

Dossier : n° 42-09-2019284-00-44

Contrôle organisationnel dans le cadre de la conformité contractuelle

VPTI

Mars 2020

Contrôle organisationnel	
1.	MANDAT..... 3
2.	CONTEXTE 3
3.	CONTRÔLE ORGANISATIONNEL..... 4
MANDAT N° 1 / Processus d’octroi des demandes d’intervention (DI) 4	
3.1	Analyse préliminaire 4
3.2	Formations DGCC présentées aux employés de la SAAQ 8
3.3	Audit / Rapport de vérification (SCT) 9
3.4	Analyse de contrats à la VPTI 10
3.4.1	Liste employés contractuels VPTI 11
3.4.2	Contrat # P24487 / 477000094 à 97 11
3.4.3	Contrat # 6000000321 / CW14212-13509-13512 11
3.4.4	Contrat # P23884 / 4770000069-70-71 12
3.4.5	Contrat # P22872 / 477000340-341-505 13
Rencontre employés de la DGCC..... 13	
3.5	Direction de la gestion et de la conformité contractuelle (DGCC)..... 13
3.5.1	Mme Vicky MARANDA..... 13
3.5.2	Mme Marilyn MARTINEAU..... 18
3.5.3	Mme Maryse BETTEY 20
3.6	Vérifications boîtes courriels / Acheteuses - VPTI 23
3.6.1	Mme Liliane BRETON..... 24
3.6.2	Mme Nancy MARANDA 29
3.6.3	Mme Cathy THÉBERGE..... 32
3.6.4	Constats 34
Rencontres des acheteurs au Service de la planification et de la gestion des ressources 34	
3.7	Service de la planification et de la gestion des ressources 34
3.7.1	Mme Liliane BRETON..... 34
3.7.2	Mme Nancy MARANDA 37
3.7.3	Mme Cathy THÉBERGE 41
Rencontres de responsables de firmes 43	
3.8	Prestataires de services / firmes informatiques 43
3.8.1	M. Daniel GIRARD..... 43
3.8.2	M. Réjean BÉDARD 45
3.8.3	M. Martin PICHETTE 50
Rencontres de chargés de projets à la Division gestion de projets et agilité 54	
3.9	Bureau de projets VPTI 54
3.9.1	Mme Louise GAUTHIER..... 54
3.9.2	M. Sylvain TURCOTTE (EXT)..... 55
3.9.3	Mme Cynthia LAMONTAGNE..... 57
Rencontres des directeurs généraux de la VPTI 60	
3.10	DG-Vice-présidence aux technologies de l'information (VPTI) 60
3.10.1	M. Sylvain CLOUTIER 60
3.10.2	M. Damien BILODEAU 62
3.10.3	Mme Lyne POULIOT 66
MANDAT N° 2 / Projets pilote et bancs d’essai résultant à des contrats gré à gré..... 70	
3.11	Analyse préliminaire 70
3.12	M. Damien BILODEAU 72
3.13	M. Sylvain CLOUTIER..... 74
4.	RÉSULTAT DU CONTRÔLE ORGANISATIONNEL..... 75
LISTE DES ANNEXES ET DVD..... 77	

Contrôle organisationnel

Demandeur : M. Yves Frenette – Vice-Président aux ressources humaines, aux finances et à la performance (VPRHFP) et Responsable de l'application des règles contractuelles (RARC)

Sujet : Conformité contractuelle

No dossier : E-42-09-2019284-00-44

1. MANDAT

Le 7 novembre 2019, le Service des enquêtes a reçu le mandat d’effectuer un contrôle organisationnel sur la conformité du processus de certains contrats en technologies de l’information (TI) à la Vice-présidence aux technologies de l’information (VPTI) de la Société de l’assurance automobile du Québec (SAAQ) (Annexe 1).

2. CONTEXTE

La Direction de la gestion et de la conformité contractuelle (DGCC) a constaté deux évènements potentiellement problématiques (Annexe 1).

Première série d’évènements

Afin de combler ses besoins en matière de main-d’œuvre spécialisée, la SAAQ procède par appel d’offres afin d’acquérir des banques d’heures de ressources dans divers domaines, dont les technologies de l’information (TI). Le soumissionnaire doit apposer un tarif horaire à la quantité d’heures demandées dans l’appel d’offres.

L’adjudication des contrats est basée sur la qualité minimale requise et le prix le plus bas. Au terme du processus de sélection, la SAAQ retient un nombre prévu de soumissionnaires en fonction du prix soumis, le premier rang étant attribué au plus bas soumissionnaire.

Lorsqu’un demandeur manifeste un besoin pour une ressource spécialisée, il produit une demande d’intervention (DI) précisant son besoin et les livrables requis. Une fois la DI approuvée par la DGCC, celle-ci est offerte à l’entreprise s’étant classée au premier rang. Si l’entreprise refuse, elle est alors offerte au second soumissionnaire et ainsi de suite.

Or, la DGCC a identifié des évènements potentiellement problématiques lors de l’attribution des DI :

- La description de la DI contient des exigences supplémentaires non prévues à l’appel d’offres;
- La description de la DI s'apparente à un contrat de travail;
- Une ressource spécifique est souvent visée par une DI;
- Plusieurs ressources sont pigistes et semblent s’associer avec le prestataire du dernier rang (possiblement afin d’obtenir un meilleur taux horaire);
- Changement au niveau du besoin en cours du processus d’octroi de la DI sans retourner à l’entreprise de premier rang;
- Utilisation de DI pour combler un besoin récurrent;
- Utilisation de DI pour une ressource participant à un processus de préparation d’un appel d’offres. Ce type de besoin requiert des autorisations préalables et l’exclusion de l’entreprise à l’appel d’offres. Il n’est pas possible d’avoir ces préalables si nous ne savons pas quelle entreprise va accepter la DI.

Deuxième série d’évènements

Avant d’implanter une nouvelle technologie, la SAAQ doit habituellement procéder à des tests. Or, souvent ceux-ci se réalisent à partir du temps contracté auprès d’un fournisseur particulier. Il est également possible que la SAAQ acquière des équipements de ce même fournisseur pour réaliser les tests.

Contrôle organisationnel

Si les tests s'avèrent concluants, la SAAQ s'est donc créé une obligation de faire affaire avec ce fournisseur et doit ainsi conclure un contrat de gré à gré avec ce dernier puisqu'il s'agit du seul fournisseur offrant ladite technologie.

À titre de *Responsable de l'application des règles contractuelles* (RARC), le vice-président aux ressources humaines, aux finances et à la performance sollicite le Service des enquêtes afin d'apporter des réponses aux interrogations soulevées par les deux séries d'évènements, plus particulièrement :

Premier mandat (Première série d'évènements)

- Valider la procédure d'octroi d'une demande d'intervention ainsi que le processus décisionnel;
- Vérifier que les agissements constatés n'ont pas pour effet de privilégier un fournisseur en particulier;
- Connaître les raisons justifiant que certaines DI semblent orientées vers un soumissionnaire qui n'est pas nécessairement classé au premier rang;
- Juger s'il s'agit d'une pratique répandue ou de cas isolés.

Second mandat (Deuxième série d'évènements)

- Valider la procédure qui a mené à l'octroi d'un contrat de gré à gré ainsi que le processus décisionnel;
- Connaître les raisons justifiant l'orientation vers un seul fournisseur;
- Déterminer s'il existe une influence externe quant au choix du fournisseur.

3. CONTRÔLE ORGANISATIONNEL

Note : La liste des annexes appuyant ce rapport se retrouve à la fin de celui-ci.

MANDAT N° 1 /Processus d'octroi des demandes d'intervention (DI)

3.1 Analyse préliminaire
Documents soumis avec le mandat

Les documents suivants ont été soumis avec le présent mandat :

- Aide-mémoire de la DGCC sur le processus d'octroi de contrat et d'attribution des demandes d'interventions (DI) (**Annexe 2**);
- Aide-mémoire provenant du Secrétariat du Conseil du trésor du Québec portant notamment sur les principes guidant la gestion des marchés publics (**Annexe 3**);
- Liste des contrats à exécution sur demande actifs à la SAAQ par Vice-présidences (**Annexe 4**);
 - 11 contrats actifs à la VPTI totalisant près de 60 000 000 \$;
- Le tableau des ressources pour le contrat # P24487 (**Annexe 5**);
 - Ce contrat a débuté en octobre 2017;
 - Le contrat devait se terminer après cinq ans, mais il s'est terminé à la fin de l'année 2019 à la suite de l'atteinte du montant du contrat : 11 159 300 \$;
 - Le gestionnaire de ce contrat est M. Damien Bilodeau;

Contrôle organisationnel

- Ce contrat a été ciblé par la DGCC à la suite des irrégularités relevées dans l'octroi des DI;
- Quatre soumissionnaires se sont qualifiés pour ce contrat, soit les quatre firmes informatiques suivantes, selon leur rang respectif;
 - 1- Société de conseil groupe LGS;
 - 2- Alithya Canada inc.;
 - 3- Conseillers en gestion et informatique (CGI);
 - 4- Technoconseil (TC) inc.;
- Toutefois, malgré le deuxième rang obtenu par la firme Alithya Canada inc., c'est cette firme qui a obtenu le plus de demandes d'interventions (239) pour un total de 6 403 835 \$ versus la firme du 1^{er} rang (LGS), qui a obtenu 80 DI pour un total de 1 610 542 \$.
- Huit situations problématiques provenant du contrat #P24487 (à l'exception de la dernière) ont été relevées :

1. **(Annexe 6)** Nouvelle DI Alithya

- Le 16 janvier 2019, Louise Gauthier (responsable de la DI) envoie un courriel à **Liliane Breton** (acheteuse VPTI) en copie conforme à Daniel Girard (firme LGS-1^{er} rang).
- Elle écrit : je viens de faire une nouvelle DI dans le nouveau système SAP pour Éric Coulombe d'Alithya (# d'achat 20000006). Il s'agit de la poursuite d'une DI. Je te laisse poursuivre les travaux. Daniel, merci de signer **le refus**.
- La DI pour la période du 18 février 2019 au 15 mai 2019 a tout d'abord été refusée par Daniel Girard le 29 janvier 2019 avec la note *Aucune ressource disponible*.
- Le 28 janvier 2019, Louise Gauthier envoie un courriel à **Sylvain Turcotte** en copie conforme à Liliane Bergeron et Daniel Girard.
- Elle écrit notamment : *j'ai créé la demande d'achat... (projet 91305 sous **Jean Genest**). Cette DI est pour Éric Coulombe. Daniel, **merci de signer le refus**. Éric travaillait déjà pour ce projet, mais était financé par le projet W10. Il s'agit donc du prolongement d'une DI, mais dont nous allons séparer les frais dans 2 projets.*
- Le refus de cette autre DI pour la même période a été signé par Daniel Girard le 17 février 2019.
- Ces deux DI ont été signées par le gestionnaire du contrat : Damien Bilodeau. Toutefois, M. Bilodeau aurait signé la deuxième DI le 30 janvier 2019, avant M. Girard.

Remarque : Nos vérifications subséquentes indiquent que les DI pour **Éric Coulombe** ont constamment été renouvelées depuis ce temps, malgré le fait que la firme pour qui il travaille (Alithya) se situe au deuxième rang. Éric Coulombe est présent dans le répertoire des contractuels de la **SAAQ depuis 11 ans**.

2. **(Annexe 7)** Demande d'achat 20000008

- Le 18 janvier 2019, Louise Gauthier (responsable de la DI) envoie un courriel à **Liliane Breton** (acheteur VPTI) en copie conforme à Daniel Girard (firme LGS-1^{er} rang).
- Elle écrit : *la demande 20000008 est pour Richard Boucher Alithya. **Daniel, peux-tu signer le refus**.*
- Daniel Girard a signé le refus (sur la DI) le 28 janvier 2019 avec la note *Aucune ressource disponible*.

Contrôle organisationnel

- Damien Bilodeau (gestionnaire du contrat) a quant à lui signé le même document le 22 janvier 2019 (*après M. Girard*).

Remarque : Le début de cette DI est le 28 janvier 2019, soit la même date de la signature de refus de M. Girard.

3. **(Annexe 8)** Demandes de Luc Murphy

- Le 18 mars 2019, **Liliane Breton** (acheteuse VPTI) envoie un courriel à **Jean Genest** (Directeur) au sujet de deux DI (projet 82205) demandant si leur date de début prévue pour le 18 mars peut être retardée.
- L'échange de courriels précise que les ressources concernées sont Caroline Brien et Cédric Merley de Technoconseil (quatrième rang).
- **Nicole Brochu** de la firme CGI (troisième rang) a signé le refus (sur la DI) le 19 mars 2019 avec la note *Aucun conseiller disponible*.
- Damien Bilodeau a signé ce même document le 27 février 2019.

Remarque : Caroline Brien est présente dans le répertoire des contractuels de la **SAAQ depuis 6 ans**.

4. **(Annexe 9)** Nouvelle demande d'intervention 20000227

- Le 5 avril 2019, un échange par courriel débute entre Liliane Breton et **Steeve C. Martin** (chef de projets) au sujet de deux nouvelles DI.
- Mme Breton demande à M. Martin à quelles ressources et pour quelle firme sont destinées ces DI.
- M. Martin lui répond que la DI 20000246 est pour Jeannine Beaudoin (LGS) et 20000227 pour Louis Poulin (Alithya).
- Le 15 avril 2019, une erreur est constatée au niveau du poste indiqué pour Louis Poulin dans la DI. Son poste est plutôt conseiller en architecture d'affaires et de solutions, poste # 40 à 104 \$/h.
- L'affichage de la demande d'achat 20000227 au système (SAP) indique : Premier refus signé par Daniel Girard de LGS le 15 avril 2019.
- Cette dernière DI commence le 6 mai 2019.

Remarque : Les ressources semblent ciblées pour chacune des DI. La ressource Jeannine Beaudoin est présente dans le répertoire des contractuels de la **SAAQ depuis 19 ans**.

5. La situation n° 5 a été retirée, car jugée non problématique par le DGCC.

6. **(Annexe 10)** DI #20000225 prête pour refus et signatures

- Le 5 avril 2019, un échange par courriel débute entre Louise Gauthier (chef de projet) et Liliane Breton (acheteuse VPTI) avec le titre de l'objet : DI #20000225 prête pour refus et signatures. Mme Gauthier demande à Mme Breton de procéder.
- Le 9 avril 2019, Mme Breton réécrit à Mme Gauthier (copie conforme à Christian Dionne) à l'effet qu'il y a un problème avec cette DI pour Denis Lenoble. Il faudrait un formulaire de dérogation (pour participer à la rédaction des critères de l'appel d'offres).
- Mme Gauthier répond alors de se procurer le document auprès de Marylin Martineau de la DGCC.

Contrôle organisationnel

- Le 11 avril 2019, Marylin Martineau écrit un courriel à Liliane Breton et Louise Gauthier en copie conforme à sa propre directrice (Vicky Maranda) et Damien Bilodeau (Directeur général) rappelant les règles et pratiques en matière d'octroi de DI. Elle rappelle qu'il n'est pas permis de cibler les ressources et que dans ce cas présent, Denis Lenoble provient de la firme qui est classée au quatrième rang. Elle questionne à savoir comment ils peuvent savoir que les trois premières firmes vont refuser la DI.

Remarque : Il semble que depuis cette période, les copies de courriel (entre les acheteurs et les demandeurs) ne sont plus versées dans le nouveau système des demandes d'achat.

7. **(Annexe 11)** DI 20000281

- Le 22 mai 2019, Maryse Bettey (DGCC) demande par courriel à Liliane Breton pourquoi la DI a commencé le 6 mai 2019 avant que les deux premières firmes refusent la DI.
- Mme Breton répond que **Cynthia Lamontagne** (chef de projet) lui a dit de procéder ainsi puisque c'est une **prolongation**.
- Le 23 mai 2019, Mme Breton réfère Cynthia Lamontagne directement à Maryse Bettey (DGCC).
- Le 23 mai 2019, Cynthia Lamontagne écrit donc à Maryse Bettey notamment que cette DI est un **renouvellement d'une ressource qui est déjà à la Société, André Nadeau**.
- Le 23 mai 2019, Maryse Bettey lui répond en copie conforme avec Liliane Breton, Denise Sauvageau (responsable budget) et Marc-André Toupin (DGCC) en lui rappelant notamment certaines règles :
 - Les demandes d'intervention (DI) doivent être approuvées avant que la ressource externe n'arrive en poste.
 - Un contrat à exécution sur demande doit être utilisé pour répondre à un besoin **et non viser une ressource**.

Remarque : La ressource concernée par cette problématique, André Nadeau, est présente dans le répertoire des contractuels de la **SAAQ depuis 14 ans**.

8. **(Annexe 12)** Correction de la DI 20000346

- Vraisemblablement, à la suite de la problématique précédente concernant la ressource André Nadeau, le 7 juin 2019, **Cynthia Lamontagne** écrit à Liliane Breton d'annuler la DI 20000346 de André Nadeau pour la remplacer par la DI 20000397.
- La ressource André Nadeau provient de la firme CGI, positionnée au troisième rang de ce contrat.
- La DI 20000397 indique la période des travaux : 25 juin 2019 au 31 décembre 2019.
- Le refus de la première firme (LGS) a été signé par Daniel Girard le 13 juin 2019 avec la note *Aucune ressource disponible*.
- Le refus de la deuxième firme (Alithya) a été signé par Réjean Bédard le 17 juillet 2019 avec la note (caractère d'imprimerie) *Aucune ressource disponible*.
- Damien Bilodeau a signé ce premier document le 10 juin 2019 alors qu'il a signé le deuxième le 7 juin 2019.

Contrôle organisationnel

Remarque : Le deuxième refus a donc été fait après l'entrée en poste de la ressource André Nadeau. Rappelons que André Nadeau travaille comme contractuel à la SAAQ depuis près de 14 ans.

9. **(Annexe 13)** Justification DI 20000455 et suivantes

- Le 18 juillet 2019, **Thérèse Vachon** (chef de service de la direction de Lyne Pouliot) écrit un courriel à Lyne Pouliot (directrice) au sujet de certaines justifications pour trois DI pour lesquelles les trois ressources sont **déjà à la SAAQ depuis plusieurs mois**, dont Sylvain Beaumont (Cofomo-deuxième rang).
- Elle précise à **Lyne Pouliot** qu'étant donné qu'elle est la gestionnaire du contrat, c'est à elle d'envoyer les justifications à Nancy Maranda (Acheteuse VPTI) qui va les déposer dans la « voûte ».
- Les justifications concernent des ressources qui ont été assignées à d'autres secteurs pour effectuer des tâches identiques, et ce, avec les mêmes DI.
- Mme Vachon précise que ce n'est que dernièrement qu'ils ont été informés que de nouvelles DI devaient être créées étant donné que le CR est différent, et ce, malgré le fait que ce sont les mêmes tâches.
- Les nouvelles DI auraient donc été créées rétroactivement au 1^{er} juin 2019.
- La DI 20000455 couvre la période du 1^{er} juin 2019 au 31 décembre 2019.
- Le refus de la première firme (Levio) a été signé le 26 juillet 2019 par Gaetan Desbiens avec la note *Aucune ressource disponible* (caractère d'imprimerie).
- Lyne Pouliot a signé ce document le 25 juillet 2019.

Remarque : Le refus est donc signé bien après le début de la DI. De plus, la ressource Sylvain Beaumont est présente dans le répertoire des contractuels de la **SAAQ depuis 19 ans**.

3.2 **Formations présentées aux employés de la SAAQ DGCC**

Au cours des dernières années, la DGCC a offert régulièrement des formations, sur la gestion contractuelle, aux gestionnaires et employés de la SAAQ concernés par ce sujet, notamment en :

- Septembre 2018 : La Gestion contractuelle
Une réalité à bien comprendre
- Novembre 2019 : La Gestion contractuelle
Tournée formation 2019

Ces formations ont souvent été données par Mme Vicky Maranda, Nathalie Dubreuil et Marylin Martineau. Les fiches de présences des participants sont disponibles pour chacune des formations.

Ces formations très détaillées rappellent les lois, procédures, processus, bonnes pratiques, etc., en matière de gestion contractuelle, notamment en matière d'octroi de demandes d'intervention (DI) reliées aux contrats à exécution sur demande.

Dans le cadre de son mandat, la DGCC doit appliquer différentes lois, règlements, directives, notamment :

- *Loi sur les contrats des organismes publics (LCOP)*
- *Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des M/O, etc. (LGCE)*

Contrôle organisationnel

- *Politique concernant les Responsables de l'application des règles contractuelles (RARC)*
- *Règlement sur les contrats des organismes publics en matière de technologie de l'information (RCTI)*
- *Règlement sur certains contrats de service des organismes publics (RCS)*

Chapitre III : Modalités particulières d'adjudication des contrats

Section I : Contrat à exécution sur demande

- L'article 30 souligne : *Un organisme public peut conclure un contrat à exécution sur demande avec un ou plusieurs prestataires de services **lorsque les besoins sont récurrents et que le nombre de demandes, le rythme ou la fréquence de leur exécution sont incertains.***
- L'article 32 souligne : *Lorsque le contrat à exécution sur demande est conclu avec plusieurs prestataires de services, les demandes d'exécution sont attribuées au prestataire qui a soumis le prix le plus bas, à moins que ce prestataire ne puisse y donner suite, auquel cas les autres prestataires sont sollicités en fonction de leur rang respectif.*
- *Règlement sur certains contrats d'approvisionnement des organismes publics*
- *Règlement sur les contrats de travaux de construction des organismes publics*
- *Directive concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics*
- *Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle*
- *Directive concernant la reddition de comptes en gestion contractuelle des organismes publics*
- *Réglementation provenant du cadre de gestion de la SAAQ*
 - *Directive 10-52 (Répertoire des pouvoirs délégués/Gestion contractuelle)*

3.3 Audit/Rapport de vérification Secrétariat du Conseil du trésor (SCT)

En mars 2019, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) a produit un rapport de vérification concernant les processus de gestion contractuelle des contrats de services de certains ministères et organismes notamment à la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ).

La section 3.3 de ce rapport concerne les Contrats à exécution sur demande.

Tout d'abord, le paragraphe 51 rappelle qu'*en vertu de l'article 30 du RCS et l'article 45 du RCTI, un organisme public peut conclure un contrat à exécution sur demande avec un ou plusieurs prestataires de services lorsque des besoins sont récurrents et que le nombre de demandes, le rythme ou la fréquence de leur exécution sont incertains.*

Les paragraphes suivants du rapport rapportent certaines situations (problématiques) observées dans certains ministères et organismes, dont la SAAQ.

Contrôle organisationnel

Contrats en matière de technologies de l'information

53. Parmi les contrats vérifiés, la majorité des contrats en matière de technologies de l'information ont été conclus dans le cadre de contrats à exécution sur demande alors qu'ils ne correspondaient pas à la définition prévue par le cadre normatif pour ce type de contrat.
54. Pour 10 des 13 contrats à exécution sur demande vérifiés en technologies de l'information, l'organisme public a fait état, dans ses documents d'appel d'offres, d'une charge de travail annuelle excédant la capacité de réalisation interne, où les ressources du prestataire de services seront appelées à se greffer à celles de l'organisme. Ces contrats à exécution sur demande ont été conclus afin de pallier un manque en ressources humaines à l'interne.
55. Ainsi, pour la majorité des contrats identifiés, la description des travaux à réaliser était présentée, dans les documents d'appel d'offres, comme une liste de tâches à accomplir ou de livrables à produire. De plus, puisque les besoins décrits étaient généralement liés à des projets en cours d'exécution au sein de l'organisme, le mandat du prestataire de services se limitait essentiellement à fournir des ressources à la demande de l'organisme. D'ailleurs, la présence de certaines ressources était exigée à des dates définies ou pour une durée déterminée et non en fonction d'une demande ponctuelle formulée par l'organisme public. Lorsque le contrat prévoit la fourniture de services à des dates ou pour une période déjà déterminée au contrat, celui-ci ne peut être considéré comme un contrat de services à exécution sur demande.
56. Mentionnons que selon le *Guide de bonnes pratiques concernant les contrats en matière de technologies de l'information*, le mode de rémunération à taux devient défavorable à l'organisme public lorsque le prestataire de services a pour seule responsabilité de fournir des ressources humaines et que le montant du contrat n'est pas rattaché à un résultat précis attendu. En outre, cette pratique revient à mettre une banque d'heure à la disposition de l'organisme de façon à répondre à plusieurs besoins ad hoc. Ainsi, l'organisme public assume alors tous les risques (coûts, portée et échéances). Cette façon de procéder peut potentiellement limiter la possibilité pour les entreprises de soumissionner pour un contrat lorsque plusieurs besoins sont regroupés pour ne former qu'un seul contrat.
57. De plus, puisque le contrat à exécution sur demande à une durée limitée et un montant prévu maximal, lorsque l'un de ces paramètres est atteint, un nouveau contrat à exécution sur demande peut être conclu pour combler les mêmes besoins. Ainsi, l'utilisation de ce type de contrat ne devrait pas générer de dépenses supplémentaires qui seraient publiées dans le SEAO ou qui devraient être autorisées par le dirigeant d'organisme.

RECOMMANDATIONS

6. S'assurer que les contrats à exécution sur demande sont conclus lorsque les besoins sont récurrents et que le nombre de demandes, le rythme ou la fréquence de leur exécution sont incertains.
7. Proscrire l'utilisation de demandes d'intervention forfaitaire à l'intérieur des contrats conclus sur la base d'un taux horaire pour lesquels aucun prix forfaitaire n'a été sollicité.
8. S'assurer que le mode d'adjudication respecte le cadre normatif lorsqu'un contrat à exécution sur demande est conclu avec plus d'un prestataire de services.

3.4 Analyse de contrats à la VPTI

Certains contrats et tableaux de ressources associées ont été analysés au cours de ce mandat.

Note : Selon les critères de la DGCC, le pourcentage (%) d'utilisation normale (consommation du contrat) des ressources selon le rang du prestataire de services (firme informatique), dans les contrats à exécution sur demande, devrait être les suivants :

- 80 % pour la première firme
- 15 % pour la deuxième firme
- 5 % pour la troisième firme

Contrôle organisationnel

3.4.1 Liste employés contractuels VPTI
Plus de cinq ans

Tout d'abord, la liste des employés contractuels en VPTI à la SAAQ (**Annexe 14**) indique que 141 personnes sont présentes au répertoire des employés depuis plus de cinq ans :

- 64 employés externes actifs depuis 5 à 10 ans
- 26 employés externes actifs depuis 10 à 15 ans
- 51 employés externes actifs depuis 15 à 19 ans.

3.4.2 Contrat # P24487/477000094 à 97
Gestionnaire Damien Bilodeau

Tel qu'indiqué au point 3.1 du présent rapport, le contrat à exécution sur demande # P24487 comporte quatre prestataires de services (**Annexe 5**) :

- 1- Société de conseil groupe LGS
- 2- Alithya Canada inc.
- 3- Conseillers en gestion et informatique (CGI)
- 4- Technoconseil (TC) inc.

Ce contrat ayant débuté en octobre 2017 devait se terminer en octobre 2022, mais il a été fermé vers novembre 2019 devant le montant maximal atteint : 11 159 000 \$.

Remarque : Les dépenses du contrat ont même dépassé de quelque peu le montant maximal, soit 11 285 000 \$, et ce, en seulement deux ans.

L'analyse des demandes d'intervention octroyées dans ce contrat par des firmes (**Annexe 15**) révèle les informations suivantes au niveau de l'ancienneté des ressources à la SAAQ :

	Nb. ressources	Nb. DI	Ressources > 5 ans	Montant total
1 – LGS	18 ressources	80	4 > de 10 ans (10, 18 et (2 x 19 ans)	1 610 542 \$
2- Alithya	51 ressources	241	15 > de 5 ans 10 > de 10 ans	6 403 835 \$
3- CGI	6 ressources	38	4 > de 11 ans	1 220 588 \$
4- TC	11 ressources	48	6 > de 5 ans 4 > de 15 ans	2 020 183 \$

Remarque : Ce contrat semble donc être mal « consommé » puisque la firme n° 2 présente un écart à la hausse important par rapport à la firme n° 1. De plus, la firme n° 4 présente également un écart à la hausse comparativement à la firme n° 3.

3.4.3 Contrat # 6000000321 /CW14212-13509-13512
Gestionnaire Damien Bilodeau

À la suite de la fin (prématurée) du contrat relié à l'appel d'offres P24487 de M. Damien Bilodeau (voir point précédent), un nouvel appel d'offres a été fait à l'automne 2019 et un nouveau contrat à exécution sur demande a été conclu (**Annexe 16**) avec les firmes suivantes :

- 1- Conseillers en gestion et informatique (CGI) (CW14212)
- 2- Alithya Canada inc. (CW13509)
- 3- Société de conseil groupe LGS (CW13512)

Remarque : Le rang des firmes est différent du contrat précédent.

Contrôle organisationnel

L'analyse des demandes d'intervention octroyées par firmes jusqu'à présent dans ce contrat (**Annexe 16**) révèle les informations suivantes au niveau de l'ancienneté des ressources à la SAAQ :

	Nb. ressources	Nb. DI	Ressources > 5 ans	Montant total
1- CGI	21 ressources	28	3 > de 14 ans	1 640 871 \$
2- Alithya	5 ressources	6	4 > de 10 ans	405 399 \$
			10, 11, 17 et 19 ans	
3- LGS	2 ressources	2	1 > de 15 ans	142 870 \$

Remarque : Les deux ressources utilisées pour la troisième firme (LGS) étaient présentes dans le contrat précédent alors que la firme LGS était classée au premier rang :

- Fernando Coelho Perdigao (huit DI renouvelées dans le contrat précédent)
- Jeannine Beaudoin (huit DI renouvelées dans le contrat précédent et présente au répertoire des employés externes depuis 19 ans).

3.4.4 Contrat # P23884/4770000069-70-71
Gestionnaire Lyne Pouliot

Le contrat # 4770000069-70-71 (**Annexe 17**) a été conclu avec les firmes suivantes :

- 1- Levio Conseil inc.
- 2- Cofomo
- 3- LGS

L'analyse des demandes d'intervention octroyées par des firmes dans ce contrat (**Annexe 17**) révèle les informations suivantes au niveau de l'ancienneté des ressources à la SAAQ :

	Nb. ressources	Nb. DI	Ressources > 5 ans	Montant total
1- Levio	21 ressources	97	2 > de 6 ans	1 564 720 \$
			6 ans et 13 ans	
2- Cofomo	31 ressources	95	9 > de 15 ans	2 853 238 \$
			16, 17 et 19 ans	
3- LGS	7 ressources	20		210 791 \$

Remarque : Ce contrat semble donc être mal « consommé » puisque la firme n° 2 présente un écart à la hausse important par rapport à la firme n° 1. La liste des ressources utilisées pour la firme n° 2 révèle que plusieurs ressources sont présentes dans le répertoire des contractuels à la SAAQ depuis longtemps :

- Jean-Philippe Bernadet, 5 ans
- Yves Laberge, 16 ans
- Denis Bourgoin, 17 ans
- Édith Poiré, 17 ans
- Jocelyn Plamondon, 17 ans
- Francis Thériault, 19 ans
- Luc Langevin, 19 ans
- Paul Morin, 19 ans
- Steeve Lemieux, 19 ans

Contrôle organisationnel

- Sylvain Beaumont, 19 ans
 - Par ailleurs, 25 DI ont été octroyées à une ressource utilisée de la firme n° 1 : Sylvain Fournier. M. Fournier est présent au répertoire depuis six ans.

3.4.5 Contrat # P22872/477000340-341-505
Gestionnaire Sylvain Cloutier

Le contrat # 47700340-341-505 (**Annexe 18**) a été conclu avec les firmes suivantes :

- 1- R3D
- 2- Alithya

L’analyse des demandes d’intervention octroyées par des firmes jusqu’à présent dans ce contrat (**Annexe 18**) révèle les informations suivantes au niveau de l’ancienneté des ressources à la SAAQ :

	Nb. ressources	Nb. DI	Ressources > 5 ans	Montant total
1- R3D	55 ressources	314	4 > de 5 ans	7 743 294 \$
			1 de 15 ans	
2- Alithya	1 ressource	2		35 055 \$

Remarque : Selon les critères de la DGCC, ce contrat semble bien « consommé ». Toutefois, certaines ressources ont obtenu plus de 20 DI pour ce même contrat :

- Alexandre Vu (22 DI), présent au répertoire des externes depuis sept ans,
- France Leclerc (20 DI),
- Manon Desbiens (22 DI),
- Michel Bourassa (19 DI) et
- Daniel Jobin (17 DI), présent au répertoire des externes depuis cinq ans.

Rencontre des employés de la Direction de la gestion et de la conformité contractuelle

3.5 Direction de la gestion et de la conformité contractuelle
DGCC

3.5.1 Mme Vicky MARANDA
Directrice DGCC

Le 16 janvier 2020, j’ai rencontré Mme Vicky Maranda à la salle E-5.507 de la Tour Est du siège social de la SAAQ, accompagné des enquêteurs Dominic Boulanger et Stéphane Gendron. La rencontre de 57 min 36 s a été enregistrée sur support audio (**Annexe 19**). Voici les éléments qui en ressortent (concernant le premier mandat) :

- Elle est directrice à la DGCC depuis environ octobre 2017. Auparavant, elle était coordonnatrice à la DGCC, depuis 2014.
- Depuis qu’elle est directrice, elle a constaté certaines situations problématiques dans les contrats à exécution sur demande en TI à la VPTI.
- Pour ce genre de contrats, ils font des appels d’offres afin d’obtenir plusieurs prestataires de service avec des rangs. La réglementation dit qu’il faut aller au premier rang en premier et ensuite aux rangs suivants lorsqu’on demande (DI) une ressource (employé externe).

Contrôle organisationnel

- Elle constate quelques fois que certains demandeurs privilégient certaines ressources et/ou firmes qu'ils préfèrent.
- Elle explique que certains prestataires peuvent aussi par exemple ne pas avoir soumissionné assez haut et ainsi avoir moins de ressources qualifiées.
- Elle rappelle qu'il existe des principes généraux en matière de gestion contractuelle dans les organismes publics (**Annexe 3**).
- (5^e minute) Les règles contractuelles applicables dans ce domaine sont la LCOP et certains règlements plus pointus en matière de technologie de l'information (TI) (RCTI; article 30, 31, 32).
- Les contrats à exécution sur demande servent à combler des besoins qui fluctuent dans le temps et qui ne doivent pas être constants et stables.
- Par exemple, la situation n'est pas conforme si une ressource externe est en place à la SAAQ depuis trois ans. Cette ressource devrait plutôt avoir un contrat ferme.
- Les demandes d'intervention doivent donc constamment être renouvelées aux six mois dans l'exemple précédent. Le besoin n'est pas ponctuel, mais semble plutôt être « permanent » selon Mme Maranda. Le besoin aurait donc été mal évalué au départ.
- (6 min 40 s) Mme Maranda précise que ce sont les gestionnaires et chargés de projets qui préfèrent certaines ressources.
- Certaines ressources sont à la SAAQ depuis 5, 10, 15, 20 ans (**Annexe 14**).
- (10 min 20 s) Elle précise qu'il est connu dans le milieu qu'il existe 30 % de ressources externes à la VPTI versus 70 % d'employés internes. Il y aurait une **centaine de ressources externes à la VPTI**.
- (10 min 45 s) Elle ajoute que depuis le début des travaux de CASA en 2016, plusieurs employés internes ont été affectés à ce projet et l'embauche de ressources externes a dû être faite afin de pallier au besoin.
- (7^e minute) Elle explique que certaines ressources sont plus efficaces par rapport à d'autres et certains demandeurs trouvent plus efficace et moins long de conserver une ressource en place qui connaît déjà tous les airs que de prendre une nouvelle ressource qui part de zéro, formation, accès, etc.
- Mme Maranda admet qu'elle peut comprendre cette façon de faire au niveau affaires, mais ce n'est pas cohérent au niveau réglementaire.
- La première problématique est qu'il existe certaines ressources qui ont travaillé à temps plein durant toute la durée du contrat à exécution sur demande.
- La deuxième problématique est que la firme au premier rang dit souvent non (refus) et les demandes d'intervention vont souvent au deuxième rang.
- La ressource provenant de la firme du deuxième rang reste ensuite souvent en place. Il est donc difficile ensuite de revenir à la firme du premier rang. Les autres demandes d'intervention sont donc plutôt dirigées vers la deuxième firme.
- La bonne pratique serait de donner de plus petit mandat et ensuite de toujours retourner au premier rang pour demander une ressource.
- Mme Maranda comprend et entend que certaines affinités se créent avec certaines ressources et les demandeurs et/ou gestionnaires veulent les garder sur leurs projets.

Contrôle organisationnel

- Elle confirme que les principaux contrats en TI sont des contrats à exécution sur demande, dont certains contrats « parapluies » avec multiples prestataires et plusieurs rangs.
- Ces contrats « parapluies » sont très gros avec divers profils de ressources où diverses directions et/ou vice-présidence peuvent l'utiliser.
- Par ailleurs, la DGCC tente plutôt de faire des contrats de plus en plus petits afin notamment de permettre aux plus petites firmes de participer aux appels d'offres.
- Selon Mme Maranda, les contrats à exécution sur demande ne sont pas problématiques dans les autres vice-présidences. Les pourcentages d'utilisation des ressources sont plus normaux : 80 % (premier rang), 15 % (deuxième rang), 5 % (troisième rang).
- (14^e minute) Les pourcentages à la VPTI sont différents : quelques fois 30 % (premier rang), 50 % (deuxième rang), etc. Ils n'ont jamais vu de 80 % pour le premier rang.
- Peu importe le gestionnaire, ils n'ont jamais observé de 80 % d'utilisation des ressources pour la firme du premier rang.
- (14 min 50 s) Mme Maranda déclare plutôt que la problématique à la VPTI s'explique par le rang de la firme dans laquelle se retrouve la ressource.
- Par exemple, elle souligne que si les ressources qu'ils aiment se retrouvent dans la firme du premier rang, la problématique se produit moins.
- (15^e minute) Elle croit que c'est une **pratique courante qui est intégrée dans le milieu**. Elle ne croit pas que les responsables de cette pratique croient que c'est une mauvaise pratique, mais plutôt un besoin d'affaires.
- Selon elle, **cette pratique perdure depuis longtemps**. Ce n'est pas nouveau.
- Elle souligne que son ancienne directrice à la DGCC avait également constaté cette problématique à l'époque au niveau des DI.
- Mme Maranda a décidé de documenter cette pratique et tenter de faire changer ces pratiques.
- Elle en a parlé à son supérieur, M. Rodrigue Côté, ainsi qu'à son Vice-Président, M. Yves Frenette.
- Ensuite, Mme Maranda et M. Frenette sont allés présenter cette problématique à Mme Nathalie Tremblay, présidente.
- Ensuite, ils sont allés présenter les grandes lignes de la problématique à M. Karl Malenfant, Vice-Président à la VPTI.
- (17^e minute) Ils attendaient alors de voir la réaction de M. Malenfant, mais il n'a pas vraiment eu de réaction et le processus d'enquête interne s'est enclenché.
- Mme Maranda et son équipe devaient travailler de concert avec M. Malenfant et la VPTI, avec les gestionnaires, afin de résoudre la problématique, mais tout a été bloqué.
- Mme Maranda a eu connaissance que certains gestionnaires approuvent et/ou endossent ces pratiques (voir topo en **Annexe 19**).
- (18^e minute) Elle rappelle que M. Danny Shields, Directeur général principal, ne voulait pas faire appliquer les pénalités aux firmes qui refusent de fournir des ressources puisque cela nuirait à sa liberté d'action. Il serait ainsi obligé de prendre les ressources de la première firme.

Contrôle organisationnel

- M. Damien Bilodeau était très réticent à appliquer les pénalités. Il disait également que la deuxième firme était prête à payer la pénalité de la première firme afin que **les ressources restent (en place)**.
- Mme Maranda rappelle que ce sont justement ces règles qu'il faut appliquer, soit de commencer par la firme au premier rang.
- Elle précise que les pénalités sont décrites au contrat, mais avant le rapport du SCT, ces pénalités n'étaient pas appliquées puisque c'était à la discrétion du gestionnaire.
- Depuis ce rapport, le SCT oblige la SAAQ à appliquer les pénalités prévues au contrat. La rédaction des contrats a été changée à cet effet.
- Mme Maranda et son équipe ont souligné cette nouvelle obligation lors des dernières formations.
- Elle précise que la première pénalité devrait être appliquée très prochainement dans le nouveau contrat de M. Damien Bilodeau **(Annexe 16)**.
- La première firme a eu trois refus et la pénalité est en cours d'application.
- (37^e minute) La clause des pénalités après trois refus par profil de poste est écrite dans les contrats depuis 2016, mais la DGCC a demandé à ce qu'elle soit appliquée depuis l'année passée seulement.
- (39^e minute) Elle indique toutefois que les gestionnaires M. Damien Bilodeau, cet été, et Mme Lyne Pouliot, récemment, ne voulaient pas inclure de pénalités à leur contrat afin de ne pas enlever de la latitude dans le marché. Ils ne voulaient pas que l'appel d'offres indique les pénalités applicables.
- (40^e minute) Mme Pouliot voulait aussi que les pénalités ne soient pas appliquées la première année afin de continuer avec les ressources en place. Selon sa perception, elle voulait pouvoir avoir accès à un bassin de ressources provenant de plusieurs firmes. Mme Pouliot disait que c'était leur réalité et que cela était plus efficient. La SAAQ perdrait de l'argent si on procédait selon les règles établies selon Mme Pouliot. Mme Maranda lui a alors souligné qu'on ne pouvait pas procéder de cette façon.
- (40^e minute) Selon Mme Maranda, cette façon de penser et/ou compréhension est partagée par d'autres personnes et gestionnaires quant à pouvoir profiter d'un bassin de ressources disponibles.
- (40 min 20 s) Elle ajoute que M. Damien Bilodeau était fâché d'avoir obtenu seulement trois soumissionnaires au lieu de quatre pour son dernier contrat **(Annexe 16)** puisqu'il a ainsi accès à une firme de moins pour obtenir des ressources. Elle a l'impression que la firme qu'il souhaitait utiliser ne s'est pas classée.
- Elle n'a aucune preuve à savoir si la deuxième firme a ou payera la pénalité de la première firme.
- Mme Maranda confirme que des formations dans le domaine sont données annuellement aux personnes traitant avec les contrats de services et à exécution sur demande. Des listes de participants existent pour chacune des formations.
- (25 min 40 s) Elle souligne également que ses collègues à la DGCC lui disent qu'il est souvent difficile de faire respecter les règles à la VPTI. Ils sont souvent réfractaires et ils essaient constamment de contourner les règles.
- (26^e à la 30^e minute) Mme Maranda explique concrètement le processus d'octroi d'une demande d'intervention. Les acheteurs (3) de la VPTI s'occupent des DI à la VPTI. Chaque acheteur s'occupe de contrats précis.

Contrôle organisationnel

Le demandeur demande un besoin via le nouveau système CASA-SAP implanté en janvier 2019. Ensuite, le gestionnaire du budget et le gestionnaire du contrat doivent approuver dans le système. L'acheteur doit ensuite envoyer la DI à la firme # 1 et cette dernière doit envoyer le CV d'une ressource proposée qui est renvoyée au demandeur pour approbation.

- (29 min 30 s) Par contre, Mme Maranda et son équipe constatent que le nom d'une ressource et/ou le nom de la deuxième ou troisième firme est souvent écrit sur la DI alors que c'est la firme qui devrait proposer le nom d'une ressource.

Remarque : En cours d'analyse, cette situation a régulièrement été constatée.

- La DI est envoyée par courriel à la firme. La firme doit accepter ou refuser la DI et écrire la raison du refus. Le tout doit être déposé dans la voûte du système (CASA-SAP) aux fins de documentation.
- Avant l'implantation du nouveau système, la DGCC voyait passer certaines DI, mais lorsque des situations non conformes étaient relevées, il était souvent trop tard pour agir puisque la ressource était déjà en place.
- Suite à l'implantation du nouveau système, ils ont davantage remarqué d'irrégularités au niveau de l'octroi des DI (**Annexes 6 à 13**) puisque les acheteurs mettaient beaucoup d'informations et de copies de courriels dans la voûte.
- (32^e minute) Le 25 mai 2019, la DGCC a écrit un long courriel aux acheteurs de la VPTI afin de leur rappeler qu'ils ne pouvaient pas écrire un nom pour une DI et ainsi cibler une ressource. Depuis ce temps, les acheteurs ont cessé de mettre des copies de courriels dans la voûte, mais simplement les documents officiels.
- Elle a l'impression que ces pratiques continuent.
- Mme Maranda confirme que tous les gestionnaires de contrat doivent approuver chaque DI via le système, avec son code personnel. La signature électronique du gestionnaire est ensuite apposée sur le document.
- (33 min 50 s) Elle sait que tout ce processus frustre certains gestionnaires et ils disent qu'ils n'ont pas de temps à perdre avec ces approbations de DI.
- Mme Maranda croit également que les acheteurs se font imposer certaines ressources ciblées par des demandeurs. Les acheteurs n'ont pas « grand » pouvoir.
- (41^e minute) Elle croit aussi que certaines ressources peuvent passer à la firme # 1 afin d'être choisies et ainsi éviter l'application des pénalités.
- (43^e minute) Afin de contrer cette problématique et éviter ces situations non conformes quant à l'octroi de DI pour des ressources ciblées, Mme Maranda indique qu'une solution pourrait être d'aller en appel d'offres pour une firme capable de fournir un nombre déterminé de ressources pour la durée totale du contrat (ex : 42 ressources pour trois ans). Toutefois, après trois ans, malgré le fait que le projet ne soit pas terminé, un nouvel appel d'offres devra être lancé pour lequel la firme ne se classera peut-être plus.
- (44^e minute) Mme Maranda indique également avoir déjà soulevé que les contrats à exécution sur demande n'étaient pas les bons véhicules pour les genres de besoins larges à la VPTI, mais il a été décidé de poursuivre ainsi par la haute direction de la VPTI. Par ailleurs, la façon d'utiliser ces contrats et la gestion des DI est problématique.
- De plus, les appels d'offres « parapluies » sont privilégiés par la VPTI parce qu'ils sont moins longs à produire et à réaliser.

Contrôle organisationnel

- Mme Maranda a déjà eu des échos à l'effet que certaines firmes étaient quelques fois offusquées de se voir imposer des refus. Les responsables écrivaient des fois : **tel que demandé**, voici le refus.
- Finalement, Mme Maranda explique aussi que les firmes savent qu'elles peuvent se retrouver au premier rang sur d'autres contrats et ainsi elles ne s'offusquent pas trop.

Lors de cette rencontre, Mme Maranda a fait allusion au résumé de rencontres avec des gestionnaires. Ce résumé est joint au présent mandat de contrôle organisationnel reçu au Service des enquêtes. Voici l'intégralité de ce résumé (**Annexe 19**) :

Lors de rencontres avec la DGCC, les éléments suivants ont été notés :

- (13 novembre 2019) Lors d'une rencontre dans le bureau de Danny Shields (DGP), Damien Bilodeau (DG) a dit que depuis qu'il exerçait les pénalités dans son nouveau contrat, la deuxième firme (Alythia) veut s'entendre avec la firme CGI pour payer les pénalités du rang 1 dans le but de conserver les ressources en place. Pour lui, il n'y avait pas de problème. Marc-André Toupin était présent à la rencontre.

Note : Mme Maranda confirme que M. Shields était présent.

- (11 novembre 2019) Lors d'une rencontre dans le bureau de Mme Vicky Maranda, en présence de Thérèse Vachon et Marc-André Toupin, Lyne Pouliot a mentionné plusieurs pratiques de la VPTI :
 - Le but d'un contrat à exécution sur demande ce n'est pas d'être pris avec le premier fournisseur, sinon cela ne sert à rien.
 - L'objectif en technologie de l'information (TI) est d'avoir accès au plus de monde possible (quatre fournisseurs).
 - Certaines ressources externes ont des connaissances de dix ans à la SAAQ, donc on souhaite optimiser la ressource déjà formée même si l'on paye plus cher.
 - Elle demande d'enlever la pénalité pour la première année afin de pouvoir choisir les ressources.
 - À la VPTI, ils veulent quatre rangs afin d'avoir le plus de fournisseurs pour choisir.
- (Vers le 14 novembre 2019) Lors d'une rencontre dans le bureau de Rodrigue Côté, en présence de Danny Shields, Christian Dionne a demandé comment faire pour garder deux ressources et il voulait tenter de les « passer » par l'un ou l'autre des contrats actifs de la SAAQ.

3.5.2 Mme Marylin MARTINEAU DGCC

Le 17 janvier 2020, j'ai rencontré Mme Marylin Martineau à la salle E-5.507 de la tour Est du siège social de la SAAQ, accompagné des enquêteurs Dominic Boulanger et Stéphane Gendron. La rencontre de 48 min 46 s a été enregistrée sur support audio (**Annexe 20**). Voici les éléments qui en ressortent :

- Elle travaille à la DGCC depuis environ deux ans. Depuis janvier 2019, elle est coordonnatrice des mandats stratégiques et de la reddition de comptes et elle fait la vérification des demandes d'intervention pour des ressources externes. Auparavant, elle a travaillé un an et demi au Ministère du Transport du Québec et avant au Mouvement des caisses Desjardins.
- Elle a déjà eu connaissance de pratiques problématiques au niveau des contrats à la VPTI plus spécifiquement dans le cadre de vérification lors des demandes d'intervention. Avant 2019, le tout était sur format papier et elle avait accès à moins d'information sur les correspondances des demandes. Depuis que le nouveau système a été implanté en 2019, il est possible de voir les écrits de situation et d'identifier la problématique de ciblage de ressource. Selon ce qui a été appris, la firme au premier rang se faisait demander de refuser l'offre pour pouvoir aller chercher une ressource dans les autres firmes au rang deux ou trois.

Contrôle organisationnel

- Il lui est déjà arrivé de demander aux acheteurs de faire des corrections dans des demandes d'intervention et en discutant avec eux, elle a compris que les acheteurs savaient déjà la ressource que le demandeur voulait. Les acheteurs ne sont que des exécutants et ils se font demander cela par les gens qui sont responsables des projets (les demandeurs). Selon elle, les responsables de projet vont chercher des ressources qu'ils connaissent.
- Les contrats à exécution sur demande (contrat parapluie) sont souvent utilisés pour les demandes d'intervention, car cela répond à tous les besoins. Elle croit que ce n'est **pas le meilleur contrat pour les gestionnaires qui désirent cibler des ressources**.
- Selon elle, la source des problèmes des demandes d'intervention renouvelées constamment est reliée à la **mauvaise utilisation du contrat**, car ce n'est pas le bon type pour les besoins. Par exemple, au lieu de faire seulement un appel d'offres pour dix ressources qui serait mieux pour respecter les politiques, les gestionnaires de projet aiment avoir un contrat parapluie avec le plus de firmes disponibles pour avoir un plus gros bassin de ressources.
- Il y a des ressources dont leurs contrats sont renouvelés à la Société depuis très longtemps (dix ans et plus).
- Quand son équipe a formé les acheteurs, il a été demandé que toutes les correspondances en lien avec les demandes d'intervention soient déposées dans la voûte documentaire qui est dans le système. En consultant ces documents, il a été remarqué dans des échanges de courriels que des ressources avaient été ciblées avant même que la demande d'intervention soit refusée par la firme au premier rang. Il a aussi été remarqué que Mme Louise Gauthier (demandeur) revenait souvent dans les échanges de courriel.
- La façon dont cela fonctionne est qu'il y a trois acheteuses qui sont dédiées à des contrats précis et c'est grâce à une acheteuse (Liliane Breton) qui déposait les courriels dans la voûte que le stratagème a été remarqué. Les deux autres acheteuses ne déposaient pas les courriels dans la voûte.
- Aux deux semaines environ, les trois acheteuses ainsi que les autres acheteurs des autres vice-présidences sont rencontrés pour de la formation par son chef de service de direction (Marc-André Toupin), Anne-Josée Boilard, Maryse Betty et elle-même. Le but des rencontres est de se mettre à jour avec le fonctionnement du système et aussi de faire des rappels sur quoi valider et l'information requise lors des demandes d'intervention.
- Les acheteurs sont aussi informés lors des rencontres que s'il y a des situations problématiques et que si ça ne se corrige pas ou s'ils ne sont pas à l'aise d'intervenir, de les informer. Aucun acheteur n'est venu la voir pour quelque problème en lien avec les demandes d'intervention.
- **Le problème des ressources ciblées ne date pas d'aujourd'hui et il perdure encore.** Les acheteurs font ce que leur gestionnaire demande et ils ne se sentent pas bien avec cette façon de faire.
- Chaque automne, une formation est donnée aux gestionnaires sur l'éthique et autres sujets. La problématique des demandes d'intervention est abordée pendant la formation avec des exemples concrets. Il y a peu d'intervention sur le sujet, mais elle a remarqué que le visage de certaines personnes changeait lors des discussions. Les autres gestionnaires qui ne sont pas impliqués avec le ciblage de ressources ont peine à croire que des gestionnaires font cela.
- À la suite d'une formation en novembre et décembre 2019 avec les acheteurs, les demandeurs et chargés de projet, le résultat des travaux de cette formation a été présenté aux gestionnaires et dans le cadre des échanges, il a été dit qu'il était interdit de faire du ciblage de ressources. Certains gestionnaires ont dit qu'ils l'avaient déjà fait même s'ils n'avaient

Contrôle organisationnel

pas le droit, mais que des fois, ils n’avaient pas le choix pour respecter les délais.

- Sa gestionnaire, Mme Vicky Maranda, a déjà rapporté le problème de ciblage de ressources à un niveau plus élevé qu’elle.
- Les trois acheteuses (Cathy, Liliane et Nancy) ne lui ont jamais mentionné que leur patron les avait obligées à procéder aux demandes d’intervention en ciblant une ressource.
- Pour les refus de demandes d’intervention aux firmes, cela peut se faire par courriel ou en personne, car il y a des représentants des firmes qui travaillent dans les locaux de la Société.
- Elle a déjà entendu de Maryse Bettey qu’une firme avait déjà écrit à un acheteur lors d’un refus « voici le refus tel que vous me l’avez demandé ».
- La distribution des demandes d’intervention est normalement estimée à 80 % pour la firme au premier rang, 15 % à la deuxième firme et 5 % à la troisième.
- Il y a des pénalités applicables aux firmes lors de refus de demandes, mais elles n’étaient pas appliquées avant, car les gestionnaires du contrat voulaient garder de bonnes relations avec les firmes.
- Depuis décembre 2019, avec le nouveau contrat, les pénalités s’appliquent après un troisième refus pour le même profil de ressource. **La première pénalité a été appliquée avant les fêtes (2019) avec la firme CGI qui est au premier rang.**
- Elle n’a jamais entendu dire que des gestionnaires ou employés de la SAAQ recevraient des cadeaux ou avantages des firmes privées en échange de contrat.
- **Maryse Bettey** était au courant des renouvellements de demande d’intervention alors que les ressources étaient souvent connues, mais malgré qu’elle ait essayé de régler le problème, elle n’avait **pas le support de ses patrons** (Éric Bédard).
- La façon que la séquence d’une demande d’intervention fonctionne est que les acheteurs reçoivent la demande du demandeur, une validation est faite, le système envoie la demande, elle (son équipe) la valide, la demande est envoyée aux gestionnaires responsables du budget et du contrat pour approbation, une fois les trois approbations faites, la demande retourne à l’acheteur et il peut générer le formulaire via le système. L’acheteur envoie ensuite la demande à la firme au premier rang et au deuxième s’il y a un refus. La firme numéro 2 n’est pas au courant de la demande lorsqu’elle est envoyée à la firme numéro 1.
- Elle a déjà remarqué que des employés d’une firme changent pour une autre firme lors de changement de contrat. Elle voit ça surtout lorsqu’un contrat se termine et un nouveau commence. Les ressources vont habituellement où le taux horaire est le meilleur. Elle a remarqué dernièrement que Caroline Auger, Denis Lenoble et Réal L’Heureux ont changé de firmes lors du dernier contrat.

3.5.3 Mme Maryse BETTEY Ex-coordonnatrice acheteurs VPTI

Le 17 janvier 2020, j’ai rencontré Mme Maryse Bettey à la salle E-5.507 de la tour Est du siège social de la SAAQ, accompagné des enquêteurs Dominic Boulanger et Stéphane Gendron. La rencontre de 45 min 51 s a été enregistrée sur support audio (**Annexe 21**). Voici les éléments qui en ressortent :

Contrôle organisationnel

- Elle travaille depuis décembre 2018 comme Analyste à la Direction de la gestion et de la conformité contractuelle (DGCC). Avant cet emploi, elle a travaillé pendant deux ans comme coordonnatrice aux acquisitions en biens et en service, puis deux autres années comme pilote au système SGPE, toujours à la VPTI. En fait, elle a débuté à la VPTI en 2010 et elle travaille à la Société depuis 2006.
- Elle a perdu son emploi à la VPTI à la suite d'une suppression de poste et à l'implantation du système SAP.
- Elle n'a pas eu le choix de travailler à la DGCC en décembre 2018. Toutefois, dans le cadre de son emploi actuel, elle est régulièrement en contact avec les acheteurs et les demandeurs du système SAP, soit ses anciens collègues.
- Mme Betty explique pourquoi elle était perçue comme la « méchante » lorsqu'elle agissait comme coordonnatrice aux acquisitions en biens et en service à la VPTI :
- Elle avait à sa charge tous les acheteurs de la VPTI : (aux biens) Luc Maltais, Andrée-Anne Simard, Caroline Gravel et (aux services) Nathalie Legault, Cathy Théberge, Liliane Breton et Nancy Maranda : une technicienne était assignée par direction. Ce sont eux qui s'occupaient de faire le processus de demande d'intervention et le chef de service était Éric Bédard.
- Elle explique sommairement « le processus » : demande d'autorisation, demande d'intervention, signature des documents par les personnes concernées (gestionnaire et gestionnaire de contrat) et correspondance avec le fournisseur ou le représentant de la firme qui travaille au siège social de la SAAQ.
- Elle interpellait régulièrement les gestionnaires concernant les services professionnels au moment d'exécuter les contrats à exécution sur demande impliquant plusieurs fournisseurs. Lorsque des demandes faites aux acheteurs contrevenaient aux règles en vigueur ou ne respectaient pas les normes, c'était de sa responsabilité d'intervenir auprès des gestionnaires concernés. Toutefois, les gestionnaires s'arrangeaient avec son chef de service pour infirmer les décisions prises par elle et les acheteurs.
- Elle a toujours **mentionné à son chef de service** qu'elle marchait droite. Quant aux techniciennes (Cathy Théberge, Liliane Breton et Nancy Maranda), elles n'ont rien à se reprocher. Elles ne faisaient qu'exécuter les ordres. **Les professionnels qui s'occupaient d'acheter les biens étaient plus préoccupés par le fait que certains produits étaient ciblés et ils étaient conscients que cette façon de faire venait à l'encontre des règles** (deuxième mandat).
- (11^e minute) Elle affirme : « *Dans le temps de l'autre VP d'avant; M. Léveillé, il était plus rigide sur certaines choses, depuis que M. Malenfant est là, ce n'est pas tout à fait la même vision* ».
- (16^e minute) Elle ajoute que la firme R3D est proche du VP, car il travaillait pour cette firme avant d'accéder à la Vice-Présidence de la SAAQ. Quant au Directeur général, Sylvain Cloutier, son bras droit, Stéphane Mercier, travaille pour R3D. Elle ajoute : « *Non officiellement, quand Sylvain Cloutier n'était pas là, c'est Stéphane Mercier qui dirigeait* ».
- Elle a été témoin que **certaines personnes demandaient à des fournisseurs de premier rang de refuser** (de fournir) une ressource, car le gestionnaire du projet avait ciblé une ressource particulière qui se trouvait au deuxième ou troisième rang. Toutes les demandes d'intervention étaient signées par les gestionnaires du contrat, que la demande soit acceptée ou refusée.

Contrôle organisationnel

- Elle a été témoin de gestionnaire qui cherchait des failles dans un contrat dans l'objectif d'obtenir un contrat « gré à gré » avec une firme ciblée ou un produit particulier dans l'appel d'offres.
- Elle a été **témoin à plusieurs reprises de courriels** rédigés par un fournisseur de service professionnel (qui aurait dû fournir le service selon les termes du contrat), inscrire la note « **on m'a demandé de refuser** ». Certaines personnes qui représentaient les firmes étaient frustrées d'être obligées de refuser une demande d'intervention au détriment d'une **ressource ciblée**. Souvent, la ressource était déjà à l'emploi et le stratagème permettait de la renouveler, tout en gardant la masse salariale en deçà « des règles du 100,000 \$ ». Il s'agit d'une **demande d'intervention (DI) « répétitive »**.
- Elle nomme deux ressources qui ont profité du système de DI répétitive : Caroline Auger et Stéphane Mercier. À ce sujet, elle ajoute que le nombre a grandement augmenté depuis l'arrivée de la firme R3D Conseil comme fournisseur de service à la VPTI. Advenant que la firme de Mme Auger n'ait pas été pas classée au premier rang, le demandeur s'organisait pour obtenir des refus auprès des autres contractants lors du renouvellement de contrat de Mme Auger. Les demandeurs justifiaient ce stratagème en disant « c'est elle qu'on veut », car **le transfert des connaissances était trop long avec une nouvelle ressource** et Mme Auger connaissait déjà la SAAQ.
- Elle n'était **pas d'accord avec la façon de faire**, mais n'avait pas le choix de ne pas respecter le processus d'octroi de contrat. Son supérieur immédiat M. Éric Bédard lui disait « on fait ça comme ça ». **Cette problématique de ressources ciblées était récurant au niveau des contrats de M. Sylvain Cloutier et de M. Damien Bilodeau** de la Direction générale de la planification et de la performance (DGPP). Un des stratagèmes consistait à utiliser des contrats « parapluies » où tout le monde pigeait. Les gestionnaires avaient beaucoup de difficulté à évaluer leurs besoins alors les contrats de type « parapluies » leur donnaient plus de flexibilité. De plus, c'était un moyen d'éviter les appels d'offres.
- Elle s'engage à transmettre plus tard le nom du représentant de firme qui s'est montré déçu de devoir refuser une demande d'intervention, ainsi que des courriels démontrant le non-respect des règles d'octroi de contrats (*voir plus bas*).
- Elle confirme qu'il existe un cartable par contrat, consignait l'ensemble des demandes d'intervention signées, les demandes d'achats, les refus, les suivis de contrats et tous les courriels en lien avec chaque contrat. Cette façon de faire est obligatoire en vertu des règles de l'accès à l'information. De plus, les refus qui auraient nécessité une pénalité étaient colligés sous forme de tableau par les acheteurs. Toutefois, lesdites **pénalités n'étaient pas appliquées par les gestionnaires de contrat** malgré le fait qu'un courriel leur était transmis avec le montant des pénalités. Une pénalité aurait dû être appliquée au troisième refus et aux refus subséquents. Dans la majorité des cas, les gestionnaires ne répondaient pas aux courriels.
- Elle confirme que les pénalités n'étaient pas appliquées à la suite d'un troisième refus : « *Parce que c'est la SAAQ qui demandait de refuser* ». De plus, il y a une firme en particulier (*dont elle ne se rappelle plus le nom*), qui a souvent été sollicitée pour un refus.
- Elle n'a jamais eu connaissance d'avantages quelconques qu'aurait eus un gestionnaire de contrats de la part d'un fournisseur.
- Elle pense que les acheteurs ne devraient pas relever des vice-présidences.
- Elle voit beaucoup moins de demandes d'intervention qui semble cibler des ressources et/ou des firmes dans les autres vice-présidences de la Société, et ce, depuis qu'elle occupe ses nouvelles fonctions à la Direction de gestion et de la conformité contractuelle.

Contrôle organisationnel

Le 21 janvier 2020, tel que convenu lors de la rencontre précédente, Mme Betty m’a fait parvenir un courriel (**Annexe 22**) incluant les informations et documents appuyant ses dires (*ces documents sont disponibles au besoin*). Les informations et éléments suivants ressortent des documents transmis par Mme Betty :

- Elle indique premièrement que le nom du responsable de la firme Levio s’étant déjà plaint de devoir signer des refus est M. Martin Pichette.
- Une DI (fichier : SDA94818) refusée par Lévio Conseils inc. (Martin Pichette) en juin 2018.
- Un exemple de suivi de contrat (fichier : suivi DA89400 contenant le fichier Excel *Classeur 1*) par année, d’avril 2012 à juillet 2016.
- Un exemple de suivi pour les pénalités (par firme) soit pour Lévio Conseils inc. (fichier : Pénalités DA102030-CT1043092 Lévio Conseils inc.; contenant un tableau Excel détaillé *Liste des pénalités au 25 avril 2018*). Ce tableau indique notamment que Lévio Conseils inc. a obtenu trois refus pour un profil particulier, six refus pour un autre profil et 10 refus pour un autre profil. Le montant total des pénalités à appliquer totalise 41 602,45 \$.
- Un exemple de courriel qui était envoyé au gestionnaire de contrat pour la pénalité à appliquer (fichier : pénalité à appliquer DA102030). Le courriel était envoyé à la boîte courriel : VPTI-Services professionnels. La note suivante est indiquée au bas du courriel : *Veuillez nous informer si vous désirez (vous) prévaloir de cette clause*.
- Liste des contrats de type parapluie à la VPTI (fichier : Copie de 20180613).
- Un organigramme de la VPTI indique le nom de la technicienne (acheteuse) qui s’occupe des contrats du secteur et/ou de la direction respective, notamment :
 - Cathy Théberge : contrats de la direction de M. Sylvain Cloutier
 - Nancy Miranda : contrats de la direction de Mme Lyne Pouliot
 - Liliane Breton : contrats de la direction de M. Damien Bilodeau et de M. Danny Shields (DGP).

Boîtes courriels/Division de la gestion globale budgets et contrats/Acheteuses VPTI

**3.6 Vérifications boîtes courriels
Acheteuses à la VPTI**

Les boîtes courriel des trois acheteuses de la VPTI (Mme Liliane Breton, Mme Nancy Maranda et Mme Cathy Théberge) ont été vérifiées pour la période de juin 2018 à décembre 2019. Ces vérifications ont été faites en ciblant des mots clés reliés directement aux problématiques soulevées par la DGCC, dans un souci de préserver le plus possible la vie privée de ces personnes.

Le genre de situations soulevées avec le mandat, soit les situations # 1 à # 9 résumées au point 3.1 de ce rapport (**Annexes 6 à 13**), ont été retrouvées dans les boîtes courriels des acheteuses de la VPTI.

Plus particulièrement, des courriels concernant des demandes d’intervention visant des ressources précises ont été retrouvés dans les trois boîtes courriel. Également, des courriels demandant aux firmes de signer des refus pour ainsi passer à la firme suivante ont aussi été retrouvés dans les trois boîtes courriel.

Des recherches dans ces boîtes courriel avec le mot *refus* ont permis de démontrer cette situation. Les courriels envoyés aux firmes contiennent souvent le mot refus et/ou le nom de la ressource dans le message, l’objet du message et/ou dans le nom du fichier joint au courriel. Certains messages sont très clairs au niveau des ressources ciblées et d’autres sont plus subtiles.

Contrôle organisationnel

Voici un aperçu des résultats obtenus (courriels seulement excluant les fichiers joints) à la suite des recherches dans les boîtes courriel de chacune des personnes avec le mot *refus*, par intervalles de temps de six mois.

3.6.1 Mme Liliane BRETON Acheteuse/courriels

Le résumé des résultats (**Annexe 23**) de recherche obtenus avec le mot *refus* révèlent plusieurs courriels où le mot *refus* est inscrit dans l'objet du message, dans le nom de la pièce jointe, à l'intérieur du message et/ou dans le « chaînage » des autres messages joints au courriel. Pour chacune des périodes visées, voici le nombre de panoramas (pages) obtenus :

- Période de juin à décembre 2019 : 22 panoramas.
- Période de janvier à juin 2019 : 11 panoramas.
- Période de juin 2019 à décembre 2019 : 10 panoramas.

Voici certains courriels significatifs qui ont été relevés :

Note : Ces courriels (disponibles au besoin) sont présentés sur DVD, en liasse et par date à l'**Annexe 23**.

- Le 2 août 2018, Mme Nancy Maranda (acheteuse) envoie un courriel à M. Daniel Girard (LGS) en mettant Mme Liliane Breton (acheteuse) en c. c. avec l'objet : DI104065 – Refus LGS. Elle écrit simplement : *Pour vos dossiers, demande d'intervention DI104065 en REFUS.*

Le 14 août 2018, Mme Liliane Breton transfère le message et la pièce jointe à Mme Danie Fleury (SAAQ).

- Le 20 août 2018, Mme Breton envoie un courriel à M. Daniel Girard (LGS) (c. c. M. Louis-Charles Lajoie (LGS) et Mme Danie Fleury) avec l'objet : DA104066 – Refus/LGS. Elle écrit : *Nouvelle DI de refus signée.*
- Le 15 octobre 2018, Mme Breton envoie un courriel à Mme Diane Lecomte et M. Marc Brassard (Ext) en mettant **M. Danny Shields (DGP)** en c. c. Mme Breton indique que la **DI104071 pour Michel Lessard** vient à échéance sous peu et de prévoir une nouvelle DI.

Remarque : M. Michel Lessard travaille pour la firme Alithya (**Annexe 15**) qui n'est pas classée au premier rang d'aucun contrat actif à la SAAQ (**Annexe 4**). Cette situation indique donc que cette ressource est ciblée pour un renouvellement.

- Le 25 octobre 2018, M. Jimmy Ouellet (via la boîte courriel Soutien SGPE) envoie un courriel à Mme Liliane Breton (c. c. VPTI – BP Conseillers et Soutien SGPE) avec l'objet : DA104784 – Benoît Olivier (Ext). Il indique que la requête est complétée et il copie les informations traitées concernant la création de l'ID Contractuel.

La copie de cette requête indique notamment que les éléments suivants :

- La ressource Benoît Olivier provient de la firme Alithya.
- Le gestionnaire est M. Jean Genest.
- La DI constitue la **continuité d'une DI**.
- La période de la nouvelle DI est de décembre 2018 à avril 2019 pour un total de 77 896 \$ (104 \$/heure).

Le 29 octobre 2018, Mme Breton envoie cette nouvelle DI signée à M. Jean Genest (directeur) et M. Réjean Bédard (Alithya) avec plusieurs autres personnes en c. c.

Le 29 octobre 2018, Mme Breton répond ensuite à M. Luc Murphy (chef de projet) à l'effet notamment : ***Il faut me transmettre une DI de refus de LGS avant la DI d'Alithya ou en même temps si tu préfères et je vais m'occuper de les faire signer.***

14 minutes plus tard, Mme Breton lui répond que sa **DI est déjà signée**.

Contrôle organisationnel

➤ Le 2 novembre 2018, Mme Diane Lecomte (chef de service) envoie un courriel à M. Réjean Bédard (Alithya) (c. c. Mme Liliane Breton) avec l'objet : Signature d'un refus. Elle écrit : *Bonjour Réjean, tu as en ta possession une **DI à signer pour un refus** pour une ressource en organisation du travail.....*

➤ Le 7 novembre 2018, M. Christian Dionne (chef de service) envoie un courriel à Mme Breton (c. c. : mesdames Denise Sauvageau et Denise Castonguay) avec l'objet : SDA104761 – Caroline Auger – Techno Conseil-finale. Il écrit : *Voici une **nouvelle DI** dans le contrat de Damien Bilodeau **avec un cycle de 3 refus pour passer à TechnoConseil**.....*Il ajoute qu'il va communiquer avec LGS (Daniel Girard) et Alithya pour les informer.

Mme Breton lui répond qu'elle va procéder dès qu'elle va recevoir les DI de refus de Denise Castonguay.

➤ Le 25 janvier 2019, Mme Breton envoie un courriel à M. Steeve C. Martin (chargé de projet) avec l'objet : Demande **20000052** – TechnoConseil. Elle lui souligne que suite à cette demande pour **TechnoConseil qui est le quatrième fournisseur, elle doit faire signer trois refus.**

➤ Le 7 février 2019, Mme Breton écrit à Diane Lecomte (c. c. Laura Turcotte) avec l'objet : *Suivi de signature de demandes.* Elle fait une relance pour des signatures de DI dont certaines commencent le 11 février 2019 (quatre jours plus tard) :

- Chez Damien : 20000044, Nelson Ruest et 20000064, Denis Racine
- Chez Lyne Pouliot : 20000049, Éric Fontaine

Remarque : Ces ressources indiquées par chacune des DI proviennent de la firme classée au deuxième rang pour chacun de ces contrats (M. Bilodeau et Mme Pouliot). M. Fontaine travaille pour la firme Cofomo et **sept DI** lui ont été renouvelées (**Annexe 17**). Messieurs Racine et Ruest travaillent pour la firme Alithya et ils sont connus comme contractuels à la SAAQ depuis **19 ans**.

Le 8 février 2019, Mme Breton leur rappelle que si les délais sont dépassés, ces demandes vont **monter à Karl** ou peut-être à Danny. Elle leur demande de faire un suivi à Lyne et à Damien.

Le 8 février 2019, Mme Breton confirme que **Lyne a approuvé**, mais il reste les DI à Damien.

➤ Plus précisément, le courriel du 8 février 2019 à **Mme Lyne Pouliot (DG)** de Mme Breton précise la demande d'approbation pour la DI 20000049 (voir point précédent). Mme Breton précise à Mme Pouliot qu'elle a déjà approuvé le refus de Lévio et **cette demande est une continuité pour la ressource Éric Fontaine de Cofomo.**

Elle ajoute que si la DI n'est pas approuvée à temps, elle ne la verra plus et elle se retrouvera chez **Karl Malenfant (VP)**.

➤ Le 12 février 2019, Mme Breton écrit à M. Alain Demeule afin de lui demander si la DI 20000071 va être refusée par LGS ou bien si cette demande est **pour une de ses ressources.**

➤ Le 15 février 2019, Mme Breton envoie un courriel à **M. Damien Bilodeau (DG)** lui indiquant que Alithya ne lui retourne pas les DI transmises pour signature dont les deux d'Éric Coulombe, celle de Denis Racine et le refus de la DI 20000052. Elle demande à M. Bilodeau s'il peut faire un rappel à M. Réjean Bédard.

Mme Breton ajoute qu'il est difficile de faire les DI dans les délais lorsqu'il y a des retards à tous les niveaux.

Contrôle organisationnel

Remarque : Messieurs Éric Coulombe et Denis Racine travaillent bien pour la firme Alithya. Ils sont connus respectivement comme contractuels à la SAAQ depuis 11 ans et 19 ans (**Annexe 15**). De plus, le refus de la DI **200000052** correspond à une ressource ciblée chez TechnoConseil (firme au quatrième rang) (**voir courriel précédent**).

- Le 15 février 2019, Mme Breton écrit à M. Éric Clouâtre (chef de division) avec l'objet : Demandes non signées LGS. Elle lui dit que les demandes 20000072 et 20000073 de Patrick Martel et de Francine Thiboutot n'ont toujours pas été signées par LGS. Elle lui demande : **Avez-vous communiqué avec LGS pour qu'il signe ces refus?**

M. Clouâtre lui demande alors qui est le responsable qu'il doit appeler. Mme Breton lui répond : Daniel Girard au 85816.

- Le 26 février 2019, Mme Breton écrit à **M. Damien Bilodeau (DGP)** à l'effet qu'elle confirme qu'il a approuvé la **DI 20000012 pour Diane-Emmanuelle**. Elle ajoute que **LGS devrait signer un refus** et ils vont ainsi aller à la deuxième firme, Alithya.

- Le 27 février 2019, Mme Louise Gauthier (chef de projet) écrit à Mme Breton (c. c. M. Jean Genest et M. Luc Murphy-Ext) :

Allo Liliane, j'ai fait 2 DI pour le projet 82205 de Luc Murphy dans l'AO parapluie;

*# (200000123) pour Cédric Merley de TechnoConseil. Je vais **aviser les mandataires pour les refus**.*

*# (200000111) pour Caroline Brien de TechnoConseil. Je vais **aviser les mandataires pour les refus**.*

- Le 19 mars 2019, Mme Breton écrit à M. David Gagnon (chef de projet) au sujet de la DI 20000182. Elle lui demande qui est **la ressource visée** et pour quelle firme.

M. Gagnon lui répond : *La ressource n'est pas encore identifiée, j'attends un retour du fournisseur Cofomo. J'ai voulu prendre de l'avance* (il inclut un émoticône avec un **clin d'œil**).

Mme Breton lui répond : *Ah, c'est excellent! C'est la bonne pratique!*

- Le 18 avril 2019, Mme Breton écrit à M. Réjean Bédard (Alithya) (c. c. Mme Louise Martineau et Mme Louise Gauthier) : *Bonjour Monsieur Bédard, pouvez-vous signer la demande en pièce jointe (20000225-Alithya) et me la retourner pour traitement.*

Le 25 avril 2019, Mme Breton le relance de nouveau.

Le 26 avril 2019, elle le relance encore en ajoutant **M. Damien Bilodeau (DG)** et M. Steeve C. Martin (chargé de projet) en c. c. Mme Breton ajoute que cela fait cinq jours.

Le 26 avril 2019, Mme Louise Gauthier envoie un courriel à Mme Breton lui spécifiant que la **DI 20000225 est pour Denis Lenoble de TechnoConseil** et que c'est donc un refus (qui est demandé).

Mme Breton lui répond ensuite : *Oui, je sais. C'est vrai que ça porte à confusion. Mais dans mes envois précédents, lorsque je **n'inscris pas le nom avec la demande, c'est pour un refus**. Espérons qu'il le comprenne de cette façon.*

Remarque : Malgré cette indication quant à cette nouvelle façon de demander les refus, Mme Breton a quelques fois continué par la suite d'être très explicite dans les courriels envoyés.

Contrôle organisationnel

- Le 29 avril 2019, Mme Breton écrit à M. Damien Bilodeau (DG) en mettant M. Steeve C. Martin (Chargé de projet) en c. c. Elle écrit :

*Bonjour Damien, j'ai transmis à M. Bédard (Alithya) deux DI à signer. Une pour **un refus** la 20000225, j'ai passé à la firme suivante, et la **20000227 pour Louis Poulin**. Il ne m'a toujours pas transmis ces DI signées. Qu'est-ce que je fais pour celle de Louis Poulin, est-ce que je passe à la firme suivante.*
- Le 30 avril 2019, M. Yves Guay (chef de division) écrit à Mme Breton afin de l'aviser qu'il a créé une nouvelle DI (panier d'achats) # 20000266. Il précise que c'est sa première et demande ainsi la marche à suivre pour la suite.

Mme Breton lui répond que la demande est en approbation à la DGCC et ensuite elle sera envoyée pour signature chez la firme. Elle lui demande s'il s'attend à un refus de LGS.

M. Guay lui répond : **Normalement, c'est un refus des 3 premières et acceptation de la 4^e.**

Elle lui demande alors de lui **donner le nom de la ressource** afin d'avoir un meilleur suivi.

Il lui répond en mettant Mme Cynthia Tremblay (chargée de projet) en c. c. : *Brian Bergeron via TechnoConseil.*

Le 2 mai 2019, M. Guay avise Mme Breton (c. c. M. Simon Bernard) qu'il se peut qu'ils perdent le candidat à cause des délais.

Mme Breton lui répond simplement : *Dommage!*
- Le 16 mai 2019, Mme Breton demande à Mme Denise Sauvageau (chef de service) d'approuver la DI 20000296 et de lui dire en même temps **le nom de la ressource et la firme reliée à cette DI**.
- Le 21 mai 2019, Mme Breton lui écrit de nouveau en lui précisant que cette **DI est en approbation chez Damien**. Elle lui demande si elle s'attend à un refus de LGS. Par contre, elle lui redemande le nom de la ressource et la firme associée à cette DI.
- Le 13 juin 2019, Mme Cynthia Lamontagne (chargée de projets) envoie un courriel à Mme Breton avec l'objet : Francis Mathault. Elle lui demande son aide afin de préparer une **DI pour Francis Mathault**.
- Remarque** : Cette situation correspond à une DI visant une ressource puisque M. Francis Mathault travaille pour la firme Alithya qui n'est pas classée au premier rang sur les contrats à exécution sur demande de la SAAQ (**Annexe 4**).
- Le 3 juillet 2019, **M. Damien Bilodeau (DG)** envoie un courriel à Mme Breton via une messagerie vocale. Il demande entre autres quel est le nom du fournisseur associé à la DI puisqu'il le voit difficilement et il demande par le fait même si cela concerne le deuxième ou troisième fournisseur.
- Le 7 août 2019, Mme Breton lui répond tardivement, mais elle ajoute que cette DI était pour un nouveau besoin et **une nouvelle ressource, Denis Gressier, de la firme CGI, 3^e rang**.
- Le 25 septembre 2019, Mme Breton envoie un courriel à M. Réjean Bédard (Alithya) (c. c. Mme Carmen Quinonez (Alithya) et Mme Louise Gauthier) avec l'objet : Demande 20000537 – Alithya. Elle demande à M. Bédard de signer la demande et de lui retourner pour traitement.
- Remarque** : Tel que mentionné par Mme Breton le 26 avril 2019 (voir courriel plus haut), cette façon d'écrire l'objet du courriel indique qu'elle **demande un refus**.

Contrôle organisationnel

Toutefois, le 25 septembre 2019, Mme Gauthier écrit à Mme Breton qu'elle a eu l'**accord de Damien** (via Christian) afin d'**extensionner Denis** jusqu'à la fin de l'année et d'annuler ainsi la demande en cours et d'en faire une autre qui irait jusqu'à la fin de l'année.

Remarque : Denis correspondrait à Denis Lenoble de la quatrième firme, TechnoConseil.

Le 25 septembre 2019 en fin de journée, Mme Louise Gauthier (chef de projet) indique à Mme Breton que la modification est faite, mais qu'elle doit recommencer le processus au complet (signature Christian, Damien, **refus**).

- Le 7 octobre 2019, Mme Denise Sauvageau (chef de service) envoie un courriel à Mme Breton avec l'objet : Intervention 20000604. Elle écrit : **Deuxième firme, donc un refus auprès de Lévio. Marie Lavallée remplace Thérèse Vachon et elle est au fait de cette demande, du moins Thérèse devrait l'avoir informée.**

Mme Breton lui demande si elle a un nom de ressource pour cette demande. Mme Sauvageau lui répond : Michel Amyot.

Le 11 octobre 2019, Mme Renée Delisle (VPTI) fournit le code d'utilisateur de cette ressource (AMM00) à Mme Breton.

Le 18 octobre 2019, Mme Breton indique que cette DI est en approbation chez **Lyne Pouliot (DG)**.

- Le 14 novembre 2019, Mme Breton demande à M. Réjean Bédard (Alithya) (c. c. : M. Jacques Lafond (directeur) et Mme Carmen Quinonez-Alithya) de signer la demande (20000680 – Alithya) en pièce jointe et de lui retourner pour traitement.

Remarque : Tel qu'indiqué précédemment, cette façon de nommer la pièce jointe correspond à une **demande de refus**.

Le 20 novembre 2019, Mme Breton demande à M. Jacques Lafond (directeur) s'il a parlé à **M. Bédard pour le refus** de la demande en pièce jointe puisqu'il ne lui a pas retourné signée et cela fait cinq jours aujourd'hui.

M. Lafond lui répond qu'il vient de le relancer par texto.

Une heure plus tard, Mme Breton lui répond : *Super, il vient de me la transmettre. **Maintenant, c'est au tour de CGI de signer le refus.***

- Le 2 décembre 2019, Mme Cynthia Lamontagne (chargée de projets) envoie un courriel à Mme Breton avec l'objet : DI 20000759 Éric Fontaine. Elle écrit : *Est-ce que tu peux m'aviser lorsque tu auras complété le PO de cette DI pour que je **demande au fournisseur de faire un refus étant donné qu'on renouvelle une ressource.** Thérèse Vachon (chef de service) est au courant.*

Le 9 décembre 2019, Mme Breton lui écrit qu'elle est prête à envoyer la DI à Lévio.

- Le 9 décembre 2019, Mme Breton envoie un courriel à M. Gary Morin (CGI) (c. c. M. André Dorval-Ext et Mme Nicole Brochu-CGI) avec l'objet, Demande 20000804 – CGI, et le libellé habituel dans le message pour la demande de signature (*dans les cas de refus*).

Le 16 décembre 2019, M. Morin lui indique que la demande d'intervention est dûment signée.

Toutefois, Mme Breton lui demande ensuite d'inscrire la **raison du refus**.

- Le 12 décembre 2019, Mme Breton envoie le courriel habituel à M. Réjean Bédard (Alithya), notamment en c. c. avec Mme Sara Gilbert, avec l'objet : Demande 20000739 – Alithya.

Ensuite, Mme Breton écrit directement à Mme Sara Gilbert pour lui demander si elle va communiquer directement avec M. Bédard **pour le refus**.

Contrôle organisationnel

Ce même 12 décembre 2019, Mme Breton réécrit à Mme Sara Gilbert pour lui préciser notamment les informations suivantes : *Tu m'avais dit que cette demande était pour la prolongation de Fernando Coelho Perdigao de LGS, et LGS est au 3^e rang. Donc, ça nous prend le refus d'Alithya pour pouvoir passer à LGS et c'est le demandeur qui communique avec la firme.*

Remarque : Cette pratique ciblant des ressources précises est plus flagrante dans les courriels de Mme Breton que dans ceux de ses collègues. Il existe davantage de courriels explicites de la part de Mme Breton indiquant qu'une ressource est visée par une demande d'intervention.

3.6.2 Mme Nancy MARANDA Acheteuse/courriels

Le résumé des résultats (**Annexe 24**) de recherche obtenus avec le mot *refus* révèlent plusieurs courriels où le mot refus est inscrit dans l'objet du message, dans le nom de la pièce jointe, à l'intérieur du message et/ou dans le « chaînage » des autres messages joints au courriel. Pour chacune des périodes visées, voici le nombre de panoramas (pages) obtenus :

- Période de juin à décembre 2019 : neuf panoramas.
- Période de janvier à juin 2019 : six panoramas.
- Période de juin 2019 à décembre 2019 : six panoramas.

Voici certains courriels significatifs qui ont été relevés :

Note : Ces courriels (disponibles au besoin) sont présentés sur DVD, en liasse et par date à l'**Annexe 24**.

- Le 19 juin 2018, M. Mario Daigle envoie un courriel à Mme Nancy Maranda (acheteuse) lui indiquant : *Une nouvelle DI à transmettre à Lévio.*

Le 28 juin 2018, Mme Maranda demande à M. Daigle s'il a **le nom de la ressource** pour cette demande d'intervention. Elle ajoute : *Chez Lévio Conseil inc., ils se demandent s'ils doivent signer un refus.*

- Le 18 juillet 2018, Mme Nancy Gilbert écrit à M. Martin Bélanger (chargé de projet senior chez **Lévio**) : *Tu devrais recevoir en début de semaine prochaine, une nouvelle **DI (à refuser)** car il s'agit d'une prolongation de 10 jours d'un architecte **fonctionnel** senior pour la période de septembre. Nancy Maranda devrait communiquer avec toi.*

M. Bélanger lui répond notamment, ainsi qu'à Mme Maranda (c. c. : Martin Pichette (Lévio), Mario Daigle et Francesca Plante (Lévio)), que dorénavant de mettre les DI à son nom au lieu de Martin Pichette.

- Le 25 juillet 2018, Mme Maranda envoie un courriel à M. Louis-Charles Lajoie (LGS) et Daniel Girard (LGS) avec l'objet : *demandes d'intervention pour signature*. Les trois pièces jointes sont nommées avec des numéros séquences et les mots **Refus-LGS**.

Le message de Mme Maranda demande simplement de signer les demandes en pièces jointes et de lui retourner par courriel.

- Le 6 septembre 2018, Mme Diane-Emmanuelle Kuhn (chef de division) envoie un courriel à Mme Maranda pour un nouveau besoin avec la note d'importance haute. Elle confirme avoir une DI concernant un nouveau besoin à transmettre à LGS. Elle indique avoir rencontré le mandataire hier matin pour lui expliquer le besoin et elle l'a informé que Mme Maranda allait lui transmettre une DI à cet effet. Elle ajoute que **Lyne Pouliot a validé l'ampleur de la DI avec Damien Bilodeau.**

Toutefois, ce même jour, Mme Maranda lui écrit que M. Daniel Girard est venu signer le refus LGS.

Remarque : Cette situation amène des questionnements à savoir ce qui a réellement été expliqué à M. Girard la veille par Mme Kuhn.

Contrôle organisationnel

- Le 31 octobre 2018, à la suite de la demande de Mme Chantal Potvin (Lévio), Mme Maranda lui envoie toutes leurs DI pour le contrat #1043092 en précisant que certaines sont toujours entre les mains de M. Gaétan Desbiens pour **signature en refus**.

Remarque : Toutes les pièces jointes concernant ces DI sont identifiées avec le nom de la ressource et quelques fois avec le mot refus.

- Le 9 novembre 2018, à la suite d'un échange de courriel entre Mme Maranda et M. Gaétan Desbiens (Lévio) au sujet des demandes d'intervention **signées en refus** (par Lévio), M. Desbiens lui dit qu'il sera de passage le 15 novembre 2018 pour signer les DI.

Mme Maranda lui répond que les DI transmises ce matin sont déjà signées en refus. Toutefois, elle lui parle d'une autre DI pour Denis Mercier à signer.

- Le **22 novembre** 2018, Mme Élodie Hudon-Chabot envoie un courriel à M. Sylvain Turcotte (Ext.) (c. c. : Mme Maranda, J. Morin (cofomo), Diane Bronsard et Thérèse Vachon (chef service)). Elle indique qu'elle cherche un architecte fonctionnel senior **pour débiter le 26 novembre** 2018 et **qui connaît très bien les règles d'affaires de la Société**.

Quelques minutes plus tard, M. Turcotte lui répond qu'il pense que ces DI sont pour **renouveler des ressources** de Lévio, à moins qu'ils aient **fait un refus**. Il lui demande de lui confirmer avant qu'il leur **propose des noms**.

Remarque : Cette situation montre bien à plusieurs niveaux comment les besoins sont orientés en fonction de ressource spécifique et non en fonction d'un besoin en général.

- Le 26 novembre 2018, Mme Élodie Hudon-Chabot envoie un courriel à Mme Maranda (c. c. : Christine Hébert) avec l'objet : **DI à refuser Cofomo**. Elle demande si elles ont reçu le formulaire signé de DI qu'elle a transmis à Cofomo la semaine dernière.

Quelques minutes plus tard, Mme Maranda répond que **M. Sylvain Turcotte** est passé à son bureau la semaine dernière pour le signer, mais elle lui a dit d'aller à son bureau (Mme Hudon).

- Le 3 juin 2019, Mme Cynthia Lamontagne (chargée de projets) envoie un courriel à Mme Maranda et Mme Liliane Breton (acheteuse) (c. c. : Mme Denise Sauvageau) avec l'objet : DI pour Éric Fontaine. Elle dit qu'elle a envoyé une DI auprès de Lévio afin de renouveler la DI de Éric Fontaine qui est pour Cofomo. Elle ajoute qu'elle la laisse **s'occuper des refus** et elle s'occupe de communiquer avec le fournisseur pour l'informer de la situation.

- Le 11 octobre 2019, Mme Marie Lavallée envoie un courriel à Mme Maranda au sujet d'une DI (#20000593). Elle l'informe que **cette DI sera refusée par Lévio et Cofomo** et qu'elle devra se rendre jusqu'au troisième fournisseur, LGS.

- Le 11 novembre 2019, Mme Maranda écrit à M. Guy Brisson pour lui indiquer notamment : *Si vous désirez **renouveler Francis Thériault**, nous devons en premier lieu transmettre la demande au prestataire de service au 1^{er} rang, Lévio. **Lorsque ce dernier signera le refus**, nous pourrons procéder avec le prestataire au 2^e rang, Cofomo.*

- Le 21 novembre 2019, Mme Geneviève Breault (chef de division) écrit à Mme Maranda (c. c. : Mme Thérèse Vachon (chef de service)) à l'effet que la DI (#20000723) est prête à être traitée.

Le 26 novembre 2019, Mme Maranda lui demande quel est le nom de la **ressource visée**. Mme Breault lui répond : Quentin Kayila Massamba.

Toutefois, le 27 novembre 2019, Mme Maranda lui indique que la DI doit toujours être envoyée préalablement au prestataire de service au premier rang.

Contrôle organisationnel

Un courriel en particulier retracé attire l'attention au niveau de la **connaissance de ces pratiques** (octroi de DI pour des ressources visées) **par la haute direction** :

- Le 18 juillet 2019, M. Jean Genest (directeur des projets à la DGP) écrit à M. Jacques Lafond (directeur) en c. c. à M. Joseph Gonel, M. Sylvain Turcotte et **M. Damien Bilodeau (DG)** avec l'objet : *Demande de DI dans le contrat parapluie.*

M. Genest écrit : *Je sais que nous sommes au fond du baril et que nous arrivons à la dernière minute, mais nous avons absolument besoin d'une **DI avec Alithya pour renouveler une DI existante** qui se consomme trop vite (bon de commande 46000000362) et qui se terminerait dans les premiers jours de septembre.**Cette DI concerne Serge Dufour**, le coordonnateur des travaux de déploiement des tablettes aux contrôleurs et d'aménagement des 200 véhicules de contrôle routier. **Cette ressource est donc très stratégique** pour le projet de l'organisation. J'aimerais donc avoir votre accord avant de préparer les documents.*

M. Jacques Lafond lui répond (avec les mêmes personnes en c. c.) qu'il ne peut pas autoriser cette demande étant donné qu'ils ont vraiment atteint le fond du baril (*au niveau monétaire*). Il dit qu'il ne voudrait pas ainsi mettre Damien dans l'embarras. Il l'invite toutefois à attendre le retour de Damien (5 août 2019) pour qu'il autorise ou non cette demande.

M. Genest lui répond qu'il comprend, mais qu'il prend tout de même le risque de faire préparer la DI par Sylvain (Turcotte) et la faire cheminer jusqu'au retour de Damien puisqu'il sera lui-même en vacances à partir du 5 août 2019.

Ce 18 juillet 2019, M. Sylvain Turcotte (chargé de projet) envoie donc un courriel à Mme Louise Gauthier (chargée de projet) en c. c. avec M. Jean Genest avec l'objet : *Demande de DI pour Serge Dufour.* Il lui demande son aide (encore une fois dit-il) pour le **renouvellement de Serge Dufour**.

Le 19 juillet 2019, Mme Gauthier lui répond, en mettant Mme Maranda en c. c. avec M. Jean Genest, lui indiquant qu'elle a créé le panier d'achats 20000480 pour son projet 81305. Elle ajoute : **Je te laisse faire le lien avec les firmes concernant les refus et avec Damien si besoin.**

D'autres courriels traitant des pénalités applicables aux firmes ayant cumulé trois refus et plus pour le même profil ont aussi été retracés :

- Le 7 juin 2018, Mme Maranda envoie à Mme Nathalie Legault (tel que demandé) un tableau d'une compilation des refus-pénalités par centre de coûts.

Remarque : Les pénalités totales s'élèvent à 76 478 \$.

- Le 28 septembre 2018, Mme Maranda envoie un courriel VPTI-Services professionnels (c. c. : Mme Nathalie Legault) suite au **16^e et 17^e refus de la firme Lévio** Conseils inc. pour le profil Analyste fonctionnel senior avec le calcul des pénalités applicables. Mme Maranda demande de les aviser s'ils désirent se prévaloir de cette clause afin de faire appliquer la pénalité.

Un autre courriel (**Annexe 29**) touchant le sujet des bonnes pratiques en matière de demandes d'intervention été retracé :

- Le 9 octobre 2018, M. Éric Bédard (chef de service des acheteuses) envoie un courriel à plusieurs chefs de service, chefs de division, et en c. c. avec tous les directeurs généraux (DG), ainsi que le directeur général principal (DGP) au sujet des **bonnes pratiques en matière de demande d'intervention**.

Le 9 octobre 2018, Mme Maranda transfère ce courriel à Mme Andrée-Anne Simard.

3.6.3 Mme Cathy THÉBERGE
Acheteuse/courriels

Le résumé des résultats (**Annexe 25**) de recherche obtenus avec le mot *refus* révèlent plusieurs courriels où le mot *refus* est inscrit dans l'objet du message, dans le nom de la pièce jointe, à l'intérieur du message et/ou dans le « chaînage » des autres messages joints au courriel. Pour chacune des périodes visées, voici le nombre de panoramas (pages) obtenus :

- Période de juin à décembre 2019 : huit panoramas.
- Période de janvier à juin 2019 : quatre panoramas.
- Période de juin 2019 à décembre 2019 : neuf panoramas.

Voici certains courriels significatifs qui ont été relevés :

Note : Ces courriels (disponibles au besoin) sont présentés sur DVD, en liasse et par date à l'**Annexe 25**.

- Le 4 juin 2018, Mme Sonia Simard demande à Mme Théberge de traiter une nouvelle DI avec LGS et qu'elle aura **besoin d'un refus de la part de Lévio et Cofomo**.
- Le 8 juin 2018, un échange de courriel débute entre M. Mario Daigle (chef de service) et Sonia Simard (chef de service) en l'objet en titre : **DI pour Yves Laberge**.

M. Daigle demande si c'est un renouvellement et si elle prévoit le (Yves Laberge) renouveler après cette DI. Il termine en disant : *Si oui, on va prolonger la durée et la faire signer par Karl (Malenfant)*.

Mme Simard répond qu'elle pourrait être renouvelée jusqu'à la fin de l'année.

Le 12 juin 2018, Mme Simard inclut Mme Cathy Théberge dans l'échange et lui demande si M. Mario (Daigle) a signé la **vraie DI** de Yves (Laberge)? Avant le **refus de Levio**?

Le 13 juin 2018, Mme Théberge lui répond que la DI de Levio n'est pas encore revenue.

- Le 28 septembre 2018, *il est de nouveau question de M. Yves Laberge alors que* Mme Théberge écrit à Mme Sonia Simard, en mettant en c. c. **M. Danny Shields (DGP) et Mme Lyne Pouliot (DG)**, au sujet de la DI de Yves Laberge qui vient à échéance le 26 octobre 2018 et de prévoir une nouvelle DI le cas échéant.

Remarque : Tel que constaté dans le courriel précédent, **M. Yves Laberge** ne travaille pas pour la firme de premier rang, Lévio, mais plutôt pour la firme Cofomo (deuxième rang). De plus, il est connu dans le répertoire des contractuels de la **SAAQ depuis 16 ans**.

- Le 14 septembre 2018, Mme Théberge écrit à Mme Sonia Simard au sujet d'une DI (DAG102030) pour Jean-Philippe Bernadet (ressource) venant à échéance sous peu. Mme Simard demande alors à Mme Audrey Hudon de s'informer à savoir à quel moment la **nouvelle DI de Jean-Philippe** doit être faite pour la période d'octobre 2018 à mars 2019.

Le 19 septembre 2018, Mme Audrey Hudon écrit un message à Mme Théberge (c. c. Mme Sonia Simard) lui disant : *voici celle (DI) de Lévio*.

Le 25 septembre 2018, Mme Hudon renvoie un courriel à Mme Théberge lui disant : *voici la DI Cofomo*.

Remarque : Cette situation confirme donc un renouvellement de DI pour une ressource en place dont la firme n'est pas classée au premier rang.

Le 2 octobre 2018, Mme Hudon demande à Mme Théberge de valider si les signatures avancent, car il faut arriver deux semaines à l'avance pour avoir une signature du **VP Karl**.

Contrôle organisationnel

Environ une heure plus tard, Mme Théberge lui répond : *Tout est **signé pour Jean-Philippe**, je viens de recevoir la **DI signée de M. Malenfant** (VP).*

- Le 1^{er} octobre 2018, Mme Audrey Hudon précise qu'elle accepte la proposition de **Christine Labonté** (*Alithya*) et demande si le processus peut être accéléré pour un début cette semaine.

Le 1^{er} octobre 2018, Mme Théberge avise Mme Hudon et les représentants de la firme Alithya que cette DI doit être signée par Karl Malenfant et qu'il demande (notamment) un délai de cinq jours ouvrables pour sa signature. Elle ajoute qu'elle s'occupe des signatures requises (autres signatures des DI?).

Le 2 octobre 2018 (*malgré le délai prévu de cinq jours*), Mme Théberge indique à Mme Hudon qu'elle vient de recevoir la DI signée.

Remarque : Selon la liste des ressources du contrat # 4770000096 (**Annexe 15**), Mme Christine Labonté travaille pour la firme Alithya (deuxième rang) et elle est connue dans le répertoire des contractuels de la **SAAQ depuis 18 ans**.

- Le 3 décembre 2018, Mme Dominique Dorais (secrétaire de Damien Bilodeau), envoie un courriel à Mme Théberge (plusieurs autres personnes en c. c.) : *À la demande de Damien, tous les documents qui viennent de votre direction et qui sont transmis à **Danny Shields ou Karl Malenfant** devrait préalablement passer par Damien Bilodeau (initialiser). Ceci afin de permettre à Damien d'avoir une meilleure connaissance de tous les dossiers actifs de sa direction générale.*
- Le 1^{er} mai 2019, Mme Sonia Simard (C.S.) envoie un courriel à Mme Théberge disant avoir approuvé la DI pour le besoin d'Audrey (Christophe) pour Cofomo. Elle ajoute que Lyne (Pouliot) doit notamment approuver via le système.
- Le 1^{er} août 2019, Mme Théberge envoie un courriel à M. Chadi Freiha (Ext) avec une pièce jointe (Demande d'intervention 20000461_REFUS_R3D) lui indiquant : *Ci-joint, copie signée du refus pour ton dossier.*
- Le 16 octobre 2019, Mme Théberge envoie un courriel à Mme Nancy Maranda (collègue Acheteuse) : *Ci-joint le refus de Lévio pour ton dossier.*
- Le 18 novembre 2019, Mme Danielle Dumas envoie un courriel à Mme Théberge (c. c. Dominic Boutet et Chadi Freiha) avec l'objet : *Nouveau panier d'achat pour **prolongement Michel Gauvin**.*

Elle lui indique notamment qu'elle a créé le panier d'achats (20000715) afin de **poursuivre la prestation de Michel Gauvin**. Elle lui demande de procéder et d'envoyer cette demande au fournisseur.

Le 12 décembre 2019, Mme Théberge lui revient en lui indiquant que cette DI s'est retrouvée au travers des DI acceptées de R3D-CASA et qu'elle a oublié le refus et de retourner chez Alithya.

Remarque : Cette situation semble bien indiquer le fonctionnement habituel des demandeurs de DI : ils envoient aux acheteuses des demandes de renouvellement et/ou prolongement de DI pour des ressources ciblées et l'acheteuse doit procéder en conséquence, notamment en obtenant le refus de la ou des firmes des rangs précédents la firme pour laquelle la ressource ciblée travaille.

Des courriels touchants d'autres sujets d'intérêts ont été retracés :

- Le 12 juin 2018, M. Hajar Aloui (Levio) demande à Mme Théberge s'il peut obtenir un tableau Excel de toutes les DI qu'ils ont refusé jusqu'à aujourd'hui.
- Le 19 septembre 2018, Mme Nathalie Legault indique à Mme Théberge (dont également mesdames Maranda et Breton) comment nommer les documents à déposer dans SharePoint pour le contrat parapluie de M. Damien Bilodeau (SDA refus-nom de la firme, SDA nom de la ressource, etc.).

3.6.4 Constats
Demande d'intervention (DI)

La consultation et l'analyse des boîtes courriel des trois acheteuses de la VPTI révèlent les informations suivantes :

- Les demandes d'intervention ciblent souvent des ressources et indirectement la firme reliée.
- Les demandeurs et chargés de projet envoient des demandes de renouvellement de DI par courriel aux acheteuses en prenant soin de souligner le nom de la ressource à renouveler, et ce, indépendamment du rang de la firme pour qui la ressource est associée.
- Si nécessaire, lorsque la ressource ciblée ne provient pas de la firme au premier rang, les acheteuses envoient des demandes d'intervention « à refuser » aux firmes des premiers rangs.
- Avant juin 2019, les courriels étaient plus explicites lors des demandes de refus aux firmes.
- Les interventions de la DGCC semblent avoir fait changer les façons de demander ces refus ciblés.
- En avril 2019, une acheteuse (Mme Breton) indique notamment à Mme Louise Gauthier (chargée de projet) comment elle écrit ses courriels afin que les firmes comprennent qu'on demande un refus.
- Toutes les firmes semblent participer à ce système de refus ciblés afin de privilégier le maintien d'une ressource en place.
- Pratiquement tous les noms de chargés de projet, chef de service ou chef de division, apparaissant à l'organigramme de la VPTI, se retrouvent à un moment ou à un autre dans les échanges de courriels (destinataire, en copie conforme ou autres) concernant des DI visant des ressources précises.
- Cette pratique n'est pas un cas isolé, mais plutôt une pratique courante, généralisée et utilisée par plusieurs intervenants impliqués dans les projets informatiques de la VPTI.

Cette analyse confirme les doutes de mesdames Maranda et Martineau de la DGCC (**Annexes 19-20**) et les propos de l'ancienne coordonnatrice des acheteuses de la VPTI, Mme Maryse Bettey (**Annexe 21**).

Rencontres des acheteurs au Service de la planification et de la gestion des ressources

3.7 Service de la planification et de la gestion des ressources
Acheteuses

3.7.1 Mme Liliane BRETON
Division de la gestion des budgets et des contrats, acheteuse

Le 6 février 2020 vers 15 h, accompagné de l'enquêteur Dominic Boulanger, j'ai rencontré Mme Liliane Breton à la salle E-5.507 de la tour Est du siège social de la SAAQ. La rencontre de 84 min 40 s. a été enregistrée sur support audio (**Annexe 26**). Voici les éléments qui en ressortent :

- Elle travaille à la SAAQ depuis 1993. Elle a pratiquement toujours travaillé à la VPTI. Elle est acheteuse (nouveau nom depuis un an) à la VPTI depuis trois ans. Elle travaille dans le domaine des contrats depuis longtemps, notamment à l'époque pour M. Marcel De La Sablonnière, chef de service sous Mme Lyne Pouliot.

Contrôle organisationnel

- En décembre 2018, elle a déjà eu une formation de six heures du Conseil du trésor et aussi des rencontres avec la DGCC (aux quatre à six semaines selon ses dires) sur les contrats.
- Elle ne se rappelle pas avoir suivi de formation précise de la DGCC.
- Elle connaît les contrats à exécution sur demande où des ressources externes sont utilisées. Lorsqu’il y a plusieurs firmes qui se classent sur un contrat, elle nomme ces contrats « parapluies ».
- Elle traite quelques contrats, dont un contrat « parapluie » qui vient de se renouveler (*contrat de M. Damien Bilodeau*).
- (8^e, 11^e, 12^e, 13^e minute) Elle explique le processus relié à l’octroi des demandes d’intervention (DI). Ce sont notamment les demandeurs, par exemple les chefs de division pour la récurrence ou les chefs de projets pour les projets, qui lui envoient les DI à traiter.
- Son chef de service, Éric Bédard, ne s’implique pas dans son travail au quotidien. Elle peut toutefois se référer à sa chef d’équipe, Mme Christine Hébert, en cas de difficulté.
- (13^e minute) Mme Breton imagine que les demandeurs ont des pourparlers en « arrière » d’elle pour les besoins en ressources. Les demandeurs n’ont pas toujours une ressource en tête à renouveler.
- (15^e minute) Elle pense bien que les demandeurs contactent les firmes dans le cadre d’une DI.
- (18^e minute) Elle admet que des **ressources en place sur un projet peuvent être renouvelées pour continuer le projet**. Toutefois, elle tente de minimiser son rôle en indiquant que la DI est tout de même toujours envoyée au départ à la firme du premier rang.
- (19^e minute) Elle explique plus concrètement que lorsqu’une ressource de la deuxième firme veut être renouvelée par le demandeur, elle envoie tout de même la DI à la première firme et cette dernière **refuse la DI**. Par contre, elle minimise de nouveau et ajoute que la première firme peut quand même proposer une ressource.
- Elle répète que les demandeurs et les firmes se parlent « en arrière d’elle » et le demandeur lui dit quelques fois qu’elle recevra un refus pour une DI. Cependant, elle ne connaît pas la teneur de leurs discussions.
- (21^e minute) Mme Breton admet qu’il **existe des DI ciblant des ressources précises qui ne proviennent pas des firmes des premiers rangs**.
- Elle comprend les raisons des demandeurs dans ces cas précis, mais elle tente constamment de leur trouver d’autres justifications.
- Elle ajoute que les demandeurs lui disent aussi à l’occasion à qui s’adresse la DI.
- (26^e minute) Elle confirme que **cette pratique ciblant des ressources précises existe à la SAAQ**. Elle sait que les demandeurs travaillent fort pour garder leurs ressources en place **afin d’éviter de recommencer à zéro avec une autre**. Quant à elle, dans ces cas, elle doit s’assurer d’obtenir les refus concernés dans les délais.
- (27^e minute) Elle ajoute qu’elle pourrait laisser courir le délai de cinq jours lors de l’envoi de la DI à la première firme et ainsi passer à la firme suivante pour laquelle la ressource travaille. Par contre, elle n’aime pas cette façon de faire et elle aime bien avoir le document signé (en refus) afin de le joindre à son dossier.

Contrôle organisationnel

- Dans ces cas, elle répète qu'elle imagine bien que les demandeurs et les firmes concernées se parlent.
- (29^e minute) Confrontée aux courriels retrouvés la concernant, elle admet plus clairement qu'elle peut demander directement au demandeur le nom de la ressource reliée à la DI.
- (30^e minute) Considérant les courriels de Mme Breton retrouvés (voir point 3.6.1 - **Annexe 23**), Mme Breton confirme qu'elle pouvait être explicite dans ses courriels envoyés aux firmes lorsqu'un refus était demandé.
- **Ce sont les demandeurs et les chargés de projets qui lui indiquent qui est la ressource visée.**
- (31^e minute) Elle affirme que cette pratique se faisait davantage dans le passé, mais elle croit que cette pratique se fait de moins en moins avec l'arrivée du nouveau contrat où CGI est classée en première position.
- Elle affirme que CGI répond beaucoup à la demande dans ce nouveau contrat. Ils fournissent beaucoup de ressources.
- (34^e minute) Elle explique plus précisément le cas de LGS classée en première position dans l'ancien contrat. Elle indique qu'au début, LGS n'avait pas de ressources à fournir puisqu'elles étaient notamment prises ailleurs (vraisemblablement à CASA). Par la suite, étant donné que les ressources de la deuxième firme (Alithya) étaient en place, ces ressources ont été renouvelées sur les projets en marche.

Remarque : Cette situation concernant le manque de ressources de LGS pourrait aussi s'expliquer par le fait que plusieurs ressources auraient été recrutées à l'époque par la firme Alithya (voir témoignages de M. Bédard – **Annexe 35**, et M. Girard – **Annexe 33**).
- Lors du renouvellement de ces ressources en place de Alithya, **LGS a donc fait des refus.**
- (36^e minute) Elle confirme que les demandeurs demandent alors directement des refus et ils peuvent lui envoyer un courriel très explicite à cet effet. Elle s'assure ensuite de respecter leurs désirs et elle envoie par exemple une DI à la firme lui demandant de **signer la DI en refus.**
- Elle ne sait pas si le gestionnaire du contrat est toujours au courant précisément de la pratique préconisant le renouvellement de ressources en place.
- (40^e minute) Dans le nouveau contrat, les demandeurs et gestionnaires savaient que CGI (premier rang) avait beaucoup de ressources et que CGI accepterait les DI et c'est ce qui se produit.
- Elle indique que ses collègues travaillent de la même façon qu'elle dans ces types de contrats « parapluies ».
- (78^e minute) Par ailleurs, elle précise que d'autres gestionnaires peuvent « emprunter » des ressources dans ces types de contrats « parapluies ».
- Dans un autre contrat qu'elle traite, c'est presque toujours la première firme qui est utilisée et ils ne vont pratiquement jamais à la deuxième firme.
- (45 min 45 s) Elle traite environ trois DI par semaine, environ 12 DI par mois, et elle estime qu'environ **un peu moins que la moitié de l'ensemble de ces DI ciblent une ressource particulière** qui n'est pas nécessairement classée dans la firme du premier rang.

Contrôle organisationnel

- Malgré les interventions de la DGCC et les règles applicables, elle comprend la logique et le raisonnement derrière cette pratique utilisée par les demandeurs.
- Cependant, quant à cette pratique, elle répète que son chef de service n'est pas vraiment au courant de son travail.
- Elle a appris à travailler de cette façon, mais suite à la formation de décembre 2018, elle a pris conscience que cette pratique ciblant des ressources dans ces contrats « parapluies » n'était pas conforme.
- Elle prétend qu'elle n'est pas au courant si les pénalités prévues aux contrats sont réellement appliquées puisqu'elle ne gère pas ce dossier.
- (52^e minute) Elle confirme par ailleurs qu'elle a déjà contacté des firmes précisément pour leur **demandeur de signer des refus**, à la demande du demandeur.
- (55 min 50 s) Dans les cas où par exemple la firme lui demande si la DI est pour un refus ou une acceptation, elle indique alors qu'elle relance le demandeur. Ce dernier lui précise la demande et elle fait un retour à cet effet avec la firme.
- Elle fait affaire avec les demandeurs : Steeve Martin, Denise Sauvageau, Cynthia Lamontagne, Sylvain Turcotte (Ext.) et Louise Gauthier.
- Elle n'a pas eu connaissance qu'une firme soit privilégiée plus qu'une autre.
- Elle ne se rappelle pas avoir entendu des plaintes de certains responsables de firmes concernant cette pratique.
- (62^e minute) Elle hésite, mais elle admet qu'elle a **des façons d'écrire ses courriels** afin que les firmes comprennent bien à qui s'adresse la DI et/ou si la DI est pour un refus. Elle pouvait écrire par exemple dans l'objet du courriel **le mot refus** pour indiquer à la firme qu'on **désire un refus** pour la DI envoyée.
- Elle n'a jamais eu connaissance d'un lien quelconque entre un employé de la SAAQ et une firme pouvant engendrer un conflit d'intérêt et/ou de bénéfices ou avantages retirés par un employé de la SAAQ.
- Mme Breton ne sait pas si les supérieurs des demandeurs sont au courant de cette pratique, mais cela ne doit **pas être secret** selon elle. Elle sait également que M. Damien Bilodeau (DG), responsable du contrat « parapluie », voyait tous les refus reliés au contrat (précédent).
- (70 min 50 s) Mme Breton confirme aussi qu'il est possible qu'elle ait déjà mis **M. Damien Bilodeau en copie dans ses courriels concernant des DI ciblant des ressources précises**.
- (80^e minute) Quant à elle, les acheteuses, elles ne sont qu'exécutantes et les questions devraient davantage être posées aux demandeurs ou aux gestionnaires selon elle.
- Finalement, elle ajoute également que la DGCC leur aurait déjà dit qu'ils ne voulaient pas le savoir si les ressources étaient ciblées.

3.7.2 Mme Nancy MARANDA
Division de la gestion des budgets et des contrats, acheteuse

Le 6 février 2020 vers 13 h 30, l'enquêteur Martin Brodeur a rencontré Mme Nancy Maranda à la salle E-5.507 de la tour Est du siège social de la SAAQ. La rencontre de 90 min 3 s. a été enregistrée sur support audio (**Annexe 27**). Voici les éléments qui en ressortent :

Contrôle organisationnel

- Elle travaille à la SAAQ depuis trois ans (depuis son retour après une année d'absence).
- Depuis ce temps, elle est technicienne en administration dans le suivi des contrats. Depuis l'implantation du nouveau système SAP, il y a un an, elle a le titre d'acheteuse.
- Auparavant, elle faisait le suivi de ses contrats via des fichiers Excel. Elles peuvent faire des suivis et des rapports via le nouveau système SAP, mais ce n'est pas toujours facile. Elle aime toujours garder en parallèle ses fichiers Excel.
- Avec le nouveau système, il est difficile pour elle de faire le suivi avec les DI et les ressources puisque les DI sont identifiées simplement avec un numéro. Elle préfère associer les noms avec les numéros de DI pour faciliter les recherches.
- Elle confirme avoir eu certains ateliers avec la DGCC où les règles à suivre et les nouvelles règles en gestion contractuelle sont indiquées.
- (9^e minute) Elle connaît les règles générales reliées aux contrats à exécution sur demande.
- Elle fait le suivi dans les contrats qui lui sont attitrés (DGSP).
- Dans le cadre de ses fonctions, elle n'a pas à faire approuver son travail au quotidien par son supérieur/chef de service Éric Bédard. Elle et ses deux collègues sont autonomes. Leur chef d'équipe est Christine Hébert. Leur directeur est M. Sylvain Cloutier.
- Elle transige plutôt avec des chefs de division, par exemple, qui demandent des ressources externes sur leurs projets et le gestionnaire du contrat s'occupe des approbations dans le système.
- En général, elle indique que les règles en matière de gestion contractuelle sont respectées.
- (16^e minute) Toutefois, lorsque les ressources sont déjà en place, elle déclare qu'ils (demandeurs) essaient d'aller **rechercher les mêmes ressources**. Lorsque c'est le même mandat et la ressource a déjà travaillé sur le projet, ils veulent que la ressource continue.
- Elle confirme que dans ces cas, les DI ciblent directement la firme pour laquelle la ressource en question travaille. La DI est quand même envoyée à la première firme (*pour respecter le processus officiel*), mais ils veulent tout de même garder la ressource en place afin d'éviter toutes les contraintes de la formation et ne pas devoir repartir à zéro.
- Elle donne l'exemple d'un projet qui entre dans la phase réalisation. Si la ressource a déjà travaillé sur le projet pour la phase développement, on voudra garder la même ressource pour la phase suivante (réalisation).
- Mme Maranda ne sait pas comment les demandeurs font pour garder la ressource en place. Cela est fait en haut d'elle.
- Le demandeur/chef de division qui s'occupe de la ressource lui dit d'envoyer une DI et elle n'a pas le choix de commencer par la première firme. La première firme **signe alors un refus** et elle repart le processus en envoyant ensuite la DI à la deuxième firme.
- (19 min 45 s) C'est le demandeur qui sait quelle ressource il veut renouveler et le demandeur ne peut l'indiquer au système. Quant à elle, c'est la raison pour laquelle elle compile un fichier « à part » pour savoir le nom des ressources associées aux DI et faire son suivi avec les **ressources à renouveler**.

Contrôle organisationnel

- (20^e minute) Elle reçoit par exemple un courriel et/ou un appel **du demandeur** lui disant de **renouveler une DI pour telle ou telle personne**. Mme Maranda envoie alors une DI à la première en indiquant de communiquer avec le demandeur pour tout autre détail et ainsi de suite.
- Elle croit que le demandeur communique avec la firme pour l'aviser qu'ils veulent renouveler une ressource en place.
- (81^e minute) Dans ces cas de refus demandés (ciblés), la firme indique simplement sur la DI par exemple : aucune ressource disponible.
- (22^e minute) Elle fait affaire avec les demandeurs suivants : Christian Robitaille, Serge Lebel, Daniel Godbout, Geneviève Brault, Thérèse Vachon, Diane-Emmanuelle Kuhn et quelques fois directement avec **Lyne Pouliot** (DG).
- (52 min 25 s) Par ailleurs, elle ne souvient pas si Mme Lyne Pouliot (DG) a déjà traité personnellement des DI ciblant directement des ressources précises.
- Mme Maranda déclare que **cette pratique** de DI ciblant des ressources précises afin de conserver les ressources sur un projet en marche **existe depuis longtemps à la SAAQ**, soit depuis au moins son arrivée à la SAAQ.
- Cette **pratique est assez courante et régulière** selon elle.
- Elle ne sait pas qui approuve et/ou oriente cette façon de faire.
- Cette pratique n'est pas de son ressort, mais elle voit une certaine logique dans ces façons de faire de la part des demandeurs.
- (25^e à la 29^e minute et à la 45^e minute) Elle explique le processus complet d'une demande d'intervention.
- Certains responsables de firmes peuvent venir signer les DI directement à son bureau.
- (30^e minute) Le demandeur peut croiser Mme Maranda, lui écrire et/ou l'appeler pour l'aviser à qui s'adresse la DI à préparer. Les demandeurs communiquent nécessairement avec les firmes pour parler des profils des ressources recherchés.
- (69^e minute) Elle ajoute que le demandeur peut lui dire simplement *je veux renouveler une DI pour Cofomo* (deuxième rang) ou bien *je veux renouveler telle ressource*.
- Ces courriels et autres communications avec les demandeurs ne sont pas versés dans la « voûte » du système. Elle répète que ce sont les raisons pour lesquelles elle collige toujours certaines notes pour faire le suivi de ses DI avec les noms des ressources.
- (33 min 50 s) Elle dit que **tout le monde est au courant de cette pratique** ciblant des ressources déjà en place, notamment les gestionnaires du contrat.
- **À la VPTI**, lorsqu'une ressource est déjà en place sur un mandat précis, cette **pratique est courante**.
- Elle croit que les contrats sont peut-être mal faits.
- Les demandeurs lui disent par exemple qu'ils ont encore besoin de telle ou telle ressource et de faire les DI en conséquence.
- Quant à elle, elle ne communique pas avec la firme et elle ne s'occupe pas de leur indiquer le nom associé avec la DI concernée.

Contrôle organisationnel

- (36 min 25 s) Elle ajoute toutefois qu'elle sait souvent à quel nom est associé la DI et/ou le nom de la ressource dont on demande le renouvellement de DI.
- Elle est consciente que certaines règles contractuelles ne sont pas respectées et son chef d'équipe Éric Bédard est nécessairement au courant. Ils en ont sûrement discuté à un moment ou un autre.
- (37^e minute) Quant à elle, elle n'a pas le choix, elle travaille de cette façon tel que ça fonctionnait à son arrivée. Elle s'assure toutefois quand même de respecter les rangs des firmes lors de l'envoi des DI, mais si les gens (demandeurs et firmes) se parlent « en arrière », ce n'est pas de son ressort.
- (40^e minute) Elle confirme que le sujet des ressources ciblées a déjà été discuté dans les formations de la **DGCC**, mais cela n'est **pas respecté**; c'est clair selon elle.
- (41^e minute) Elle confirme que **les noms des ressources** peuvent être **inscrits dans ses courriels** lors de ses échanges avec les demandeurs ou autres pour l'octroi des DI.
- (46^e minute) Elle ne se rappelle pas vraiment la teneur exacte d'un courriel (**Annexe 29**) envoyé par son chef de service Éric Bédard au sujet des bonnes pratiques au niveau des demandes d'intervention.
- (46 min 40 s) Elle confirme que ses collègues (acheteuses) traitent également des **DI qui ciblent des ressources qui ne proviennent pas nécessairement de la firme du premier rang**.
- (47^e minute) Mme Maranda traite en moyenne 10-20 demandes d'intervention (DI) par mois, tout comme ses collègues.
- (49^e minute) Elle estime qu'environ la moitié (**50 %**) de ces **DI ciblent une ressource précise** qui ne provient pas nécessairement de la firme du premier rang.
- En général, les ressources sont renouvelées lorsqu'elles travaillent déjà sur le projet. Elle n'a pas eu connaissance qu'un gestionnaire ait refusé d'utiliser cette pratique. Par ailleurs, c'est davantage le demandeur (souvent un chef de division) qui connaît et travaille avec la ressource.
- (53^e minute) Elle confirme que des pénalités sont prévues aux contrats en cas de refus et elle compile ces refus dans un tableau Excel. Par contre, les pénalités ne sont pas appliquées.
- (54^e minute) Les directeurs/gestionnaires de contrat ne voulaient pas les appliquer.
- À sa connaissance, les pénalités n'ont jamais été appliquées. Elle n'en connaît pas vraiment la raison.
- Elle ne pense pas qu'une firme soit plus privilégiée qu'une autre dans l'octroi des DI. Elle confirme toutefois que la firme Cofomo qui est au deuxième rang dans un contrat qu'elle traite obtient davantage de DI que la firme du premier rang, Lévio.
- (58^e minute) Elle pense que cette situation s'explique par le fait qu'en début du contrat, Lévio a peut-être refusé les DI et ensuite lors des renouvellements, ils ont gardé les ressources en place, provenant de Cofomo.
- Elle n'a pas eu connaissance de plainte de la part de responsables de firmes concernant cette pratique.

Contrôle organisationnel

- (63^e minute) Elle n’a pas eu connaissance non plus d’un lien quelconque entre un employé de la SAAQ et une firme pouvant engendrer un conflit d’intérêts et/ou ayant permis de retirer des avantages/bénéfices.
- (65^e minute) Par ailleurs, elle a déjà entendu que des firmes pouvaient se prêter des ressources, sans plus.
- (70^e et 73^e minute) Il serait surprenant selon elle qu’un dirigeant ne soit pas au courant de cette pratique puisqu’il existe des courriels, etc., mais elle ne peut en dire davantage.
- Mme Maranda soulève également l’idée qu’une **clause pourrait être incluse aux contrats afin de pouvoir renouveler une ressource (DI)** lorsqu’elle travaille déjà sur le projet en cours, et ce, afin d’éviter de contrevenir aux règles.
- À la SAAQ, elle confirme qu’effectivement les ressources sont souvent renouvelées de DI en DI afin de continuer de travailler sur le même projet.

3.7.3 Mme Cathy THÉBERGE
Division de la gestion des budgets et des contrats, acheteuse

Le 6 février 2020 vers 13 h 40, l’enquêteur Dominic Boulanger a rencontré Mme Cathy Théberge à la salle E-5.506 de la tour Est du siège social de la SAAQ. La rencontre de 53 min 55 s a été enregistrée sur support audio (**Annexe 28**). Voici les éléments qui en ressortent :

- Elle travaille à la VPTI depuis décembre 2014 et elle a toujours géré des contrats pour des ressources externes. Depuis janvier 2019, elle occupe le corps d’emploi d’acheteur. Le rôle d’acheteur est arrivé avec l’implantation du nouveau système SAP, mais auparavant, elle traitait également des demandes d’intervention.
- Elle explique que chaque contrat vient avec un profil, incluant des taux horaires, et elle s’assure de ne pas dépasser le solde du contrat. Lorsqu’il y a trois ou quatre firmes qui se sont qualifiées, « il faut aller avec la première firme ». « Si la première firme refuse, on va à la deuxième et ainsi de suite ».
- Elle a reçu une formation dispensée par la DGCC en décembre 2018 quant à la gestion contractuelle et aux rôles des acheteurs. De plus, elle a reçu des formations via des capsules vidéo. En 2014, c’est par le biais d’une collègue technicienne qu’elle a appris son travail et les règles en vigueur.
- Elle et ses deux collègues de la VPTI participent à une rencontre mensuelle avec tous les acheteurs de la SAAQ.
- Questionnée notamment sur ses connaissances en matière de contrats à exécution sur demande, elle répond tout d’abord qu’elle n’est aucunement impliquée lors des appels d’offres. Lorsque l’appel d’offres est complété, elle prend connaissance des divers rangs en ce qui concerne l’octroi des ressources externes. Au moment de choisir une ressource, elle respecte le rang et lors d’un refus, la firme sélectionnée doit donner des explications. Après un refus, elle retourne au gestionnaire et à la DGCC pour obtenir d’autres autorisations.
- Elle doit déposer dans la voûte les demandes d’intervention refusées, puis retourner aux rangs suivants. La demande est enclenchée auprès d’une nouvelle firme pour qu’il réfère une ressource et le CV du candidat. Elle recommande par la suite ce candidat au gestionnaire de contrat. Les autorisations sont obtenues via le système (électroniquement), puis elle complète la demande avec les dates (début et fin et les taux horaires). En fait, elle valide les informations. Par la suite, la demande est envoyée à la DGCC. Dès qu’ils ont autorisé, la demande est envoyée

Contrôle organisationnel

au contrôle des budgets. Son gestionnaire (Éric Bédard) n'est donc pas impliqué dans le processus et il n'a pas à signer les demandes, car il n'est pas concerné par le processus. Les autorisations proviennent du responsable du contrat et du demandeur.

- Elle se réfère à sa chef d'équipe (Christine Hébert) en cas de problème.
- Questionnée à savoir si les règles contractuelles sont toujours respectées, elle répond : *autant que faire se peut, car il y a parfois des besoins particuliers qui exige de l'expertise ou de la formation. Et l'exception est toujours justifiée.*
- Elle donne un exemple où les règles ne sont pas respectées comme lorsqu'une ressource a travaillé sur la phase de conception depuis « x » temps. Rendu à la phase de réalisation, les règles voudraient qu'une nouvelle ressource soit intégrée par le biais d'une nouvelle demande d'intervention en s'adressant à la firme du premier rang. **Pour les besoins de la cause, c'est la même ressource qui se voit attribuée la phase de réalisation.**
- Elle trouve cette **façon de faire logique**, car ça permet de **sauver du temps de formation**. Par conséquent, **une ressource est souvent ciblée** lorsque le processus de la demande d'intervention est enclenché.
- Elle confirme qu'à l'occasion, certaines personnes lui demandent **d'obtenir des refus auprès de fournisseur du premier et/ou deuxième rang**, dans l'objectif de faire accepter une ressource ciblée dans un rang supérieur. Les **demandes sont faites verbalement** et rarement par courriel. Par la suite, elle envoie un courriel aux fournisseurs des rangs inférieurs pour **obtenir une signature de refus**. Généralement, elle ne sait pas ce qui a été discuté entre les demandeurs et les fournisseurs. Elle ajoute : « **ça se passe en arrière-plan** ». Puis, c'est par le biais des courriels qu'elle est témoin de cette façon de faire, car elle reçoit une copie des échanges.
- Elle ne pense pas qu'il y a de la mauvaise foi lorsqu'une ressource du deuxième rang est renouvelée sans passer au premier rang. Elle ajoute : « probablement ils ont commencé avec la deuxième firme et au fur et à mesure que le contrat se poursuit, **ils ne veulent pas former des nouvelles personnes** ». C'est elle qui envoie un courriel à la firme de premier rang demandant la signature pour le refus.
- Elle ne sait pas si ses collègues procèdent de la même façon. Toutefois, il y a eu des discussions à ce sujet lors des réunions de service.
- Elle ne parle pas aux firmes.
- Elle est consciente que « **ce n'est pas les bonnes pratiques**. Mais ce n'est pas dans ses pouvoirs de gérer ça ». Elle confirme se faire imposer (*indirectement*) cette façon de faire.
- Elle confirme que des ressources ont été renouvelées malgré le fait que le budget du contrat était atteint. Cette ressource est donc renouvelée à même le budget d'une autre N° de contrat.
- Elle ne parle pas beaucoup avec les chargés de projet. Les demandes d'intervention proviennent des chefs de division. Elle nomme les demandeurs qui lui demande des ressources : Sonia Simard, Pascal Doyon, Marc Têtu, Lucie Doucet (CASA), Dominique Boutet, Nathalie Langlois, Daniel Dumont et Sylvie Hamel.
- Elle ne reçoit pas de demandes de ressources ciblées de tous les demandeurs considérant que cette pratique ne concerne qu'un type de contrat. Par conséquent, il n'y a que deux contrats (sous sa charge) susceptibles d'impliquer une ressource ciblée; les demandeurs concernés sont Sonia Simard et Marc Têtu.

Contrôle organisationnel

- Elle avait soulevé cette façon de faire (renouvellement de ressources) lors d'une formation dispensée par la DGCC en décembre 2018 et ces derniers ne voulaient « pas le savoir » selon elle.
- Elle a un rôle d'exécuteur, car **tout le monde est au courant, même les gestionnaires**. Les décisions sont prises en haut lieu, « *c'est clair* », entre les demandeurs et les firmes.
- Elle n'a pas le pouvoir d'empêcher une ressource de travailler si cette ressource a été choisie. La demande d'intervention est signée par la DGCC, par le contrôleur du budget où la récurrence puis le responsable du contrat autorise son besoin. Lorsque les autorisations préalables sont obtenues, alors la demande est envoyée à la firme et cette dernière a cinq jours pour répondre. Par la suite, soit qu'ils cheminent avec la ressource ou bien le refus est envoyé à la voûte et ils repartent le processus avec une nouvelle demande envoyée à la deuxième firme.
- Elle est responsable de soumettre plusieurs documents dans la voûte afin de conserver l'historique du contrat : tous les échanges de courriel concernant la demande ou la justification du retard, la copie du refus, la demande d'intervention avec la ressource, les curriculums vitae et la grille d'évaluation si nécessaire.
- Elle n'indique pas le nom de la ressource qui sera renouvelée lors des divers échanges par courriel. En vertu des règles de la DGCC, elle ne devrait pas savoir le nom de la ressource lorsque le processus est enclenché.
- Elle a déjà informé des formateurs de la DGCC que parfois l'identité d'une ressource était connue au moment d'octroyer une demande d'intervention. Elle s'est fait répondre : « *on ne veut pas le savoir* ».
- Elle traite entre cinq et dix demandes d'intervention par semaine et **50 % de ces demandes concernent des ressources ciblées**. De plus, elle confirme que ses collègues en traitent tout autant. Elle ajoute : « peut-être un peu plus, peut-être un peu moins ». Cette façon de faire quant au ciblage de ressources était présente même **à ses débuts en décembre 2014**.
- Elle gère entre cinq et dix contrats. Les demandes d'intervention avec refus ne concernent que deux contrats, mais il y en a un qui revient souvent. Pour ce contrat, la firme Lévio est N° 1, alors que la plupart des ressources proviennent de la firme Cofomo, le N° 2.
- Elle transmet un courriel au professionnel du dossier lorsqu'il y a trois refus d'une même firme pour un même profil. Habituellement, elle ne reçoit pas d'accusé de réception. Par la suite, elle consigne un tableau Excel (des refus), mais n'a jamais été témoin de pénalités appliquées après trois refus malgré le fait que les contrats en faisaient mention. Elle ajoute : « *à moins que dernièrement les coutumes aient changé, ce n'est pas moi qui gère ces contrats-là* ».
- Finalement, elle est consciente que ce n'est **pas une pratique qui respecte les règles**, mais elle précise que la décision ne lui revient pas.

Rencontres de responsables de firmes

3.8 Prestataires de services/firmes informatiques Responsables des firmes

3.8.1 M. Daniel GIRARD LGS

Le 12 février 2020 vers 10 h 45, l'enquêteur Dominic Boulanger, accompagné de l'enquêteur Stéphane Gendron, a rencontré M. Daniel

Contrôle organisationnel

Girard à la salle E-5.507 de la tour Est du siège social de la SAAQ. La rencontre de 68 min 55 s. a été enregistrée sur support audio **(Annexe 33)**. Voici les éléments qui en ressortent :

- Il est avec LGS (IBM) depuis 20 ans et travaille comme consultant/mandataire à la SAAQ depuis une dizaine d’années. Il est le représentant et responsable du contrat entre LGS (IBM) et la SAAQ.
- Avant le début de CASA, il pouvait répondre à quatre ou cinq appels d’offres pour la SAAQ par année, mais étant donné l’ampleur de CASA, il met plus d’énergie sur ce contrat. Depuis le début de CASA, il a fait entrer environ 900 ressources pour combler différents postes.
- À part le contrat de CASA, il a deux autres contrats actifs avec la SAAQ dont il est troisième sur la liste (*classé au troisième rang*).
- Il a déjà connu une époque où il y avait seulement un fournisseur sur un contrat. À ce moment-là, il devait s’assurer de fournir les ressources, mais aujourd’hui avec les contrats « parapluies », la façon de faire a changé. Il y a maintenant plusieurs compagnies (*informatiques*) sur le contrat ce qui permet parfois de combler le manque de ressource. Tout comme plusieurs domaines, il y a un manque de main-d’œuvre dans les technologies.
- À sa connaissance, les rangs des fournisseurs sont respectés pour les demandes d’interventions (DI). Il est présentement troisième et ne reçoit pas de demande.
- Lorsqu’il était premier, il arrivait de refuser des DI, car il n’avait pas les ressources demandées. La SAAQ passait alors à la deuxième firme et ainsi de suite.
- Lorsqu’il recevait une DI et qu’il y avait **déjà une ressource en place d’un autre fournisseur**, il ne faisait pas beaucoup d’efforts pour répondre à la DI dû au fait que les ressources sont difficiles à trouver et qu’il a dû fournir des centaines de ressources au projet CASA.
- **Si le client (la SAAQ) lui demande implicitement de laisser passer une DI lorsqu’il y a déjà une bonne ressource en place, il refuse la DI.**
- Les personnes avec qui il fait affaire dans le cadre de son travail à la SAAQ sont Jacques Lafond, Jean Genest, Christian Dionne et Simon Bernard.
- Lorsqu’il ne peut fournir une ressource, il pourrait avoir une pénalité. La pénalité n’est pas appliquée et il n’en a jamais eu.
- Selon lui, il n’y a aucune firme de privilégiée dans l’octroi des contrats. Il trouve que c’est équitable pour tous.
- Il n’a jamais entendu parler qu’il y avait de conflits d’intérêts entre des employés de la SAAQ et les firmes.
- Pour lui, c’est une bêtise de renouveler constamment des contrats aux trois mois. La solution est que si tu as besoin d’une ressource pour un contrat de trois ans, tu en pends une pour le temps nécessaire.
- Lorsqu’il reçoit une DI, il ne devine pas s’il s’agit d’un renouvellement ou pour une nouvelle ressource. S’il n’est pas certain, il demande à l’acheteuse (Liliane Breton).
- Finalement, M. Girard affirme qu’il n’a jamais entendu dire qu’une firme allait payer la pénalité d’une autre firme ayant fait des refus dans le but de maintenir en place ses ressources sur un projet.

Contrôle organisationnel

3.8.2 M. Réjean BÉDARD Alithya

Le 7 février 2020 vers 13 h, l'enquêteur Martin Brodeur, accompagné de l'enquêteur Dominic Boulanger, a rencontré M. Réjean Bédard à la salle E-5.507 de la tour Est du siège social de la SAAQ. La rencontre de 76 min 5 s. a été enregistrée sur support audio (**Annexe 35**). Voici les éléments qui en ressortent :

- Il travaille chez Alithya Canada depuis deux ans. Il est vice-président au développement des affaires. Il occupe la fonction de mandataire pour un certain nombre de clients, dont la SAAQ.
- Il a environ six contrats à la SAAQ pour lesquels sa firme est classée sous différents rangs. Il a seulement deux contrats qui sont très actifs puisque dans les autres, peu de ses ressources sont utilisées.
- M. Bédard a déjà travaillé pour la firme LGS auparavant (17 ans), mais il n'était pas le mandataire de la firme auprès de la SAAQ.
- La firme Alithya a une trentaine de ressources en place à la SAAQ. Quant à M. Bédard, il n'est pas présent à temps plein à la SAAQ.
- M. Bédard connaît les contrats à exécution sur demandes et les demandes d'intervention depuis plusieurs années. Chez LGS, il faisait les soumissions pour les appels d'offres. Il est dans ce domaine depuis 20 ans.
- (6e minute) Il donne un exemple d'octroi de demande d'intervention (DI) dans leur nouveau contrat à la SAAQ où Alithya est au deuxième rang. Il dit que la DI est tout d'abord envoyée à la firme du premier rang et ensuite la DI se rend à sa firme où il doit proposer des ressources.
- Il indique qu'il accepte normalement les DI qui lui sont envoyées, mais il précise qu'il existe aussi une pénurie de main-d'œuvre dans le marché.
- Il ajoute par exemple que si sa firme se classe au premier rang, il doit tenter d'accepter toutes les DI.
- Il espérait bien que sa firme se classe au premier rang pour le dernier contrat obtenu de la SAAQ.
- Étant donné que c'était un contrat qui existait déjà et qu'il avait environ 25 ressources en place sur ce contrat, il était en très bonne position de pouvoir continuer de fournir des ressources. Comparativement à lui, ses concurrents dans le contrat précédent (les autres firmes classées sur le contrat) avaient peu de ressources en place. Le contrat comptait un total d'environ 40 ressources.
- (9e minute) Il explique également que si des pénalités sont maintenant prévues au contrat pour la première firme, cela fait réfléchir puisque la première firme doit alors être capable de fournir les ressources. Il précise que les pénalités sont élevées dans ce nouveau contrat.
- Il rajoute que dans les cas où les contrats n'ont pas de pénalité, les firmes peuvent alors se classer au premier rang sans avoir peur de laisser passer les demandes (DI) lors d'un manque de ressources.
- (10e minute) Questionné à savoir si des demandes d'intervention peuvent cibler des ressources précises, il dit qu'il est certain que **certaines DI peuvent être destinées pour des ressources en place depuis plusieurs années**. Il précise plutôt que dans ces cas, **le gestionnaire espère bien pouvoir renouveler cette personne-là pour ne pas nuire à son projet**.

Contrôle organisationnel

- Toutefois, il explique qu'il pourrait ne plus proposer la même personne sur le projet, mais il ajoute qu'il tente toujours de faire plaisir au client (SAAQ).
- (11e minute) Il explique que lorsqu'il constate que la DI concerne le même profil que sa ressource en place et qu'elle concerne (indirectement) le renouvellement d'une ressource sur le même projet, il peut savoir que cette DI s'adresse à sa ressource. De plus, en discutant et/ou en « croisant » le demandeur, il peut savoir que **le demandeur désire conserver cette même ressource en place**, provenant de sa firme (Alithya).
- M. Bédard explique aussi qu'il doit vérifier s'il aurait besoin de sa ressource pour un autre client et/ou si sa ressource est heureuse à la SAAQ, etc., avant de prendre sa décision pour conserver la ressource en place.
- Il indique notamment que ses ressources sont habituellement heureuses de travailler à la SAAQ et ainsi, il a tendance à accepter le renouvellement de ses ressources sur les projets de la SAAQ.
- Il souligne par exemple que la firme qui a seulement cinq ressources sur un projet, elle ne reçoit que peu de renouvellement de ressources comparativement à lui-même (Alithya).
- (12 min 45 s) Il affirme que ses ressources étaient davantage renouvelées automatiquement avant le nouveau contrat débuté en fin d'année 2019. Ce nouveau contrat comporte maintenant des pénalités applicables imposantes.
- (13 min 30 s) Il explique plus précisément qu'auparavant (avant décembre 2019), la firme du premier rang pouvait très bien laisser passer une DI sans devoir payer de pénalités. Étant en manque de main-d'œuvre et ne manquant jamais d'ouvrage en tant que firme, il n'était pas difficile de **laisser passer des DI pour privilégier le maintien en place d'une ressource d'une firme de deuxième rang travaillant déjà sur le projet**.
- (14e minute) Il ajoute qu'il aime respecter ses clients en faisant en sorte que les ressources restent sur les projets.
- La pénurie de main-d'œuvre est présente depuis environ trois ans selon M. Bédard.
- Avant cette pénurie, il prétend qu'il aurait difficilement accepté de refuser une DI pour privilégier le renouvellement d'une ressource en place d'une autre firme. Il dit qu'il aurait davantage « challengé » le client pour fournir une de ses ressources.
- (13e minute) Il maintient qu'il existe une pénurie de main-d'œuvre et lorsqu'une de ses ressources rentre sur le projet d'un client, elle n'en ressort pas de sitôt.
- (15e minute) Il confirme donc que la firme du premier rang dans le contrat précédent (avant décembre 2019-**Annexe 15**), n'acceptait tout simplement pas les DI afin de pouvoir maintenir les ressources de Alithya déjà en place.
- Il ajoute également que cette firme, LGS, s'occupe aussi du projet CASA et elle a nécessairement moins de ressources disponibles.
- (16 min 30 s) Il explique concrètement également comment une firme au premier rang peut réagir lors d'une nouvelle DI lorsqu'elle est en manque de main-d'œuvre. La firme peut accepter une nouvelle DI pour un nouveau besoin, sachant que sa ressource restera sûrement en place par la suite, mais elle refusera souvent une DI qui concerne le renouvellement (même profil) d'une ressource déjà en place sur un projet.

Contrôle organisationnel

- M. Bédard indique qu'il ne parle pas avec la firme LGS ou les autres firmes lorsqu'il est question de DI.
- (18e minute) Afin de savoir à qui est adressée la DI, il indique qu'il discute avec les gestionnaires ou bien sa ressource l'appelle directement pour l'aviser que le gestionnaire ou le chargé de projet lui a dit qu'il pouvait continuer sur le projet. Il fait ensuite le lien lorsqu'il voit la DI arriver.
- (19e minute) Il fait affaire avec plusieurs gestionnaires différents qui pigent dans le contrat de M. Damien Bilodeau.
- (20e minute) Il explique que **tout gestionnaire qui est satisfait d'une ressource en place aime bien conserver cette ressource**, d'autant plus que certains projets durent trois ans. **Les ressources en place connaissent déjà la SAAQ et le fonctionnement**. Toutefois, les DI durent trois à six mois et il y a toujours de nouveaux projets qui se présentent.
- (20 min 55 s) Il précise par exemple qu'au départ d'une de ses ressources en place sur un projet, la DI sera envoyée à la firme du premier rang et elle pourra alors offrir une nouvelle ressource.
- (21 min 45 s) Il admet que lorsqu'il reçoit une DI pour un profil particulier, il s'informe à savoir si une personne avec ce profil travaille déjà sur le projet et ainsi il laisse passer la DI si elle concerne le renouvellement d'une ressource d'une autre firme, au troisième rang ou quatrième rang par exemple. Il ne travaillera pas pour chercher ce profil dans ses ressources.
- (22 min 40 s) Toutefois, advenant qu'il possède une ressource disponible avec ce genre de profil, il prétend qu'il pourrait s'asseoir avec le gestionnaire (chargé de projet) pour tenter de le convaincre de prendre sa ressource. Il dit l'avoir fait à l'occasion, mais depuis deux ans, il ne l'a pas fait beaucoup étant donné la pénurie de main-d'œuvre.
- (27e minute) Il explique aussi la situation d'une autre façon. Par exemple, lorsqu'il sait qu'une DI concerne une ressource d'une autre firme qui travaille déjà sur un projet de la SAAQ, il ne fera pas de « poussière ».
- (28e minute) Il donne un autre exemple. Advenant qu'il oblige le gestionnaire-chargé de projet à prendre sa ressource pour remplacer une ressource d'une autre firme travaillant déjà sur le projet depuis quatre ans et dont le projet doit se terminer dans trois mois, la nouvelle ressource court à sa perte. Le gestionnaire va l'appeler pour lui dire que sa ressource n'est au courant de rien et ne fait pas l'affaire.
- Dans de tels cas, il signe donc un refus lorsque la DI concerne une autre ressource.
- (23e minute) Dans le cas inverse, il mentionne plutôt que son client, le gestionnaire, ne serait pas content. Il n'a pas intérêt à forcer la note pour vendre une de ses ressources auprès du gestionnaire-demandeur. Il répète qu'il **n'y a pas un gestionnaire qui ne voudrait pas garder une ressource en place dont il est satisfait**. C'est une **question de productivité** selon lui.
- M. Bédard ne traite pas personnellement avec M. Damien Bilodeau pour les DI en particulier.
- (24 min 45 s) Toutefois, il déclare que **M. Bilodeau ne peut pas ne pas être au courant de cette « pratique de maintien des ressources en place »** puisqu'il y a des ressources qui sont à la SAAQ depuis de nombreuses années.

Contrôle organisationnel

- Selon lui, il est assez évident que des ressources heureuses et qui connaissent le fonctionnement de la SAAQ sont maintenues en place depuis quelques années, et ce, même si elles changent de firmes.
- (30e minute) Concrètement, il déclare que ses quatre ressources (de longues dates) en place dans le contrat précédent ont été maintenues dans le nouveau contrat. CGI a signé quatre refus pour les mêmes raisons invoquées précédemment.
- (31e minute) Il confirme que sa firme n'a jamais eu à payer de pénalités (malgré trois refus pour un même profil - 49e minute).
- Il explique que les nouvelles pénalités applicables dans le nouveau contrat ont fait notamment en sorte que la firme LGS augmente ses prix afin de se retrouver au troisième rang et ainsi ne pas devoir faire autant de refus que dans les années précédentes, sachant également sa difficulté à fournir des ressources.
- (32e minute) Quant à CGI, M. Bédard confirme avoir eu des discussions avec eux afin de voir comment ne pas mettre en « problème » tous les projets de la SAAQ en changeant ainsi plusieurs ressources en place.
- Il indique que CGI a été surpris de se retrouver au premier rang du nouveau contrat. Il affirme aussi que CGI savait à la base qu'ils étaient incapables de fournir certains profils, dont ceux des quatre ressources de Alithya précédemment nommées dans la rencontre.
- Sachant que CGI fera constamment des refus pour ces profils, concernant notamment ces quatre personnes, des pénalités seront donc appliquées.
- M. Bédard n'a pas conclu d'entente avec CGI pour cette dernière situation.
- (33e minute) Toutefois, concernant d'autres profils où ils ne pourraient pas fournir, **il admet avoir fait une entente avec CGI où ils pourront prendre ses ressources en sous-traitance afin d'éviter les pénalités pour refus.**
- (33 min 30 s) Il déclare toutefois que son taux horaire facturé sera moindre, mais cela lui permettra de garder sa ressource en place.
- (34e minute) Il maintient que **la raison principale de cette entente est de conserver les ressources en place.** Alithya pourra garder ses ressources en place et CGI évitera des pénalités.
- Il déclare ne pas avoir d'entente actuellement avec LGS (troisième rang du nouveau contrat).
- (51e minute) Par ailleurs, il confirme que pour des questions financières, il a déjà **discuté avec CGI sur le paiement de leurs éventuelles pénalités**, mais cela ne s'est pas concrétisé. Il est au courant que cette discussion a dérangé plusieurs personnes.
- Questionné sur la façon de savoir à qui s'adresse une DI en particulier, il explique que sur le « terrain », il est facile de savoir qui travaille sur tel ou tel projet.
- (36 min 40 s) Il a de la difficulté à indiquer concrètement s'il reçoit à l'occasion des DI avec une mention de refuser la DI et/ou signer le refus. Il indique simplement qu'il y a des choses qui sont plus évidentes que d'autres.
- Il souligne que récemment il a justement dû s'informer afin d'obtenir des précisions sur des DI. Il questionne alors ses ressources, les chargés de projets, les gestionnaires.

Contrôle organisationnel

- (38 min 50 s) Il donne alors un exemple concernant une nouvelle DI reçue récemment. M. Bédard voulait alors savoir quel était ce projet et en quoi cela consistait. En discutant avec une de ses ressources (chargé de projet), il a appris que ce nouveau projet ciblant sa ressource (ce même chargé de projet) puisque son projet actuel se terminait. Il a donc su que cette DI était pour le renouvellement de sa ressource et il a proposé sa ressource.
- (43 min 30 s) Questionné à savoir si cette pratique ciblant des ressources en place est une bonne pratique selon lui, M. Bédard répond Oui et Non.
- Il indique que dans le marché, cela est une **semi-bonne pratique**.
- Il explique qu'à titre de fournisseur (firme), lorsque le client désire renouveler une ressource en place, cela lui fait plaisir de le satisfaire dans la mesure du possible. Advenant qu'il propose à tout prix une autre ressource, le client va peut-être refuser la ressource ou il va l'accepter, mais à contrecœur, et cela va peut-être éventuellement nuire à son projet.
- (44e minute) Il souligne que si un gestionnaire l'appelle par exemple pour lui dire qu'il aimerait renouveler une ressource en place qui n'est pas de sa firme, il pourra être réceptif à ce désir. Par contre, si un gestionnaire l'appelle pour lui dire qu'il connaît une ressource qui travaille ailleurs, pour une autre firme, et qu'il aimerait la faire rentrer sur un projet de la SAAQ, il sera beaucoup moins réceptif puisqu'il voudra proposer sa propre ressource disponible pour ce nouveau projet. Les firmes veulent faire de bonnes affaires avec les clients et aussi placer leurs ressources qui sont disponibles. Ils travaillent en partenariat avec les clients.
- (46e minute) M. Bédard considère actuellement les **pénalités** très élevées et lors du dépôt des nouvelles soumissions, **ses prix seront nécessairement plus élevés**. Il trouve cela dommage puisque la SAAQ va ainsi payer plus cher.
- (54 min 30 s) Il confirme que les prix vont augmenter lors des nouvelles soumissions déposées d'autant plus si sa firme tente d'obtenir le premier rang. Étant classée au premier rang, la firme devra fournir pratiquement 90 % des ressources.
- Il confirme qu'ils ont appris avant l'octroi du nouveau contrat que dorénavant les pénalités seront appliquées.
- (50e minute) Les pénalités n'étaient pas appliquées auparavant et cette situation était connue.
- (47e minute) Il indique également que ces nouvelles pénalités applicables ont été observées ailleurs dans d'autres ministères. Il souligne également que les autres ministères n'appliquaient pas les pénalités auparavant puisqu'ils usaient de « gros bon sens ». Ils ne voulaient pas ainsi faire grimper les taux horaires.
- (57e minute) Advenant que Alithya ne se soit pas classée pour le nouveau contrat, il affirme qu'il n'y a aucun gestionnaire qui aurait pu être heureux de cette situation puisque Alithya avait 25 ressources en place.
- Quant au premier rang obtenu par CGI pour le dernier contrat, M. Bédard se demande si CGI lui laissera passer certaines DI.
- (60e minute) Une solution proposée par M. Bédard serait de faire un contrat avec une seule firme. Par contre, après trois ans par exemple, si une nouvelle firme obtient le contrat de nouveau, il faudrait changer toutes les ressources sur les projets en cours.

Contrôle organisationnel

- De plus, cela prend environ cinq mois pour aller en appel d'offres.
- Toutefois, selon M. Bédard, il n'y a pas de solution magique.
- Également, M. Bédard souligne qu'il devrait y avoir davantage de contrats à forfait dans les ministères. Toutefois, il est plus compliqué de préparer des appels d'offres à forfait. Les gestionnaires et/ou les ministères favorisent davantage la facilité.
- (64e minute) M. Bédard indique avoir travaillé pour 15-20 autres ministères-organismes (M/O). Dépendamment du contexte, les contrats à exécution sur demande fonctionnent souvent de cette façon en octroyant des DI pour des ressources ciblées et déjà en place dans les M/O. Il précise qu'environ **une fois sur deux, les DI ciblent directement une ressource précise.**
- M. Bédard indique avoir entre cinq et dix ressources qui travaillent à temps plein à la SAAQ depuis quelques années. Par exemple, **sa ressource Francine Thiboutot travaille à la SAAQ depuis 20 ans**, mais elle a travaillé sur près de 40 projets différents. Il y a toujours eu un projet un après l'autre.
- (66e minute) Le client (SAAQ) essaie ainsi de **garder les ressources qui ont l'expérience de la place (SAAQ) et du contexte.** Cela est **beaucoup plus facilitant pour les projets.**
- Il confirme toutefois qu'il existe **certains besoins récurrents** en informatique à la SAAQ.
- (69 min 30 s) M. Bédard ne peut dire si cette pratique qui consiste à garder les ressources en place est connue à travers la VPTI, **mais les gestionnaires avec qui il travaille sont nécessairement au fait** (de cette pratique) puisqu'ils travaillent pour garder les ressources dont ils sont satisfaits.
- Finalement, M. Bédard mentionne au cours de cette rencontre, il n'a pas eu d'écho de plaintes de la part d'autres responsables de firmes concernant cette pratique visant à cibler des ressources en place. Il n'a pas eu connaissance non plus de lien quelconque entre un employé de la SAAQ et une firme ou avantage et/ou bénéfices reçus d'un employé de la SAAQ reliés à cette pratique.
- En terminant, M. Bédard indique qu'il ne s'attendait pas à ce sujet de discussion puisque cela ne lui a pas été préalablement présenté de cette façon. Il se sent un peu « entre l'arbre et l'écorce » et son but à lui est de travailler en partenariat avec son client (SAAQ).

3.8.3 M. Martin PICHETTE Lévio

Le 12 février 2020 vers 10 h 30, j'ai rencontré M. Martin Pichette à la salle E-5.506 de la tour Est du siège social de la SAAQ. La rencontre de 53 min 42 s a été enregistrée sur support audio (**Annexe 34**). Voici les éléments qui en ressortent :

- Il travaille à la SAAQ comme ressource externe depuis 2009. Il est actuellement le mandataire de la firme Lévio depuis environ trois-quatre ans. Ils ont actuellement deux contrats à la SAAQ : un contrat en agilité et un autre pour les ressources en développement. Sa firme est classée au premier rang dans ces deux contrats.
- Il ne travaille plus comme ressource externe à la SAAQ depuis environ 2015. Il travaille plutôt au ministère du Travail et il est aussi le mandataire de Lévio auprès du Ministère des Affaires municipales et quelques fois en appui pour Retraite Québec.

Contrôle organisationnel

- M. Pichette confirme que les contrats de Lévio sont sous la forme de contrat à exécution sur demande. Il reçoit ainsi des demandes (DI) où il doit refuser ou accepter. Il doit cocher la case appropriée.
- (5^e minute) Il explique le processus normal d'une demande d'intervention. Il précise qu'idéalement, il aime discuter préalablement avec les gestionnaires/demandeurs avant de recevoir une demande d'intervention, et ce, afin de se préparer aux besoins à venir du client.
- Il fait affaire avec les trois techniciennes de la VPTI; Liliane, Nancy ou Cathy.
- Plus précisément, M. Pichette déclare qu'il a toujours accepté les demandes d'intervention reliées à son contrat en agilité. Lévio n'a **jamais passé son tour** dans ce contrat.
- (7^e minute) Par contre, dans l'autre contrat, ils (Lévio) ont **passé leur tour** à l'occasion, et ce, pour deux raisons : soit ils n'avaient pas la ressource disponible ou bien il y avait déjà **une ressource en place** pour laquelle le **client (demandeur-SAAQ) leur a demandé de passer son tour**.
- (8^e minute) Il précise qu'il y a **certaines ressources qui sont à la SAAQ pratiquement depuis « toujours »** et le fait de maintenir ces ressources en place permet une certaine stabilité.
- (8 min 15 s) Il déclare que ce sont les gestionnaires (plutôt demandeurs) avec qui les ressources travaillent qui lui demandent par exemple de passer son tour lors de la réception de la DI.
- (9^e minute) Par exemple, le **demandeur** peut lui dire qu'il a déjà une ressource fonctionnelle qui connaît tous les rouages et à des fins de logique et autres, **il lui demande de passer son tour pour la DI afin de conserver la ressource sur le projet**.
- **Dans ces cas**, M. Pichette accepte ainsi la consigne et **refuse simplement la DI**.
- (9 min 30 s) M. Pichette précise que cela ne se produit pas dans son autre contrat puisque c'est une plus petite équipe (trois-quatre ressources) et c'est plus simple puisque c'est un seul type de ressource. L'équipe est stable.
- L'autre contrat est d'une très grande ampleur puisqu'il couvre des besoins dans l'ensemble de la VPTI. Il travaille ainsi avec plusieurs demandeurs différents.
- (11 min 30 s) Il indique que **les demandes de refus (DI à refuser) se font principalement sur le terrain et verbalement**.
- Il indique que les techniciennes lui envoient simplement la DI à signer par courriel, sans autre commentaire.
- (15 min 30 s) En général, il estime qu'environ **1/3 ou 1/4 des DI** pour son deuxième contrat concernent des **DI à refuser** où **les demandeurs lui disent préalablement de signer un refus lorsqu'il recevra la DI**.
- (16^e et 17^e minute) Il affirme qu'il vit moins cette situation dans les autres M/O, mais ses contrats sont souvent différents où ce sont des contrats fermes avec une seule firme. La firme est « condamnée » à accepter les DI et fournir les ressources dans ce type de contrats.
- Il explique également que les firmes peuvent faire de la sous-traitance entre elles afin d'utiliser les services d'une autre ressource. Cela ne cause aucun problème selon lui.

Contrôle organisationnel

- M. Pichette confirme qu'il existe des pénalités prévues au contrat, mais elles sont appliquées selon la discrétion du gestionnaire.
- (52^e minute) Il ajoute, quant à lui, qu'on ne lui jamais indiqué précisément que les pénalités ne seraient pas appliquées en cas de trois refus. Il espère simplement que cela ne soit pas appliqué.
- (18 min 30 s) Malgré les refus faits et/ou demandés par le client, Lévio ne s'est jamais fait appliquer de pénalités.
- (19^e minute) Dans les cas de refus demandés par le client, il explique qu'il ne peut écrire sur la DI que le refus lui a été demandé, mais plutôt : *Aucune ressource disponible*. Il doit toujours écrire ce commentaire selon les dires des demandeurs avec qui il transige.
- Le gestionnaire-demandeur lui a déjà dit qu'il ne pouvait pas écrire par exemple : *je refuse à la demande de monsieur X*.
- Toutefois, il ne collige pas à son niveau toutes les raisons précises de ses refus.
- (21^e minute) Il précise qu'il travaille en collégialité avec ces demandeurs. Il travaille tous les jours avec eux et « **cette pratique** » **n'est pas méchante**. De plus, il n'est jamais arrivé qu'on lui retire une bonne ressource sur un projet au détriment d'une ressource d'une autre firme. **Lorsque la ressource est bonne et efficace, les gens (de la SAAQ) gardent cette ressource en place.**
- Il ne s'est jamais plaint de cette pratique ciblant des ressources précises. Dans ces cas, avant même de recevoir la DI, il sait à qui s'adresse la DI. Dans ces cas, cela est davantage pour un **renouvellement d'une ressource en place**.
- (28^e minute) Il se ravise en affirmant s'être plaint quelques fois à ses débuts à la SAAQ (comme mandataire de sa firme Lévio) auprès des techniciennes, mais sans plus. Il les rencontre quelques fois lorsqu'il passe signer les DI à leurs bureaux. Il ne s'est pas vraiment plaint à des niveaux supérieurs, mais il se rappelle lors d'un suivi de contrat d'avoir soulevé le fait qu'il avait dû passer (signer des refus) à quelques reprises au cours du contrat.

Remarque : Cette situation a été rapportée par Mme Maryse Bettey (Annexe 22).
- (30^e minute) Il en aurait déjà discuté avec un gestionnaire, le prédécesseur de Mme Thérèse Vachon, soit un dénommé Mario. Ce dernier lui aurait simplement répondu à l'époque que c'était « la façon de faire ».
- (21 min 50 s) Il fournit l'exemple d'une DI pour Paul Morin qui travaille à la SAAQ depuis 15 ans. M. Pichette accepte alors simplement de passer son tour afin de favoriser le maintien en place de la ressource Paul Morin. Il n'a pas vraiment le choix selon lui; c'est évident
- (22 min 30 s) Il n'a jamais constaté qu'une firme plus qu'une autre soit privilégiée à la VPTI.
- Il ajoute que cette pratique (ressources ciblées) n'est pas en lien avec des firmes, mais plutôt avec des personnes qui ont des connaissances propres et qui doivent continuer les projets en cours.
- M. Pichette déclare que **cette pratique existe depuis toujours** à la SAAQ, à tout le moins depuis qu'il est arrivé à la SAAQ en 2009.
- (25^e minute) Il pense toutefois que cette pratique existe partout (M/O). Selon lui, cette pratique ne peut pas ne pas exister. Cette pratique consiste à maintenir en place des gens qui ont des connaissances

Contrôle organisationnel

approfondies de certains systèmes. Certains demandeurs n'ont pas le choix et le tout est fait dans une certaine logique. Ce n'est pas du tout du « copinage ».

- Il croit que la firme du deuxième rang dans son contrat (Cofomo), a davantage accepté de DI que sa propre firme (Lévio) qui est classée au premier rang.
- (26 min 30 s) Par ailleurs, il admet éprouver un certain malaise en n'obtenant pas toutes les DI alors que sa firme a travaillé fort pour se classer au premier rang et se préparer à l'appel d'offres.
- (27^e minute) En étant classé au premier rang, il aimerait pouvoir placer toutes ses ressources et cette pratique le fâche un peu, mais il accepte « vraisemblablement » cette situation.
- (29 min 50 s) M. Pichette précise que cette pratique (DI ciblant des ressources) s'observe davantage lors du début des nouveaux contrats où toutes les ressources en place doivent être renouvelées sur le nouveau contrat. Indirectement, si ces ressources à renouveler ne proviennent pas de la première firme, cette dernière doit accepter de signer des DI en refus.
- M. Pichette n'a pas davantage de malaise face aux règles contractuelles qui ne sont pas respectées à cet effet. Il indique simplement qu'il fait un refus en indiquant qu'il n'a pas la ressource disponible. Il ajoute (*en minimisant son rôle dans cette pratique*) qu'il n'a effectivement pas une ressource qui a toutes les compétences et connaissances de la ressource en place.
- Il ajoute qu'il aurait davantage un malaise si le gestionnaire du contrat lui disait par exemple qu'il a besoin d'un nouveau programmeur, mais qu'il désire aller le chercher dans une autre firme.
- Son rôle est plutôt de « mousser » les qualités de ses ressources afin que la SAAQ utilise ses ressources. Il peut également tenter de convaincre (à l'occasion) que sa ressource pourrait être aussi compétente et efficace qu'une ressource déjà en place sur un projet. Toutefois, il confirme qu'il existe une pénurie de main-d'œuvre.
- (35 min 40 s) M. Pichette précise toutefois que lorsqu'une DI lui est demandée « en refus », il confirme que la DI lui est envoyée un peu à la « dernière minute ».
- Il peut signer la DI la même journée qu'elle est reçue d'autant plus lorsqu'il est sur place à la SAAQ.
- Malgré qu'on puisse lui demander clairement (verbalement) de signer une DI en refus, il précise toutefois qu'il ne sait pas toujours à qui est adressée la DI (ressource en place).
- (40^e minute) Un courriel de Cathy Théberge a été discuté avec M. Pichette au niveau de refus qui concernent uniquement un des contrats de Lévio. Tel que mentionné précédemment, il confirme qu'il peut faire des refus uniquement dans un des deux contrats de Lévio puisque dans le petit contrat (Agilité), il ne fait jamais de refus étant donné la petite équipe en place.
- (43^e minute) Il indique que le nouveau système mis en place (SAP) amène aussi plusieurs difficultés techniques au niveau notamment des entrées de données. Il aimerait que le nom de sa ressource soit indiqué pour la DI concernée pour un meilleur suivi et une meilleure compréhension.
- (47^e minute) Il souligne que cela le **surprendrait qu'un dirigeant de la SAAQ ne soit pas au courant de cette pratique** ciblant des ressources à moins que cette personne soit relativement nouvellement arrivée à la SAAQ.

Contrôle organisationnel

- Finalement, au cours de cette rencontre (24^e minute), M. Pichette indique qu'il n'a jamais eu connaissance de plaintes de la part d'autres responsables de firmes concernant cette pratique visant à cibler des ressources en place. Il n'a pas eu connaissance non plus de lien quelconque entre un employé de la SAAQ et une firme ou avantage et/ou bénéfices reçus d'un employé de la SAAQ reliés à cette pratique.

Rencontres de chargés de projets à la Division gestion de projets et agilité

3.9 Bureau de projets VPTI
Chargés de projet

3.9.1 Mme Louise GAUTHIER
Cheffe de projets

Le 12 février 2020 vers 13 h, j'ai rencontré Mme Louise Gauthier à la salle E-5.506 de la tour Est du siège social de la SAAQ. La rencontre de 42 min a été enregistrée sur support audio (**Annexe 30**). Voici les éléments qui en ressortent :

- Elle a occupé le poste de chef de projet à la VPTI pendant une quinzaine d'années et en octobre 2019, elle a transféré à CASA.
- À la VPTI, elle a travaillé pour Dominic Boutet, Jean Genest, Danny Shields, Nathalie Langlois et Sylvain Cloutier.
- Elle travaillait avec des contrats à exécution sur demande et fait des demandes d'interventions (DI). Quand un projet commence, la première firme est sollicitée pour fournir des ressources et ainsi de suite avec les autres firmes jusqu'à ce que les postes soient comblés.
- Une fois un projet en marche, il est **idéal de poursuivre avec les mêmes ressources**. Si elle a besoin de renouveler une ressource, elle envoie une demande et elle voit s'il est possible ou pas de garder sa ressource.
- La façon que les appels d'offres « parapluies » fonctionnent est que tu as accès à un **bassin de ressource**, mais il est agréable de pouvoir garder les ressources qui sont déjà en place pour l'expertise. En fin de compte, **chaque firme trouve son compte lorsqu'une ressource est renouvelée**.
- Dans un projet, elle peut faire une vingtaine de demandes de renouvellement de ressources par année, mais il n'est pas toujours possible de les garder, car elle doit passer par la première firme.
- Il arrive que **la firme en première place signe un refus pour laisser une ressource d'une autre firme en place**. Elle sait que ça se fait. **Les firmes concernées sont contactées et informées de la situation et souvent les firmes sont contentes de cela dû au fait qu'il y a un manque flagrant de ressources**. Elle n'a jamais vu une firme se plaindre de cela et tout le monde est content.
- La façon de contacter les firmes est soit de les appeler ou il peut arriver que ce soit par courriel. Les acheteuses n'entrent pas en contact avec les firmes pour un refus. **Lorsqu'il y avait des refus à faire, elle est celle qui contactait les firmes et elle informait son acheteuse** (Liliane Breton).
- Elle avait des ressources des quatre firmes dans ses projets et lorsqu'elle voulait **garder une ressource de la quatrième firme**, elle avait **besoin de trois refus**. Cette **façon de faire est connue**, mais si une firme dit qu'elle a une ressource disponible pour combler un poste, elle n'a pas le choix de la prendre.

Contrôle organisationnel

- Elle a entendu qu'il y avait des pénalités pour des refus, mais elle ne sait pas si elles sont appliquées.
- Elle a déjà parlé avec des gens à la DGCC de leur malaise pour le ciblage de ressource et les contraintes que cela occasionnait pour les projets, mais la réponse était que c'était ça les règles.
- **Tout le monde est au courant de ne pas faire du ciblage de ressources, mais pour le bien-être des projets, ils n'ont pas le choix.**
- Elle n'a pas eu de réunion pour discuter de tout cela. Tout le monde le sait (ses gestionnaires) et **tout ce qui compte c'est que les projets avancent.**
- Depuis un certain temps, ils font plus attention, mais ses gestionnaires sont informés qu'il peut arriver qu'un projet n'avance pas bien s'il y a un manque ou changement de ressource.
- Depuis le nouvel appel d'offres, il est arrivé qu'une ressource ait dû être changée et que cela ait affecté le projet. Cela fait partie des inconvénients du contrat parapluie.
- Selon elle, aucune firme n'est privilégiée pour le renouvellement de ressource. Chaque firme a de bonnes ressources et certaines travaillent à la SAAQ depuis plusieurs années.
- Finalement, elle souligne que l'idéal, selon elle, serait d'avoir accès à plusieurs firmes afin d'avoir un bassin de ressources disponibles et il ne devrait pas y avoir de rang entre les firmes.

3.9.2 M. Sylvain TURCOTTE (EXT) Chef de projets

Le 12 février 2020 vers 13 h 40, l'enquêteur Dominic Boulanger a rencontré M. Sylvain Turcotte à la salle E-5.506 de la tour Est du siège social de la SAAQ. La rencontre de 46 min 50 s a été enregistrée sur support audio (**Annexe 32**). Voici les éléments qui en ressortent :

- Il est employé de la firme externe Cofomo et agit comme chef de projets au sein de la Société depuis août 2017. Toutefois, la firme Cofomo agit comme sous-traitant pour la firme ABNA (en gestion de projets) dans le cadre d'un contrat « parapluie » pour l'ensemble de la VPTI.
- Il relève de Mme Danielle Dumas, gestionnaire à la Société.
- Il relate pendant près de quatre minutes, les divers projets auxquels il a été assigné depuis 2017 et remet à l'enquêteur une copie du cadre de gestion à laquelle il se réfère au quotidien.
- Il y a des employés externes et internes qui composent chacun des projets qu'il supervise, mais il ne peut estimer le prorata.
- Il agit également comme représentant de la firme Cofomo au sein de la Société. C'est donc lui qui signe les demandes d'intervention lorsque la ressource provient de cette firme ou que la firme refuse de référer une ressource. La firme Cofomo s'est classée pour quatre contrats du côté de la VPTI et voici deux exemples : (contrat 1) Dominic Boutet; deuxième place, (contrat 2) Damien Bilodeau; première place. L'objectif est de fournir les ressources lorsque Cofomo est en première place.
- Il lui arrive comme chargé de projets de **renouveler une ressource qui est au troisième rang après avoir demandé aux firmes classées aux rangs inférieurs de passer leur tour**. Cette façon de faire **assure une réussite du projet** et des économies pour les payeurs d'impôts. Selon lui : « cette ressource est renouvelée parce qu'elle est bonne et non pas, parce qu'elle coûte cher ».

Contrôle organisationnel

- Il est témoin de cette **façon de faire dans la fonction publique depuis plus de 25 ans**.
- M. Turcotte suggère d'appliquer la pénalité seulement lorsque le projet démarre et que les fournisseurs classés dans les premiers rangs ne peuvent fournir de ressources.
- Il précise qu'il n'a pas le droit de compléter une demande d'intervention, car il travaille comme employé externe. C'est son équivalent interne qui se charge de demander des nouvelles ressources auprès des acheteurs. Au moment de **renouveler une ressource déjà en place**, il demande au chargé de projet interne de faire une demande d'achat et c'est le **gestionnaire contractuel du projet qui s'assure d'obtenir les refus** (si nécessaire) auprès des firmes concernées.
- Il signe les refus sur les demandes d'intervention lorsque la firme Cofomo ne peut proposer une ressource, car il agit comme mandataire pour cette firme. Toutefois, s'il ne voit pas de valeur ajoutée à renouveler une ressource déjà en place, il va demander au gestionnaire de prendre le temps de regarder la ressource de Cofomo. Sinon, **il accepte de signer le refus** considérant l'implication de retirer une ressource établie dans un projet. Pour lui, **c'est les enjeux du projet qui compte avant les intérêts de Cofomo**.
- **Il ne pense pas qu'on doit aller au premier rang lorsque le besoin n'est pas nouveau**.
- Il relate les problèmes qu'ont les firmes à combler rapidement beaucoup de postes après avoir remporté un appel d'offres. Il ajoute; « C'est impossible pour chaque firme de réserver des dizaines de ressources au cas où il remporterait l'appel d'offres ».
- Il n'a jamais eu de formation dispensée par des personnes provenant de la DGCC. Toutefois, dans le cadre de son rôle de chargé de projets, il lui arrive de travailler en collaboration avec « la gestion contractuelle ».
- Il suggère d'appliquer des pénalités aux firmes de premier rang qui s'étaient engagées à fournir des ressources en remportant l'appel d'offres et qui n'ont pas été en mesure de combler tous les effectifs. Cependant, lors du renouvellement de la ressource provenant d'une firme classée au rang supérieur, il ne devrait pas y avoir de pénalité imposée aux firmes de rang inférieur.
- Il affirme que **CGI** fait des pressions politiques afin d'obtenir des contrats. Toutefois, il reconnaît que cette firme, qui a **récemment** remporté un appel d'offres à la VPTI, **a accepté de garder en poste des ressources des autres rangs**, malgré le fait que CGI avait remporté l'appel d'offres.
- Il ne connaît pas la teneur des ententes entre CGI et les autres firmes qui a permis le maintien des ressources.
- Finalement, M. Turcotte suggère d'instaurer des contrats à forfait afin d'améliorer le processus et d'assurer une relève.

Remarque : Au cours de cette rencontre, M. Turcotte a remis deux documents : un document intitulé *Cadre de gestion de projet* et un autre *Formation-Affectation des ressources externes*. Notons que la DGCC n'avait jamais eu connaissance de l'existence de ce dernier document et elle n'est pas au courant de son origine exacte (*Ces documents sont disponibles au besoin*).

3.9.3 Mme Cynthia LAMONTAGNE
Cheffe de projets – chantier solutions d’affaires CASA

Le 12 février 2020 vers 14 h, accompagné de l’enquêteur Stéphane Gendron, j’ai rencontré Mme Cynthia Lamontagne à la salle E-5.507 de la tour Est du siège social de la SAAQ. La rencontre de 55 min 43 s a été enregistrée sur support audio (**Annexe 31**). Voici les éléments qui en ressortent :

- Elle travaille à la SAAQ depuis deux ans, mais seulement depuis un an comme employée de la SAAQ. La première année, elle était consultante externe à la SAAQ. Elle travaillait alors pour la firme R3D.
- À la VPTI, elle travaille au Bureau de projets et son gestionnaire est Dominic Boutet et **Sylvain Cloutier comme DG**. Elle est chargée de projets.
- Elle gère présentement trois projets et il y a des ressources externes et internes dans chaque projet.
- Elle a de la difficulté à faire les différences entre les règles, lois et règlements.
- Cependant, elle connaît le principe des contrats qui font suite aux appels d’offres et les contrats qui sont signés avec différentes firmes selon différents rangs. Elle comprend aussi que lorsqu’elle a une ressource qui est déjà engagée sur une DI et qui appartient à la firme no 2, on (DGCC) lui dit qu’elle ne peut pas renouveler sa ressource et qu’elle doit passer par la firme no 1, car cette firme pourrait avoir des pénalités.
- Selon sa compréhension des règles, elle doit passer par le premier fournisseur pour lui soumettre une DI et s’il n’a pas de ressource, le fournisseur signe un refus et elle passe au deuxième fournisseur. Les contrats « parapluies » ne combrent pas toujours tous les besoins de renouvellement de ressources.
- Sur papier, tant que le premier fournisseur peut fournir des ressources, elle doit passer par lui, **mais concrètement, si elle a déjà commencé un projet et une ressource est déjà dans le projet, évidemment le plus efficace pour la Société est de reconduire la ressource dans le même projet.**
- Depuis le renouvellement du nouveau contrat, ils ne font plus de demande de refus et en plus, ils sont plus surveillés qu’avant. Auparavant, ils appelaient le premier fournisseur et lui disait que **c’était pour un renouvellement de DI et ils lui demandaient s’il pouvait refuser la DI**, ce qu’il faisait. Il passait ensuite au deuxième et procédait avec la demande. **Stratégiquement, c’était plus efficace de procéder comme ça et moins coûteux pour la Société.**
- (10^e minute) Elle n’est pas certaine si légalement cela est correct de **renouveler une ressource** qui est déjà en place sur un projet.
- Mme Lamontagne indique qu’il y a aussi la règle de 100 000 \$ qui empêche de faire des contrats à long terme et d’aller chercher une ressource pour le temps d’un projet. À cause de cette règle, cela implique de faire des plus petits contrats et des renouvellements de ressources.
- (12 min 30 s) Elle souligne notamment dans ce nouveau contrat où CGI s’est classé premier, Mme Lamontagne avait plusieurs ressources en place sur des projets qui ne provenaient pas de la firme CGI. Ils savaient que CGI n’était pas en mesure de fournir toutes les ressources dont ils avaient besoin et Mme Lamontagne avait encore besoin des ressources en place.

Contrôle organisationnel

- (13^e minute) Elle indique alors avoir discuté avec CGI, avec ses collègues (Denise Sauvageau, Christian Dionne, les chefs de service et Jean Genest), au sujet de tous les profils dont la SAAQ avait besoin. Ils ont alors fait une liste complète de toutes leurs ressources et leurs profils sur des projets en cours.
- Il y a certaines ressources qu'ils ne pouvaient absolument plus garder puisque leur firme ne s'est pas classée sur le nouveau contrat (Technoconseil).
- (17^e minute) Par contre, dans ce **nouveau contrat**, elle admet avoir dû demander à CGI de faire des refus pour certaines DI afin de **conserver en place des ressources ciblées provenant de la deuxième firme (Alithya)**, soit des ressources stratégiques sur leurs projets. CGI a collaboré avec eux et CGI était à l'aise avec cela.
- (23 min 10 s) Depuis ce nouveau contrat, elle admet avoir demandé seulement quatre refus à CGI afin de conserver en place les quatre ressources ciblées.
- Toutefois, dans ce nouveau contrat, elle ajoute que les pénalités seront maintenant appliquées ce qui n'était pas fait auparavant.
- Mme Lamontagne précise qu'elle utilise principalement des ressources qui proviennent du contrat (parapluie) de M. Damien Bilodeau.
- (15^e minute) Elle est au courant également que Damien Bilodeau a rencontré les gestionnaires au niveau des services et qu'il a passé le message au niveau de certaines règles et directives de la DGCC à faire appliquer notamment la règle du 100 000 \$ et le budget qui ne doit pas être consommé trop rapidement.
- (18^e minute) Effectivement, Mme Lamontagne confirme que **les pénalités de refus n'étaient pas appliquées aux firmes dues au fait que c'était la Société qui demandait aux firmes de signer des refus**. Étant donné la pénurie de main-d'œuvre, ça faisait parfois l'affaire des firmes.
- Selon elle, ce sont les gestionnaires de contrats qui sont responsables de l'application des pénalités.
- (20^e minute) Désormais, il y a plus de surveillance de la DGCC et depuis le changement de contrat, elle croit M. Frenette a dit que les pénalités de CGI (firme au premier rang) devaient être appliquées.
- (22^e minute) Elle indique que M. Bilodeau n'était pas présent lors de la rencontre où une liste de ressources « essentielles » en place a été faite suite au nouveau contrat, mais il doit être au courant. Elle dit qu'il se dissocie de ces décisions d'autant plus qu'il doit maintenant appliquer les pénalités à CGI.
- (23^e minute) Mme Lamontagne affirme que M. Bilodeau aurait clairement dit (selon Mme Sauvageau entre autres) qu'il ne voulait plus qu'on appelle les firmes pour leur dire de refuser telle ou telle DI afin de converser en place une autre ressource. Il ne veut plus que « ça se passe », et la DGCC non plus.
- (23^e et 24^e minute) Selon elle, **tout le monde était au courant que cette pratique** existait avant (M. Yves Frenette, M. Karl Malenfant, les DG, M. Sylvain Cloutier, etc.).
- (24^e minute) Selon les discussions qu'elle a eues avec d'autres personnes, elle croit que son **VP, M. Karl Malenfant, est conscient de cette pratique**, mais elle n'a aucun autre élément concret à cet effet.

Contrôle organisationnel

- (24 min 45 s) Elle précise qu'elle n'avait pratiquement jamais discuté avec le DG Sylvain Cloutier avant récemment où il l'a rencontrée en prévision de ce contrôle organisationnel. Il lui a dit de répondre honnêtement aux questions concernant des DI ciblant des ressources en place.
- Elle n'a pas entendu parler de l'existence d'ententes entre firmes.
- (26^e minute) Elle n'a jamais eu connaissance de lien quelconque entre un employé de la SAAQ ou une firme ou entendu dire qu'il y avait des employés de la SAAQ qui recevraient des avantages pour favoriser des firmes.
- Les seules fois où une firme a été privilégiée, c'est lorsqu'une de leurs ressources est ciblée afin de la conserver sur un projet. Selon elle, cela est plus efficace et stratégique.
- (28^e minute) Elle explique par ailleurs que lorsqu'elle est arrivée il y a deux ans, toutes les ressources étaient déjà en place dans son projet, mais **en juin 2019, elle a dû demander un refus pour une ressource stratégique de CGI qui était en troisième position** (rang). Aujourd'hui, CGI est rendu au premier rang et cela a donc été facile pour elle de conserver cette ressource sur son projet.
- (30^e minute) Les acheteuses ne sont pas responsables des **demandes de refus**. Elles font un suivi avec elle et les autres chargés de projet et elles traitent les DI. Lorsque c'est un renouvellement de DI, les acheteuses le spécifient aux firmes afin qu'elles comprennent bien. De plus, souvent la ressource concernée parle avec le responsable de sa firme pour lui indiquer qu'il sera renouvelé sur le projet.
- Mme Lamontagne parle régulièrement avec les ressources et elle peut leur indiquer directement qu'elles seront renouvelées par exemple. L'information se rend ensuite aux acheteuses normalement via un courriel.
- (31^e minute) Cette pratique ciblant une ressource spécifique concerne les renouvellements de ressources. Dans le cas d'un nouveau besoin, le traitement habituel d'une DI doit se faire.
- Selon elle, il n'y a pas vraiment de problématique lorsque la ressource reste en place (indépendamment du rang de sa firme) lorsque c'est pour un renouvellement.
- (33^e minute) Selon ce qu'on lui a dit comme petite stratégie, il est préférable de demander les refus aux firmes par téléphone puisqu'advenant que les pénalités soient appliquées, il n'y aura aucune trace écrite que le refus a été demandé par la SAAQ.
- (34^e minute) Cette façon de faire provient du contrôle constant de la DGCC qui les rend quelque peu frileux. Les opérateurs de contrat dont Mme Thérèse Vachon sous Mme Lyne Pouliot (DG) lui a déjà indiqué cette dernière façon de faire et qu'il ne fallait pas demander les refus aux firmes par courriel.
- Avant cet avertissement (vers avril 2019), Mme Lamontagne envoyait des courriels explicites aux firmes à cet effet et elle était très contente lorsque la firme acceptait le refus et par le fait même que la ressource utilisée reste en place.
- Lorsque la firme est collaboratrice face à cette pratique, elle n'y voit pas de problème.
- Depuis son arrivée à la SAAQ, Mme Lamontagne a observé cette pratique, mais elle réfère à une autre chargée de projet, Mme Louise Gauthier (voir point 3.9.1), qui pourrait indiquer depuis quand cette pratique existe à la SAAQ.

Contrôle organisationnel

- (43^e minute) Lors d'une formation impliquant plusieurs personnes de la SAAQ à laquelle elle a participé, elle a constaté que la DGCC est très directive dans la façon de dire les choses. Elle n'a pas l'impression que la DGCC veut les aider; elle est plutôt dans un mode de contrôle.
- On leur explique que les règles doivent être appliquées et que cela est « illégal » de cibler une ressource provenant d'une firme d'un rang subséquent. Elle ne voit pas vraiment de problème lorsque la firme n° 1 collabore et que la firme n° 2 a également un contrat avec la SAAQ.
- Cependant, la DGCC leur a dit que les pénalités seraient maintenant appliquées afin d'éviter que cette pratique ciblant ces ressources dans les « autres rangs » continue.
- Dans les formations de la DGCC, lorsque le sujet des ressources ciblées est abordé, elle confirme que personne ne réagit dans la salle (*malgré cette pratique courante*).
- (47^e minute) Elle affirme que le chef de service des acheteuses, Éric Bédard, est aussi au courant de cette pratique.
- Quant à son directeur général, M. Sylvain Cloutier, il semblait également être au fait de cette pratique lorsqu'elle l'a rencontré récemment.
- Finalement, Mme Lamontagne souligne qu'il devrait y avoir une manière de simplifier leurs tâches reliées à ce genre de contrat afin de pouvoir ainsi conserver/garder des ressources en place, et ce, pour le bien du projet et ainsi éviter de contrevenir aux règles avec des demandes (DI) pour des ressources ciblées.
- Elle ajoute que la règle du 100 000 \$ maximum par DI pourrait également être abolie afin de permettre de faire une DI pour l'ensemble du projet au lieu de faire trois DI pour la même ressource pour toute la durée du projet.
- En terminant, elle souligne qu'ils n'ont pas de mauvaise intention dans cette pratique. Ils font cela dans l'intérêt du projet et de la SAAQ afin d'avoir le bon « joueur » à la bonne place dans un but d'efficience.

Rencontres des directeurs généraux de la VPTI

3.10 Vice-présidence aux technologies de l'information (VPTI) Directeurs généraux (DG)

3.10.1 M. Sylvain CLOUTIER Directeur général (DG)

Le 13 février 2020 vers 9 h 30, l'enquêteur Martin Brodeur, accompagné de l'enquêteur Dominic Boulanger, a rencontré M. Sylvain Cloutier à la salle E-5.507 de la tour Est du siège social de la SAAQ. La rencontre de 36 min 59 s a été enregistrée sur support audio (**Annexe 36**). Voici les éléments qui en ressortent :

- Il a été nommé Directeur général en mai 2019. Son titre exact était Directeur général à la planification et de la performance. Depuis deux semaines, il occupe la fonction de Directeur général de l'agilité et de la performance.
- Il travaille à la SAAQ depuis mai 2015 et il a toujours travaillé à la VPTI.

M. Cloutier est informé que des vérifications et rencontres menées dans le cadre de ce contrôle organisationnel ont permis de démontrer qu'il existe une pratique courante et régulière à la VPTI au niveau d'octroi de DI ciblant des ressources en place sur des projets, et ce, indépendamment du rang de la firme pour laquelle la ressource travaille :

Contrôle organisationnel

- M. Cloutier confirme qu'il y a des directeurs qui sont affectés à chaque contrat à la suite de la signature des divers contrats **et il était au courant de cette pratique utilisée par certains directeurs**. Toutefois, il ne sait pas si cette pratique est généralisée.
- Il n'a jamais eu recours à cette pratique, soit de cibler une ressource, car le premier fournisseur de son contrat a toujours su répondre au besoin. Il donne l'exemple du contrat pour le projet CASA ayant deux fournisseurs dédiés : R3D et Alithya. 99 % des ressources proviennent de R3D, soit du premier rang.
- Il a été informé à l'automne 2019 que **certains directeurs ciblaient des ressources** et que la notion de pénalité n'était pas appliquée. C'est la mise en place de nouveau système qui a fait ressortir cette problématique. L'objectif de cette rencontre (automne 2019) était de voir si les pénalités seraient applicables.
- Il est responsable des acheteurs à la VPTI et le ciblage de ressources mettait ces personnes en situation délicate. C'est pour cette raison qu'il a rencontré l'ensemble des directeurs généraux (DG) pour les informer que cette pratique n'était pas correcte. Toutefois, il précise que les DG n'agissent pas pour mal faire dans cette « pratique ».
- (5^e minute) Il donne un exemple des avantages de cibler une ressource : trois fournisseurs se sont qualifiés pour un contrat et l'équipe démarre en analyse de projet. C'est le deuxième fournisseur qui a fourni la ressource. Durant la période d'analyse d'une durée de trois à six mois, la ressource travaille au terme duquel, un rapport est produit en attente d'autorisation pour la phase de réalisation. Après six mois, la ressource est en pleine connaissance du dossier puis l'autorisation est obtenue pour la réalisation du projet. C'est lors d'une situation semblable qu'il y a **ciblage de ressource, et ce, pour le bien du projet**.
- M. Cloutier affirme qu'il ne sait pas si c'est une pratique courante et il n'en connaît pas l'ampleur. Par contre à la 24^e minute, il précise que cette pratique est courante dans plusieurs ministères et/ou organismes où ils ont le même « problème », et ce, depuis très longtemps. Il allègue qu'il connaissait « le phénomène », mais il ne savait pas que c'était pratiqué à la Société.
- Il y a des avantages monétaires (appropriation du dossier) à procéder ainsi, mais il sait que les règles ne le permettent pas : il parle de paradoxe perpétuel. La Société va devoir accepter les conséquences de respecter les règles (sur les projets), considérant la rareté de main-d'œuvre et la perte en qualité du projet.
- Il n'a jamais été informé par les acheteurs ou les chargés de projet qui travaillent dans sa direction que cette pratique était courante.
- Il n'a jamais eu de formation sur le processus lors de l'implantation du projet CASA.
- Il relève directement du Vice-Président, Karl Malenfant. Toutefois, durant une période d'un peu plus d'un an, il a relevé de Danny Shields, car le Vice-Président était consacré à CASA. M. Shields était présent lors de la rencontre tenue à l'**automne 2019** où il a été question de cette pratique (**ciblage de ressources**). D'après lui, **M. Shields en aurait informé M. Malenfant**.
- Il aurait informé la DGCC (Rodrigue et Vicky) à l'automne 2019 que la Société devrait être plus agressive avec les pénalités pour le nouveau contrat afin de garantir une qualité de main-d'œuvre, peu importe la durée du contrat.

Contrôle organisationnel

- Il a entendu parler d'échanges de ressources entre le deuxième fournisseur et le premier fournisseur lorsque le premier rang est en manque de ressource. Ces derniers s'entendent sur le volet monétaire et ils respectent le coût de l'appel d'offres. Cette stratégie ne le regarde pas.
- Il ne sait pas si deux fournisseurs pourraient s'entendre pour rembourser une pénalité.
- Il est convaincu que les firmes se parlent lorsqu'il y a appel d'offres.
- Il n'était pas au courant que depuis plusieurs années, les techniciennes (acheteurs) qui travaillent pour lui comptabilisaient systématiquement les refus sous forme de tableau.
- Il n'a jamais autorisé les chargés de projet travaillant sous sa gouverne (dans ses contrats) de communiquer directement avec les firmes, car c'est son rôle à lui de le faire et d'autoriser une ressource.

L'enquêteur l'informe que Mme Cynthia Lamontagne (**Annexe 31**), chargée de projet pour sa direction, avait pourtant reconnu la veille qu'elle ciblait des ressources dans le cadre de certains projets et qu'elle communiquait directement avec des firmes :

- M. Cloutier répond qu'il va alors rencontrer son chef de Service Dominic Boutet à ce sujet, car il ne préconise pas cette pratique. Il ajoute : « vous me l'apprenez ».
- Il souligne le fait que les gestionnaires doivent « livrer » et ils sont imputables des résultats de leurs projets.
- Finalement, il souhaite un retour formel au terme du contrôle organisationnel et il espère que l'organisation assume les choix qui vont être dictés au détriment peut-être des conséquences possibles quant aux résultats.

3.10.2 M. Damien BILODEAU Directeur général (DG)

Le 13 février 2020 vers 13 h 30, accompagné de l'enquêteur Dominic Boulanger, j'ai rencontré M. Damien Bilodeau à la salle E-5.507 de la tour Est du siège social de la SAAQ. La rencontre de 78 min 53 s. a été enregistrée sur support audio (**Annexe 38**). Voici les éléments qui en ressortent :

- Il travaille à la SAAQ depuis 1991, 28 ans. Il est directeur général. Il était directeur général des infrastructures technologiques pendant quatre-cinq ans et depuis deux semaines, il est directeur général de la sécurité numérique.
- Auparavant, il a été directeur des opérations en service aux utilisateurs pendant cinq ans. Il a toujours travaillé à la VPTI.

M. Bilodeau est informé que des vérifications et rencontres menées dans le cadre de ce contrôle organisationnel ont permis de démontrer qu'il existe une pratique courante et régulière à la VPTI au niveau d'octroi de DI ciblant des ressources en place sur des projets, et ce, indépendamment du rang de la firme pour laquelle la ressource travaille :

- (3^e minute) Il répond qu'il est **au courant de cette pratique**. Il explique que la raison de faire cette pratique est de profiter de l'expertise des gens (ressources) sur place, qu'ils connaissent. Apprendre le fonctionnement (d'un nouveau projet et/ou d'une nouvelle organisation) demande un certain investissement.

Contrôle organisationnel

- Il fournit un exemple précis pour un projet de migration où les ressources qui ont été conservées en place avaient déjà les connaissances et l'expertise.
- Il admet qu'ils sont « pris » entre les règles contractuelles et la **performance de l'organisation**. Ils sont évalués selon la performance.
- Selon lui, ils font une gestion de risque en utilisant cette **pratique ciblant des ressources précises**. Il explique plus précisément qu'en maintenant en place des ressources de la deuxième firme, ils diminuent leurs risques au niveau de la performance du projet.
- (5 min 30 s) M. Bilodeau ne traite pas des contrats à exécution sur demande avec plusieurs firmes depuis très longtemps, mais à sa connaissance, **cette pratique a toujours existé**.
- Il confirme que dans son dernier contrat, la deuxième firme a obtenu plus de demandes d'intervention (DI) que la première firme.
- (6 min 45 s) Il explique concrètement comment se déroule cette pratique au niveau de l'envoi des DI aux firmes concernées. La firme #1 peut déjà savoir que la SAAQ a déjà une ressource en place d'une autre firme, alors elle peut refuser la DI. La firme #1 peut aussi ne pas avoir de ressources à proposer alors elle refuse la DI. Également, M. Bilodeau indique qu'**on peut directement demander à la firme #1 de refuser la DI** afin de conserver une ressource en place.
- Ce sont les demandeurs qui font ces demandes aux firmes au niveau des refus ciblés.
- (8^e minute) Les demandeurs à la charge de M. Bilodeau sont ses directeurs, chefs de service, chefs de division et chefs de projets. Ce sont eux qui pouvaient communiquer avec la firme #1 par exemple pour lui dire qu'ils voulaient continuer avec la ressource de la firme #2.
- Lors des phases subséquentes d'un projet, ils aiment bien **garder leurs ressources**.
- (9 min 30 s) M. Bilodeau déclare que **cette pratique ne se produit plus dans le nouveau contrat**.
- Il indique avoir rencontré son équipe à ce sujet afin de les aviser qu'ils devaient s'en tenir aux règles contractuelles au détriment éventuel de la performance.
- (10^e minute) Il confirme avoir également avisé les firmes concernées (4) au niveau des pénalités qui seront dorénavant appliquées dans ce nouveau contrat. Il a avisé les représentants de firmes sur place, notamment LGS et Alithya avec lesquelles ils avaient beaucoup de ressources.
- Il a donc avisé ces firmes avant leurs dépôts de leurs soumissions dans le cadre de l'appel d'offres à l'effet que les pénalités seraient maintenant appliquées tel que décrit au contrat.
- (11^e minute) Il précise qu'il n'a pas avisé d'autres firmes puisque les pénalités sont clairement indiquées dans le contrat. La raison d'avoir avisé seulement les quatre firmes avec lesquelles il faisait déjà affaire fait suite au changement au niveau du fait que les pénalités seraient maintenant appliquées comparativement au passé.
- Il indique qu'il ne connaissait pas la responsable de CGI et il l'a donc appelée pour l'aviser de ce changement.
- (13 min 20 s) M. Bilodeau affirme ne jamais avoir contacté personnellement une firme pour lui dire de passer son tour pour une DI.

Contrôle organisationnel

Toutefois, il a déjà dit à ses chargés de projets de « s’organiser » avec les firmes.

- Il confirme que les courriels des acheteuses peuvent avoir été très clairs au niveau du ciblage de ressources puisque la DGCC lui en a déjà fait part dans le passé
- (15 min 30 s) M. Bilodeau relève de M. Karl Malenfant et il a relevé de M. Danny Shields durant la convalescence de M. Malenfant. Il ne croit pas que M. Malenfant est au courant de cette pratique puisqu’il n’en a jamais discuté avec lui. Par contre, il confirme que **M. Shields est au courant**.
- M. Shields a été le supérieur de M. Bilodeau pendant huit mois.
- (17^e minute) Il confirme que dans son contrat et celui de Mme Lyne Pouliot (DGSP), cette pratique est utilisée.
- (18^e minute) Malgré les formations et sensibilisations de la DGCC, il maintient que cette pratique a un **objectif de performance de l’organisation** afin de livrer dans les délais et les coûts. Ils font une gestion de risque et ils « pataugent » là-dedans selon ses dires.
- Ils renouvellent des ressources déjà en place pour le bien des projets. Ils ont de bonnes raisons.
- (20 min 20 s) De plus, il affirme que la DGCC ne lui a jamais dit formellement qu’ils n’avaient pas le droit de faire cela (DI ciblant des ressources d’un autre rang).
- Il ne se souvient pas d’un courriel reçu de la DGCC à cet effet en avril 2019.

Note : Ce courriel fait référence à la situation # 6 présentée à l’**Annexe 10**.

- Il se rappelle plutôt le sujet des pénalités. Il explique notamment qu’au départ, les pénalités aux contrats avaient été prévues dans le cas où la firme avait soumissionné trop bas (dont des taux à zéro) et qu’elle serait incapable de fournir les ressources.
- Quant à lui, il a toujours pris la décision de ne pas appliquer les pénalités dans ses contrats.
- Il ne connaît aucun autre gestionnaire qui appliquait les pénalités. Il croit bien que les firmes étaient également au courant de cette « non-application ».
- (24^e minute) Il explique le rationnel derrière sa décision de ne pas appliquer les pénalités. Il veut ainsi garder de bonnes relations d’affaires avec les firmes.
- (25^e minute) À titre d’exemple, il explique que si les pénalités étaient appliquées à LGS, cette firme aurait nécessairement chercher des ressources à fournir et aurait pu aller les chercher dans l’autre projet CASA (où ils ont plusieurs ressources) et cela aurait nuit à CASA. Le tout est une question de performance de l’organisation.
- De plus, M. Bilodeau confirme que lorsqu’en cours d’année, des demandes de refus précises ont été demandées à une firme, il est logique de ne pas lui appliquer des pénalités.
- (26 min 30 s) Quant au nouveau contrat, il indique avoir fait une intervention auprès des firmes afin de les aviser qu’il appliquerait les pénalités à la première firme (CGI), mais que si les firmes voulaient s’échanger des ressources, il n’y voyait pas de problème. Par contre, si cela se produit, il a avisé qu’il payera toujours le taux (horaire) de la première firme.

Contrôle organisationnel

- Toutefois, il les aurait mis en garde puisqu'il aurait eu vent que Alithya payerait les pénalités de la première firme. Il leur a dit qu'il « n'embarquait pas là-dedans ».
 - (72^e minute) Par ailleurs, il comprend que certaines firmes vont peut-être augmenter leurs tarifs et (78^e minute) il ferait la même chose à leur place.
 - Dans ce nouveau contrat, une pénalité a été appliquée à CGI et cette firme a payé la pénalité (environ 4 000 \$). À sa connaissance, la pénalité de CGI n'a pas été payée par une autre firme et cela le surprendrait.
 - (27 min 40 s) Il confirme que ce dernier sujet a bien été discuté avec et dans le bureau de M. Shields, avec des gens de la DGCC. C'est justement à la suite de cette rencontre qu'il a contacté les firmes pour les aviser que cette pratique d'échange de pénalités n'était pas acceptable.
 - (31^e minute) M. Bilodeau admet qu'il a été surpris et déçu que la firme Technoconseil ne soit pas classée dans le dernier contrat puisqu'il aura nécessairement accès à moins de ressources possibles.
 - Il confirme que lorsqu'ils se permettaient de **passer d'une firme à l'autre pour choisir leurs ressources**, il voyait cela davantage comme un **bassin de ressources**, mais cela est moins vrai actuellement.
 - (33^e minute) Confronté sur l'existence de **trois refus ciblés dans ce nouveau contrat** au bénéfice du maintien en place de trois ressources de la deuxième firme, Alithya, il affirme qu'il n'est pas au courant et que si CGI a accepté cela, elle s'est désavantagée elle-même dans tout cela (pénalités).
 - Il indique plutôt avoir fait deux réunions préalablement afin d'aviser ses gestionnaires que certaines ressources avec qui ils travaillent depuis longtemps changeraient peut-être de firmes pour passer à la firme #1 (CGI).
 - Il précise qu'il existe également une rareté de ressources.
 - (36^e et 37^e minute) Selon M. Bilodeau, la solution afin de demeurer performant serait d'éliminer les rangs entre les firmes et que toutes les firmes chargent les mêmes taux. Ensuite, les DI pourraient être envoyées aux trois firmes en même temps afin de choisir la ressource parmi les meilleures propositions de chacune des firmes.
 - Par ailleurs, dans le cadre de cette solution proposée, le renouvellement d'une ressource en place existerait toujours et selon M. Bilodeau, cette ressource en place serait alors la meilleure solution proposée. Il n'y a rien de parfait selon lui.
 - (39^e minute) Il aimerait bien pouvoir signer un contrat avec une ressource pendant toute la durée d'un projet de trois ans par exemple. Cela serait facilitant, mais contreviendrait de nouveau à d'autres aspects de la loi.
 - Il croit bien que cette pratique (DI ciblant des ressources) est similaire dans d'autres M/O.
- Note :** À partir de la 44^e minute, les questions se sont rapportées au deuxième mandat relié à ce Contrôle organisationnel (voir point 3.12).
- (65^e et 66^e minute) Finalement, M. Bilodeau consulte et cite certaines notes préparées en prévision de cette rencontre et il admet que la pratique ciblant des ressources était vraisemblablement courante.

Contrôle organisationnel

- (70^e minute) En tant que directeur ou directeur général, il connaît cette problématique (*pratique courante*) depuis les années 2000. Ils ont déjà fait des rencontres entre gestionnaires et autres afin de tenter de trouver des solutions et/ou propositions. **Les VP** ne participent pas à ces rencontres, mais ils **vivent cette problématique** et ils en ont sûrement des échos.

Le 15 février 2020 (samedi) au matin, M. Bilodeau m'a fait parvenir un courriel afin de préciser sa pensée. Voici ses propos (**Annexe 38**) :

- *Pour la partie de la LCOP que je connais, il s'agit d'une loi composée de règles dont l'objectif est d'éviter et de contrer les abus, les fraudes, les mauvais comportements, etc. Elle favorise également la libre concurrence et la transparence.*
- *Malheureusement, l'objectif de permettre aux ministères et organismes d'être performants est loin derrière.*
- *Ainsi, cette loi nuit plus souvent qu'autrement aux organisations d'être aussi performantes qu'elles le souhaiteraient. La loi, comme bien d'autres loi, est rigide et contraignante. Le processus pour la respecter est lourd et long.*
- *De plus en plus, les organisations dont la SAAQ fait partie travaille en mode agile et innovation afin d'améliorer sa performance organisationnelle et éliminer les activités sans valeur ajoutée. On vise à être aussi performant que l'entreprise privée. Malheureusement, la LCOP n'est actuellement pas adaptée à cette nouvelle tendance du marché.*
- *À mon avis, l'approche de la DGCC est généralement une approche de police qui donne des tickets et qui rappelle les règles au lieu d'agir comme une police de quartier qui, face aux attentes organisationnelles de performance et d'innovation, nous conseille afin de trouver des solutions novatrices et adaptées.*
- *Face à ces attentes élevées et obligations de résultats, on est forcé d'adopter des comportements que je qualifierais de déviants.*
- *Je veux que ce soit clair, en aucun cas, je l'ai fait pour des bénéfices personnels.*
- *Ces irritants, parce ce que c'est comme cela qu'on les appelle, ont déjà été regardé et analysé à plusieurs reprises par et avec la DGCC afin de trouver des solutions, mais jamais de vrais solutions ont été trouvées.*
- *Et d'aussi loin que je me rappelle, ces comportements déviants existent à la SAAQ et probablement ailleurs dans la fonction publique.*

3.10.3 Mme Lyne POULIOT
Directrice générale (DG)

Le 13 février 2020 vers 16 h, j'ai rencontré Mme Lyne Pouliot à la salle E-5.507 de la tour Est du siège social de la SAAQ. La rencontre de 59 min 54 s a été enregistrée sur support audio (**Annexe 37**). Voici les éléments qui en ressortent :

- Elle travaille à la SAAQ depuis 25 ans. Elle est directrice générale des solutions du patrimoine aux technologies de l'information. Elle est directrice générale depuis environ 2015. Elle a toujours travaillé à la VPTI.

Contrôle organisationnel

- Elle est également gestionnaire de certains contrats à la VPTI, notamment deux contrats « parapluies » de services professionnels.

Mme Pouliot est informée que des vérifications et rencontres menées dans le cadre de ce contrôle organisationnel ont permis de démontrer qu’il existe une pratique courante et régulière à la VPTI au niveau d’octroi de DI ciblant des ressources en place sur des projets, et ce, indépendamment du rang de la firme pour laquelle la ressource travaille :

- (4^e minute) Elle répond qu’elle est **au courant de cette pratique** et elle ne peut cacher cette situation. Elle explique que ce n’est pas une pratique qu’ils souhaitent utiliser, mais ils le font dans les **situations où ils n’ont pas le choix**.
- Cependant, dans son autre contrat (en évolution et maintenance de systèmes) cette pratique ne se produit pas comparativement à l’autre contrat en développement.
- Ce dernier genre de contrat sert à compléter les ressources de leurs équipes.
- Ils ont toujours utilisé ce genre de contrat afin de compléter leurs équipes.
- (5 min 50 s) Elle explique ainsi que lorsque le projet est sur le point de se terminer, ils aiment **garder leurs ressources en place** et ils demandent au premier fournisseur... (*Mme Pouliot n’a pas fini sa phrase*).
- Cependant, ils font appel au premier fournisseur pour démarrer un nouveau projet.
- (7^e minute) Elle déclare que cette **pratique** se produit lorsque les **ressources sont renouvelées pour poursuivre les projets en cours**.
- Elle explique que selon leurs besoins, ils peuvent choisir un « véhicule » (contrat à exécution sur demande) avec une ou plusieurs firmes.
- (8^e minute) Étant en pénurie de main-d’œuvre, les contrats avec plusieurs firmes permettent d’avoir accès à **un bassin de ressources**, à une multitude de profils de ressources.
- Mme Pouliot nomme ce large bassin, la « planète » des ressources disponibles.
- Elle n’est pas certaine si ce genre de contrat est le bon « véhicule » pour eux, mais c’est le genre de contrat qu’ils utilisent pour les projets en réalisation.
- En cours de projets, Mme Pouliot aime avoir une **stabilité des ressources** afin de performer.
- (11^e minute) Elle explique également que leurs équipes se sont vidées énormément au bénéfice du projet CASA. À l’époque, ils ont envoyé leurs experts et leurs séniors internes sur ce projet. Ils n’avaient pas prévu l’ampleur de cette situation.
- Ils ont alors dû combler leurs équipes avec beaucoup de ressources externes très qualifiées. Cette situation explique notamment le fait que le contrat ait été consommé beaucoup plus rapidement que prévu.
- (13^e minute) Elle explique également que la SAAQ a attribué des priorités aux projets dans un objectif de performance de l’organisation et pour subvenir à la pression de livrer rapidement, selon les échéances.
- (14^e minute) Cette situation a fait en sorte qu’ils n’avaient plus vraiment le temps de former de nouvelles ressources et **les ressources en place**

Commenté [BM1]:

Contrôle organisationnel

ont souvent été maintenues en ciblant directement une ressource lors de la demande d'intervention.

- Selon Mme Pouliot, **cette pratique s'est accrue** depuis le début de CASA **vers 2016**.
- (38 min 25 s) Elle ajoute que dans le passé, il y a environ dix ans, cette pratique se voyait moins.
- Dans le cadre de cette pratique, elle affirme qu'elle ne sait pas vraiment comment la demande de refus ciblé est faite concrètement à la firme concernée.
- (17^e minute) Toutefois, dans le passé, **Mme Pouliot aurait déjà elle-même contacté une firme pour lui demander un refus**.
- (23 min 30 s) Elle confirme effectivement qu'elle a déjà discuté avec un fournisseur il y a longtemps (avant d'être directrice générale) où elle lui avait dit qu'elle voulait continuer avec les ressources en place (d'un autre fournisseur) et qu'après son projet, elle ferait appel à ses propres ressources.
- (19 min 30 s) Elle sait que cette façon de faire se fait et elle voit passer les refus.
- Elle imagine que les demandeurs discutent avec les mandataires des firmes dans ces cas.
- (22^e minute) Elle a toujours eu cette compréhension des contrats à exécution sur demande au niveau d'un bassin de ressources disponibles. Par contre, elle est au courant des règles où les DI doivent toujours passer par le premier rang et ainsi de suite.
- Par contre, dans certains cas, elle confirme que les DI sont orientées vers une ressource précise pour la productivité des projets et de l'organisation.
- (24^e minute) Par ailleurs, Mme Pouliot admet qu'elle est consciente que **ses cadres ont à contacter directement certaines firmes (pour un refus)** pour leur expliquer qu'ils veulent conserver leurs ressources en place.
- Elle confirme que sa compréhension d'un bassin de ressources disponibles n'est pas préconisée par la DGCC. Elle demande toutefois des solutions à la DGCC afin de trouver le bon véhicule (contrat) pour leurs besoins, mais aucune solution ne leur a été apportée. Quant à elle, elle ne voit aucune solution.
- (26^e minute) Pour Mme Pouliot, la **meilleure solution** pour assurer la continuité du projet, c'est de **continuer avec la même ressource**.
- Selon Mme Pouliot, certains contrats à forfait pourraient être envisagés ou bien certaines ressources pourraient être « déclarées » stratégiques pour certains projets.
- Depuis quelques années, Mme Pouliot a l'impression qu'ils ont davantage été sensibilisés sur l'exigence de respecter méticuleusement les rangs des firmes classées sur les contrats.
- (28^e minute) Suite aux formations de la DGCC, elle est davantage consciente que **cette pratique contrevient aux règles**. Elle ne peut dire qui en particulier fait en sorte de maintenir en place et/ou d'orienter cette façon de faire.
- Quant à elle, elle a pris cela sous son « aile », sous sa charge.

Contrôle organisationnel

- (29^e minute) Elle n'a jamais eu de discussion sur cette pratique avec son VP, M. Karl Malenfant. Elle ne peut dire s'il est au courant de cette pratique.
- (29 min 25 s) Toutefois, elle précise que jusqu'à récemment, elle relevait de M. Danny Shields. Selon elle, **M. Shields est au courant de cette pratique** et elle présume qu'il utilise également cette pratique (*dans ses contrats*).
- (30^e minute) Elle confirme qu'ils ont eu une réunion entre DG l'année passée (2019) au niveau de l'application des pénalités. Selon elle, ils n'en sont pas venus à une décision sur ce sujet. Ils se demandaient si le fait d'appliquer les pénalités pouvait davantage nuire à l'organisation.
- (31^e minute) Elle précise que cette réunion entre DG s'est déroulée il y a environ un an et M. Shields était également présent. M. Malenfant n'était pas présent.
- Elle confirme que les pénalités n'ont jamais été appliquées dans les contrats.
- (32^e minute) Elle précise que l'implantation des pénalités prévues au contrat servait plutôt au départ à contrer les firmes qui avaient soumissionné trop bas et qui auraient des difficultés à fournir des ressources à la SAAQ.
- Elle confirme toutefois qu'ils n'auront plus le choix dans les nouveaux contrats d'appliquer les pénalités étant donné la tendance et les directives de la DGCC.
- (35^e minute) Elle confirme et explique que dans son contrat (parapluie), la firme n° 1 (Lévio) a fait beaucoup plus de refus que la firme n° 2 (Cofomo). Cette deuxième firme a davantage consommé le contrat puisqu'elle détenait plus de ressources seniors et expertes.
- (39^e minute) Elle explique qu'à la suite de sa discussion avec la DGCC au sujet de cette pratique, elle a dit à ses gestionnaires d'éviter que cela soit une pratique et de toujours passer par la première firme si cette firme est capable de fournir la ressource à moins que cela soit nécessaire pour une **continuité (renouvellement de ressources)**. Lorsque cela est fait, c'est pour une **question de performance**.
- Elle précise que tout le monde est bien intentionné dans le cadre de cette pratique et cela n'est pas une option pour elle de mettre à risque les opérations.
- (41^e minute) Elle fait une comparaison entre choisir entre deux options non désirables (exemple : entre la peste et le choléra).
- (42^e minute) Par ailleurs, elle affirme qu'elle est consciente qu'en tant que gestionnaire, si elle ne fait pas appliquer les règles à la lettre, elle peut se faire « mettre dehors ».
- (45^e minute) Elle se demande notamment si son poste est en péril.
- Mme Pouliot n'a pas eu connaissance de plaintes de la part de responsables de firmes au sujet de cette pratique. Aucun responsable de firmes n'est déjà venu se plaindre à son niveau et elle pense que cette pratique fait plutôt leurs affaires.
- Elle n'a pas eu connaissance de lien quelconque entre un employé de la SAAQ et une firme et/ou de bénéfices retirés. De plus, aucune firme n'est privilégiée plus qu'une autre.
- (46 min 20 s) Mme Pouliot ajoute qu'**elle ne voit pas comment ses collègues et les autres ministères et organismes pourraient fonctionner autrement qu'avec cette pratique** maintenant les

Contrôle organisationnel

ressources en place sur les projets en TI. La pénurie d'expertise oblige à utiliser cette pratique pour combler les besoins sur ces nombreux et vastes projets.

- (48^e minute) Par contre, elle indique qu'à la VPTI, le souci de respecter les règles est extrêmement grand, particulièrement les règles de l'État et contractuelles. Par ailleurs, elle confirme que **tout le monde est mal à l'aise avec cette pratique**, mais ils n'ont pas le choix afin de respecter les délais de livraison.
- Mme Pouliot termine en soulevant certaines idées et en mentionnant qu'ils ne font pas cela (*cette pratique*) de gaieté de cœur, mais parce qu'ils n'ont **pas le choix**. Selon elle, ce n'est peut-être pas le bon véhicule pour eux, mais c'est le moyen qui les aide à avoir de la « vitesse ». De plus, elle ajoute que si la firme s'était opposée par exemple devant ces demandes de refus, elle ne se serait pas battue contre cela et elle aurait investi dans la ressource de cette firme, et ce, pour le reste du projet puisque la firme est alors au premier rang.

MANDAT N° 2 /Projets pilotes et bancs d'essai résultant à des contrats gré à gré

3.11 Analyse préliminaire

Le 16 janvier 2020, j'ai rencontré Mme Vicky Maranda à la salle E-5.507 de la tour Est du siège social de la SAAQ, accompagné des enquêteurs Dominic Boulanger et Stéphane Gendron. La rencontre de 57 min 36 s a été enregistrée sur support audio (**Annexe 19**). Voici les éléments qui en ressortent (concernant le deuxième mandat) :

- (45^e minute) Mme Maranda explique que la deuxième problématique a été observée dans l'équipe de M. Damien Bilodeau et M. Jacques Lafond.
- À la DGCC, ils ont reçu un courriel très explicite par erreur. L'échange de courriels était entre gestionnaires de la SAAQ à la VPTI et Microsoft sur des produits.

Remarque : Mme Maranda souligne que ces contrats [redacted] concernent des millions de dollars.

- Il était question de prêter des produits et ensuite un contrat sera fait.
- (46^e minute) Accompagnée de son supérieur, M. Rodrigue Côté, Mme Maranda déclare avoir alors rencontré M. Damien Bilodeau afin de lui parler de ces courriels. Il leur a dit qu'ils ne comprenaient pas les subtilités de cet échange et qu'ils n'auraient jamais dû recevoir ces courriels et de les détruire.
- Cette situation s'est produite il y a environ un an et Mme Maranda a conservé ces copies de courriels.

Remarque : Mme Maranda m'a fait parvenir ces copies de courriels (**Annexe 39**).

- Mme Maranda explique que ce secteur fait des projets pilotes durant des mois et ensuite ils veulent faire un contrat avec la firme qui a fait le projet pilote. Il faut normalement aller en appel d'offres dès le début.
- Les gestionnaires procèdent ainsi à l'envers. Ils disent ainsi avoir dépensé déjà beaucoup d'argent et de temps dans le projet pilote et ils n'ont plus le choix de continuer avec la firme ayant fait les tests et le projet pilote.
- La DGCC est ensuite coincée puisque ces gestionnaires veulent ensuite faire des contrats gré à gré avec les firmes avec lesquelles ils ont travaillé sur le projet pilote ou banc d'essai.
- Ils veulent ainsi éviter l'appel d'offres et contourner les règles pour avoir ce qu'ils veulent.
- Cette façon de faire contourne la loi (LCOP).

Contrôle organisationnel

- (50^e minute) Mme Maranda a d'autres exemples de projet pilote provenant du même secteur de M. Damien Bilodeau pour lesquels aucun appel d'offres n'a été fait.
- Cette façon de faire n'est pas éthique et la SAAQ est ensuite ainsi prise en otage avec la firme ayant effectué les tests durant des mois.
- De plus, certaines ressources externes, travaillant sous des DI provenant d'autres contrats, travaillent également à effectuer ces tests.

Le 21 janvier 2020, à la suite de cette rencontre avec Mme Vicky Maranda, elle m'a fait parvenir des échanges de courriels (**Annexe 39**) qui sont venus à sa connaissance à titre de directrice de la Direction de la gestion et de la conformité en gestion contractuelle (DGCC). Ces échanges démontrent bien la problématique relevée par rapport à certaines lois et règlements reliés à la gestion contractuelle.

Premier échange de courriels

- Le premier échange de courriels a eu lieu entre janvier et février 2019.
- Les principaux acteurs sont M. Marc Pagé (SAAQ) et M. Pascal Villeneuve, Directeur de services chez Microsoft.
- Plusieurs personnes sont en copie conforme, dont M. Damien Bilodeau (DG).
- Il est question de test et proposition de prix sur la modernisation de l'infonuagique
Il est aussi question de [REDACTED]
- Le 29 janvier 2019, M. Pascal Villeneuve envoie un courriel à M. Damien Bilodeau afin de s'assurer de sa présence à la prochaine rencontre. M. Bilodeau lui répond qu'il le laisse tout d'abord discuter avec son équipe.
- M. Villeneuve suggère ensuite d'entamer les démarches de contrat afin qu'il soit valide pour un démarrage (informatique) prévu en mars 2019 et ainsi ne pas s'exposer légalement.
- Le 1^{er} février 2019, M. Damien Bilodeau lui répond que leur stratégie d'acquisition est en cours d'approbation par la présidente. Il souligne que la stratégie a été autorisée par les VP concernés cet après-midi.
- M. Damien Bilodeau remercie également M. Villeneuve pour son intervention auprès de Dany (Langlois, de Microsoft) malgré l'absence d'un contrat signé.
- Le 11 février 2019, M. Villeneuve relance M. Bilodeau quant à la signature du contrat.

De : Pascal Villeneuve <Pascal.Villeneuve@microsoft.com>
Envoyé : 11 février 2019 08:51
À : Bilodeau, Damien <Damien.Bilodeau@saag.gouv.qc.ca>
Cc : Eric Drolet <ericdr@microsoft.com>; Dany Langlois <Dany.Langlois@microsoft.com>; Lafond, Jacques <Jacques.Lafond@saag.gouv.qc.ca>; Patrick Paquet <papaquet@microsoft.com>
Objet : RE: Évaluation des coûts [REDACTED]

Bonjour Damien,

J'espère que tu as passé un bon weekend! Je me permets un suivi sur la signature du contrat de support Premier car une semaine s'est écoulée depuis la confirmation que les VP à la SAAQ avaient approuvé. Tu comprendras qu'aucune livraison n'est possible tant que le contrat ne sera pas signé car je n'ai aucune protection contractuelle en cas de problème.

Je reste disponible pour toute question

Bonne journée
- Le 11 février 2019, lors d'un échange avec M. Marc-André Toupin de la DGCC, M. Damien Bilodeau indique que le contrat est prêt pour signature depuis le 1^{er} février 2019.

Contrôle organisationnel

- Le 11 février 2019, M. Damien Bilodeau écrit à M. Marc-André Toupin de la DGCC au sujet des prochaines étapes pour la publication de l'avis d'intérêt pour [REDACTED]. Il indique également qu'il doit rendre des comptes à Karl directement à ce sujet.

Deuxième échange de courriels

- Le deuxième échange de courriels a eu lieu entre septembre 2019 et octobre 2019.
- Les principaux acteurs sont M. Louis Turcotte (SAAQ) et M. Brian Lehon, Kollektive Technology inc. (Ontario).
- Le 25 septembre 2019, M. Lehon demande si le tout pourrait être fait d'ici la fin du mois.
- M. Turcotte lui répond qu'il ne peut le garantir, mais demande si le prix soumis et les conditions peuvent être garantis plus longtemps.
- Le 26 septembre 2019, M. Turcotte envoie un courriel à M. Burt Crépeault (SAAQ) confirmant la prolongation de l'offre de Kollektive Technology afin de donner le temps pour signer le contrat.
- M. Crépeault envoie ensuite un courriel à M. Simon Guénette (SAAQ) disant que la signature du contrat avec Kollektive est imminente. Il met en copie M. Louis Turcotte et M. André Nadeau (Externe).
- Il est aussi question de tests sur 100 postes de travail à effectuer le 3 octobre 2019 et devant ce projet pilote à coût nul, il est décidé à aller de l'avant avant la signature du contrat. M. Burt Crépeault indique avoir **obtenu une permission** à cet effet.

3.12 M. Damien BILODEAU **Directeur général**

Lors de la rencontre avec M. Damien Bilodeau le 13 février 2020 (voir point 3.10.2-Annexe 38), la problématique particulière reliée au second mandat a été abordée et les éléments suivants ont été relevés :

- (44 min 20 s) M. Bilodeau a été questionné au sujet du contrat gré à gré conclu avec Microsoft pour un projet d'infonuagique [REDACTED]. À première vue, il ne se rappelait pas particulièrement ce contrat puisqu'il indique faire plusieurs contrats gré à gré avec Microsoft.
- Pour le projet [REDACTED] il indique plutôt avoir fait un appel d'offres à ce sujet pour des produits ciblés [REDACTED].
- Il se souvient finalement du contrat avec Microsoft, et ce, afin de consommer des crédits [REDACTED].
- Il explique qu'ils avaient alors déjà un contrat avec Microsoft pour faire un banc d'essai. Pendant ce banc d'essai, ils ont fait une recherche sérieuse et documentée dans laquelle ils ont regardé tous les fournisseurs de produits (Google, Amazon, Microsoft, IBM).
- (46^e minute) Ensuite, pour différentes raisons que M. Bilodeau explique, entre autres le besoin [REDACTED], avoir de la performance, opérer une seule console pouvant interroger les nuages (Microsoft) et les deux environnements [REDACTED] (infonuagique), avoir des coûts moins chers en formation et en outils, le seul fournisseur répondant à ces préoccupations était Microsoft.
- Entre temps, le CSPQ (Centre de services partagés du Québec) est arrivé avec son offre gouvernementale. Ils ont donc attendu un peu avant de signer un contrat gré à gré avec Microsoft.
- Advenant que le CSPQ ait qualifié le fournisseur Microsoft dans son offre, ils auraient pu présenter leur recherche sérieuse et documentée afin de démontrer que c'était le bon fournisseur pour eux (la SAAQ).

Contrôle organisationnel

- Finalement, l'offre du CSPQ a été retardée. M. Bilodeau explique qu'ils devaient procéder notamment devant la désuétude de certains équipements et ils ne pouvaient plus attendre le CSPQ.
- Cette recherche sérieuse et documentée a été faite par M. Gilles Laquerre, accompagné d'une équipe.
- M. Bilodeau confirme qu'ils ont parlé et questionné Microsoft en cours de recherche.
- Ils ont signé ce contrat gré à gré avec [REDACTED] au printemps 2019.
- (49 min 20 s) **M. Bilodeau déclare avoir pris toutes les décisions** dans ce dossier, accompagné de l'équipe de gestion.
- M. Bilodeau précise que ce dossier a été présenté à M. Danny Shields et sûrement aussi à M. Karl Malenfant.
- (50e minute) M. Bilodeau ajoute qu'une ressource externe (M. Jacques Villeneuve-Alithya) a aussi été engagée (via le contrat de M. Bilodeau) comme consultant pour participer à cette recherche sérieuse et documentée.
- Il ne se rappelle pas avoir communiqué précisément avec M. Pascal Villeneuve de Microsoft au cours de ce banc d'essai et/ou de cette recherche.
- (52e minute) M. Bilodeau explique que la raison de ne pas être allé en appel d'offres dans ce dossier provient de cette recherche sérieuse et documentée démontrant que le seul fournisseur qui offrait le service selon leurs besoins identifiés était Microsoft.
- Il ajoute qu'un avis d'intention a ensuite été fait afin de vérifier si leur recherche sérieuse et documentée était correcte et qu'il n'y avait pas une autre firme qui pourrait se présenter.
- (53e minute) Il ne voit pas de problématique particulière dans ce processus et il ajoute qu'ils ont beaucoup de contrats avec Microsoft et leurs gens sont sur place. Ils doivent bien parler préalablement avec Microsoft avant de convenir éventuellement d'un contrat gré à gré. Il ne voit pas comment il pourrait faire autrement.
- Il ne se rappelle pas avoir discuté de ce dossier avec la DGCC.
- (54e minute) M. Bilodeau se rappelle un autre projet pilote fait sous sa direction, soit avec la firme Kollektive Technology où il était question d'un outil permettant de faire des web diffusion.
- M. Bilodeau n'était pas le gestionnaire de ce projet, mais il fournissait le contrat dans lequel ce projet pilote/banc d'essai a été fait. Il n'était pas responsable du projet et/ou de la mise en place de cette infrastructure.
- Il précise toutefois qu'il a été responsable du projet à un moment, mais cette responsabilité a été transférée dans l'équipe de M. Danny Shields.
- (55e minute) M. Bilodeau ne peut dire si le processus a été conforme dans ce dossier où un projet pilote a été fait avec un fournisseur avant même un appel d'offre et/ou avis d'intérêt (invitation). Selon lui, il n'a pas les connaissances suffisantes pour juger de cette situation.
- (56e minute) Il admet finalement que cette dernière situation n'est pas conforme selon les règles en matière de gestion contractuelle.
- Quant au projet pilote (ou banc d'essai) précédemment discuté ([REDACTED]), M. Bilodeau affirme que ce n'est pas la même situation puisqu'ils avaient déjà un contrat avec Microsoft qui lui permettait de consommer des crédits [REDACTED], mais le contrat n'était pas assez gros. Ils ont pris un pourcentage du contrat existant pour effectuer le projet pilote (ou banc d'essai).

Contrôle organisationnel

- Selon lui, ils n'avaient pas besoin d'aller voir un autre fournisseur; ils avaient déjà la connexion, toutes les expérimentations et les preuves de concept démontrant la performance et « [REDACTED] ». Ils consomment déjà [REDACTED] dans l'infonuagique de Microsoft.
- M. Bilodeau n'a pas fait d'autres projets pilotes dans sa direction.
- (58^e minute) Il précise la différence entre un banc d'essai (où tout est détruit après) et un projet pilote (en production avec un nombre restreint de ressources).
- Par ailleurs, il confirme que normalement, lors d'un projet pilote, le processus d'appel d'offre et autres est fini.
- (59^e minute) Quant au dossier dont il est question avec [REDACTED] M. Bilodeau confirme que c'était un banc d'essai où les coûts sont minimes, soit pratiquement seulement les coûts reliés à la main d'œuvre.
- (64 min 50 s) Il ajoute toutefois qu'il n'est pas certain s'il peut même qualifier ces démarches avec Microsoft comme un banc d'essai.
- (63^e minute) Il indique que des appels d'offres et/ou avis d'intérêt ne sont pas obligatoires avant un banc d'essai.
- De plus, les firmes travaillant sur les bancs d'essai sont conscientes qu'elles peuvent quelques fois travailler pour rien dans certains dossiers, et ce, même si des avis d'intérêt ou autres ont été faits au préalable.
- Selon lui, le choix des fournisseurs dans ces cas se fait via des recherches internet ou à la suite des formations suivies et/ou des veilles technologiques par les architectes informatiques.
- Il déclare qu'il n'y a aucune influence externe dans le choix des fournisseurs. De plus, il ne voit pas vraiment de risque pour l'organisation dans de telles démarches préalables avec certains fournisseurs avant la conclusion d'un contrat gré à gré.

3.13. M. Sylvain CLOUTIER
Directeur général

Dans le cadre de la rencontre avec M. Sylvain Cloutier le 13 février 2020 (voir point 3.10.1 - **Annexe 36**), les éléments suivants ont également été relevés concernant cette dernière problématique :

- (22^e minute) Il aborde le sujet des contrats gré à gré concernant des aspects technologiques, notamment pour l'achat d'équipements ou de produits. Il indique qu'il y a certaines « firmes uniques » qui possèdent une expertise particulière. Il affirme qu'il n'est pas de l'intérêt public d'aller en appel d'offres dans ces cas puisqu'il n'y a qu'un seul fournisseur qui est capable de leur fournir par exemple l'équipement nécessaire. Il ne connaît pas le nom de ces fournisseurs dont il donne l'exemple. Il dit ne pas être technologue et il réfère plutôt à son collègue Damien Bilodeau à ce sujet.
- Il est au courant qu'au niveau de l'achat et/ou l'entretien d'équipement, il n'y a pas beaucoup de firmes ayant l'expertise.
- Selon lui, cette situation où un seul fournisseur est ciblé prévaut avec des fournisseurs faisant affaire avec la Société depuis plusieurs années et où c'est le seul fournisseur pouvant offrir/fournir le service.
- Il sait qu'il y a déjà eu des discussions avec la DGCC à cet effet.
- (23 min 30 s) À sa connaissance, il n'y a pas d'appel d'offres ou Avis d'intérêt qui sont faits dans ces cas avant de tester les produits et/ou faire des projets pilotes avec le fournisseur ciblé.

4. **RÉSULTAT DU CONTRÔLE ORGANISATIONNEL**

A. Mandat # 1

Les faits et documents recueillis au cours de l'enquête quant au premier mandat, démontrent tout d'abord qu'il existe une certaine *pratique* courante et régulière à la VPTI au niveau de l'octroi des demandes d'intervention (DI) reliées aux contrats à exécution sur demande.

Cette *pratique* consiste à octroyer des DI ciblant des ressources précises (indépendamment du rang de la firme), déjà en place sur certains projets, et travaillant souvent depuis longtemps à la SAAQ, et ce, afin de favoriser la bonne marche du projet et la productivité.

Afin de favoriser cette *pratique*, les DI sont donc volontairement refusées par les firmes concernées (lorsque classées au premier rang). Ces firmes acceptent généralement cette façon de faire pour les mêmes motifs, d'autant plus qu'elles sont souvent en pénurie de main-d'œuvre.

Cette *pratique* est régulièrement utilisée, et ce, par tous les secteurs de la VPTI utilisant les contrats à exécution sur demande où plusieurs firmes sont classées selon un rang respectif. Cette *pratique* est connue de tous, et ce, minimalement jusqu'au niveau des directeurs généraux.

Selon toutes les personnes rencontrées, le but de conserver les ressources en place est une question de productivité et d'efficacité afin d'assurer le bon déroulement/fonctionnement des projets. Selon les témoignages recueillis, si cette *pratique* n'était pas utilisée, cela aurait pour effet de retarder indûment les projets et diminuer la productivité. Ainsi, les nouvelles ressources devraient être formées de nouveau, apprendre le fonctionnement des systèmes de la SAAQ et assimiler le transfert de connaissances des ressources en place.

Selon les personnes rencontrées, environ 50 % des DI ciblent des ressources précises.

Les demandes d'intervention (DI) ont vraisemblablement deux objectifs selon les personnes impliquées dans leur octroi : l'ajout d'une nouvelle ressource sur un projet ou le renouvellement d'une ressource déjà sur un projet. Le dernier objectif est concerné par la *pratique* observée (DI ciblée).

Cette *pratique* favorisant le maintien en poste d'une ressource ciblée, connue, stable et efficace existerait depuis plusieurs années à la SAAQ.

Cette situation contrevient toutefois aux règlements et bonnes pratiques en matière de gestion contractuelle.

Malgré les formations et sensibilisations faites par la DGCC au cours des dernières années, ces façons de faire non conformes sont maintenues et semblent plutôt difficiles à abandonner. Par ailleurs, il semblerait que cette *pratique* soit également courante dans d'autres M/O.

Depuis la fin de l'année 2019, il aurait été convenu que les pénalités seraient dorénavant appliquées dans les nouveaux contrats après trois DI refusées pour le même profil. Cependant, afin de continuer de maintenir les ressources en place pour le bien des projets, des ententes entre firmes ont été conclues. Ainsi, certaines firmes se prêtent des ressources en sous-traitance toujours dans le même but de conserver les ressources travaillant déjà sur des projets de la SAAQ.

De plus, récemment, selon les nouvelles directives claires à cet effet, la première pénalité aurait été appliquée à une firme (CGI) pour le troisième refus pour un même profil. Toutefois, vraisemblablement dans ce même contrat signé récemment par la SAAQ, au moins trois ressources ont de nouveau été ciblées par une DI afin de maintenir ces ressources en place étant donné leurs expertises précises reliées aux projets en cours. Comme à ses habitudes régulières, la chargée de projet concernée a simplement demandé à la firme concernée de refuser ces trois DI dans le but de passer à la firme suivante afin de conserver les trois ressources en place (provenant de la deuxième firme).

Par ailleurs, dans le cadre de ce contrôle organisationnel, aucun élément n'a démontré de conflit d'intérêts de la part d'employés de la SAAQ, de lien quelconque entre un employé et une firme, ou d'avantages/bénéfices reçus.

Contrôle organisationnel

Finalement, malgré le fait que les contrats à exécution sur demande doivent combler un besoin récurrent, mais dont le nombre de demandes, la fréquence et le rythme de leur exécution est incertains, l'ensemble de cette situation tend plutôt à démontrer que le nombre de demandes, la fréquence et le rythme de leur exécution est certains et constants dans le temps. Ce dernier constat expliquerait le nombre important de ressources externes travaillant à la SAAQ depuis plus de cinq ans.

B. Mandat # 2

Quant au second mandat, les faits et éléments recueillis démontrent une pratique vraisemblablement non conforme au niveau des démarches préliminaires avant l’octroi d’un certain type de contrat gré à gré.

M. Damien Bilodeau, directeur général et gestionnaire du contrat ciblé [REDACTED], est la principale personne concernée par cette problématique étant donné le champ d’application précis de sa direction. Étant gestionnaire du contrat conclu avec Microsoft dont il est question au point 3.11 (**Annexe 39**), M. Bilodeau est imputable et il admet avoir été le responsable du processus décisionnel dans ce dossier.

Il indique avoir fait un banc d’essai avec une certaine implication de Microsoft dans le cadre de ce dossier, et ce, avant même d’afficher un Avis d’intérêt/invitation ou Appel d’offres. Il considère cette façon de faire non problématique étant donné qu’ils avaient déjà d’autres contrats reliés avec Microsoft et il était le seul fournisseur pouvant répondre à leurs besoins identifiés.

Par ailleurs, il justifie et explique cette façon de faire dans ce dernier cas par une analyse préalable de son équipe (recherche sérieuse et documentée) et une décision rationnelle. Cette façon de faire engendre moins de délais injustifiés et facilite nécessairement le processus selon M. Bilodeau.

M. Bilodeau est au courant qu’un autre projet pilote de ce type, ciblant un fournisseur détenant une expertise particulière, a déjà été fait dans sa direction soit avec Kollektive Technology. Tel qu’indiqué au point 3.11 (**Annexe 39**), ce projet pilote fait avec Kollektive Technology a résulté par la suite en un contrat gré à gré. Cependant, la responsabilité de ce dossier aurait été transférée à l’équipe de M. Danny Shields. Malgré le fait que M. Bilodeau affirme ne pas avoir les connaissances suffisantes pour juger de l’ensemble de cette situation, il admet que ce dossier n’était pas conforme selon les règles en matière de gestion contractuelle.

Finalement, M. Bilodeau déclare qu’aucune influence externe n’a été faite dans le choix de ces fournisseurs.

Martin BRODEUR, enquêteur

MB/ag

2020-03-10

LISTE DES ANNEXES et DVD

N° dossier : 42-09-2019284-00-44

NUMÉRO	DESCRIPTION
1	Demande d'enquête
2	Aide-mémoire DI
3	Aide-mémoire SCT
4	Liste contrats à exécution sur demande actifs
5	Tableau des ressources/Contrat P24487
6	Situation 1
7	Situation 2
8	Situation 3
9	Situation 4
10	Situation 6
11	Situation 7
12	Situation 8
13	Situation 9
14	Liste employés contractuels
15	Contrat # 477000094 à 97
16	Contrat # CW14212-13509-13512/Damien Bilodeau
17	Contrat # 4770000069-70-71/Lyne Pouliot
18	Contrat # 477000340-341-505/Sylvain Cloutier
19	Rencontre Mme Vicky MARANDA et topo (Audio : 57 min 36 s)
20	Rencontre Mme Marilyn MARTINEAU (Audio : 48 min 46 s)
21	Rencontre Mme Maryse BETTEY (Audio : 45 min 51 s)
22	Courriel de Mme Maryse Bettey
23	Courriels/Liliane BRETON
24	Courriels/Nancy MARANDA
25	Courriels/Cathy THÉBERGE
26	Rencontre Mme Liliane BRETON (Audio : 84 min 40 s)
27	Rencontre Mme Nancy MARANDA (Audio : 90 min 03 s)
28	Rencontre Mme Cathy THÉBERGE (Audio : 53 min 55 s)
29	Courriel (2018-10) de M. Éric Bédard

30	Rencontre Mme Louise GAUTHIER (Audio : 42 min)
31	Rencontre Mme Cynthia LAMONTAGNE (Audio : 55 min 43 s)
32	Rencontre M. Sylvain TURCOTTE (Audio : 46 min 50 s)
33	Rencontre M. Daniel GIRARD-LGS (Audio : 68 min 55 s)
34	Rencontre M. Martin PICHETTE-LÉVIO (Audio : 53 min 42 s)
35	Rencontre M. Réjean BÉDARD-Alithya (Audio : 76 min 05 s)
36	Rencontre M. Sylvain CLOUTIER-DG (Audio : 36 min 59 s)
37	Rencontre Mme Lyne POULIOT-DG (Audio : 59 min 54 s)
38	Rencontre M. Damien BILODEAU-DG, et courriel (Audio : 78 min 53 s)
39	Documents reliés au second mandat (copies de courriels)
	DVD : 3