada. Et de
2 plus en plus, on voit au Canada anglais des...
3 beaucoup beaucoup d'organismes publics qui incitent
4 leurs professionnels à aller chercher ces
5 désignations professionnelles là. Ça fait en sorte
6 qu'en bout de piste, ça contribue à différents
7 niveaux : ça contribue premièrement à
8 professionnaliser la fonction, ça contribue à la
9 renforcer dans l'organisme public quand les
10 professionnels ont ces certifications-là et ça fait
11 en sorte qu'en bout de piste tout le monde y gagne.
12 Et on voit de plus en plus... là, comme je dis, ces
13 certifications-là sont assez bien campées et établies
14 aux États-Unis; on voit qu'elles sont en train de
15 prendre de l'expansion au Canada anglais. Et ce qu'on
16 voit aux États-Unis, c'est que ça devient aussi des
17 critères d'embauche. Donc, quand vient le temps
18 d'embaucher des professionnels dans ce domaine-là, on
19 va privilégier des candidats qui ont ces
20 certifications... une de ces deux désignations
21 professionnelles là.

22 Q. Et ce n'est pas le cas au Québec, à ce que je
23 comprends?

24 R. Non.

25 Q. Non?

1 R. Non, pas du tout. C'est quelque chose qu'on aimerait
2 voir. En fait, quand on parle de
3 « professionnaliser », ça passe par, ultimement, une
4 certification... on le voit par une certification
5 professionnelle. Il y en a dans d'autres professions.
6 Évidemment, pour amener des gens à aller chercher ces
7 certifications-là, il faut leur donner des outils
8 pour se former s'ils en ont de besoin. Donc, il faut
9 qu'il y ait aussi des parcours académiques qui soient
10 adaptés à cette réalité des marchés publics là au
11 Québec. Et ça aussi, encore une fois, c'est assez
12 rare. Notre organisme, on essaie de voir comment on
13 peut essayer d'aider à cette... à concrétiser cette
14 vision-là d'offrir aux professionnels des marchés
15 publics des parcours académiques qui vont leur
16 permettre d'aller tous chercher un certain niveau de
17 connaissances et de compétences et, ultimement, se
18 préparer à rédiger ces certifications
19 professionnelles là aussi. Donc, présentement, par
20 exemple, concrètement, on est en démarche avec
21 l'École nationale d'administration publique pour
22 essayer de développer un parcours académique qui va
23 faire en sorte que l'ensemble des secteurs, les six
24 secteurs gouvernementaux qu'on connaît, puissent
25 avoir accès à un programme complémentaire à ce qui

1 s'offre au niveau du Secrétariat du Conseil du trésor
2 qui vont permettre aux professionnels du domaine de
3 pouvoir développer les connaissances, mais beaucoup
4 les compétences pour pouvoir aller relever le niveau
5 de connaissances et de compétences au niveau de
6 l'exécution dans les fonctions d'approvisionnement,
7 puis par la bande, va contribuer à renforcer cette
8 fonction-là aussi dans l'ensemble des organismes
9 publics.

10 Donc, c'est un petit peu ça, là, ce qu'on voit par
11 rapport à cette démarche de professionnalisation là.
12 Ce n'est pas quelque chose qui va se faire... c'est
13 quelque chose de long terme, mais il y a un intérêt à
14 rendre ça disponible aussi au Québec, là, en
15 français. Donc, c'est quelque chose sur lequel on est
16 en train de réfléchir puis on est en train de voir
17 par quelles étapes on pourrait passer pour pouvoir
18 arriver à cette finalité-là.

19 Q. Bon, c'est votre point suivant, la formation, mais
20 non pas des...

21 R. Oui.

22 Q. Ah... votre point suivant sur la même diapo. La
23 formation non pas des professionnels, mais des
24 autres...

25 R. Des parties prenantes.

1 Q. Des parties prenantes.
2 R. Effectivement. On voit beaucoup dans... on parlait
3 d'accompagnement puis de proximité puis de travailler
4 en symbiose; il faut que les parties prenantes qui
5 sont dans un organisme public et qui transigent et
6 qui sont impliquées dans des cycles d'acquisition
7 aillent chercher un minimum, une certaine base sur ce
8 qu'est un cycle d'approvisionnement dans un organisme
9 public. Pas juste connaître la loi ou avoir des
10 grands principes associés à la loi, mais avoir
11 certaines bases pour pouvoir comprendre ce qu'est un
12 cycle d'acquisition dans un organisme public. On voit
13 dans certains organismes publics où est-ce que la
14 fonction d'approvisionnement forme systématiquement,
15 par exemple, quand c'est des élus, les nouveaux élus
16 qui arrivent dans l'organisme public, pour pouvoir
17 leur donner certaines bases sur c'est quoi leur...
18 c'est quoi leur rôle et responsabilité dans un
19 processus d'acquisition, puis c'est quoi celui de la
20 fonction d'approvisionnement. Donc, la formation des
21 décideurs puis des parties prenantes, selon nous, est
22 importante puis va contribuer à développer cette
23 proximité-là entre les deux fonctions, puis faire en
24 sorte qu'on va être capable d'évacuer ces fameuses
25 tensions-là auxquelles vous faisiez référence tout à

1 l'heure. Selon nous, c'est des conditions qui sont
2 gagnantes, là, pour essayer de faire en sorte qu'on
3 se retrouve aussi à avoir du succès lorsque vient le
4 temps d'adjuger un contrat, de procéder à
5 l'acquisition de peu importe ce qu'on est la... ce
6 qu'on a besoin d'acheter, que ce soit des biens, des
7 services, des projets de construction, des projets
8 TI, peu importe. On pense que c'est quelque chose qui
9 doit... qui devrait être de plus en... plus
10 systématisé, si on veut, parce que c'est une
11 condition importante pour, comme je disais, avoir du
12 succès.

13 La culture de responsabilité et imputabilité.

14 Q. Un terme qu'on a entendu beaucoup ici.

15 R. Exactement, c'est ce que j'allais vous dire, là,
16 j'allais vous dire : probablement que je répéterais
17 ce qui a été dit dans le cadre des audiences, là,
18 mais c'est quelque chose qu'on trouve qui est
19 important aussi. La culture de responsabilité puis
20 d'imputabilité en connaissance des rôles et
21 responsabilités de chacun. Une fonction d'appro, sa
22 responsabilité doit être responsable et imputable de
23 son bout du processus; le client interne est
24 responsable du sien. Donc, j'irais... je ne
25 m'étendrai pas davantage sur le sujet, comme vous

1 dites, là, vous en avez parlé amplement dans le cadre
2 des travaux.
3 Q. Très bien. Je vous laisse le mot de la fin.
4 R. Oui, en fait...
5 Q. Votre conclusion.
6 R. Oui. En fait, notre lecture, c'est que l'échec dans
7 ce cas-ci doit évidemment amener à des réflexions qui
8 vont... qui doivent se transformer en catalyseur
9 d'amélioration pour la fonction d'approvisionnement
10 au sein des organismes publics en général.
11 Évidemment, tout ça au bénéfice des citoyens. C'est
12 certain que... on l'a vu, comme je l'ai dit à
13 certains d'entre vous, les travaux de la Commission
14 Charbonneau, on a fait le même genre de démarche. Ce
15 qui est sorti de cette commission-là a servi, selon
16 moi, à amener des réflexions importantes qui se sont
17 transformées en catalyseur pour la fonction
18 d'approvisionnement, peut-être plus dans le domaine
19 municipal, quoique plusieurs organismes publics ont
20 tiré des leçons de cette commission-là et ont tenté
21 de renforcer leurs pratiques en matière d'acquisition
22 et en gestion contractuelle. Donc, évidemment, ce
23 qu'on souhaite, c'est que... dans le cadre de vos
24 travaux, en fait, je suis convaincu que dans le cadre
25 de vos travaux, il va y avoir des constats puis il va

1 y avoir des réflexions puis des recommandations qui
2 vont servir de catalyseur pour la fonction
3 d'approvisionnement, pour faire en sorte qu'elle
4 assume un rôle, comme je le disais tantôt, davantage
5 stratégique que tactique, et qu'elle sera... qui
6 pourra faire en sorte qu'elle va être créatrice de
7 valeur au sein des organismes publics davantage qu'à
8 être perçue comme une fonction purement
9 administrative, contribuant parfois à juste, selon
10 certains, pouvoir allonger des délais. Voilà.

11 Q. Je vous remercie beaucoup, monsieur Émond. Moi, je
12 n'ai pas d'autres questions pour le témoin.

13 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

14 Q. Comment je la place, la fonction d'appro? Puis je
15 vais être plus large que CASA, là, possiblement...

16 R. Oui.

17 Q. ... mon ancienne vie, là. Vous avez... généralement,
18 les projets, on veut qu'ils sortent.

19 R. Oui.

20 Q. On veut... on a besoin de l'équipement, on a
21 besoin... je donne un exemple, j'ai besoin... j'ai
22 besoin d'une souffleuse parce que la neige arrive,
23 j'ai besoin que les contrats de neige... et cetera.
24 Et souvent, on pouvait voir une tension justement
25 entre l'appro...

JOUR 74
23 octobre 2025

FRANÇOIS ÉMOND
Int. (Me Ranger)

1 R. Hum hum.

2 Q. ... qui, avec raison, veut respecter les règles, puis
3 avoir les bons gabarits, puis et cetera, et le client
4 interne. O.K.

5 R. Oui.

6 Q. Et souvent, le client interne, bien, c'est une
7 vice-présidence ou c'est une direction qui est plus
8 haut que l'appro, là. Vous voyez où est-ce que je
9 veux venir à peu près?

10 R. Oui, oui.

11 Q. C'est un peu, là, si je fais le similaire avec
12 d'autres départements de... comme la vérification
13 interne, et cetera. L'appro, là, pour qu'elle joue
14 efficacement... bien beau, là, remonter...

15 R. Hum hum.

16 Q. ... [inaudible] professionnalisation de l'appro, mais
17 comment, également, on pourrait justement la placer,
18 là, dans un organisme public ou dans un ministère,
19 là, pour qu'elle ne soit pas tributaire, peut-être,
20 des caprices ou des... même... caprices, ce n'est pas
21 le bon mot, mais des fois, on veut que les contrats
22 sortent, parce que je veux dire, c'est la mission,
23 là!

24 R. Oui.

25 Q. C'est la mission, là. O.K. Une ville, là, quand il y

JOUR 74
23 octobre 2025

FRANÇOIS ÉMOND
Int. (Me Ranger)

1 a de la neige, il faut que les contrats sortent.

2 R. Oui.

3 Q. Puis si on ne les sort pas au bon moment, on a une
4 problématique, là.

5 R. Exactement. Je ferai le parallèle, moi aussi, avec
6 mon ancienne vie, qui était...

7 Q. Bien, c'est ça!

8 R. ... dans le public, dans le domaine davantage
9 municipal. La fonction d'approvisionnement,
10 premièrement, en termes de bonne pratique, n'était
11 pas sous une direction finance. Elle était
12 complètement détachée, souvent regroupée au même
13 titre que d'autres fonctions administratives, gestion
14 du capital humain, travaux publics, et cetera. Donc,
15 elle avait cette même importance-là, plutôt que
16 d'être une fonction...

17 Q. J'aime bien ce que vous dites, par rapport, par
18 exemple, souvent les RH...

19 R. Exact.

20 Q. ... sont placés à une place parce qu'effectivement,
21 c'est eux autres qui vont accompagner...

22 R. Exact.

23 Q. ... le client demandeur qui a besoin de tel ou tel
24 profil, puis il y a un respect des rôles, là.

25 R. Exactement.

1 Q. On pourrait peut-être s'en inspirer pour la...

2 R. On pourrait s'inspirer de... le parallèle avec la
3 fonction RH est bon. On parle de gestion de talents
4 aujourd'hui puis de la difficulté...

5 Q. Voilà!

6 R. ... de recruter et de retenir, là, si... j'ai vu le
7 témoignage précédent. Bien, cette fonction-là,
8 qu'elle soit à ce même genre de niveau là, ça vient
9 premièrement la camper comme étant stratégique,
10 adaptée à la...

11 Q. Importante.

12 R. ... importante et adaptée à la réalité, mais ça vient
13 aussi faire en sorte qu'à l'interne, on a une vision
14 différente de ce qu'elle est, puis dans... comme je
15 vous dis, dans plusieurs... dans des villes, on la
16 voit souvent comme étant équivalente à des services
17 de proximité aux citoyens, des fonctions stratégiques
18 comme les RH, comme les finances. Dans certains
19 organismes, on voit la fonction appro étant au même
20 titre d'égalité que la fonction finance. Ça fait en
21 sorte que quand... puis comme je vous dis, cette
22 fonction-là regroupe à l'intérieur d'elle pas juste
23 un processus... des gens qui sont là pour faire de
24 l'acquisition; des gens qui sont là pour faire de la
25 gestion contractuelle, des gens qui sont là pour

1 faire de l'accompagnement, et cetera... de la
2 formation et du développement. Donc, le fait qu'elle
3 ait ce certain niveau-là puis ce positionnement-là
4 stratégique amène plusieurs bénéfices, dans le même
5 sens que vous dites, effectivement, là. Ça devrait
6 être la vision idéale. Puis lui donner cette
7 indépendance-là aussi, là, parce que comme je vous
8 dis, dans les bonnes pratiques, on travaille... bon,
9 pour prendre un exemple concret, on donne souvent
10 des... on travaille à décerner des prix d'excellence
11 en approvisionnement qui récompensent les organismes
12 publics qui donnent... qui exercent les meilleures
13 pratiques. Bien, un des critères dans l'atteinte de
14 l'excellence, un des 18 critères du programme qu'on
15 soutient, c'est que la fonction d'approvisionnement
16 soit indépendante dans l'organisation, qu'elle soit
17 complètement indépendante et qu'elle ne soit pas
18 quelque part dans une sous-fonction finance, qui
19 amène à avoir une mauvaise lecture et une mauvaise
20 perception de ce qu'elle est vraiment et de ce
21 qu'elle peut amener comme valeur ajoutée pour
22 l'organisme. Je ne sais pas si ça répond à votre...

23 Q. Ça m'éclaire beaucoup.

24 R. Parfait.

25 Q. Ça va? Les parties... est-ce que les parties ont des

JOUR 74
23 octobre 2025

FRANÇOIS ÉMOND
Int. (Me Ranger)

1 questions?

2 **Me AUDREY GAGNON :**

3 Nous n'avons pas de questions, Monsieur le
4 commissaire.

5 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

6 Non? Procureur général?

7 **Me MAXIME SEYER-CLOUTIER :**

8 Même chose, pas de questions.

9 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

10 Bien, parfait.

11 Q. Bien, écoutez, il me reste à vous remercier.

12 R. Merci.

13 Q. Très éclairant. Merci d'avoir pris le temps,
14 justement, de nous aider pour la suite des choses.

15 R. Parfait. Bien, merci beaucoup pour votre temps aussi.

16 Q. Merci beaucoup. Merci.

17 R. Merci.

18 Q. Alors, on suspend jusqu'à 14 heures.

19 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

20 Veuillez vous lever.

21

22 **(12 h 39 - SUSPENSION DE L'AUDIENCE)**

23 **(14 h 02 - REPRISE DE L'AUDIENCE)**

24

25

JOUR 74
23 octobre 2025

1 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

2 Veuillez vous lever. Reprise de l'audience.

3 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

4 Bon après-midi. Bonjour.

5 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

6 Vous pouvez vous asseoir. Identification des parties
7 qui étaient absentes ce matin.

8 **Me SIMON TREMBLAY :**

9 Bonjour, Monsieur le commissaire. Simon Tremblay,
10 pour la Commission. Je suis le seul nouveau, cet
11 après-midi.

12 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

13 Oui, vous êtes le seul nouveau. Maître Yu était là ce
14 matin avec nous. Alors...

15 **Me SIMON TREMBLAY :**

16 On a... Oui, on a, cet après-midi, donc les
17 vingt-cinq et vingt-sixième experts. Donc, il s'agit
18 du commissaire au lobbyisme du Québec et sa collègue
19 qui est a avocate et est secrétaire du commissaire.
20 Mais on va apprendre à les connaître un peu plus dans
21 quelques instants.

22 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

23 Tout à fait, dans l'assermentation.

24 **Me SIMON TREMBLAY :**

25 On va les assermenter avant, oui.

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGALT
Int. (Me Tremblay)

1 **INTERROGÉS PAR Me SIMON TREMBLAY :**

2 Merci beaucoup.

3 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

4 Q. Maître Routhier, on se connaît. Vous avez déjà... On
5 a déjà eu la chance de faire... je pense que vous
6 l'animiez, le panel à l'époque, là, donc...

7 **Me JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER :**

8 R. Exactement.

9 Q. Je vous fais ça, alors...

10 R. La conférence à Montréal.

11 Q. C'est dit. C'est dit publiquement. Alors... Mais
12 outre mesure, je pense que c'est la seule fois qu'on
13 s'est rencontré.

14 R. Oui, absolument.

15 Q. On s'est rencontré puis on a pu collaborer ensemble,
16 quand j'étais inspecteur général, je crois.

17 R. Je crois que oui, au BIG, exactement.

18 Q. Oui. Parfait. Ça remonte.

19 **Me SIMON TREMBLAY :**

20 Par contre, situation exceptionnelle, cet après-midi,
21 nous avons deux commissaires.

22 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

23 Oui.

24 **Me SIMON TREMBLAY :**

25 Q. Donc, si vous permettez je vais vous appeler « Maître

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 Routhier », au besoin.

2 R. Bien sûr.

3 Q. Pour par qu'il y ait confusion de qui est le
4 commissaire.

5 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

6 Pour le sténographe?

7 **Me SIMON TREMBLAY :**

8 Oui, effectivement.

9 Q. Puis je vais donner préséance au commissaire qui
10 préside la présente enquête.

11 R. C'est tout à fait correct.

12 Q. Si ça vous convient, évidemment. Donc, petite
13 question d'usage – on va commencer avec vous, Maître
14 Routhier, là, présentez votre cheminement
15 professionnel qui vous a emmené à titre de
16 commissaire au lobbyisme du Québec.

17 R. D'accord. Alors, bien, avocat de formation, Barreau
18 96, et j'ai fait de la pratique privée pendant près
19 de 11 ans, principalement en matière commerciale,
20 pour ensuite devenir directeur des affaires
21 juridiques à l'Autorité des marchés financiers à
22 Québec, et devenir par la suite sous-ministre associé
23 à la Direction générale des affaires juridiques et
24 législatives du ministère de la Justice, jusqu'en
25 octobre 2017, où j'ai été désigné comme commissaire

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 et l'annexe 2, on va produire une pièce qui est
2 l'équivalent de l'annexe 2, mais avec une colonne
3 supplémentaire, que je vous soumets, là peut être
4 très utile dans le cadre de la présentation de cet
5 après-midi. Donc, Madame la greffière, on serait
6 rendu à 25_X...?

7 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

8 2127.

9 **Me SIMON TREMBLAY :**

10 25_X-2127.

11
12 (PIÈCE 25_X-2127)

13
14 **Me SIMON TREMBLAY :**

15 Q. Donc, sans plus tarder, Maître Routhier, Maître
16 Rigault, présentez-nous, là, en quelques minutes, le
17 fruit ou le résumé de votre mémoire, qu'on prendra
18 évidemment connaissance dans le cadre de la rédaction
19 du rapport.

20 **Me JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER :**

21 R. Merci. Bonjour, donc, Monsieur le commissaire.

22 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

23 (Inaudible) maître Routhier, mais pour les gens qui
24 nous écoutent qui sont peut-être pas familier avec
25 votre institution, peut-être sommairement la...

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 **Me SIMON TREMBLAY :**

2 Oui, c'est prévu que...

3 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

4 Ça va être... c'est prévu?

5 **Me SIMON TREMBLAY :**

6 Il y a une présentation, dans le mémoire.

7 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

8 Parfait.

9 **Me SIMON TREMBLAY :**

10 Donc, il y aura un résumé, oui.

11 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

12 C'est parfait. Merci.

13 **Me JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER :**

14 R. Je vais en faire la présentation. Donc, Monsieur le
15 commissaire Galland, Mesdames et Messieurs les
16 procureurs de la Commission, d'abord, merci. Merci de
17 cette opportunité qui m'est offerte, là, de prendre
18 la parole devant vous. C'est avec grand respect pour
19 la mission de cette commission, en ma qualité de
20 commissaire au lobbying, personne désignée de
21 l'Assemblée nationale, que je me présente avec ma
22 collègue Doriane Rigault, qui a principalement
23 travaillé sur les annexes, donc, auxquelles on
24 reviendra un peu plus tard.

25 Alors, pour résumer, le commissaire au

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 lobbyisme du Québec est né... l'institution, en fait,
2 est née en 2002, lors de l'adoption de la Loi sur la
3 transparence et l'éthique en matière de lobbyisme, et
4 par la suite un Code de déontologie des lobbyistes a
5 été adopté par le premier commissaire. Le commissaire
6 qui dirige Lobbyisme Québec, donc, est désigné par un
7 vote qui requiert l'approbation des deux-tiers des
8 membres de l'Assemblée nationale, pour lui conférer
9 une indépendance notamment face aux pouvoirs
10 exécutifs, et la capacité de faire des enquêtes et
11 des inspections.

12 Donc, cette mission s'inscrit dans une volonté
13 constante de renforcer l'intégrité des processus
14 décisionnels publics et de garantir la transparence
15 des communications d'influence accomplies auprès des
16 institutions publiques québécoises. Et je fais un
17 aparté : essentiellement, le lobbyisme, c'est de la
18 communication d'influence; on tente d'influencer une
19 décision d'un décideur public, quel qu'il soit. Et
20 lorsqu'on tente de faire ça, ce que la Loi dit, c'est
21 que le citoyen a le droit de le savoir, et donc, par
22 l'entremise du registre des lobbyistes, on demande
23 aux entreprises, aux organisations, aux cabinets
24 conseils, aux lobbyistes conseils, d'inscrire leurs
25 activités de lobbyisme pour que les citoyens, les

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGALT
Int. (Me Tremblay)

1 médias et les titulaires des charges publiques, bien
2 entendu, soient informés que quelqu'un tentera
3 d'influencer leur décision. C'est l'objectif de notre
4 loi. Le rôle du commissaire au lobbyisme est
5 d'administrer cette loi-là et de surveiller et
6 contrôler les activités de lobbyisme au Québec.

7 Alors, conscient évidemment de la portée et de
8 la sensibilité des enjeux qui préoccupent cette
9 commission, je souhaite contribuer à vos réflexions
10 en partageant les constats et certaines
11 recommandations issues du mémoire, donc déposées à
12 cette commission, que je vous présente sommairement
13 – et on pourra revenir, bien évidemment, sur les
14 sections qui vous intéressent davantage et sur les
15 recommandations.

16 À la lumière de l'analyse qui est présentée
17 dans notre mémoire et des informations qu'on a, nous
18 aussi, apprises dans le cadre de cette commission, il
19 nous apparaît crucial de se demander si les acteurs
20 en cause dans le programme CASA se sont assurés du
21 respect des exigences de divulgation dans l'exercice
22 des activités de lobbyisme, ou si encore ce sont
23 plutôt les règles en vigueur qui ont privé les
24 citoyens québécois de la transparence à laquelle ils
25 avaient droit.

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGALT
Int. (Me Tremblay)

1 Il nous semble évident que nous devons nous
2 questionner collectivement sur la suffisance et
3 l'adéquation des exigences de notre loi pour mettre
4 en oeuvre le droit du public de savoir qui influence
5 nos décideurs et pour concrétiser sa capacité à agir
6 en temps opportun. Les travaux de cette commission
7 ont notamment révélé que plusieurs contrats ont été
8 octroyés à des firmes privées pour la réalisation de
9 la plateforme SAAQclic. On a également appris que
10 certains contrats ont fait par la suite l'objet de
11 modifications, notamment quant aux sommes engagées,
12 aux échéanciers, et aux conditions de mise en oeuvre.

13 L'expérience acquise au cours des 23 dernières
14 années d'existence de Lobbyisme Québec nous permet de
15 présumer qu'il y a régulièrement des activités de
16 lobbyisme en amont ou en parallèle d'un processus
17 d'appel d'offres public comme celui de CASA, que ce
18 soit pour la détermination des besoins et des
19 critères d'appel d'offres, pour l'octroi des
20 contrats, ou encore la modification des modalités de
21 gestion de ces contrats.

22 Devant l'ampleur et la durée du programme CASA,
23 il est plus que raisonnable de penser que des
24 activités de lobbyisme ont été exercées auprès des
25 titulaires de charges publiques en amont ou en

1 parallèle des appels d'offres publics – et je pourrai
2 expliquer pourquoi on parle de « amont » et
3 « parallèle », un peu plus tard.

4 À ce stade, il convient de rappeler que le
5 lobbyisme est une activité légitime – on le dit
6 jamais assez, je dirais – lorsqu'il est accompli de
7 façon transparente, en conformité avec les exigences
8 de la loi, comme en fait foi à l'article 1 de notre
9 loi. Ainsi, l'existence des activités de lobbyisme ne
10 devrait jamais être perçue comme un problème en soi.
11 Les communications font partie intrinsèque de la
12 réalisation de la mission de l'État et de notre
13 démocratie, et sont souvent essentielles à la prise
14 de décision éclairée par les décideurs publics.
15 Devient problématique, par contre, de ne pas savoir
16 que des activités de lobbyisme ont été exercées,
17 lesquelles ont été accomplies par qui, et auprès de
18 qui.

19 Ainsi, l'analyse des inscriptions publiées au
20 Registre des lobbyistes entre 2013 et 2025, dont on
21 pourra discuter et qui apparaissent à l'annexe, soit
22 sur une période de plus de 12 ans, pour les
23 principales entreprises impliquées dans le programme
24 CASA – on a on a isolé Alithya, R3D Conseil, SAP
25 Canada, et LGS – révèle deux principaux constats.

1 D'abord, aucune inscription au Registre des
2 lobbyistes n'a visé spécifiquement ou nommément le
3 programme CASA ou la plateforme SAAQclic, ni ne
4 comprenait des termes permettant d'une quelconque
5 façon de relier les activités de lobbyisme à un
6 projet précis de modernisation des systèmes
7 informatiques de la SAAQ.

8 De plus, les inscriptions sont toutes
9 génériques et imprécises, couvrant de multiples
10 institutions publiques et de nombreux types de
11 contrats dans le domaine des technologies de
12 l'information, sans précision sur des projets ou
13 contrats particuliers. Ces inscriptions sont
14 renouvelées d'année en année, sans qu'on ait jugé
15 opportun d'y apporter la moindre précision ou
16 modification, ce qui montre un respect partiel, voire
17 un engagement minimal à l'égard des exigences de la
18 Loi sur la transparence et l'éthique en matière de
19 lobbyisme, et ne permet clairement pas d'atteindre
20 ces objectifs.

21 On peut souligner au minimum que ces
22 entreprises ont publié des mandats pour leurs
23 activités de lobbyisme, mais on doit néanmoins
24 constater que l'objectif de transparence pour les
25 citoyens n'a pas été atteint en raison de la teneur

1 répétitive et imprécise des mandats déclarés. Dans le
2 cadre du programme CASA, il était donc impossible
3 pour un citoyen, un titulaire d'une charge publique,
4 un média, de savoir que des activités spécifiques
5 étaient exercées en lien avec ce programme.

6 En complément de notre analyse du Registre des
7 lobbyistes, nous avons réalisé, par l'entremise du
8 système électronique d'appel d'offres, un recensement
9 des contrats attribués exclusivement par la SAAQ à
10 ces mêmes entreprises, pour la même période de 12
11 ans. Cette analyse montre que 38 contrats d'une
12 valeur totalisant près de 840 millions \$ ont été
13 accordés par la SAAQ uniquement à ces entreprises.
14 Malgré l'importance de ces chiffres, il est
15 impossible d'établir un lien quelconque entre aucun
16 des contrats qu'employaient ces entreprises et les
17 mandats inscrits au Registre des lobbyistes.

18 Nos analyses démontrent plutôt que les
19 exigences de déclarations au Registre manquaient de
20 précision, ne permettent pas d'assurer pleinement la
21 transparence voulue; que les communications qui
22 visent la présentation de produits et de services, la
23 négociation post-contractuelle étant carrément exclue
24 de l'application de notre loi, elles créent des zones
25 d'ombre très difficiles d'application, notamment pour

1 les titulaires des charges publiques qui reçoivent
2 les communications.

3 Face à ces constats, nous effectuons
4 présentement une vérification de la conformité de
5 tous les mandats inscrits à Carrefour Lobby Québec
6 par les entreprises précitées, et plus généralement
7 l'ensemble des entreprises technologiques. Je prévois
8 aussi publier un nouvel avis d'interprétation pour
9 préciser les exigences en lien avec ce type de
10 mandat, mais je souhaiterais véritablement bénéficier
11 de l'éclairage de cette commission afin que nos
12 travaux soient adaptés aux recommandations que vous
13 pourriez éventuellement formuler.

14 Enfin, même s'il n'est pas circonscrit à ce
15 type d'entreprise, nous notons une difficulté
16 particulière en lien avec le modèle d'affaire de
17 plusieurs entreprises de technologie de
18 l'information. Lorsque ces dernières obtiennent des
19 contrats publics par appels d'offres ou de gré à gré,
20 leurs consultants intègrent souvent les équipes
21 internes des organismes, et ce, parfois pour
22 plusieurs années. Cette proximité et l'accès à des
23 décideurs et informations privilégiées favorisent de
24 nombreuses communications d'influence pouvant
25 affecter l'attribution de futurs contrats, et le

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 contenu, bien évidemment, des appels d'offres.

2 Malheureusement, sans une vigilance accrue et
3 un engagement véritable de nos institutions publiques
4 et de leurs dirigeants, et sans des incitatifs
5 puissants pour que les entreprises et les
6 organisations respectent notre loi, il devient
7 impossible de connaître l'ampleur de ces
8 communications d'influence, ni leur impact sur
9 l'orientation et l'octroi de futurs contrats. Le
10 commissaire au lobbyisme n'a tout simplement pas les
11 ressources nécessaires pour effectuer cette
12 surveillance.

13 Au-delà des nombreuses exceptions que
14 comportent notre loi, plusieurs lacunes ont aussi été
15 identifiées dans celle-ci depuis de nombreuses
16 années. Je cite notamment l'absence d'une obligation
17 de suivi des activités de lobbyisme déclarées au
18 Registre, des délais de divulgation trop longs – on
19 parle de 30 ou 60 jours après avoir fait une
20 communication d'influence, ce qui laisse évidemment
21 beaucoup de temps pour faire des changements – un
22 régime de sanctions pénales qui est coûteux, qui est
23 peu efficace et qui est surtout inadapté à des
24 infractions qui sont principalement administratives,
25 qui nous imposent un lourd fardeau de preuve, bien

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 évidemment, et une responsabilité de la divulgation
2 qui est portée uniquement par les individus qui font
3 du lobbying et non par les entreprises ou les
4 organisations qui les mandatent.

5 Ces faiblesses ont été soulignées à de
6 nombreuses reprises et nuisent clairement à la
7 capacité des citoyens, des médias et des institutions
8 publiques de poser des questions et de signaler des
9 enjeux qu'ils pourraient percevoir s'ils avaient eu
10 accès à cette information en temps opportun.

11 J'observe aussi une application partielle de
12 notre loi puisque l'exception visant les
13 communications d'influence effectuées dans le cadre
14 d'appels d'offres publics prête à confusion, alors
15 que si on est dans un contexte de contrats de gré à
16 gré, toutes les communications d'influence ont à être
17 déclarées.

18 Enfin, enjeu tout aussi important : la notion
19 de partie importante, donc intégrée dans la
20 définition d'un lobbyiste d'entreprise ou
21 d'organisation au sens de notre loi, permet à ces
22 derniers de se soustraire aux exigences de
23 divulgation la Loi sur la transparence et l'éthique
24 en matière de lobbying. Cela parce que l'individu
25 qui les accomplit ne ferait pas de lobbying pour une

1 partie importante de son emploi ou de sa fonction, et
2 ce, même s'il s'adresse à un ministre, à un maire, au
3 responsable d'un projet d'envergure, et que cela
4 menait à l'attribution d'un important contrat. Cette
5 notion crée donc une faille immense dans la
6 transparence des communications d'influence.

7 Aussi, le fardeau qu'elle impose au commissaire
8 fait en sorte que, historiquement, plus de 50 % des
9 dossiers d'enquête entrepris par le commissaire au
10 lobbyisme ne peuvent être menés à terme. Depuis le
11 jugement de 2017 rendu dans l'arrêt *Cliche* de la Cour
12 d'appel, auquel je réfère dans notre mémoire, 53 % de
13 nos dossiers d'enquête ont été fermés, rejetés par le
14 DPCP, ou n'ont pas pu faire l'objet de sanctions
15 parce qu'il n'était pas possible de contrer la
16 défense de parties importantes, et ce, malgré qu'il
17 fût clairement établi que des activités de lobbyisme
18 avait bel et bien été accomplies.

19 Alors, c'est dans ce contexte que nous avons
20 choisi de déposer un mémoire à cette commission,
21 après vous avoir écrit en juin dernier, qu'on nous a
22 invité à déposer un mémoire, et qu'on nous a invité à
23 venir témoigner. Je m'arrête ici peut-être pour
24 prendre certaines questions, ou encore avant
25 d'aborder les recommandations.

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 **Me SIMON TREMBLAY :**

2 Q. Oui. J'ai peut-être trois petites questions par
3 rapport à ce que vous venez d'exposer, qui est
4 détaillé dans votre mémoire. Vous avez parlé de
5 régime de sanctions pénales. Donc, est-ce que je dois
6 comprendre que s'il y a une infraction, on est dans
7 le domaine pénal?

8 R. Alors, dès lors qu'il y a une infraction... en fait,
9 il y a différents types d'infractions, mais
10 l'infraction, je dirais, ultime, c'est de ne pas
11 avoir inscrit ses activités de lobbyisme. On a la
12 possibilité, lorsque l'infraction, c'est une
13 infraction seule, et qu'elle est accomplie par un
14 lobbyiste, oui, le commissaire, dans les faits, dans
15 la loi, ce qui est dit, c'est que lorsque le
16 commissaire constate une infraction, il envoie son
17 dossier d'enquête au DPCP. Il a été convenu tout de
18 même que le commissaire avait une discrétion qu'il
19 pouvait exercer dans... justement, dans cette
20 transmission de dossiers. Autrement, j'enverrais plus
21 de 250 dossiers au DPCP chaque année. Mais... Donc,
22 oui, le régime principal qui s'applique est un régime
23 pénal.

24 Q. Donc, avec le fardeau « hors de tout doute
25 raisonnable »?

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 R. Avec le fardeau hors de tout doute raisonnable de
2 démontrer qu'il y a eu des activités de lobbyisme.

3 Q. Et au niveau des amendes, est-ce que c'est des
4 amendes qui, quand même, peuvent être importantes, en
5 pratique?

6 R. Alors, bien que la loi ait établi que l'amende de...
7 les amendes peuvent varier de 500 à 25 000 \$, je
8 pense que dans l'histoire de Lobbyisme Québec, une
9 seule amende de 1 000 \$ a été imposée. Alors, les
10 juges se contentant essentiellement de soit, en fait,
11 accepter des plaidoiries de culpabilité et d'imposer
12 l'amende minimale de 500 \$, mais jamais on n'a eu des
13 sanctions plus importantes que ça.

14 Il faut dire que, comme ce sont les individus
15 qui sont responsables des activités de lobbyisme, et
16 donc des infractions qui sont commises, il est très
17 difficile d'imposer peut-être des sanctions qui
18 seraient beaucoup plus importantes. Mais les
19 sanctions sont les mêmes depuis 2002.

20 Q. Et donc, vous avez parlé du DPCP, le Directeur des
21 poursuites criminelles et pénales. Donc, c'est eux
22 – vous avez pas des procureurs à l'interne – ce sont
23 eux qui vont mener des poursuites pénales?

24 R. Oui, c'est ce que la loi prévoit. Donc, on n'est pas
25 notre propre poursuivant; on doit transmettre nos

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 dossiers au Directeur des poursuites criminelles et
2 pénales.

3 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

4 Q. Je pourrais regarder dans la loi, mais je vous ai, ça
5 va être plus simple, là. Le délai de prescription et
6 connaissances ou faits reprochés?

7 R. En fait, le délai de prescription a été modifié en
8 2019, parce que jusqu'en 2019, notre délai de
9 prescription était celui... le délai général du Code
10 de procédure pénale.

11 Q. Du Code de procédure pénale.

12 R. Donc, un an, de la connaissance du poursuivant. Ce
13 qui était carrément impossible, dans la plupart des
14 cas. Donc, on se contentait principalement de
15 transmettre des avis de défaut aux personnes qui
16 étaient en infraction, dans la majorité des cas.
17 Aujourd'hui, c'est un maximum de sept ans, mais trois
18 ans de la connaissance du poursuivant.

19 Q. Donc...

20 R. C'est le même délai de prescription que le Directeur
21 général des élections.

22 Q. D'accord. Parfait.

23 **Me SIMON TREMBLAY :**

24 Q. De mémoire, ça faisait suite à une des
25 recommandations de la Commission Charbonneau?

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 R. Absolument. Donc, c'est une des modifications qui a
2 été apportée à la suite des recommandations de la
3 Commission Charbonneau.

4 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**
5 Parfait.

6 **Me SIMON TREMBLAY :**

7 Q. Ah oui, également, puis ça va nous amener directement
8 aux annexes – on pourra revenir aux recommandations
9 ensuite. Vous avez parlé, là, que vous avez fait une
10 analyse des inscriptions publiées au Registre des
11 lobbyistes, bien entendu, là, entre 2013 et 2025,
12 soit une période de 12 ans, là...

13 R. Oui.

14 Q. ... concernant, là, les entreprises impliquées dans
15 le programme CASA. Donc, on a parlé de R3D et
16 Alithya, et également de l'Alliance, donc SAP et LGS.
17 Je vous inviterais à nous... justement, on a l'annexe
18 à l'écran. Donc, ça, c'est la...

19 **Me SIMON TREMBLAY :**

20 On voit ici que c'était l'annexe 2, mais il y a la
21 colonne supplémentaire, comme je le disais tout à
22 l'heure, Monsieur le commissaire, le nombre... la
23 cinquième colonne : « Nombre d'institutions publiques
24 bisées (fourchette) ». Donc, c'est une colonne
25 supplémentaire, c'est pour ça qu'on a produit la

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 pièce, parce que je trouvais pertinent aussi de voir
2 un peu, là, l'illustration de ce que disait maître
3 Routhier tout à l'heure.

4 Q. Donc, peut-être nous donner des exemples, là, de...
5 des illustrations, plutôt, de ce que vous disiez
6 tantôt, à l'effet que : bien, on vise assez large
7 lorsqu'on fait l'inscription au Registre des
8 lobbyistes.

9 R. Oui, tout à fait. En fait, je vais peut-être demander
10 à ma collègue Doriane de vous expliquer un peu
11 comment cette analyse-là a été effectuée, puis
12 ensuite je pourrai passer...

13 Q. Oui, désolé. Tout à fait.

14 R. ... aux différents... au dossier.

15 Q. Maître Rigault?

16 **Me DORIANE RIGAULT :**

17 R. Oui. Donc, à ce tableau, on retrouve un recensement
18 des inscriptions au Registre des lobbyistes pour une
19 période donnée concernant des entreprises ciblées et
20 qui ont donc eu des activités de lobbyisme inscrites
21 visant la Société de l'assurance automobile du Québec
22 comme une institution publique visée. Les
23 descriptions, les mandats visaient d'autres
24 institutions publiques également.

25 La période choisie débute le 1^{er} janvier 2013

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 et se termine le 8 octobre 2025, à la date à laquelle
2 l'extraction a été faite du Registre des lobbyistes.
3 La date du 1^{er} janvier 2013 a été retenue puisque
4 plusieurs contrats en lien avec le virage numérique
5 de la SAAQ ont été accordés à partir de 2015, de ce
6 que nous avons pu trouver au système électronique
7 d'appels d'offres.

8 Comme les activités de lobbyisme ont lieu
9 majoritairement en amont, nous avons voulu que notre
10 recherche couvre une période antérieure aux dates
11 d'attribution de ces contrats, et la date du 1^{er}
12 janvier 2013 correspond également à la date de début
13 de la période de l'audit effectué par le Vérificateur
14 général du Québec, tel que rapporté à son rapport.

15 Pour ce qui est des entreprises ciblées, il
16 s'agit des entreprises principales en lien avec le
17 virage numérique de la SAAQ. Donc, comme les
18 inscriptions au SEAO pouvaient comprendre des
19 variations de noms, des erreurs dans les noms, nous
20 avons étendu notre recherche aux entreprises que nous
21 considérons avoir un lien avec ces entreprises, soit
22 parce qu'elles ont... c'est un autre nom utilisé
23 inscrit au Registre des entreprises du Québec, ou
24 parce qu'il y a eu une fusion pendant la période
25 concernée, ou la situation corporative le justifiait,

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 c'est-à-dire il y avait une maison-mère ou une
2 filiale, entre autres. Nous pouvons penser, par
3 exemple, aux contrats accordés à Alithya, au SEAO. On
4 en retrouvait plusieurs des entreprises, au Registre
5 des lobbyistes, qui comprenaient le nom « Alithya » à
6 leur inscription.

7 Dans la colonne « Type de mandat », il s'agit
8 d'un numéro qui a été attribué pour les fins de
9 l'analyse, pour le tableau. Donc, vous voyez la
10 colonne 2, à côté, « Description de mandats »; on en
11 retrouve plusieurs. Nous considérons, aux fins de
12 notre analyse, qu'il s'agit d'un même mandat, que ce
13 soit... parce qu'au niveau du temps, il y a eu une
14 période sans interruption, les institutions publiques
15 visées demeuraient similaires, et surtout, l'objet,
16 le but derrière les activités de lobbyisme étaient le
17 même.

18 Ensuite, à la colonne 3, « Description de
19 mandat », nous trouvons... donc, ce sont les
20 descriptions qui proviennent directement du Registre
21 des lobbyistes. Les seules modifications qui ont été
22 apportées servaient à enlever, disons, des erreurs
23 entre deux descriptions, s'il y avait une espace de
24 plus, ou une virgule de plus, mais les termes
25 utilisés sont les mêmes. Donc, ceux-là ont été

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGALT
Int. (Me Tremblay)

1 regroupés. Sinon, dès qu'il y avait un complément
2 d'information ou un retrait d'information, on l'a
3 dénombré, là, comme une description de mandat
4 différente.

5 Ensuite, vous trouvez les numéros d'inscription
6 qui font directement référence... ce sont les numéros
7 d'inscription tels que vous pouvez les retrouver au
8 Registre des lobbyistes du Québec.

9 Ensuite, vous avez la colonne « Nombre
10 d'institutions publiques visées ». Donc, on trouvait
11 intéressant de rapporter le nombre d'institutions qui
12 étaient visées par les activités de lobbyisme. Donc,
13 s'il y a un seul chiffre, c'est qu'à travers les
14 différentes inscriptions pour la même description de
15 mandat, il y avait le même nombre d'institutions
16 publiques visé. Sinon, c'est une fourchette. Donc, au
17 plus bas, disons si on regarde le mandat 1, LGS, la
18 deuxième description, au plus bas, il y avait 22
19 institutions publiques visées; au plus haut, il y en
20 a eu 31, institutions publiques visées.

21 Q. Ça – excusez-moi de vous interrompre – c'est la
22 personne qui fait l'inscription qui va... par
23 exemple, il y a des cases, puis il y a différents
24 organismes, puis il va cocher des cases, par exemple?
25 Ou il écrit un chiffre par lui-même?

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 R. Tout à fait, il indique les institutions publiques
2 qui sont visées avec ensuite la charge de la personne
3 à qui il a parlé ou il entend parler.

4 Ensuite, nous avons la colonne, donc « Date de
5 première publication ». Il s'agit tout simplement,
6 dans les inscriptions rapportées, celle la plus
7 ancienne dans le temps, quelle était la date de sa
8 publication au Registre des lobbyistes du Québec.

9 Finalement, la période... la colonne – pardon –
10 « Durée d'utilisation de la description au Registre »
11 correspond à la période entre la date de
12 l'inscription subséquente qui a suivi, et de
13 l'inscription... la première inscription. Donc, pour
14 savoir pendant combien de temps cette description
15 était disponible pour le public, pour les titulaires
16 de charges publiques qui pouvaient effectuer des
17 vérifications.

18 Par exemple, on a, si je vous réfère à la
19 première ligne, « Démarche auprès des autorités
20 compétentes », et cetera, pour 23 institutions
21 publiques, qui a été publiée la première fois le
22 17 juillet 2015, et cette description a été utilisée
23 au Registre pendant 1 an, 8 mois et 3 jours, jusqu'à
24 ce que la prochaine description soit venue la
25 remplacer.

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 Quand on arrive à la dernière description de
2 mandat, pour un mandat, donc pour disons, le mandat 1
3 LGS, nous avons attribué le nom « Mandat 1 ». À la
4 fin, on voit : « 1 an », pile. Le mandat est toujours
5 en cours. Mais qu'il soit en cours ou non, la date de
6 fin, comme il y a pas de description subséquente,
7 c'est la date déclarée au Registre de fin de
8 activités de lobbyisme.

9 **Me JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER :**

10 R. Ce sont peut-être quelques éléments techniques, mais
11 ça va peut-être permettre de mieux comprendre
12 l'exercice qui est fait.

13 **Me SIMON TREMBLAY :**

14 Q. Non, c'est intéressant. J'avais une dernière
15 question. Quand on dit « mandat » – parce qu'on voit,
16 par exemple, la première, c'est la Société Conseil
17 groupe LGS.

18 **Me JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER :**

19 R. Oui.

20 Q. On voit quatre mandats. Qu'est-ce qu'elle entend par
21 « mandats »?

22 R. Bon, encore une fois, dans l'ancien Registre des
23 lobbyistes, c'était un peu une fiche descriptive en
24 continu. Donc, il y avait des « Mandat 1 »,
25 « Mandat 2 », « Mandat 3 », « Mandat 4 », qui se

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 suivaient dans une description de la Société Conseil
2 groupe LGS. Donc, ce sont des descriptions qui ont
3 été changées au fil du temps. Quand on a construit
4 Carrefour Lobby Québec, donc le nouveau Registre des
5 lobbyistes, là on y va vraiment par : chacun des
6 mandats représente une activité spécifique, soit un
7 projet, soit... Et si on constate que, par exemple,
8 quelqu'un veut faire deux choses qui sont très
9 différentes l'une de l'autre, par exemple demander
10 une subvention en même temps que demander un permis
11 qui n'ont pas de lien ensemble, on va dire : ça prend
12 deux mandats distincts. Et donc, c'est un peu la...
13 pour essayer de les regrouper sous une même forme.

14 Q. Si moi, je vends un produit A, un produit B, est-ce
15 que j'ai besoin de deux mandats?

16 R. Pas nécessairement, dans la mesure où on s'adresse,
17 par exemple, aux mêmes personnes. Il faut que ce soit
18 les mêmes objectifs qui soient visés. Mais si on vend
19 un produit A qui est destiné aux municipalités
20 exclusivement, et un produit B qui serait destiné
21 plutôt à des organismes gouvernementaux dans une
22 autre sphère, il y aurait deux mandats qui seraient
23 faits, dans le nouveau Registre.

24 Mais dans l'ancien Registre... Et il faut
25 comprendre que jusqu'en 2022, l'ancien Registre était

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 administré par le ministère de la Justice, il n'était
2 pas administré par le Commissaire au lobbyisme. Le
3 Commissaire au lobbyisme a hérité, en fait, de
4 l'administration du Registre en 2019. Mais on a
5 construit le nouveau Registre qu'on a mis en oeuvre
6 en octobre 2022.

7 Donc, cette nouvelle formule-là n'existe que
8 depuis octobre 2022. Donc, tout ce que vous voyez qui
9 sont des anciens mandats qui commencent par P-15,
10 E-17, et cetera, ce sont toutes des inscriptions dans
11 l'ancien Registre qui n'existe plus aujourd'hui, si
12 vous voulez, qui a été remplacé.

13 Q. Parfait. Merci. Et donc, allons-y, maintenant qu'on
14 comprend bien ce qu'on a devant nous, avec des
15 exemples pour démontrer ce que vous avanciez tout à
16 l'heure, là, sur le fait que c'est peut-être un peu
17 large comme...

18 R. Oui, tout à fait. Donc, ce que je souhaitais
19 illustrer, en fait, par cet exercice-là, c'était pas
20 nécessairement qu'il n'y avait pas eu de respect
21 d'aucune façon à l'égard du Registre des lobbyistes
22 ou des obligations en matière de lobbyisme, mais
23 plutôt qu'il était impossible pour quiconque de
24 savoir qu'est-ce que ces activités de lobbyisme là
25 visaient.

1 Et ce qu'on peut voir – puis si je vous donne
2 l'exemple du Mandat 1, justement prenons le premier,
3 Mandat 1 : Société Conseil groupe LGS. Prenons la
4 deuxième description, donc : « Démarche auprès des
5 autorités compétentes ». Alors, ce mandat-là visait
6 entre 22 et 31 institutions publiques, et cette
7 description-là est apparue comme inchangée – ou la
8 même description – pendant 5 ans, 8 mois, 19 jours,
9 sans aucune mise à jour, sans aucune précision à
10 l'égard d'un contrat ou d'un autre. Et il y a pas eu
11 d'autres inscriptions non plus concernant... Et ça,
12 ce sont uniquement des inscriptions où la SAAQ a pu
13 être identifiée dans l'une des institutions, là, qui
14 est dans la colonne « Institutions ». Donc, c'est un
15 exemple. Je vous dirais...

16 Q. Je vous arrête sur l'exemple. Si on regarde, là
17 – parce que LGS, c'est quand même un acteur
18 important, là, c'est au niveau de l'Alliance, là,
19 avec SAP – mais on voit « en temps opportun ». Donc,
20 là, je comprends que... je comprends bien le tableau
21 qui est devant moi, mais que le... à partir du 17...
22 il y a une inscription le 17 juillet 2015.

23 R. Oui.

24 Q. Et là, ce qu'on dit, c'est qu'on va faire... on
25 s'inscrit en disant que :

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 « Notre mandat, c'est de faire des
2 démarches auprès des autorités
3 compétentes afin de présenter
4 l'entreprise et son offre de service
5 informatique de façon générale, ce
6 qui inclus le développement et
7 l'entretien de portefeuilles
8 applicatifs et l'intégration de
9 technologies Microsoft Oracle et
10 autres. »

11 R. Exactement.

12 Q. Puis là, on saura que pendant ce temps-là, il y a des
13 discussions, et on soumissionne également pour...
14 avec un produit qui s'appelle SAP qui, je présume,
15 est dans « autres ».

16 R. Bien, qui est probablement dans « autres ». Et on
17 constate, dans l'autre analyse qu'on produit en
18 annexe, qu'il y a quand même eu 38 contrats qui ont
19 été accordés par la SAAQ pendant cette même
20 période-là, à ces mêmes entreprises-là, mais jamais,
21 si vous regardez toutes les descriptions qui sont là,
22 on est capable de faire un lien entre ces contrats et
23 les inscriptions qui étaient au Registre.

24 Bref, toutes les inscriptions qui sont dans
25 cette annexe-là sont des... essentiellement,

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 l'entreprise dit qu'elle va offrir ses produits et
2 services de façon générale à plusieurs institutions
3 publiques, sans jamais préciser qu'elle va tenter
4 d'influencer une ou l'autre décision en lien avec un
5 contrat ou l'autre.

6 Q. Dans le fond, c'est un peu des... si une entreprise
7 vend des biens et des services, donc c'est un peu
8 normal, on... il y a pas de surprise, quand on voit
9 ça, en disant : « Bien, je vais offrir mes produits à
10 une trentaine d'organismes en matière informatique,
11 Microsoft Oracle, et autres »?

12 R. Absolument.

13 Q. Donc, pas de surprise.

14 R. Donc, ce qui est pas exclus non plus, d'avoir ce type
15 de description-là quand on veut justement faire une
16 offre de produits et de services. Si on se limitait,
17 en fait, à la production... à l'offre de produits et
18 de services, il y a carrément une exclusion, dans la
19 loi. Donc, les communications qui ne visent qu'à
20 faire une offre de produits et de services sont
21 carrément exclues, en sont pas considérées comme des
22 activités de lobbyisme. Ce sont des mandats qui sont
23 généralement inscrits pour... dans la formule « trop
24 fort, casse pas », on va inscrire quand même un
25 mandat, comme ça on aura respecté minimalement les

1 exigences.

2 C'est pour ça que je parle d'un respect minimal
3 des exigences; mais la loi va beaucoup plus loin que
4 ça. Il faut permettre aux citoyens de savoir quelles
5 sont les activités de lobbying qui sont accomplies,
6 et d'en comprendre la portée. Alors, c'est
7 impossible, en regardant ces descriptions-là, d'en
8 comprendre la portée. Et ce qu'on peut voir, c'est
9 que toutes les entreprises ont fait le même type de
10 mandat pendant cette période de 12 ans, et qu'encore
11 à ce jour, il n'y a aucun mandat spécifique où on
12 peut carrément identifier des contrats dans le
13 dossier SAAQclic, notamment.

14 Q. Si on prend peut-être quelques autres exemples,
15 pour...

16 R. On peut peut-être aller voir, par exemple, le mandat
17 de SAP Canada, qui est à la page suivante, donc le
18 Mandat 1, SAP Canada.

19 Q. Oui, exact.

20 R. Démarche générale. Donc, vous voyez le nombre
21 d'institutions : 81 à 83 institutions publiques.
22 Celui-là a été... donc, cette description-là a été
23 utilisée pendant 2 ans, 7 mois et 22 jours. On parle
24 de :

25 « Démarche générale auprès

1 d'instances gouvernementales pour
2 partager l'expertise de SAP, pour
3 enrichir les orientations
4 gouvernementales... », et caetera.
5 C'est extrêmement général. Ça ne permet... Donc,
6 essentiellement, l'objectif de ça, c'était de
7 démontrer que même si les titulaires de charges
8 publiques avaient été informés de l'existence de la
9 Loi sur la transparence et l'éthique en matière de
10 lobbying, et volontaires pour la mettre en oeuvre,
11 ils n'étaient pas capables de savoir que ces
12 entreprises-là souhaitaient faire des activités de
13 lobbying directement en lien avec des contrats de la
14 SAAQ.

15 Et c'est le même genre d'exemples que je
16 pourrais... d'autres exemples qui pourraient être
17 donnés. Si on va, par exemple, on un mandat qui est
18 encore en cours chez Alithya Canada, Mandat 1, donc
19 publié le 2 février 2023. Donc, ce mandat-là est
20 toujours en cours.

21 Q. Lui qu'on voit dans – juste pour qu'on suive bien –
22 le dernier dans... ce qui est affiché devant vous,
23 c'est ça?

24 R. Non, ce serait plutôt la page suivante, je crois :
25 111 institutions. Oui, juste en haut, en haut

1 complètement – pardon.

2 Q. Le premier en haut. O.K..

3 R. Donc, il y a 111 institutions qui sont visées par ce
4 mandat-là. Ce mandat-là, on l'indique, il est
5 toujours en cours aujourd'hui; ce qui ne veut pas
6 dire qu'il n'y a pas des mandats spécifiques qui
7 pourraient être inscrits. En fait, je présume
8 qu'Alithya Canada, qui écoute aujourd'hui, va
9 préciser probablement les prochains mandats qu'elle
10 entendra publier. C'est un peu ça aussi, l'exercice,
11 et je pense que le bénéfice, c'est de venir dire :
12 bien, écoutez, on constate que la loi,
13 l'interprétation de la loi, les façons de faire,
14 pendant ces années-là, notamment, alors que nous
15 n'avions pas le contrôle du Registre, mais malgré
16 tout, aujourd'hui on l'a, et on fait des constats,
17 mais qu'il est temps de changer ces choses-là.

18 Maintenant, l'une des recommandations et l'un
19 des constats qu'on fait, c'est que la loi actuelle ne
20 nous permet pas d'aller assez loin et de faire des
21 exigences. Notamment, de savoir : est-ce que les
22 communications ont été accomplies ou pas? Est-ce que
23 vous avez rencontré le ministre? Est-ce que vous avez
24 rencontré le sous-ministre, dans ce projet-là, que
25 vous avez annoncé? Qui avez-vous rencontré et dans

1 quel objectif?

2 Si on veut véritablement que les citoyens
3 puissent utiliser ce droit à l'information là pour
4 poser des questions, pour lever des drapeaux, et que
5 les titulaires de charges publiques s'intéressent
6 vraiment aussi à protéger leur processus décisionnel,
7 ça prend des exigences additionnelles. Or, les
8 exigences de la loi actuelle ont été fixées en 2002,
9 les articles 9 et 10 qui n'ont jamais été modifiés à
10 ce jour.

11 Q. Est-ce que je dois comprendre, dans le fond, que le
12 Registre indique ce que moi, comme entreprise, je
13 veux faire, mais que nulle part on va inscrire ce que
14 j'ai fait?

15 R. Exactement. Alors que dans plusieurs juridictions, si
16 vous me permettez, au Canada, il y a des exigences
17 particulières où on doit faire le suivi des
18 activités, et même des rencontres. Donc, par exemple,
19 au niveau fédéral, lorsqu'on rencontre, je dirais, la
20 strate supérieure décisionnelle, donc on doit venir
21 indiquer que ces rencontres-là ont eu lieu, à quel
22 moment elles ont été tenues. Différents registres des
23 activités de lobbyisme au Canada qui prévoient ce
24 genre de suivi et qui amènent clairement une
25 information qui est pertinente pour les citoyens.

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 Parce que d'annoncer son intention, c'est bien, mais
2 si on sait que la rencontre a été tenue, que
3 l'activité a été faite, que la lettre a été envoyée,
4 bien, imaginez que pour nous aussi, en termes de
5 preuves, de savoir que la lettre a été envoyée, on
6 n'appellera pas partout pour le savoir, on va le
7 savoir, et on va pouvoir faire des enquêtes beaucoup
8 plus efficaces. Donc, il y a cette exigence de suivi
9 qui est un élément qu'on mentionne, très important,
10 dans notre réforme de la loi – en fait, la réforme
11 qu'on propose.

12 Q. Et là, juste pour compléter pour mes petites
13 questions en lien avec votre présentation, là, vous
14 parlez d'un montant de 840 millions dans toujours la
15 même période de 12 années, donc dans le fond, le
16 détail à l'annexe 3, on voit avec R3D, 65 millions.
17 Si on descend un petit peu, Alithya et ses
18 différentes formes corporatives, comme disait maître
19 Rigault, 114. Et ce qui peut-être nous intéresse
20 davantage, à la page 2, donc Groupe LGS, 47 millions,
21 et Groupe LGS SAP, qu'on a appelé l'Alliance,
22 612 millions. Donc, c'est ce que vous avez
23 répertorié?

24 R. Oui. C'est essentiellement un exercice de recherche
25 au SEO pour voir, bien, pendant cette même

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 période-là, quelle était la valeur des contrats
2 attribués à ces mêmes entités-là. Encore une fois,
3 pour illustrer que c'est normal qu'il y ait des
4 activités de lobbying, hein, et je le répète, même
5 dans le cadre d'un appel d'offre, il y a des
6 activités et on tente de convaincre, d'abaisser, par
7 exemple – et c'est une des choses qui nous a... qui
8 nous a, je dirais, interpellés, lors de la
9 Commission, quand on a pu constater qu'il y avait
10 peut-être des communications qui avaient été faites
11 pour abaisser certains niveaux de contrats. Bien,
12 pour nous, ça veut dire qu'il y a eu des
13 communications d'influence.

14 Est-ce que c'est le titulaire de charges
15 publiques qui a invité l'entreprise à l'influencer,
16 auquel cas il y a pas d'activités de lobbying? De
17 façon général, en 23 ans d'expérience, on peut
18 constater qu'il y a toujours des activités, soit en
19 amont ou en parallèle des contrats... des appels
20 d'offres, et particulièrement aussi dans les contrats
21 de gré à gré. Donc, le constat qu'on souhaitait faire
22 ici, c'est que : bien, c'est 840 millions de contrats
23 qui ont été accordés, et que jamais on est capable de
24 pointer, dans le Registre des lobbyistes, des
25 activités spécifiques en lien avec ces contrats-là.

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGALT
Int. (Me Tremblay)

1 Q. De façon à éviter confusion, c'est un inventaire,
2 vous avez fait; il y a pas eu d'analyse, dire « ces
3 contrats-là étaient dans CASA » ou dans d'autres
4 choses? Juste pour qu'on se comprenne.

5 R. Non, ce sont exclusivement des contrats qui ont été
6 accordés, par contre, par la SAAQ, pendant la même
7 période.

8 Q. O.K.. le critère, c'était...

9 R. Mais non, on n'a pas fait cette analyse-là. C'est la
10 limite de l'analyse, oui.

11 Q. Parfait. Donc, juste pour qu'il n'y ait pas de
12 confusion. Ça nous amène à vos recommandations. Donc,
13 dans votre mémoire, vous en faites neuf. On va
14 commencer avec la première.

15 **Me SIMON TREMBLAY :**

16 J'inviterais madame l'assistante-greffière à afficher
17 la page 21 du mémoire.

18 Q. Première recommandation. Je vous demanderais de nous
19 l'expliquer.

20 R. Alors, bien, évidemment, un peu comme je le notais
21 dans la lettre que je transmettais au commissaire du
22 juin dernier, je crois que le lobbyisme n'est... est
23 important dans le dossier SAAQclic. Il n'est pas,
24 évidemment, peut-être, l'aspect le plus marquant,
25 mais puisque les commissions d'enquête ont un rôle à

1 jouer pour améliorer l'intégrité dans nos processus,
2 dans nos processus décisionnels et contractuels, je
3 crois qu'il est important que la Commission intègre
4 aussi le volet du lobbyisme dans son analyse, qu'elle
5 examine si des communications d'influence ont été
6 effectuées à l'égard des contrats, des orientations,
7 qu'elle soulève les irrégularités qui ont été
8 constatées ou qui sont potentielles, puisque vous
9 n'êtes pas non plus sujet à la prescription.
10 C'est-à-dire, l'objectif n'est pas d'aller faire une
11 enquête sur toutes les activités de lobbyisme qui ont
12 été accomplies, mais de se dire : « O.K., comment on
13 fait, maintenant, pour améliorer cet état de
14 situation? », dont je faisais état à l'instant à
15 l'aide des annexes. Je pense que c'est important que
16 la Commission, quand même, se penche sur l'aspect du
17 lobbyisme, et s'approprie un peu cette portion-là
18 dans son analyse et ses recommandations.

19 Q. Votre seconde recommandation?

20 R. La seconde recommandation est que la Commission
21 favorise... en fait, afin de favoriser la confiance
22 des citoyens envers leurs institutions publiques,
23 qu'elle formule des recommandations concrètes qui
24 préconisent une imputabilité des institutions
25 publiques, des entreprises et des organisations,

1 ainsi que de leurs dirigeants, à l'égard de la mise
2 en oeuvre des lois et des règlements en matière
3 d'intégrité publique, et notamment à l'égard de la
4 Loi sur la transparence et l'éthique en matière de
5 lobbyisme.

6 Pour expliquer davantage, il n'y a aucune
7 obligation concrète spécifique prévue à la Loi sur la
8 transparence et l'éthique en matière de lobbyisme à
9 l'égard des institutions publiques, sauf celle de
10 collaborer avec le Commissaire au lobbyisme. Le
11 Commissaire au lobbyisme n'est pas dans les
12 rencontres, dans les discussions. Et s'il n'y a pas
13 une forme d'engagement de la part des institutions
14 publiques à faire respecter le droit à la
15 transparence des citoyens, bien, le Commissaire au
16 lobbyisme n'arrivera jamais, évidemment, à faire
17 respecter cette loi-là. Ça prend un engagement formel
18 des institutions publiques et des décideurs
19 publiques.

20 Et en matière d'imputabilité, on recommande
21 notamment de rehausser le contrôle de l'éthique et de
22 l'intégrité des titulaires d'emplois supérieurs en
23 confiant un pouvoir de surveillance à la Commissaire
24 à l'éthique, comme ça se fait ailleurs. Pourquoi?
25 Parce que notamment – et c'est pas... ça n'a rien

1 contre, évidemment, les titulaires d'emplois
2 supérieurs – mais on peut constater que c'est le
3 ministère du Conseil exécutif qui nomme les personnes
4 ou qui fait les recommandations de nomination au
5 premier ministre et au Conseil des ministres, et que
6 c'est la même organisation qui en effectue la
7 surveillance de l'éthique.

8 Donc, pour assurer les citoyens, on va un peu
9 au-delà, en fait, du mandat du commissaire, ici, mais
10 pour favoriser l'intégrité publique, on pense que
11 d'augmenter le contrôle de la surveillance de
12 l'intégrité et de l'éthique chez les titulaires
13 d'emplois supérieurs serait une bonne façon d'éviter
14 peut-être des... en fait, d'améliorer carrément
15 l'encadrement.

16 Pour ce qui est de la recommandation 3...

17 Q. Oui.

18 R. ... donc, que vous considériez dans votre analyse la
19 situation que je décrivais plus tôt, c'est-à-dire la
20 situation d'influence privilégiée dans laquelle se
21 retrouvent les entreprises qui fournissent aux
22 organismes publics des services en technologie de
23 l'information en raison de la proximité qui existe
24 entre les ressources intégrées et les titulaires de
25 charges publiques appelés à décider de l'attribution

1 des contrats, et que vous formuliez des
2 recommandations visant à favoriser la transparence de
3 ces communications d'influence.

4 Ici, je n'ai pas de solution toute faite à vous
5 présenter. Je pense que ça demande une réflexion :
6 comment on fait pour encadrer cette proximité qui
7 peut exister, et qui est normale, pendant la période
8 où les ressources sont intégrées au sein d'une
9 institution publique? Est-ce que c'est en vertu de la
10 Loi sur les contrats des organismes publics que ça
11 doit se gérer? J'avoue que je m'en remets un peu à
12 votre jugement sur cet aspect.

13 Mais toutes les notions de parties importantes,
14 de présentations de produits et services, et toutes
15 les exceptions qui existent dans notre loi permettent
16 carrément de passer à côté de cette situation-là.
17 Donc, je pense qu'il mérite attention.

18 Q. Numéro 4.

19 R. Alors, afin d'éviter que les lois deviennent désuètes
20 ou trop facile à contourner, et que les mêmes
21 recommandations reviennent de temps à autres par
22 l'entremise d'une autre commission d'enquête – et je
23 sais que vous avez l'expérience d'autres commissions
24 d'enquête – que cette Commission formule des
25 recommandations qui visent à moderniser et maintenir

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGALT
Int. (Me Tremblay)

1 à jour le cadre législatif des institutions dédiées à
2 la protection de l'intégrité publique et de la
3 démocratie. Je propose, par exemple, un projet de loi
4 omnibus qui serait apolitique et qui permettrait
5 d'intégrer les propositions de personnes désignées de
6 l'Assemblée nationale, de l'AMP, de l'UPAC, et
7 d'autres personnes qui sont dédiées à l'intégrité
8 publique. Pourquoi?

9 Parce que malheureusement, les régimes
10 d'intégrité sont généralement pas les premières
11 priorités, alors que ces régimes-là visent à protéger
12 les citoyens, visent à protéger, en fait, les données
13 publiques, et que c'est toujours très, très difficile
14 de faire évoluer les lois en cette matière, quoique
15 certains ont été plus chanceux. C'est sûr que l'AMP a
16 été créée en 2019, et qu'aujourd'hui, il y a 200
17 employés à l'AMP, le Commissaire au lobbyisme a été
18 créé en 2002, on est 45, et notre loi n'a jamais été
19 modifiée à ce jour.

20 Mais c'est la même chose aussi pour des
21 recommandations de certains de mes collègues, que ce
22 soit la Commissaire à l'éthique, que ce soit le
23 Directeur général des élections, ou d'autres, je
24 pense que si l'intégrité publique, la transparence et
25 l'éthique sont véritablement des priorités pour

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 l'État québécois, on devrait trouver une façon de
2 dépolitiser la chose et de permettre un avancement de
3 ces lois.

4 Q. Parfait. La recommandation numéro 5?

5 R. Donc, les recommandations qui suivent sont
6 principalement en lien avec le lobbyisme. Axer la
7 divulgation des activités de lobbyisme sur la
8 pertinence de l'information et sur l'impact des
9 décisions influencées sur l'État et ses citoyens...

10 Q. Un peu comme on a parlé il y a quelques instants avec
11 l'information qu'on a vue à l'annexe 2?

12 R. Absolument. Notamment de s'assurer que les activités
13 sont véritablement... sont pertinentes pour les
14 citoyens, et que, bien, la communication qui est
15 faite à un ministre ou à un maire, elle est
16 importante, peu importe le sujet, elle est importante
17 pour le citoyen. On peut dresser un cadre, on peut
18 faire un cadre qui est intelligent et qui est
19 évolutif sur l'encadrement du lobbyisme. Je vous
20 réfère à cela à l'annexe 4, en fait, où on décrit un
21 peu un régime qui serait adapté, justement, et qui
22 permettrait de mettre l'emphasis sur la pertinence de
23 l'information pour les citoyens.

24 Et en lien avec cette même recommandation, la
25 recommandation numéro 6 qui prévoit l'exigence

1 formelle de divulguer un suivi des activités de
2 lobbying, comme on a discuté tout à l'heure; alors,
3 j'irai pas plus loin dans celle-ci.

4 La recommandation numéro 7, bien que je n'aie
5 pas parlé énormément de la partie importante, j'en ai
6 fait quand même une partie importante de notre
7 mémoire, c'est un enjeu. C'est un enjeu qui est
8 partagé dans toutes les juridictions canadiennes.
9 Juste l'an dernier, tous les régulateurs et les
10 commissaires au lobbying au Canada ont rédigé un
11 document qui soulignait l'importance d'abolir
12 carrément cette notion-là, parce qu'elle est un enjeu
13 dans toutes les lois qui la comporte, la notion
14 de « partie importante », qui fait en sorte que,
15 bien, si quelqu'un ne fait pas des activités de
16 lobbying pour une partie importante de ses
17 fonctions, elle ne rencontre pas la définition de
18 « lobbying », et donc, elle ne fait pas d'activités
19 de lobbying.

20 Q. Fait qu'à moins d'être vice-président du
21 développement des affaires...

22 R. Et même ça, encore faudrait-il en faire pendant 12
23 jours. Parce que malheureusement, en 2017, il y avait
24 des critères qui avaient été établis. On a eu un
25 arrêt de la Cour d'appel qui est venu changer un peu

1 ces paramètres-là, et qui nous a forcé à regarder les
2 activités de chacun des individus. Alors, la
3 stratégie, en fait, qui est décrite par l'ensemble
4 des commissaires au Canada, c'est que lorsqu'on est
5 proche d'atteindre la limite, bien, on va changer
6 d'employé, carrément, qui va commencer à faire des
7 activités de lobbying. Alors que les activités de
8 lobbying ne sont jamais faites pour un individu,
9 pour son propre compte; elles sont toujours faites
10 pour une entreprise, pour un mandataire, pour un
11 client, mais jamais pour un individu.

12 Alors, c'est essentiellement d'abolir cette
13 notion-là et de la remplacer par véritablement un
14 régime qui prévoit que la pertinence est vraiment
15 importante pour le citoyen.

16 Q. Là, on se remet dans la perspective où je suis dans
17 un régime pénal. Donc, il y a pas de pouvoir... vous
18 savez, il y a pas de pouvoir de contrainte, et je
19 dois seulement soulever un doute raisonnable par
20 rapport au fait que c'est pas une partie importante.
21 Donc, ça devient une défense pas trop difficile.

22 R. Exactement. Donc... Et c'est... bien que ce soit pas
23 la preuve du Commissaire au lobbying à faire, parce
24 que c'est un moyen de défense, ça demeure que le
25 Directeur des poursuites criminelles et pénales ne

1 voudra pas prendre des dossiers dans lesquels on n'a
2 pas minimalement une preuve substantielle qu'il y a
3 des activités qui pourraient atteindre... en fait,
4 qui permettraient d'invalidier cette défense-là. De
5 là, en fait, les statistiques dont je vous parlais
6 tout à l'heure. Cette année, c'est 53 % de nos
7 enquêtes qui malheureusement n'auront pas de suite à
8 cause de cette « partie importante ».

9 Q. N'auront pas de suite, donc il y aura pas de dépôt
10 d'accusation?

11 R. Ou encore qui ont été déjà refusées parce qu'on
12 n'était pas en mesure de faire cette
13 démonstration-là. Et à noter que c'est pas quelque
14 chose qui va changer ou qui va s'améliorer. 75 % des
15 mandats d'activités de lobbyisme inscrits au
16 Registre... en fait, pas 75 % des mandats, mais 75 %
17 des enquêtes, des mandats d'enquêtes et de
18 vérifications que nous avons, sont à l'égard
19 d'entreprises et d'organisations. Donc, il y a
20 beaucoup de mandats d'entreprises et d'organisations;
21 c'est 68 % des mandats total qui sont actifs
22 présentement au Registre. Donc, c'est vraiment un
23 enjeu qui crée une faille très importante dans
24 l'obligation, en fait, de divulguer ses activités de
25 lobbyisme au Registre.

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 Q. Donc, d'avoir un régime, par exemple, de sanctions
2 administratives pécuniaires, où je suis dans un
3 contexte administratif pas pénal, avec un fardeau de
4 preuve différent, ce serait quelque chose qui...
5 est-ce que c'est quelque chose qui faciliterait la
6 tâche au commissaire?

7 R. Ça faciliterait la tâche, très certainement. Ça
8 éviterait, évidemment – et j'ai malheureusement pas
9 les coûts, hein, les coûts de faire un procès pénal
10 aujourd'hui, pour quelqu'un qui déciderait de
11 contester ce genre d'accusation – c'est sûr que ça
12 accélérerait beaucoup. Ça amène des régimes de
13 conformité, en fait, beaucoup plus efficaces; et
14 c'est démontré dans plusieurs juridictions, notamment
15 en Colombie-Britannique, que dès lors qu'ils ont eu
16 les sanctions administratives pécuniaires, il y avait
17 un impact direct sur la conformité.

18 Mais avant toute chose, il faut passer à la
19 recommandation 8, pour atteindre véritablement
20 l'objectif là-dedans.

21 Q. Allez-y.

22 R. Qui est de transférer la responsabilité des individus
23 vers les entreprises, pour que les sanctions
24 s'appliquent aux entreprises, et non pas aux
25 individus. Parce que dès lors qu'on applique une

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 sanction administrative, et qu'elle soit de 100 \$ ou
2 de 5 000 \$, à une entreprise, c'est son nom qui va
3 avoir cette tâche, si vous voulez; c'est le cabinet
4 conseil qui va devoir assurer ou assumer la
5 responsabilité. Donc, on vient jouer sur la
6 gouvernance des entreprises, qui vont se donner une
7 meilleure gouvernance, et donc qui vont s'assurer
8 d'être conformes.

9 Et quand elles ne le sont pas, bien, il faut
10 effectivement les pénaliser d'une certaine façon,
11 mais avec un régime de sanctions administratives
12 pécuniaires, on s'en va pas dans un monde pénal où on
13 doit monter des dossiers d'enquête et faire une
14 preuve hors de tout doute raisonnable qu'il y a des
15 activités de lobbyisme qui ont été accomplis. En
16 2025, ça me paraît contre-productif, et avec les
17 coûts que ça peut amener, je pense que des régimes
18 beaucoup plus efficaces ont fait leur preuve, que ce
19 soit en matière financière, donc à l'AMF, en matière
20 environnementale, ou dans bien d'autres régimes.

21 Q. Et tout ça, on le rappelle, pour 500... peut-être
22 1 000 \$?

23 R. Oui. Si on doit aujourd'hui envoyer un dossier au
24 Directeur des poursuites criminelles et pénales,
25 ultimement, on peut s'attendre à une pénalité de

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 500 \$, peut-être 1 000, si on avait vraiment des
2 motifs graves à reprocher à un individu.

3 Q. Et votre neuvième et dernière recommandation?

4 R. Et donc, la neuvième recommandation, c'est : prévoir
5 l'engagement pour les institutions publiques de
6 vérifier les inscriptions d'activité de lobbyisme et
7 de signaler des infractions constatées à la loi. J'ai
8 passé à côté, en fait, de cette explication, mais
9 dans notre rapport annuel qui a été déposé le 1^{er}
10 octobre dernier, on constate qu'il y a 37
11 signalements qui ont été effectués auprès du
12 Commissaire au lobbyisme pendant l'année 24-25. Sur
13 ces 37 signalements là, il y a eu 18 signalements qui
14 ont été faits par des titulaires de charges
15 publiques, seulement.

16 Je tiens à rappeler que cette loi s'applique à
17 125 députés, à 350 ministères et organismes du
18 gouvernement du Québec, et à 1 500 municipalités.
19 Alors, 18 signalements. Et il y avait un article...
20 je pense qu'il y a un article qui est paru dans le
21 Journal de Montréal, cette semaine, qui parlait...
22 qui mentionnait qu'il y avait pour à peu près
23 9.1 milliards \$ de contrats de gré à gré qui avaient
24 été accordés dans la même année, et 20 000 contrats.

25 Alors, de se rendre compte qu'on a seulement eu

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 18 signalements d'activités de lobbyisme qui
2 n'auraient pas été inscrites au Registre montre
3 malheureusement soit que les gens ne connaissent pas
4 suffisamment notre loi – ce qui est encore une
5 possibilité, malgré ses 23 ans d'existence – soit
6 que, justement, ce régime-là n'atteint pas ses
7 objectifs parce qu'il n'existe aucune obligation de
8 la part des institutions publiques de s'approprier,
9 si on veut, cet engagement envers le droit à la
10 transparence des citoyens. Et je crois que c'est
11 fondamental pour amener une véritable culture de
12 transparence, d'éthique et d'intégrité au Québec, que
13 nos institutions publiques s'approprient, justement,
14 cet engagement-là, et fasse respecter le droit à
15 l'information des citoyens qui est prévu par notre
16 loi.

17 Q. D'autres choses à ajouter?

18 R. Essentiellement, outre vous remercier... Je sais pas
19 si vos collègues avaient des questions, mais outre
20 vous remercier...

21 Q. Oui, ce sera... En ce qui me concerne, je vous laisse
22 le mot de la fin.

23 R. Non, je veux vous remercier, en fait, de cette
24 opportunité qui nous a été donnée de faire part un
25 peu de ce que nous pensons que sont des éléments

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 auxquels cette Commission devrait s'attarder, et de
2 certains éléments qui peuvent améliorer l'intégrité
3 publique. Vous le savez mieux que moi, les
4 commissions d'enquête ont des impacts majeurs sur la
5 réforme des lois, sur les recommandations qui peuvent
6 être formulées, sur les engagements politiques et sur
7 les priorités. Et je crois que vous avez aussi ce
8 rôle à jouer, notamment à l'égard de la Loi sur la
9 transparence et l'éthique en matière de lobbyisme. Et
10 je vous remercie infiniment.

11 Q. Merci beaucoup pour votre temps.

12 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

13 Q. J'aurais une ou deux questions plus de précision. Je
14 vous avoue que je suis un petit peu... quand je
15 regarde le niveau de détail – qui est à peu près
16 rien, là – de ce que vous m'avez montré... t'sais,
17 j'ai l'impression qu'on fait ça, il y a quelqu'un
18 dans une entreprise : « Regarde, fais ça, fais pour
19 l'ensemble, puis fais ça le plus général possible ».
20 O.K.. je comprends, en voyant ça, que la loi lui
21 manque du mordant pour s'assurer qu'il y ait plus de
22 détails, c'est-à-dire que : « Je vais rencontrer le
23 VP technologie X, je veux lui parler d'un projet qui
24 pourrait être intéressant dans sa transformation
25 numérique », à mon avis, la transparence, c'est ce

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 que je viens de dire là. C'est assez facile, puis
2 c'est assez facile à écrire.

3 Alors, je suis assez... je veux dire, je
4 regardais ça, puis je suis assez... béat.
5 C'est-à-dire que c'est aussi simple que ça, là : on
6 se fait une loi, on a un organisme qui existe depuis
7 23 ans, et...

8 R. Mais si vous me permettez, à cela, je vous dirais :
9 heureusement, en 2019, donc le Registre des
10 lobbyistes a été transféré au Commissaire au
11 lobbyisme, alors...

12 Q. Je comprends que vous avez les données...

13 R. On a les données historiques.

14 Q. Vous avez les données historiques.

15 R. Et on a reconstruit une plateforme en entier. On a
16 intégré des exigences supplémentaires. On a une
17 équipe, aujourd'hui, qui est dédiée à la conformité,
18 des inspecteurs qui regardent ça. Et oui, avec l'aide
19 des nouvelles technologies, on est capable de faire
20 une analyse beaucoup plus rapide, je dirais, de la
21 qualité de l'information qui est diffusée au
22 Registre. C'est un... on a tout un chantier de
23 conformité qui est démarré depuis plus d'un an, où on
24 va aller préciser les critères, les éléments qui sont
25 requis.

1 Malgré cela, il y avait des avis
2 d'interprétation du Commissaire au lobbyisme depuis
3 des années, et donc ça donne quand même les
4 descriptions que vous avez pu voir là-dedans. Je vous
5 dirais qu'aujourd'hui, ce genre d'inscription ne
6 passera pas, sauf dans la mesure où d'autres
7 inscriptions spécifiques sont inscrites par la suite.

8 Et les mandats aujourd'hui ne peuvent durer
9 plus d'un an; la personne doit absolument aller
10 réviser quand même les choses. Et on est capable de
11 se donner, je dirais, des matrices de vérifications
12 qui vont faire en sorte que si on constate que ça
13 fait deux fois ou trois fois que la description d'un
14 mandat est reconduite d'une année à l'autre, on va
15 prendre des mesures et on va communiquer avec
16 l'entreprise pour dire : « Les mandats généraux ne
17 sont pas admis. »

18 Mais malgré tout cela, effectivement, on est
19 quand même dans les limites des exigences de la loi
20 et de l'article 9 et 10, et on se ferait
21 potentiellement contester si on allait au-delà de ça.
22 On a atteint, finalement, la limite qu'on était
23 capable d'atteindre avec le nouveau Registre. Pour
24 aller plus loin, ça prend véritablement des
25 modifications législatives.

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 Q. Deuxième des choses – puis ça, c'est pas clair, dans
2 mon esprit – vous avez une compagnie qui a déjà eu ou
3 qui a déjà un contrat, là – SAP, pour pas le nommer –
4 à la SAAQ. O.K.?

5 R. Oui.

6 Q. Et à la demande des titulaires de charges publiques,
7 donc leur équipe projet de la vice-présidence TI, on
8 lui dit : « Regarde, viens donc nous former. Viens
9 donc nous montrer c'est quoi, qu'est-ce que ce serait
10 un PGI ici, puis que... » Est-ce qu'il y aurait pas
11 eu là une obligation de la compagnie, effectivement,
12 pour être transparent, de dire : « Hey, j'ai déjà un
13 mandat, j'ai déjà quelque chose qui fonctionne
14 là-dessus, mais on me demande beaucoup plus,
15 maintenant. On me demande de venir décrire un produit
16 ou des licences... » Est-ce que la loi va aussi loin
17 que ça, de les obliger, là, à... toujours en termes
18 de transparence, là, parce que c'est le *modus* de la
19 loi, là.

20 R. Oui. La loi n'ira pas aussi loin que ça, parce qu'en
21 fait, la demande du titulaire de charges publiques de
22 se faire influencer...

23 Q. C'est ça.

24 R. ... est carrément exclue.

25 Q. C'est ça. Ça, c'est pas...

1 R. N'est pas une activité de lobbyisme au sens de notre
2 loi. Et c'est un peu... je vous dirais que c'est un
3 peu normal, parce qu'on souhaite... Et comme je le
4 disais qu début de ma présentation : il faut pas
5 oublier que le lobbyisme, il est légitime, lorsqu'il
6 est transparent. Et donc, c'est légitime aussi pour
7 les titulaires des charges publiques de souhaiter
8 recevoir de l'information de la part d'entreprises,
9 et peut-être même souhaitable pour améliorer les
10 processus décisionnels.

11 Et c'est là où je disais : cette proximité-là
12 qui peut exister à l'intérieur d'une même institution
13 publique avec des entreprises existantes, ou dans les
14 négociations post-contractuelles, il y a une zone
15 floue...

16 Q. Oui, c'est ça la...

17 R. ... qui peut créer, évidemment, des conflits, des
18 conflits d'intérêts. Est-ce que c'est à notre loi
19 d'adresser cette problématique-là, de régler cette
20 problématique-là? Est-ce que davantage une
21 problématique qui relève des contrats publics? C'est
22 là où je vous disais que, malheureusement, j'avais
23 pas de solution absolue. La réflexion était peut-être
24 pas complétée. Mais que je crois effectivement qu'il
25 y a des enjeux et qu'il faut en discuter.

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 Q. O.K.. puis troisième... Je connais la réponse, mais
2 je vous la pose pareil. C'est-à-dire que quand vous
3 dites – puis les statistiques, bien, ça trompe pas –
4 c'est-à-dire qu'il y a pas une culture, quand des
5 titulaires de charges publiques se font solliciter,
6 de dire eux-mêmes : « Je suis prêt à vous écouter,
7 entendre, mais assurez-vous que vous êtes inscrit au
8 Registre des lobbyistes ». Je comprends qu'il y a pas
9 d'obligation légale pour le titulaire...

10 R. Non.

11 Q. ... de charges publiques. En termes de bonnes
12 pratiques, je suis pas meilleur qu'un autre, là, mais
13 j'en ai occupé, des charges comme ça, puis quand des
14 rendez-vous étaient demandés à mon bureau, mon
15 adjointe-exécutive s'assurait de ça.

16 R. Donc, la culture, c'est vrai, elle n'existe pas.
17 Est-ce qu'elle est en développement? Je crois que
18 oui. Je pense que l'attribution aux nouveaux RGIE
19 – là, je m'excuse de l'abréviation – au responsable
20 de la gestion de l'éthique et de l'intégrité au sein
21 des ministères et organismes, c'est déjà un premier
22 pas, parce qu'on leur a aussi confié une mission, si
23 on veut, de regarder les activités de lobbyisme.

24 Mais j'écoutais la présentation de monsieur
25 Vézina, hier, qui disait : « J'aimerais ça que les

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 gens aient pas peur de l'AMP. » Bien, j'aimerais ça
2 que les gens n'aient pas peur non plus du Commissaire
3 au lobbyisme. Les institutions publiques, on est là
4 pour les accompagner. Et ce que moi je lance comme
5 message à tous les hauts dirigeants, évidemment,
6 quand je les rencontre, aux députés et aux ministres,
7 c'est : l'objectif de cette loi-là, c'est pas de vous
8 empêcher et c'est pas de dire que vous êtes
9 influençables. C'est un peu ça, la réaction : « On
10 n'est pas influençables. » Mais c'est pas ça, la
11 question. C'est : est-ce que quelqu'un va essayer de
12 le faire? La réponse, c'est : oui, quelqu'un va
13 toujours essayer de le faire. Et votre objectif,
14 c'est de protéger vos processus décisionnels, parce
15 que vous aurez eu beau prendre la meilleure décision
16 que vous pensez, si on découvre au fil du temps que
17 cette décision-là a été influencée sans être... sans
18 que ce soit transparent, ce sera jamais la meilleure
19 décision, dans les yeux des citoyens, parce qu'ils
20 vont avoir l'impression qu'il y a quelqu'un qui a eu
21 un bénéfice particulier. Alors que si le processus
22 est transparent, bien, on va pouvoir l'expliquer. On
23 va dire : « Oui, j'ai rencontré ces entreprises-là.
24 Ils m'ont fait part de telle chose. On a choisi cette
25 entreprise-là parce que c'était celle qui avait le

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 meilleur produit ». Ultimement, ça protège le
2 processus décisionnel des décideurs publics que de
3 s'assurer que les activités de lobbyisme sont
4 accomplies.

5 Il y a une méconnaissance, mais la
6 méconnaissance vient... je pense qu'en bout de piste,
7 c'est une culture qui a pas été intégrée, au Québec,
8 que cette nécessité de la transparence des activités
9 de lobbyisme, et que pour y arriver, bien, ça prend
10 quand même un coup de barre important, et notamment
11 une forme d'imputabilité de la part des institutions
12 publiques; de la formation obligatoire, à tout le
13 moins l'obligation de nous informer lorsqu'ils ont
14 véritablement l'impression que des activités ont été
15 faites de façon occulte. Ça commence là.

16 Nous, on a un rôle à jouer, évidemment, comme
17 Commissaire au lobbyisme, on a un rôle à jouer. On a
18 donné 67 formations, cette année, on a formé plus de
19 2 000 personnes; on est 45 employés. J'ai cinq
20 enquêteurs. C'est impossible pour nous d'accomplir
21 cette tâche-là pour le territoire du Québec au
22 complet, auprès de l'ensemble des institutions
23 publiques, s'il n'y a pas une forme d'engagement de
24 la part des institutions également.

25 Q. C'était ma dernière question, effectivement, en

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 termes de formation. Le rôle est à vous à jouer, mais
2 également aux institutions, là. Et je comprends, là
3 – puis je suis totalement hors mandat, là – mais on
4 va avoir des élections municipales qui s'en viennent.
5 Il va y avoir plein de nouveaux élus. Est-ce que le
6 Commissaire au lobbyisme va faire de la formation aux
7 nouveaux élus?

8 R. Absolument. Et...

9 Q. Je pense que c'est intégré, ça?

10 R. Oui. Bien, c'est intégré... encore là, on va
11 l'offrir, la formation.

12 Q. (Inaudible), mais vous la faites.

13 R. On va offrir la formation. Encore faut-il que les
14 élus l'obtiennent. Et donc, c'est toujours un peu
15 l'enjeu aussi, après des élections, que les gens
16 souhaitent vraiment s'informer et se former
17 là-dessus. Fait qu'au niveau municipal, les règles
18 sont un peu plus strictes. Il y a quand même des
19 obligations de formation en matière éthique. Donc,
20 oui, on va travailler là-dessus. On travaille
21 présentement sur les règles d'après-mandat. Parce
22 qu'évidemment, la loi comporte aussi ce volet-là,
23 mais qui est peut-être moins pertinent pour cette
24 Commission.

25

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 **Me SIMON TREMBLAY :**

2 Ça complète.

3 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

4 C'étaient mes questions. Et participants?

5 **Me AUDREY GAGNON :**

6 Ça va. Pas de question, Monsieur le commissaire.

7 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

8 Pas de question. Procureur général?

9 **Me MAXIME SEYER-CLOUTIER :**

10 Même chose. Pas de question pour le Procureur
11 général.

12 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

13 Merci.

14 Q. Bien, il me reste à vous remercier. Merci de nous
15 avoir interpellés déjà très tôt dans le processus;
16 j'avais bien reçu votre lettre. Et merci pour votre
17 mémoire puis votre participation aujourd'hui; très
18 instructif et va être très utile.

19 R. Merci à vous.

20 Q. Merci beaucoup.

21 R. Merci.

22 **Me SIMON TREMBLAY :**

23 15 h 30?

24 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

25 Pardon?

JOUR 74
23 octobre 2025

JEAN-FRANÇOIS ROUTHIER
DORIANE RIGAULT
Int. (Me Tremblay)

1 **Me SIMON TREMBLAY :**

2 15 h 30?

3 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

4 15 h 30. Parfait.

5 **Me SIMON TREMBLAY :**

6 Merci.

7 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

8 Veuillez vous lever. Pause jusqu'à 15 h 30.

9 - - - - -

10 **15 h 08 – SUSPENSION DE L'AUDIENCE**

11 **15 h 30 – REPRISE DE L'AUDIENCE**

12 - - - - -

13 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

14 Veuillez vous lever. Reprise de l'audience.

15 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

16 Bonjour.

17 **LA GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE :**

18 Vous pouvez vous asseoir.

19 **Me SIMON TREMBLAY :**

20 Alors, experts (inaudible) intervenants numéros 27 et
21 28.

22 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

23 Oui.

24 **Me SIMON TREMBLAY :**

25 Messieurs Dave St-Pierre et Salomon Gagné. Madame la

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 greffière.

2 - - - - -

3 L'AN DEUX MILLE VINGT-CINQ, ce 23^e jour du mois
4 d'octobre, ont comparu :

5
6 **M. SALOMON GAGNÉ**, gestionnaire de projets en
7 technologie de l'information

8 - ET -

9 **M. DAVE St-PIERRE**, consultant en gestion de projet;

10
11 LESQUELLES, après avoir affirmé solennellement de
12 dire la vérité, déposent et disent comme suit :

13
14 **INTERROGÉS PAR Me SIMON TREMBLAY :**

15 Alors, merci beaucoup.

16 Q. Donc, on va y aller avec la question usuelle : nous
17 parler un peu votre cheminement professionnel et
18 académique, là, par rapport évidemment aux domaines
19 qui nous intéressent plus cet après-midi. Je
20 commencerais avec vous, Monsieur St-Pierre.

21 **M. DAVE St-PIERRE :**

22 R. Oui, parfait. Donc, enchanté. Parcours académique,
23 j'ai un bac en administration des affaires de l'École
24 des sciences de gestion de l'UQAM ainsi qu'une
25 maîtrise en gestion de projets que j'ai terminée en

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 2008. J'ai aussi ma certification de Project
2 Management Professional du PMI que j'ai obtenue en
3 2012.

4 Du point de vue de mon parcours professionnel,
5 ça fait environ 18 ans que je fais de la gestion de
6 projets. J'ai évolué dans différents secteurs, donc
7 le public, le privé, le gouvernemental aussi. J'ai
8 travaillé dans différents domaines, donc autant le
9 manufacturier, commerce de détails, le bancaire, le
10 divertissement; donc une expérience assez vaste, là,
11 en termes de gestion de projets et de méthodologies.

12 Ça fait huit ans que je travaille pour ma
13 propre entreprise à titre de consultant, STP Gestion
14 de projets. Et puis j'ai aussi enseigné pendant
15 quelques années à l'Université de Sherbrooke, donc un
16 cours d'introduction à la gestion de projets pour les
17 étudiants en informatique, à la maîtrise et au bac.
18 Puis j'ai aussi monté un cours pour bien sûr
19 enseigner un cours, là, à l'UQTR, aux étudiants de la
20 maîtrise en gestion de projets sur la complexité des
21 grands projets et programmes.

22 Q. Parfait. – Monsieur Gagné?

23 **M. SALOMON GAGNÉ :**

24 R. Oui. Donc, associé directeur chez Finarch, comme je
25 le disais tantôt. Donc, on fait de la... on

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 accompagne différentes entreprises ou organismes
2 publics dans leur transformation numérique. Environ
3 une quarantaine, cinquantaine de contributeurs, chez
4 Finarch. Au niveau pédagogique... Ah, bien, en fait,
5 excusez, du point de vue professionnel, aussi, j'ai
6 travaillé autant du côté public que privé, dans
7 différents secteurs et industries également. Ça doit
8 faire peut-être une quinzaine d'années, là, que
9 j'oeuvre dans le milieu, puis peut-être une dizaine
10 d'années que je suis propriétaire de l'entreprise.

11 Donc, pour ce qui est de mon parcours
12 pédagogique, donc maîtrise en commerce électronique
13 de HEC Montréal. Un peu comme Dave, j'ai participé
14 aussi à monter des cours d'introduction aux principes
15 de gestion de projets, tant au niveau collégial
16 qu'universitaire. Donc, voilà.

17 Q. Parfait. Le 23 avril 2025, là, vous avez publié un
18 rapport ou un texte intitulé « Programme CASA –
19 Analyse des causes probantes d'un échec de
20 transformation numérique ». On peut peut-être
21 afficher à l'écran, effectivement.

22 **Me SIMON TREMBLAY :**

23 Et on va peut-être... avant ma première question, on
24 va en profiter pour le coter comme pièce...

25

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 occasion d'en savoir un peu plus, d'aller un peu plus
2 loin. Parce qu'à la base, on se dit : « Mon Dieu,
3 mais qu'est-ce qui s'est passé? » On se dit : « On
4 n'aura sûrement jamais ces réponses-là. » Avec le
5 rapport de la VGQ, on savait qu'on aurait des... une
6 bonne piste pour répondre à nos questions.

7 Donc, suite à la lecture, Salomon m'a proposé,
8 il dit : « Dave, je pense qu'on a une opinion
9 là-dessus, toi puis moi. » Donc, il m'a proposé
10 d'écrire un texte. Comme je disais, au début,
11 c'était... on savait pas trop dans quoi on
12 s'embarquait. On l'a... on a étudié le rapport, on
13 l'a divisé, on l'a décortiqué, pour ensuite publier
14 ça.

15 Le but était vraiment plus de créer une
16 discussion au sein de la communauté de gestion de
17 projets, puis essayer de lancer ça dans l'univers, en
18 voyant un peu... essayer d'aller chercher les
19 commentaires, puis... Ça fait qu'on n'avait pas de
20 but particulier autre que vouloir initialiser un
21 dialogue.

22 Q. On voit qu'en bas, c'est signé par vous deux. Mais on
23 voit aussi en haut?

24 « Une publication du collectif :
25 Inter Cessio. »

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 Qu'est-ce?

2 **M. SALOMON GAGNÉ :**

3 R. Oui, en fait, parce qu'on... En fait, c'est parce
4 qu'on a voulu... Au tout début, là, comme on disait
5 tantôt, c'était plus un appel à la communauté de
6 pratique. Donc, on a voulu détacher ça de nos
7 activités professionnelles. Donc, un peu à la manière
8 d'un blog, ou peu importe, on a essayé d'utiliser une
9 bannière qui était différente. Puis en fait, c'était
10 aussi une façon d'inviter les autres membres de la
11 communauté de pratique – même si on a des compagnies
12 qui sont concurrentes au niveau des services, ou peu
13 importe – à venir contribuer. Donc, c'était un peu
14 l'idée. Donc, c'est pour ça qu'on a décidé d'utiliser
15 cette bannière-là.

16 Q. Parfait. Et donc, là, je comprends – puis on va y
17 venir – parce que je crois que vous avez suivi nos
18 travaux?

19 **M. DAVE St-PIERRE :**

20 R. Oui. Mais en fait, les conclusions qu'on a tirées du
21 rapport, c'était pas des... on n'avait pas la
22 prétention de savoir qu'est-ce qui s'était passé.
23 Donc, c'était vraiment des conclusions qui tournaient
24 plus aux alentours de la méthodologie, des bonnes
25 pratiques en gestion de projets, basées sur le

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 rapport. Donc, c'est sûr qu'avec la Commission, on a
2 voulu en savoir plus. On a voulu, bien, premièrement,
3 valider nos hypothèses, regarder si on... ça faisait
4 du sens un peu, ce qu'on avait dit. Et puis...

5 Mais en fait, on a divisé nos conclusions, là,
6 en trois grandes parties, qui étaient : la
7 gouvernance, donc tout ce qui est processus
8 décisionnel, reddition de comptes, les bonnes
9 pratiques en gestion de projet; le deuxième point,
10 c'était l'approvisionnement, donc comment on fait
11 pour s'assurer d'aller chercher le bon partenaire
12 d'affaires, la bonne solution; puis le troisième
13 point, c'était au niveau des tests et puis des mises
14 en production. Donc, c'était vraiment ça, là.

15 Q. Trois conclusions. Parfait. On va y revenir plus en
16 détails. Ma question, c'était donc... Parce que, bon,
17 là, je comprends que ce rapport-là qui est déposé
18 comme pièce, et en fonction de ce que vous avez
19 constaté au rapport de la VGQ...

20 R. Oui.

21 Q. ... la Vérificatrice générale du Québec. Mais à quel
22 niveau avez-vous suivi nos travaux pour qu'après ça
23 votre opinion...

24 R. Oui, c'est ça. Donc...

25 Q. ... puis compter par rapport à l'information que vous

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 avez pu puiser des audiences?

2 R. Oui. En fait, à partir du moment de la Commission, on
3 l'a suivie. Puis c'est sûr qu'après avoir été
4 rejoints pour venir témoigner, on voulait pas venir
5 ici, là, juste en ayant regardé les faits saillants,
6 là, du côté des médias. Donc, on a regardé... je peux
7 pas dire « la totalité » des témoignages, mais à nous
8 deux, on a couvert une très grande partie, dont la
9 totalité du témoignage de Karl Malenfant, et puis
10 plusieurs autres, et certains des experts aussi.
11 Donc, oui, on n'arrive pas ici avec une opinion basée
12 sur ce qu'on a vu à la télé.

13 Q. Donc, vous en avez parlé, vous avez identifié
14 l'approvisionnement comme l'un des thèmes sur
15 lesquels vous avez émis un avis. Qu'est-ce que vous
16 observez à ce sujet, là, quant au choix d'une
17 solution technologique?

18 **M. SALOMON GAGNÉ :**

19 R. Bien, en fait, la première chose qui nous a frappée,
20 c'est qu'il avait l'air d'y avoir un engouement
21 certain pour une solution particulière. Donc, encore
22 une fois, ce qu'on a trouvé intéressant là-dedans,
23 c'est que c'est quand même quelque chose de fréquent
24 qui s'observe dans l'industrie. Pourquoi? Parce que,
25 bon, il y a l'effet de réseau, hein, dans le domaine

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 des technologies. L'effet de réseau, c'est cette
2 recherche d'hyper-standardisation. Donc, souvent, ce
3 qu'on fait, c'est qu'on se dit : bien, on regarde
4 différents rapports, là – je pense qu'on a nommé
5 Gartner, là, j'ai entendu ça souvent durant la
6 Commission. Donc, ce qu'on voit, on voit des analyses
7 qui sont un peu préconçues, puis on voit qu'il y a
8 des solutions comme ça qui tendent à se détacher du
9 lot, qui sont présentées comme leaders.

10 Mais ce qu'on sait pas, c'est qu'est-ce qui
11 fait en sorte qu'ils sont leaders, puis est-ce que
12 les qualités intrinsèques de ce produit-là s'adaptent
13 effectivement à ma réalité. Souvent, pour pas faire
14 d'erreur, bien, on a tendance à avoir un biais de
15 confirmation un peu vers ces solutions-là. Puis ça,
16 comme je vous dis, c'est provoqué par cette
17 volonté-là naturelle, là, dans le domaine des
18 technologies, d'hyper-standardiser. O.K..

19 Donc, ça, on a regardé ça. Puis en fait, ce
20 qu'on s'est dit, c'est que : bien, effectivement,
21 c'est peut-être parfois une erreur, là, c'est des
22 heuristiques de jugement qui peuvent nous pousser à
23 prendre des décisions hâtives. Puis ce qu'on voulait
24 rappeler, en fait, c'est que : bien, oui,
25 effectivement ces solutions-là, ça peut faire partie

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 de l'analyse – ça, il y a pas de problème – mais il
2 faut quand même pas négliger les alternatives.

3 Je pense par exemple au fait même de faire une
4 solution maison. Je sais que souvent on parlait de
5 l'intégration qui pouvait être rendue difficile ou
6 complexe, mais encore une fois, cette évaluation-là,
7 on peut la faire qu'en évaluant, finalement, le degré
8 de personnalisation du PGI versus l'effort. Donc, il
9 faut que le résultat soit positif.

10 Donc, ça, ce serait une des choses qu'on a
11 observées. On a senti que... bon, en présumant
12 évidemment la bonne foi, là, mais qu'il y avait quand
13 même un certain biais de confirmation, là, dans le
14 processus, puis il y avait un empressement,
15 finalement, de choisir peut-être une solution parmi
16 d'autres, là.

17 Q. Il y a un expert, cette semaine, qui est venu nous
18 parler de la mission de l'organisme puis le danger
19 d'externaliser cette mission aux fournisseurs, là;
20 c'est monsieur Waldo Jacquith. Quelles sont vos
21 observations dans CASA par rapport à ce qui a été
22 externalisé versus ce que l'organisation cible, la
23 SAAQ, avait gardé comme responsabilité?

24 R. Oui. Bien, ce que je dirais d'entrée de jeu, par
25 rapport à ça, c'est que j'entendais souvent, là, pour

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 justifier certaines décisions, qu'on se penchait
2 beaucoup sur l'expertise de l'intégrateur, ou encore
3 on avait foi en la solution de pouvoir couvrir
4 beaucoup de cas d'utilisation en se disant « Bien,
5 c'est une solution qui est connue, c'est une
6 solution qui a été prouvée »... Donc, la confiance,
7 en fait, des intervenants, reposait beaucoup
8 là-dessus. Puis c'est correct. C'est quelque chose
9 qu'on voit.

10 Par contre, le danger – puis je pense qu'on
11 l'observe – c'est que souvent, on a tendance à
12 déléguer, O.K., des responsabilités qui devraient
13 être maintenues à l'interne. Que ce soit le
14 gouvernement ou une entreprise privée, c'est toujours
15 ça. Donc, par exemple, pour ce qui est de la vision
16 d'affaire, t'sais, vous savez, la SAAQ, je me
17 rappelle, il y avait un dialogue où est-ce qu'on
18 disait : « Bien, est-ce que c'est une compagnie
19 d'assurances? Est-ce que c'est un commerçant? Est-ce
20 que... » Donc, la SAAQ, je dis pas que c'est unique
21 au monde, il y a peut-être des modèles qui s'y
22 apparentent, mais n'empêche que les particularités
23 propres au modèle québécois sont importantes.

24 Donc, cette vision-là, qu'est-ce qu'on veut en
25 faire, de la SAAQ? C'est quelque chose qui doit

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 rester à l'interne. Est-ce on veut transformer les
2 points de service, par exemple, en points un peu
3 comme au passeport à l'aéroport? Est-ce qu'on veut
4 faire ça, oui ou non? Bien, ça, ça appartient à la
5 SAAQ de le dessiner. Donc, tout qu'est-ce qui est
6 besoins d'affaires, ça ne devrait pas reposer sur les
7 capacités techniques d'une solution, mais bien :
8 qu'est-ce qu'on veut essayer de faire? Puis ensuite,
9 on évalue qu'est-ce que la solution a à offrir.

10 Au niveau de l'architecture de solutions,
11 est-ce qu'on veut on non diviser cette solution-là,
12 ou est-ce qu'on veut utiliser une seule solution pour
13 couvrir toutes les fonctions de métier? Bien, c'est
14 pas un intégrateur qui va nous dire comment le faire
15 ou pourquoi le faire en fonction de ce que lui voit
16 comme avantages. C'est une décision qui devrait
17 rester à l'interne.

18 Puis, en fait, ensuite, au suivi de la qualité.
19 Donc, si par exemple, on décide ou non d'accepter le
20 résultat d'une implémentation, bien, même si vous
21 avez un intégrateur devant vous qui vous dit : « J'ai
22 tout vérifié, tout est correct », bien, n'empêche que
23 c'est votre devoir de vérifier si c'est effectivement
24 correct. Parce que les conséquences, si jamais ça
25 marche pas, bien, c'est vous qui allez devoir les

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 assumer.

2 Donc, je pense qu'il y a eu beaucoup de
3 confiance qui a été donnée auprès des différentes
4 parties prenantes, peut-être au nom de leur
5 réputation, de leur taille, de leurs antécédents,
6 mais j'ai ressenti beaucoup ça lorsque j'entendais
7 des justificatifs ou lorsqu'on demandait à des gens
8 de s'expliquer sur pourquoi ils avaient pris une ou
9 l'autre des décisions; souvent, c'étaient des points
10 comme ça, qu'on entendait.

11 Q. Si vous voulez compléter, allez-y. Sinon, je vais
12 poursuivre. On a beaucoup parlé de la formule de
13 partage de risques dans le dossier CASA. Est-ce que
14 c'est un modèle contractuel qui permet un véritable
15 partage des risques entre la SAAQ et le fournisseur?
16 Encore une fois, toujours selon votre analyse, là.

17 R. Bien, écoutez, le partage de risque, je pense que je
18 pourrais le commenter de façon un peu plus mécanique.
19 C'est-à-dire qu'il y a toute une formule, là, qui
20 avait été élaborée, là. J'ai écouté tout le
21 témoignage, à ce niveau-là. Moi, dans ma pratique, en
22 tout cas, c'est pas quelque chose que j'ai vu
23 souvent; en tout cas, pas récemment. Souvent, le
24 partage de risques, ça se fait de façon intrinsèque,
25 là, c'est-à-dire qu'avant même de réfléchir à

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 partager le risque, on gère le risque; donc, on
2 identifie qu'est-ce qui peut aller mal.

3 Souvent, on a tendance, en début de projet, à
4 aller vite, puis à identifier des risques qui sont
5 plus génériques, là : on va peut-être manquer
6 d'argent, on va peut-être manquer de temps, on va
7 peut-être manquer de monde. Mais la réalité, c'est
8 qu'il faut définir... il faut réussir à identifier
9 des risques qui sont propres à ce qu'on fait, à les
10 qualifier aussi selon leur niveau de probabilité.
11 Puis c'est à ce moment-là qu'on détermine qui le
12 prend, c'est quoi la mesure de mitigation.

13 Donc, je pense que plutôt que de mettre en
14 place toute une formule complexe, là, qui va venir
15 déterminer qui va être responsable et jusqu'à quel
16 point, puis ensuite essayer de motiver peut-être le
17 fournisseur en éventuellement lui donnant une
18 récompense si jamais il réussit à atteindre ses
19 cibles, je pense que c'est complexe, je pense que
20 c'est dangereux, puis on voit pas ça souvent.

21 Là-dessus, c'est vrai qu'il y a une certaine
22 époque – je pense 10 ans passé, là. Ce qui peut
23 paraître pas si lointain, mais en tout cas, quand on
24 y pense, ça commence à faire longtemps. Plusieurs
25 années passées, je me rappelle de voir, dans des

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 grands projets complexes comme ça, il y avait toute
2 une liste de conditions, puis des clauses, en fait,
3 de pénalités, là, qui disaient : « Bien, écoutez, si
4 vous avez pas rencontré tel jalon, vous avez pas fait
5 ci, vous avez pas fait ça... », bien, ils avaient
6 déjà prévu des pénalités. Puis on pensait que ça
7 pouvait servir comme facteur de motivation.

8 La réalité, c'est qu'il y avait un problème
9 d'effectivité. Donc, c'est-à-dire qu'à la seconde où
10 est-ce qu'on voulait dire : « Bien, regarde, on n'a
11 pas atteint telle ou telle cible », bien, on veut
12 engager la mécanique de la clause pénale, bien,
13 souvent, on disait : « Bien non, attend un peu, je
14 suis pas responsable, c'est pas de ma faute ». Donc,
15 là, il y avait tout un long dialogue qui était
16 contre-productif. Donc, ces pratiques-là,
17 aujourd'hui, sont presque disparues, effectivement.

18 Donc, moi, je pense que toute l'idée de la
19 mécanique du partage de risques devrait reposer sur
20 la gestion traditionnelle des risques, puis le
21 partage des responsabilités devrait être défini dans
22 les mesures de mitigation.

23 **M. DAVE St-PIERRE :**

24 R. Il faut dire aussi qu'en gestion de projets, oui, on
25 fait une analyse de risques au début, en amont, mais

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 c'est pas un document qu'on va créer puis qu'on va
2 mettre dans le fond d'un tiroir. C'est un document
3 qui va vivre tout au long du projet. C'est encore
4 plus vrai pour un projet de cinq ans. Donc, le
5 contrat, lui, est signé en tout début de projet.
6 Donc, c'est sûr qu'on essaie de prévoir au maximum,
7 mais on sait que c'est jamais faisable de prévoir la
8 totalité de ce qui va se passer. Plus le projet est
9 long, plus il est complexe, plus il va y avoir
10 d'imprévus. Donc, penser que le contrat va venir
11 encadrer tous les risques en partant, c'est une
12 erreur.

13 **M. SALOMON GAGNÉ :**

14 R. Je me permettrais de rajouter... Je suis désolé...

15 Q. Non, allez-y, vous êtes là pour ça.

16 R. Non, mais je veux dire, c'est un avis subjectif, mais
17 si je pouvais commenter subjectivement un peu la
18 mécanique de partage de risques, j'aurais tendance à
19 penser que l'intention était peut-être bonne, puis je
20 comprends que l'idée, c'était de motiver, en fait,
21 les parties, sauf que ça a peut-être été mal simulé.
22 Parce que quand on regarde les résultats, donc par
23 exemple, c'est quoi l'effet de certaines demandes de
24 changements qui ont été catégorisées, puis qu'ensuite
25 avaient un effet négatif peut-être sur l'une des

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 parties dans le modèle du partage de risques, on se
2 rend compte que ça a peut-être pas été réfléchi
3 suffisamment, puis peut-être que l'effet... Moi, en
4 tout cas, je serais pas satisfait des résultats. Puis
5 c'est peut-être pas une pratique que je
6 recommanderais dans le futur.

7 Q. Est-ce que les clauses de performance servent
8 réellement à sanctionner une défaillance du
9 fournisseur, ou corriger la trajectoire d'un projet,
10 plutôt?

11 R. Je pense que ça rejoint un peu ce que je disais
12 tantôt : ça dépend comment c'est formulé, ça dépend
13 comment c'est fait. Mais je reprendrais l'exemple des
14 fameuses clauses de pénalités qui ont, en mon sens,
15 jamais rien donné, sauf peut-être plus de
16 conversations ou plus de... plus de chicanes
17 – excusez-moi l'expression – mais plus de conflits ou
18 de litiges. Donc, non, je pense que c'est pas ça qui
19 est important. Je pense que la clause de performance,
20 c'est la... c'est pas la clause, mais c'est plutôt
21 l'indicateur de performance : est-ce qu'on suit la
22 performance? Est-ce qu'on prend des mesures en temps
23 opportun, comme disait Dave?

24 C'est possible que des nouveaux risques se
25 manifestent. Prenez un cas... T'sais, même des cas de

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 force majeure, prenez la COVID, par exemple, des
2 choses comme ça, ça peut arriver. La question,
3 c'est : comment on gère le risque adéquatement? Puis
4 chacune des mesures doivent être prises selon le
5 contexte puis selon les faits de façon adéquate. Mais
6 d'essayer de mesurer à l'avance la performance, puis
7 les... En tout cas, de la façon dont ça a été fait,
8 je crois que c'était pas adéquat.

9 Q. Est-ce qu'il est réaliste de penser qu'une
10 résiliation de contrat en cours de route puisse être
11 envisagée une fois le contrat signé et le projet en
12 cours d'exécution, ou plutôt, comme chantait Bryan
13 Adams : « Can't stop this thing we started »?

14 R. Écoutez, j'adore la référence. Donc, en fait, la
15 question : est-ce que c'est possible d'envisager? La
16 réponse, c'est : oui. C'est sûr et certain qu'il faut
17 le voir un peu comme le dernier recours. Il y a
18 personne qui a le goût d'interrompre quelque chose
19 qu'on a commencé, surtout pas quand ça fait plusieurs
20 années qu'on est engagé. De reconnaître que
21 finalement, l'idée qu'on avait au départ était
22 peut-être pas la meilleure idée, c'est pas
23 confortable pour personne.

24 Ceci étant dit, non seulement c'est réaliste de
25 penser que ça peut arriver, mais il faut garder en

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 tête que ça doit arriver. Donc, une des choses, c'est
2 que lorsqu'on ne rencontre plus notre *business case*,
3 notre cas d'affaire, bien, un moment donné, il faut
4 pas attendre à la toute fin.

5 J'ai beaucoup aimé, j'ai entendu dans un des
6 témoignages d'experts internes, quelqu'un qui parlait
7 du biais des coûts irrécupérables. Donc, écoutez,
8 c'est certain qu'ici, ça me donne l'impression qu'on
9 voulait terminer coûte que coûte, mais qu'on n'a pas
10 été capable, justement, d'anticiper qu'effectivement
11 un certain moment, peut-être même très tôt, qu'on
12 rencontrait pas nos objectifs. Je pense qu'on a
13 préféré continuer, puis ça a créé une forme
14 d'hémorragie qui aujourd'hui peut-être explique
15 pourquoi on est ici en train d'en parler.

16 Q. On a eu un témoignage à l'effet que le module central
17 du PGI choisi était à la base destiné à
18 l'entreposage. Il a fallu l'adapter pour les fins du
19 programme... il aurait fallu l'adapter pour les fins
20 du programme CASA. Est-ce que vous pouvez commenter
21 le phénomène d'adapter un produit existant à une
22 réalité propre à l'organisation cible, le client?

23 R. Oui. Donc, d'entrée de jeu, je dirais que c'est une
24 pratique qui est non seulement courante, mais elle
25 est peut-être même souhaitable, dans certaines

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 mesures, O.K.. je vous explique. Pensez par exemple à
2 une compagnie automobile qui voudrait, par exemple,
3 gérer elle-même les prêts qu'elle fait pour vendre
4 ses actifs. Elle pourrait dire « Bien, j'ai deux
5 choix : soit que je monte une solution sur mesure
6 parfaitement adaptée à l'industrie de l'automobile,
7 ou je vais peut-être regarder voir qu'est-ce que le
8 marché des cartes de crédit tient à offrir ». Parce
9 qu'on s'entend que, bon, une voiture puis une carte
10 de crédit, aujourd'hui, quand je regarde les limites
11 courantes des cartes de crédit, ça commence à se
12 ressembler. En tout cas, blague à part, là.

13 Donc, on pourrait faire cette évaluation-là.
14 Puis l'avantage est clair, c'est-à-dire « Bien,
15 regarde, si effectivement je suis capable de
16 l'adapter, là... » Donc, il y a un calcul, en fait,
17 où est-ce que, par exemple, le point mort, ce serait
18 de déterminer c'est quoi le niveau de
19 personnalisation qui est nécessaire; est-ce que je
20 peux rencontrer mes principaux cas d'utilisation;
21 quels sont les cas d'usage, par exemple, que je ne
22 pourrai pas rencontrer; est-ce que je suis prêt à
23 modifier mes processus ou mes façons de faire pour me
24 plier aux exigences de la solution? Bien, tout ça,
25 toute cette évaluation-là doit être faite. O.K..

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 Donc, pour moi, c'est pas tellement le fait
2 d'explorer ces solutions-là. Si l'intention est bonne
3 puis que l'intention est vraiment d'optimiser la
4 réalisation, pas de problème. Le danger, c'est que si
5 on n'est pas trop certain des cas d'usage, si on
6 prend pas le temps d'y réfléchir, si on se fie
7 seulement aux fonctionnalités, mais de façon
8 théorique et qu'on prend pas la chance de vérifier si
9 effectivement ces cas-là peuvent être rencontrés,
10 bien, oui, on s'expose à des risques. O.K.. puis là,
11 quand on... ces risques-là se matérialisent,
12 c'est-à-dire qu'on se rend compte que finalement, le
13 modèle s'adapte pas, bien là, le coût pour revenir en
14 arrière coûte beaucoup plus cher.

15 Je vais être honnête...

16 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

17 Q. Pourtant, ils nous parlaient de projet pilote. Donc,
18 prendre une plus petite bouchée, s'essayer, puis de
19 voir jusqu'à quel point je vais faire des
20 personnalisations dans le petit projet que j'ai fait,
21 là. C'est une avenue, ça?

22 R. Bien, tout à fait, en fait. Puis c'est un peu ça à
23 quoi je faisais référence. Donc, par exemple, quand
24 vous dites « une plus petite bouchée », c'est une
25 chose, O.K., pour voir si mes cas sont rencontrés.

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 Mais il y a aussi une autre réalité. C'est que ça
2 m'est arrivé, dans le passé, où est-ce que par
3 exemple, même le fournisseur de la solution me
4 promettait une certaine performance, là. Sans vouloir
5 rentrer dans les détails techniques, ce qu'on nous
6 proposait, c'est qu'une solution pouvait ramasser une
7 vingtaine de milliers de messages à la seconde. O.K..

8 Donc, nous, on a regardé ça. On en a regardé ça
9 de façon théorique, puis on a dit : « Bien, parfait,
10 ça rencontre nos besoins. » Lorsqu'on a avancé dans
11 la preuve de concept, on s'est rendu compte que la
12 solution, en réalité, ne permettait pas plus de 5 000
13 messages à la seconde. Et là, bien, on est revenu
14 vers le fournisseur, et on leur a demandé : « Bien,
15 écoutez, qu'est-ce qui justifie tout ça? » Et là, ils
16 nous ont expliqué toutes les conditions parfaites
17 dans lesquelles il fallait être pour avoir le
18 rendement maximum. Et puis là, nous, on pouvait pas
19 reproduire ces conditions parfaites là.

20 Dans l'histoire, ça nous a permis d'éviter
21 d'implémenter toute l'infrastructure technologique,
22 de procéder à toute la configuration, de finalement
23 procéder aux tests, et de se rendre compte beaucoup
24 trop tard que, finalement, ça fonctionnait pas. Mais
25 pour ça, il faut être prêt à prendre le temps. O.K..

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 Puis je pense qu'une autre chose que j'ai vue
2 beaucoup dans les témoignages, c'est qu'on ressentait
3 l'empressement – j'arrive pas encore à me le
4 justifier. Mais pour un projet de si longue haleine,
5 il faut prendre le temps. Je pense que d'avancer
6 rapidement, c'est une chose, mais d'avancer dans la
7 bonne direction. O.K.. puis ça, c'est facile à dire
8 après coup, là, c'est sans jugement de valeur. Mais
9 ce que je vous dis, c'est juste que ça rappelle
10 l'importance, en fait, de procéder de façon
11 méthodique, prudente et diligente.

12 **Me SIMON TREMBLAY :**

13 Q. Est-ce que vous pensez que le choix d'un autre
14 produit ou d'un autre éditeur aurait pu changer le
15 sort de CASA? Encore une fois, avec l'information que
16 vous possédez.

17 R. Ça, je vais répondre assez rapidement. C'est dur à
18 dire. Pour moi, je pense que la démarche est beaucoup
19 plus en cause. Donc, d'avoir choisi une autre
20 solution, on serait peut-être tombé dans d'autres
21 écueils. D'avoir peut-être voulu bâtir une solution
22 maison, il y aurait peut-être eu d'autres problèmes.
23 Je pense que c'est difficile à dire aujourd'hui
24 qu'une autre solution technologique aurait produit un
25 résultat différent. Je pense que la gouvernance

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 – puis mon collègue Dave va en parler – était
2 peut-être beaucoup plus en cause. C'est la manière
3 dont on prenait les décisions, à quel moment, comment
4 on gérait le risque, et caetera. Donc, pour moi, je
5 serais pas capable d'affirmer aujourd'hui que ça
6 repose uniquement sur le choix de la solution.

7 Q. On parle souvent du mode Agile, avec les experts.
8 Monsieur Jacquith en a parlé en long et en large,
9 mardi après-midi. Est-ce que le choix de méthodologie
10 a joué un rôle, selon vous? Toujours dans l'échec...
11 bien, pas « l'échec », mais les difficultés du
12 projet. Et quelle est votre lecture de l'usage de
13 l'agilité dans le cadre d'un programme comme CASA?

14 **M. DAVE St-PIERRE :**

15 R. Oui. En fait, la réponse courte, c'est : oui, c'est
16 sûr que ça a joué un rôle. Est-ce que c'est à cause
17 de la méthodologie Agile que le projet a échoué? Non.
18 Le projet aurait pu être un succès en mode Agile. Le
19 projet aurait pu... « aurait »... bien, en fait,
20 aurait sûrement été quand même un échec en mode
21 Waterfall, parce qu'on l'a vu, c'est une conjoncture
22 d'éléments qui fait en sorte que le projet est un
23 échec, et pas un seul.

24 Est-ce que ça aurait été plus facile? Est-ce
25 que ça aurait été plus judicieux de le faire en mode

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 Waterfall? Personnellement, je crois que oui. Parce
2 que pour mettre en place le... Bien, en fait, pas
3 pour mettre en place la méthodologie Agile, mais
4 juste pour travailler en mode Agile, il y a des
5 éléments de base qui se doivent d'être là. Il doit y
6 avoir un contexte. Il faut que les équipes...

7 Bien, premièrement, il faut que les équipes
8 soient habituées de travailler en mode Agile. On a vu
9 que les équipes du côté de LGS ne connaissaient pas
10 la méthodologie... ou je devrais dire plutôt la
11 philosophie Agile – parce que c'est pas une
12 méthodologie. Mais ils ne connaissaient pas la
13 philosophie Agile, n'avaient pas travaillé en mode
14 Scrum.

15 Deuxièmement, pour qu'une équipe Agile soit
16 performante, il faut qu'elle soit habituée de
17 travailler ensemble. Donc, c'est ça le principe de
18 l'agilité, c'est de créer des équipes autonomes, puis
19 au fur et à mesure, elles évoluent. Là, tu donnes un
20 mandat à des équipes qui n'ont jamais travaillé
21 ensemble de livrer un des plus gros projets que la
22 Société a jamais livré. Donc, le contexte n'était pas
23 là. Puis normalement, on veut aussi que les équipes
24 Agile, bien, connaissent un peu le monde, le domaine
25 dans lequel elles évoluent. Personne du côté de LGS,

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 à ma connaissance, avait déjà travaillé à la SAAQ,
2 là. Donc, pour ces raisons-là, je dirais que oui, ça
3 a joué un impact, mais c'est pas la cause.

4 Q. De façon générale, dans un projet informatique,
5 est-ce qu'il y a un danger d'utiliser l'agilité ou le
6 mode Agile comme prétexte pour réduire peut-être la
7 planification en amont d'un projet?

8 R. Le mot-clé dans la question, je pense, c'est vraiment
9 « en amont ». Parce qu'on va mettre fin à un mythe,
10 là, disons, qu'en mode Agile, on ne planifie pas;
11 c'est pas vrai. En mode Agile, souvent, on va
12 planifier encore plus qu'en mode Waterfall, mais on
13 va le faire par itérations. Donc, on va planifier, on
14 va développer, on va livrer, et on recommence; on
15 pèse sur *repeat*, puis on recommence. Donc, oui, il y
16 a un danger, parce que cette philosophie-là, c'est de
17 planifier par petits bouts. Donc, pas nécessairement
18 de tout planifier au début. Puis ça a ses pors, ça a
19 ses contres. Mais ce n'est pas tous les types de
20 projets qui s'appliquent à la philosophie Agile.

21 On remonte en 2015, c'était comme le boom où on
22 a voulu commercialiser l'agilité, c'était une
23 tendance, on dirait que tout le monde voulait
24 appliquer l'agilité à toutes les sauces. La réalité,
25 c'est que ça ne se fait pas. On ne construit pas une

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 maison en mode Agile. Tu peux pas faire ta fondation
2 sans savoir combien d'étages tu vas vouloir faire,
3 puis combien de chambres tu vas avoir de besoin. Tu
4 peux pas faire ta plomberie si tu sais pas combien de
5 chambres de bain tu vas avoir de besoin. Tu peux
6 décorer ta maison en mode Agile, si tu veux, mais ta
7 fondation, ta base, ne peut pas se faire mode Agile.
8 C'est ma lecture de la situation.

9 Q. Est-ce qu'il est possible, encore une fois, toujours
10 de façon globale, pas nécessairement par rapport au
11 projet CASA, mais de changer la méthodologie? Donc,
12 de passer d'Agile en Cascade, ou Waterfall, comme
13 vous disiez, donc de varier et de fluctuer ou
14 d'évoluer?

15 R. Oui. Possible. Tout est possible.

16 Q. Oui. On s'entend...

17 R. Non, mais dans l'absolu, oui. C'est-tu recommandable?
18 Non, définitivement pas. Parce que peu importe qu'on
19 fasse la transition du mode Agile vers Waterfall, ou
20 Waterfall vers Agile, il va falloir, à un moment,
21 prendre une pause, puis réévaluer, puis replanifier
22 au complet. C'est... Je vous dis pas qu'il faut
23 replanifier le projet au complet, mais il faut revoir
24 notre façon de faire. Donc, c'est-tu possible? À la
25 réponse à la question : oui. C'est-tu souhaitable?

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 Définitivement pas.

2 Q. Justement, quelles pratiques de planification ou de
3 contrôle devraient, selon votre expertise et votre
4 expérience, messieurs, demeurer non négociables? Et
5 surtout dans un cadre Agile, c'est quoi les
6 *deal-breakers*?

7 R. Oui. Au niveau de la planification, comme j'ai dit,
8 la planification, elle va juste se passer à des
9 moments différents. Mais dans ta planification, la
10 base, c'est de connaître ta situation actuelle. Donc,
11 c'est quoi mes processus d'affaire. On a beaucoup
12 parlé de processus d'affaire, qu'ils ont voulu
13 essayer d'être faits en parallèle, ils étaient pas
14 prêts au bon moment. Donc, la base, c'est de
15 connaître ta situation actuelle.

16 Après ça, vouloir connaître ta situation
17 désirée. Donc, c'est quoi tes besoins, c'est quoi la
18 liste de tes besoins. Puis faire ce qu'ils ont appelé
19 le « *fit-gap analysis* ». Donc, dans le cas ici, on ne
20 connaît... ou du moins, on connaissait peut-être,
21 O.K., nos processus actuels, mais ils étaient pas
22 définis, ils étaient pas écrits. Donc, on manquait
23 beaucoup de documentation. Solution désirée, on en
24 avait peut-être une idée, d'où est-ce qu'on voulait
25 aller. Est-ce qu'on avait vraiment bien défini nos

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

- 1 besoins? Je ne pense pas. Donc, à ce moment-là, il
2 faut faire un *fit-gap analysis*. Fait que ça, c'est
3 pour répondre à la portion de votre question sur la
4 planification, là, on n'a pas le choix de passer par
5 là, peu importe la méthodologie.
- 6 Q. Qu'est-ce qui va distinguer une agilité bien... – je
7 vais l'appeler comme ça – une agilité bien appliquée,
8 d'une improvisation au niveau de l'organisation?
9 C'est quoi les facteurs qui vont nous permettre de
10 dire « Bien, ça, ça a bien été fait », ou « Là, il y
11 a des carences »?
- 12 R. Bien, comme j'ai dit au départ : l'agilité est une
13 philosophie. Puis l'agilité, le niveau d'agilité, ça
14 va être celui que l'entreprise ou l'organisation va
15 décider de se donner. Donc, il y a pas de barèmes
16 fixes. Ça dépend comment l'entreprise veut aller loin
17 dans la philosophie Agile. C'est sûr que la meilleure
18 façon serait de demander à une firme externe de venir
19 l'évaluer. Un peu comme la SAAQ l'a fait avec Gartner
20 pour venir évaluer les pratiques en gestion de
21 projets. Encore là, on l'a vu, Gartner est venu, a
22 évalué... a donné même la note de 5 sur 5 en maturité
23 en gestion de projets à la SAAQ. On s'entend-tu que
24 présentement, il y a du monde chez Gartner qui
25 doivent se demander qu'est-ce qui s'est passé.

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 Comment on a pu donner 5 sur 5 à une organisation,
2 puis se retrouver en commission d'enquête?

3 Par contre, je pense que ce qui s'est passé,
4 c'est qu'on a présenté notre façon de faire, ou du
5 moins, la façon dont on devrait procéder. Mais entre
6 avoir un plan, puis le suivre, puis l'exécuter à la
7 lettre, c'est deux. Donc, j'imagine qu'à ce
8 moment-là, Gartner a dû venir évaluer c'est quoi les
9 processus en place, mais ils ont peut-être pas évalué
10 est-ce que nos processus sont suivis à la lettre.
11 Donc, c'est...

12 Q. Parlez-nous de l'approche de livraison, de l'approche
13 style... dites – pardon – de Big Bang ».

14 R. Big bang.

15 Q. Oui. Donc, on sait que ça a été utilisé ici, mais
16 sans... vous pouvez CASA en particulier, mais de
17 façon générale, avec vos expériences, est-ce que
18 c'est une solution miracle, ou...?

19 R. Non. Malheureusement, il y en a pas. Mais il y a deux
20 types, O.K.. le Big Bang, donc on y va d'un coup sec,
21 on arrache le *plaster*, puis on branche la nouvelle
22 machine; ou on y va de façon progressive. Le
23 Big Bang, dans... c'est sûr que c'est la solution
24 qui... – O.K., là je vais faire attention, là, pour
25 pas être *misquoté* – mais ça reste la solution dans

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 l'exécution la plus simple, la moins... la plus
2 rapide, la moins impactante pour les utilisateurs,
3 parce que tu débranches d'un côté, tu rebranches de
4 l'autre, puis ça recommence.

5 Mais cette solution-là, on s'entend, c'est dans
6 un monde idéal. Les mondes idéaux, c'est rare qu'il y
7 en a. Donc, à partir du moment où ça accroche, cette
8 solution-là devient catastrophique. C'est
9 définitivement... C'est ça, dans un monde idéal,
10 quand tout fonctionne, c'est la bonne solution, mais
11 c'est aussi la solution la plus risquée.

12 Généralement, ce qu'on va vouloir faire pour
13 dérisquer cette solution-là, c'est qu'on va vouloir y
14 aller de façon progressive. Soit en déployant la
15 solution avec des sites, sur des sites différents
16 – comme une succursale à la fois – ou soit en
17 déployant des fonctionnalités à la fois. On commence
18 avec un guichet, puis on y ajoute des
19 fonctionnalités, on y a de la fonction Web, puis
20 ainsi de suite. Fait que, encore là, c'est dans un
21 monde idéal.

22 Pour ce qui est du programme CASA, j'ai pas de
23 difficulté à croire que l'approche Big Bang était
24 inévitable, parce que c'était souvent ce qui arrive,
25 un, quand on change le système, O.K., on change

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 complètement. Donc, c'est pas une évolution d'un
2 système, là, on enlève un système, on en met un
3 nouveau. Puis c'est souvent ce qui arrive aussi quand
4 il y a des systèmes transactionnels. Donc, on a du
5 data qui est vivant dans l'ancien système. À un
6 moment donné, il faut le couper.

7 Monsieur Malenfant l'a bien dit, je pense, la
8 seule solution aurait été d'avoir les deux systèmes
9 en parallèle, donc d'avoir deux ordinateurs, puis
10 rentrer les données à deux endroits; ce qui, pour
11 moi, n'est pas une solution. Parce qu'au nombre de
12 transactions que la SAAQ traite par jour, on se
13 serait... après ça, il aurait fallu réconcilier ces
14 données-là, ou... fait que...

15 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

16 Q. Mais quand vous dites « la plus risquée »,
17 c'est-à-dire... puis quand vous parlez de « monde
18 idéal », monde idéal, c'est que tous tes tests ont
19 été faits, là?

20 R. Oui.

21 Q. Tous tes tests ont été faits, tout est concluant,
22 tout est censé fonctionner la journée que tu
23 débranches et tu rebranches. Et ta solution, quand
24 tes tests ne sont pas concluants, c'est de reporter.

25 R. Oui. Puis je pourrai en parler un peu plus tard,

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 d'avant d'aller *live*, c'est quoi le processus avant
2 d'aller *live*. N'empêche qu'à la défense de ceux qui
3 ont fait le projet, puis tout le monde qui font des
4 projets de ces types-là, des erreurs, tu vas en
5 rencontrer, c'est inévitable. L'idée, c'est de les
6 minimiser. L'idée, c'est : avant d'aller *live*, qu'il
7 y en ait pas, d'erreur. Dans le cas présent ici, on a
8 vu qu'il y en avait encore avant d'aller *live*. Donc,
9 tu sais que tu vas avoir des erreurs après le
10 *go live*, puis tu en as déjà là. Fait que c'est pas se
11 donner les conditions gagnantes.

12 **Me SIMON TREMBLAY :**

13 Q. Si on passe maintenant... Puis on va revenir aux
14 tests, là. Mais le volet redditions de compte du
15 projet, pouvez-vous commenter ce que vous avez
16 constaté, vous, avec vos expériences respectives,
17 dans le processus de redditions de compte du projet?

18 R. Oui. J'ai évalué de deux façons le processus de
19 reddition de compte. Bien, la reddition de compte, je
20 l'ai évaluée en deux portions. La première étant le
21 processus. Donc, quels étaient les comités, quel
22 était le rôle des comités, quel type de décisions
23 étaient prises aux comités, quels étaient les
24 participants. Puis malheureusement, j'ai pas réussi à
25 remettre toutes les pièces du casse-tête ensemble.

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 Donc, on voit que les types de comités se sont
2 chevauchés au travers le temps. Les personnes qui
3 étaient sur les comités se chevauchaient aussi. Le
4 type de prises de décisions qui étaient prises aux
5 comités, j'ai pas réussi à vraiment voir qu'est-ce
6 qui était décidé par les types de comités. Donc, au
7 niveau du processus, il y avait définitivement un
8 flou.

9 Par contre, du côté des rapports qui étaient
10 présentés pendant la reddition, au niveau de la
11 structure, au niveau du contenant, je dirais, c'était
12 super bien. Tu regardais ça de l'externe, puis tu te
13 disais : mon Dieu, il y a tout ce qu'il faut
14 là-dessus. C'est en creusant un peu plus que là, on
15 se rend compte que : ouais, c'est peut-être la
16 qualité des données à l'intérieur qui laissait à
17 désirer. Donc, il y avait des données qui étaient pas
18 claires, qui étaient subjectives... t'sais, qui
19 laissaient vraiment place à l'interprétation, là.

20 Je peux prendre un exemple, on a...

21 Q. Allez-y.

22 R. ... le témoignage de monsieur Malenfant, il y
23 avait... le procureur l'avait interrogé sur un carré
24 rouge avec l'intérieur blanc qui disait : « On a un
25 plan, on travaille sur un plan. » Le procureur

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 disait : « Oui, mais votre situation était rouge, là,
2 vous étiez dans le rouge, le budget était rouge. »
3 Monsieur Malenfant se défendait en disant : « Oui,
4 mais on avait un plan. »

5 Mais normalement, là, quand tu présentes un
6 statut, tu es rouge, O.K., tu es dans... tu as un
7 enjeu, tu es rouge. Avoir un... Travailler sur plan,
8 avoir un plan, puis avoir exécuté le plan, c'est
9 trois choses totalement différentes. Fait que
10 chercher à avoir un plan, tu es toujours rouge. Tu as
11 un plan? O.K., tu t'es amélioré, tu as des pistes de
12 solution, mais tu as juste un plan, tu es toujours
13 rouge. Fait que jusqu'à tant que ton plan ait été
14 exécuté, que tu en aies tiré les bénéfices, puis que
15 ta situation soit corrigée, là tu peux être vert.
16 Mais sinon, tu restes rouge.

17 Il y a une crainte, quand j'enseignais à
18 l'université, je disais souvent aux étudiants, je
19 leur disais : c'est sûr et certain que ça va vous
20 arriver en tant que gestionnaire de projets, quand
21 vous allez débiter dans le domaine, vous allez avoir
22 peur de mettre du rouge sur votre rapport. Vous allez
23 avoir peur, parce que vous allez avoir l'impression
24 que vous avez pas bien fait votre travail, vous
25 allez... c'est sûr, sûr que ça va arriver. Mais

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 l'essence d'un gestionnaire de projets, un, c'est pas
2 de prendre des décisions, c'est de ramener la
3 meilleure information possible, pour que les
4 personnes qui ont à prendre les décisions puissent
5 les prendre en connaissance de cause; ce qui a pas
6 été le cas ici, là.

7 **M. SALOMON GAGNÉ :**

8 R. Très rapidement, en fait, là-dessus. Ça, c'est un
9 phénomène aussi qui est, comme Dave disait, qui est
10 documenté dans la littérature. Dans le jargon, on
11 appelle ça « le phénomène des melons », les melons
12 d'eau. Pourquoi? Parce qu'on disait que l'extérieur
13 est vert, mais quand tu coupes à l'intérieur, c'est
14 rouge. Donc, ça fait rire, là, effectivement, mais...
15 mais effectivement, ça aussi, ça peut être une forme
16 de biais cognitif. Donc, demander à quelque de dire
17 « Bien, écoute, c'est rouge », d'arriver devant un
18 comité, des fois ça peut être un peu intimidant. Je
19 dis pas que les personnes ont été intimidées, mais
20 c'est vrai qu'il y a quelque chose d'humain
21 là-dedans, là. C'est un peu difficile d'admettre le
22 rouge. Et donc, ça, c'est quelque chose, en tant que
23 professionnels, qu'on travaille très, très fort, pour
24 s'assurer l'exercice de qualification objective d'une
25 situation, bien, ça prend quand même une certaine

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 neutralité, là. Il faut être capable un peu de
2 soi-même. Donc, bref, c'est ce que je voulais dire.
3 Donc, vous pourrez voir, le phénomène des melons,
4 c'est quelque chose qui est connu, là, puis c'est un
5 heuristique de jugement qu'on essaie de vaincre ou de
6 combattre dans l'industrie.

7 **M. DAVE St-PIERRE :**

8 R. On s'entend qu'avec au-dessus de 30 ans, 38 ans
9 d'expérience, on ne devrait plus avoir peur de mettre
10 du rouge nulle part.

11 Q. On parle souvent d'imputabilité, depuis la reprise
12 des audiences de la Commission. Qu'est-ce qui, selon
13 vous toujours, a mené au flou qui concerne
14 l'imputabilité des résultats dans CASA?

15 R. Il y a deux raisons. Je dirais qu'il y a un outil qui
16 est hyper efficace au niveau de l'imputabilité, puis
17 c'est le RACI. Je sais pas si au cours des audiences
18 vous avez pu en entendre parler, mais le RACI, ce
19 qu'on va faire, c'est qu'on va définir toute la liste
20 des livrables, puis on va dire, en haut : « R », pour
21 *responsable*, qui est responsable; qui est
22 *accountable*, donc qui... – en français, on dit
23 « approuve », ça a pas la même essence, parce que
24 « *accountable* » veut vraiment dire « imputable »,
25 O.K.. Donc, qui est consulté et qui est informé pour

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 faire ce livrable-là. Donc, c'est un exercice qui
2 peut être long au début, O.K., parce qu'il faut que
3 tu regardes l'ensemble de tes parties prenantes,
4 l'ensemble de tes livrables. Mais une fois que cet
5 exercice-là est prêt, une fois que tu as dit qui est
6 responsable de créer un livrable, qui est
7 *accountable*, donc qui est imputable du livrable, il
8 n'y en a plus, d'ambiguïté. Puis je n'ai pas vu ce
9 document-là. Il aurait peut-être pu se retrouver dans
10 le fameux PQP qui n'a jamais été complété avant... je
11 ne me rappelle plus quelle phase. Donc, pour moi,
12 dans le PQP, on aurait pu retrouver un RACI. C'est du
13 gestion de projet 101, là. C'est souvent... Je pense
14 que c'est l'outil le plus puissant en gestion de
15 projets. Qui est souvent banalisé, mais à la fin de
16 la journée, il enlève tous les doutes, là.

17 Q. C'est un peu ce que disait le premier ministre du
18 Québec, quand il est venu témoigner. Il dit : « Si on
19 met plus qu'une personne responsable, personne n'est
20 responsable. »

21 R. Et voilà. Puis il a totalement raison. Parce que la
22 règle, là-dedans, c'est d'avoir une seule personne
23 responsable par livrable... *accountable*... bien, une
24 responsable, une *accountable* par livrable. Après ça,
25 on en consulte plusieurs, on en tient plusieurs

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 informés. Fait qu'il y a l'absence de RACI. Mais
2 au-delà de ça, le triple rôle que monsieur Malenfant
3 avait. Donc, en gestion de projets, surtout
4 d'envergure comme ça, O.K., on va avoir un sponsor.
5 Le sponsor, son rôle va être de décider, va être de
6 trancher, de dire : est-ce qu'on va à droite? Est-ce
7 qu'on va à gauche? Est-ce que j'approuve cette
8 dépense-là? Donc, c'est lui qui tient les cordons de
9 la bourse, c'est lui qui va dire si on dépense.

10 Après ça, il y a le... ce qui pour moi monsieur
11 Malenfant était plutôt, c'est le porteur du projet,
12 O.K., en... puis là, c'est pas un terme... t'sais, en
13 entreprise, cette personne-là peut avoir plusieurs
14 termes, là : un *business lead*, un *business owner*...
15 mais le porteur. Fait que c'est la personne qui
16 demande que le projet soit fait, qui a des
17 explications, qui est capable de justifier le projet,
18 puis qui va le porter, O.K.. donc, cette personne-là
19 va donner les alignements puis va définir qu'est-ce
20 que devrait être le projet.

21 O.K.. dans un troisième temps, on a le
22 gestionnaire de projet, qui lui va prendre les
23 alignements du porteur de projet, puis qui va
24 s'assurer, un, de bien comprendre, puis après ça, de
25 diriger les membres de l'équipe en fonction de ces

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 alignements-là. Donc, le gestionnaire de projet, lui,
2 il va s'assurer que tout le monde comprend, il va
3 diriger le travail, il va assigner les rôles... les
4 priorités, en fait, en fonction de ce que le porteur
5 lui dit.

6 Donc, on a le sponsor qui approuve, le porteur
7 qui donne les alignements, le gestionnaire de projet
8 qui s'assure que ça soit bien exécuté. Dans le
9 cas-ci, monsieur Malenfant portait les trois
10 casquettes. La journée où il voulait approuver
11 quelque chose, il mettait le chapeau de sponsor.
12 Quand il voulait dicter qu'est-ce que le projet
13 devrait être, il mettait le chapeau de porteur. Puis
14 quand il voulait se déresponsabiliser, il y mettait
15 la casquette... – là, je saute d'une casquette à un
16 chapeau, vous me comprendrez – il mettait la
17 casquette ou le chapeau du gestionnaire de projets.

18 Parce qu'à la fin de la journée, le
19 gestionnaire de projets est responsable de plusieurs
20 livrables, mais n'est pas imputable de rien. Donc,
21 ces trois rôles-là ne peuvent pas être portés par un
22 seul et unique individu. Donc, je pense que c'est ce
23 qui a créé le flou au niveau de l'imputabilité.

24 Q. Justement sur la même thématique, dans un projet
25 d'envergure de cette nature-là, là, quelle serait la

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 chaîne de commandements à laquelle vous attendez de
2 trouver – là, vous y avez un peu répondu. Mais si on
3 peut également parler de la répartition des
4 responsabilités entre le client, avec les enjeux que
5 vous venez de mentionner, mais avec le client,
6 l'intégrateur, puis l'éditeur du logiciel? Bref, avec
7 le partenaire?

8 R. Oui. Bien, si par « chaîne de commandements », vous
9 parlez encore de processus décisionnel, disons,
10 l'éditeur, l'intégrateur, pour moi, n'ont absolument
11 rien à voir dans le processus décisionnel. L'éditeur
12 va être là pour recommander, O.K., comment on devrait
13 utiliser son logiciel. Est-ce que son logiciel peut
14 faire ça? Va agir à titre d'expert en termes de
15 solutions. L'intégrateur va être là pour recommander
16 la meilleure approche possible pour donner les
17 travailleurs nécessaires pour la résolution. Donc,
18 ils sont super importants dans l'équation.
19 Maintenant, si on reprend le terme « chaîne de
20 commandements » en tant que processus décisionnel,
21 ils n'ont rien à voir.

22 Q. Toujours au niveau de la gouvernance, comment
23 devraient se prendre les décisions de changement de
24 portée, de budget, d'échéance?

25 R. Je pense que ça a été une, ou si c'est pas la lacune,

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 là, le processus décisionnel, les changements. De un,
2 bien, on a parlé de DAP, donc une demande de
3 changement, une demande d'ajustement de projet, qui
4 est un processus hyper, hyper important. Donc, quand
5 est-ce qu'on demande une demande d'ajustement de
6 projet? Aussitôt qu'on va toucher à la portée du
7 projet. Donc, on veut-tu en faire plus? On veut-tu en
8 faire moins? On veut-tu allonger, raccourcir la durée
9 du projet? On veut-tu rajouter des fonds, donc on
10 veut-tu dépenser plus? Ou moins – ce qui est rare.
11 Donc... Puis on a souvent parlé, vous avez entendu
12 parler du triangle d'or de la gestion de projets :
13 c'est impossible de toucher un de ces trois-là sans
14 impacter l'autre; ou presque impossible, dans
15 l'absolu.

16 Donc, c'est à ce moment-là, aussitôt qu'on veut
17 toucher à un de ces trois éléments-là, on veut faire
18 une demande d'ajustement de projet ou une demande de
19 changement. Qu'est-ce qui va se retrouver dans la
20 demande de changement? On va vouloir bien sûr
21 expliquer c'est quoi le changement. On va vouloir
22 dire c'est quoi l'impact de ne pas faire le
23 changement, aussi. Parce que c'est bien beau proposer
24 un changement, mais on veut savoir : O.K., mais
25 qu'est-ce qui arrive si ce changement-là n'a pas

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 lieu? Le plus important, c'est qu'on va venir définir
2 c'est quoi l'impact de ce changement-là, tant sur la
3 portée, l'échéancier et les coûts.

4 Ce qui a manqué beaucoup, ce que j'ai trouvé
5 qui a manqué, c'est la portion budgétaire. Donc, ces
6 demandes de changement là, normalement, l'impact sur
7 les coûts, on va vouloir le présenter de façon super
8 simple que n'importe qui pourrait comprendre, O.K..
9 le budget d'un côté, qu'est-ce que tu avais planifié,
10 combien tu as dépensé jusqu'à maintenant, combien il
11 te reste à dépenser, pour ultimement arriver avec :
12 c'est quoi les coûts totaux projetés?

13 Donc, avec tous les changements que je viens
14 vous proposer, mon projet était supposé de coûter X,
15 maintenant il va coûter Y. N'importe qui aurait pu
16 comprendre ça, là. Mais non, à la place, on a parlé
17 de « véhicules financiers », « véhicules
18 contractuels », où on dit : « Bon, bien, tu as X
19 montant. Maintenant... » C'est un peu comme signer un
20 chèque en blanc, dans le fond, là. On n'a pas mis
21 de... on n'a pas mis de processus pour libérer les
22 fonds graduellement. Normalement, c'est ça qu'on va
23 vouloir faire. On dit pas oui à la totalité du
24 projet, puis on débloque les fonds. On peut dire oui
25 au projet, mais : reviens me voir, là, quand tu auras

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 avancé un peu, viens me remontrer ton statut, puis je
2 te débloquerai le reste des fonds.

3 La plupart des entreprises privées et publiques
4 avec lesquelles j'ai travaillées... Bien, je dis...
5 Je me reprends. Au gouvernement aussi. Donc, la
6 plupart des entreprises où j'ai travaillé, pour
7 dépenser, ça prend un bon de commande. Mais pour
8 avoir le bon de commande dans le système, il faut que
9 ton projet soit approuvé, puis il faut que tu aies
10 les fonds nécessaires. Fait que c'est pas un
11 mécanisme qui est dur à mettre en place, là. C'est
12 assez simple à mettre en place. Tu ne peux pas passer
13 de commandes si on t'a pas approuvé ton budget ou ton
14 nouveau budget.

15 Q. Juste avant que vous commenciez, quand vous parlez du
16 « triangle d'or »...

17 R. Oui.

18 Q. ... c'est quoi les trois coins?

19 R. La portée. Donc, qu'est-ce qu'on fait? Le scope, la
20 portée. L'échéancier; combien de temps que ça va
21 durer. Puis c'est quoi le budget.

22 Q. Oui, parfait.

23 R. Si je fais une maison puis je décide de rajouter un
24 garage, ça va me coûter plus cher. Si je veux bâtir
25 ma maison plus rapidement, bien, soit que je vais

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 enlever mon garage, soit je vais y enlever des
2 choses, ou que je vais payer plus cher l'overtime.
3 Fait que c'est un peu cette dynamique-là. Je peux pas
4 toucher à un sans impacter l'autre.

5 Q. Parfait. Monsieur Gagné, vous vouliez ajouter?

6 **M. SALOMON GAGNÉ :**

7 R. Juste une petite parenthèse, là, sur le processus.
8 Donc, t'sais, au niveau, c'est sûr que nous, on n'a
9 pas travaillé sur le projet pendant toutes les
10 années, là, mais j'ai essayé quand même de suivre, à
11 travers le temps. Puis il y a des concepts, là, comme
12 par exemple le budget, on parlait souvent de
13 « fourchettes budgétaires », mais il y a pas de
14 fourchettes. Le budget, c'est le budget.

15 Il y avait aussi des vases communicants à
16 l'intérieur de ces budgets-là, c'est-à-dire qu'on
17 avait un budget d'exploitation, on avait un budget de
18 réalisation... Là, on... Parce que j'avais de la
19 misère à suivre. Finalement, là, j'ai écouté
20 plusieurs fois les explications en boucle.

21 Au niveau, par exemple, de la portée, donc une
22 livraison 3, elle apparaît, elle disparaissait à
23 travers les différentes phases où aux moments où on
24 en était. Donc, c'est ce jeu-là de vases
25 communicants, la seule chose que je peux vous dire,

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 c'est qu'habituellement, c'est beaucoup plus sévère.
2 C'est-à-dire qu'on parle pas de fourchettes. Je
3 pourrais pas me permettre d'une fourchette budgétaire
4 devant un comité. Il faut s'entendre sur des
5 chiffres. Il faut s'entendre sur un certain *baseline*.

6 Ce flou artistique là a peut-être contribué à
7 faire en sorte que le processus de gestion des
8 changements... on se retrouve pas dans une
9 fourchette, là, on change ou on change pas, vous
10 comprenez? Donc, c'était la petite parenthèse que je
11 voulais mettre.

12 Q. Selon vous, là – parce que James Deans disait : « The
13 gratification comes in the doing, not in the
14 results », mais dans la vie, ça prend des résultats,
15 ça prend de l'avancement. Selon vous, quels sont les
16 meilleurs indicateurs pour mesurer objectivement
17 l'avancement d'un projet TI?

18 **M. DAVE St-PIERRE :**

19 R. En gestion de projets comme en n'importe quoi, on dit
20 souvent qu'on faire dire ce qu'on veut aux chiffres.
21 Bien, c'est la même chose en gestion de projets,
22 O.K.. donc, ça dépend de qu'est-ce que tu veux, toi,
23 présenter. Donc, on pourrait parler de la valeur
24 acquise, qui je sais a été utilisée, dans ce cas-ci.

25 La valeur acquise est basée sur, un, une

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 planification qui est complète et qui est faite en
2 amont. Puis l'élément clé, la valeur clé, c'est ton
3 pourcentage d'avancement. Donc, où est-ce que tu es
4 rendu dans ton projet par rapport à ta planification.
5 Tous tes indicateurs après, ton indicateur de
6 performance des coûts, ton indicateur de performance
7 des délais, tout est basé sur le pourcentage
8 d'avancement.

9 Ton pourcentage d'avancement, s'il se trouve à
10 être subjectif, s'il est biaisé, tout le reste de tes
11 données puis de tes indicateurs sont biaisés. Donc,
12 c'est un bon indicateur, mais il faut avoir de la
13 transparence. Puis ça, ça va être bon pour tous les
14 indicateurs.

15 L'autre indicateur, c'est la méthode du 0-100.
16 Donc, je ne dirai pas que mon livrable est avancé à
17 5, 10, 15, 20 %; c'est soit 0 ou 100. Mon livrable
18 est-tu commencé... ou excusez, il est-tu terminé?
19 Non? Bien, il est à zéro. Il est-tu terminé? Oui? Là,
20 il est à 100. Ainsi de suite. Donc, dans l'ultime, la
21 meilleure façon de faire une bonne... un bon
22 – excusez l'anglicisme – mais un bon *tracking*, là,
23 d'avancement du projet, c'est de diviser ton travail
24 en plus petits lots possibles.

25 Donc, une fois que ton lot est terminé, une

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 fois que... Puis là, on parlait des lots de travail,
2 mais en plus petits livrables. Donc, ça va être plus
3 facile de suivre l'avancement, plus c'est divisé. Il
4 y a un envers à ça, par contre, c'est que plus tu
5 divises en petits morceaux, plus tu vas faire de
6 suivis, plus tu vas perdre de temps, plus tu vas
7 aller voir tes équipes, plus tu vas les achaler, plus
8 ils vont perdre de temps. Fait que ça enlève
9 l'autonomie un peu de l'équipe. Ça change aussi un
10 peu la perception que l'équipe a du leader du projet.

11 Donc, toujours de trouver un juste milieu
12 entre : est-ce que j'ai assez divisé mes livrables,
13 versus est-ce qu'il a assez donné de latitude à mon
14 équipe pour progresser sans les suivre aux pieds, là?
15 Donc... Puis cet équilibre-là, bien, il va être
16 différent d'un projet à l'autre. Il va être différent
17 d'une équipe à l'autre, d'une personne à l'autre.
18 C'est là que l'importance du gestionnaire de projets
19 puis de la... de son expérience de voir « À qui je
20 peux donner une certaine latitude? » Quels livrables
21 j'ai besoin vraiment de diviser, versus lesquels où
22 je peux donner un peu plus de latitude? Fait que ça,
23 je pense que l'IA remplacera jamais un bon
24 gestionnaire de projets.

25

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 **M. SALOMON GAGNÉ :**

2 R. Je compléteraï aussi peut-être ce que Dave a dit
3 avec la chose suivante. C'est qu'un des pièges, O.K.,
4 dans la profession, c'est de livrer quelque chose
5 versus livrer le projet. Je m'explique. Souvent, le
6 point d'ancrage est insuffisant... excusez-moi, le
7 rattachement aux objectifs initiaux, là, souvent est
8 perdu de vue. On peut penser par exemple au cas
9 d'affaire, on en parlait tantôt, le *business case*.
10 Donc, on avance, on avance, on avance. Il y a des
11 embûches, O.K.. puis là, finalement, on se dit
12 « Bien, c'est pas grave, on continue ». Et puis là,
13 bien, plus ça va, plus qu'on livre, finalement, a de
14 moins en moins de lien, là, par rapport aux objectifs
15 initiaux. O.K..

16 Donc, il faut trouver... – parce que dans la
17 question, je lis « objectivement », comment mesurer
18 objectivement. Bien, c'est par rapport au succès, là.
19 Donc, on fait ça pourquoi? On fait ça pour sauver de
20 l'argent? On fait ça pour sauver du temps? Parfois,
21 on l'oublie, là, après des années d'implémentation,
22 là, les raisons premières. Fait que je pense que de
23 trouver une façon de mobiliser des équipes autour de
24 ces raisons-là puis de le rappeler fréquemment,
25 pourquoi on fait ça, souvent, ça permet de reprendre

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 contact, des fois, avec la réalité. On a le nez
2 dedans, puis on avance, on avance. Donc, pour éviter
3 de livrer « quelque chose », là, quelque chose qu'on
4 n'a peut-être pas de besoin, mais de s'assurer qu'on
5 livre une solution effective, là. C'est peut-être un
6 des points... un des manquements possibles.

7 Q. Prochaine question, sentez-vous bien à l'aise, mais
8 on se pose beaucoup la question. C'est un projet
9 d'envergure assez important. On parlait, dans le
10 temps « du plus gros projet ». Est-ce que vous pensez
11 que le Gouvernement et/ou... bien, le gouvernement au
12 sens large, là, a les connaissances, et les
13 compétences, et les ressources nécessaires pour
14 prendre en charge la livraison d'un projet de
15 l'envergure de CASA?

16 R. Bien, vous me dites : « Sentez-vous bien à l'aise »,
17 je suis très à l'aise de répondre à cette
18 question-là. En fait, justement, c'est peut-être
19 l'occasion de se défaire d'une doctrine qui veut que
20 le gouvernement est pas capable, ou a pas les
21 compétences, ou pas les connaissances. C'est une
22 doctrine que je trouve difficile à accepter. Le
23 gouvernement est responsable de choses grandioses
24 dans la société, là, que ce soit les ponts,
25 l'infrastructure routière, peu importe. Un projet

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 informatique est pas nécessairement plus compliqué,
2 ou pas nécessairement plus difficile à livrer, là,
3 pour une instance gouvernementale.

4 Donc, je pense que non, moi je dirais – en tout
5 cas, subjectivement – j'essaie de me tenir loin de
6 cette idée-là, là, qu'il manque de capacités. Il y a
7 aussi cette espèce de consécration-là, là, du domaine
8 privé. On pense toujours que dans le privé, ça va
9 vite, ça va mieux, ça va moins cher, ça va tout ce
10 que vous voulez, mais c'est pas une réalité; c'est
11 pas vrai. Il y a des projets qui vont échouer dans le
12 domaine privé.

13 Je pense que la différence entre les deux,
14 c'est que les projets gouvernementaux ont peut-être
15 plus de chances d'être médiatisés, ont peut-être...

16 Q. C'est des données publiques.

17 R. Parce que c'est des données qui sont publiques. Donc,
18 c'est là-dessus où il faut faire attention. Est-ce
19 que, dans la fonction publique, il y a des choses
20 qu'on doit changer pour être capable de mieux piloter
21 ces projets-là? Bien, certainement. Au même titre que
22 c'est le cas dans les entreprises, par exemple. Donc,
23 je pense... Prenez, par exemple, une station de train
24 – ça a rien à voir – mais prenez une station de
25 train. On change une billetterie, on met un nouveau

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 système de billets électroniques, tout va bien. Mais
2 là, il faut changer l'infrastructure technologique,
3 il faut changer l'expertise qu'on a à l'interne pour
4 supporter tout ça. Ça va venir faire des changements
5 importants au niveau organisationnel.

6 Je pense que si on se convainc trop facilement,
7 trop rapidement, que c'est une question de capacités,
8 ce qu'on va faire, c'est qu'on va déléguer cette
9 responsabilité-là à l'externe. Puis comme je disais
10 tantôt, bien, peut-être qu'en faisant ça, il y a
11 peut-être des rôles importants, O.K., qui ne seront
12 pas maintenus à l'interne. Je pense à la vision, à
13 l'architecture des solutions, et caetera. Mais si on
14 se fie sur l'externe, bien, probablement qu'à terme,
15 on va continuer à les échouer, ces projets-là.

16 Donc, moi, je suis convaincu que le
17 gouvernement est autant capable que n'importe quelle
18 entreprise. Vous savez, même dans la pratique, là, il
19 y a pas une énorme différence, là, entre exécuter un
20 projet pour le bénéfice de la fonction publique
21 versus le faire dans le privé. La méthode semble la
22 même. Dans le milieu, on fait souvent une blague, on
23 dit : « C'est juste la couleur du *template* qui
24 change », c'est-à-dire que les couleurs de
25 l'organisme pour lequel on travaille. Mais

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 ultimement, la façon de procéder devrait à tout le
2 moins demeurer la même.

3 C'est sûr qu'il y a des mécaniques de contrôle
4 qui sont différentes. C'est peut-être des fois un peu
5 plus compliqué à certains égards. Je pense que, par
6 exemple, pour transiger avec la fonction publique, il
7 faut avoir certaines autorisations, certifications et
8 autres, mais c'est pas... c'est loin d'être
9 insurmontable. Puis en ce qui me concerne, la façon
10 de travailler est relativement similaire, là.

11 Donc, moi, je vois pas... D'ailleurs... Puis
12 j'espère que cette Commission-là va aider à avancer,
13 là, justement à aller chercher certaines vérités sur
14 les façons de faire, puis que ça continue
15 d'encourager le gouvernement à en faire, des projets
16 de cette nature-là, parce que, bien, ça peut être une
17 façon d'améliorer l'offre de services aux citoyens.
18 Je veux dire, c'est pas... Mais je serais jamais prêt
19 à dire que la fonction publique serait moins capable
20 que le secteur privé. Même que... Non, j'adhère pas à
21 cette idée-là.

22 Q. Et un autre concept qui est revenu régulièrement,
23 c'est celui de dépendance, de phénomène de dépendance
24 technologique. Quels risques y voyez-vous?

25 R. Bon, écoutez, la dépendance, il y a un risque.

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 Tantôt, on parlait de l'hyper-standardisation, O.K..
2 Vous savez, toutes nos boîtes courriel, tous les
3 outils bureautiques qu'on utilise sont généralement
4 fournis par la même compagnie, O.K.. puis des fois,
5 bien, on n'a pas le choix. Je parlais tantôt de
6 l'effet de réseau, là, donc c'est-à-dire que la
7 raison pourquoi on opte tous collectivement pour ces
8 solutions-là, c'est parce qu'on juge que c'est plus
9 facile d'utiliser ces outils-là, puis que tout le
10 monde les utilise, donc il y a moins de formation,
11 ainsi de suite.

12 L'effet de réseau, c'est une réalité, O.K.,
13 mais c'est pas non plus une fin en soi. C'est-à-dire
14 qu'il faut toujours garder en esprit qu'on n'est pas
15 obligé d'aller vers ces standards-là. Je pense qu'il
16 faut pas avoir peur non plus nécessairement
17 d'utiliser une approche peut-être moins
18 conventionnelle. J'entendais, vous vous rappelez,
19 dans le jargon, on parlait des approches « *best of*
20 *breed* » versus les solutions uniques, et tout ça.
21 Bien, tout ça, c'est des belles façons de dire que
22 finalement, il y a des avantages, là, à pas être
23 obligé d'intégrer toutes les solutions ensemble. Mais
24 une fois qu'on a dit ça, on n'a rien dit.
25 C'est-à-dire que si, au lieu d'intégrer 3, 4, ou même

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 90 solutions ensemble, bien, que la complexité réside
2 dans l'hyper-configuration, je suis pas plus avancé.

3 Le deuxième cas, qui est un risque souvent
4 négligé, en mon sens, c'est que si vous décidez
5 d'opter pour une solution technologique, puis vous
6 transformez votre *shop* TI, finalement, à la bannière
7 de cette solution-là, bien, vous avez pas de garantie
8 que cette compagnie-là va toujours être en affaires.
9 Peu importe, en fait, la qualité de leurs résultats
10 financiers, il peut y avoir rachat, il peut y avoir
11 plein de choses qui font en sorte que les conditions,
12 O.K., changent.

13 Ça m'est arrivé, moi, dans ma pratique, de voir
14 un géant de la sécurité informatique être racheté
15 comme ça, et du jour au lendemain, on se questionnait
16 si les modèles de tarifications allaient rester les
17 mêmes, O.K., si l'architecture de nos solutions
18 devait pas être modifiée, justement, pour s'adapter à
19 la nouvelle façon de facturer ces services-là. Vous
20 savez, c'est pas drôle, quand ça, ça arrive. Donc,
21 souvent, je pense que le risque de l'ubiquité, là,
22 est parfois négligé au profit de grands principes, de
23 dire « Bien oui, ça va être plus facile à intégrer,
24 ça va être plus facile à implémenter », mais c'est
25 pas automatique, ça.

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 Q. On revient au gouvernement. Est-ce que vous pensez
2 que le gouvernement dispose d'un pouvoir de
3 négociation effectif face aux grands éditeurs, aux
4 grands intégrateurs?

5 R. Bien, peut-être que vous allez penser que je suis un
6 éternel optimiste, mais je pense que oui.

7 Q. Il faut vivre d'espoir.

8 R. Mais non, en fait, concrètement, ici, la façon dont
9 je comprends votre question, c'est que : est-ce que
10 vous pensez que les rapports de force, là, qui
11 tendent à s'amenuiser au fur et à mesure où
12 l'industrie de la technologie grossit, là... Donc,
13 t'sais, je regardais les...

14 Q. Oui, puis les gros grossistes aussi, donc les *major*,
15 ou les gros joueurs que des fois j'ai de besoin,
16 bien, il y en a de moins en moins, donc c'est
17 peut-être moins de pouvoir que s'il y avait 50
18 possibles concurrents?

19 R. Bien, je suis d'accord. Donc, je reviens un peu sur
20 ce que j'ai déjà dit. Les monopoles ont tendance à se
21 former naturellement dans le domaine de la
22 technologie. Bon, une fois qu'on a dit ça, on a
23 compris. Les gros sont rendus pas mal très gros.
24 C'est-à-dire que je me suis amusé à regarder les
25 résultats financiers de certaines entreprises qui

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 étaient en cause, puis je me suis questionné à savoir
2 c'était quoi l'effet d'un nouveau contrat de 200 ou
3 300 millions sur leurs résultats financiers. C'est
4 vrai que l'impact est moindre.

5 Ceci étant dit, les rapports de force, pour
6 moi, dépendent surtout de comment on négocie nos
7 ententes, comment est-ce qu'on utilise, dans le fond,
8 des outils comme les contrats. Il y a des lois aussi
9 qui existent pour protéger contre ce genre de
10 disproportion là au niveau des rapports de force.

11 Donc, si je reviens au cas CASA, j'ai plutôt
12 l'impression qu'on a eu l'échine souple, versus le
13 fait, par exemple, d'être lésé ou d'avoir été...
14 bien, lésé, justement, par le pouvoir de force trop
15 grand d'une grande solution.

16 Rapidement, t'sais, je voyais... Puis j'avais
17 de la misère. J'ai fait beaucoup de recherches pour
18 essayer de comprendre le contexte dans lequel on
19 acceptait des conditions qui étaient changeantes, ou
20 des hausses importantes au budget, puis je pense que
21 la volonté de vouloir réaliser ce projet-là coûte que
22 coûte, O.K., à une vitesse grand V – je pense qu'on a
23 beaucoup favorisé l'échéancier – je pense que ça,
24 c'est une stratégie qui a mené à une forme de lésion,
25 si on veut.

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 Je pense pas que les rapports de force sont en
2 cause, en tout cas, dans le cas qui nous intéresse.
3 Encore une fois, je le dis sous toutes réserves de
4 l'information que j'ai pu capter, mais je serais pas
5 prêt à dire que le gouvernement peut pas se prémunir,
6 O.K., de façon raisonnable, là; je serais pas de cet
7 avis-là.

8 Q. Est-ce que vous pensez que ces mêmes majeurs-là, les
9 éditeurs majeurs, entretiennent des relations qui
10 sont différentes auprès des acteurs du secteur privé
11 versus les acteurs du secteur public?

12 R. Un peu. Un peu.

13 Q. En quel sens?

14 R. Bien, sur des choses qui sont très techniques. Moi,
15 j'ai travaillé pour un grand fournisseur de matériel
16 informatique américain, puis je me rappelle que les
17 prix ou les modèles de licence, là, étaient un peu
18 différents. Puis quand je dis « différents », c'était
19 souvent à la faveur, là, des sociétés de la couronne.
20 Donc, dans ce sens-là, il y avait pas de préjudice ou
21 il y avait pas d'inégalité, là, entre ce qui était
22 offert entre le public puis le privé.

23 Il y a aussi des représentants, donc les gens
24 qui transigent avec le gouvernement sont souvent
25 spécialisés. Donc, les directeurs de comptes, par

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 exemple, vont transiger qu'avec le gouvernement. Ils
2 vont représenter, par exemple, les sociétés de la
3 couronne, et tout ça. Donc, pour moi, c'est des
4 choses qui sont très techniques puis qui sont sans
5 effet.

6 On pourrait penser, par exemple, que les
7 éditeurs seraient plus exigeants envers le
8 gouvernement, en se disant « Bien, le gouvernement
9 peut payer », par exemple, ou « Le gouvernement
10 questionnera pas ci ou ça ». Moi, je vous dirais que
11 de l'intérieur, j'ai jamais senti ça vraiment. Et
12 c'est pour ça que j'insiste que rendu là, c'est
13 peut-être plus de la responsabilité du gouvernement
14 de s'assurer, finalement, qu'ils mettent leur pied à
15 terre, puis qu'ils négocient. Mais est-ce que je vois
16 une forme de... bien, comme je vous dis, là,
17 d'inégalité ou de... ça, j'aurais moins tendance à
18 accepter cette thèse-là.

19 Q. Dans un chantier majeur en TI comme celui de CASA,
20 mais là, je suis plus dans le objectivement, quels
21 sont les signaux précoces d'échec ou de difficultés
22 majeures qui devraient être surveillés, selon vous?

23 R. Dave, peux-tu...?

24 **M. DAVE St-PIERRE :**

25 R. Signaux précoces, je dirais qu'on revient tout le

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 temps au triangle, là. Donc, est-ce qu'au niveau de
2 la portée, est-ce qu'on pense qu'on est vraiment
3 toujours en train de livrer qu'est-ce qu'on était
4 censé livrer au début? Donc, quand on commence à se
5 questionner à savoir si la solution vraiment va faire
6 ce qu'on veut, si on a besoin de la changer... C'est
7 normal, qu'on ait des changements, c'est un projet,
8 c'est vivant, puis... Mais quand on se le demande à
9 perpétuité, puis sans cesse à répétition, c'est un
10 bon indicateur.

11 C'est sûr que quand on commence à sortir de
12 l'argent, et un peu plus d'argent, puis c'était pas
13 prévu, c'en est un autre, indicateur. Donc, je
14 reviendrais encore au triangle, là. Mais il y a aussi
15 des signaux un peu intangibles qu'on verra pas sur
16 les... On peut les voir sur les rapports, si on les
17 met, mais souvent, ça va plus être dans l'officieux.
18 Donc, t'sais, la qualité des équipes, la santé des
19 équipes, comment ils vont, c'est quoi leur moral.
20 C'est des choses qu'on voit pas nécessairement.

21 Oui, souvent, on va mettre une couleur au
22 niveau des ressources sur un rapport, mais en
23 général, c'est rare qu'on va aller... qu'on va
24 vraiment pousser cet aspect-là.

25 La relation fournisseur-client, même chose

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 aussi, quand ça va pas bien, on s'en rend compte,
2 puis on voit si c'est en train de se dégrader. Des
3 conflits, ça arrive. Ça arrive, c'est normal, puis on
4 passe à autre chose. Mais dans le cas de CASA, je
5 pense qu'on voyait que la relation se dégradait de
6 plus en plus. Ça, pour moi, ça aurait été un signal
7 d'alarme.

8 **M. SALOMON GAGNÉ :**

9 R. Je rajouterais en fait une chose, là. En fait, je
10 suis d'accord avec ce que mon collègue vient de dire.
11 Puis je pense qu'on le sait assez rapidement. Puis
12 les signaux sont assez simples, les métriques
13 d'avancement sont là pour ça. Vous le savez, si vous
14 êtes jaune. Un moment donné, si vous acceptez la
15 réalité que vous êtes jaune – ça, c'est une autre
16 histoire. Mais au moins, vous allez le savoir assez
17 rapidement.

18 Il y a un témoignage qui m'avait marqué, je
19 pense que c'est où est-ce qu'on questionnait la
20 volonté de continuer alors qu'on s'éloignait déjà,
21 là, de façon très substantielle et matérielle des
22 chiffres, bien, écoutez... Donc, c'est toujours les
23 mêmes métriques, là. Est-ce que le budget est
24 respecté? Est-ce qu'au niveau de l'avancement des
25 travaux réalisé, est-ce que c'est fait? Est-ce qu'on

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 maintient nos niveaux de qualité? Comme je vous dis,
2 il y a rien de sorcier là-dedans.

3 Après, la question, c'est de savoir : est-ce
4 qu'on est capable d'apprécier ces faits-là, O.K.,
5 puis est-ce qu'on est capable d'admettre que ça va
6 mal? Bien là, à ce moment-là, c'est peut-être un peu
7 plus compliqué. Mais je pense qu'en termes de signaux
8 ou d'indicateurs, la pratique fait qu'on a pas mal
9 tout ce qu'on a besoin, là. Je pense que ça se joue
10 plus au niveau décisionnel, là, *soft*, qu'est-ce qu'on
11 en fait, de cette information-là.

12 Q. On a vu, au cours des derniers mois, bon, il y avait
13 différentes strates, là. Il y avait les gens sur le
14 terrain. Après ça, il y avait l'équipe de projet, les
15 comités du CA, le CA... Bref, il y avait plusieurs
16 couches d'autorité, je pourrais dire. Comment qu'on
17 peut minimiser l'impact d'un décalage de
18 compréhension entre ces différentes couches
19 d'autorité ou de gestion dans un projet?

20 **M. DAVE St-PIERRE :**

21 R. Il faut comprendre qu'à la base, c'est normal, O.K..
22 aussitôt qu'on fait un... Bien, un, c'est normal en
23 entreprise. C'est encore plus évident au niveau
24 gouvernemental où il y a un ministre, un
25 sous-ministre, un PM, un comité d'administration...

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 Fait que plus on monte dans la hiérarchie, plus
2 l'info se dilue, puis moins les gens sont habitués de
3 travailler dans le domaine.

4 On le voit en entreprise aussi. À partir du
5 moment où on fait un projet transversal avec
6 plusieurs, disons, vice-présidences, bien, chacun a
7 son centre d'expertise. Fait que c'est normal que
8 l'un ne parle pas nécessairement le langage de
9 l'autre.

10 La façon de minimiser ça, c'est d'avoir un
11 vocabulaire commun. Il faut que ce vocabulaire-là
12 soit maintenu du début à la fin. C'est sûr que si on
13 le change en cours de route, bien, on se donne pas de
14 chance. Je suis conscient qu'il y a des gens qui vont
15 changer. Bien, à ce moment-là, il faut les rééduquer,
16 puis il y en a pas, de secret, là, c'est de la
17 communication, c'est de marteler sur le message.

18 Fait que nos termes, si on n'est pas sûr que
19 les gens les comprennent, bien, on les met, puis on
20 les remet, puis on les répète à chaque comité. Puis
21 comme ça, on s'assure que les gens vont comprendre.

22 Puis il faut dire qu'en gestion de projets, ce
23 que j'ai appris, c'est qu'il faut jamais rien prendre
24 pour acquis. Fait qu'il faut pas prendre pour acquis
25 non plus que les gens ont compris. C'est sûr que les

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 gens qui sont là, les décideurs, ont une
2 responsabilité de poser des questions, mais le
3 gestionnaire de projets ou le porteur du projet a une
4 responsabilité aussi de voir, poser la question :
5 « Avez-vous bien compris? Est-ce qu'on est sur la
6 même longueur d'ondes? »

7 Il y a rien de pire que de finir un comité, que
8 ce soit un comité de gestion, juste un comité
9 d'équipe, puis de repartir chacun chez soi, puis de
10 pas avoir compris la même chose. Poser des questions,
11 puis s'assurer que tout le monde comprend, puis
12 jusqu'à temps d'en avoir la quasi-certitude.

13 Q. Question... On est vers la fin, là. Question un peu
14 plus large : quels sont les éléments qui ont joué un
15 rôle le plus important dans l'échec... pas
16 « l'échec », les difficultés – pardon – du projet?

17 R. Bien, un, c'est vraiment un ensemble d'éléments,
18 O.K.. c'est comme si on avait voulu faire... on avait
19 voulu mettre tous les éléments pour pas se donner de
20 chances, O.K.. il y avait une complexité technique,
21 on va se le dire, là, c'est sûr. L'évaluation des
22 besoins a peut-être pas été super bien faite. La
23 portion approvisionnement, choix du fournisseur, les
24 rôles et responsabilités, on a parlé de
25 l'imputabilité, des processus... Fait qu'il y en a

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 plusieurs.

2 Je pense que si on remonte d'un étage, qu'on va
3 vraiment sur le fond, j'ai parlé beaucoup du rôle
4 que... des rôles que monsieur Malenfant avait. Je
5 pense que ça n'a vraiment, vraiment pas aidé. Puis
6 là, je voudrais juste faire une parenthèse, là, je
7 suis sûr que monsieur Malenfant a eu plusieurs
8 réussites, clairement, au cours de sa carrière. Je
9 suis sûr qu'il sur de la SAAQ sûrement avec plusieurs
10 bons projets qu'il a livré avec son équipe. T'sais,
11 personnellement, je trouve que c'est un peu triste de
12 voir où est-ce qu'il en est aujourd'hui, sa situation
13 actuelle.

14 Mais là où j'ai un peu moins d'empathie, c'est
15 qu'il a jamais voulu prendre le blâme de rien, n'a
16 jamais voulu avouer ne serait-ce qu'une seule et
17 unique lacune. Moi, ce que ça me dit... Puis il l'a
18 dit lui-même quand il a dit qu'il était « un type de
19 personnalité rouge, rouge foncé ». Si vous connaissez
20 pas le... ça fait référence au...

21 Q. Tests (inaudible)...

22 R. Oui, Insights. Donc, on a les rouges qui sont des
23 personnes très directives, affirmatives, des gens
24 d'actions qui veulent prendre des décisions, qui
25 veulent que les choses bougent. Puis d'un autre côté,

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 on a des gens qu'on dit bleus, qui sont plus
2 analytiques, qui vont prendre le temps de réfléchir,
3 de se poser des questions, de revirer toutes les
4 pierres pour être sûrs de prendre la bonne décision.

5 Il y a pas un bon ou mauvais, c'est de trouver
6 un équilibre. La personne directive amène des
7 risques, la personne rouge amène des risques parce
8 que souvent, elle va vouloir aller plus vite sans
9 avoir pris tout en considération. Puis d'un autre
10 côté, la personne qui est plus bleue va amener des
11 risques aussi de tourner en rond puis de perdre du
12 temps. Donc, une personne rouge va vouloir s'entourer
13 de gens analytiques, et vice versa.

14 Dans ce cas-ci, je pense que le type de
15 personnalité rouge de monsieur Malenfant, mélangée
16 avec le pouvoir qu'il avait – puis là, je dis
17 « pouvoir », mais... oui, sur le... de façon
18 officielle, son pouvoir, c'était le comité
19 d'administration qui avait le pouvoir de signer. Mais
20 il avait un énorme pouvoir d'influence. Puis en
21 diluant l'information comme ça, ou en ayant une
22 information qui était pas suffisamment clair, il se
23 donnait... là, je dis « il se donnait », mais il
24 avait encore plus de pouvoir. Je veux pas insinuer
25 que c'était volontaire. Mais il avait encore plus de

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 pouvoir et d'influence.

2 Donc, mélanger une personne rouge directive
3 avec un peu d'égo, un peu d'orgueil, qui... Je pense
4 pas qu'on aurait pu lui faire changer d'idée sur le
5 fait que la solution était la bonne, O.K.. parce que
6 si on avait pu le faire changer d'idée, je pense
7 qu'il aurait changé d'idée en cours de route. Donc,
8 mettez tous ces éléments-là ensemble, avec le
9 pouvoir, l'influence, puis... je pense qu'on avait
10 une espèce de bombe à retardement, de ce côté-là, en
11 termes de gestion de projets.

12 Q. Est-ce qu'il y a un danger, dans un projet, de façon
13 générale, et d'une telle envergure, d'avoir une
14 concentration de pouvoirs sur une personne?

15 R. Mais t'sais, c'est très officieux, O.K., parce qu'à
16 l'ultime, le pouvoir était remis au conseil
17 d'administration. O.K.. mais ce qu'on ne voit pas,
18 dans les faits, c'est que souvent – puis c'est
19 partout, partout comme ça, O.K. – la personne qui va
20 prendre la décision, quand on rendre dans des projets
21 comme ça, n'est pas nécessairement celle qui a toutes
22 les connaissances pour prendre la décision. Donc, ce
23 qu'on voit pas puis qui est officieux, c'est la
24 relation de confiance entre le sponsor et le porteur.

25 Ce que je vous disais tantôt : le sponsor prend

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 la décision, le porteur va se porter garant des
2 chiffres, il va... Il y a une relation de confiance
3 qu'il faut qu'il y ait entre les deux, parce que le
4 sponsor, dans des projets comme ça, ne pourra jamais
5 tout savoir. Donc, je pense pas qu'il avait un
6 pouvoir dans l'absolu, mais il avait les
7 connaissances, il avait beaucoup d'informations de
8 son côté. Donc, c'est vraiment le lien de confiance
9 qu'il y a entre le sponsor puis le porteur du projet,
10 là.

11 Q. Monsieur Gagné?

12 **M. SALOMON GAGNÉ :**

13 R. Et oui, en fait, à votre question : est-ce qu'il y a
14 intérêt à avoir peut-être une dilution du pouvoir...

15 Q. Un meilleur équilibre, peut-être?

16 R. Je pense que la réponse, c'est : oui. Un peu plus de
17 collégialité, ça ferait pas de tort. En fait, c'est
18 pas à des juristes que je vais apprendre ça, mais
19 dans les plus hautes instances, dans les tribunaux,
20 bien, on n'est pas tout seul à décider. Puis la
21 décidance est bien reçue. En fait, je dis ça, je suis
22 profane, je suis pas juriste. Mais c'est-à-dire que
23 la dissidence, il faut aussi des fois la documenter.
24 O.K.. donc, d'avoir peut-être des contrepoids, c'est
25 certainement utile. O.K.. et là, le mot-clé, c'est :

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 en fonction de l'envergure du projet, là. O.K.. donc,
2 ça, j'insiste. Personnellement, de mon opinion, c'est
3 comme ça.

4 Je pense que pourquoi on a tendance à vouloir
5 éviter ça, c'est qu'on a peur que ça devienne un
6 facteur de ralentissement. Donc, plus qu'on est à
7 décider, plus ça va être long. Et je pense qu'il y a
8 une hantise, une peur, en fait, que je m'explique
9 moins bien, là, de vouloir ralentir le processus
10 décisionnel, en amenant peut-être potentiellement de
11 la dissidence. Mais si on n'a pas cette dissidence-là
12 à l'intérieur du groupe, bien, peut-être que le
13 dialogue, pour s'assurer qu'on prend la bonne
14 décision, là, peut-être qu'on le perd. Et ça, pour
15 moi, ce serait une des leçons apprises, là, pour ce
16 qui est des projets d'envergure.

17 Q. On vous laisse le mot de la fin sur vos
18 recommandations finales.

19 **M. DAVE St-PIERRE :**

20 R. Merci. En fait, bien, vous avez vu, vous avez eu des
21 témoins experts, là, au cours des derniers jours. Des
22 recommandations, vous avez eues plusieurs. On
23 pourrait en faire des dizaines et des dizaines, de
24 recommandations. Ce que je voudrais faire,
25 aujourd'hui...

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 Bien, un, juste ouvrir une parenthèse, là,
2 comme mon confrère l'a dit, c'est beaucoup plus
3 facile d'arriver après puis de dire qu'est-ce qui a
4 mal été fait. Puis je veux pas avoir l'air d'un
5 gérant d'estrade après une partie de hockey du
6 Canadiens qui commente.

7 Donc, les recommandations que je m'apprêterais
8 à faire sont vraiment en gestion de projet basique
9 pur et dur. O.K.. fait que qu'est-ce qui devrait
10 s'adapter, qu'est-ce qui devrait s'appliquer à
11 n'importe quel projet. Donc, si ça avait été fait, je
12 pense qu'on serait pas ici aujourd'hui.

13 Donc, j'ai parlé du triple rôle, O.K.. donc, on
14 parlait de la chaîne de commandements, mais le fait
15 d'avoir une seule et unique personne qui a ces
16 trois... qui s'assois sur ces trois chaises-là, pour
17 moi, c'est un non-sens. Le manque de... le fameux
18 RACI dont je vous ai parlé, qui est sûrement l'outil
19 absolu en gestion de projets. Donc, être capable de
20 rendre les gens imputables. Le fait de ne... Puis là,
21 je me répète, je fais plus une synthèse de ce que
22 j'ai dit tout au long, là. Mais ne pas libérer le
23 budget au jour 1. Donc, y aller de façon progressive.
24 C'est normal d'approuver les coûts totaux au début,
25 mais ne pas faire de chèque en blanc, puis dire

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 « C'est bon, on se reverra à la fin ». Là, il y avait
2 accès... on avait accès à toute l'argent disponible
3 au jour 1, ce qui est un autre non-sens.

4 Salomon en a parlé, juste séparer les coûts de
5 projet d'investissement, versus les coûts de
6 récurrence. Je pense que ça a mêlé tout le monde tout
7 au long du projet. Alors que des coûts de récurrence,
8 ça va dans un budget opérationnel, puis les coûts de
9 projet, c'est les coûts d'investissement. Donc...
10 Puis là, il peut y avoir différentes règles
11 comptables, mais à la fin de la journée, l'entreprise
12 se doit d'avoir un barème clair. Puis après ça, on
13 avance comme ça avec le projet.

14 Je pense qu'on a négligé aussi le rôle des
15 approvisionnements. Normalement, les
16 approvisionnements, c'est un métier en soi, là. Fait
17 que la négociation de contrat à vouloir aller
18 négocier, c'est un métier en soi, là. C'est comme si
19 monsieur Malenfant en a fait une partie, je pense
20 que... ça fait que c'était pas clair. Pour moi, on a
21 besoin d'avoir quelqu'un avec un rôle propre aux
22 approvisionnements.

23 Vérification interne. Elle est pas là pour
24 rien, la vérification interne. Si elle dit quelque
25 chose, il faut l'écouter. O.K., il faut faire la part

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 des choses, puis des fois, oui, c'est sûr que c'est
2 leur métier, c'est normal que des fois ils vont
3 peut-être en mettre un peu plus, mais câline, à un
4 certain moment donné, on les paye pourquoi, ces
5 gens-là, si c'est pour ne pas les écouter?

6 Rôle de gestionnaire de projets, j'ai pas vu un
7 vrai gestionnaire de projets à l'interne de ce
8 projet-là. Je pense qu'il y en avait un peut-être du
9 côté de LGS pour gérer les équipes. Mais dans des
10 projets comme ça où on a un intégrateur, on a
11 toujours... je dirais deux gestionnaires de projet.
12 Il y en a toujours un du côté de l'intégrateur qui va
13 gérer l'équipe de l'intégrateur, qui va s'assurer que
14 les livrables soient faits, qu'il va faire... bon.
15 Puis le gestionnaire du projet en tant que tel
16 devrait toujours se retrouver du côté du client.
17 Donc, on doit avoir quelqu'un de confiance à
18 l'interne.

19 Là, je vais prêcher pour ma paroisse peut-être,
20 mais si les ressources sont pas disponibles, si cette
21 personne-là est pas à l'interne, bien, allez la
22 chercher en externe quand même. Un gestionnaire de
23 projets expérimenté va pouvoir vous aider dans
24 n'importe quel type de projets, parce que c'est pas
25 lui l'expert technique. Donc, allez chercher

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 quelqu'un qui a les bonnes références. Malgré que je
2 suis sûr qu'il y avait quelqu'un à l'intérieur de la
3 SAAQ qui aurait pu jouer ce rôle-là. Mais
4 l'importance d'avoir un gestionnaire de projets à
5 l'interne.

6 Finalement, je dirais l'innovation.
7 L'innovation a ses limites. Là, on avait déjà un
8 nouveau projet. On avait quelque chose de nouveau à
9 implanter. On avait des nouvelles équipes. On a mis
10 un nouveau processus d'approvisionnement. Alors, on
11 avait la nouvelle méthodologie Agile. Fait qu'un
12 moment donné, trop de nouveautés, c'est sûr qu'on se
13 donne pas les conditions gagnantes pour réussir.

14 Vu aussi que la solution SAP, c'était une
15 nouvelle solution qu'on implantait, « une première
16 mondiale », qu'il était écrit. Dans le domaine, on
17 sait qu'on veut jamais être ce qu'on appelle « le
18 *guinea pig* », le cochon d'Inde, donc le cobaye. On
19 veut jamais être les premiers à mettre une solution
20 en place. C'est comme une règle d'or. Quand on le
21 fait, là, c'est parce que, câline, on a pesé le pour
22 et le contre, puis on a évalué le risque, puis on
23 pense que le gain est vraiment énorme comparé au
24 risque qu'on encourt. Sinon, n'importe qui va vous le
25 dire : on veut pas être le *guinea pig*, fait qu'allez

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 tester votre solution chez quelqu'un d'autre et
2 revenez nous voir après. On l'a pas fait.

3 Puis finalement, je dirais juste, comme j'ai
4 déjà dit, de rien prendre pour acquis. C'est ce que
5 je disais aux étudiants, c'est ce qu'un gestionnaire
6 de projets expérimenté... puis je dis
7 « expérimenté », là, mais on finit toujours par
8 prendre quelque chose pour acquis, puis on s'en rend
9 compte après, puis on s'en rend compte trop tard.
10 Mais jamais rien prendre pour acquis. Que ce soit la
11 compréhension des gens, que la solution va
12 fonctionner, que les tests ont été faits au complet;
13 posez des questions, reposez-les, tapez sur le clou
14 jusqu'à temps d'avoir une certitude quasi-absolue.

15 Q. Monsieur Gagné, mot de la fin?

16 **M. SALOMON GAGNÉ :**

17 R. Je dirais juste rapidement, en fait, c'est pas
18 tellement une recommandation plus que peut-être
19 mon... ce que j'espère, là, qui va ressortir de tout
20 ça. C'est que, vous savez, on s'est trompé, ou ça a
21 peut-être pas marché comme on aurait voulu que ça
22 fonctionne. Bon, c'est correct. J'espère que la
23 Commission va permettre d'aller sortir, justement,
24 les vérités, O.K., puis qu'on le prenne comme une
25 leçon apprise. Moi, ce qui m'inquiète, c'est qu'on

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 devienne craintif, qu'on devienne... qu'on ne veuille
2 plus innover. Je pense que le gouvernement a besoin
3 de se transformer, si on veut continuer à livrer des
4 services pour une population qui grossit, et tout ça,
5 bien, il faut trouver des façons d'être plus
6 efficace.

7 Bon, c'est sûr qu'on s'est trompé. Là, c'est fini. La
8 question, c'est : qu'est-ce qu'on fait demain, O.K.,
9 pour que... minimiser les chances que ça resurviennne.
10 Puis j'espère que dans notre communauté de pratique,
11 on va être sensible à ça, puis qu'on va se retrousser
12 les manches, puis qu'on va essayer de s'organiser
13 pour continuer à livrer de la qualité.

14 Q. Merci sincèrement, Messieurs.

15 **Me SIMON TREMBLAY :**

16 C'est ce qui complète pour moi, Monsieur le
17 commissaire.

18 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

19 Est-ce que les participants auraient des questions?

20 **Me AUDREY GAGNON :**

21 Nous n'avons pas de question, Monsieur le
22 commissaire.

23 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

24 Pas de question. Le Procureur général non plus?

25

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 **Me MAXIME SEYER-CLOUTIER :**

2 Même chose. Pas de question. Merci.

3 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

4 Q. Écoutez, moi, quand j'ai pas de questions, c'est que
5 vous avez le mérite d'avoir été très clairs,
6 Messieurs.

7 R. Merci.

8 Q. Écoutez, je suis... comment dire, vous êtes plus que
9 des gérants d'estrade, là. Vous avez une connaissance
10 fine, puis ça, c'est tout à votre honneur, là. Des
11 fois, on peut arriver puis donner notre opinion, mais
12 je pense qu'effectivement, vous avez une connaissance
13 fine du sujet de notre Commission, puis ce que vous
14 avez dit aujourd'hui, moi, vous savez, j'aime le côté
15 pragmatique des choses, et c'est ce que j'ai eu
16 devant moi aujourd'hui, là. Donc...

17 R. Merci.

18 Q. Ce que vous avez écrit et... on va le regarder. Et
19 votre témoignage, on va le réécouter, mon équipe va
20 le réécouter, c'est sûr, parce qu'il y a des
21 excellentes pistes de solutions qui sont réalistes.
22 Parce que justement, une commission d'enquête, je
23 veux dire, nous, on a un pouvoir... comme je dis
24 toujours, c'est qu'on regarde, on refait l'événement,
25 puis on fait des recommandations pour justement

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 s'améliorer, et que ça ne se reproduise plus.

2 Puis j'ai bien aimé ce qu'on m'a dit tantôt :
3 que ce soit pas un frein, là, à de nouveaux projets.
4 Alors, je pense qu'on vous a invité à la Commission,
5 puis c'est mission accomplie. Un gros merci. J'ai
6 très apprécié passer un très bon moment en votre
7 compagnie. Merci, Messieurs.

8 **M. DAVE St-PIERRE :**

9 R. Je pense que vous faites plus que notre journée. On a
10 mis beaucoup d'efforts là-dessus, puis...

11 Q. Oui. Ça paraît.

12 R. C'est très, très apprécié. Merci beaucoup.

13 Q. Ça fait plaisir.

14 **Me SIMON TREMBLAY :**

15 Alors, Monsieur le commissaire, c'est avec une
16 certaine émotion que je vous dis que demain, ce sera
17 la dernière journée de nos travaux – et une certaine
18 fatigue, aussi, j'ajouterais, mais ça...

19 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

20 La dernière journée de la phase publique.

21 **Me SIMON TREMBLAY :**

22 Oui, de la phase publique, bien entendu.

23 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

24 Oui. C'est pas terminé.

25

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

1 **Me SIMON TREMBLAY :**

2 On a vu ce matin, là, qu'on n'a pas terminé. Qu'on
3 fêtera vraisemblablement le Nouvel An ensemble,
4 Monsieur le commissaire. Cela étant, demain, on va
5 entendre le vingt-neuvième et trentième experts,
6 madame Amal Marzouki et madame – pour clore nos
7 travaux de cette phase – madame Amanda Clarke.
8 Ensuite, il y aura un petit peu d'intendance de la
9 part de moi-même et de la SAAQ.

10 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

11 Oui.

12 **Me SIMON TREMBLAY :**

13 On prendra une pause pour le...

14 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

15 Quelques petites choses, là.

16 **Me SIMON TREMBLAY :**

17 On va terminer le matin, sans aucun doute. Et à 14 h,
18 on vous écoutera pour...

19 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

20 Ma déclaration.

21 **Me SIMON TREMBLAY :**

22 ... le dernier mot vous reviendra, bien évidemment.

23 **LE COMMISSAIRE GALLANT :**

24 De clôture. D'un 24 à un autre 24.

25

JOUR 74
23 octobre 2025

SALOMON GAGNÉ
DAVE ST-PIERRE
Int. (Me Tremblay)

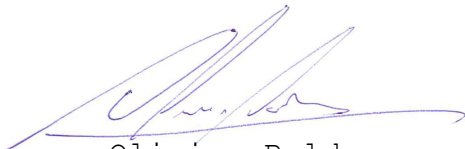
1
2
3
4
5
6
7

10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25

- - - - -

Pour les pages 1 à 153

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.

Pour les pages 154 à 295

Je, Chantale Gervais, sténographe officielle, certifie sous mon serment d'office que les pages qui précèdent contiennent la transcription fidèle et exacte des notes recueillies au moyen d'un enregistrement en mon absence, hors de mon contrôle et au meilleur de la qualité de cet enregistrement.

Le tout conformément à la loi.
Et j'ai signé :

Chantale Gervais,
Sténographe officielle N° 341660-7

0	7	176:5; 177:3; 184:19; 191:23; 192:6; 204:24	adaptée [3] - 151:10; 12; 236:6	17-18; 241:3, 8, 11, 13, 15, 24; 242:6;
0-100 [1] - 263:15	72 [1] - 42:4	accountable [4] - 253:22, 24; 254:7, 24	adaptées [2] - 111:1; 136:5	10-11, 20; 243:1, 6-7, 19-20; 244:5; 245:17; 289:11
1	8	accountable.. [1] - 254:23	adaptés [2] - 143:10; 167:12	agilité [2] - 245:6
1000 [1] - 115:8	800 [1] - 75:15	acroche [1] - 247:7	additionnelles [1] - 189:7	agir [2] - 163:5; 257:14
15_X-2114 [1] - 155:6	840 [3] - 166:12; 190:14; 191:22	accroché [1] - 77:13	adjointe [2] - 110:11; 211:15	aide [1] - 93:16
17.. [1] - 183:21	A	accrue [1] - 168:2	adjointe-exécutive [1] - 211:15	aide.. [1] - 113:9
1968 [1] - 56:23		accréditer [1] - 30:21	administratif [3] - 73:4; 129:12; 202:3	aider [7] - 22:14; 36:13; 96:1; 97:18; 153:14; 269:12; 288:23
2	abaisser [1] - 191:11	accrédités [2] - 30:16; 71:17	administratifs [2] - 6:24; 75:14	aidé [1] - 281:5
2021 [2] - 19:13; 47:21	aberrant [1] - 21:8	accès [5] - 46:20; 66:10; 143:25; 169:10; 287:2	administration [1] - 217:23	aies [2] - 251:14; 260:9
2022 [3] - 181:25; 182:6, 8	aboutie [1] - 129:8	accès-là [1] - 46:20	administrative [2] - 148:9; 203:1	aillent [1] - 145:7
2023 [2] - 18:22; 187:19	absence [1] - 79:11	accès.. [1] - 287:2	administratives [5] - 150:13; 168:24; 202:2, 16; 203:11	aimerions [1] - 28:22
2023-2024 [1] - 23:14	absentes [1] - 154:7	accélérerait [1] - 202:12	administré [2] - 182:1	aimé [2] - 235:5; 293:2
2024 [3] - 18:23; 38:14; 40:5	absolu [1] - 286:19	achaler [1] - 264:7	admis [1] - 208:17	air [1] - 97:12
2025 [7] - 158:5; 164:20; 174:11; 176:1; 203:16; 219:17; 220:12	absolue [2] - 210:23; 290:14	acquis [6] - 76:6; 279:24; 290:4, 8, 10	adopté [1] - 161:5	ajournement [1] - 295:23
20_X-2120 [2] - 8:2, 6	académique [3] - 143:22; 217:18, 22	acquise [3] - 163:13; 262:24	adresses [1] - 35:6	ajoutait [1] - 67:10
20_X-2121 [2] - 8:14, 16	académiques [2] - 143:9, 15	acquises [1] - 94:19	adéquat [2] - 62:11; 234:8	ajoutant [1] - 100:23
20_X-2122 [2] - 59:7, 10	accepter [3] - 172:11; 266:22; 275:18	acquisition [3] - 127:2; 136:20; 140:20	adéquation [1] - 234:5	ajoute [6] - 40:12; 45:3; 67:9; 88:21; 247:18
20_X-2123 [2] - 59:8, 10	accessoire [1] - 135:23	acquisitions [2] - 136:24; 139:13	adéquatement [2] - 15:10; 234:3	ajouter [6] - 36:11; 84:11; 85:18; 137:14; 205:17; 261:5
2120 [1] - 8:4	accointance [1] - 51:2	acteur [2] - 123:10; 183:17	affaire [1] - 127:4	ajoutez [1] - 24:16
2127 [1] - 159:8	accointance-là [1] - 51:2	acteurs [3] - 162:19; 274:10	affaires [18] - 51:13; 120:18; 121:2, 14, 24; 122:4, 8, 13, 16; 123:17; 124:8, 12; 129:25; 155:20; 157:20, 23; 217:23; 271:8	ajoutée [5] - 67:6; 112:23; 115:18; 136:21; 152:21
220 [2] - 32:10	accompagne [1] - 219:1	actifs [2] - 201:21; 236:4	affaires.. [1] - 199:21	ajustant [1] - 88:11
23e [2] - 155:13; 217:3	accompagnement [7] - 91:15; 124:12; 126:12; 127:1; 129:14; 131:23; 134:3	activité [3] - 164:5; 181:6; 210:1	affecter [1] - 167:25	alignements [4] - 255:19, 23; 256:1, 7
24-25 [1] - 204:12	accompagnement-là [2] - 129:14; 134:3	activités [46] - 161:25; 162:6, 22; 163:15, 24; 164:9, 16; 165:5, 23; 166:4; 168:17; 170:17; 171:11; 172:2, 15; 175:20; 176:8; 177:16; 178:12; 180:8; 182:24; 185:22; 186:5; 187:12; 189:18, 23; 191:4, 6, 18, 25; 193:11; 198:7, 12; 199:1, 15; 200:2, 7; 201:3, 24; 203:15; 211:23; 213:3, 8, 14; 222:7	affectés [1] - 69:22	alignements-là [1] - 256:1
24_X-2124 [2] - 109:15, 18	accompagner [7] - 92:5, 13, 17; 104:13; 121:15; 133:17; 212:4	actuel [1] - 31:8	affichages [2] - 100:13, 15	Alithya [6] - 164:24; 174:16; 177:3, 5; 187:18; 190:17
24_X-2125 [2] - 109:16, 18	accompagner.. [2] - 91:25; 150:21	actuelle [5] - 188:19; 189:8; 244:10, 15; 281:13	affichée [1] - 59:4	allonger [2] - 148:10; 258:8
25_X-2126 [2] - 158:14, 16	accompagnerait [1] - 91:23	actuels [1] - 244:21	affirmation [1] - 32:8	alternatives [1] - 226:2
25_X-2127 [2] - 159:10, 12	accompagné [1] - 58:16	Adams [1] - 234:13	affirmation-là [1] - 32:8	Amal [1] - 294:6
25_X.. [1] - 159:6	accomplie [2] - 171:13; 293:5	adapté [1] - 198:21	affirmatives [1] - 281:23	Amanda [1] - 294:7
27_X-2128 [1] - 220:8	accomplies [7] - 161:15; 164:17; 170:18; 186:5; 188:22; 193:12; 213:4		agence [5] - 72:11; 83:12; 84:14; 85:3; 86:15	ambitieux [2] - 116:24; 117:9
27_X-2129.. [1] - 220:2	accomplir [2] - 84:9; 89:8		agents [2] - 6:23	amenant [1] - 285:10
3	accomplis [1] - 203:15		Agile [22] - 240:7,	amende [1] - 172:9
332 [1] - 32:13	accomplit [1] - 169:25			amendes [3] - 172:3, 7
350 [3] - 66:22; 100:22; 204:17	accordés [7] - 166:13;			amener.. [1] - 120:5
5				amenée [1] - 52:7
500.. [1] - 203:21				amenées [1] - 92:21
512 [2] - 26:6; 32:10				ami [1] - 34:4
6				amont [15] - 118:1; 119:1; 121:14, 19; 122:20; 129:13; 163:16, 25; 164:2; 176:9; 191:19; 231:25;
612 [1] - 190:22				

242:7, 9; 263:2 amorcer [1] - 105:24 amplement [2] - 69:11; 147:1 amplifié [1] - 61:25 amusé [1] - 272:24 amène [20] - 9:24; 13:7, 14, 21; 17:19; 23:23; 41:10; 46:25; 51:23; 54:5; 115:17; 127:5; 131:8; 134:22; 152:4, 19; 192:12; 202:12; 282:6 amènent [2] - 67:14; 189:24 améliorer [5] - 10:7; 193:1, 13; 206:2; 210:9 amélioré [1] - 251:11 américain [1] - 274:16 Amérique [1] - 140:14 Analyse [1] - 219:19 analyse [15] - 67:8; 134:19; 166:6, 11; 174:10; 175:11; 177:12; 184:17; 192:9; 193:4, 18; 195:18; 207:20; 229:16; 231:25 analyse-là [2] - 175:11; 192:9 analyses [2] - 166:18; 225:6 analysis [2] - 244:19; 245:2 Analyste [1] - 75:13 analystes [1] - 58:12 analysés [1] - 14:20 analytiques [2] - 282:2, 13 ancienne [3] - 148:17; 150:6; 179:7 anciens [1] - 182:9 anglais [5] - 140:13; 141:2, 20; 142:2, 15 annexe [2] - 184:18, 25 annexe-là [1] - 184:25 annexes [5] - 158:20, 25; 160:23; 174:8; 193:15 ANNIE [1] - 4:5 Annie [1] - 4:6 annoncé [1] - 188:25 annoncée [1] - 76:25 annuel [1] - 204:9 annuelle [1] - 66:23 annuels [1] - 10:24 année [11] - 38:9; 40:9;	47:17; 72:4; 165:14; 171:21; 201:6; 204:24; 208:14; 213:18 années [29] - 15:21; 16:5; 19:21; 30:14; 31:2; 32:25; 47:18; 53:17; 57:1; 61:25; 63:24; 65:3; 82:15; 84:3; 87:10, 13, 18; 88:6; 163:14; 167:22; 168:16; 188:14; 190:15; 208:3; 218:15; 230:25; 234:20; 261:10; 265:21 années-là [1] - 188:14 antécédents [1] - 229:5 antérieure [1] - 176:10 aparté [1] - 161:17 aperçu [2] - 100:3, 7 apolitique [1] - 197:4 apparentent [1] - 227:22 apparue [1] - 183:7 appel [3] - 123:2; 191:5; 222:5 appeler [2] - 71:7; 156:25 appellation [1] - 18:12 appellation-là [1] - 18:12 appellerait [1] - 120:18 appels [5] - 121:11; 164:1; 167:19; 168:1; 191:19 appelé [2] - 190:21; 244:18 appelés [1] - 195:25 applicatifs [1] - 184:8 application [1] - 169:11 applique [1] - 202:25 appliquer [1] - 242:24 appliquée [1] - 245:7 apport [3] - 63:3; 91:13; 106:1 apport-là [1] - 91:13 apporter [3] - 10:19; 89:18; 165:15 apporté [2] - 88:24; 98:8 apportée [2] - 43:8; 174:2 apportées [2] - 43:17; 177:22 apprendre [2] - 154:20; 284:18 apprends [1] - 49:21 apprise [1] - 290:25 apprises [2] - 162:18; 285:15	appro [1] - 151:19 approche [3] - 60:1; 257:16; 270:17 approches [1] - 270:19 approfondi [2] - 58:24; 66:6 approuve [2] - 253:23; 256:6 approuver [1] - 256:10 approuvé [2] - 260:9, 13 approvisionnement [13] - 25:11; 111:7; 115:1, 9, 24; 119:24; 137:11; 138:7; 140:16; 141:10; 152:11; 280:23 approvisionnements [5] - 114:16; 130:1; 287:15, 22 apprécié [4] - 106:2; 107:23; 293:6, 12 après-midi [8] - 154:4, 11, 16; 156:20; 158:20; 159:5; 217:19; 240:9 architecture [1] - 80:2 arpenteur [1] - 49:11 arpenteur-géomètre [1] - 49:11 arrache [1] - 246:21 arrimage [3] - 44:8; 88:9; 89:6 arriver [17] - 22:15, 21; 86:16; 87:1, 5; 104:2; 140:11, 20; 144:18; 213:9; 234:2, 25; 235:1; 251:20, 25; 259:11; 292:11 arrivé [3] - 11:12; 238:2; 271:13 arrivée [2] - 20:25; 21:1 arrière [2] - 41:7; 237:14 arrêt [1] - 199:25 arrête [3] - 26:8; 27:17; 183:16 article [1] - 204:20 article.. [1] - 204:19 articles [1] - 189:9 artificielle [1] - 93:23 artistique [1] - 262:6 aspect [5] - 91:12; 97:5; 98:7; 196:12; 276:24 aspect-là [2] - 97:5; 276:24 aspects [3] - 15:23; 99:8 asseoir [4] - 3:10;	108:13; 154:6; 216:18 assermenter [3] - 154:25; 155:2, 5 assigner [1] - 256:3 associé [6] - 102:9; 126:1; 135:10; 138:9; 157:22; 218:24 associée [2] - 138:13, 25 associés [2] - 118:21; 145:10 assume [1] - 148:4 assumer [3] - 135:1; 203:4; 229:1 assurant [1] - 56:2 assurer [2] - 195:8; 203:4 assurez [1] - 211:7 assurez-vous [1] - 211:7 assurés [1] - 162:20 asymétrie [1] - 31:22 atteindre [5] - 63:1; 67:1; 71:25; 202:19; 230:18 atteindre.. [1] - 201:3 atteint [3] - 165:25; 208:22; 231:11 attendre [2] - 84:6; 235:4 attendu [2] - 105:8; 120:4 attentes [2] - 14:3; 44:17 attention [4] - 78:20; 196:17; 246:24; 267:18 attentive [1] - 64:20 attirant [1] - 100:19 attirer [1] - 96:17 attitude [2] - 102:19; 103:7 attitude-là [1] - 103:7 attractif [1] - 100:24 attribué [2] - 177:8; 180:3 attribués [2] - 166:9; 191:2 audiences [7] - 127:11; 128:7; 137:22; 146:17; 224:1; 253:12, 17 AUDIENCIÈRE [22] - 3:4, 9, 14; 7:22; 8:1, 13; 59:6; 108:8, 12; 109:14; 153:19; 154:1, 5; 155:3; 158:13; 159:7; 216:7, 13, 17; 220:1, 5; 295:22 AUDREY [5] - 3:24;	104:24; 153:2; 215:5; 291:20 Audrey [1] - 3:25 augmentation [3] - 18:19; 23:23; 24:20 augmentation-là [1] - 23:23 augmentations [1] - 45:17 augmente [1] - 40:18 augmenter [5] - 11:1; 41:7; 45:5, 12; 86:21 augmenté [2] - 19:21; 23:16 auto [1] - 75:19 automatique [1] - 271:25 automobile [4] - 6:17; 57:11; 175:21; 236:2 autonome [1] - 124:1 autonomes [1] - 241:18 autonomie [1] - 52:15 autorisations [1] - 269:7 autorités [3] - 179:19; 183:5; 184:2 avance [6] - 265:10; 266:2; 287:13 avancement [2] - 48:2; 198:2 avancement-là [1] - 48:2 avancer [2] - 87:20; 269:12 avanciez [1] - 182:15 avancé [4] - 238:10; 260:1; 263:16; 271:2 avantage [3] - 73:24; 88:17; 89:15 avantages [5] - 67:8, 24; 86:10; 228:16; 270:22 avenue [1] - 237:21 avis [8] - 91:7; 167:8; 173:15; 206:25; 208:1; 224:15; 232:16; 274:7 avis-là [1] - 274:7 avocat [1] - 157:17 avocate [3] - 154:19; 155:19; 158:4 Avocats [2] - 4:1, 3 avocats [1] - 120:21 avoue [1] - 206:14 avouer [1] - 281:16 avril [2] - 219:17; 220:12 axer [1] - 198:6
--	--	---	--	--

B bac [2] - 217:23; 218:17 baccalauréat [1] - 47:9 bain [1] - 243:5 baisser [1] - 24:10 baisserait [1] - 24:9 baissé [2] - 18:22; 41:3 balises [1] - 72:2 banalisé [1] - 254:15 bancaire [1] - 218:9 bande [1] - 144:7 Bang [4] - 246:13, 20, 23; 247:23 bang [1] - 246:14 bannière [3] - 222:9, 15; 271:6 bannière-là [1] - 222:15 bar [1] - 23:21 barre [1] - 213:10 Barreau [1] - 157:17 barrière [2] - 49:7; 127:21 barrières [1] - 46:2 barème [1] - 287:12 barèmes [1] - 245:15 bas [5] - 7:12; 68:11; 178:17; 221:22 base [17] - 32:7; 36:14; 46:12; 47:6; 56:23; 58:18; 66:23; 79:25; 113:14; 145:7; 221:2; 235:17; 241:5; 243:7; 244:10, 14; 278:21 baseline [1] - 262:5 bases [3] - 38:16; 145:11, 17 basique [1] - 286:8 bassin [1] - 90:5 basé [2] - 21:14; 263:7 basée [2] - 224:11; 262:25 basées [1] - 222:25 beau [3] - 149:14; 212:15; 258:23 beauté [1] - 53:22 belles [1] - 270:21 besoin [50] - 11:2, 6-7; 13:23; 15:1; 33:4, 7; 35:22; 36:6; 43:11; 62:7; 72:5; 74:6; 88:5; 89:24; 90:22; 92:18; 94:17; 105:9; 117:12, 20, 23; 118:2; 125:2, 16; 126:8, 21; 129:17; 132:14; 134:25; 143:8; 146:6; 148:20, 22-23; 150:23; 157:1; 181:15; 243:3, 5; 264:21;	266:4; 272:15; 276:6; 278:9; 287:21; 291:2 besoin.. [2] - 148:21 besoins [39] - 3:15; 13:3, 6; 14:1; 18:9; 31:3; 33:14; 43:7; 62:5; 74:3; 78:5; 79:15; 84:21; 87:24; 92:14; 117:18, 24-25; 118:6, 8; 124:15, 17, 20; 125:6, 8, 25; 126:25; 128:19; 129:7; 134:5; 138:17; 139:3; 163:18; 228:6; 238:10; 244:17; 245:1; 280:22 besoins.. [1] - 125:23 best [1] - 270:19 biais [4] - 225:14; 226:13; 235:7; 252:16 biaisé [2] - 130:22; 263:10 biaisés [1] - 263:11 biens [5] - 112:12; 116:16, 19; 146:6; 185:7 bienvenue [1] - 4:19 Big [5] - 246:13, 20, 23; 247:23 BIG [1] - 156:17 billets [1] - 268:1 billetterie [1] - 267:25 biologiste [1] - 49:8 bisées [1] - 174:24 blague [2] - 236:12; 268:22 blanc [3] - 250:24; 259:20; 286:25 blesse [1] - 69:14 bleue [1] - 282:10 bleus [1] - 282:1 blog [1] - 222:8 bloqués [1] - 46:17 blâme [1] - 281:15 bombe [1] - 283:10 bonne [21] - 43:11, 13; 63:13; 93:14; 95:24; 120:21; 134:11; 138:18; 150:10; 195:13; 220:25; 221:6; 223:12; 226:12; 232:19; 237:2; 239:7; 247:10; 282:4; 283:5; 285:13 bonne.. [1] - 263:21 bonnes [9] - 42:19; 43:18; 92:21; 105:20; 152:8; 211:11; 222:24; 223:8; 289:1 boom [1] - 242:21	bouchée [2] - 237:18, 24 boucle [1] - 261:20 bouge [1] - 45:3 bougent [2] - 87:16; 281:25 boule [1] - 37:4 boum [1] - 53:18 bourse [1] - 255:9 bouscule [1] - 37:8 bousculés [1] - 99:8 bout [12] - 29:17; 107:6; 119:19; 121:23; 125:14, 17; 127:6; 133:21; 142:6, 11; 146:23; 213:6 bouts [1] - 242:17 Bouverette [1] - 100:12 Bouverette [17] - 30:5; 35:11; 44:2, 10; 48:9; 55:16; 56:12; 57:24; 59:2, 13; 73:11; 74:17; 83:1, 18; 85:18; 88:13; 101:8 BOUVRETTE [60] - 5:5; 30:7; 35:12; 44:12; 48:12, 22; 49:24; 50:3; 55:13, 17; 56:1, 18; 58:1, 5; 59:17, 22; 61:1, 5, 10, 14, 18; 63:5, 16; 65:5, 24; 66:15, 19; 68:2, 6, 13, 18, 22; 69:1; 71:4, 9; 72:14, 19; 73:1, 8, 12; 74:18; 75:5; 76:8; 77:10, 15, 20; 78:18, 24; 79:9; 80:15; 81:18, 22; 83:22; 85:15, 19; 88:14; 96:6, 10, 14; 101:9 boîte [1] - 81:11 boîtes [1] - 270:2 branche [1] - 246:21 branle [2] - 121:20; 122:11 bras [1] - 22:14 bras-là [1] - 22:14 breakers [1] - 244:6 breed [1] - 270:20 brime [1] - 126:23 Britannique [2] - 115:11; 202:15 Bryan [1] - 234:12 budget [21] - 23:17; 24:11; 101:16; 136:19, 25; 251:2; 257:24; 259:9; 260:13, 21; 261:12, 14, 17; 273:20; 277:23;	286:23; 287:8 budgets [6] - 41:4; 69:10, 16-17, 21; 261:16 budgets-là [1] - 261:16 budgétaire [2] - 259:5; 262:3 budgétaires [5] - 23:9; 41:1; 69:20; 125:4; 261:13 bureau [10] - 6:23; 34:9; 37:22; 38:22; 39:6, 9; 74:9; 211:14 bureaucratie [1] - 88:20 bureautiques [1] - 270:3 bureaux [2] - 34:6 business [4] - 235:2; 255:14; 265:9 bât [1] - 69:13 bâtir [2] - 239:21; 260:24 béat [1] - 207:4 bénéfice [6] - 65:10; 82:4; 147:11; 188:11; 212:21; 268:20 bénéfices [5] - 118:21, 24; 119:3; 152:4; 251:14 bénéficier [2] - 115:4; 167:10 bénéficiaient [1] - 86:4 bénéfrique [3] - 52:9; 53:22; 54:6 C c'étaient [2] - 215:4; 229:9 CA [1] - 278:15 CA.. [1] - 278:15 cabinet [1] - 203:3 cabinets [1] - 161:23 cachier [1] - 85:11 cachera [1] - 124:21 cadre [46] - 45:5, 12; 110:2, 5; 111:11; 112:6; 113:7; 118:12; 119:23; 120:5, 22; 122:17; 123:3, 7; 126:2, 11, 19; 128:7; 132:3; 133:11, 14, 18; 134:6; 135:25; 137:21; 138:1, 9; 139:7, 16; 146:17; 147:1, 23-24; 159:4, 18; 162:18; 166:2; 169:13; 191:5; 197:1; 198:17; 240:13;	244:5 cadres [10] - 42:2, 16-17; 44:4, 6, 9, 15, 18; 102:6; 120:1 cadrée [1] - 11:11 caetera [3] - 187:4; 240:4; 268:13 calcul [3] - 33:5; 76:16; 236:16 calcul-là [1] - 33:5 calendrier [1] - 70:19 camper [3] - 113:11; 129:15; 151:9 campée [1] - 134:2 campées [1] - 142:13 Canada [27] - 110:23; 111:7, 18; 113:19; 114:8, 16; 115:7, 20, 25; 117:7; 134:14, 21; 140:13; 141:2, 20; 142:1, 15; 164:25; 186:17; 187:18; 188:8; 189:16, 23; 199:10; 200:4 canadien [8] - 108:25; 109:10, 23; 110:6, 16, 19; 114:3; 115:15 canadiennes [1] - 199:8 Canadiens [1] - 286:6 candidats [3] - 43:3; 142:19 capable [29] - 24:8; 28:24; 38:12; 42:16, 21, 23; 43:6; 75:25; 116:25; 145:24; 184:22; 191:23; 207:19; 208:10, 23; 235:10; 236:15; 240:5; 253:1; 255:17; 266:20; 267:20; 268:17; 269:19; 278:4; 286:19 capacité [6] - 17:8; 84:17; 98:25; 161:10; 163:5; 169:7 capacités [3] - 228:7; 267:6; 268:7 capital [1] - 150:14 caprices [2] - 149:20 capter [1] - 274:4 car [1] - 74:20 carences [1] - 245:11 Carrefour [2] - 167:5; 181:4 carrière [8] - 46:2, 24; 47:25; 48:7; 51:5; 54:5, 9; 281:8 carré [1] - 250:23 carte [1] - 236:9 cartes [2] - 236:8, 11
--	--	---	---	---

cartons [1] - 77:1 cas [55] - 9:23; 19:11; 27:23; 30:17; 44:2; 45:2; 47:19; 49:8; 67:18; 70:14; 81:7; 84:4; 87:2; 89:24; 90:3; 93:25; 111:12; 114:15; 130:12; 131:1, 14; 133:4; 142:22; 147:7; 173:14, 16; 191:16; 227:4; 229:22; 230:23; 233:4, 25; 234:7; 235:3; 236:12, 20-21; 237:5, 9, 25; 244:19; 249:7; 252:6; 256:9; 262:24; 265:8; 267:5, 22; 271:3; 273:11; 274:2; 277:4; 282:14 cas-ci [5] - 84:4; 147:7; 256:9; 262:24; 282:14 cas.. [3] - 114:14; 120:19; 233:25 CASA [28] - 60:16; 62:23; 89:25; 127:13; 133:2; 148:15; 162:20; 163:17, 22; 164:24; 165:3; 166:2; 174:15; 192:3; 219:18; 226:21; 229:13; 235:20; 239:15; 240:13; 243:11; 246:16; 247:22; 253:14; 266:15; 273:11; 275:19; 277:4 Cascade [1] - 243:12 case [2] - 235:2; 265:9 cases [3] - 31:20; 178:23 casquette [2] - 256:15, 17 casquette.. [1] - 256:15 casquettes [1] - 256:10 casse [2] - 185:24; 249:25 casse-tête [1] - 249:25 casser [1] - 51:13 catalyseur [3] - 147:8, 17; 148:2 catastrophique [1] - 247:8 catégorie [1] - 39:1 catégorie-là [1] - 39:1 catégories [1] - 16:10 catégorisées [1] - 232:24 causes [1] - 219:19 cavalière [1] - 102:20 celles-ci [1] - 75:12	censé [2] - 248:22; 276:4 cent.. [1] - 68:1 centaine [2] - 7:7; 115:6 centaines [2] - 87:23; 90:2 central [1] - 235:16 centralisation [1] - 137:7 Centre [2] - 36:23; 95:19 centre [1] - 279:7 centres [1] - 13:12 certification [7] - 140:25; 141:6, 8, 12, 24; 143:4; 218:1 Certification [1] - 141:4 certification.. [1] - 143:4 certifications [6] - 142:1, 10, 13; 143:7, 18; 269:7 certifications-là [4] - 142:1, 10, 13; 143:7 certifications.. [1] - 142:20 certitude [2] - 280:12; 290:14 cesse [1] - 276:9 Cessio [1] - 221:25 cetera.. [2] - 123:7; 152:1 CGI [1] - 51:8 chaîses [1] - 286:16 chaîses-là [1] - 286:16 challenge [1] - 55:8 challenge-là [1] - 55:8 chambres [2] - 243:3, 5 chance [3] - 156:5; 237:8; 279:14 chances [3] - 267:15; 280:20; 291:9 chanceux [2] - 95:8; 197:15 change [10] - 48:20; 94:7; 247:25; 262:9; 264:9; 267:25; 268:24; 279:13 changeantes [1] - 273:19 changement [13] - 54:9; 103:10; 104:11; 257:23; 258:3, 19-21, 23-25; 259:2, 6 changement-là [3] - 54:9; 258:25; 259:2 changement.. [1] - 105:24	changements [11] - 7:10; 9:25; 83:18; 97:21, 24; 168:21; 232:24; 258:1; 259:13; 268:4; 276:7 changements-là [1] - 9:25 changements.. [1] - 262:8 changer [15] - 28:18; 45:13; 90:7; 188:17; 199:25; 200:5; 201:14; 239:14; 243:11; 267:20; 268:2; 279:15; 283:4, 6 changer.. [1] - 276:6 changez [1] - 135:20 changé [1] - 283:7 changées [1] - 181:3 chantait [1] - 234:12 chantier [2] - 207:22; 275:19 chapeau [4] - 256:11, 13, 16 Charbonneau [3] - 147:14; 173:25; 174:3 charge [6] - 102:25; 133:20; 134:4; 166:3; 179:2; 266:14 chargeant [1] - 34:16 charges [15] - 162:1; 163:25; 167:1; 179:16; 187:7; 189:5; 191:14; 195:25; 204:14; 209:6, 21; 210:7; 211:5, 11, 13 chaussure [1] - 55:5 chaîne [5] - 17:22; 257:1, 8, 19; 286:14 chef [2] - 37:25; 107:3 chemin [1] - 138:20 cheminement [4] - 46:24; 48:6; 157:14; 217:17 cheminement-là [1] - 48:6 cher [18] - 14:20; 25:18; 28:25; 29:22; 32:6, 17; 34:14; 36:18; 42:21; 67:11, 13, 16; 69:6; 82:7; 237:14; 260:24; 261:2; 267:9 chercher [15] - 15:7; 54:23; 100:5, 10, 22; 142:4; 143:6, 16; 145:7; 221:18; 223:11; 251:10; 269:13; 288:22, 25 cherchés [1] - 48:5	chevauchaient [1] - 250:3 chevauchés [1] - 250:2 chicanes [1] - 233:16 chiffre [3] - 64:25; 178:13, 25 chiffres [10] - 54:16; 55:10; 77:14; 106:24; 107:11; 166:14; 262:5, 20; 277:22; 284:2 chiffré [1] - 90:1 choc [1] - 101:4 choisi [4] - 170:20; 212:24; 235:17; 239:19 choisie [1] - 175:25 choisir [1] - 226:15 choix [12] - 57:18; 94:25; 121:13, 16; 224:16; 236:5; 239:13; 240:6, 9; 245:4; 270:5; 280:23 chose [76] - 13:9; 20:25; 21:1; 31:13, 22; 36:11; 42:23; 49:4; 52:9; 56:13; 57:17; 70:8; 75:24; 84:11, 15; 88:18; 90:11; 93:20, 24; 96:15; 101:7; 105:5; 107:20; 117:1; 122:1; 124:10; 128:5, 22; 132:12; 134:11; 139:20; 140:9; 143:1; 144:12, 15; 146:8, 18; 153:8; 197:20; 198:2; 201:14; 202:4, 18; 209:13; 212:24; 215:10; 224:19, 23; 227:8, 25; 229:22; 234:18; 237:25; 239:1, 6; 252:20, 22; 253:4; 256:11; 261:25; 262:21; 265:3; 266:3; 276:25; 277:4, 9; 280:10; 287:25; 289:8; 290:8; 292:2 choses-là [4] - 10:15; 85:8; 102:25; 188:17 chèque [2] - 259:20; 286:25 cible [3] - 226:22; 231:11; 235:22 cibler [1] - 119:21 cibles [1] - 230:19 ciblée [1] - 118:11 ciblées [2] - 175:19; 176:15 cinq [7] - 28:25; 32:6, 17; 36:18; 154:17;	213:19; 232:4 CINQ [4] - 4:23; 108:22; 155:13; 217:3 cinquante [1] - 219:3 cinquième [1] - 174:23 circonscriit [1] - 167:14 cite [1] - 168:16 citer [1] - 114:12 citoyen [5] - 9:16; 161:21; 166:3; 198:17; 200:15 citoyennes [1] - 10:4 citoyens [23] - 10:4; 13:6; 51:19; 82:12; 147:11; 151:17; 161:25; 162:24; 165:25; 169:7; 186:4; 189:2, 25; 193:22; 194:15; 195:8; 197:12; 198:14, 23; 205:10, 15; 212:19; 269:17 citoyens.. [1] - 198:9 civil [1] - 123:6 clair [8] - 65:11; 82:13; 128:21; 209:1; 236:14; 282:22; 287:12, 20 claire [1] - 35:20 claires [1] - 250:18 clairs [2] - 132:7; 292:5 clarifier [2] - 24:14; 112:4 clarifiez [1] - 111:21 Clarke [2] - 294:7; 295:14 classe [4] - 75:12; 76:4, 11, 22 classes [6] - 75:6, 9-10, 21; 79:23; 80:5 classification [15] - 74:14, 22; 75:3; 76:13; 77:3; 79:10, 22; 80:18; 83:16, 18; 84:6; 87:8, 17; 88:5, 8 classifié [1] - 107:21 clause [3] - 231:12; 233:19 clauses [5] - 122:6, 8; 231:2; 233:7, 14 Cliche [1] - 170:11 client [30] - 112:20; 113:3; 124:8; 127:16, 18-19; 128:19; 129:19; 131:12, 24; 132:2, 10, 14; 134:3, 8; 138:16, 18; 139:23; 146:23; 149:3, 6; 150:23; 200:11; 235:22; 257:4; 276:25; 288:16
---	--	---	--	--

clients [3] - 125:2; 126:7; 134:16 clore [1] - 294:6 clou [1] - 290:13 CLOUTIER [10] - 4:13; 105:4; 106:12, 16, 20; 107:8, 24; 153:7; 215:9; 292:1 Cloutier [1] - 4:14 clé [4] - 242:8; 263:2; 284:25 clôture [2] - 294:24; 295:15 CNESST [2] - 53:18; 65:9 cobaye [1] - 289:18 cocher [1] - 178:24 cochon [1] - 289:18 codage [1] - 58:13 code [1] - 49:20 Code [5] - 71:19; 123:6; 161:4; 173:9, 11 coeur [10] - 53:9; 57:14, 16, 21; 64:16; 65:3, 16; 72:12; 84:21; 97:6 cognitif [1] - 252:16 coins [1] - 260:18 collaboration [1] - 59:23 collaborer [2] - 156:15; 194:10 collectif [1] - 221:24 collective [4] - 26:21; 28:5; 88:10; 100:21 collectives [1] - 16:8 collègue [21] - 25:3; 33:25; 35:13; 38:7; 42:1; 50:17; 58:16; 73:14; 81:5; 84:13; 87:9; 92:16; 97:15; 104:6; 154:18; 158:2, 21; 160:22; 175:10; 240:1; 277:10 collègues [14] - 16:18; 27:7; 28:11; 31:5; 56:12; 62:1; 63:20; 67:15; 77:21; 78:19; 104:7; 106:22; 197:21; 205:19 collégial [1] - 219:15 collégialité [1] - 284:17 collés [1] - 57:13 Colombie [2] - 115:11; 202:15 Colombie-Britannique [2] - 115:11; 202:15 colonne [11] - 159:2; 174:21, 23-24; 177:7, 10, 18; 178:9; 179:4,	9; 183:14 colonnes [1] - 41:1 combat [5] - 124:22; 125:20; 126:3; 129:5; 134:13 combat.. [1] - 129:6 combattre [1] - 253:6 combler [1] - 40:24 comité [8] - 252:18; 262:4; 278:25; 279:20; 280:7; 282:18 comités [8] - 249:21-23; 250:1, 3, 5-6; 278:15 commande [2] - 260:7 commandements [4] - 257:1, 8, 20; 286:14 commandes [1] - 260:13 commence [7] - 49:10; 213:15; 230:24; 236:11; 247:17; 276:4, 11 commencerais [1] - 217:20 commenciez [1] - 260:15 commencé [5] - 16:25; 56:14; 80:12; 132:23; 234:19 commencé.. [1] - 263:18 commentaires [3] - 56:11; 95:8; 221:19 commente [1] - 286:6 commenter [4] - 229:18; 232:17; 235:20; 249:15 commerce [2] - 218:9; 219:12 commerciale [2] - 123:8; 157:19 commerciales [2] - 122:9; 123:4 commercialiser [1] - 242:22 commerciaux [1] - 132:13 commerçant [1] - 227:19 commises [1] - 172:16 Commissaire [15] - 182:2; 194:10, 15, 23; 197:17, 22; 200:23; 204:12; 207:10; 208:2; 212:2; 213:17; 214:6 COMMISSAIRE [101] - 3:7, 12, 20; 4:11, 16; 5:22; 7:20, 24; 8:3, 18; 12:3, 8; 16:6, 15, 20,	24; 32:21; 35:3; 47:1, 11; 48:18; 49:18; 50:1; 52:24; 53:3; 55:24; 56:4; 60:23; 61:3, 7, 12, 16; 72:17, 22; 73:6; 77:8, 12, 17; 78:10, 16, 21; 79:7; 83:4; 91:20; 92:3, 8; 99:16, 20; 104:21; 105:2, 6; 106:6, 10, 14, 18; 107:1, 13; 108:1, 10, 17; 110:10; 148:13; 153:5, 9; 154:3, 12, 22; 155:1, 10; 156:3, 22; 157:5; 159:22; 160:3, 7, 11; 173:3; 174:4; 206:12; 215:3, 7, 12, 24; 216:3, 15, 22; 237:16; 248:15; 291:18, 23; 292:3; 293:19, 23; 294:10, 14, 19, 23; 295:4, 9, 16, 20 commissaire [55] - 3:11, 18; 4:9; 5:20; 6:10; 7:18; 9:3; 12:6; 26:17; 30:9; 55:18; 56:21; 74:16; 83:3; 89:22; 92:12; 101:11; 104:20; 105:1; 106:4; 108:15; 127:15; 153:4; 154:9, 18-19; 155:4, 16; 157:4, 9, 16, 25; 158:9; 159:21; 160:15, 20, 25; 161:5; 162:4; 168:10; 170:7, 9; 171:14, 16, 18; 174:22; 192:21; 195:9; 202:6; 215:6; 291:17, 22; 293:15; 294:4 commissaires [3] - 156:21; 199:10; 200:4 commission [14] - 105:17, 22; 147:15, 20; 160:19; 162:9, 12, 18; 163:6; 167:11; 170:20; 196:22; 246:2; 292:22 Commission [51] - 3:19, 23; 4:19; 7:15; 25:8; 27:23; 28:6; 31:1; 53:5; 58:24; 66:21; 70:10, 20; 78:1, 7; 82:20, 23; 83:11, 21; 84:24; 85:1; 86:23; 107:22; 109:11; 110:3; 112:7; 116:6; 127:18; 130:13; 132:21; 147:13; 154:10;	160:16; 173:25; 174:3; 191:9; 193:3, 16, 20; 196:24; 206:1; 214:24; 220:21; 223:1; 224:2; 225:6; 253:12; 269:12; 290:23; 292:13; 293:4 Commission-là [1] - 269:12 commission-là [2] - 147:15, 20 Commission.. [1] - 84:24 commissions [3] - 192:25; 196:23; 206:4 commun [2] - 56:9; 279:11 communauté [6] - 110:22; 115:7; 221:16; 222:5, 11; 291:10 communicant [1] - 40:20 communicants [2] - 261:15, 25 communication [4] - 161:18; 168:20; 198:14; 279:17 communications [15] - 161:15; 164:11; 166:21; 167:2, 24; 168:8; 169:13, 16; 170:6; 185:19; 188:22; 191:10, 13; 193:5; 196:3 communiquer [1] - 208:15 communs [2] - 111:3, 16 compagnie [18] - 18:9; 34:2, 10, 15; 43:13; 88:3; 91:14; 92:17, 19; 93:1; 209:2, 11; 227:18; 236:2; 270:4; 271:8; 293:7 compagnie-là [1] - 271:8 compagnies [6] - 20:23; 23:21; 34:1; 48:5; 90:17; 222:11 comparable [1] - 65:21 comparaison [2] - 64:3; 79:12 comparaisons [1] - 66:13 comparatif [2] - 36:14; 68:9 comparatifs [1] - 76:20 compare [2] - 44:16; 65:18 comparu [4] - 4:24;	108:23; 155:14; 217:4 comparé [1] - 289:23 complet [4] - 213:22; 243:22; 290:12 complexe [7] - 77:3; 119:13, 18; 226:6; 230:14, 19; 232:9 complexe.. [1] - 119:13 complexes [2] - 117:9; 231:1 complexité [8] - 76:14; 80:3, 8; 117:3; 124:19; 218:20; 271:1; 280:20 complexité-là [2] - 117:10, 17 compliqué [3] - 267:1; 269:5; 278:7 complète [4] - 79:22; 215:2; 263:1; 291:16 complément [2] - 166:6; 178:1 complémentaire [2] - 10:18; 143:25 compléter [2] - 190:12; 229:11 complété [1] - 254:10 complétée [1] - 210:24 comporte [2] - 199:13; 214:22 comportent [1] - 168:14 composent [1] - 114:3 comprenaient [1] - 177:5 comprendre [20] - 22:1; 27:21; 38:25; 56:15; 58:8; 76:1; 145:11; 171:6; 176:18; 180:11; 181:25; 186:6, 8; 189:11; 255:24; 259:8, 16; 273:18; 278:21; 279:21 comprendrez [1] - 256:16 comprennent [1] - 279:19 compris [5] - 5:21; 272:23; 279:25; 280:5, 10 compréhension [3] - 63:6; 278:18; 290:11 comptabilisation [3] - 39:11, 15; 41:2 comptabilisation-là [1] - 39:15 comptables [1] - 287:11 compte [21] - 10:1; 20:7; 31:3; 85:9; 122:18; 123:8; 139:2;
--	--	--	--	---

200:9; 204:25; 233:2; 237:12; 238:11, 23; 249:14, 17, 19; 250:15; 277:1; 290:9 compter [1] - 223:25 comptes [2] - 223:8; 274:25 compétence [1] - 73:7 compétences [22] - 43:24; 93:22; 94:15, 17, 23; 100:25; 137:20; 138:14, 19-21; 139:21; 140:1, 7; 141:13, 16; 143:17; 144:4; 266:13, 21 compétences-là [2] - 94:17; 138:20 compétentes [3] - 179:20; 183:5; 184:3 compétents [1] - 42:12 compétitifs [1] - 42:15 concentration [1] - 283:14 concept [2] - 238:11; 269:22 conception [1] - 82:1 concepts [1] - 261:11 concerne [3] - 205:21; 253:13; 269:9 concernée [1] - 176:25 concilie [1] - 70:18 concluant [1] - 248:21 concluants [1] - 248:24 conclure [1] - 98:16 conclusion [2] - 127:14; 147:5 conclusions [5] - 220:17; 222:20, 23; 223:5, 15 concret [2] - 86:5; 152:9 concrets [1] - 121:17 concrète [1] - 194:7 concrètes [1] - 193:23 concrétiser [2] - 143:13; 163:5 concurrence [6] - 121:10, 13; 122:6; 126:17; 130:17; 134:7 concurrentes [1] - 222:12 concurrentiel [1] - 126:21 concurrents [1] - 272:18 condition [1] - 146:11 conditions [12] - 89:13; 123:4; 127:5; 146:1; 163:12; 231:2; 238:16,	19; 249:11; 271:11; 273:19; 289:13 confiance [12] - 74:11; 86:14; 90:20; 139:12, 14; 193:21; 227:6; 229:3; 283:24; 284:2, 8; 288:17 confiant [2] - 82:1; 194:23 confie [1] - 69:7 configuration [2] - 238:22; 271:2 confirmation [2] - 225:15; 226:13 confié [1] - 211:22 conflits [4] - 210:17; 233:17; 277:3 conforme [1] - 98:2 conformes [1] - 203:8 conformité [8] - 123:11, 21; 164:7; 167:4; 202:13, 17; 207:17, 23 conformité.. [1] - 123:20 conformités [1] - 121:22 confortable [1] - 234:23 confronté [1] - 117:21 confrère [1] - 286:2 confusion [6] - 35:4, 7; 157:3; 169:14; 192:1, 12 conférence [1] - 156:10 conférer [1] - 161:8 conjoncture [1] - 240:21 connaissaient [2] - 241:9, 12 connaissance [16] - 46:12; 54:19; 76:6; 103:21; 104:13; 120:22; 121:6; 127:11; 146:20; 159:18; 173:12, 18; 242:1; 252:5; 292:9, 12 connaissance-là [1] - 54:19 connaissances [12] - 17:24; 46:11; 48:3; 140:8; 143:17; 144:3, 5; 173:6; 266:12, 21; 283:22; 284:7 connaissances-là [1] - 46:11 connaissent [2] - 205:3; 241:24 connexes [1] - 34:7 connue [1] - 227:5 conscient [2] - 162:7;	279:14 Conseil [19] - 77:1; 87:19; 108:25; 109:10, 23; 110:6, 16, 21; 111:5; 114:3, 14; 138:5; 144:1; 164:24; 180:16; 181:1; 183:3; 195:3, 5 conseil [5] - 85:3, 12; 88:23; 203:4; 283:16 conseillent [1] - 90:16 conseiller [2] - 5:12; 122:25 conseillers [1] - 80:2 conseils [2] - 161:24 considération [1] - 282:9 considérées [1] - 185:21 considérés [1] - 67:4 constante [4] - 117:6; 126:8; 135:2; 161:13 constat [7] - 63:23; 67:15; 70:2; 71:15; 77:24; 119:21; 191:21 constatait [1] - 89:8 constate [10] - 28:2; 64:6; 115:25; 116:20; 171:16; 181:7; 184:17; 188:12; 204:10; 208:12 constater [5] - 128:23; 165:24; 191:9, 18; 195:2 constats [14] - 68:16; 69:5; 78:4; 107:7; 116:9; 125:21; 130:7; 133:23; 147:25; 162:10; 164:25; 167:3; 188:16, 19 constaté [4] - 59:15; 70:13; 223:19; 249:16 constatées [2] - 193:8; 204:7 construction [4] - 25:12; 116:18; 146:7 construit [3] - 181:3; 182:5; 242:25 consultant [2] - 217:9; 218:13 consultants [4] - 30:13; 38:16; 100:11; 167:20 consultatif [4] - 26:25; 28:1, 16; 95:1 consultation [6] - 26:24; 31:16; 95:1, 10; 100:9; 102:22 consultations [5] - 31:24; 94:21; 95:5;	100:2, 6 consulte [2] - 73:25; 254:25 consulter [1] - 74:5 consulté [1] - 253:25 consécration [1] - 267:7 consécration-là [1] - 267:7 conséquence [2] - 121:10; 136:6 conséquences [1] - 228:24 contact [1] - 266:1 tenant [1] - 250:11 contentait [1] - 173:14 contentant [1] - 172:10 contenu [1] - 168:1 contester [2] - 202:11; 208:21 contexte [11] - 14:15; 31:8; 62:16; 71:12; 169:15; 170:19; 202:3; 234:5; 241:6, 22; 273:18 content [3] - 58:19; 158:19, 24 continu [3] - 129:14, 20; 180:24 continue [11] - 19:13; 21:1; 81:1, 9, 16; 93:22; 94:8; 126:13; 265:12; 269:14 continuent [1] - 89:18 continuer [7] - 91:17; 92:23; 235:13; 268:15; 277:20; 291:3, 13 continuité [1] - 123:1 contourner [2] - 44:25; 196:20 contractuel [1] - 229:14 contractuelle [25] - 112:16, 22; 113:6; 119:10; 120:12; 122:1; 123:11; 127:20; 130:6, 11, 19; 131:5, 7, 10, 20, 23; 132:4, 7; 134:24; 135:6; 140:1; 147:22; 151:25; 166:23 contractuelles [1] - 210:14 contractuels [3] - 70:5; 193:2; 259:18 contrainte [1] - 200:18 contraintes [3] - 118:7; 122:19; 123:6 contraintes.. [1] - 125:4 contraire [3] - 33:25;	68:11; 98:12 contrairement [2] - 20:21; 31:5 contrat [47] - 20:17; 21:4, 20, 22, 25; 24:5; 26:2-4, 22; 27:13, 25; 29:9; 36:15; 43:16; 62:24; 63:10; 73:15; 95:6, 10; 98:16; 112:12, 25; 119:11; 122:5; 127:7; 130:20; 131:13; 135:7-9, 11, 15; 136:5; 146:4; 170:4; 183:10; 185:5; 209:3; 232:5, 10; 234:10; 273:2; 287:17 contrat-là [1] - 36:15 contrats [80] - 14:19; 17:16; 18:3, 16, 20; 20:2; 21:10, 13; 22:6, 8; 23:4, 7, 12, 15; 24:1, 24; 25:8, 10; 26:19, 25; 27:5; 29:20; 33:9; 36:1; 40:18; 41:8; 43:6, 20; 62:14; 63:7, 23; 64:6; 65:19; 66:5; 70:4; 98:9; 99:4, 23; 102:9; 112:19; 117:15; 130:15; 136:18; 148:23; 149:21; 150:1; 163:7, 10, 20-21; 165:11, 13; 166:9, 11, 16; 167:19, 25; 168:9; 169:15; 176:4, 11; 177:3; 184:18, 22; 186:12; 187:13; 191:1, 11, 20, 22, 25; 192:3, 5; 193:6; 196:1, 10; 204:23; 210:21; 273:8 contrats-là [6] - 21:10; 22:8; 29:20; 43:20; 191:25; 192:3 contrats.. [2] - 25:25; 191:19 contre-interrogatoire [1] - 106:21 contre-productif [2] - 203:16; 231:16 contrecarré [1] - 100:8 contrepoids [1] - 284:24 contrer [2] - 29:20; 170:15 contres [1] - 242:19 contribuables [1] - 41:12 contribuant [1] - 148:9 contribue [4] - 139:5;
--	--	--	--	--

142:6 contribuer [8] - 112:25; 128:16; 129:3, 23; 144:7; 145:22; 162:9; 222:13 contributeurs [1] - 219:3 contribution [3] - 57:19; 89:18; 131:21 contribution-là [1] - 131:21 contribué [2] - 59:25; 262:6 contrôle [13] - 21:14, 19; 23:19; 63:12; 72:8; 98:13, 18; 132:5; 188:15; 194:21; 195:11; 244:3; 269:3 contrôler [2] - 21:16; 162:6 convaincre [1] - 191:6 convaincu [3] - 78:19; 147:24; 268:16 convention [4] - 26:21; 28:5; 88:10; 100:21 conventionnelle [1] - 270:18 conventions [1] - 16:8 convenu [1] - 171:17 conversations [1] - 233:16 convient [2] - 157:12; 164:4 coordonnateurs [1] - 80:1 copie [4] - 26:22; 27:5, 25 cordons [1] - 255:8 corporatif [1] - 155:19 corporative [1] - 176:25 corporatives [1] - 190:18 corps [9] - 6:24; 39:9, 14; 41:19; 42:2; 87:24; 88:4; 141:14 correct [9] - 17:3; 35:21; 118:22; 126:10; 157:11; 227:8; 228:22, 24; 290:22 correspond [3] - 127:23; 176:12; 179:11 corriger [1] - 233:9 corrigez [1] - 24:23 corrigez-moi [1] - 24:23 corrigée [1] - 251:15 cote. [1] - 7:25 coter [2] - 158:11; 219:24	cotisations [1] - 67:23 couches [2] - 278:16, 18 couleur [2] - 268:23; 276:21 couleurs [1] - 268:24 Council [1] - 141:5 coup [3] - 213:10; 239:8; 246:20 coupant [1] - 82:10 coupe [1] - 22:12 couper [6] - 9:12, 17; 10:17; 40:11; 99:1; 248:6 coupes [1] - 252:13 coupures [4] - 7:9; 35:16; 40:2; 100:15 coupé [1] - 66:4 Cour [2] - 170:11; 199:25 courage [1] - 101:15 courant [1] - 27:10 courante [1] - 235:24 courantes [3] - 111:1; 137:24; 236:11 courants [1] - 116:16 couronne [2] - 274:19; 275:3 courriel [2] - 81:12; 270:2 cours [23] - 60:6; 62:2; 79:5; 139:18, 25; 163:13; 180:5; 187:18, 20; 188:5; 218:16, 18-19; 219:14; 234:10, 12; 253:17; 278:12; 279:13; 281:8; 283:7; 285:21 court [2] - 36:20; 94:14 courte [1] - 240:15 courtier [4] - 99:13, 19; 100:4, 10 couvert [1] - 224:8 couvrant [1] - 165:9 couvre [2] - 115:14; 176:10 couvrir [2] - 227:3; 228:13 COVID [1] - 234:1 coût [8] - 19:21; 20:5; 24:10; 26:5; 82:11; 237:13 coûte [9] - 29:22; 32:6; 69:6; 82:7; 235:9; 237:14; 273:21 coûtent [1] - 14:20 coûter [3] - 259:14; 260:24	coûteux [1] - 168:22 coûts [36] - 11:18, 21; 16:4; 18:23; 19:13, 21; 20:9; 21:14, 16, 19; 22:17, 20; 23:23; 24:9; 25:25; 41:11; 64:9; 67:7; 68:7; 118:24; 125:12; 132:6; 202:9; 203:17; 235:7; 259:3, 7, 12; 263:6; 286:24; 287:4, 7 CQEN [1] - 36:23 crainte [1] - 251:17 craintes [1] - 79:3 craintif [1] - 291:1 creusant [1] - 250:14 criminelles [4] - 172:21; 173:1; 200:25; 203:24 critique [7] - 12:13; 60:2; 88:20; 105:13; 122:23; 126:14; 136:3 critiques [1] - 103:15 critère [1] - 192:8 critères [9] - 126:18; 134:6; 142:17; 152:13; 163:19; 199:24; 207:24 croire [2] - 31:9; 247:23 croise [1] - 63:13 crucial [1] - 162:19 création [10] - 19:13, 17; 54:11; 71:14; 74:24; 83:11; 84:1, 14, 19; 131:18 création-là [1] - 19:17 créative [1] - 55:7 créatrice [2] - 131:18; 148:6 crédit [3] - 236:8, 10 créent [1] - 166:24 créer [6] - 54:12; 210:17; 221:15; 232:1; 241:18; 254:6 créée [1] - 197:16 CSPQ [3] - 93:11; 95:19; 97:8 culpabilité [1] - 172:11 culture [7] - 73:19; 146:13, 19; 205:11; 211:4, 16; 213:7 Cybersécurité [3] - 19:9, 14; 39:12 cycle [11] - 48:14; 49:1, 10; 121:5, 19; 122:4, 15; 137:7; 139:1; 145:8, 12 cycles [3] - 125:4; 134:23; 145:6 câline [2] - 288:3;	289:21 célèbre [1] - 72:3 côte [1] - 115:10 côtoyait [1] - 34:6 côté [32] - 16:13; 27:8; 33:18; 40:22; 41:5; 43:1; 48:1; 51:25; 59:16; 67:21; 96:25; 101:7, 23; 118:19; 177:10; 196:16; 204:8; 219:6; 224:6; 241:9, 25; 247:3; 250:9; 259:9; 281:25; 282:10; 284:8; 288:9, 12, 16; 292:14 côté-là [3] - 37:15; 52:17; 283:10	162:5 d'adresser [1] - 210:19 d'affaire [6] - 167:16; 227:16; 235:3; 244:11; 265:9 d'affaires [4] - 119:25; 122:22; 223:12; 228:6 d'affichage [1] - 47:12 d'affirmer [2] - 27:3; 240:5 d'agences [2] - 84:2, 19 d'Agile [1] - 243:12 d'agilité [1] - 245:13 d'aider [1] - 143:13 d'ajouter.. [2] - 85:16; 88:15 d'ajustement [3] - 258:3, 5, 18 d'alarme [1] - 277:7 d'ambiguïté [1] - 254:8 d'amélioration [1] - 147:9 d'améliorer [2] - 195:14; 269:17 d'analyse [1] - 192:2 d'ancrage [1] - 265:6 d'annoncer [1] - 190:1 d'année [1] - 165:14 d'années [4] - 34:23; 87:10; 219:8, 10 d'anticiper [1] - 235:10 d'appel [8] - 24:6; 126:17; 130:16; 163:17, 19; 166:8; 170:12; 199:25 d'appels [3] - 82:2; 169:14; 176:7 d'application [1] - 166:25 d'appliquer [1] - 49:6 d'apprendre [2] - 46:8, 14 d'appro [2] - 146:21; 148:14 d'approuver [1] - 286:24 d'approvisionnement [56] - 111:11; 112:5; 113:8; 114:23-25; 115:5; 117:7; 118:15; 120:23; 121:4, 6, 16, 25; 122:2, 12, 24; 123:14, 23-24; 124:11, 21; 125:24; 126:4; 127:16; 128:11, 13, 18; 129:2, 18; 130:3; 131:4, 15-16; 132:25; 133:6, 10; 134:9, 15, 25; 136:2, 9; 137:7,
--	---	---	---	---

16; 139:1, 8; 144:6; 145:8, 14, 20; 147:9, 18; 148:3; 150:9; 152:15; 289:10 d'approvisionnement. [1] - 111:22 d'apprécier [1] - 278:4 d'après-mandat [1] - 214:21 d'argent [2] - 230:6; 276:12 d'arrimer [1] - 86:17 d'assurance [1] - 6:17 d'assurances [1] - 227:19 d'assurer [1] - 166:20 d'atteindre [3] - 165:19; 200:5; 208:23 d'attente [1] - 14:1 d'attirer [3] - 43:2; 80:18; 89:7 d'attitude [4] - 102:5; 103:9 d'attraction [1] - 101:2 d'attractivité [2] - 89:9; 96:16 d'attribution [2] - 123:22; 176:11 d'augmentation [1] - 24:19 d'augmenter [1] - 195:11 d'autorité [2] - 278:16, 19 d'avancement [6] - 47:25; 263:3, 8-9, 23; 277:13 d'avancer [2] - 239:5 d'effectifs [10] - 13:19, 23; 17:19; 19:15; 37:16; 38:3; 39:25; 40:3, 8; 101:1 d'effectivité [1] - 231:9 d'efforts [1] - 293:10 d'embauche [2] - 98:24; 142:17 d'embaucher [2] - 98:25; 142:18 d'empathie [1] - 281:14 d'emploi [22] - 6:24; 16:10; 39:9, 14; 41:19; 42:3; 46:18; 56:3; 75:6, 9-10, 12, 21; 76:5, 11-12, 23; 79:24; 80:5; 87:24; 88:4 d'emplois [3] - 194:22; 195:1, 13 d'employé [1] - 200:6 d'employés [2] - 63:3;	65:23 d'encadrement [2] - 45:6, 11 d'encourager [1] - 269:15 d'engagement [2] - 194:13; 213:23 d'enquête [12] - 105:18, 23; 170:9, 13; 171:17; 192:25; 196:22, 24; 203:13; 206:4; 246:2; 292:22 d'enquêtes [1] - 201:17 d'entreprise [2] - 167:15; 169:20 d'entreprises [3] - 201:19; 210:8 d'envergure [7] - 90:14; 137:8; 170:3; 255:4; 256:25; 266:9; 285:16 d'envisager [1] - 234:15 d'erreur [2] - 225:14; 249:7 d'escalade [1] - 132:2 d'espoir [1] - 272:7 d'estrade [2] - 286:5; 292:9 d'excellence [2] - 95:20; 152:10 d'exemples [1] - 187:15 d'exigences [1] - 76:15 d'existence [2] - 163:14; 205:5 d'expert [1] - 257:14 d'expertise [24] - 15:2, 8-9; 17:19; 35:23; 36:24; 53:6, 12, 25; 54:1, 22; 55:21; 56:3; 62:11, 22; 63:1, 8; 69:23; 79:15; 91:22; 92:13; 93:4; 96:18; 279:7 d'experts [1] - 235:6 d'exploitation [1] - 261:17 d'explorer [1] - 237:2 d'exposer [1] - 171:3 d'exprimer [1] - 110:1 d'expérience [5] - 43:23; 46:7; 47:19; 191:17; 253:9 d'externaliser [1] - 226:19 d'exécution [3] - 139:19, 25; 234:12 d'hier [2] - 70:11; 93:10 d'humain [1] - 252:20 d'hyper [2] - 225:2, 18 d'hyper-	standardisation [1] - 225:2 d'hyper-standardiser [1] - 225:18 d'hémorragie [1] - 235:14 d'hôpitaux [2] - 25:13; 114:20 d'idée [3] - 283:4, 6 d'implantation [1] - 55:8 d'implantation-là [1] - 55:8 d'implémentation [1] - 265:21 d'implémenter [1] - 238:21 d'imposer [2] - 172:11, 17 d'imprévus [1] - 232:10 d'imputabilité [5] - 88:17; 146:20; 194:20; 213:11; 253:11 d'Inde [1] - 289:18 d'indicateurs [1] - 278:8 d'inflation [1] - 24:19 d'influence [14] - 161:15, 18; 167:24; 168:8, 20; 169:13, 16; 170:6; 191:13; 193:5; 195:20; 196:3; 282:20; 283:1 d'influencer [4] - 95:2; 161:18; 162:3; 185:4 d'informaticiens [2] - 58:10; 75:16 d'information [2] - 178:2 d'informations [5] - 31:23; 58:20; 85:11; 110:25; 284:7 d'informatique [1] - 29:9 d'infractions [1] - 171:9 d'inscription [3] - 178:5, 7; 208:5 d'inscrire [1] - 161:24 d'instances [1] - 187:1 d'institutions [5] - 174:23; 178:10, 15; 186:21 d'intendance [1] - 294:8 d'interprétation [2] - 167:8; 208:2 d'interrompre [1] - 234:18 d'intervention [1] -	30:10 d'introduction [2] - 218:16; 219:14 d'introduire [1] - 7:18 d'intégrer [3] - 197:5; 270:23, 25 d'intégrité [3] - 194:3; 197:10; 205:12 d'intérêts [1] - 210:18 d'invalider [1] - 201:4 d'investissement [2] - 287:5, 9 d'inviter [1] - 222:10 d'inégalité [2] - 274:21; 275:17 d'objectifs [1] - 10:25 d'obligation [2] - 72:1; 211:9 d'occasionnels [1] - 36:1 d'octobre [4] - 4:24; 108:23; 155:14; 217:4 d'octroi [1] - 124:7 d'octroyer [1] - 127:7 d'oeuvre [5] - 18:7; 22:14; 38:15; 49:2; 89:12 d'oeuvre-là [1] - 22:14 d'oeuvrer [1] - 57:18 d'offrir [1] - 53:18 d'offre [1] - 191:5 d'offres [17] - 24:6; 82:2; 95:7; 121:11; 123:2; 126:17; 130:16; 163:17, 19; 164:1; 166:8; 167:19; 168:1; 169:14; 176:7; 191:20 d'offrir [1] - 143:14 d'ombre [1] - 166:25 d'ondes [1] - 280:6 d'opportunité [1] - 54:9 d'opter [1] - 271:5 d'optimiser [1] - 237:3 d'opérations [1] - 136:19 d'or [3] - 258:12; 260:16; 289:20 d'organigramme [1] - 136:22 d'organisation [2] - 89:14; 169:21 d'organisations [2] - 201:19 d'organisme [1] - 19:17 d'organismes [4] - 6:13; 129:21; 142:3; 185:10 d'orgueil [1] - 283:3	d'origine [2] - 79:21; 93:12 d'outils [1] - 138:6 d'ouverture [1] - 220:14 d'ouvrage [1] - 18:3 d'usage [3] - 157:13; 236:21; 237:5 d'utilisation [4] - 11:1; 179:10; 227:4; 236:20 d'utiliser [5] - 222:8, 14; 242:5; 270:9, 17 d'échanger [2] - 111:15; 158:23 d'échec [1] - 275:21 d'échecs [1] - 95:19 d'échelon [1] - 36:17 d'échéance [1] - 257:24 d'écoles [1] - 25:13 d'économiser [1] - 24:8 d'écoute [1] - 101:19 d'écrire [2] - 220:16; 221:10 d'éducation [1] - 114:18 d'égalité [1] - 151:20 d'égo [1] - 283:3 d'éluder [1] - 98:17 d'élus [1] - 124:9 d'éléments [2] - 240:22; 280:17 d'équipe [1] - 280:9 d'établir [4] - 58:9; 62:24; 76:13; 166:15 d'étages [1] - 243:2 d'étanchéité [1] - 51:4 d'étapes [1] - 74:10 d'État [5] - 84:2; 88:22; 91:24; 114:11, 17 d'éthique [1] - 205:12 d'évacuer [1] - 145:24 d'évaluation [3] - 17:17; 87:17; 134:6 d'évaluer [3] - 13:17; 43:6 d'évitement [1] - 15:6 d'éviter [3] - 195:13; 196:19; 238:20 d'évoluer [1] - 243:14 DAIGLE [46] - 5:9; 6:9; 7:6; 9:2; 12:24; 14:17; 16:12, 17, 22; 17:2; 19:3, 7; 21:21; 23:1, 6; 25:2, 23; 26:10, 15; 27:18; 28:15; 32:9; 33:12; 35:8; 37:14; 39:19, 23; 40:23; 41:16; 44:23; 45:23; 47:3, 14; 49:22; 50:14,
---	---	---	--	---

18; 53:1; 54:3; 84:12; 87:4; 91:11; 92:1, 6, 10; 96:24; 103:13 Daigle [14] - 6:5; 8:9; 26:8; 32:4; 44:22; 56:8, 13; 84:11; 91:10; 95:17, 21; 96:5; 101:23 danger [6] - 226:18; 227:10; 237:4; 242:5, 16; 283:12 dangereux [1] - 230:20 DANIEL [6] - 5:1; 90:12; 93:9; 99:11, 18, 22 Daniel [1] - 58:16 DAP [1] - 258:2 data [1] - 248:5 dataient [1] - 87:13 Date [1] - 179:4 date [11] - 74:22; 93:10; 107:11; 176:1, 3, 11-12; 179:7, 11; 180:5, 7 dates [1] - 176:10 dave [1] - 275:23 Dave [7] - 216:25; 219:13; 221:8; 233:23; 240:1; 252:9; 265:2 DAVE [12] - 217:9, 21; 220:18; 222:19; 231:23; 240:14; 253:7; 262:18; 275:24; 278:20; 285:19; 293:8 deal [1] - 244:6 deal-breakers [1] - 244:6 Deans [1] - 262:12 degré [1] - 226:7 demain [8] - 291:8; 293:16; 294:4; 295:2, 5, 8, 17, 23 demande-là [1] - 107:2 demandeur [2] - 95:9; 150:23 demandé [3] - 20:4; 107:9; 238:14 demandée [1] - 56:13 demandés [2] - 92:14; 211:14 demeuraient [1] - 177:15 demeure [2] - 63:23; 200:24 demeurent [1] - 62:16 demeurer [2] - 244:4; 269:2 dernier [9] - 66:25; 120:15; 170:21; 187:22; 192:22; 199:9;	204:10; 234:17; 294:22 derniers [4] - 83:10; 169:22; 278:12; 285:21 dernière [12] - 24:25; 40:8; 82:3; 100:20; 140:5; 180:1, 14; 204:3; 213:25; 293:17, 20 derrière [8] - 30:23; 62:2; 69:10, 13; 84:8; 85:12; 177:16 descend [1] - 190:17 description [17] - 177:10; 178:3, 14, 18; 179:10, 14, 22, 24; 180:1, 6; 181:1; 183:4, 7-8; 185:15; 186:22; 208:13 Description [1] - 177:18 description-là [3] - 183:7; 185:15; 186:22 descriptions [7] - 175:23; 177:20, 23; 181:2; 184:21; 186:7; 208:4 descriptions-là [1] - 186:7 descriptive [1] - 180:23 dessiner [1] - 228:5 destiné [3] - 181:19; 235:17 DEUX [4] - 4:23; 108:22; 155:13; 217:3 deux-tiers [1] - 161:7 deux. [1] - 83:2 deuxième [7] - 49:1; 137:9; 178:18; 183:4; 209:1; 223:9; 271:3 devance [1] - 130:5 devenait.. [1] - 97:9 devenu [1] - 81:4 devienne.. [1] - 291:1 deviennent [2] - 119:20; 196:19 devis [2] - 126:9 devoir [7] - 104:4; 132:12; 137:1; 203:4; 228:23, 25 devoir.. [1] - 126:22 DGCC [2] - 112:9; 130:14 diagnostics [1] - 103:16 dialogue [5] - 110:24; 221:21; 227:17; 231:15; 285:13 diapo [6] - 37:9; 70:2;	82:3; 130:6; 135:20; 144:22 diapos [1] - 70:2 diapositive [26] - 8:24; 11:24; 12:12; 18:12, 15; 20:1; 22:4; 24:14; 25:7, 24; 37:17; 39:20; 40:3, 13, 15, 17; 41:13; 45:24; 50:12; 52:20; 63:18; 64:2, 24; 65:17; 111:19; 132:23 diapositive-là [6] - 24:14; 25:7; 37:17; 40:15; 41:13; 64:24 dichotomie [2] - 42:11; 45:19 dicter [1] - 256:12 difficile [18] - 31:21; 49:11; 58:9; 69:19; 75:18; 102:24; 117:10, 17; 118:3; 120:2; 172:17; 197:13; 200:21; 226:5; 239:23; 252:21; 266:22; 267:2 difficiles [2] - 119:21; 166:25 difficulté [12] - 9:6, 9, 13; 17:7; 33:19; 38:7; 52:7; 82:8; 87:21; 99:3; 167:15; 247:23 difficulté-là [2] - 46:25; 117:25 difficulté.. [1] - 151:4 difficultés [13] - 9:24; 10:1; 40:10; 46:1; 50:23; 69:24; 116:21; 117:2, 18; 119:5; 240:11; 275:21; 280:16 diffusée [1] - 207:21 différence [5] - 44:3; 86:19; 91:4; 267:13; 268:19 différenciation [6] - 76:19; 79:11; 80:6; 86:16, 24; 89:2 différent [5] - 27:9; 202:4; 239:25; 264:16 différente [5] - 51:10; 126:25; 151:14; 178:4; 222:9 différentes [20] - 29:25; 35:16; 75:10; 76:22; 124:3; 125:1; 134:17; 139:2; 178:14; 181:9; 190:18; 219:1; 229:3; 251:9; 261:23; 269:4; 274:10; 278:13, 18; 287:10	différents [45] - 5:25; 6:12, 16; 10:14; 12:20; 14:3; 15:4; 21:9; 33:17; 37:1; 41:4; 42:9; 48:4; 51:24; 54:13; 55:6; 57:8; 94:1; 97:18; 98:3; 99:4; 100:1; 112:12; 125:22; 129:21; 131:14; 132:1; 133:12; 139:23; 142:6; 171:9; 178:23; 189:22; 218:6, 8; 219:7; 225:4; 244:9; 247:15; 274:18 différents.. [2] - 129:21; 175:14 diligente [1] - 239:11 diluant [1] - 282:21 dilue [1] - 279:2 dilution [1] - 284:14 dimension [1] - 138:13 diminue [1] - 40:19 diminuer [5] - 12:18; 80:20; 87:3; 128:16; 129:23 diminué [1] - 40:4 diplomation [2] - 46:15; 47:2 diplôme [7] - 46:9, 11; 47:4; 48:13, 20; 49:1, 9 diplôme.. [1] - 48:11 direct [1] - 202:17 directe [1] - 10:23 Directeur [6] - 172:20; 173:1, 20; 197:23; 200:25; 203:24 directeur [3] - 108:25; 157:20; 218:24 directeurs [1] - 274:25 direction [14] - 88:23; 97:1; 102:8; 112:8; 120:18; 121:24; 123:17; 124:8; 127:20; 131:5; 138:18; 149:7; 150:11; 239:7 Direction [1] - 157:23 direction.. [1] - 131:4 directions [1] - 119:24 directive [2] - 282:6; 283:2 directives [2] - 18:2; 281:23 directrice [1] - 97:9 dirige [1] - 161:6 dirigeants [4] - 104:10; 168:4; 194:1; 212:5 diriger [2] - 255:25; 256:3	dis.. [1] - 260:4 discours [2] - 220:13; 295:15 discrétion [1] - 171:18 discussion [4] - 103:1, 5; 221:16 discussions [2] - 184:13; 194:12 discuter [2] - 164:21; 210:25 discuté [2] - 31:1; 199:2 disparaissait [1] - 261:22 disparition [1] - 88:19 disparues [1] - 231:17 disponible [6] - 62:10; 72:11; 93:13; 144:14; 179:15; 287:2 disponibles [1] - 288:20 dispose [1] - 272:2 disproportion [1] - 273:10 dissidence [3] - 284:23; 285:11 dissidence-là [1] - 285:11 distance [2] - 78:20; 132:15 distante [1] - 134:9 distinction [4] - 33:8; 58:11; 62:18; 130:11 distinctions [1] - 33:11 distinctions-là [1] - 33:11 distincts [1] - 181:12 distinguer [1] - 245:6 divertissement [1] - 218:10 divisant [1] - 32:11 diviser [4] - 86:7; 228:11; 263:23; 264:21 divises [1] - 264:5 division [1] - 127:19 divisé [4] - 221:13; 223:5; 264:3, 12 divulgaration [5] - 162:21; 168:18; 169:1, 23; 198:7 divulguer [2] - 199:1; 201:24 dix [1] - 34:17 dixième [1] - 45:10 dizaine [1] - 219:9 dizaines [5] - 34:23; 77:4; 87:10; 285:23 doctorat [1] - 49:3
--	---	--	--	--

doctrine [2] - 266:19, 22 document [5] - 126:17; 199:11; 232:1; 254:9 document-là [1] - 254:9 documentation [1] - 244:23 documenter [1] - 284:23 documents [3] - 27:24; 121:9; 130:16 documenté [1] - 252:10 doigts [2] - 29:19; 63:13 dollars [7] - 19:2, 8, 24; 23:14; 24:15; 64:8; 66:22 domaine [24] - 45:18; 53:24; 54:19; 63:6; 76:1; 82:6; 114:7, 10; 140:18; 142:18; 144:2; 147:18; 150:8; 165:11; 171:7; 224:25; 225:17; 241:24; 251:21; 267:7, 12; 272:21; 279:3; 289:16 domaine-là [1] - 142:18 domaine.. [1] - 114:10 domaines [7] - 49:13; 54:14; 57:20; 81:3; 141:15; 217:18; 218:8 donnait.. [1] - 282:23 donnant [1] - 230:17 donnent.. [1] - 152:12 donnes [1] - 241:19 donneur [2] - 18:3 donnons [1] - 24:2 donnée [6] - 43:9; 95:6; 97:1; 175:19; 205:24; 229:3 données [18] - 44:13; 63:19; 66:9; 77:21, 24; 78:6, 14, 25; 197:12; 207:13; 248:10, 14; 250:16; 263:11; 267:16 données-là [2] - 78:14; 248:14 données.. [1] - 207:12 donnés [8] - 26:19; 27:5; 29:8; 42:3; 43:20; 98:10; 99:5; 187:17 DORIANE [3] - 155:19; 158:3; 175:16 Doriane [3] - 158:4; 160:22; 175:10 DOS [1] - 60:9 dossier [7] - 103:25;	171:17; 175:14; 186:13; 192:23; 203:23; 229:13 dossiers [11] - 13:24; 51:17, 19; 170:9, 13; 171:20; 173:1; 201:1; 203:13 dotait [1] - 14:25 doter [1] - 104:11 doute [7] - 86:20; 95:13; 171:24; 172:1; 200:19; 203:14; 294:17 douter [1] - 112:1 doutes [1] - 254:16 DPCP [4] - 170:14; 171:17, 21; 172:20 drapeaux [2] - 60:18; 189:4 dresser [1] - 198:17 droit [9] - 133:24; 138:20; 161:21; 162:25; 163:4; 189:3; 194:14; 205:9, 14 droite [2] - 67:21; 255:6 drôle [1] - 271:20 DUBOIS [6] - 5:12; 25:5; 31:14; 36:12; 39:4; 102:1 Dubois [5] - 6:6; 8:9; 31:12; 36:11; 101:23 dur [3] - 239:17; 260:11; 286:9 durable [1] - 62:7 durent [1] - 32:25 durer [2] - 208:8; 260:21 durée [3] - 163:22; 179:10; 258:8 dynamique [4] - 127:22, 24; 128:3; 261:3 dynamique-là [2] - 128:3; 261:3 DÉBUT [1] - 3:2 débauchent [1] - 34:3 débloque [1] - 259:24 débloquerai [1] - 260:2 débranches [2] - 247:3; 248:23 début [13] - 89:23; 176:12; 210:4; 221:10; 222:4; 230:3; 231:25; 232:5; 242:18; 254:2; 276:4; 279:12; 286:24 débuter [2] - 8:21; 251:21 débuterai [1] - 109:25 débuté [1] - 220:15	décalage [2] - 102:15; 278:17 décennie [1] - 70:21 décerner [1] - 152:10 décidance [1] - 284:21 déciderait [1] - 202:10 décideur [1] - 161:19 décideurs [8] - 101:12; 145:21; 163:5; 164:14; 167:23; 194:18; 213:2; 280:1 décidé [2] - 222:14; 250:6 décision [15] - 91:5; 95:2; 161:19; 162:3; 164:14; 185:4; 212:15, 17, 19; 228:16; 282:4; 283:20, 22; 284:1; 285:14 décision-là [1] - 212:17 décisionnel [9] - 189:6; 213:2; 223:8; 257:9, 11, 20; 258:1; 278:10; 285:10 décisionnelle [1] - 189:20 décisionnels [4] - 161:14; 193:2; 210:10; 212:14 décisions [14] - 99:2; 120:7; 198:9; 225:23; 227:1; 229:9; 240:3; 249:22; 250:4; 252:2, 4; 257:23; 281:24 déclaration [1] - 294:20 déclarations [1] - 166:19 déclarer [2] - 71:19; 97:24 déclarée [1] - 180:7 déclarées [2] - 168:17; 169:17 déclarés [1] - 166:1 déconnectée [1] - 103:8 décorer [1] - 243:6 décortiqué [1] - 221:13 découler [1] - 120:13 découvre [1] - 212:16 décrire [1] - 209:15 décrit [2] - 35:13; 198:20 décrivais [1] - 195:19 décriée [1] - 200:3 dédiée [1] - 207:17 dédiées [3] - 80:5; 197:1, 7 dédiés [1] - 141:1	défaillance [1] - 233:8 défaire [1] - 266:19 défaut [4] - 81:13; 84:8, 23; 173:15 défend [1] - 64:17 défendait [1] - 251:3 défendre [1] - 64:12 défense-là [1] - 201:4 défi [2] - 55:9, 22 défi-là [1] - 55:9 déficiente [2] - 69:13; 125:8 défini [4] - 62:8; 141:14; 231:21; 244:25 définir [4] - 125:16; 253:19; 255:19; 259:1 définir.. [1] - 230:8 définis [2] - 129:16; 244:22 définit [1] - 48:17 définition [22] - 118:2; 121:7; 123:3; 124:14, 17, 20; 125:6, 23-24; 126:7, 21, 25; 129:7, 17; 130:18; 134:5; 138:17; 139:3; 169:20; 199:17 définition.. [1] - 124:16 défis [5] - 60:11; 111:16; 115:24; 116:1; 119:8 défis-là [1] - 116:1 dégradait [1] - 277:5 dégrader [1] - 277:2 délai [5] - 173:5, 7-9, 20 délais [6] - 13:22; 29:14; 148:10; 168:18; 263:7 délais-là [1] - 13:22 délocalisation [1] - 70:17 délégations [2] - 119:14; 136:4 déléguer [2] - 227:12; 268:8 démarche [9] - 140:21; 143:20; 144:11; 147:14; 179:19; 183:4; 186:20, 25; 239:18 démarches [3] - 139:6, 15; 184:2 démarrer [2] - 117:4; 119:2 démarré [1] - 207:23 démarrées [1] - 118:6 démission [1] - 34:8 démobilisation [1] - 69:14	démocratie [2] - 164:13; 197:3 démonstration [1] - 201:13 démonstration-là [1] - 201:13 démontrer [5] - 26:5; 28:24; 172:2; 182:15; 187:7 démontré [4] - 62:1; 69:11; 84:25; 202:14 dénaturer [3] - 135:8, 11 dénombré [1] - 178:3 dénonce [1] - 18:14 dénonciation [1] - 29:24 dénote [1] - 23:18 dénoue [1] - 132:17 dénouer [1] - 113:2 déontologie [1] - 161:4 départ [7] - 15:25; 22:15; 111:13; 125:18; 135:12; 234:21; 245:12 département [2] - 130:25; 131:1 départements [3] - 114:23; 120:24; 149:12 dépassaient [1] - 21:6 dépasse [1] - 79:20 dépassement [3] - 20:9; 22:17; 132:6 dépassements [1] - 22:20 dépassements-là [1] - 22:20 dépendance [10] - 17:13; 43:5; 59:14; 62:13; 80:20; 91:2; 92:25; 269:23, 25 dépendance-là [2] - 43:5; 92:25 dépendance.. [1] - 60:22 dépendant [3] - 52:15; 79:17; 81:25 dépendants [3] - 19:10, 20; 20:22 dépendent [1] - 273:6 dépense [3] - 101:15; 255:8 dépense-là [1] - 255:8 dépenser [3] - 258:10; 259:11; 260:7 dépenses [7] - 23:9, 17; 24:17, 19, 24; 25:1; 41:11
--	--	---	---	--

dépensé ^[1] - 259:10 déphasé ^[1] - 295:6 déployant ^[2] - 247:14, 17 dépolitiser ^[1] - 198:2 dépose ^[3] - 5:17; 71:18; 109:4 déposer ^[3] - 29:14; 170:20, 22 déposé ^[6] - 7:14; 56:19; 155:6; 158:10; 204:9; 223:17 déposée ^[1] - 155:9 déposées ^[1] - 162:11 députés ^[2] - 204:17; 212:6 dépôt ^[1] - 201:9 dérapages ^[1] - 7:17 déresponsabiliser ^[1] - 256:14 dériskuer ^[1] - 247:13 dérive ^[1] - 125:11 dérives ^[3] - 125:11 déroule ^[1] - 43:17 désignations ^[2] - 142:5, 20 désigné ^[2] - 157:25; 161:6 désignée ^[1] - 160:20 désignées ^[1] - 197:5 désirer ^[1] - 250:17 désirée ^[2] - 244:17, 23 désolé ^[3] - 62:22; 94:22; 175:13 désolé.. ^[1] - 232:14 désuet ^[1] - 9:6 désuets ^[1] - 9:8 désuète ^[1] - 117:23 désuètes ^[1] - 196:19 détacher ^[2] - 222:6; 225:8 détachée ^[3] - 123:25; 137:2; 150:12 détail ^[3] - 58:25; 190:16; 206:15 détaillé ^[1] - 171:4 détails ^[4] - 206:22; 218:9; 223:16; 238:5 détermination ^[2] - 123:21; 163:18 détermine ^[1] - 230:11 déterminer ^[2] - 230:15; 236:18 déterminés ^[1] - 16:8 détiennent ^[1] - 57:12 développe ^[3] - 20:24; 97:4; 132:10 développement ^[17] -	15:6, 16, 19; 17:6; 22:2; 30:24; 60:15; 69:9; 72:6; 86:5; 91:17; 94:11; 97:16; 152:2; 184:6; 199:21; 211:17 développement-là ^[2] - 15:19; 91:17 développent ^[1] - 46:23 développer ^[19] - 15:12, 23; 33:17; 46:14; 48:7; 52:11, 14; 55:4; 93:5, 21; 97:13; 141:13; 143:22; 144:3; 145:22; 242:14 développeurs ^[1] - 90:2 développées ^[2] - 48:4; 138:21 développés ^[1] - 36:25 dévoués ^[1] - 60:17	emplois ^[7] - 26:20; 48:15; 74:15, 22; 82:5, 10; 107:21 employeur ^[3] - 50:9; 67:7; 86:1 employés ^[10] - 6:15; 15:15; 21:18; 42:4, 23; 44:4; 64:5; 86:22; 197:17; 213:19 employés-là ^[1] - 42:4 empressement ^[1] - 226:14 empêche ^[1] - 79:14 empêcher ^[3] - 26:24; 71:11; 212:8 empêché ^[1] - 107:4 encadrement ^[1] - 28:4 encadrer ^[4] - 21:23; 43:19; 196:6; 232:11 encadrés ^[2] - 43:22 enchanté ^[1] - 217:22 encourt ^[1] - 289:24 endossions ^[1] - 141:25 endroit ^[1] - 90:8 endroits ^[2] - 45:2; 248:10 engagement ^[7] - 78:22; 98:5; 165:17; 168:3; 194:17; 205:9, 14 engagement-là ^[1] - 205:14 engagements ^[1] - 206:6 engager ^[1] - 231:12 engagé ^[1] - 234:20 engagées ^[1] - 163:11 engouement ^[1] - 224:20 enjeu ^[20] - 17:20; 61:21; 62:12; 64:9; 74:9; 89:9; 96:16, 19, 21, 23; 102:18; 169:18; 199:7, 12; 201:23; 251:7; 295:10 enjeu-là ^[2] - 96:19; 102:18 enjeux ^[18] - 12:20; 21:16; 30:12, 23; 44:14; 60:13; 62:2; 64:18; 79:6; 82:18, 22; 102:3, 21; 132:13; 162:8; 169:9; 210:25; 257:4 enlever ^[3] - 177:22; 261:1 enlevée ^[1] - 118:17 enlève ^[4] - 84:19; 248:2; 254:16; 264:8	enquête ^[2] - 157:10; 193:11 enquêtes ^[4] - 161:10; 190:7; 201:7, 17 enquêteurs ^[1] - 213:20 enregistré ^[1] - 155:8 enrichir ^[1] - 187:3 enseigner ^[1] - 218:19 enseigné ^[1] - 218:14 entend ^[3] - 135:14; 179:3; 180:20 entende ^[1] - 56:11 entendre ^[10] - 12:15; 44:1; 83:14; 92:9; 95:16, 21; 133:1; 211:7; 253:18; 294:5 entendu ^[8] - 137:21; 146:14; 162:2; 174:11; 225:5; 235:5; 258:11; 293:22 entendus ^[2] - 61:9; 125:22 ententes ^[1] - 273:7 entier ^[1] - 207:15 entité ^[2] - 138:5; 141:24 entités ^[1] - 191:2 entités-là ^[1] - 191:2 entraîner ^[1] - 35:7 entrepris ^[1] - 170:9 entreprise ^[15] - 52:12-14; 185:6; 189:12; 200:10; 203:2; 206:18; 212:25; 218:13; 227:14; 255:13; 268:18; 278:23; 279:4 entreprise-là ^[1] - 212:25 entreprises ^[34] - 161:23; 164:23; 165:22; 166:10, 13, 16; 167:6, 17; 168:5; 169:3; 174:14; 175:19; 176:15, 20-21, 23; 177:4; 184:20; 186:9; 187:12; 193:25; 195:21; 202:23; 203:6; 210:13; 212:23; 219:1; 260:3, 6; 267:22; 272:25 entreprises-là ^[3] - 184:20; 187:12; 212:23 entrer ^[1] - 47:7 entretenez ^[1] - 37:13 entretenir ^[4] - 8:22; 14:15; 25:4; 92:24 entretien ^[2] - 11:22;	91:18 entretien-là ^[1] - 91:18 entretiennent ^[1] - 274:9 envergure ^[1] - 283:13 environnementale ^[1] - 203:20 environnements ^[1] - 60:9 envisagée ^[1] - 234:11 envoyer ^[2] - 89:17; 203:23 envoyée ^[2] - 190:3, 5 erreur ^[2] - 225:21; 232:12 erreurs ^[4] - 176:19; 177:22; 249:4, 9 escompté ^[1] - 97:7 espace ^[1] - 177:23 esprit ^[3] - 136:2; 209:2; 270:14 espèce ^[2] - 267:7; 283:10 espérer ^[1] - 28:17 essaie ^[3] - 143:12; 232:6; 253:5 essayé ^[3] - 49:25; 222:8; 261:10 essence ^[1] - 253:23 essentiels ^[1] - 164:13 estimations ^[1] - 25:17 et/ou.. ^[1] - 266:11 examen ^[1] - 141:18 examine ^[1] - 193:5 Excel ^[1] - 74:5 excellentes ^[1] - 292:21 exceptionnelle ^[1] - 156:20 exceptions ^[2] - 168:13; 196:15 exclu ^[1] - 65:20 excluant ^[1] - 65:15 exclue ^[2] - 166:23; 209:24 exclues ^[1] - 185:21 exclus ^[2] - 15:25; 185:14 exclusion ^[2] - 72:23; 185:18 exclut ^[2] - 25:13; 65:9 exemple ^[51] - 25:12; 54:1; 71:12; 79:17, 20; 84:1; 91:23; 143:20; 145:15; 148:21; 150:18; 152:9; 177:3; 178:23; 179:18; 180:16; 181:7, 9, 17;
--	--	--	---	--

183:15; 186:16; 187:17; 189:18; 191:7; 197:3; 202:1; 226:3; 227:15; 228:2, 19; 232:23; 234:1; 236:1, 17, 21; 237:23; 238:3; 250:20; 261:12, 21; 265:8; 267:22; 269:6; 273:13; 275:1, 6, 9 exemples [11] - 49:15; 57:23; 66:18, 20; 76:17; 85:25; 95:18; 175:4; 182:15; 186:14; 187:16 exemples-là [1] - 49:15 exercer [1] - 171:19 exercice [9] - 76:12; 77:3, 6; 80:10; 84:5; 182:19; 190:24; 254:1, 5 exercice-là [3] - 77:6; 182:19; 254:5 exercées [3] - 163:24; 164:16; 166:5 exigeants [1] - 275:7 exigence [1] - 190:8 exigences [17] - 49:14; 162:21; 163:3; 164:7; 165:17; 166:19; 167:9; 169:22; 186:1, 3; 188:21; 189:7, 16; 207:16; 208:19; 236:24 existant [1] - 235:21 existantes [1] - 210:13 existe [12] - 35:25; 36:3, 23; 41:19; 62:10; 66:7; 67:3, 5; 72:15; 99:14; 195:23; 207:6 exister [3] - 130:2; 196:7; 210:12 existons [1] - 295:2 expert [3] - 58:15; 86:6; 226:17 expertise [12] - 15:13; 33:16; 38:11; 44:5; 52:11; 57:20; 64:14; 80:19; 116:14, 18; 117:12; 244:3 expertise-là [3] - 15:13; 33:16; 38:11 expertises [1] - 95:18 experts [11] - 16:9; 67:4; 69:15; 83:10; 93:15; 154:17; 216:20; 224:10; 240:7; 285:21; 294:5 explication [1] - 204:8 explications [2] -	255:17; 261:20 explicité [1] - 65:25 explicitée [1] - 63:22 explique [2] - 235:14; 236:1 expliquer [6] - 8:25; 26:9; 164:2; 175:10; 194:6; 258:21 expliqué [1] - 238:16 explosé [1] - 63:24 exposer [1] - 120:9 exprimée [1] - 89:23 expérience [4] - 116:9; 218:10; 244:4; 264:19 expériences [3] - 95:22; 246:17; 249:16 expérimenté [2] - 288:23; 290:7 expérimenté.. [1] - 290:6 externalisé [1] - 226:22 externe [8] - 35:5; 43:12; 70:12; 91:14; 92:18; 135:3; 245:18; 288:22 externes [13] - 15:14; 30:25; 33:1; 37:5, 19; 62:16; 69:7; 70:4; 71:15; 78:4; 85:5; 100:5; 122:19 extrait [1] - 26:13 extrait-là [1] - 26:13 exécuter [1] - 268:19 exécutif [1] - 195:3 exécutifs [1] - 161:10 exécution [2] - 130:21; 132:3 exécutive [1] - 211:15 exécuté [3] - 251:8, 14; 256:8	F face [4] - 132:13; 161:9; 167:3; 272:3 facile [11] - 82:8; 196:20; 207:1; 239:7; 240:24; 264:3; 270:9; 271:23; 286:3 facilitant [1] - 110:24 faciliterait [2] - 202:5, 7 facilité [1] - 13:15 facteur [5] - 55:19, 21; 56:3; 231:7; 285:6 facteurs [1] - 245:9 facturer [3] - 20:10, 23; 271:19 facturées [1] - 22:6 faiblesses [1] - 169:5	faillie [2] - 170:5; 201:23 faisable [1] - 232:7 faits [15] - 14:25; 121:14; 171:14; 173:6; 181:23; 204:14; 224:5; 234:5; 244:13; 248:19, 21; 278:4; 283:18; 288:14; 290:12 fameuse [4] - 112:9; 124:16, 19; 125:22 fameuses [2] - 145:24; 233:14 fameux [3] - 94:11; 254:10; 286:17 familier [1] - 159:24 fardeau [6] - 23:24; 168:25; 170:7; 171:24; 172:1; 202:3 fatigue [1] - 293:18 faudrait-il [1] - 199:22 faute [1] - 231:14 faux [5] - 30:25; 33:1; 37:5; 49:20; 71:7 faveur [1] - 274:19 favorise [2] - 20:9; 69:24 favorise.. [1] - 193:21 favorisent [1] - 167:23 favoriser [4] - 132:5; 193:21; 195:10; 196:2 favorisé [1] - 273:23 façons [9] - 10:21; 29:21; 136:4; 188:13; 236:23; 249:18; 269:14; 270:21; 291:5 ferme [1] - 63:11 fermer [1] - 13:13 fermés [1] - 170:13 fiche [1] - 180:23 fichiers [1] - 74:5 fil [3] - 16:4; 181:3; 212:16 file [1] - 37:25 filiale [1] - 177:2 FIN [1] - 295:25 fin [25] - 36:16; 51:22; 67:21; 70:22; 73:15; 82:10; 85:10; 101:10, 24; 147:3; 180:4, 6-7; 205:22; 235:4; 242:9; 254:15; 256:18; 270:13; 279:12; 280:13; 285:17; 287:1, 11; 290:15 final [2] - 105:13; 125:14 finale [2] - 155:7, 9 finale [1] - 285:18	finaliser [1] - 54:25 finalité [1] - 140:8 finalité-là [1] - 144:18 finance [3] - 150:11; 151:20; 152:18 finances [2] - 23:24; 151:18 financiers [6] - 120:10; 157:21; 259:17; 271:10; 272:25; 273:3 financière [1] - 203:19 Finarch [2] - 218:24; 219:4 fine [3] - 76:6; 292:10, 13 finir [2] - 7:16; 280:7 finissent [1] - 116:1 finit [1] - 290:7 fins [4] - 177:8, 11; 235:18 firme [3] - 33:21; 43:12; 245:18 firmes [2] - 15:14; 163:8 fit [2] - 244:19; 245:2 fit-gap [2] - 244:19; 245:2 fixation [1] - 83:16 fixer [1] - 51:15 fixes [1] - 245:16 fixé [1] - 44:6 fixées [1] - 189:8 flagrante [1] - 45:19 flexibilité [1] - 83:15 flou [4] - 250:8; 253:13; 256:23; 262:6 floue.. [1] - 210:15 fluctuer [1] - 243:13 foi [5] - 63:13; 95:24; 164:8; 226:12; 227:3 fonction [146] - 5:10, 14; 6:1, 11; 12:19; 30:18, 24; 31:7, 17; 36:2, 16; 37:2, 6; 38:4; 40:5; 46:3; 47:16, 22; 48:25; 51:9; 53:8; 56:24; 57:4; 63:1; 64:5; 65:1, 4, 6-7, 16; 70:7, 10; 71:10, 13, 23; 72:3, 7, 12, 16, 20, 24; 73:3; 75:8; 86:22; 87:1; 90:6; 93:15; 94:2; 100:18; 102:8, 12; 103:11; 111:10, 21; 112:7, 9, 17, 24; 113:23; 115:5, 16; 120:22; 121:3, 8, 15, 25; 122:2, 10-11, 17, 22, 24; 123:14, 22-23; 124:11, 20; 125:24;	126:3; 127:16; 128:10, 13, 18; 129:1, 8, 10, 18; 130:2; 131:6, 14, 16-17, 25; 132:16, 24; 133:3, 5, 9, 12, 14, 25; 134:8, 25; 135:12; 136:2, 9; 137:1, 16, 19, 24; 138:12; 139:8; 140:12; 141:16; 142:8; 144:8; 145:14, 20; 146:21; 147:9, 17; 148:2, 8, 14; 150:9; 151:3, 7, 19-20, 22; 152:15, 18; 170:1; 223:18; 228:15; 247:19; 255:25; 256:4; 267:19; 268:20; 269:6, 19; 285:1 fonction-là [14] - 112:9, 17, 24; 113:23; 129:8; 132:16; 133:12, 14; 137:19; 138:12; 140:12; 144:8; 151:7, 22 fonction.. [1] - 150:16 fonctionnaire [2] - 32:12, 14 fonctionnaires [2] - 71:8; 72:2 fonctionnalités [3] - 237:7; 247:17, 19 fonctionne [5] - 50:6; 81:15; 209:13; 247:10; 290:22 fonctionnelle [1] - 60:10 fonctionnement [1] - 76:7 fonctionner [2] - 248:22; 290:12 fonctionné [2] - 95:23; 96:3 fonctions [14] - 7:10; 112:5; 113:7; 114:23; 117:6; 121:1; 134:15; 139:9; 144:6; 145:23; 150:13; 151:17; 199:17; 228:13 fonctions-là [1] - 139:9 foncé [1] - 281:19 fond [10] - 48:14; 130:5; 132:20; 185:6; 189:11; 190:15; 232:2; 259:20; 273:7; 281:3 fondamental [1] - 205:11 fondamentaux [1] - 11:16 fondation [2] - 243:1, 7
---	--	--	---	--	--

fondez [1] - 32:8 fonds [5] - 258:9; 259:22, 24; 260:2, 10 fondé [2] - 110:18, 20 force [6] - 234:1; 272:10; 273:5, 10, 14; 274:1 forcé [1] - 200:1 forfait [6] - 20:5, 13; 21:3, 20, 22, 25 forfaitaire [2] - 21:9; 22:19 forfaitaires [1] - 21:13 formation [21] - 76:15; 81:1, 9, 11-12, 16; 93:22; 94:7; 138:8; 144:19, 23; 145:20; 152:2; 157:17; 213:12; 214:1, 6, 11, 13, 19; 270:10 formations [1] - 213:18 forme [10] - 29:16; 145:14; 181:13; 194:13; 213:11, 23; 235:13; 252:15; 273:24; 275:16 formel [2] - 78:22; 194:17 formelle [1] - 199:1 former [7] - 15:12; 101:3; 137:23; 143:8; 209:8; 214:16; 272:21 formes [2] - 94:9; 190:18 formulaire [11] - 26:14, 17-18; 27:9, 13, 22, 25; 28:8; 29:11; 71:2; 98:14 formulaire-là [4] - 26:14; 27:22, 25; 28:8 formulaires [2] - 31:16; 98:11 formulant [1] - 110:25 formule [9] - 50:19; 158:20; 182:7; 185:23; 193:23; 196:24; 229:12, 19; 230:14 formule-là [1] - 182:7 formuler [1] - 167:13 formuliez [1] - 196:1 formulé [1] - 233:12 formulées [1] - 206:6 formé [1] - 213:18 fort [5] - 49:7; 74:23; 106:1; 185:24; 252:23 forte [4] - 126:4; 128:15; 134:1, 25 fourchette [4] - 174:24; 178:16; 262:3, 9	fourchettes [3] - 261:13; 262:2 fourni [1] - 27:12 fournir [7] - 26:22; 78:6; 92:19; 93:12; 99:25; 115:18; 126:6 fournis [2] - 98:11; 270:4 fournissant [1] - 111:1 fournissent [1] - 195:21 fournisseur [11] - 113:5; 132:9; 139:22; 229:15; 230:17; 233:9; 238:3, 14; 274:15; 276:25; 280:23 fournisseur-client [1] - 276:25 fournisseurs [9] - 90:18, 20; 91:2, 8; 99:14, 24; 113:1; 226:19 fournisseurs-là [1] - 91:2 fournit [2] - 102:10 fourre [1] - 75:11 fourre-tout [1] - 75:11 fractionnée [1] - 57:1 fracture [2] - 11:13; 102:21 frais [1] - 67:23 FRANÇOIS [8] - 108:19, 25; 155:16; 156:7; 159:20; 160:13; 180:9, 18 français [2] - 144:15; 253:22 François [1] - 108:16 frappant [1] - 38:19 frappante [1] - 39:2 frappée [1] - 224:19 frein [1] - 293:3 fruit [1] - 159:17 fréquent [3] - 127:14; 128:5; 224:23 fréquent.. [1] - 127:25 fusion [1] - 176:24 futur [3] - 64:21; 104:14; 233:6 futurs [2] - 167:25; 168:9 fédéral [3] - 114:11, 15; 189:19 février [1] - 187:19 fêtera [1] - 294:3	gagnantes [3] - 146:2; 249:11; 289:13 gagne [1] - 142:11 gagnent [1] - 49:4 gagner [1] - 67:2 GAGNON [5] - 3:24; 104:24; 153:2; 215:5; 291:20 Gagnon [1] - 3:25 GAGNÉ [11] - 217:6; 218:23; 222:2; 224:18; 232:13; 252:7; 261:6; 265:1; 277:8; 284:12; 290:16 Gagné [5] - 216:25; 218:22; 261:5; 284:11; 290:15 gain [1] - 289:23 Galland [1] - 160:15 GALLANT [101] - 3:7, 12, 20; 4:11, 16; 5:22; 7:20, 24; 8:3, 18; 12:3, 8; 16:6, 15, 20, 24; 32:21; 35:3; 47:1, 11; 48:18; 49:18; 50:1; 52:24; 53:3; 55:24; 56:4; 60:23; 61:3, 7, 12, 16; 72:17, 22; 73:6; 77:8, 12, 17; 78:10, 16, 21; 79:7; 83:4; 91:20; 92:3, 8; 99:16, 20; 104:21; 105:2, 6; 106:6, 10, 14, 18; 107:1, 13; 108:1, 10, 17; 110:10; 148:13; 153:5, 9; 154:3, 12, 22; 155:1, 10; 156:3, 22; 157:5; 159:22; 160:3, 7, 11; 173:3; 174:4; 206:12; 215:3, 7, 12, 24; 216:3, 15, 22; 237:16; 248:15; 291:18, 23; 292:3; 293:19, 23; 294:10, 14, 19, 23; 295:4, 9, 16, 20 gap [2] - 244:19; 245:2 garage [2] - 260:24; 261:1 garant [1] - 284:1 garantie [1] - 271:7 garantir [1] - 161:14 gardant [1] - 88:10 garde [1] - 50:12 Gardez-la [2] - 16:21, 25 gardé [1] - 226:23 Gartner [5] - 225:5; 245:19, 21, 24; 246:8	gauche [1] - 255:7 gel [1] - 98:23 gel.. [1] - 98:22 gens [69] - 10:2; 15:12, 17, 24; 24:3; 30:15, 18; 31:1; 33:1, 24; 34:24; 35:17; 36:1; 39:2; 40:11; 42:9, 12-13; 46:6, 19; 48:15; 50:23; 51:7; 54:6, 17; 55:2, 22; 57:2; 58:12; 59:25; 64:16; 65:10; 70:14; 73:2, 9, 15; 74:1; 75:22; 79:12; 80:9; 85:7; 87:12; 91:16; 143:6; 151:23-25; 159:23; 205:3; 212:1; 214:15; 229:7; 274:23; 278:13; 279:2, 14, 19, 21, 25; 280:1; 281:23; 282:1, 13; 286:20; 288:5; 290:11 gens-là [6] - 30:15, 18; 34:24; 75:22; 85:7; 288:5 gens.. [1] - 70:13 Gestion [1] - 218:13 gestion [63] - 21:17; 28:7; 69:12; 73:19; 101:18; 112:16, 21; 113:6; 118:18; 119:10; 120:12; 122:1; 127:20; 130:6, 11, 18-19; 131:5, 7, 10, 20, 23; 132:4, 7; 134:24; 135:5; 140:1; 147:22; 150:13; 151:3, 25; 163:21; 211:20; 217:9, 24-25; 218:5, 11, 16, 20; 219:15; 220:24; 221:16; 222:25; 223:9; 231:20, 24; 245:20, 23; 254:13; 255:3; 258:12; 262:7, 19, 21; 278:19; 279:22; 280:8; 283:11; 286:8, 19 gestion-là [1] - 118:18 gestion.. [2] - 112:9; 132:7 gestionnaire [19] - 102:9; 103:8; 217:6; 251:20; 252:1; 255:22; 256:1, 7, 17, 19; 264:18, 24; 280:3; 288:6, 15, 22; 289:4; 290:5 gestionnaires [3] - 114:24; 141:9; 288:11	global [4] - 82:12; 107:5; 113:7; 136:19 globale [2] - 67:9; 243:10 gouvernance [6] - 119:9; 203:6; 223:7; 239:25; 257:22 Gouvernement [1] - 266:11 gouvernement [64] - 5:3, 6; 8:23; 9:4, 10; 10:10, 12; 11:20; 14:25; 16:11; 18:17; 22:12; 23:8, 17, 20; 30:17; 31:9; 34:4, 17; 35:1; 41:1; 42:14; 53:11, 23; 54:22; 59:14; 63:25; 66:24; 79:14; 81:17; 82:24; 84:4; 89:15; 90:16, 19; 91:3; 95:24; 101:21; 103:24; 104:1, 15; 110:18, 20; 114:15; 115:12; 204:18; 227:14; 260:5; 266:11, 20, 23; 268:17; 269:15; 272:1; 274:5, 24; 275:1, 8-9, 13; 291:2 gouvernemental [7] - 57:10; 58:19; 66:8; 81:10; 101:1; 218:7; 278:24 gouvernementale [3] - 18:21; 56:8; 267:3 gouvernementales [2] - 99:2; 187:1 gouvernementales.. [1] - 187:4 gouvernementaux [8] - 23:13; 114:7; 116:22; 118:12; 119:6; 143:24; 181:21; 267:14 gouvernements.. [1] - 22:12 GOYETTE [6] - 5:1; 90:12; 93:9; 99:11, 18, 22 goût [2] - 55:3; 234:18 goût-là [1] - 55:3 grand [5] - 56:22; 160:18; 273:15, 22; 274:15 grande [7] - 13:15; 44:18; 91:2, 6; 105:16; 224:8; 273:15 grandes [2] - 90:17; 223:6 grandioses [1] - 266:23
G				
gabarits [1] - 149:3 gagnante [1] - 74:12				

grands ^[11] - 13:11; 90:20; 91:1, 3, 8; 145:10; 218:21; 231:1; 271:22; 272:3 graphique ^[1] - 24:21 gratification ^[1] - 262:13 grave ^[1] - 265:12 graves ^[1] - 204:2 GREFFIÈRE ^[22] - 3:4, 9, 14; 7:22; 8:1, 13; 59:6; 108:8, 12; 109:14; 153:19; 154:1, 5; 155:3; 158:13; 159:7; 216:7, 13, 17; 220:1, 5; 295:22 GREFFIÈRE-AUDIENCIÈRE ^[22] - 3:4, 9, 14; 7:22; 8:1, 13; 59:6; 108:8, 12; 109:14; 153:19; 154:1, 5; 155:3; 158:13; 159:7; 216:7, 13, 17; 220:1, 5; 295:22 greffière ^[7] - 3:13; 108:3; 110:11; 158:12; 159:5; 192:16; 217:1 griefs ^[1] - 29:15 gris ^[3] - 119:18; 125:9 gris-là ^[1] - 125:9 grises ^[2] - 119:9; 131:8 gros ^[13] - 20:18; 78:2; 86:1; 116:25; 117:9; 241:21; 266:10; 272:14, 23; 293:5 grosse ^[1] - 14:22 grossistes ^[1] - 272:14 grossit ^[2] - 272:12; 291:4 groupe ^[5] - 57:6; 180:17; 181:2; 183:3; 285:12 Groupe ^[2] - 190:20 groupes ^[4] - 57:3, 7; 85:7, 13 groupes-là ^[1] - 85:7 gré ^[10] - 70:4; 167:19; 169:15; 191:21; 204:23 guerre ^[3] - 124:23, 25; 125:1 guichet ^[1] - 247:18 GUILLAUME ^[60] - 5:5; 30:7; 35:12; 44:12; 48:12, 22; 49:24; 50:3; 55:13, 17; 56:1, 18; 58:1, 5; 59:17, 22; 61:1, 5, 10, 14, 18; 63:5, 16; 65:5, 24;	66:15, 19; 68:2, 6, 13, 18, 22; 69:1; 71:4, 9; 72:14, 19; 73:1, 8, 12; 74:18; 75:5; 76:8; 77:10, 15, 20; 78:18, 24; 79:9; 80:15; 81:18, 22; 83:22; 85:15, 19; 88:14; 96:6, 10, 14; 101:9 guinea ^[2] - 289:18, 25 gère ^[4] - 18:11; 141:5; 230:1; 234:3 géant ^[1] - 271:14 génère ^[1] - 62:12 général ^[28] - 4:15; 5:9; 7:8; 10:8; 18:17; 20:4; 61:23; 63:18; 82:15; 105:3; 106:23; 107:14; 108:25; 112:10; 147:10; 153:6; 156:16; 173:9, 21; 176:14; 187:5; 191:17; 197:23; 206:19; 215:8, 11; 276:23; 291:24 générale ^[15] - 7:4; 61:11; 63:24; 102:5; 116:20; 119:22; 157:23; 184:5; 185:2; 186:20, 25; 223:21; 242:4; 246:17; 283:13 générales ^[1] - 16:11 généraux ^[1] - 208:16 générer ^[1] - 131:22 génériques ^[2] - 165:9; 230:5 géomètre ^[1] - 49:11 géométrie ^[2] - 119:17; 128:8 gérant ^[1] - 286:5 gérants ^[1] - 292:9 gérer ^[8] - 17:21; 21:5; 121:17, 22; 196:11; 236:3; 288:9, 13 gérée ^[1] - 118:18	hautes ^[1] - 284:19 hauts ^[2] - 104:9; 212:5 HEC ^[1] - 219:13 heures ^[4] - 20:10; 22:5; 32:12; 153:18 heureux ^[2] - 66:5; 110:4 heuristique ^[1] - 253:5 heuristiques ^[1] - 225:22 hier ^[4] - 81:5; 86:6; 106:11; 211:25 histoire ^[1] - 277:16 historiques ^[2] - 207:13 hiérarchie ^[2] - 136:10; 279:1 hiérarchique ^[2] - 17:22; 74:7 hiérarchiques ^[1] - 31:4 hockey ^[1] - 286:5 honneur ^[1] - 292:10 honnête.. ^[1] - 237:15 horaire ^[7] - 20:8, 16, 18, 20, 22; 66:21; 68:12 hors ^[4] - 171:24; 172:1; 203:14; 214:3 huit ^[1] - 218:12 humain ^[1] - 150:14 humaines ^[1] - 94:11 Hydro ^[1] - 114:18 Hydro-Québec ^[1] - 114:18 hyper ^[3] - 253:16; 258:4 hypothèses ^[1] - 223:3 hâtives ^[1] - 225:23 hérité ^[1] - 182:3 hôpitaux ^[1] - 114:20	idée-là ^[2] - 267:6; 269:21 illustrations ^[1] - 175:5 illustrer ^[2] - 182:19; 191:3 imaginer ^[1] - 32:24 imaginez ^[1] - 190:4 immatriculations ^[1] - 6:20 immense ^[1] - 170:5 impact ^[6] - 12:14; 28:2; 45:15; 168:8; 202:17; 242:3 impactante ^[1] - 247:2 impacter ^[3] - 26:20; 258:14; 261:4 impacts ^[2] - 14:8; 206:4 imparfaite ^[1] - 66:2 imparti ^[1] - 58:23 impasses ^[2] - 113:3; 132:18 implantait ^[1] - 289:15 implante ^[1] - 15:20 implanter ^[1] - 289:9 impliquées ^[3] - 145:6; 164:23; 174:14 implémentation ^[1] - 228:20 implémenter ^[1] - 271:24 importance ^[1] - 150:15 importance-là ^[1] - 150:15 important ^[27] - 21:25; 52:17; 80:25; 82:11; 88:18; 89:25; 96:16; 102:2; 113:16; 130:10; 134:12; 135:16; 136:20; 146:19; 169:18; 170:4; 183:18; 190:9; 192:23; 193:3, 15; 213:10; 233:19; 258:4; 259:1; 266:9; 280:15 importante ^[20] - 50:8; 86:25; 122:15; 131:20; 145:22; 146:11; 151:11; 169:19; 170:1; 198:16; 199:5, 14, 16; 200:15, 20; 201:8, 23 importantes ^[9] - 136:24; 147:16; 170:16; 172:4, 13, 18; 196:13; 227:23; 273:20 importants ^[10] - 60:12; 64:18; 89:17; 118:16; 120:10; 125:10;	126:13; 257:18; 268:5, 11 importe ^[11] - 83:13; 96:18; 146:5, 8; 198:16; 222:8, 13; 243:18; 245:5; 266:25; 271:9 impose ^[1] - 170:7 imposent ^[1] - 168:25 impossible ^[11] - 30:20; 49:12; 166:2, 15; 168:7; 173:13; 182:23; 186:7; 213:20; 258:13 imposée ^[1] - 172:9 improvisation ^[1] - 245:8 imprécise ^[1] - 166:1 imprécises ^[1] - 165:9 imputabilité ^[2] - 146:13; 193:24 imputable ^[4] - 146:22; 253:24; 254:7; 256:20 imputables ^[1] - 286:20 impôts ^[1] - 14:23 inadapté ^[1] - 168:23 Inaudible ^[2] - 110:11; 159:23 inaudible ^[4] - 103:4; 149:16; 214:12; 216:20 inaudible).. ^[1] - 281:21 Inaudible ^[2] - 72:23; 99:17 inaudible].. ^[1] - 106:11 incapacité ^[1] - 62:13 incertaines ^[1] - 117:2 inchangée ^[1] - 183:7 incitatifs ^[1] - 168:4 incitent ^[1] - 142:3 inclure ^[1] - 112:15 inclus ^[1] - 184:6 incluses ^[1] - 86:9 incomplets ^[1] - 31:19 inconcevable ^[1] - 20:20 incorporer ^[1] - 94:6 incrustation ^[1] - 33:20 indemnisées ^[1] - 51:18 indicateur ^[6] - 263:5, 12, 15; 276:10, 13 indicateurs ^[4] - 262:16; 263:5, 11, 14 indice ^[1] - 23:18 indiquer ^[1] - 189:21 indiscernable ^[1] - 20:19 individu ^[4] - 200:8, 11; 204:2; 256:22
I				
IBM ^[1] - 51:8 Identification ^[2] - 3:15; 154:6 identifie ^[1] - 230:2 identifier ^[4] - 96:2; 186:12; 230:4, 8 IDENTIFIÉ ^[1] - 4:20 identifié ^[3] - 103:14, 23; 224:13 identifiée ^[1] - 183:13 idéal ^[5] - 247:6, 9, 21; 248:18 idéale ^[1] - 152:6 idéaux ^[1] - 247:6 idée ^[6] - 66:14; 93:14; 234:22; 244:24; 267:6; 269:21				
H				
habituée ^[1] - 241:16 habituées ^[1] - 241:8 habitués ^[1] - 279:2 haleine ^[1] - 239:4 hantise ^[1] - 285:8 hausse ^[2] - 11:18; 19:12 hausses ^[1] - 273:20 haut ^[8] - 136:22; 149:8; 178:19; 187:25; 188:2; 221:23; 253:20 haute ^[1] - 137:4				

individus [6] - 114:5; 169:2; 172:14; 200:2; 202:22, 25 industries [1] - 219:7 indépendance [2] - 152:7; 161:9 indépendance-là [1] - 152:7 indépendant [2] - 124:7; 141:3 indépendante [3] - 128:15; 152:16 inefficace [1] - 62:6 influence [1] - 163:4 influencer.. [1] - 209:22 influencée [1] - 212:17 influencées [1] - 198:9 influençables [2] - 212:9 infonuagique [4] - 99:13, 19; 100:4, 10 informaticien [1] - 58:18 informaticiens [3] - 71:15; 75:22 informatif [1] - 28:21 information [6] - 94:20; 169:10; 189:25; 252:3; 278:11; 282:22 information-là [1] - 278:11 informationnel [1] - 37:22 informationnelles [3] - 20:3; 38:23; 85:24 informations [4] - 28:21; 85:6; 162:17; 167:23 informations-là [1] - 28:21 informatique [42] - 6:22; 7:2; 9:14; 15:16, 20; 16:9; 17:21; 18:7, 24; 27:6, 14; 34:5; 39:7, 10; 41:21; 47:6; 50:5; 57:24; 58:12, 15; 60:14; 69:25; 76:19; 78:3; 79:24; 81:1, 4; 86:19, 24; 87:15; 91:3; 103:25; 104:14; 184:5; 185:10; 218:17; 242:4; 267:1; 271:14; 274:16 informatiques [10] - 7:17; 9:4; 14:19; 25:9; 73:23; 74:2; 104:12; 116:22; 118:12; 165:7 informer [1] - 213:13 informé [1] - 253:25 informés [3] - 162:2;	187:8; 255:1 infraction [4] - 171:6, 13, 16; 173:16 infraction.. [1] - 171:8 infractions [3] - 168:24; 172:16; 204:7 inhabituel [1] - 128:6 initial [2] - 16:1; 45:7 initialiser [1] - 221:20 initiatives [2] - 95:25; 96:2 initiaux [2] - 265:7, 15 initié [1] - 63:6 innover [1] - 291:2 inquiétude [1] - 60:4 inscription [4] - 165:1; 177:6; 179:13; 183:22 inscriptions [15] - 164:19; 165:8, 13; 174:10; 175:18; 176:18; 178:14; 179:6; 182:10; 183:11; 184:23; 204:6; 208:7 inscrire [2] - 185:24; 189:13 inscrit [3] - 171:11; 176:23; 211:7 inscrites [3] - 175:20; 205:2; 208:7 inscrits [5] - 166:17; 167:5; 185:23; 188:7; 201:15 Insights [1] - 281:22 insinuer [1] - 282:24 inspecteur [1] - 156:16 inspecteurs [1] - 207:18 inspections [1] - 161:11 inspirer [1] - 151:1 instance [1] - 267:3 instances [3] - 30:1; 124:4; 284:19 instants [3] - 59:5; 154:21; 198:10 institution [4] - 159:25; 175:22; 196:9; 210:12 institutionnalisée [1] - 133:6 institutions [30] - 161:16; 165:10; 168:3; 169:7; 175:24; 177:14; 178:19; 179:1, 20; 183:6, 13; 185:2; 186:21; 187:25; 188:3; 193:22, 24; 194:9, 13, 18; 197:1; 204:5; 205:8, 13; 212:3; 213:11, 22, 24; 214:2	Institutions [1] - 183:14 instructif [1] - 215:18 insuffisant.. [1] - 265:6 insurmontable [1] - 269:9 intangibles [1] - 276:15 intelligent [1] - 198:18 intendance [1] - 295:15 intention [1] - 190:1 Inter [1] - 221:25 interagit [1] - 132:9 interminable [1] - 67:2 intermédiaire [1] - 103:5 international [1] - 115:20 interne [27] - 11:20; 25:17; 55:19; 60:19; 62:9; 89:7; 113:4; 124:9; 127:16, 19; 128:19; 129:19; 131:12, 24; 132:2, 10, 14; 134:4, 8; 139:23; 146:23; 149:4, 6, 13; 287:23 internes [13] - 37:19, 21; 38:8; 39:3; 69:19; 80:23; 85:24; 102:11; 120:3; 130:4; 134:17; 167:21; 235:6 interpellait [1] - 113:16 interpelle [1] - 44:11 interpellez [1] - 30:6 interpellés [2] - 191:8; 215:15 interrelié [1] - 80:21 interrogatoire [1] - 106:21 INTERROGÉS [2] - 156:1; 217:14 interrogé [1] - 250:23 interrompre [2] - 62:22; 178:21 interruption [1] - 177:14 INTERVENANT [1] - 4:20 intervenants [2] - 216:20; 227:7 intervenir [4] - 28:13; 31:8; 71:22; 132:1 intervention [1] - 71:25 intervention-là [1] - 71:25 intervenu [1] - 28:11 intimidant [1] - 252:18 intimidées [1] - 252:19 intitulé [1] - 219:18	intrigant [1] - 220:23 intrinsèque [2] - 164:11; 229:24 intrinsèques [1] - 225:12 introduire [2] - 8:12; 59:3 intègre [1] - 193:3 intègrent [1] - 167:20 intégrateur [3] - 228:14, 21; 288:10 intégrateurs [1] - 272:4 intégrer [1] - 271:23 intégré [2] - 207:16; 214:9 intégré.. [1] - 214:10 intégrée [2] - 169:19; 213:7 intégrées [2] - 195:24; 196:8 intéressant [4] - 178:11; 180:14; 206:24; 224:22 intéressante [4] - 36:21; 63:3; 83:15, 20 intéresse [3] - 116:6; 190:19; 274:2 intéressent [2] - 162:14; 217:19 intéressés [1] - 42:13 intérêt [7] - 9:20; 25:8; 110:3; 113:15; 132:19; 144:13; 284:14 intérêts [1] - 127:7 inventaire [1] - 192:1 inverse [2] - 9:22; 40:22 investi [1] - 11:20 investissement [1] - 118:25 invitons [1] - 103:20 invité [4] - 170:22; 191:15; 293:4 inévitables [2] - 247:24; 249:5 irrécupérables [1] - 235:7 irrégularités [1] - 193:7 ISAÏE [6] - 5:12; 25:5; 31:14; 36:12; 39:4; 102:1 isolé [1] - 164:24 issues [1] - 162:11 itérations [1] - 242:13	J'aime [2] - 105:12; 150:17 J'approuve [1] - 255:7 J'enseignais [1] - 251:17 J'entendais [3] - 226:25; 229:6; 270:18 J'enverrais [1] - 171:20 J'irais.. [1] - 146:24 J'observe [1] - 169:11 J'oeuvre [1] - 219:9 J'écoutais [1] - 211:24 Jacquith [2] - 226:20; 240:8 jalon [1] - 231:4 James [1] - 262:12 janvier [4] - 158:5; 175:25; 176:3, 12 jargon [2] - 252:10; 270:19 jaune [2] - 277:14 Jean [1] - 4:9 JEAN-JOSEPH [1] - 4:8 Jean-Joseph [1] - 4:9 jeu [5] - 74:19; 79:3; 226:24; 235:23; 261:24 jeu-là [1] - 261:24 JOSEPH [1] - 4:8 Joseph [1] - 4:9 joue [3] - 129:22; 149:13; 278:9 jouer [7] - 193:1; 203:5; 206:8; 213:16; 214:1; 289:3 joueurs [1] - 272:15 Journal [1] - 204:21 journalée [8] - 248:22; 254:16; 256:10, 18; 287:11; 293:9, 17, 20 journées [2] - 22:6; 29:6 jours [16] - 26:23; 29:8; 32:11; 83:10; 124:22; 125:20; 126:3; 129:5; 134:13; 168:19; 179:23; 183:8; 186:23; 199:23; 285:21 jours-personnes [1] - 32:11 joué [4] - 240:10, 16; 242:3; 280:14 judicieux [1] - 240:25 juge [1] - 270:8 jugement [5] - 170:11; 196:12; 225:22; 239:8; 253:5 juger [1] - 70:12
--	--	---	---	---

juges ^[1] - 172:10 jugé ^[1] - 165:14 juillet ^[2] - 179:22; 183:22 juin ^[2] - 170:21; 192:22 Julia ^[1] - 3:23 jupon ^[1] - 79:20 juridictions ^[3] - 189:15; 199:8; 202:14 juridiques ^[19] - 119:25; 120:9, 18; 121:2, 15, 24; 122:4, 8, 13, 16, 22; 123:18; 124:8, 13; 129:25; 132:14; 155:20; 157:21, 23 juristes ^[1] - 284:22 juriste ^[1] - 284:18 Justice ^[2] - 157:24; 182:1 justificatifs ^[1] - 229:7 justification ^[1] - 94:24 justifier ^[3] - 227:1; 239:4; 255:17	l'adoption ^[1] - 161:2 l'adéquation ^[1] - 163:3 l'affaire ^[2] - 127:13; 133:2 l'agence ^[4] - 71:14; 84:1; 86:12; 107:16 l'agilité ^[7] - 240:13; 241:18; 242:5, 22, 24; 245:12 l'aide ^[2] - 193:15; 207:18 l'air ^[2] - 224:20; 286:4 l'aise ^[3] - 266:7, 16 l'ajout ^[1] - 69:18 l'Alliance ^[3] - 174:16; 183:18; 190:21 l'amende ^[2] - 172:6, 12 l'AMF ^[1] - 203:19 l'amont ^[1] - 120:11 l'AMP ^[4] - 197:6, 15, 17; 212:1 l'ampleur ^[2] - 163:22; 168:7 l'amélioration ^[1] - 10:6 l'an ^[1] - 199:9 l'analyse ^[8] - 20:12; 43:9; 162:16; 164:19; 177:9; 192:10; 226:1 l'ancien ^[5] - 180:22; 181:24; 182:11; 248:5 l'anglicisme ^[1] - 263:22 l'animiez ^[1] - 156:6 l'annexe ^[8] - 159:1; 164:21; 174:17, 20; 190:16; 198:11, 20 l'année ^[3] - 19:13; 24:25; 204:12 l'appareil ^[14] - 35:16; 44:15, 19; 55:20; 57:4, 10; 58:18; 60:6; 66:8; 79:2; 81:9; 85:8; 88:16; 100:25 l'appel ^[2] - 95:7; 121:11 l'appeler ^[1] - 245:7 l'application ^[1] - 166:24 l'appro ^[2] - 149:8, 16 L'appro ^[1] - 149:13 l'appro.. ^[1] - 148:25 l'approbation ^[1] - 161:7 l'approche ^[3] - 246:12; 247:23 l'approvisionnement ^[9] - 116:7, 11, 13, 17; 121:3; 130:12, 14;	223:10; 224:14 l'arbitre ^[1] - 29:17 l'architecture ^[3] - 228:10; 268:13; 271:17 l'argent ^[5] - 101:17; 265:20; 276:12; 287:2 l'arrivée ^[1] - 93:20 l'arrêt ^[1] - 170:11 l'article ^[6] - 28:6; 46:3; 98:12; 164:8; 208:20 L'article ^[1] - 71:18 l'aspect ^[2] - 192:24; 193:16 l'Assemblée ^[3] - 160:21; 161:8; 197:6 l'assermentation ^[2] - 4:18; 154:23 l'assistante ^[1] - 192:16 l'assistante-greffièr ^[1] - 192:16 l'assurance ^[3] - 57:11; 75:19; 175:21 l'Atlantique ^[1] - 115:12 l'atteinte ^[1] - 152:13 l'attention ^[2] - 58:23; 82:23 l'attitude ^[2] - 56:8; 102:13 l'attraction ^[2] - 89:11; 100:13 l'attractivité ^[1] - 89:2 l'attribution ^[5] - 123:12; 167:25; 170:4; 195:25; 211:18 l'audience ^[3] - 108:9; 154:2; 216:14 L'AUDIENCE ^[8] - 3:2; 108:5; 153:22; 216:10; 295:25 L'audience ^[1] - 3:5 l'audit ^[2] - 60:19; 176:13 l'augmentation ^[2] - 18:18; 64:4 l'autonomie ^[1] - 236:6 l'autonomie ^[1] - 264:9 l'autorité ^[2] - 119:15; 157:21 l'avance ^[1] - 234:6 l'avancement ^[5] - 46:2; 262:15, 17; 264:3; 277:24 l'avant ^[2] - 125:7, 19 l'avantage ^[1] - 236:14 l'avis ^[2] - 28:18; 116:2 l'avènement ^[1] - 70:16 l'aéroport ^[1] - 228:3	l'effectif ^[2] - 64:4, 8 l'effet ^[10] - 58:9; 97:7; 175:6; 224:25; 225:1; 232:23; 235:16; 270:6, 12; 273:2 l'effet.. ^[1] - 233:3 l'efficacité ^[1] - 10:7 l'effort ^[1] - 226:8 l'embauche ^[1] - 80:22 l'emphase ^[1] - 198:22 l'emploi ^[2] - 50:7; 76:5 l'employeur ^[10] - 26:18; 27:4; 28:18; 29:11, 19, 21; 46:21; 67:24; 70:15, 18 l'empressement ^[1] - 239:3 l'empêche ^[1] - 79:16 l'encadrement ^[5] - 42:8, 20; 45:14; 195:15; 198:19 l'engagement ^[2] - 107:15; 204:5 l'enjeu ^[2] - 17:21; 214:15 l'enregistrement ^[1] - 3:16 l'entendre ^[1] - 66:6 l'entente ^[1] - 26:22 l'entremise ^[3] - 161:22; 166:7; 196:22 l'entreposage ^[1] - 235:18 l'entreprise ^[10] - 63:11; 90:4; 184:4; 185:1; 191:15; 208:16; 219:10; 245:14, 16; 287:11 l'entretien ^[4] - 17:5; 42:24; 93:1; 184:7 l'entrée ^[1] - 49:7 l'envergure ^[2] - 266:15; 285:1 l'Environnement ^[1] - 49:9 l'envoyer ^[1] - 29:12 l'esprit ^[1] - 220:11 l'essence ^[1] - 252:1 l'estime ^[1] - 75:17 l'excellence ^[1] - 152:14 l'exception ^[1] - 169:12 l'exemple ^[3] - 183:2, 16; 233:13 l'exercice ^[4] - 162:21; 180:12; 188:10; 252:24 l'exigence ^[3] - 48:10,	13; 198:25 l'existence ^[2] - 164:9; 187:8 l'expansion ^[2] - 141:19; 142:15 l'expert ^[1] - 288:25 l'expertise ^[24] - 11:20; 15:6, 13; 22:9; 34:13, 21; 36:20; 55:20; 57:12; 62:9; 63:4; 64:16; 89:7, 16; 90:21; 93:13; 97:16; 102:16; 103:6; 111:2; 116:3; 187:2; 227:2; 268:3 l'expliquer ^[4] - 58:22; 75:2; 192:19; 212:22 l'expression ^[1] - 233:17 l'externe ^[14] - 24:2; 33:16; 37:24; 38:3, 13; 55:12; 69:6; 82:7; 98:22; 117:14; 250:12; 268:9, 14 l'extraction ^[1] - 176:2 l'extraît ^[1] - 27:12 l'extérieur ^[7] - 115:19; 116:1, 4; 117:8; 140:13; 141:23; 252:12 l'exécuter ^[1] - 246:6 l'exécution ^[8] - 112:20, 25; 113:4; 123:13; 125:13; 131:13; 144:6; 247:1 l'herbe ^[1] - 99:1 l'histoire ^[2] - 172:8; 238:20 l'horaire ^[2] - 70:18; 295:5 L'humain ^[1] - 132:11 l'hyper ^[2] - 270:1; 271:2 l'hyper-configuration ^[1] - 271:2 l'hyper- standardisation ^[1] - 270:1 l'IA ^[1] - 264:23 l'identité ^[1] - 82:17 l'idée ^[6] - 222:14; 231:18; 232:20; 234:21; 249:5 l'illustration ^[1] - 175:2 l'impact ^[8] - 13:17; 19:15; 198:8; 258:22; 259:2, 6; 273:4; 278:17 l'implantation ^[1] - 33:14
--	--	---	--	---

l'importance [7] - 93:21; 129:24; 166:14; 199:11; 239:10; 264:18; 289:4 l'impression [8] - 79:19; 90:19; 206:17; 212:20; 213:14; 235:8; 251:23; 273:12 l'imputabilité [6] - 119:20; 131:9; 253:14, 16; 256:23; 280:25 L'imputabilité [1] - 69:12 l'indemnisation [1] - 14:3 l'indicateur [1] - 233:21 l'indique [1] - 188:4 l'individu [1] - 169:24 l'industrie [4] - 224:24; 236:6; 253:6; 272:12 l'influence [2] - 90:15; 283:9 l'influencer [1] - 191:15 l'info [1] - 279:2 l'infonuagique [1] - 94:7 L'information [1] - 66:7 l'information [28] - 18:1; 27:1; 32:2; 64:1; 66:2; 79:16; 25; 80:7; 20; 95:5; 101:4; 116:8; 12; 165:12; 167:18; 189:3; 195:23; 198:8; 11, 23; 205:15; 207:21; 210:8; 217:7; 223:25; 239:15; 274:4; 282:21 l'informations [1] - 18:17 l'informatique [8] - 23:10; 24:1; 38:1; 46:5; 49:14; 55:4; 75:13; 88:2 l'infraction [2] - 171:10, 12 l'infrastructure [3] - 238:21; 266:25; 268:2 l'initiative [2] - 220:16, 20 l'innovation [2] - 289:6 l'inscription [3] - 175:7; 178:22; 179:12 l'inscription.. [1] - 179:13 l'instant [1] - 193:14 l'institution [1] - 161:1 l'intelligence [1] - 93:23 l'intendance.. [1] - 51:24	l'intention [3] - 232:19; 237:2 l'interaction [1] - 21:17 l'international [1] - 113:19 l'interne [50] - 9:17; 11:24; 14:21; 25; 15:8; 11, 18; 17:24; 22:10; 23:25; 24:4; 28:23; 29:1, 23; 32:7, 18; 35:24; 38:2; 40:19; 41:9; 54:17; 59:24; 63:4; 82:5; 91:16; 92:24; 93:4, 14-15, 18, 22; 94:18, 23; 97:14; 98:25; 151:13; 172:22; 227:13; 228:1, 17; 268:3, 12; 288:7, 18, 21; 289:5 l'interprétation [2] - 188:13; 250:19 l'introduire [1] - 109:12 l'intégralité [1] - 26:1 l'intégrateur [6] - 227:2; 257:6, 10, 15; 288:12 l'intégration [3] - 117:16; 184:8; 226:5 l'intégrité [10] - 161:13; 193:1; 194:22; 195:10, 12; 197:2, 7, 24; 206:2; 211:20 l'intérieur [14] - 66:1; 80:6; 88:16; 119:19; 137:18; 151:22; 210:12; 250:16, 24; 252:13; 261:16; 275:11; 285:12; 289:2 l'objectif [7] - 22:15; 162:3; 165:24; 187:6; 193:10; 202:20; 212:7 l'objet [3] - 163:10; 170:14; 177:15 l'objet.. [1] - 10:25 l'obligation [3] - 97:23; 201:24; 213:13 l'observe [1] - 227:11 l'obtiennent [1] - 214:14 l'occasion [3] - 82:21; 113:20; 266:19 l'octroi [4] - 112:11; 124:3; 163:19; 168:9 l'officieux [1] - 276:17 l'offre [2] - 185:17; 269:17 l'offrir [1] - 214:11 l'opinion [1] - 84:13 l'opportunité [2] - 110:1, 4	l'opération [1] - 9:22 l'ordinateur [1] - 9:16 l'organigramme [3] - 136:10; 137:3, 6 l'organisation [12] - 6:8; 57:21; 79:23; 121:18; 123:25; 127:5; 134:1; 152:16; 226:22; 235:22; 245:8, 14 l'organisme [15] - 18:6; 97:3; 115:2; 120:9; 125:11; 127:8; 128:11; 132:19; 136:13, 16; 142:9; 145:16; 152:22; 226:18; 268:25 l'orientation [1] - 168:9 l'oublie [1] - 265:21 l'outil [2] - 254:14; 286:18 l'overtime [1] - 261:2 l'ubiquité [1] - 271:21 l'ultime [2] - 263:20; 283:16 l'unité [3] - 19:6, 8; 71:21 l'univers [1] - 221:17 l'université [2] - 218:15; 251:18 l'UPAC [1] - 197:6 l'UQAM [1] - 217:24 l'UQTR [1] - 218:19 l'usage [1] - 240:12 l'usager [1] - 117:19 l'utiliser [1] - 29:23 l'écart [1] - 87:3 l'échange [1] - 110:25 l'échec [3] - 147:6; 240:11; 280:16 l'échec.. [2] - 240:10; 280:15 l'échelle [1] - 68:11 l'échelon [1] - 67:21 l'échine [1] - 273:12 l'échéancier [3] - 259:3; 260:20; 273:23 l'éclairage [1] - 167:11 l'École [2] - 143:21; 217:23 l'écoute [2] - 128:18, 20 l'écoute.. [1] - 128:17 l'écouter [1] - 287:25 l'écran [5] - 8:11; 59:5; 110:12; 174:18; 219:21 l'éditeur [3] - 257:6, 10 l'éducation [3] - 65:11, 21; 114:11 l'égard [9] - 165:17;	182:21; 183:10; 193:6; 194:1, 3, 9; 201:18; 206:8 l'élément [1] - 263:2 l'époque [3] - 94:3; 156:6; 220:20 l'équation [1] - 257:18 l'équipe [5] - 255:25; 264:9; 278:14; 288:13 l'équipement [1] - 148:20 l'équivalent [1] - 159:2 l'état [17] - 8:25; 24:20; 25:1; 57:12, 18; 64:5; 69:15; 73:19; 74:11; 75:15; 82:10; 83:24; 86:2; 89:6; 164:12; 198:1, 9 l'éthique [14] - 161:3; 165:18; 169:23; 187:9; 194:4, 8, 21, 24; 195:7, 12; 197:22, 25; 206:9; 211:20 L'évaluation [1] - 17:9 l'évaluation [5] - 24:5, 7; 43:16; 93:3; 280:21 l'évaluer [1] - 245:19 l'évolution [1] - 24:7 l'événement [2] - 60:2; 292:24 lacune [2] - 257:25; 281:17 lacunes [1] - 168:14 laissaient [1] - 250:19 laissait [1] - 250:16 laisse.. [2] - 101:8; 140:6 laisser [7] - 25:3; 37:11; 51:16; 54:7, 24; 95:15; 104:15 lance [3] - 90:13; 117:20; 212:4 lancer [1] - 221:17 langage [2] - 90:3; 279:8 Langlois [2] - 3:25; 4:3 LAPRISE [1] - 4:2 Laprise [1] - 4:3 large [9] - 36:8; 115:14; 123:12; 148:15; 175:6; 182:17; 240:8; 266:12; 280:14 latitude [3] - 264:13, 20, 22 lead [1] - 255:14 leader [1] - 264:10 leaders [2] - 225:9, 11 lecture [9] - 55:18; 122:17, 23; 130:17;	147:6; 152:19; 221:7; 240:12; 243:8 lendemain [2] - 220:13; 271:15 LESQUELLES [2] - 155:22; 217:11 LESQUELS [1] - 5:16 lettre [6] - 190:3, 5; 192:21; 215:16; 246:7, 10 lever [8] - 3:5; 108:9; 153:20; 154:2; 189:4; 216:8, 14; 295:23 leviers [1] - 63:10 levé [1] - 60:17 leçon [1] - 290:25 leçons [2] - 147:20; 285:15 LFP [1] - 73:9 LGS [14] - 51:8; 164:25; 174:16; 178:17; 180:3, 17; 181:2; 183:3, 17; 190:20; 241:9, 25; 288:9 libérer [2] - 259:21; 286:22 licence [1] - 274:17 licences.. [1] - 209:16 lien [18] - 126:18; 166:5, 15; 167:9, 16; 176:4, 16, 21; 181:11; 184:22; 185:4; 187:13; 190:13; 191:25; 198:6, 24; 265:14; 284:8 lieu [7] - 49:13; 83:19; 134:3; 176:8; 189:21; 259:1; 270:25 ligne [8] - 11:2; 24:16, 22; 29:18; 97:9; 107:6; 138:8; 179:19 limitait [1] - 185:16 limitation [1] - 127:21 limite [4] - 23:9; 192:10; 200:5; 208:22 limite.. [1] - 107:12 limiter [2] - 122:19; 52:17 limites [3] - 208:19; 236:10; 289:7 limité [2] - 30:11; 35:25 limités [1] - 28:17 lire [2] - 126:10; 138:1 liste [4] - 14:1; 231:2; 244:18; 253:19 listes.. [1] - 14:2 litiges [1] - 233:18 littérature [1] - 252:10 live [5] - 249:1, 6, 8, 10 livrable [6] - 254:1, 6-7, 24; 263:16
---	--	--	--	--

livrable-là [1] - 254:1 livrable.. [1] - 254:23 livrables [7] - 253:20; 254:4; 256:20; 264:2, 12, 20; 288:14 livraison [3] - 246:12; 261:22; 266:14 livre [2] - 265:13; 266:5 livrer [11] - 117:1; 241:21; 242:14; 265:4; 266:3; 267:2; 276:3; 291:3, 13 livré [2] - 241:22; 281:10 liés [2] - 39:10; 141:15 Lobby [2] - 167:5; 181:4 lobbyisme [84] - 154:18; 155:16; 157:16; 158:1; 160:20; 161:1, 3, 17, 25; 162:4, 6, 22; 163:16, 24; 164:5, 9, 16; 165:5, 19, 23; 168:10, 17; 169:3, 24-25; 170:10, 17; 171:11; 172:2, 15; 175:20; 176:8; 177:16; 178:12; 180:8; 182:2, 22, 24; 185:22; 186:5; 187:10, 13; 189:23; 191:4, 16; 192:22; 193:4, 11, 17; 194:5, 8, 10-11, 16; 197:17; 198:6, 19; 199:2, 10, 16, 18-19; 200:7, 23; 201:15, 25; 203:15; 204:6, 12; 205:1; 206:9; 207:11; 208:2; 210:1, 5; 211:23; 212:3; 213:3, 9, 17; 214:6 Lobbyisme [6] - 155:20; 158:5, 10; 161:6; 163:14; 172:8 lobbyiste [2] - 169:20; 171:14 lobbyistes [21] - 161:4, 22, 24; 164:20; 165:2; 166:7, 17; 174:11; 175:8, 18; 176:2; 177:5, 21; 178:8; 179:8; 180:23; 181:5; 182:21; 191:24; 207:10; 211:8 locaux [1] - 70:15 logiciel [4] - 90:6; 257:6, 13 logiciels [2] - 9:7; 94:6 loi [43] - 30:22; 98:20; 145:9; 162:4; 163:3;	164:8; 166:24; 168:6, 14; 169:12, 21; 171:15; 172:6, 24; 173:4; 185:19; 186:3; 188:12, 19; 189:8; 190:10; 194:17; 196:15; 197:3, 18; 204:7, 16; 205:4, 16; 206:20; 207:6; 208:19; 209:16, 19-20; 210:2, 18; 212:7; 214:22 Loi [23] - 28:7; 30:17, 19; 31:6; 46:3; 47:16, 22; 65:7; 71:10, 13, 23; 72:3, 24; 73:3; 161:2, 20; 165:18; 169:23; 187:9; 194:4, 7; 196:10; 206:8 loi-là [4] - 30:22; 162:5; 194:17; 212:7 loin [13] - 22:3; 46:24; 50:22; 186:3; 188:20; 199:3; 208:24; 209:16, 20; 221:2; 245:16; 267:5; 269:8 lointain [1] - 230:23 lois [7] - 194:2; 196:19; 197:14; 198:3; 199:13; 206:5; 273:8 long [14] - 33:21; 37:5; 94:15; 101:13; 140:10; 144:13; 231:15; 232:3, 9; 240:8; 254:2; 285:7; 286:22; 287:7 longs [1] - 168:18 longue [1] - 239:4 longueur [1] - 280:6 lot [2] - 225:9; 263:25 lots [2] - 263:24; 264:1 lourd [1] - 168:25 lucratif [1] - 110:18 lumière [1] - 162:16 lunch [1] - 295:15 lundi [1] - 34:8 là-dessus.. [1] - 52:25 légal [4] - 28:4; 122:17; 125:11; 126:2 légale [2] - 127:21; 211:9 légales [2] - 122:7; 123:6 législatif [14] - 111:12; 119:23; 120:5, 22; 123:3, 7; 126:11, 19; 138:1, 9; 139:7, 16; 197:1 législatifs [1] - 120:1 législatives [2] - 157:24; 208:25	légitime [4] - 49:7; 164:5; 210:5 légèrement [1] - 103:9 lésion [1] - 273:24 lésé [2] - 273:13 M m'apprêterais [1] - 286:7 m'inquiète [1] - 290:25 m'éclaire [1] - 152:23 m'étendrai [1] - 146:25 m'étends [4] - 35:15; 63:17; 69:12; 73:17 machine [1] - 246:22 main [5] - 22:13; 38:15; 49:2; 77:23; 89:12 main-d'oeuvre [3] - 38:15; 49:2; 89:12 main [2] - 66:8; 103:18 maintenance [2] - 24:2; 33:23 maintenir [7] - 12:21; 13:24; 15:13, 22; 43:3; 135:6; 196:25 maintenu [1] - 279:12 maintenues [1] - 227:13 maintenus [1] - 268:12 maintien [1] - 17:5 maire [2] - 170:2; 198:15 maison [7] - 177:1; 226:4; 239:22; 243:1, 6; 260:23, 25 maison-mère [1] - 177:1 majeur [2] - 62:12; 275:19 majeure [2] - 60:4; 234:1 majeures [1] - 275:22 majeurs [3] - 206:4; 274:8 majeurs-là [1] - 274:8 major [1] - 272:14 majorité [2] - 66:24; 173:16 mal [8] - 72:4; 127:3; 230:2; 232:21; 272:23; 278:6, 8; 286:4 Malenfant [11] - 224:9; 248:7; 250:22; 251:3; 255:2, 11; 256:9; 281:4, 7; 282:15; 287:19 Management [1] - 218:2	managerialisation [1] - 102:13 managerialisation-là [1] - 102:13 managérial [1] - 11:3 managériale [1] - 103:11 manches [1] - 291:12 Mandat [4] - 183:2; 186:18; 187:18 mandat [38] - 37:1; 82:19; 84:8; 113:7; 167:10; 177:7, 12, 19; 178:3, 15, 17; 180:2-4, 15, 24-25; 183:5; 184:1; 185:25; 186:10, 16; 187:17, 19; 188:4; 195:9; 208:14; 209:13; 214:3, 21; 241:20 mandat-là [5] - 84:9; 183:5; 187:19; 188:4 mandataire [1] - 200:10 mandataires [2] - 17:9, 11 mandatent [1] - 169:4 mandats [24] - 36:24; 165:22; 166:1, 17; 167:5; 175:23; 177:10; 180:20; 181:6, 12, 15, 22; 182:9; 185:22; 188:6, 9; 201:15-17, 20-21; 208:8, 16 manifestent [1] - 233:25 manière [8] - 7:4; 31:25; 32:1; 61:11; 63:23; 139:12; 222:7; 240:2 manquaient [1] - 166:19 manque [11] - 13:18; 19:15; 37:17; 43:23; 51:4; 96:16; 101:1; 206:21; 267:6; 286:17 manquements [1] - 266:6 manquer [3] - 230:5 manques [1] - 40:25 manques-là [1] - 40:25 manqué [2] - 259:4 manuels [1] - 74:5 manufacturier [1] - 218:9 marche [1] - 228:25 marchent [1] - 96:1 marché [11] - 50:4; 87:2; 89:8; 121:7; 126:19; 134:20; 236:8; 290:21 marché.. [1] - 134:19	marchés [15] - 50:7; 109:1, 10, 24; 110:6, 17, 22; 111:24; 116:10; 121:8; 141:1, 7; 143:10, 14; 157:21 marchés-là [1] - 121:8 mardi [1] - 240:9 marquant [1] - 192:24 marqué [2] - 70:1; 277:18 marteler [1] - 279:17 Marzouki [2] - 294:6; 295:13 masse [3] - 64:4, 8, 25 matin [10] - 4:14; 6:8; 8:10; 105:10; 106:2; 154:7, 14; 155:7; 294:2, 17 matière [22] - 9:1; 57:24; 102:20; 107:21; 116:8; 147:21; 157:19; 161:3; 165:18; 169:24; 182:22; 185:10; 187:9; 194:2, 4, 8, 20; 197:14; 203:19; 206:9; 214:19 matrices [1] - 208:11 mature [1] - 129:8 maturité [3] - 128:25; 129:1; 245:22 matérialisent [1] - 237:11 matérialisé [1] - 84:19 matériel [1] - 274:15 matérielle [1] - 277:21 mauvais [2] - 11:14; 282:5 mauvaise [2] - 152:19 mauvaises [1] - 120:8 MAXIME [10] - 4:13; 105:4; 106:12, 16, 20; 107:8, 24; 153:7; 215:9; 292:1 Maxime [1] - 4:14 maximum [3] - 173:17; 232:6; 238:18 maître [7] - 18:6; 154:13; 158:9, 21; 159:23; 175:2; 190:18 Maître [6] - 156:4, 25; 157:13; 159:15; 175:15 maîtrise [5] - 39:13; 217:25; 218:17, 20; 219:12 maîtrisent [1] - 120:1 maîtriser [3] - 58:22; 120:5; 141:17 MCN [35] - 36:23; 37:9,
---	--	--	---	--

13, 25; 38:17; 39:3; 40:7; 54:11, 16, 18, 21; 55:12; 77:13, 24-25; 78:14; 79:1; 84:7, 15; 85:22; 86:5; 91:23; 93:5, 10, 19; 95:20; 97:8, 19; 98:1; 99:12; 100:4; 101:3 meilleur [5] - 88:9; 132:19; 211:12; 213:1; 284:15 meilleure [13] - 80:19; 84:15; 92:15; 101:18; 104:13; 203:7; 212:15, 18; 234:22; 245:17; 252:3; 257:16; 263:21 meilleures [1] - 152:12 meilleurs [8] - 46:22; 53:7; 54:24; 67:17; 89:5; 94:8; 127:7; 262:16 melons [3] - 252:11; 253:3 membre [3] - 71:20; 114:17; 115:3 membres [33] - 6:12; 26:20; 27:7; 43:1; 47:24; 57:11; 58:4; 61:13; 64:14; 77:18, 23; 78:14; 86:22; 89:5; 90:24; 100:23; 114:2, 4, 6, 13, 21; 115:2, 6, 8, 17; 120:16; 123:20; 124:4; 161:8; 222:10; 255:25 membres-là [1] - 115:8 membres.. [1] - 7:5 mener [3] - 87:22; 125:10; 172:23 mentionner [5] - 25:9, 12; 31:15; 99:10; 257:5 mentionné [1] - 32:5 mentionnée [1] - 127:24 mené [2] - 253:13; 273:24 menés [1] - 170:10 Mesdames [1] - 160:15 message [3] - 89:17; 212:5; 279:17 messages [2] - 238:7, 13 messieurs [6] - 4:17; 8:9, 21; 216:25; 244:4 Messieurs [4] - 160:15; 291:14; 292:6; 293:7 mesure [27] - 19:6, 8; 20:24; 22:2; 43:16;	46:9, 14; 49:6; 78:13; 84:5; 91:15; 92:18, 22; 95:2; 103:1; 118:20; 122:23; 126:6; 139:21; 156:12; 181:16; 201:12; 208:6; 230:12; 236:5; 241:19; 272:11 mesurer [7] - 117:2, 10, 17; 118:3; 234:6; 262:16; 265:17 mesures [6] - 98:18; 208:15; 231:22; 233:22; 234:4; 236:1 met [9] - 64:3; 73:15; 85:2; 97:3; 248:2; 254:19; 267:25; 276:17; 279:19 Microsoft [3] - 51:8; 184:9; 185:11 midi [8] - 154:4, 11, 16; 156:20; 158:20; 159:5; 217:19; 240:9 milieu [3] - 219:9; 264:11; 268:22 millieux [1] - 70:5 millards [1] - 19:4 milliards [13] - 19:2, 8, 24; 23:13; 64:7; 65:2, 14, 18-19, 22-23; 204:23 milliers [2] - 77:4; 238:7 millions [8] - 135:15; 166:12; 190:14, 16, 20, 22; 191:22; 273:3 minimal [2] - 165:17; 186:2 minimale [1] - 172:12 minimalement [7] - 15:1; 36:18; 42:15, 22; 92:13; 185:25; 201:2 minimise [1] - 127:4 minimiser [4] - 249:6; 278:17; 279:10; 291:9 minimum [4] - 49:10; 67:16; 145:7; 165:21 ministre [17] - 74:9; 85:14; 97:2, 10-11; 102:24; 157:22; 170:2; 188:23; 195:5; 198:15; 254:17; 278:24 ministres [8] - 7:16; 10:14; 102:6; 103:3; 104:9; 195:5; 212:6 ministère [20] - 18:4; 19:9, 14; 34:11, 18; 38:2; 39:12; 43:8; 49:8; 53:19; 91:24; 92:15; 94:9; 97:3, 6; 100:3; 149:18; 157:24;	182:1; 195:3 ministères [33] - 6:13, 16; 11:4; 15:4; 20:7, 19; 21:11; 34:5; 37:1; 41:4; 42:9; 45:1; 51:25; 54:14; 55:6; 65:8, 16; 86:3; 93:12, 17; 95:4; 97:18, 22, 25; 98:3, 21; 100:1, 7; 101:5; 103:2; 204:17; 211:21 ministérielle [3] - 84:20; 85:2; 88:18 minutes [3] - 106:7; 108:2; 159:16 miracle [1] - 246:18 mise [16] - 24:6; 26:2; 47:8; 66:3; 72:4; 91:17; 121:9, 12; 122:6; 126:17; 130:17; 134:7; 163:12; 183:9; 194:1 mises [2] - 74:23; 223:13 misquoté [1] - 246:25 mission [18] - 51:24; 57:21; 73:21; 74:1; 89:8; 93:11; 96:22; 97:5; 110:21; 149:22, 25; 160:19; 161:12; 164:12; 211:22; 226:18; 293:5 mission-là [1] - 97:5 missions [2] - 57:13, 15 missions-là [1] - 57:15 misère [2] - 261:19; 273:17 mitigation [2] - 230:12; 231:22 mixte [3] - 20:12, 17 mobiliser [1] - 265:23 mobilité [3] - 53:10, 21; 55:19 mobilité-là [2] - 54:5, 8 modalités [1] - 163:20 mode [20] - 20:1; 62:24; 74:21; 84:3; 88:21; 240:7, 18, 20, 25; 241:4, 8, 13; 242:6, 10-12; 243:1, 6-7, 19 modernisation [8] - 60:5; 7; 71:24; 72:6; 73:23; 74:14; 80:17; 165:6 modernisation-là [1] - 60:7 moderniser [1] - 196:25 modification [5] - 47:15, 22; 135:23;	163:20; 165:16 modifications [5] - 136:5; 163:11; 174:1; 177:21; 208:25 modifier [1] - 236:23 modifié [1] - 173:7 modifiée [2] - 197:19; 271:18 modifiés [1] - 189:9 module [1] - 235:16 modus [1] - 209:18 modèle [6] - 112:17; 167:16; 227:23; 229:14; 233:1; 237:13 modèles [3] - 227:21; 271:16; 274:17 moindre [2] - 165:15; 273:4 mois [11] - 4:24; 36:5; 81:4; 108:23; 155:13; 179:23; 183:8; 186:23; 217:3; 278:12; 295:2 mois.. [1] - 33:7 moitié [3] - 66:4; 75:20; 78:3 moment [47] - 16:2; 18:7, 9; 22:1; 29:2, 13; 32:15, 19; 34:12; 37:12; 41:7; 43:19; 45:10, 12; 51:9; 54:15; 55:2; 58:6; 70:13; 81:15; 85:13; 97:7; 111:4; 117:3; 121:19; 132:12; 150:3; 189:22; 224:2; 230:11; 235:3, 11; 240:3; 243:20; 244:14; 245:1; 246:8; 247:7; 248:6; 258:16; 277:14; 278:6; 279:5, 15; 288:4; 289:12; 293:6 moments [4] - 10:15; 62:3; 244:9; 261:23 monde [28] - 3:25; 4:6; 50:5; 72:15; 76:2, 21; 105:25; 111:14; 116:18; 142:11; 203:12; 220:23; 227:21; 230:7; 241:24; 242:23; 245:24; 247:6, 9, 21; 248:17; 249:3; 256:2; 270:10; 280:11; 287:6; 295:19 mondes [1] - 247:6 mondiale [1] - 289:16 monopoles [1] - 272:20 Monsieur [44] - 3:10, 18; 4:9; 5:20; 6:10; 7:17; 9:3; 12:6; 26:16;	30:9; 31:12; 35:11; 36:11; 48:9; 55:16, 18; 56:12, 21; 74:15; 83:2; 85:18; 88:13; 92:11; 93:8; 95:15; 101:11; 104:19, 25; 106:4; 108:15; 153:3; 154:9; 158:9; 159:21; 160:14; 174:22; 215:6; 217:20; 218:22; 251:3; 291:16, 21; 293:15; 294:4 monsieur [54] - 6:5; 26:8; 30:5; 32:4; 44:2, 10, 22; 56:7, 13; 57:23; 58:16; 59:2, 13; 61:8; 73:11; 74:17; 83:1, 17; 84:11; 90:10; 91:10; 95:17, 21-22; 96:4; 100:12; 101:7, 23; 108:18; 109:7, 9, 21; 148:11; 155:4; 211:24; 226:20; 240:8; 248:7; 250:22; 255:2, 10; 256:9; 261:5; 281:4, 7; 282:15; 284:11; 287:19; 290:15 monsieur.. [2] - 78:9; 95:17 monstrueuse [1] - 31:23 montant [6] - 21:9; 22:18; 32:10; 135:13; 190:14; 259:19 monte [2] - 236:5; 279:1 monter [2] - 203:13; 219:14 montrait [1] - 66:4 montre [3] - 165:16; 166:11; 205:2 montré.. [1] - 206:16 Montréal [3] - 156:10; 204:21; 219:13 monté [1] - 218:18 monétaire [1] - 64:7 moral [1] - 276:19 morceaux [1] - 264:5 mordant [1] - 206:21 mort [1] - 236:17 mot [14] - 60:13; 73:19; 88:20; 89:3; 101:10, 24; 147:3; 149:21; 205:22; 242:8; 284:25; 285:17; 290:15; 294:22 mot-clé [2] - 242:8; 284:25 motifs [1] - 204:2 motivation [1] - 231:7
--	---	---	--	--

motivations [1] - 118:4 motiver [2] - 230:16; 232:20 mots [1] - 56:14 moyen [3] - 41:22; 94:14; 200:24 moyenne [1] - 14:19 moyens [1] - 31:21 multiples [1] - 165:9 multiplication [1] - 83:24 multitude [2] - 86:2; 88:4 municipal [4] - 114:10; 147:19; 150:9; 214:17 municipales [1] - 214:4 municipalités [3] - 72:18; 181:19; 204:18 mur [2] - 49:5 mythe [1] - 242:9 mère [1] - 177:1 mécanique [5] - 45:16; 229:18; 231:12, 19; 232:18 mécaniques [1] - 269:3 mécanisme [2] - 21:19; 260:11 mécanismes [2] - 132:2, 4 méconnaissance [4] - 16:7; 17:1; 213:5 Méconnaissance [1] - 119:23 méconnaître [1] - 120:6 média [1] - 166:4 médias [3] - 162:1; 169:7; 224:6 médiatisé [1] - 220:22 médiatisés [1] - 267:15 mégaprojets [1] - 86:8 mélanger [1] - 283:2 mélangée [1] - 282:15 mémoire [36] - 7:14, 19, 21; 26:2; 56:20; 58:19; 59:3, 7, 23; 61:22; 66:1; 70:9; 82:16; 85:21; 86:10; 103:20; 105:15; 109:11, 15; 155:6; 158:11, 19, 22; 159:17; 160:6; 162:11, 17; 170:12, 20, 22; 171:4; 173:24; 192:13, 17; 199:7; 215:17 mémoire-là [1] - 158:19 mémoires [2] - 63:22; 105:15 mérite [6] - 58:24; 66:6; 71:24; 101:18; 196:17;	292:5 méritent [1] - 82:23 mériterait [1] - 73:22 méthode [3] - 63:2; 263:15; 268:21 méthodique [1] - 239:11 méthodologie [11] - 39:13; 63:21; 65:25; 222:24; 240:9, 17; 241:3, 12; 243:11; 245:5; 289:11 méthodologie.. [1] - 241:10 méthodologies [1] - 218:11 métier [4] - 228:13; 287:16, 18; 288:2 métriques [2] - 277:12, 23 mêlé [1] - 287:6	neuvième [3] - 204:3; 294:5 nez [1] - 266:1 nichée [1] - 116:14 niveau [146] - 6:25; 9:4; 12:21; 13:3, 11; 14:4, 18; 15:24; 17:3, 20; 18:23; 19:22; 23:22; 24:1, 9; 26:17; 27:10; 28:19; 30:3; 33:13; 34:18; 35:1; 37:15, 18, 21-22, 25; 38:1, 13; 40:6, 9; 41:17, 20, 22; 42:5, 7, 20; 44:9; 45:5, 12, 14-15, 20; 46:5, 20; 47:8; 48:16; 51:3, 5, 23; 52:7, 9, 15; 53:5; 55:4; 58:10, 20; 60:18; 69:21; 74:8; 79:13; 80:7; 82:22; 83:15; 87:7, 11, 15, 19, 25; 88:1, 9; 93:6; 96:18; 97:1, 19; 98:8; 100:2, 6; 103:24; 104:1, 16; 112:20; 115:16; 116:11; 117:15; 119:4; 120:2, 11; 121:12; 123:12-14, 17, 20; 125:11-13; 129:6; 131:20, 22; 134:23; 143:16; 144:1, 4-5; 151:8; 152:3; 172:3; 177:13; 183:18; 189:19; 206:15; 214:17; 219:4, 15; 222:12; 223:13, 22; 228:10; 229:21; 230:10; 236:18; 244:7; 245:8, 13; 250:7, 10-11; 253:16; 256:23; 257:22; 261:8, 21; 268:5; 273:10; 276:1, 22; 277:24; 278:10, 23 niveau-là [12] - 15:24; 17:3; 23:22; 27:10; 28:19; 30:3; 33:13; 45:20; 52:7; 93:6; 152:3; 229:21 niveau.. [1] - 27:15 niveaux [7] - 14:4; 45:11; 131:14; 132:1; 142:7; 191:11; 278:1 nom [7] - 83:13; 109:9; 176:22; 177:5; 180:3; 203:2; 229:4 nombre [9] - 7:4; 40:18; 58:9; 174:23; 178:9, 11, 15; 186:20; 248:11 nombre.. [1] - 174:22	nombreuses [5] - 82:14; 167:24; 168:13, 15; 169:6 nombreux [2] - 80:24; 165:10 nomination [1] - 195:4 nomme [1] - 195:3 nommer [2] - 73:9; 209:3 nommé [1] - 225:4 nommée [1] - 65:6 nommées [1] - 90:17 nommés [4] - 30:19, 21; 31:6; 73:2 noms [3] - 114:12; 176:19 NON [1] - 4:20 non-conformités [1] - 121:22 non-initié [1] - 63:6 non-respect [1] - 69:10 non-sens [2] - 286:17; 287:3 nord [1] - 115:12 Nord [1] - 140:14 normal [13] - 12:6; 132:12; 133:14; 185:8; 191:3; 210:3; 276:7; 277:3; 278:21; 279:7; 286:24; 288:2 normale [1] - 196:7 normatif [1] - 135:25 norme [1] - 131:3 normes [2] - 70:11; 78:1 notais [1] - 192:20 note [2] - 98:1; 245:22 noter [2] - 97:21; 201:13 notion [7] - 89:24; 135:22; 169:18; 170:5; 199:12; 200:13 notion-là [2] - 199:12; 200:13 notions [1] - 196:13 notons [1] - 167:15 nouveau [19] - 15:20; 22:16; 61:21, 24; 70:8; 93:25; 154:10, 13; 181:4, 23; 182:5; 208:23; 248:3; 260:14; 267:25; 273:2; 289:8, 10 nouveautés [1] - 289:12 nouveaux [7] - 94:5; 145:15; 211:18; 214:5, 7; 233:24; 293:3	Nouvel [1] - 294:3 nouvel [1] - 167:8 nouvelle [6] - 88:22; 182:7; 246:21; 271:19; 289:11, 15 nouvelles [4] - 93:20; 94:6; 207:19; 289:9 nuisent [1] - 169:6 nulle [2] - 189:13; 253:10 numérique [32] - 8:23; 9:1, 15, 18-19; 10:16, 19; 11:13, 19; 12:14, 22, 25; 13:7, 21; 14:6, 11; 16:10; 36:24; 53:16; 79:4; 82:18, 22; 83:12; 95:20; 102:21; 103:4; 176:4, 17; 206:25; 219:2, 20 Numérique [3] - 19:10, 14; 39:12 numériques [6] - 9:11; 12:17, 23; 14:16; 33:9; 116:7 numéro [5] - 177:8; 196:18; 198:4, 25; 199:4 numéros [3] - 178:5; 216:20 Nunavut [1] - 115:12 né.. [1] - 161:1 nécessaire [7] - 12:18, 25; 60:8; 90:9; 111:2; 122:14; 236:19 nécessaires [6] - 43:21; 122:9; 168:11; 257:17; 260:10; 266:13 nécessité [2] - 81:8; 213:8 née [1] - 161:2 négatif [1] - 232:25 négative [1] - 76:20 négliger [2] - 122:2; 226:2 négligé [3] - 271:4, 22; 287:14 négociables [1] - 244:4 négociation [5] - 45:18; 100:21; 166:23; 272:3; 287:17 négociations [2] - 87:6; 210:14 négocie [1] - 273:6 négocient [1] - 275:15 négociier [5] - 113:2; 139:22; 287:18 névralgique [1] - 81:2 névralgiques [2] - 69:8; 82:1
--	--	--	---	--

O objectif [2] - 189:1; 212:13 objectifs [8] - 72:1; 74:1; 165:20; 181:18; 205:7; 235:12; 265:7, 14 objective [1] - 252:24 obligation [4] - 168:16; 194:7; 205:7; 209:11 obligations [2] - 182:22; 214:19 obligatoire [2] - 46:15; 213:12 obliger [1] - 209:17 obligé [3] - 35:5; 270:15, 23 obligés [1] - 26:21 observations [1] - 226:21 observez [1] - 224:16 observons [1] - 18:13 observées [1] - 226:11 obtenue [1] - 218:2 obtiennent [1] - 167:18 occasion [2] - 24:12; 221:1 occulte [1] - 213:15 occupent [1] - 48:15 occuper [1] - 137:1 occupé [2] - 51:7; 211:13 octobre [7] - 3:5; 157:25; 158:1; 176:1; 182:6, 8; 204:10 octroie [1] - 130:15 octroyer [1] - 117:14 octroyé [2] - 130:21; 135:12 octroyés [4] - 21:10; 41:4; 112:19; 163:8 oeuvre [6] - 73:21; 163:4, 12; 182:5; 187:10; 194:2 œuvré [1] - 60:15 offert [1] - 274:22 offerte [1] - 160:17 officielle [1] - 282:18 officiels [2] - 283:15, 23 offre [4] - 138:6; 184:4; 185:16, 20 offres [1] - 121:21 offrir [6] - 134:2; 185:1, 9; 214:13; 228:9; 236:8 omnibus [1] - 197:4 opinion [5] - 51:10;	221:8; 224:11; 285:2; 292:11 opinion.. [1] - 223:23 opportun [5] - 163:6; 165:15; 169:10; 183:19; 233:23 opportunité [4] - 54:5; 111:6; 160:17; 205:24 oppose [1] - 29:4 opte [1] - 270:7 optimale [1] - 76:24 optimiser [1] - 9:14 optimiste [1] - 272:6 option [1] - 83:14 opérateurs [1] - 39:7 opérationnel [1] - 287:8 opérations [2] - 13:15, 20 opératrices [1] - 39:8 Oracle [4] - 51:8; 94:4; 184:9; 185:11 ordinateurs [1] - 248:9 ordonner [1] - 107:18 ordre [1] - 19:23 ordre-là [1] - 19:23 oreille [1] - 64:19 organigrammes [2] - 31:3; 33:3 organisation [8] - 56:16; 76:24; 89:4; 114:2; 136:23; 141:21; 195:6; 246:1 organisationnel [1] - 268:5 organisations [7] - 57:13; 62:17; 83:9; 161:23; 168:6; 169:4; 193:25 organisme [27] - 79:20; 86:1; 91:24; 97:6; 98:15; 100:3; 110:17; 19; 111:13, 17; 113:3; 117:21; 126:5; 128:14; 130:3; 136:11, 14, 17; 137:17; 141:3, 5; 143:12; 145:5, 8, 12; 149:18; 207:6 organisme-là [1] - 111:13 organismes [62] - 6:13, 17; 15:5; 20:7, 19; 21:11; 37:2; 41:5; 42:10; 45:1; 51:25; 65:8, 17; 78:2; 85:22; 86:3; 93:13, 17; 94:10; 95:4; 97:18, 23; 98:3, 21; 100:1, 8; 101:5; 112:13; 113:8; 114:4, 22; 117:13; 119:16,	25; 120:17; 128:24; 129:9; 131:2, 11; 132:25; 134:14; 137:25; 138:7; 140:24; 141:23; 144:8; 145:13; 147:10, 19; 148:7; 151:19; 152:11; 167:21; 178:24; 181:21; 195:22; 196:10; 204:17; 211:21; 219:1 orientations [2] - 187:3; 193:6 ouais [1] - 250:15 oublier [1] - 210:5 oublié [1] - 29:12 outil [2] - 121:12; 253:15 outiller [1] - 56:21 outils [6] - 70:17; 74:2; 143:7; 270:3, 9; 273:8 outils-là [1] - 270:9 ouvert [1] - 23:21 ouverte [1] - 3:6 ouvriers [1] - 6:16 ouvrir [1] - 286:1 owner.. [1] - 255:14	135:5; 261:7; 262:10; 281:6; 286:1 parfait [17] - 12:11; 16:25; 61:17; 68:10; 79:8; 153:10; 155:11; 158:2; 160:8, 12; 198:4; 216:4; 217:22; 220:4; 238:9; 260:22; 261:5 Parfait [20] - 8:19; 16:23; 17:1; 45:24; 109:25; 110:13; 113:20; 152:24; 153:15; 155:11; 156:18; 158:7; 173:22; 174:5; 182:13; 192:11; 218:22; 219:17; 222:16; 223:15 parfaites [2] - 238:16, 19 parlais [8] - 70:6; 71:10; 129:24; 132:8; 138:16; 141:22; 201:5; 270:5 parlait.. [1] - 204:21 parlementaires [1] - 72:8 parler [24] - 42:1; 46:2, 6; 57:5; 61:20; 69:3; 102:24; 103:3; 118:2; 120:11; 127:17; 130:7; 132:23; 179:3; 206:23; 217:17; 226:18; 235:15; 240:1; 248:25; 253:18; 257:3; 258:12; 262:23 parlerai [1] - 30:9 Parlez-nous [1] - 246:12 parlé [40] - 28:5; 50:20; 53:5; 66:20; 69:23; 73:13; 83:11; 86:18; 87:9; 88:17; 91:13; 95:18; 100:19; 104:7; 119:10; 124:18; 130:9; 139:19; 140:2; 147:1; 171:4; 172:20; 174:9, 15; 179:3; 198:10; 199:5; 224:13; 229:12; 240:8; 244:12; 258:2, 11; 259:16; 280:24; 281:3; 286:13, 18; 287:4 parmi [1] - 226:15 paroisse [1] - 288:19 parole [2] - 111:17; 160:18 part [21] - 33:21; 58:8; 85:22; 99:2; 116:24; 125:18; 127:3; 138:2;	152:18; 189:13; 194:13; 205:8, 24; 210:8; 212:24; 213:11, 24; 236:12; 253:10; 287:25; 294:9 part.. [1] - 33:3 partage [9] - 84:13; 229:13, 15, 17, 24; 231:19, 21; 232:18; 233:1 partageant [1] - 162:10 partager [3] - 140:12; 187:2; 230:1 partagé [1] - 199:8 parte [1] - 61:8 partenaire [3] - 141:23; 223:11; 257:7 partenaire.. [1] - 141:21 partenaires [2] - 130:4; 139:23 partenariat [1] - 141:22 partenariats [2] - 115:21, 23 partent [1] - 50:25 participant [1] - 105:11 Participants [1] - 104:22 participants [4] - 105:25; 215:4; 249:24; 291:19 participation [1] - 215:17 participé [1] - 219:13 particularités [2] - 47:20; 227:22 particulier [3] - 212:21; 221:20; 246:16 particuliers [2] - 49:13; 165:13 particulière [3] - 111:11; 167:16; 224:21 particulières [2] - 138:14; 189:17 partie [18] - 26:4; 72:7; 86:8; 113:1; 126:9; 164:11; 169:19; 170:1; 199:5, 14, 16; 200:20; 201:8; 224:8; 225:25; 286:5; 287:19 partiel [1] - 165:16 partielle [1] - 169:11 parties [14] - 3:15; 144:25; 145:1, 4, 21; 152:25; 154:6; 170:16; 196:13; 223:6; 229:4; 232:21; 233:1; 254:3 parties.. [1] - 152:25 partir [6] - 121:19;
--	---	---	---	---

176:5; 183:21; 224:2; 247:7; 279:4 paru [1] - 204:20 parvient [1] - 46:10 passé [7] - 24:22; 38:20; 81:6; 116:10; 143:3; 249:13; 277:4 passéport [1] - 228:3 passer [14] - 50:19; 52:20; 74:4; 125:5; 141:11; 144:17; 196:16; 202:18; 232:8; 243:12; 244:8; 245:4; 260:12; 293:6 passer.. [1] - 175:12 passées [1] - 230:25 passés [1] - 18:21 pattes [1] - 34:24 pause [5] - 108:2; 216:8; 243:21; 294:13; 295:14 pause.. [1] - 106:5 paye [1] - 288:4 payer [4] - 15:10; 42:21; 261:2; 275:9 payons [2] - 14:23; 32:15 pays [3] - 115:9; 116:4; 141:23 payé [2] - 28:25; 34:14 payés [1] - 42:4 PDG [1] - 74:9 PDRH [1] - 94:12 pelle [1] - 31:17 Pelletier [1] - 61:8 penchait [1] - 227:1 pensait [1] - 231:6 penser [11] - 91:24; 111:9; 163:23; 177:2; 232:10; 19; 234:9, 25; 265:8; 272:5; 275:6 pensez [9] - 48:9; 134:21; 212:16; 236:1; 239:13; 266:10; 272:1, 10; 274:8 pensons [1] - 205:25 perception [5] - 128:12; 129:9; 135:6; 152:20; 264:10 percevoir [1] - 169:9 perd [2] - 51:17; 285:14 perdre [3] - 264:6, 8; 282:11 perdu [2] - 103:7; 265:8 perdure [1] - 104:8 perdurer [1] - 104:5 performance [8] - 233:7, 19, 21-22;	234:6; 238:4; 263:6 performante [1] - 241:16 permanent [3] - 33:6; 36:3, 7 permet [18] - 43:15; 46:7, 13; 55:21; 76:16, 18, 23; 79:10; 80:9, 22; 89:6; 163:14; 165:19; 169:21; 188:20; 229:14; 265:25 permet.. [2] - 77:7; 187:5 permettait [1] - 238:12 permettant [1] - 165:4 permettent [2] - 166:20; 196:15 permettraient [2] - 88:8; 201:4 permettrais [1] - 232:14 permettrait [5] - 21:22; 43:2; 71:25; 197:4; 198:22 permettre [24] - 10:17; 20:10; 25:6; 48:6; 50:4; 70:16; 76:13; 80:18; 86:17; 87:5; 91:16; 103:14; 104:12; 111:14; 133:23; 138:15; 143:16; 144:2; 180:11; 186:4; 198:2; 245:9; 262:3; 290:23 permettre.. [1] - 126:22 permis [4] - 6:20; 84:4; 181:10; 238:20 perpétuité [1] - 276:9 personnalisation [2] - 226:8; 236:19 personnalisations [1] - 237:20 personnalité [2] - 281:19; 282:15 personne [32] - 7:3; 34:11; 45:10, 13; 71:20; 97:2, 10; 126:23; 131:12; 160:20; 178:22; 179:2; 208:9; 234:18, 23; 241:25; 254:19, 22; 255:13, 15, 18; 264:17; 282:6, 10, 12; 283:2, 14, 19; 286:15; 288:21 personne-là [4] - 71:20; 255:13, 18; 288:21 personne.. [1] - 107:4 personnel [16] - 12:14, 18, 21; 21:17; 34:4;	37:22; 38:21; 39:5; 59:24; 60:14; 69:21; 73:20; 74:11; 94:23; 102:17 personnels [1] - 39:9 personnes [23] - 7:7; 25:11; 32:11; 38:25; 40:19; 42:19; 45:8; 51:18; 85:4; 90:5; 102:13; 103:6; 138:24; 173:15; 181:17; 195:3; 197:5, 7; 213:19; 250:2; 252:4, 19; 281:23 personnes-là [2] - 90:5; 138:24 perspective [2] - 111:14; 200:16 perspective-là [1] - 111:14 perte [15] - 13:23; 15:2; 17:8, 19; 37:16; 39:25; 40:2, 6, 8; 53:5, 12; 54:1; 55:21; 132:5 pertinence [3] - 198:8, 22; 200:14 pertinent [3] - 85:11; 175:1; 214:23 pertinente [1] - 189:25 pertinentes [1] - 198:13 perçue [3] - 131:17; 148:8; 164:10 pesé [1] - 289:21 petit [22] - 7:12; 11:25; 18:11; 22:3; 25:4; 98:7; 112:14; 113:11; 115:19, 22; 130:9; 131:6; 136:16; 137:3; 139:19; 140:2; 144:10; 190:17; 206:14; 237:20; 294:8 petite [8] - 54:24; 135:4; 157:12; 237:18, 24; 261:7; 262:10; 295:14 petites [3] - 171:2; 190:12; 294:15 petits [8] - 33:9; 85:22; 86:3; 242:17; 263:24; 264:2, 5 peur [8] - 212:1; 251:22; 253:9; 270:16; 285:5, 8 peuvent.. [1] - 118:14 peux-tu.. [1] - 275:23 peux.. [1] - 96:7 PGI [3] - 209:10; 226:8; 235:17 phase [4] - 254:11; 293:20, 22; 294:7	phases [1] - 261:23 philosophie [6] - 241:11, 13; 242:16, 20; 245:13, 17 philosophie-là [1] - 242:16 phénomène [15] - 35:14; 37:3; 40:21; 44:3; 50:20; 52:1, 18; 61:24; 73:13; 235:21; 252:9, 11; 253:3; 269:23 phénomène-là [2] - 44:3; 52:18 pied [5] - 55:5; 95:25; 97:3; 99:2; 275:14 pieds [1] - 264:14 Pierre [2] - 216:25; 217:20 PIERRE [12] - 217:9, 21; 220:18; 222:19; 231:23; 240:14; 253:7; 262:18; 275:24; 278:20; 285:19; 293:8 pierres [1] - 282:4 pig [2] - 289:18, 25 pile [1] - 180:4 pilote [1] - 237:17 piloter [1] - 267:20 pire [2] - 37:24; 280:7 piste [10] - 60:20; 83:20; 119:19; 125:14, 17; 127:6; 142:6, 11; 213:6; 221:6 pistes [4] - 44:7; 69:3; 251:11; 292:21 PIÈCE [5] - 8:6, 16; 158:16; 159:12; 220:8 PIÈCES [2] - 59:10; 109:18 pièce [3] - 159:1; 175:1; 223:18 pièce.. [1] - 219:24 pièces [1] - 249:25 pièges [1] - 265:3 place [40] - 10:13, 15; 19:18; 22:16; 24:6; 30:14; 32:20; 34:11; 41:2; 42:12; 43:3; 54:13, 23, 25; 85:2, 14; 97:20; 99:1; 104:2, 10; 112:22; 113:6; 122:18; 134:2; 136:10, 12; 139:10; 148:14; 150:20; 230:14; 241:2; 246:9; 250:19; 259:16; 260:11; 289:20 placer [2] - 123:10; 149:17	placez [1] - 123:13 placés [1] - 150:20 plaidoiries [1] - 172:11 plaidoyer [1] - 21:13 plaisir [1] - 293:13 plan [15] - 11:17; 37:8; 94:10; 97:16; 246:6; 250:25; 251:4, 7-8, 10 plan-là [2] - 11:17; 97:16 planification [8] - 242:7; 244:2, 7-9; 245:4; 263:1, 4 planifie [1] - 242:10 planifier [4] - 242:12, 17 planifié [1] - 259:9 plaster [1] - 246:21 plateforme [3] - 163:9; 165:3; 207:15 plier [1] - 236:24 plomberie [1] - 243:4 PLOURDE [1] - 4:5 Plourde [1] - 4:6 plupart [5] - 47:19; 100:11; 173:13; 260:3, 6 pluralité [4] - 10:20; 105:9; 107:5 plusieurs.. [1] - 151:15 plutôt.. [1] - 123:15 PM [1] - 278:25 PMI [1] - 218:2 poches [1] - 51:7 pogne [2] - 28:23; 30:3 point-là [2] - 120:15; 136:7 pointer [1] - 191:24 points [5] - 9:21; 13:13; 228:2; 229:9 points.. [1] - 266:6 pointu [1] - 35:23 pointue [1] - 54:19 pointues [1] - 100:17 politique [9] - 103:11; 104:3; 118:10, 16, 19, 25; 125:5 politiques [2] - 101:12; 206:6 ponctuel [4] - 35:22; 62:25; 63:4; 89:24 ponctuels [2] - 33:15; 34:20 ponts [1] - 266:24 population [7] - 10:22; 11:4, 6, 9; 74:6; 291:4 porte [2] - 41:6; 111:17 porte-parole [1] -
---	---	---	--	--

111:17 portefeuilles [1] - 184:7 porter [2] - 255:18; 284:1 portes [6] - 35:14; 50:20; 52:1, 18; 63:11; 73:14 porteur [12] - 122:3, 12; 255:11, 15, 23; 256:4, 6, 13; 280:3; 283:24; 284:1, 9 portion [5] - 26:1; 193:17; 245:3; 259:5; 280:23 portion-là [1] - 193:17 portions [1] - 249:20 portrait [5] - 38:14; 44:19; 82:13; 105:19; 107:5 portée [12] - 91:6; 162:7; 169:2; 186:6, 8; 257:24; 258:6; 259:3; 260:19; 261:21; 276:2 portés [1] - 256:21 pose [13] - 17:14; 34:19; 41:10; 46:18; 47:23; 49:6; 51:2; 52:1; 88:25; 94:12; 211:2; 266:8 poser [10] - 27:2; 28:17; 60:11; 62:20; 169:8; 189:4; 280:2, 4, 10; 282:3 positif [1] - 226:9 position [4] - 35:20; 102:14; 128:10; 137:6 positionnement [2] - 64:12; 152:3 positionnement-là [1] - 152:3 positive [1] - 76:20 possibilité [8] - 13:8; 27:2; 29:20; 47:25; 54:8; 55:7; 171:12; 205:5 possible [17] - 47:16; 20:21; 65:25; 71:22; 107:17; 110:7; 170:15; 206:19; 233:24; 234:15; 243:9, 15, 24; 252:3; 257:16 possible.. [1] - 84:15 possiblement.. [1] - 148:15 possibles [5] - 28:9; 100:16; 263:24; 266:6; 272:18 possédait [1] - 34:12 possédez [1] - 239:16	post [2] - 166:23; 210:14 post-contractuelle [1] - 166:23 post-contractuelles [1] - 210:14 postdoctorat [1] - 49:3 Poste [1] - 79:25 poste [7] - 28:3; 33:5; 36:2; 53:18; 71:21; 137:23 poste-là [1] - 28:3 poste.. [1] - 33:5 postes [12] - 7:9; 9:12, 17; 16:8; 42:20; 67:4; 69:25; 80:23; 91:5; 100:9, 13, 15 posé [3] - 83:5; 103:16, 22 potentiel [1] - 48:7 potentielle [1] - 83:12 potentielles [1] - 193:8 pots [1] - 51:13 pourcentage [8] - 20:15; 23:8; 24:17, 21; 135:10; 263:3, 7, 9 pourcentage-là [1] - 20:15 pourra.. [1] - 28:10 pourront [1] - 28:13 pourront.. [1] - 28:12 pours [1] - 242:18 poursuites [5] - 172:21, 23; 173:1; 200:25; 203:24 poursuivant [3] - 172:25; 173:12, 18 poursuivre [22] - 14:14; 16:2; 22:23; 23:4; 25:22; 32:4; 39:17; 45:22; 50:11; 55:1; 59:13; 63:15; 66:12; 68:16; 73:11; 81:21; 91:10; 95:15; 96:4; 114:1; 124:14; 229:12 poursuivre.. [1] - 49:17 pousser [3] - 85:6; 225:22; 276:24 poussée [1] - 117:12 pouvais [1] - 232:17 pouvoir [75] - 9:15, 17; 10:17; 15:12; 16:18; 19:17; 20:23; 28:22; 29:1; 30:10, 14; 31:10; 33:24; 43:3, 5, 7; 46:21; 52:10, 13; 54:11; 73:4; 84:17; 85:6, 10; 87:22; 92:17; 97:15, 17; 102:14;	104:13; 111:8, 15; 112:24; 124:1, 5-6; 132:16; 133:17; 134:2; 135:1; 136:4; 139:21; 144:3, 17; 145:11, 16; 148:10; 190:7; 194:23; 200:18; 212:22; 227:3; 272:2, 17; 273:14; 282:16-20, 24; 283:1, 9, 16; 284:6; 288:23 pouvoir.. [4] - 73:5; 200:17; 284:14; 292:23 pouvoirs [3] - 119:14; 161:9; 283:14 pouvons [2] - 18:10; 177:2 PowerPoint [1] - 56:20 PQP [2] - 254:10, 12 pragmatique [1] - 292:15 pratique [13] - 51:20; 150:10; 157:18; 172:5; 222:6, 11; 229:21; 233:5; 235:24; 268:18; 271:13; 278:8; 291:10 pratiques [9] - 147:21; 152:8, 13; 211:12; 222:25; 223:9; 231:16; 244:2; 245:20 Pratiques [1] - 137:24 pratiques-là [1] - 231:16 premier [15] - 11:5; 13:4, 16; 48:14; 49:10; 74:8; 83:23; 93:4; 128:15; 161:5; 183:2; 188:2; 195:5; 211:21; 254:17 premiers [1] - 289:19 première [19] - 8:24; 9:13; 11:24; 40:17; 109:22; 110:21; 132:21; 179:5, 13, 19, 21; 180:16; 192:14, 18; 219:23; 220:11; 224:19; 249:20; 289:15 premières [2] - 197:10; 265:22 prenantes [6] - 144:25; 145:1, 4, 21; 229:4; 254:3 prendre.. [1] - 107:15 prenne [3] - 27:21; 37:9; 290:24 prenons [2] - 183:2 prescription [5] - 173:5, 7, 9, 20; 193:9	pression [10] - 24:11; 44:18; 118:10, 13, 16, 18, 25; 124:19; 125:5 preuve [14] - 7:19; 8:12; 17:8; 59:3; 109:9, 12; 127:14; 168:25; 200:23; 201:2; 202:4; 203:14, 18; 238:11 preuves [1] - 190:5 prime [3] - 36:17; 67:6; 100:20 primes [2] - 67:3; 100:22 principal [2] - 111:17; 171:22 principale [1] - 94:20 principales [4] - 74:20; 164:23; 176:16; 220:17 principaux [3] - 114:9; 164:25; 236:20 principe [1] - 241:17 principes [3] - 145:10; 219:14; 271:22 priorisation [1] - 11:14 priorités [4] - 197:11, 25; 206:7; 256:4 prise [1] - 164:13 prises [6] - 98:19; 99:3; 234:4; 249:23; 250:4 prive [1] - 22:13 privilegier [2] - 86:7; 142:19 privilegiée [1] - 195:20 privilegiées [1] - 167:23 privilegiés [1] - 138:4 privé [20] - 41:18; 42:22; 50:24; 51:1, 11; 52:3; 53:6; 86:25; 88:10; 92:5; 162:23; 218:7; 219:6; 267:8, 12; 268:21; 269:20; 274:10, 22 privé.. [2] - 44:16; 55:23 privée [3] - 52:4; 157:18; 227:14 privées [3] - 48:5; 163:8; 260:3 prix [4] - 20:8, 16; 152:10; 274:17 probabilité [1] - 230:10 probantes [2] - 44:13; 219:19 probité [1] - 72:1 problème [26] - 13:1; 17:14; 23:9; 33:13; 34:19; 37:15, 18; 41:10; 46:19; 47:23; 49:6; 51:3, 15, 23;	52:1, 5; 86:18; 96:20; 102:5; 103:22; 164:10; 226:1; 231:8; 237:4 problèmes [6] - 87:7, 19; 102:4; 103:15; 111:2; 239:22 problématique [13] - 8:25; 14:22; 17:22; 31:18; 33:19; 34:25; 96:25; 103:23; 150:4; 164:15; 210:19 problématique-là [2] - 210:19 problématiques [3] - 43:18; 92:22; 111:16 processus [61] - 15:16; 17:18; 24:6; 27:8; 83:25; 117:15; 118:15; 120:11; 121:23; 122:5, 20; 126:15; 127:3; 129:11, 13; 130:17; 133:21; 134:4, 7, 18, 23; 136:23; 141:5, 11; 145:19; 146:23; 161:13; 163:16; 189:6; 193:1; 210:10; 212:14, 21; 213:2; 215:15; 223:7; 226:14; 236:23; 244:11, 21; 246:9; 249:1, 17-18, 21; 250:7; 257:9, 11, 20; 258:1, 4; 259:21; 261:7; 262:7; 285:9; 289:10 processus-là [1] - 126:15 processus.. [2] - 151:23; 280:25 prochains [1] - 188:9 Procurement [1] - 141:4 procurer [1] - 91:7 procureur-chef [1] - 107:3 procureurs [2] - 160:16; 172:22 procès [1] - 202:9 procéder [8] - 80:22; 139:13; 146:4; 238:22; 239:10; 246:5; 269:1 procédure [2] - 173:10 procédures [2] - 138:2, 10 procédés [1] - 75:14 productif [2] - 203:16; 231:16 production [1] - 223:14 production.. [1] - 185:17
---	---	---	--	---

produire [5] - 106:23; 107:10; 109:9; 117:5; 159:1 produit [19] - 26:3, 18; 38:15; 54:15; 94:3; 126:16; 174:25; 181:14, 19-20; 184:14, 17; 209:15; 213:1; 225:12; 235:21; 239:14, 24 produit-là [1] - 225:12 produites [1] - 77:21 produits [8] - 90:16; 166:22; 185:1, 9, 16-17, 20; 196:14 profane [1] - 284:22 profession [2] - 140:23; 265:4 Professional [1] - 218:2 professionnalisation [3] - 140:21; 144:11; 149:16 professionnaliser [3] - 140:11; 142:8; 143:3 professionnel [18] - 32:16; 36:16; 45:4, 9; 46:16, 20; 47:10; 48:16; 58:10; 71:16; 73:20; 74:8; 137:10, 14; 157:15; 217:17; 218:4; 219:5 professionnelle [4] - 140:25; 141:6, 8; 143:5 professionnelles [7] - 5:2, 6; 142:1, 5, 21; 143:19; 222:7 professionnels [47] - 5:2, 6; 30:16; 41:25; 48:25; 56:22; 57:5, 17; 66:24; 69:15; 70:1; 74:22; 75:7, 15, 20; 76:19; 79:24; 81:16; 82:6; 89:16; 90:24; 94:15; 95:12; 100:9; 102:17; 111:6, 18; 114:25; 115:8; 119:24; 126:6; 127:2; 138:6, 15, 24; 139:9; 140:20; 141:9, 11; 142:4, 10, 18; 143:14; 144:2, 23; 220:24; 252:23 professionnels-là [2] - 111:18; 138:24 professions [2] - 81:8; 143:5 profil [1] - 150:24 profit [2] - 34:16; 271:22	profite [1] - 64:11 profiter [4] - 4:18; 82:20; 120:14; 219:24 profiterais [1] - 59:2 programmation [3] - 22:4; 58:13; 90:3 Programme [1] - 219:18 programme [12] - 143:25; 152:14; 162:20; 163:22; 164:23; 165:3; 166:2, 5; 174:15; 235:20; 240:13; 247:22 programme.. [1] - 235:19 programmes [2] - 141:7; 218:21 progresser [2] - 46:8; 264:14 progression [2] - 46:18; 67:1 progression-là [1] - 46:18 progressive [3] - 246:22; 247:14; 286:23 Project [1] - 218:1 projet [99] - 16:1; 17:21; 18:7; 20:6, 24; 35:24; 36:4; 84:25; 90:22; 91:6, 25; 116:25; 117:11, 20; 125:7; 165:6; 170:3; 181:7; 188:24; 197:3; 206:23; 209:7; 217:9; 220:21; 223:9; 230:3; 232:3-5, 8; 233:9; 234:11; 237:17, 20; 239:4; 240:12, 17-19, 22; 242:4, 7; 243:11, 23; 249:3, 15, 17; 254:13; 255:11, 16-17, 20, 22-23; 256:1, 7, 12, 24; 258:3, 6-7, 9, 18; 259:14, 24-25; 260:9; 261:9; 262:17; 263:4, 23; 264:10, 16; 265:5; 266:8, 10, 14, 25; 268:20; 273:21; 276:7; 278:14, 19; 279:5; 280:3, 16; 283:12; 284:9; 285:1; 286:8, 11; 287:5, 7, 9, 13; 288:8, 11, 15; 289:8 projet-là [3] - 188:24; 273:21; 288:8 projets [88] - 11:15, 19; 19:18; 32:25; 36:20;	38:11; 55:7; 60:5, 16; 69:9; 79:4; 80:1; 82:2; 85:24; 86:5; 90:13; 116:13, 22-23; 117:3, 8-9; 118:5, 12, 14, 16, 21; 119:2, 5, 22; 126:13; 137:8; 146:7; 148:18; 165:12; 217:6, 25; 218:6, 11, 14, 16, 20-21; 219:15; 220:24; 221:17; 222:25; 231:1, 24; 241:21; 242:20; 245:21, 23; 249:4; 251:20; 252:1, 254:15; 255:3; 256:17, 19; 258:12; 262:19, 21; 264:18, 24; 267:11, 14, 21; 268:15; 269:15; 279:22; 280:3; 281:10; 283:11, 20; 284:4; 285:16; 286:19; 288:6, 10, 23-24; 289:4; 290:6; 293:3 projets-là [4] - 117:3, 8; 267:21; 268:15 projets.. [1] - 119:5 projetés [1] - 259:12 promenant [1] - 55:5 promener [1] - 54:23 promesse [1] - 98:6 promettait [1] - 238:4 promotion [3] - 46:22; 110:23; 141:25 promènerait [1] - 54:12 proposait [1] - 238:6 propose [4] - 80:17; 106:4; 190:11; 197:3 propose.. [1] - 52:23 proposer [2] - 258:23; 259:14 propositions [2] - 121:21; 197:5 proposé [2] - 221:7, 9 propre [6] - 38:2; 172:25; 200:9; 218:13; 235:22; 287:21 propres [2] - 227:23; 230:9 propriétaire [1] - 219:10 protection [1] - 197:2 protège [1] - 213:1 protéger [5] - 189:6; 197:11; 212:14; 273:9 prouvée [1] - 227:6 proviennent [2] - 114:6; 177:20 provinces [3] - 114:10, 14; 115:11	provoqué [1] - 225:16 proximité [6] - 132:10; 145:3; 151:17; 167:22; 195:23; 196:6 proximité-là [2] - 145:23; 210:11 prudente [1] - 239:11 précis [3] - 114:15; 131:1; 165:6 précise [3] - 58:14; 65:6; 79:12 préciser [6] - 26:16; 135:18; 167:9; 185:3; 188:9; 207:24 précises [3] - 77:24; 78:6, 25 précision [6] - 31:12; 165:12, 15; 166:20; 183:9; 206:13 précitées [1] - 167:6 précoces [2] - 275:21, 25 préconise [1] - 52:10 préconisent [1] - 193:24 préconçues [1] - 225:7 précédent [1] - 151:7 précédente [1] - 65:18 précédentes [2] - 95:23; 96:2 précédents [1] - 95:19 préfére [1] - 235:13 préjudice [1] - 274:20 prémunir [1] - 274:5 préoccupation [3] - 64:22; 89:22; 117:6 préoccupations [2] - 121:22; 134:22 préoccupent [1] - 162:8 préparation [1] - 122:25 préparer [2] - 141:17; 143:18 préparée [1] - 109:13 préposés [2] - 6:19 préqualifiés [1] - 99:15 présence [1] - 120:14 présence.. [1] - 5:21 présent [3] - 63:7; 130:12; 249:7 présent.. [1] - 107:3 présentation [20] - 8:10; 39:18; 56:16, 20; 58:8; 59:4, 7; 62:2; 84:17; 103:16; 109:12, 15; 110:15; 159:4; 160:6, 14; 166:22; 190:13; 210:4; 211:24 présentation.. [1] -	110:7 présentations [2] - 6:3; 196:14 présente [5] - 15:4; 98:20; 157:10; 160:21; 162:12 présenter [10] - 4:18; 6:7; 109:23; 110:4, 12; 158:22; 184:3; 196:5; 259:7; 262:23 présenter.. [1] - 109:8 présentes [1] - 251:5 présentez [2] - 157:14; 159:16 présentez-nous [1] - 159:16 présents [1] - 14:2 présenté [5] - 20:6; 78:5; 109:10; 119:3; 246:4 présentée [2] - 25:20; 162:16 présentés [1] - 250:10 préside [1] - 157:10 présidence [3] - 133:20; 149:7; 209:7 présidences [1] - 279:6 président [6] - 5:1, 5, 9; 18:5; 58:17; 199:20 présumant [2] - 95:23; 226:11 présume [6] - 28:4; 67:23; 68:10; 120:21; 184:14; 188:7 présumer [1] - 163:15 préséance [1] - 157:9 prétend [1] - 118:17 prétendre [1] - 137:15 prétention [2] - 58:21; 222:22 prétexte [1] - 242:6 prévoient [1] - 189:23 prévoir [4] - 106:22; 204:4; 232:6 prévois [1] - 167:7 prévoit [3] - 172:24; 198:25; 200:14 prêcher [1] - 288:19 prêt [7] - 77:5; 211:6; 236:22; 238:25; 254:5; 269:18; 274:5 prête [1] - 169:14 prêter [1] - 77:5 prêts [2] - 236:3; 244:14 pu.. [1] - 240:19 Public [1] - 141:4 public [46] - 35:17; 44:16, 19; 50:25;
---	--	--	---	--

55:20; 57:4, 19; 60:6; 79:2; 85:8; 86:25; 88:16; 98:15; 101:17; 111:8; 113:3; 114:7; 115:3, 9; 117:22; 125:12; 126:5; 128:14; 130:3; 132:19; 136:14, 17; 137:17; 140:18; 142:9; 145:5, 9, 12, 16; 149:18; 150:8; 161:19; 163:4, 17; 179:15; 218:7; 219:6; 274:11, 22 publication [4] - 38:17; 179:5, 8; 221:24 publics [67] - 5:13; 10:9; 11:16; 17:15; 23:11; 51:11, 16, 21; 52:2, 9, 13; 55:3; 64:10, 13, 17; 84:22; 88:3, 25; 102:11; 109:1, 10, 24; 110:6, 17, 22; 112:13; 113:8; 114:4, 6, 16, 22; 116:10; 117:13; 119:16, 25; 120:17; 128:24; 129:9, 22; 131:2, 11; 132:25; 134:14; 137:25; 138:7; 141:2, 7; 142:3; 143:10, 15; 144:9; 145:13; 147:10, 19; 148:7; 150:14; 152:12; 161:14; 164:1, 14; 167:19; 169:14; 195:22; 196:10; 210:21; 213:2; 219:2 publics.. [1] - 111:24 publier [3] - 167:8; 188:10; 221:13 publique [74] - 5:10, 14; 6:2, 11; 12:19; 30:18, 20, 24; 31:7, 17; 36:2, 16; 37:2, 6; 38:4; 40:5; 46:3; 47:16, 22; 48:25; 51:9; 53:8, 19; 56:24; 57:4; 63:2; 64:5; 65:1, 4, 6-7, 16; 70:7, 10; 71:11, 13, 23; 72:3, 7, 13, 16, 21, 24; 73:3; 75:8; 86:15, 22; 87:1; 90:6; 93:16; 94:2; 100:18; 102:8, 12; 103:12; 105:18; 143:21; 166:3; 175:22; 194:3; 195:10; 196:9; 197:2, 8, 24; 206:3; 210:13; 267:19; 268:20; 269:6, 19;	293:20, 22 publiquement [1] - 156:11 publiques [48] - 23:24; 66:10; 161:16; 162:1; 163:25; 165:10; 167:1; 168:3; 169:8; 174:23; 175:24; 177:14; 178:10, 16, 19-20; 179:1, 16, 21; 183:6; 185:3; 186:21; 187:8; 189:5; 191:15; 193:22, 25; 194:9, 14, 18-19; 195:25; 197:13; 204:5, 15; 205:8, 13; 209:6, 21; 210:7; 211:5, 11; 212:3; 213:12, 23; 260:3; 267:16 publié [3] - 165:22; 187:19; 219:17 publiée [1] - 179:21 publiées [2] - 164:19; 174:10 puiser [1] - 224:1 puissant [1] - 254:14 puissants [1] - 168:5 puissent [5] - 11:23; 140:20; 143:24; 189:3; 252:4 pur [1] - 286:9 purement [2] - 21:18; 148:8 pèse [1] - 242:15 pécuniaires [3] - 202:2, 16; 203:12 pédagogique [1] - 219:12 pédagogique.. [1] - 219:4 pénal [6] - 171:7, 23; 200:17; 202:3, 9; 203:12 pénale [3] - 173:10; 231:12 pénales [7] - 168:22; 171:5; 172:21, 23; 173:2; 200:25; 203:24 pénaliser [1] - 203:10 pénalité [1] - 203:25 pénalités [3] - 231:3, 6; 233:14 pérenne [1] - 104:4 pérennes [1] - 38:9 pérennisation [1] - 64:10 période [17] - 69:20; 164:22; 166:10; 174:12; 175:19, 25; 176:10, 13, 24;	177:14; 179:11; 184:20; 186:10; 190:15; 191:1; 192:7; 196:7 période-là [2] - 184:20; 191:1 période.. [1] - 179:9 périodiques [1] - 88:7 pôle [5] - 54:21; 91:22; 92:12; 93:4; 97:13 pôle-là [1] - 97:13	128:21; 157:13; 180:15; 212:11; 213:25; 215:6, 8, 10; 217:16; 219:23; 220:11; 223:16; 234:2, 15; 242:8; 243:25; 245:3; 265:17; 266:7, 18; 268:7; 272:9; 278:3; 280:4, 13; 284:13; 291:8, 21, 24; 292:2 question-là [2] - 48:10; 266:18 question.. [2] - 16:16; 280:13 questionnait [2] - 271:15; 277:19 questionnement [1] - 98:9 questionnements [1] - 135:17 questionner [7] - 10:6; 27:2; 95:9; 133:25; 134:10; 163:2; 276:5 questionnera [2] - 36:6; 275:10 questionné [1] - 273:1 questions [34] - 28:17; 60:11; 83:2, 5; 86:13; 94:12; 99:7; 103:9; 104:19, 22-23, 25; 105:5; 111:1; 140:4; 148:12; 153:1, 3, 8; 169:8; 170:24; 171:2; 189:4; 190:13; 205:19; 206:13; 215:4; 221:6; 280:2, 10; 282:3; 290:13; 291:19; 292:4 quiconque [1] - 182:23 quinzaine [1] - 219:8 quittent [2] - 40:11; 73:15 quitter [1] - 55:23 quoiqu'on [1] - 124:4 quotidien [4] - 76:9; 80:9; 113:17; 132:9 quotidienne [1] - 13:25 Québec [78] - 4:15; 5:3, 7, 10, 14; 6:2, 11, 18; 9:5; 20:4; 23:8, 20, 24; 24:11; 30:17; 34:4; 35:1; 41:12; 42:14; 53:11, 23; 54:22; 56:23; 57:6; 63:25; 66:5; 71:12; 72:11; 79:18; 82:18, 23; 83:19; 84:1; 91:4; 101:21; 103:24; 104:1, 15; 107:17; 110:19;	111:10; 113:19; 114:18; 115:25; 137:25; 138:4; 140:13, 25; 142:22; 143:11; 144:14; 154:18; 155:17, 20; 157:16, 22; 158:1, 6, 10; 161:1, 6; 162:6; 163:14; 167:5; 172:8; 175:21; 176:14, 23; 178:8; 179:8; 181:4; 204:18; 205:12; 213:7, 21; 223:21; 254:18 Québécois [1] - 101:17 québécois [13] - 36:23; 57:12; 73:20; 74:11; 75:15; 83:24; 86:2; 89:6; 95:19; 135:25; 162:24; 198:1; 227:23 québécoise [1] - 56:25 québécoises [1] - 161:16
Q				
qu [1] - 210:4 qu'Alithya [1] - 188:8 qu'allez [1] - 289:25 qu'au-delà [1] - 102:3 qu'autrement [1] - 30:11 qu'elle.. [1] - 133:13 qu'employaient [1] - 166:16 qu'environ [1] - 20:14 qu'habituellement [1] - 262:1 qu'une.. [1] - 125:25 qu'universitaire [1] - 219:16 qualifiante [1] - 81:12 qualification [2] - 49:12; 252:24 qualifications [1] - 100:17 qualifier [2] - 138:11; 230:10 qualifiée [1] - 49:2 qualifiés [1] - 99:25 qualité [11] - 17:17; 105:15; 160:19; 207:21; 228:18; 250:16; 271:9; 276:18; 278:1; 291:13 qualités [1] - 225:12 quarantaine [1] - 219:3 quasi-absolue [1] - 290:14 quasi-certitude [1] - 280:12 quatre [1] - 180:20 quatrième [2] - 5:1; 80:25 question [52] - 21:18; 28:12; 32:22; 35:19; 36:19; 44:13; 48:10; 52:21, 25; 62:20; 70:24; 74:15; 77:9; 83:9; 86:12, 23; 88:25; 89:12; 109:22; 124:10;				
R				
R3D [3] - 164:24; 174:15; 190:16 raccourcir [1] - 258:8 rachat [1] - 271:10 racheté [1] - 271:14 RACI [5] - 253:17; 254:12; 255:1; 286:18 raison [6] - 49:23; 149:2; 165:25; 195:23; 254:21; 270:7 raisonnable [6] - 163:23; 171:25; 172:1; 200:19; 203:14; 274:6 raisons [7] - 118:9; 125:1, 3; 242:2; 253:15; 265:22, 24 raisons-là [2] - 242:2; 265:24 rajouter.. [1] - 232:14 rajouterais [1] - 277:9 ralentir [1] - 285:9 ralentissement [1] - 285:6 ralentit [1] - 83:25 rallie [1] - 82:14 ramasser [1] - 238:6 ramener [3] - 82:4; 138:19; 252:2 ramené [2] - 34:9; 66:22 RANGER [95] - 3:17; 5:19, 24; 7:1, 13; 8:8, 20; 12:1, 5, 10; 14:13; 19:1, 5; 21:12; 22:22; 23:3; 24:13; 25:21;				

26:7, 12; 27:16, 20; 30:4; 31:11; 32:3; 35:10; 36:10; 37:7; 38:18; 39:16, 21; 40:14; 41:14; 43:25; 44:21; 45:21; 48:8; 49:16; 50:10, 16; 52:22; 55:15; 56:6; 57:22; 58:3; 59:1, 12, 20; 62:19; 63:14; 64:23; 65:13; 66:11, 17; 67:19; 68:4, 8, 15, 20, 24; 70:23; 71:6; 72:9; 73:10; 74:13; 75:1; 76:3; 78:8, 12; 80:11; 81:14, 20; 82:25; 83:7; 84:10; 85:17; 86:11; 88:12; 89:21; 91:9; 93:7; 95:14; 96:8, 12; 99:6; 101:6, 22; 104:18; 106:3, 8; 108:14; 109:6, 20; 110:8, 14 Ranger [1] - 3:18 rapatrier [4] - 23:25; 28:23; 29:1; 97:13 rapide [2] - 207:20; 247:2 rappeler [6] - 102:2; 164:4; 204:16; 220:19; 225:24; 265:24 rappelle [6] - 203:21; 227:17; 230:25; 239:9; 254:11; 274:16 rapport [53] - 27:3; 28:8, 10; 33:19; 41:18; 70:9; 76:14, 20; 98:9; 102:6, 12, 15-16, 18; 103:4; 121:23; 131:9; 132:6, 15; 135:17; 136:3, 5, 19, 24; 138:12; 144:11; 150:17; 159:19; 171:3; 176:14; 200:20; 204:9; 217:18; 219:18; 220:12, 25; 221:5, 12; 222:21; 223:1, 17, 19, 25; 226:21, 25; 243:10; 251:22; 263:4; 265:14, 18; 276:22 rapport-là [3] - 102:12, 18; 223:17 rapporter [2] - 98:1; 178:11 rapports [8] - 10:24; 225:4; 250:9; 272:10; 273:5, 10; 274:1; 276:16 rapporté [1] - 176:14	rapportées [1] - 179:6 rare [5] - 140:18; 143:12; 247:6; 258:10; 276:23 rassembler [1] - 111:15 rattachement [1] - 265:7 rayonnement [2] - 115:19 rebranches [2] - 247:3; 248:23 recensement [2] - 166:8; 175:17 recette [1] - 136:15 recherche [8] - 5:12; 60:1; 74:21; 100:25; 176:10, 20; 190:24; 225:2 recherches [1] - 273:17 recommandable [1] - 243:17 recommandation [19] - 123:21; 124:2, 5-6; 132:21; 133:9; 137:9; 192:18; 193:19; 195:16; 198:4, 24-25; 199:4; 202:19; 204:3; 290:18 recommandation-là [1] - 133:9 recommandations [41] - 60:3; 61:22; 74:20; 75:4; 80:13; 81:23; 82:14; 86:9; 95:12; 101:20; 103:19; 105:20, 23; 133:24; 140:5; 148:1; 158:22, 24; 162:11, 15; 167:12; 170:25; 173:25; 174:2, 8; 188:18; 192:12; 193:18, 23; 195:4; 196:2, 21, 25; 197:21; 198:5; 206:5; 285:18, 22, 24; 286:7; 292:25 recommande [2] - 85:20; 194:20 recommander [3] - 83:21; 257:12, 15 recommanderais [1] - 233:6 recommence [3] - 242:14; 247:4 reconduite [1] - 208:14 reconnaître [1] - 234:20 reconstruit [1] - 207:15 recourir [1] - 62:4 recours [13] - 28:9, 16; 29:12; 35:21; 36:7;	38:16; 67:16; 69:6; 70:25; 72:10, 15; 94:24; 234:17 recrutement [2] - 44:14; 69:25 recruter [1] - 151:6 reddition [5] - 85:9; 223:8; 249:19; 250:10 redditions [2] - 249:14, 17 redevables [1] - 85:5 redis [1] - 105:17 refait [1] - 292:24 refonte [3] - 76:25; 77:2; 79:21 refonte-là [1] - 79:21 refusées [1] - 201:11 regard [1] - 126:14 regardais [3] - 207:4; 250:12; 272:13 regardant [1] - 186:7 regardent [1] - 207:18 regarder [10] - 11:5; 37:10; 88:5; 173:4; 200:1; 211:23; 223:3; 236:7; 272:24; 292:18 regardes [1] - 254:3 regardé [5] - 127:12; 224:5; 225:19; 238:8 regardé.. [1] - 224:6 Registre [37] - 164:20; 165:1; 166:6, 17, 19; 168:18; 174:10; 175:7, 18; 176:2, 23; 177:4, 20; 178:8; 179:8, 10, 23; 180:7, 22; 181:4, 23, 25; 182:4, 11, 21; 184:23; 188:15; 189:12; 191:24; 201:22, 25; 205:2; 207:9, 22; 208:23; 211:8 registre [3] - 97:20; 98:2; 161:22 Registre.. [2] - 181:24; 201:16 registres [1] - 189:22 regroupe [1] - 151:22 regrouper [1] - 181:13 regroupée [1] - 150:12 regroupés [1] - 178:1 rehausser [1] - 194:21 rejetés [1] - 170:13 rejoindre [1] - 87:2 rejoint [1] - 233:11 rejoints [1] - 224:4 relation [5] - 120:16; 276:25; 277:5; 283:24; 284:2	relations [1] - 274:9 relativement [1] - 269:10 relatives [1] - 98:18 relever [2] - 55:22; 144:4 relier [1] - 165:5 reliés [1] - 82:19 relève [2] - 124:11; 210:21 remerciant [1] - 110:1 remercier [3] - 105:7; 153:11; 215:14 remercier.. [2] - 205:18, 20 remettre [1] - 249:25 remis [1] - 283:16 remonte [3] - 156:18; 242:21; 281:2 remonter.. [1] - 149:14 remontre [1] - 260:1 remplacement [1] - 25:16 remplacer [2] - 179:25; 200:13 remplacera [1] - 264:23 remplacé [1] - 182:12 remplacée [1] - 47:18 remplacés [1] - 40:12 remplies [1] - 31:20 rencontrait [1] - 235:12 rencontre [8] - 37:18; 55:10; 189:19; 190:2; 199:17; 212:6; 235:2; 238:10 rencontrer [4] - 206:22; 236:20, 22; 249:5 rencontres [3] - 189:18, 21; 194:12 rencontres-là [1] - 189:21 rencontré [7] - 156:13, 15; 188:23-25; 212:23; 231:4 rencontrées [1] - 43:18 rencontrés [2] - 237:9, 25 rendement [1] - 238:18 rendez-vous [1] - 211:14 rendre [7] - 19:10; 121:17; 144:14; 204:25; 238:23; 283:20; 286:20 rendu [6] - 24:25; 159:6; 170:11; 238:11; 263:4; 275:12 rendue [1] - 226:5	rendus [3] - 18:22; 19:23; 272:23 renforcement [6] - 132:24; 134:11; 136:8; 137:5; 138:23; 139:8 renforcer [12] - 133:9; 134:14; 137:10, 16; 139:5, 14; 140:7; 142:9; 144:7; 147:21; 161:13 renouvellements [1] - 70:3 renouvelées [1] - 165:14 rentre [1] - 51:12 rentre [3] - 75:3; 238:5; 248:10 reparle [1] - 36:9 repart [1] - 51:14 repartir [1] - 280:9 repeat [1] - 242:15 replaces [1] - 45:9 replanifier [2] - 243:21, 23 reporte [1] - 24:25 reporter [1] - 248:24 reposait [1] - 227:7 repose [1] - 240:6 reposer [2] - 228:6; 231:19 reposez [1] - 290:13 reposez-les [1] - 290:13 reprendrais [1] - 233:13 repandre [1] - 265:25 repands [1] - 260:5 REPRISE [3] - 108:6; 153:23; 216:11 reprise [4] - 108:9; 154:2; 216:14; 253:11 reprises [2] - 27:22; 169:6 reprocher [1] - 204:2 reprochés [1] - 173:6 reproduire [1] - 238:19 reproduise [5] - 60:4, 12; 64:21; 105:21; 293:1 reproduisent [1] - 79:6 représentants [2] - 5:25; 274:23 représentatif [2] - 76:10, 23 représente [14] - 6:15; 10:2; 16:13; 17:25; 48:15; 57:2, 6, 9; 64:13; 75:8, 19; 87:12; 102:7; 181:6 représenter [1] - 275:2
--	---	---	--	--

représentons [5] - 6:19; 42:6; 43:2; 46:19; 47:5 requiert [1] - 161:7 requis [1] - 207:25 requisse [1] - 49:12 requérants [1] - 120:3 requête [1] - 71:18 requêtes [1] - 30:15 respect [1] - 69:10; 123:3, 6; 139:7; 141:14; 150:24; 160:18; 162:21; 165:16; 182:20; 186:2 respectant [1] - 139:16 respecte [3] - 29:7, 14; 126:2 respectent [1] - 168:6 respecter [8] - 98:4; 125:4; 126:18; 140:22; 149:2; 194:14, 17; 205:14 respectives [1] - 249:16 respecté [2] - 185:25; 277:24 respectés [1] - 29:16 Responsabiliser [1] - 7:15 responsabilité [16] - 84:20; 85:1; 112:19; 119:20; 131:9; 145:18; 146:13, 19, 22; 169:1; 202:22; 203:5; 226:23; 275:13; 280:2, 4 responsabilité-là [2] - 131:25; 268:9 responsabilités [5] - 146:21; 227:12; 231:21; 257:4; 280:24 responsable [21] - 84:23; 97:11; 120:25; 121:5; 123:11; 131:13; 146:22, 24; 170:3; 211:19; 230:15; 231:14; 253:21; 254:6; 19-20, 23-24; 256:19; 266:23 responsables [1] - 172:15 responsable [1] - 253:21 ressembler [3] - 115:23; 116:2; 236:12 ressentait [1] - 239:2 ressenti [1] - 229:6 ressort [1] - 122:7 ressortir [1] - 290:19 ressources [27] - 20:3; 37:19, 21; 38:8, 22; 62:16; 69:7, 19; 78:3;	80:23; 84:9; 85:23; 90:21; 93:18; 94:11; 96:17, 23; 99:25; 100:5; 137:18; 168:11; 195:24; 196:8; 266:13; 276:22; 288:20 ressources-là [2] - 38:8; 93:18 reste [15] - 31:5; 45:16; 57:7; 66:1; 82:14; 86:12; 105:7; 137:2; 153:11; 215:14; 246:25; 259:11; 260:2; 263:10 Reste [1] - 36:7 restent [1] - 37:5 rester [8] - 12:12; 42:14; 53:8; 64:24; 68:25; 228:1, 17; 271:16 restes [1] - 251:16 restreint [1] - 126:24 restrictions [1] - 69:20 results [1] - 262:14 resurvivente [1] - 291:9 retard [6] - 13:19; 41:18, 24; 42:6; 87:25 retardement [1] - 283:10 retenir [3] - 80:19; 89:7; 151:6 retenue [1] - 176:3 retour [3] - 35:15; 85:10; 118:24 retourner [1] - 50:25 retourner [1] - 92:25 retrait [1] - 178:2 retraite [1] - 67:24 retrousser [1] - 291:11 retrouvait [1] - 177:4 retrouver [8] - 43:1; 54:20; 178:7; 246:2; 254:9, 12; 258:19; 288:16 revendications [1] - 89:3 revenez [2] - 133:8; 290:2 revenir [12] - 35:17; 39:20; 68:19; 69:2; 98:7; 119:7; 135:4; 162:13; 174:8; 223:15; 237:13; 249:13 revenir.. [2] - 12:11; 113:21 Revenu [6] - 57:6; 71:12; 72:11; 79:18; 83:19; 84:1 revenu [3] - 107:16;	238:13; 269:22 reverra [1] - 287:1 reviendrais [1] - 276:14 revirer [1] - 282:3 revoir [1] - 243:23 revue [1] - 117:23 reçoivent [1] - 167:1 reque [1] - 284:21 RGIE [1] - 211:18 RH [2] - 151:3, 18 RH.. [1] - 150:18 RIGAULT [3] - 155:19; 158:3; 175:16 Rigault [5] - 158:4; 159:16; 160:22; 175:15; 190:19 rigueur [1] - 139:5 rire [1] - 252:14 risque [10] - 229:17; 230:1; 234:3; 240:4; 269:25; 271:3, 21; 289:22, 24 risques [25] - 69:9; 120:9; 121:18; 125:10; 127:4; 128:16; 129:4; 229:13, 15, 24; 230:4, 9; 231:19, 25; 232:11, 18; 233:1, 24; 237:10; 269:24; 282:7, 11 risques-là [1] - 237:11 risquée [2] - 247:11; 248:16 rond [1] - 282:11 rose [1] - 44:20 rouge [20] - 250:24; 251:1, 6-7, 10, 13, 16, 22; 252:14, 17, 22; 253:10; 281:19; 282:7, 12, 15; 283:2 rouges [2] - 60:18; 281:22 route [3] - 234:10; 279:13; 283:7 ROUTHIER [6] - 155:16; 156:7; 159:20; 160:13; 180:9, 18 Routhier [8] - 156:4; 157:1, 14; 158:9, 21; 159:15, 23; 175:3 routière [1] - 266:25 règle [4] - 135:14; 254:22; 289:20 règlements [1] - 194:2 règlent [1] - 103:9 règles [7] - 138:2, 10; 149:2; 162:23; 214:17, 21; 287:10 réaction [1] - 212:9 réalisation [5] - 63:9;	133:18; 163:8; 164:12; 237:4 réalisation.. [1] - 261:18 réaliser [4] - 21:4; 87:9; 129:11; 273:21 réaliste [2] - 234:9, 24 réalistes [1] - 292:21 réalisé [3] - 84:18; 166:7; 277:25 réalisés [1] - 87:13 réalité [18] - 102:16; 111:8, 10; 123:8; 135:3; 143:10; 151:12; 225:13; 230:7; 231:8; 235:22; 238:1, 12; 242:24; 266:1; 267:10; 270:12; 277:15 réalité-là [1] - 132:15 récentes [1] - 35:17 récents [1] - 64:20 récompense [1] - 230:18 récompensent [1] - 152:11 réconcilier [1] - 248:13 recupéré [1] - 125:17 récurrence [7] - 11:23; 24:3; 54:25; 91:18; 93:1; 287:6 récurrence-là [1] - 91:18 récurrent [2] - 33:6; 34:23 récurrente [1] - 35:1 récurrents [2] - 30:13; 33:22 rédaction [3] - 121:9; 123:5; 159:18 rédige [1] - 130:16 rédiger [3] - 123:2; 141:17; 143:18 rédigé [3] - 95:6; 199:10 réduction [2] - 13:8, 21 réductions [2] - 11:21; 14:8 réductions-là [1] - 14:8 réduire [4] - 10:11; 14:10; 129:3; 242:6 réel [1] - 80:9 réels [1] - 62:5 réflective [1] - 17:8 réflexe [2] - 83:23; 111:9 réflexion [5] - 44:7; 122:19; 134:18; 196:5; 210:23 réflexions [6] - 110:2,	5; 147:7, 16; 148:1; 162:9 réfléchi [1] - 233:2 réfléchir [5] - 122:10; 144:16; 229:25; 237:6; 282:2 réforme [3] - 190:10; 206:5 réfère [6] - 61:22; 65:9; 70:9; 170:12; 179:18; 198:20 référence [15] - 62:21; 83:17; 112:6; 121:10; 130:13; 135:22; 137:21; 138:14, 22; 140:23; 141:15; 145:25; 234:14; 237:23; 281:20 référence.. [2] - 66:14; 178:6 références [1] - 289:1 régie [2] - 25:17 régime [10] - 168:22; 171:5, 22; 198:21; 200:14, 17; 202:1; 203:11; 205:6 régime-là [1] - 205:6 régimes [5] - 197:9, 11; 202:12; 203:17, 20 régimes-là [1] - 197:11 région [2] - 13:10, 12 régler [1] - 210:19 réglé [1] - 96:20 régulateurs [1] - 199:9 Réintégrer [1] - 82:5 rémunération [8] - 20:2; 67:8; 69:2; 79:14; 80:3; 89:11, 13; 96:17 répartition [1] - 257:3 répertorié [1] - 190:23 répond [3] - 62:7; 126:10; 152:22 répondent [1] - 85:13 répondre [15] - 11:2; 16:19; 35:19; 36:4, 14; 73:25; 74:3; 79:14; 81:19; 124:10; 128:21; 221:6; 239:17; 245:3; 266:17 réponse [9] - 22:24; 44:3; 71:1; 211:1; 212:12; 234:16; 240:15; 243:25; 284:16 réponses [3] - 83:6; 110:25; 221:4 réponses-là [1] - 221:4
--	---	---	--	---

réputation ^[1] - 229:5 répète ^[3] - 191:4; 279:20; 286:21 répéterais ^[1] - 146:16 répétition ^[1] - 276:9 répétitive ^[1] - 166:1 réseau ^[5] - 65:10; 224:25; 225:1; 270:6, 12 réseautage ^[1] - 110:24 réseaux ^[3] - 20:21; 65:15; 114:20 réserve ^[1] - 106:22 réserves ^[1] - 274:3 réside ^[1] - 271:1 résiliation ^[1] - 234:10 résilié ^[1] - 63:11 résolution ^[2] - 111:2; 257:17 résultat ^[3] - 226:9; 228:20; 239:25 résultats ^[7] - 232:22; 233:4; 253:14; 262:14; 271:9; 272:25; 273:3 résumé ^[1] - 114:8 résumer ^[2] - 112:14; 160:25 résumé ^[2] - 159:17; 160:10 rétenion ^[2] - 55:19; 56:3 réussi ^[3] - 14:5; 249:24; 250:5 réussir ^[2] - 230:8; 289:13 réussit ^[2] - 95:9; 230:18 réussites ^[1] - 281:8 réviser ^[1] - 208:10 révèle ^[1] - 164:25 révélé ^[1] - 163:7 réécouter ^[2] - 292:19 rééduquer ^[1] - 279:15 réévaluation ^[1] - 13:3 réévaluer ^[2] - 14:9; 243:21 rôle ^[41] - 10:18; 28:1, 8; 102:7; 113:11, 13; 115:16; 120:4; 125:23; 126:1; 127:21; 128:12; 129:17; 130:7; 136:1; 137:10; 138:23; 139:18, 24; 145:18; 148:4; 162:4; 192:25; 206:8; 213:16; 214:1; 240:10, 16; 249:22; 255:2, 5; 280:15; 281:3; 286:13; 287:14, 21; 288:6; 289:3	rôle-là ^[1] - 289:3 rôles ^[9] - 129:15, 22; 135:1; 146:20; 150:24; 256:21; 268:11; 280:24; 281:4 rôles-là ^[2] - 135:1; 256:21 rôles.. ^[1] - 256:3	S	s'adapte ^[1] - 237:13 s'adaptent ^[1] - 225:12 s'adapter ^[3] - 135:2; 271:18; 286:10 s'adresse ^[2] - 170:2; 181:16 s'ajoutent ^[1] - 67:7 s'amenuiser ^[1] - 272:11 s'améliorer ^[2] - 201:14; 293:1 s'approprie ^[1] - 193:17 s'approprient ^[1] - 205:13 s'approprier ^[1] - 205:8 s'assois ^[1] - 286:16 s'assurait ^[1] - 211:15 s'assure ^[2] - 256:8; 279:21 s'attarder ^[1] - 206:1 s'attendre ^[1] - 203:25 s'augmentent ^[1] - 24:16 s'effectue ^[9] - 10:8; 11:22; 33:21; 42:11; 47:9; 51:2; 54:18; 55:1; 91:15 s'effectuent ^[2] - 13:20; 33:23 s'effectuer ^[6] - 11:14; 13:5; 21:24; 24:3; 54:10 s'effectueraient ^[1] - 55:9 s'embarquait ^[1] - 221:12 s'entend-tu ^[1] - 245:23 s'entend.. ^[1] - 243:16 s'entourer ^[1] - 282:12 s'essayer ^[1] - 237:18 s'expliquer ^[1] - 229:8 s'expose ^[1] - 237:10 s'incruste ^[1] - 34:2 s'incrustent ^[1] - 34:1 s'informer ^[1] - 214:16 s'inspirer ^[1] - 151:2 s'installe ^[1] - 139:12 s'insère ^[1] - 62:15 s'intéresse ^[1] - 86:23	s'intéressent ^[1] - 189:5 s'observe ^[2] - 41:24; 224:24 s'occupent.. ^[1] - 16:14 s'offre ^[1] - 144:1 s'organiser ^[1] - 291:12 s'éloignait ^[1] - 277:20 SAAQ ^[50] - 7:3; 9:5; 10:9, 25; 11:5; 14:4; 17:7, 10, 14; 18:4; 33:10; 35:6; 37:20; 38:6; 40:7, 9; 45:2; 53:13; 54:2; 60:14; 65:8; 74:10; 78:1; 85:25; 103:25; 112:8; 133:8; 165:7; 166:9, 13; 176:5, 17; 183:12; 184:19; 187:14; 192:6; 209:4; 226:23; 227:16, 20, 25; 228:5; 229:15; 242:1; 245:19, 23; 248:12; 281:9; 289:3; 294:9 SAAQclic ^[8] - 9:23; 60:16; 84:25; 90:14; 163:9; 165:3; 186:13; 192:23 saillant ^[1] - 50:6 saillants ^[1] - 224:5 salaires ^[13] - 32:13, 15-16; 36:15; 41:21; 42:8; 44:6; 45:6, 13; 54:7; 86:21; 100:19 salaires ^[12] - 41:15, 17; 42:15; 44:4; 45:15; 53:7; 83:16; 86:17; 88:9; 89:3, 5; 100:18 salarié ^[3] - 41:18; 42:7; 88:1 salariale ^[7] - 64:4, 8, 25; 67:1; 86:16, 19, 24 salariales ^[2] - 45:17; 66:13 salariés ^[1] - 44:10 salomon ^[1] - 287:4 Salomon ^[2] - 216:25; 221:7 SALOMON ^[11] - 217:6; 218:23; 222:2; 224:18; 232:13; 252:7; 261:6; 265:1; 277:8; 284:12; 290:16 sanction ^[1] - 203:1 sanctionner ^[1] - 233:8 sanctions ^[10] - 168:22; 170:14; 171:5; 172:13, 17, 19; 202:1, 16, 23; 203:11	santé ^[6] - 65:10, 15, 20; 114:12, 19; 276:18 SAP ^[12] - 90:2, 4; 164:24; 174:16; 183:19; 184:14; 186:17; 187:2; 190:21; 209:3; 289:14 satisfait ^[1] - 233:4 saucés ^[1] - 242:24 saura ^[1] - 184:12 saute ^[1] - 256:15 sauver ^[2] - 265:19 savait ^[3] - 220:20; 221:5, 11 savoir-faire ^[1] - 138:11 savoir-être ^[1] - 138:13 sciences ^[1] - 217:24 scolarité ^[1] - 47:18 scope ^[1] - 260:19 Scrum ^[1] - 241:14 SEAO ^[3] - 176:18; 177:3; 190:25 sec ^[1] - 246:20 seconde ^[5] - 193:19; 231:9; 238:7, 13 secret ^[1] - 279:16 secrétaire ^[1] - 154:19 secrétariat ^[2] - 6:23; 155:19 Secrétariat ^[3] - 77:1; 138:5; 144:1 secteur ^[4] - 111:8; 269:20; 274:10 secteurs ^[4] - 143:23; 218:6; 219:7 sections ^[1] - 162:14 sein ^[27] - 30:17; 44:15; 55:20; 57:3; 58:18; 60:6; 62:16; 63:25; 71:17; 72:12, 18; 73:19; 75:8; 79:22; 81:9; 86:1, 15; 87:1; 101:20; 112:8, 13; 132:25; 147:10; 148:7; 196:8; 211:20; 221:16 sein.. ^[1] - 133:6 semaine ^[5] - 81:5; 93:24; 204:21; 226:17 semaines ^[3] - 35:18; 104:6 semble ^[4] - 64:25; 88:19; 163:1; 268:21 sens ^[14] - 48:14; 123:12; 141:18; 152:5; 169:21; 210:1; 223:4; 233:14; 266:12; 271:4; 274:13, 20; 286:17; 287:3 sens-là ^[2] - 141:18;	274:20 sensibilité ^[1] - 162:8 sensible ^[1] - 291:11 sensibles ^[1] - 86:13 sentez-vous ^[2] - 266:7, 16 senti ^[2] - 226:11; 275:11 sept ^[3] - 32:12; 173:17; 295:2 septembre ^[1] - 40:5 serais ^[5] - 233:4; 240:5; 269:18; 274:4, 6 serait-ce ^[1] - 281:16 servaient ^[1] - 177:22 servi ^[1] - 147:15 service ^[21] - 9:18; 10:3, 5-6; 18:20; 40:18; 51:11; 57:19; 62:14; 63:8, 23; 64:6; 65:19; 66:5; 98:16; 99:12; 112:20; 131:4; 184:4; 228:2 services ^[59] - 5:13; 9:13, 21; 10:9, 20-23; 11:1, 16; 12:19; 13:10, 13; 14:24; 17:15, 17; 19:22; 20:2; 23:5, 8, 11-12, 15; 24:24; 42:3; 51:10, 16, 21; 52:2, 9, 13; 55:3; 64:10, 13, 16; 70:4; 84:22; 88:24; 90:18, 20; 93:12; 102:10; 112:13; 115:4; 146:7; 151:16; 166:22; 185:2, 7, 16, 18, 20; 195:22; 196:14; 222:12; 269:17; 271:19; 291:4 Services ^[1] - 114:16 services-là ^[3] - 10:23; 14:24; 271:19 servir ^[2] - 148:2; 231:7 seules ^[1] - 177:21 SEYER ^[10] - 4:13; 105:4; 106:12, 16, 20; 107:8, 24; 153:7; 215:9; 292:1 Seyer ^[1] - 4:14 SEYER-CLOUTIER ^[9] - 105:4; 106:12, 16, 20; 107:8, 24; 153:7; 215:9; 292:1 Seyer-Cloutier ^[1] - 4:14 SFPQ ^[4] - 4:10; 7:19, 21; 87:11 Sherbrooke ^[1] -
--	--	----------	--	---	--	---

218:15 shop [1] - 271:6 sien [1] - 146:24 signal [1] - 277:6 signalements [5] - 204:11, 13, 19; 205:1 signaler [2] - 169:8; 204:7 signaux [5] - 275:21, 25; 276:15; 277:12; 278:7 signer [2] - 259:19; 282:19 signé [3] - 221:22; 232:5; 234:11 similaire [2] - 149:11; 269:10 similaires [4] - 17:16; 38:5; 78:5; 177:15 SIMON [43] - 154:8, 15, 24; 156:1, 19, 24; 157:7; 158:8, 18; 159:9, 14; 160:1, 5, 9; 171:1; 173:23; 174:6, 19; 180:13; 192:15; 215:1, 22; 216:1, 5, 19, 24; 217:14; 219:22; 220:3, 10; 239:12; 249:12; 291:15; 293:14, 21; 294:1, 12, 16, 21; 295:1, 7, 12, 18 Simon [1] - 154:9 simple [7] - 35:21; 119:12; 173:5; 207:5; 247:1; 259:8; 260:12 simplement.. [1] - 59:19 simples [1] - 277:12 simulé [1] - 232:21 sites [2] - 247:15 situation [18] - 18:13; 21:5; 37:13; 156:20; 176:25; 193:14; 195:19; 196:16; 243:8; 244:10, 15-16; 251:1, 15; 252:25; 281:12 situation-là [1] - 196:16 situés [1] - 34:7 Six [1] - 81:3 six [5] - 33:7; 36:4; 114:7, 9; 143:23 sixième [1] - 154:17 sociaux [1] - 67:24 sociaux.. [1] - 67:8 société [2] - 88:22; 266:24 Société [14] - 4:1, 4, 7; 6:17, 22; 7:8; 57:11;	75:18; 175:21; 180:16; 181:1; 183:3; 241:22 sociétés [4] - 114:11, 17; 274:19; 275:2 soft [1] - 278:10 soi [8] - 13:16; 120:7; 164:10; 253:2; 270:13; 280:9; 287:16, 18 soi-même [2] - 120:7; 253:2 solliciter [1] - 211:5 solution [56] - 43:8, 11, 13; 60:21; 69:4; 74:12; 92:15; 117:22; 196:4; 210:23; 223:12; 224:17, 21; 226:4, 15; 227:3, 5-6; 228:7, 9, 11-12; 236:5, 24; 238:3, 6, 12; 239:20, 24; 240:6; 244:23; 246:18, 23, 25; 247:5, 8, 10-11, 13, 15; 248:8, 11, 23; 251:12; 266:5; 271:5, 7; 273:15; 276:5; 283:5; 289:14, 19; 290:1, 11 solution-là [5] - 228:11; 247:5, 8, 13; 271:7 solutions [23] - 43:17; 60:2; 74:21; 92:20; 101:10; 103:17, 22; 105:14; 225:8, 15, 25; 228:10; 237:2; 257:15; 268:13; 270:8, 20, 23; 271:1, 17; 292:21 solutions-là [4] - 225:15, 25; 237:2; 270:8 somme [1] - 102:23 sommes [1] - 163:11 sondages [2] - 67:14; 77:25 sonde [1] - 57:17 soncier [1] - 278:2 sort [3] - 93:24; 150:3; 239:15 sortait [1] - 63:19 sorte [33] - 37:4; 54:1; 118:1, 3; 119:1, 19; 122:22; 125:13; 126:16, 22; 127:2; 129:13; 131:24; 134:16; 138:24; 140:19; 141:10; 142:5, 11; 143:23; 145:24; 146:2; 148:3, 6; 151:13, 21; 170:8; 199:14; 208:12; 225:11; 240:22; 262:7;	271:11 sorte.. [1] - 129:24 sortent [3] - 148:18; 149:22; 150:1 sortes [2] - 118:8; 125:3 sorti [2] - 133:13; 147:15 sortie [1] - 71:13 sortir [5] - 62:13; 92:4; 126:16; 276:11; 290:23 souci [1] - 62:23 souffleuse [1] - 148:22 souhaitable [3] - 210:9; 235:25; 243:25 souhaitais [1] - 182:18 souhaite [12] - 13:9, 14; 14:12; 79:5; 95:25; 116:2; 125:18; 127:18; 128:20; 147:23; 162:9 souhaite.. [1] - 210:3 souhaitent [5] - 28:14; 74:1, 3-4; 214:16 souhaïter [1] - 210:7 souhaïterais [1] - 167:10 soulage [1] - 131:24 soulever [2] - 82:21; 200:19 soulevé [3] - 70:21; 77:6; 101:11 soulevées [1] - 92:22 soulignait [1] - 199:11 souligne [3] - 59:23; 70:20; 82:16 souligner [1] - 165:21 souliné [1] - 84:16 soulinées [1] - 169:5 soulève [2] - 74:8; 193:7 soumets [1] - 159:3 soumissionne [1] - 184:13 soumissionner [1] - 23:22 soumissions [1] - 43:10 souple [1] - 273:12 souris [1] - 60:9 sous-fonction [1] - 152:18 sous-ministre [5] - 74:9; 102:25; 157:22; 188:24; 278:25 sous-ministres [2] - 102:6; 103:3 sous-traitance [52] - 7:16; 14:15; 15:3, 7;	16:3; 17:11; 18:16, 23; 19:11; 21:10; 22:7; 23:20; 24:10; 25:14, 19; 26:19; 27:14; 29:10; 35:20, 22; 36:7, 22; 41:8; 43:5; 51:3; 52:5, 8, 16; 54:18; 59:15; 61:20; 62:4, 6, 8, 10, 14, 25; 65:22; 67:17; 69:7, 18, 22, 24; 79:17; 80:21; 81:25; 90:9; 94:24; 95:3; 98:10; 99:5 sous-traitance-là [1] - 17:13 sous-traitant [3] - 17:10; 18:1; 94:20 sous-traitants [9] - 17:12; 35:18; 48:1; 67:12; 73:16; 90:15; 99:24; 104:16 soustraire [1] - 169:22 soutenir [5] - 110:22; 115:17; 122:13; 133:17; 134:16 soutenue [1] - 131:14 soutien [7] - 6:15, 25; 102:18; 121:3, 25; 122:4; 132:2 soutient [1] - 152:15 souvent.. [1] - 254:13 SPGQ [6] - 4:10; 16:18; 27:7; 56:22; 59:3; 104:7 sphère [2] - 116:17; 181:22 sponsor [8] - 255:4; 256:6, 11; 283:24; 284:4, 9 spécialiste [3] - 75:24; 94:3 spécialistes [4] - 57:9; 94:2; 101:2, 20 spécialistes-là [1] - 101:2 spécialisé [1] - 116:15 spécialisée [1] - 54:12 spécialisés [1] - 274:25 spécifique [4] - 48:10; 181:6; 186:11; 194:7 spécifiques [6] - 141:6, 15; 166:4; 188:6; 191:25; 208:7 SQL [1] - 94:4 St-Pierre [14] - 216:25; 217:9, 20-21; 220:18; 222:19; 231:23; 240:14; 253:7; 262:18; 275:24; 278:20;	285:19; 293:8 stabilité [1] - 56:2 stade [1] - 164:4 standardisation [2] - 225:2; 270:1 standardiser [1] - 225:18 standards [2] - 140:22; 270:15 standards-là [1] - 270:15 started [1] - 234:13 station [2] - 267:23 statique [1] - 134:20 statistique [3] - 38:19; 39:1; 48:24 statistiques [2] - 201:5; 211:3 statut [4] - 105:11; 133:16; 251:6; 260:1 stop [1] - 234:13 STP [1] - 218:13 strate [1] - 189:20 strates [1] - 278:13 stratégie [4] - 121:7; 122:10; 200:3; 273:24 stratégique [9] - 122:20; 131:17; 134:19; 138:25; 139:18, 24; 148:5; 151:9; 152:4 stratégiques [5] - 91:5; 115:21, 23; 121:13; 151:17 strictes [1] - 214:18 structure [5] - 74:7; 88:22; 96:19, 22; 250:11 structure-là [1] - 96:22 structurels [1] - 119:8 structures [4] - 31:4; 83:24; 94:6; 104:11 structurée [1] - 126:5 style.. [1] - 246:13 sténographe [1] - 157:6 subjectif [2] - 232:16; 263:10 subjectives.. [1] - 250:18 substantielle [2] - 201:2; 277:21 subséquent [2] - 179:12; 180:6 subvention [1] - 181:10 succursale [1] - 247:16 succès [6] - 127:5; 146:3, 12; 240:18; 265:18
--	---	---	--	---

suffisance [1] - 163:2 suffisant [1] - 96:18 suggestions [2] - 58:20; 82:17 suggèrent [1] - 106:22 suite [29] - 9:21; 11:22; 14:7; 15:22; 21:5; 24:7; 26:8; 27:4; 36:6; 43:14; 47:7; 52:20; 105:16; 115:4; 122:14; 153:14; 157:22; 161:4; 163:10; 173:24; 174:2; 201:7, 9; 208:7; 221:7; 247:20; 263:20; 270:11 suivaient [1] - 181:1 suivant [2] - 144:19, 22 suivante [16] - 18:15; 20:1; 25:24; 40:4, 13; 45:24; 50:12, 20; 52:21; 63:18; 64:3; 70:3; 132:24; 186:17; 187:24; 265:3 suive [2] - 18:9; 187:21 suivent [4] - 18:8; 29:6; 35:18; 198:5 suivi [11] - 97:22; 110:3; 168:17; 179:12; 189:17, 24; 190:8; 199:1; 222:17; 223:22; 228:18 suivie [1] - 224:3 suivis [3] - 17:6; 246:10; 264:6 suivre [10] - 15:17; 18:2; 19:17; 38:11; 137:19; 246:6; 261:10, 19; 264:3, 14 sujet [8] - 25:4; 70:19; 116:6; 146:25; 193:9; 198:16; 224:16; 292:13 super [5] - 88:18; 250:12; 257:18; 259:7; 280:22 supplémentaire [4] - 16:4; 159:3; 174:21, 25 supplémentaires [2] - 41:11; 207:16 support [1] - 109:22 supporter [1] - 268:4 supportée [1] - 117:22 supposé [2] - 97:20; 259:14 supérieur [1] - 42:8 supérieure [2] - 80:3; 189:20 supérieurs [4] - 17:24;	194:22; 195:2, 13 surcoûts [1] - 14:18 surestimer [2] - 118:21, 23 surpassé [1] - 64:8 surprise [2] - 185:8, 13 surveillance [4] - 168:12; 194:23; 195:7, 11 surveiller [1] - 162:5 surveillés [1] - 275:22 survenir [1] - 22:21 survol [1] - 80:14 suspend [1] - 153:18 suspens [1] - 56:10 symbiose [7] - 120:24; 121:2; 122:15, 21; 129:25; 130:2; 145:4 symbiose-là [1] - 122:21 syndicale [3] - 89:4; 95:11; 100:9 syndicales [2] - 94:21; 100:2 Syndicat [5] - 5:1, 5, 9, 13; 6:10 syndicat [14] - 18:5; 28:2, 8-9; 30:10; 48:21; 50:17; 56:22, 24; 61:4; 64:14; 71:1, 18 syndicats [8] - 6:1, 4; 32:23; 86:21; 102:22; 103:6; 107:10 synthèse [1] - 286:21 système [18] - 9:6, 14; 15:20; 22:16; 33:14; 74:21; 75:3; 91:19; 92:24; 93:2; 166:8; 176:6; 247:25; 248:2, 5; 260:8; 268:1 système-là [1] - 92:24 systèmes [12] - 9:4, 7-8; 33:17; 38:10; 48:4; 60:6; 73:23; 94:1; 165:6; 248:4, 8 systématiquement [1] - 145:14 systématisé [1] - 146:10 sytème [1] - 15:22 sytème-là [1] - 15:22 Sébastien [1] - 4:3 Sécurité [1] - 53:19 sécurité [1] - 271:14 séparer [1] - 287:4 séparées [1] - 121:1 séparés [1] - 120:25	sérieuse [1] - 72:5 sévère [1] - 262:1 sûrs [1] - 282:4 T t'es [1] - 251:11 table [1] - 93:19 tableau [4] - 25:20; 175:17; 177:9; 183:20 tableau-ci [1] - 25:20 tache [1] - 203:3 tactique [2] - 129:10; 148:5 taille [2] - 82:9; 229:5 talents [1] - 151:3 TAMARA [1] - 4:8 Tamara [1] - 4:9 tanné [1] - 53:14 tape [1] - 29:18 tapez [1] - 290:13 tapis [1] - 49:5 tard [8] - 28:13; 62:20; 87:14; 160:24; 164:3; 238:24; 248:25; 290:9 tarder [1] - 159:15 tarifications [1] - 271:16 tatoué [1] - 57:16 tatouée [1] - 53:9 taux [14] - 11:1; 20:8, 12-13, 15, 17, 20, 22; 21:3; 38:5; 66:21; 68:12 taux-là [1] - 20:17 taxes [1] - 14:23 technicien [2] - 45:9; 73:21 techniciennes [1] - 39:7 techniciens [19] - 6:16, 21, 24; 7:2; 16:13; 17:4, 25; 18:8; 34:2; 39:6; 41:20, 22, 24; 45:5; 46:17; 47:4; 88:3; 102:17 technique [10] - 37:22; 38:22; 39:5; 47:6; 58:21; 126:9; 280:20; 288:25 techniques [8] - 82:6; 100:17; 102:3; 180:10; 228:7; 238:5; 274:14; 275:4 technologie [9] - 10:11; 18:16; 64:1; 167:17; 195:22; 206:23; 217:7; 272:12, 22 technologies [13] -	79:15, 25; 80:7, 19; 93:21; 101:4; 116:8, 11; 165:11; 184:9; 207:19; 225:1, 18 technologique [6] - 224:17; 238:21; 239:24; 268:2; 269:24; 271:5 technologiques [4] - 97:21, 24; 118:7; 167:7 template [1] - 268:23 temporaire [2] - 33:4; 36:4 temps [65] - 13:4; 18:18; 27:21; 35:25; 37:9; 38:20; 40:1; 50:13; 52:19; 53:25; 54:10; 58:22; 74:4; 87:8; 88:21; 89:20; 100:11; 104:5, 9; 106:9; 110:11; 112:15, 21; 114:9; 125:15, 17; 128:15; 134:20; 142:17; 146:4; 153:13, 15; 158:23; 163:6; 168:21; 169:10; 177:13; 179:7, 14; 181:3, 10; 183:19; 184:12; 188:17; 196:21; 206:11; 212:16; 230:6; 233:22; 237:6; 238:25; 239:5; 250:2; 255:21; 260:20; 261:11; 264:6, 8; 265:20; 266:10; 276:1; 280:12; 282:2, 12; 290:14 temps-ci [3] - 88:21; 89:20; 134:20 tendance [10] - 56:10; 118:20; 225:14; 227:11; 230:3; 232:18; 242:23; 272:20; 275:17; 285:4 tendent [2] - 225:8; 272:11 teneur [1] - 165:25 tenir [4] - 122:18; 123:8; 139:1; 267:5 tension [3] - 128:16; 129:4; 148:24 tensions [4] - 127:15; 129:23; 134:21; 145:25 tensions-là [2] - 129:23; 145:25 tente [3] - 161:18, 20; 191:6	tenter [2] - 113:2; 185:3 tentera [1] - 162:2 tenté [1] - 147:20 tenues [1] - 189:22 terme [17] - 13:2; 33:21; 36:20; 37:5; 42:18; 87:22; 94:14; 101:14; 129:1; 140:10; 144:13; 146:14; 170:10; 257:19; 268:14 terme.. [1] - 255:12 termes [20] - 40:8; 47:2; 64:6; 67:1; 68:7; 96:17; 123:4; 150:10; 165:4; 177:24; 190:4; 209:17; 211:11; 214:1; 218:11; 255:14; 257:14; 278:7; 279:18; 283:11 terminant [1] - 101:18 termine [1] - 176:1 terminer [3] - 59:18; 235:9; 294:17 terminé [6] - 119:8; 263:18, 25; 293:24; 294:2 terminée [1] - 217:25 terrain [11] - 13:20; 42:25; 46:13; 59:25; 68:17; 69:5; 73:22, 25; 90:24; 102:16; 278:14 terre [2] - 97:3; 275:15 territoire [2] - 115:15; 213:21 tester [1] - 290:1 tests [8] - 223:13; 238:23; 248:18, 21, 24; 249:14; 281:21; 290:12 texte [3] - 219:18; 220:16; 221:10 thème [1] - 56:9 thèmes [1] - 224:14 thèse [1] - 275:18 thèse-là [1] - 275:18 thématique [1] - 256:24 théorique [2] - 237:8; 238:9 Tl [20] - 80:1; 82:7; 100:20, 22; 101:2; 107:22; 116:13, 19; 117:11, 20; 118:5, 21; 119:22; 133:20; 146:8; 209:7; 262:17; 271:6; 275:19 tiers [1] - 161:7 tirer [1] - 127:14 tirera [1] - 107:6 tiroir [1] - 232:2
---	--	--	---	---

tiré [2] - 147:20; 251:14 tirées [1] - 222:20 titre [14] - 28:20; 76:5, 10-11; 130:23; 133:4; 150:13; 151:20; 157:15; 218:13; 257:14; 267:21 titulaire [3] - 166:3; 191:14; 209:21 titulaire.. [1] - 211:9 titulaires [15] - 49:3; 162:1; 163:25; 167:1; 179:15; 187:7; 189:5; 194:22; 195:1, 12, 24; 204:14; 209:6; 210:7; 211:5 tomber [1] - 51:17 tombé [1] - 239:20 topgun [1] - 42:19 tort [1] - 284:17 total [3] - 20:6; 82:11; 201:21 totale [3] - 18:19; 23:12; 72:23 totalisant [1] - 166:12 totalité [4] - 224:7, 9; 232:8; 259:23 totaux [2] - 259:12; 286:24 touche [3] - 27:6; 81:24; 82:15 toucher [5] - 53:24; 258:6, 13, 17; 261:4 toucherait [2] - 54:13 touché [1] - 73:14 tour [4] - 11:25; 41:13; 53:14 tournaient [1] - 222:23 tournantes [5] - 35:14; 50:21; 52:1, 18; 73:14 tourne [1] - 138:8 tourner [1] - 282:11 tracking [1] - 263:22 traditionnel [1] - 112:18 traditionnelle [1] - 231:20 traduire [1] - 136:9 traduit [1] - 102:19 train [10] - 95:6; 142:14; 144:16; 235:15; 267:23, 25; 276:3; 277:2 traitance [53] - 7:16; 14:15; 15:3, 7; 16:3; 17:11, 13; 18:16, 23; 19:11; 21:10; 22:7; 23:20; 24:10; 25:14, 19; 26:19; 27:14; 29:10; 35:20, 22; 36:7,	22; 41:8; 43:5; 51:3; 52:5, 8, 16; 54:18; 59:15; 61:20; 62:4, 6, 8, 10, 14, 25; 65:22; 67:17; 69:7, 18, 22, 24; 79:17; 80:21; 81:25; 90:9; 94:24; 95:3; 98:10; 99:5 traitants [9] - 17:12; 35:18; 48:1; 67:12; 73:16; 90:15; 99:24; 104:16 traite [1] - 248:12 traiter [1] - 74:4 trajectoire [1] - 233:9 trancher [1] - 255:6 transactionnels [1] - 248:4 transactions [1] - 248:12 transfert [5] - 62:11, 21; 63:1, 8; 69:23 transformation [27] - 9:19, 23; 10:22; 11:8; 12:13, 22, 25; 13:1, 5, 7, 14, 17, 21; 14:6, 11; 16:9; 53:16; 79:4; 82:22; 83:12; 85:25; 91:25; 102:20; 103:3; 206:24; 219:2, 20 transformation-là [5] - 9:23; 11:8; 13:1, 7, 14 transformations [4] - 12:23; 14:16; 33:9; 116:7 transformer [3] - 147:8; 228:1; 291:3 transformez [1] - 271:6 transformées [1] - 147:17 transférail [1] - 112:19 transférer [1] - 202:22 transféré [1] - 207:10 transigent [2] - 145:5; 274:24 transiger [2] - 269:6; 275:1 transiter [1] - 56:7 transition [7] - 8:23; 9:1, 11; 10:16; 11:10, 19; 243:19 transition-là [1] - 9:11 transitions [2] - 9:10; 12:17 transité [1] - 132:20 transmettais [1] - 192:21 transmettre [2] - 172:25; 173:15	transmission [1] - 171:20 transparence [23] - 139:6, 14; 161:3, 14; 162:24; 165:18, 24; 166:21; 169:23; 170:6; 187:9; 194:4, 8, 15; 196:2; 197:24; 205:10, 12; 206:9, 25; 209:18; 213:8; 263:13 transparent [4] - 209:12; 210:6; 212:18, 22 transparente [1] - 164:7 transport [1] - 295:13 transversal [1] - 279:5 travail [24] - 10:8; 14:21; 16:2; 25:16; 29:4; 32:19; 33:24; 34:10; 42:24; 46:13; 50:4; 70:6; 71:16; 72:16; 73:4; 76:2, 24; 89:14; 251:24; 256:3; 263:23; 264:1 travail-là [2] - 16:2; 32:19 travaille [11] - 32:12; 66:2, 9; 106:1; 152:10; 158:5; 214:20; 218:12; 250:25; 252:23; 268:25 travaille.. [1] - 152:8 Travailler [1] - 251:7 travailler [12] - 22:14; 34:3, 15; 42:13; 53:23; 145:3; 214:20; 241:4, 8, 17; 269:10; 279:3 travaillerait [1] - 89:10 travailleurs [2] - 77:5; 257:17 travaillé [9] - 160:23; 218:8; 219:6; 241:13, 20; 242:1; 260:6; 261:9; 274:15 travaillées.. [1] - 260:4 travaux [36] - 11:23; 21:24; 24:8; 27:23; 28:6; 33:22; 34:20; 41:9; 87:7, 11-12, 17, 21-22; 88:3, 7; 105:17; 110:2, 6; 113:15; 133:18, 22; 147:2, 13, 24-25; 150:14; 163:6; 167:12; 220:14; 222:18; 223:22; 277:25; 293:17; 294:7 travaux-là [3] - 41:9; 87:21; 133:18 travers [34] - 6:12; 15:4,	21; 18:13, 18; 19:21; 21:9, 11; 37:17; 40:1; 54:10; 55:6; 57:1, 9; 75:15; 76:12; 79:1; 82:15; 87:6, 18, 20, 24; 88:6; 97:17; 99:4; 103:7, 16, 19; 104:5, 9; 178:13; 250:2; 261:11, 23 TREMBLAY [43] - 154:8, 15, 24; 156:1, 19, 24; 157:7; 158:8, 18; 159:9, 14; 160:1, 5, 9; 171:1; 173:23; 174:6, 19; 180:13; 192:15; 215:1, 22; 216:1, 5, 19, 24; 217:14; 219:22; 220:3, 10; 239:12; 249:12; 291:15; 293:14, 21; 294:1, 12, 16, 21; 295:1, 7, 12, 18 Tremblay [1] - 154:9 trentaine [1] - 185:10 trentième [1] - 294:5 triangle [4] - 258:12; 260:16; 276:1, 14 tribunal [1] - 71:19 Tribunal [1] - 73:4 tribunaux [1] - 284:19 tributaire [2] - 135:13; 149:19 triple [2] - 255:2; 286:13 triste [1] - 281:11 trois [17] - 23:16; 36:13; 75:9; 79:23; 104:6; 171:2; 173:17; 208:13; 223:6, 15; 251:9; 256:9, 21; 258:13, 17; 260:18; 286:16 trois-là [1] - 258:13 trois.. [1] - 286:16 troisième [4] - 4:23; 108:22; 223:12; 255:21 troisième.. [1] - 211:1 trompe [3] - 24:23; 77:22; 211:3 trompé [2] - 290:20; 291:7 trouve [7] - 37:12; 60:21; 69:16; 146:18; 263:9; 266:22; 281:11 trouver.. [1] - 265:16 trouveraient [1] - 55:5 trouvez [1] - 178:5 trouvons.. [1] - 177:19 trouvé [2] - 224:22; 259:4	type [12] - 90:14; 91:6; 167:9, 15; 177:7; 185:14; 186:9; 249:22; 250:4; 281:18; 282:14; 288:24 types [8] - 129:21; 165:10; 171:9; 242:19; 246:20; 249:4; 250:1, 6 types-là [1] - 249:4 tâche [3] - 202:6; 213:21 tâche-là [1] - 213:21 tâches [6] - 58:11; 76:21; 79:13; 82:4; 88:6 tâches-là [1] - 82:4 télé [1] - 224:12 télécommunications [1] - 6:19 télétravail [1] - 70:16 témoignage [8] - 89:23; 151:7; 224:9; 229:21; 235:16; 250:22; 277:18; 292:19 témoignages [8] - 125:21; 128:23; 133:12, 19; 224:7; 235:6; 239:2 témoignages.. [1] - 133:19 témoigner [3] - 170:23; 224:4; 254:18 témoin [4] - 58:14; 108:15; 148:12; 295:11 témoins [2] - 127:17; 285:21 tête [4] - 96:21; 97:2; 235:1; 249:25 tôt [6] - 62:3; 73:24; 76:15; 195:19; 215:15; 235:11
U				
ultime [1] - 171:10 uniforme [1] - 136:15 uniformes [1] - 140:23 unique [5] - 117:11; 227:20; 256:22; 281:17; 286:15 uniques [1] - 270:20 Unis [5] - 134:22; 141:2, 19; 142:14, 16 unitaire [2] - 20:8, 16 Universal [1] - 141:4 universitaire [7] - 46:10; 47:4; 48:13, 20;				

49:1, 9 universitaires [2] - 140:16 universités [1] - 114:19 urbains [1] - 13:12 usagers [1] - 10:3 usuelle [1] - 217:16 utile [3] - 159:4; 215:18; 284:25 utiles [1] - 105:24 utilisateurs [5] - 117:19, 24; 118:1, 6; 247:2 utilise [5] - 70:17; 90:7; 270:3, 10; 273:7 utiliser [9] - 10:2, 4; 42:18; 81:11; 90:17; 128:25; 189:3; 228:12; 257:13 utilisé [4] - 20:8; 57:15; 176:22; 246:15 utilisée [4] - 62:8; 179:22; 186:23; 262:24 utilisés [1] - 177:25 utilité [1] - 105:16	vends [1] - 181:14 venir [20] - 16:3; 42:13; 71:19; 93:16; 149:9; 170:23; 188:11; 189:20; 209:15; 222:13, 17; 224:4; 230:14; 232:10; 245:18, 20; 246:8; 259:1; 268:4 venu [4] - 199:25; 226:17; 245:21; 254:18 venue [1] - 179:24 versa [1] - 282:13 version [2] - 155:7, 9 versus [11] - 88:9; 226:8, 22; 264:13, 21; 265:5; 268:21; 270:20; 273:12; 274:11; 287:5 versé [1] - 42:9 vert [4] - 24:22; 251:15; 252:13 verte [1] - 24:16 vertu [8] - 30:19, 21; 31:6; 65:6; 73:2, 9; 98:19; 196:9 veuille [1] - 291:1 veulent [1] - 104:10 veuillez [2] - 3:5; 295:23 Veuillez [5] - 108:9; 153:20; 154:2; 216:8, 14 veut-tu [5] - 258:7 VGQ [2] - 220:13; 221:5 VGQ.. [1] - 223:19 via [3] - 20:4; 54:18; 100:10 vice [8] - 5:1; 58:17; 133:20; 149:7; 199:20; 209:7; 279:6; 282:13 vice-présidence [3] - 133:20; 149:7; 209:7 vice-présidences [1] - 279:6 vice-président [3] - 5:1; 58:17; 199:20 vides [1] - 103:18 vie [4] - 15:21; 148:17; 150:6; 262:14 vieux [3] - 9:7 vigilance [1] - 168:2 vigueur [3] - 139:7, 17; 162:23 ville [1] - 149:25 villes [2] - 114:13; 151:15 VINCENT [95] - 3:17; 5:19, 24; 7:1, 13; 8:8,	20; 12:1, 5, 10; 14:13; 19:1, 5; 21:12; 22:22; 23:3; 24:13; 25:21; 26:7, 12; 27:16, 20; 30:4; 31:11; 32:3; 35:10; 36:10; 37:7; 38:18; 39:16, 21; 40:14; 41:14; 43:25; 44:21; 45:21; 48:8; 49:16; 50:10, 16; 52:22; 55:15; 56:6; 57:22; 58:3; 59:1, 12, 20; 62:19; 63:14; 64:23; 65:13; 66:11, 17; 67:19; 68:4, 8, 15, 20, 24; 70:23; 71:6; 72:9; 73:10; 74:13; 75:1; 76:3; 78:8, 12; 80:11; 81:14, 20; 82:25; 83:7; 84:10; 85:17; 86:11; 88:12; 89:21; 91:9; 93:7; 95:14; 96:8, 12; 99:6; 101:6, 22; 104:18; 106:3, 8; 108:14; 109:6, 20; 110:8, 14 Vincent [1] - 3:18 VINGT [4] - 4:23; 108:22; 155:13; 217:3 vingt [5] - 4:23; 108:22; 154:17; 294:5 vingt-cinq [1] - 154:17 VINGT-CINQ [4] - 4:23; 108:22; 155:13; 217:3 vingt-neuvième [1] - 294:5 vingt-sixième [1] - 154:17 vingt-troisième [2] - 4:23; 108:22 vingtaine [4] - 57:2, 7; 103:18; 238:7 virage [3] - 9:15; 176:4, 17 virgule [1] - 177:24 visaient [2] - 175:23; 182:25 visant [4] - 10:25; 169:12; 175:21; 196:2 vise [1] - 175:6 viser [1] - 87:2 vision [12] - 52:2, 4; 94:14; 101:13; 138:25; 143:14; 151:13; 152:6; 227:15, 24; 268:12 vision-là [2] - 143:14; 227:24 visuel [1] - 109:22 visé [4] - 22:15; 32:16;	165:2; 178:16 visée [1] - 175:22 visées [7] - 177:15; 178:10, 12, 19-20; 179:2; 188:3 visés [1] - 181:18 vitesse [1] - 273:22 vivant [2] - 248:5; 276:8 vivre [3] - 34:22; 232:3; 272:7 vocabulaire [2] - 279:11 vocabulaire-là [1] - 279:11 voie [2] - 15:5; 88:19 voir [51] - 9:20; 14:7; 18:1, 15; 22:3; 25:25; 26:5; 34:3; 36:24; 37:16; 45:24; 51:6; 74:19; 91:1; 98:1; 107:19; 112:11; 117:8; 131:3; 133:11; 134:3; 138:4; 140:8; 143:2, 12; 144:16; 148:24; 175:1; 183:1; 186:8, 16; 190:25; 208:4; 230:25; 234:17; 236:7; 237:19, 25; 250:5; 253:3; 257:11, 21; 259:25; 264:7, 19; 267:24; 271:13; 276:16; 280:4; 281:12; 290:2 voire [1] - 165:16 voiture [1] - 236:9 voix [2] - 105:9; 107:6 volait [1] - 118:24 volet [12] - 63:8, 17; 80:6; 85:20; 89:11; 112:16, 21; 136:19; 193:4; 214:22; 249:14 volet-là [2] - 63:8; 214:22 volet.. [3] - 68:19, 23, 25 volets [2] - 82:3; 89:10 volets-là [1] - 82:3 volontaire [1] - 282:25 volontaires [1] - 187:10 volonté [7] - 98:4; 104:3, 10; 161:12; 273:21; 277:20 volonté-là [2] - 104:8; 225:17 volontés [1] - 77:1 vont.. [1] - 147:8 vote [1] - 161:7 voudra [1] - 201:1 vouloir [21] - 28:18;	87:20; 98:4; 118:20; 137:15; 221:20; 238:4; 243:2; 244:16; 247:12; 258:20; 259:7, 23; 273:21; 282:8, 12; 285:4, 9; 287:17 voyais.. [1] - 273:16 voyant [2] - 206:20; 221:18 voyez-vous [1] - 269:24 VP [1] - 206:23 vrai [16] - 36:21; 60:18; 64:1; 70:15; 74:7; 75:21, 23; 101:15; 211:16; 230:21; 232:4; 242:11; 252:20; 267:11; 273:4; 288:7 vraie [1] - 65:4 vulgariser [1] - 112:2 véhicules [2] - 259:17 Vérificateur [1] - 176:13 vérificateur [4] - 20:4; 61:23; 63:18; 82:15 vérificateurs.. [1] - 60:24 vérification [4] - 149:12; 167:4; 287:23 vérifications [3] - 179:17; 201:18; 208:11 Vérificatrice [1] - 223:21 vérifier [4] - 107:16; 204:6; 228:23; 237:8 vérifié [1] - 228:22 véritable [3] - 168:3; 205:11; 229:14 vérité [4] - 5:17; 109:4; 155:23; 217:12 vérités [2] - 269:13; 290:24 Vézina [1] - 211:25
V				
vacances [1] - 70:19 vacants [1] - 80:23 vaincre [1] - 253:5 valeur [28] - 18:19; 23:4, 7, 12, 15, 17; 40:18; 60:20; 64:7; 66:4; 112:23; 115:18; 129:13; 131:18, 22; 135:10; 136:18, 21, 24; 148:7; 152:21; 166:12; 191:1; 239:8; 262:23, 25; 263:2 valider [2] - 126:2; 223:3 valoir [1] - 29:24 valoriser [1] - 89:15 variable [2] - 119:17; 128:8 variables [2] - 117:1; 139:2 variations [1] - 176:19 varie [1] - 63:21 varier [3] - 7:9; 172:7; 243:13 vase [1] - 40:20 vases [2] - 261:15, 24 vaste [2] - 76:1; 218:10 vend [2] - 181:18; 185:7 vendre [1] - 236:3 vendredi [1] - 34:8	vacances [1] - 70:19 vacants [1] - 80:23 vaincre [1] - 253:5 valeur [28] - 18:19; 23:4, 7, 12, 15, 17; 40:18; 60:20; 64:7; 66:4; 112:23; 115:18; 129:13; 131:18, 22; 135:10; 136:18, 21, 24; 148:7; 152:21; 166:12; 191:1; 239:8; 262:23, 25; 263:2 valider [2] - 126:2; 223:3 valoir [1] - 29:24 valoriser [1] - 89:15 variable [2] - 119:17; 128:8 variables [2] - 117:1; 139:2 variations [1] - 176:19 varie [1] - 63:21 varier [3] - 7:9; 172:7; 243:13 vase [1] - 40:20 vases [2] - 261:15, 24 vaste [2] - 76:1; 218:10 vend [2] - 181:18; 185:7 vendre [1] - 236:3 vendredi [1] - 34:8	vacances [1] - 70:19 vacants [1] - 80:23 vaincre [1] - 253:5 valeur [28] - 18:19; 23:4, 7, 12, 15, 17; 40:18; 60:20; 64:7; 66:4; 112:23; 115:18; 129:13; 131:18, 22; 135:10; 136:18, 21, 24; 148:7; 152:21; 166:12; 191:1; 239:8; 262:23, 25; 263:2 valider [2] - 126:2; 223:3 valoir [1] - 29:24 valoriser [1] - 89:15 variable [2] - 119:17; 128:8 variables [2] - 117:1; 139:2 variations [1] - 176:19 varie [1] - 63:21 varier [3] - 7:9; 172:7; 243:13 vase [1] - 40:20 vases [2] - 261:15, 24 vaste [2] - 76:1; 218:10 vend [2] - 181:18; 185:7 vendre [1] - 236:3 vendredi [1] - 34:8	vacances [1] - 70:19 vacants [1] - 80:23 vaincre [1] - 253:5 valeur [28] - 18:19; 23:4, 7, 12, 15, 17; 40:18; 60:20; 64:7; 66:4; 112:23; 115:18; 129:13; 131:18, 22; 135:10; 136:18, 21, 24; 148:7; 152:21; 166:12; 191:1; 239:8; 262:23, 25; 263:2 valider [2] - 126:2; 223:3 valoir [1] - 29:24 valoriser [1] - 89:15 variable [2] - 119:17; 128:8 variables [2] - 117:1; 139:2 variations [1] - 176:19 varie [1] - 63:21 varier [3] - 7:9; 172:7; 243:13 vase [1] - 40:20 vases [2] - 261:15, 24 vaste [2] - 76:1; 218:10 vend [2] - 181:18; 185:7 vendre [1] - 236:3 vendredi [1] - 34:8	vacances [1] - 70:19 vacants [1] - 80:23 vaincre [1] - 253:5 valeur [28] - 18:19; 23:4, 7, 12, 15, 17; 40:18; 60:20; 64:7; 66:4; 112:23; 115:18; 129:13; 131:18, 22; 135:10; 136:18, 21, 24; 148:7; 152:21; 166:12; 191:1; 239:8; 262:23, 25; 263:2 valider [2] - 126:2; 223:3 valoir [1] - 29:24 valoriser [1] - 89:15 variable [2] - 119:17; 128:8 variables [2] - 117:1; 139:2 variations [1] - 176:19 varie [1] - 63:21 varier [3] - 7:9; 172:7; 243:13 vase [1] - 40:20 vases [2] - 261:15, 24 vaste [2] - 76:1; 218:10 vend [2] - 181:18; 185:7 vendre [1] - 236:3 vendredi [1] - 34:8
W				
Waldo [1] - 226:20 Waterfall [6] - 240:21; 241:1; 242:12; 243:12, 19 web [1] - 247:19 Windows [1] - 9:8	Waldo [1] - 226:20 Waterfall [6] - 240:21; 241:1; 242:12; 243:12, 19 web [1] - 247:19 Windows [1] - 9:8	Waldo [1] - 226:20 Waterfall [6] - 240:21; 241:1; 242:12; 243:12, 19 web [1] - 247:19 Windows [1] - 9:8	Waldo [1] - 226:20 Waterfall [6] - 240:21; 241:1; 242:12; 243:12, 19 web [1] - 247:19 Windows [1] - 9:8	Waldo [1] - 226:20 Waterfall [6] - 240:21; 241:1; 242:12; 243:12, 19 web [1] - 247:19 Windows [1] - 9:8
Y				
yeux [1] - 212:19 YU [1] - 3:22 Yu [2] - 3:23; 154:13 Yukon [1] - 115:13	yeux [1] - 212:19 YU [1] - 3:22 Yu [2] - 3:23; 154:13 Yukon [1] - 115:13	yeux [1] - 212:19 YU [1] - 3:22 Yu [2] - 3:23; 154:13 Yukon [1] - 115:13	yeux [1] - 212:19 YU [1] - 3:22 Yu [2] - 3:23; 154:13 Yukon [1] - 115:13	yeux [1] - 212:19 YU [1] - 3:22 Yu [2] - 3:23; 154:13 Yukon [1] - 115:13

Z	électroniques [1] - 268:1	étage [1] - 281:2
zone [1] - 210:14	élevé [3] - 45:7; 64:25; 66:25	étapes [5] - 60:17; 69:8; 82:1; 134:17; 144:17
zones [3] - 119:9; 131:8; 166:24	élevée [1] - 80:4	état [3] - 10:25; 193:13
zéro [1] - 263:19	éliminer [1] - 36:22	étendu [1] - 176:20
É	éloignés [1] - 15:15	éternel [1] - 272:6
Émond [6] - 108:16, 18; 109:7, 9, 21; 148:11	éludée [1] - 85:2	éternité [1] - 81:4
ÉMOND [2] - 108:19, 25	éludés [1] - 102:22	éthique [1] - 214:19
Émérîte [1] - 67:5	élus [5] - 145:15; 214:5, 7, 14	étudiants [4] - 218:17, 19; 251:18; 290:5
États [5] - 134:22; 141:2, 19; 142:14, 16	élément [3] - 31:18; 32:5; 190:9	étudié [1] - 221:12
États-Unis [5] - 134:22; 141:2, 19; 142:14, 16	élément-là [1] - 32:5	évaluant [1] - 226:7
échanger [1] - 111:8	éléments [14] - 36:13; 46:22; 54:24; 67:25; 135:17; 180:10; 205:25; 206:2; 207:24; 241:5; 258:17; 280:14, 19; 283:8	évaluateurs [1] - 6:21
échanges [1] - 96:15	éléments-là [3] - 67:25; 258:17; 283:8	évaluation [3] - 226:6; 236:13, 25
échapper [1] - 72:7	émergent [2] - 117:24; 118:4	évaluation-là [3] - 226:6; 236:13, 25
échec [3] - 219:19; 240:20, 23	émis [1] - 224:15	évalue [1] - 228:9
échelon [1] - 66:25	émotion [1] - 293:16	évaluer [11] - 9:19; 13:7; 17:11; 19:19; 43:15; 92:14; 117:18, 25; 245:20; 246:8
écho [1] - 89:19	énoncés [1] - 86:10	évalué [3] - 246:9; 249:18; 289:22
échouer [2] - 267:11; 268:15	énorme [3] - 268:19; 282:20; 289:23	évalué.. [1] - 245:22
échoué [1] - 240:17	énormément [5] - 24:9; 58:19; 59:25; 74:10; 199:5	évaluée [1] - 249:20
échéanciers [2] - 69:11; 163:12	époque [1] - 230:22	évident [3] - 112:4; 163:1; 278:23
éclairant [1] - 153:13	équilibre [3] - 264:15; 282:6; 284:15	évidente [1] - 119:16
éclairée [1] - 164:14	équilibre-là [1] - 264:15	évidentes [1] - 119:15
économies [1] - 11:10	équipe [15] - 33:15; 45:4, 8; 53:16; 54:12, 24; 101:4; 115:5; 207:17; 209:7; 241:15; 264:14, 17; 281:10; 292:19	éviter [10] - 7:16; 37:2; 60:3, 12; 64:21; 72:6; 79:5; 192:1; 266:2; 285:5
écoute [2] - 188:8; 252:17	équipe-là [1] - 54:12	éviterait [1] - 202:8
écoutent [2] - 78:19; 159:24	équipements [1] - 74:2	évité [1] - 22:18
écouter [3] - 74:6; 211:6; 288:5	équipes [13] - 45:3; 167:20; 241:7, 9, 18, 20, 23; 264:7; 265:23; 276:18; 288:9; 289:9	évolue [2] - 60:8; 81:3
écouterà [1] - 294:18	équipes.. [1] - 241:6	évoluent [4] - 81:7; 88:7; 241:19, 25
écouté [4] - 60:20; 73:22; 229:20; 261:19	équivalente [2] - 47:13; 151:16	évoluer [4] - 113:18, 23, 25; 197:14
écrire [1] - 207:2	établi [3] - 134:7; 170:17; 172:6	évoluer.. [1] - 113:24
écrit [4] - 170:21; 178:25; 289:16; 292:18	établie [1] - 129:3	évolutif [1] - 198:19
écrits [1] - 244:22	établies [2] - 75:6; 142:13	évolution [4] - 113:14; 135:2; 137:20; 248:1
écueils [1] - 239:21	établissements [2] - 114:18	évolution-là [1] - 137:20
éditeur [1] - 239:14		évalué [1] - 218:6
éditeurs [3] - 272:3; 274:9; 275:7		évaluée [1] - 129:2
éducation [1] - 65:15		événement [1] - 105:20
égale [1] - 31:25		événements [1] - 64:20
égards [1] - 269:5		
élaborer [1] - 115:21		
élaborée [1] - 229:20		
élections [4] - 173:21; 197:23; 214:4, 15		
électronique [3] - 166:8; 176:6; 219:12		