

- * Quéipes $\rightarrow$ réduire CF *
- enbar $\rightarrow$ Convertir les A10

COMITÉ DE SÉLECTION PGI

Membres externes

Declarator d'indipendenza

① Period 2 covers the entire period described

Nom	Expérience de travail	Autres expériences et éléments significatifs	Tarif souhaité	Critères d'évaluation							
				Disponibilité	Compétence				Neutralité		
					PGI	Processus d'acquisition	Affaire Service à la clientèle/ assurance/ back office	Contrats		Technologie de l'information	
Guy St-Onge	Retraité de la fonction publique depuis 2009. → 2009 à 2014 : Travailleur autonome ou pigiste pour R3D – mandat CSST-MESS. → 2001 à 2009 : Directeur général des solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources SCT, CSPQ – implantation Gires, SAGIR. → 1991 à 2001 : Directeur général des systèmes informatiques – Contrôleur des finances.	A travaillé à la SAAQ en début de carrière sur le développement des systèmes.	150 \$/heure	Oui Expérience implantation PGI – Produit Oracle.	Oui Bonne expérience du processus d'acquisition gouvernemental	Oui Implantation des financiers Oracle au gouvernement Directeur général des systèmes au Contrôleur des finances Expérience professionnel à la SAAQ	Oui a déjà négocié avec un éditeur et des intégrateurs	Oui Directeur général des systèmes informatiques	Oui Expérience éloignée (avant 2009) avec Oracle et firme d'intégrateur R3D n'est pas soumissionnaire Candidature retenue		
Renaud Gilbert	Retraité de la fonction publique. → 2000 à 2015 : Directeur puis vice-président aux finances et à la gestion des risques – Investissement Québec. → 1986 à 2000 : Vérificateur général du Québec.	→ CPA, ASC → Membre de conseils d'administration et de comités de vérification : SOQUEM Caisse Desjardins des fonctionnaires	100 \$/heure	Oui	Non	Oui Bonne expérience du processus d'acquisition gouvernemental	Restreinte Financier seulement	Oui VP finances et gestion des risques à IQ	Non	Oui Aucun lien avec les firmes susceptibles de soumissionner. Titre professionnel	Moins familial avec les PGI et leur environnement Sensible à l'importance du choix et à la gouvernance Valeur ajoutée volet négociation, gestion des risques

COMITÉ DE SÉLECTION PGI

Membres externes

Nom	Expérience de travail	Autres expériences et éléments significatifs	Tarif souhaité	Critères d'évaluation						Faits saillants entrevue	
				Disponi- bilité	Compétence						Neutralité
					PGI	Processus d'acquisition	Affaire Service à la clientèle/ assurance/ back office	Contrats	Technologie de l'information		
Guy Chouinard	Retraité de la fonction publique depuis 2015. → 2010 à 2015 : Directeur général du Centre d'expertise en analyse environnementale. → 1990 à 2010 : Chef de service, directeur et directeur général en technologie (traitement, architecture, sécurité, réseaux de télécommunication) – RAMQ, Justice, CSPQ. → 2006-2007 : Directeur général des acquisitions CSPQ.	→ Membre de conseils d'administration : CARRA – 2008 à 2014 – membre comité des TI. Capitales, services-conseil - 2007 à 2014, président depuis 2010. Alliance des cadres de l'État – 1995 à 2013, président à compter de 2006.	70 \$/heure Accepte une réduction de 50 % de la rente reçue de l'État.	Restreinte Client SAGIR Membre du Conseil d'administration de la CARRA et du Comité des TI	Oui Directeur général des acquisitions au CSPQ Directeur général des technologies au gouvernement	Restreinte	Oui Directeur général des technologies (20 ans) Président de l'Association des cadres (7 ans)	Oui Directeur général des technologies au gouvernement	Oui Conjointe a travaillé pour CGI avant 2004	Bonne perception des enjeux et risques en raison de son expérience au CA de la CARRA. Expérience diversifiée au sein de la fonction publique, Notoriété Sensible à l'importance du choix et à la gouvernance Candidature retenue	
Roland Robitaille	Retraité de la fonction publique depuis octobre 2015. → 1998 à 2015 : Cadre IV et III à la Sûreté du Québec, chef de service responsable du développement et de l'entretien des systèmes informatiques et responsable des		70 \$/heure Accepte une réduction de 50 % de la rente reçue de l'État.	Oui Disponible même s'il réside à Montréal.	Restreinte Client SAGIR Répondant de la SQ pour dossier SAGIR Implantation de produits spécialisés	Oui Ancien chef de service en TI a participé à des comités de sélection	Non Expérience TI	Non non démontré lors de la rencontre	Oui Carrière spécialisée en TI Aucun lien avec les firmes susceptibles de soumissionner.	Expérience orientée TI. Acquisition de produits spécialisés. Sûreté du Québec.	

COMITÉ DE SÉLECTION PGI

Membres externes

Nom	Expérience de travail	Autres expériences et éléments significatifs	Tarif souhaité	Critères d'évaluation						Faits saillants entrevue	
				Disponi- bilité	Compétence						Neutralité
					PGI	Processus d'acquisition	Affaire Service à la clientèle/ assurance/ back office	Contrats	Technologie de l'information		
	infrastructures. Directeur général par intérim (le poste de directeur général est toujours occupé par un policier de carrière).										
Gaétan Lemay	Prendra sa retraite du mouvement Desjardins en mars 2016 ➔ 2001 à 2015 : Directeur principal - Affaires électroniques, Vigie d'affaires et analyse des clientèles, Desjardins sécurité financière ➔ 1996 à 2001 : Directeur principal mise en marché – réseau direct et produits d'épargnes	Diverses formations académiques dans le domaine des assurances	125 \$ /heure	Très restreinte Problème possible Pleine disponibilité en janvier 2016 nécessitera des aménagements de son employeur et des rencontres le soir	Non Limité à Share point	Non connaissance du processus gouvernemental	Oui Représentant affaire en commerce électronique dans une compagnie d'assurance	Non Principalement représentant affaire	Non	Aucun lien avec les firmes susceptibles de soumissionner. Expérience limitée PGI Implantation en cours share point) Force relationnelle, capable de travail dans l'ambiguïté, moins d'intérêt dans analyse exhaustive	

COMITÉ DE SÉLECTION PGI

Membres externes

Calabrese →

Risque pour Patrice
Restriction → il devra
payer quelqu'un
d'autre

Autres personnes contactées

Michel Bettez
Mable →
Maurice →

Nom	Expérience de travail	Autres expériences et éléments significatifs	Tarif souhaité	Critères d'évaluation			Faits saillants Entrevue
				Disponibilité	Compétence	Neutralité	
Pierre Deschênes	Retraité du mouvement Desjardins. → 1 ^{er} vice-président en technologie de l'information, Desjardins assurance générale.			Non disponible du 5 février au 9 avril			
Slava Buceatchi	→ Directeur - mouvement Desjardins Approvisionnement stratégique, technologie.						Trois messages, a rappelé alors que le processus était terminé

Adrien Bedard

prostate

pro se

gère pas

just pour le plaisir

N autorité = SAP et ORACLE (pas favorisé pas
un plus que l'autre)

intégrateur (compétence des individus
pas la force)

→ Capacité à faire le job

Programme de transformation organisationnelle de la Société d'assurance automobile du Québec

Reddition de comptes intérimaire auprès
du
Sous-secrétariat aux marchés publics

Novembre 2015

* AUC & Hantson Jones

Orientations générales

Objectifs

- Acquérir la meilleure combinaison possible de solution d'affaires et de services professionnels au juste coût

1. Capitaliser sur la solution et ses forces

A + B : Leaders du marché
Suites PGI + Intégrateurs

Expertise / expérience des fournisseurs

Solutions basées sur les meilleures pratiques du marché

- ✓ Mode « **proposition de l'alliance** » en adéquation avec les attentes de la Société
- **Affaires** - processus : ouverture vers de nouvelles façons de faire (niveau de détail / essentiels - complexité)
- **TI** : ouverture vers une nouvelle cible technologique compatible / intégrée à l'écosystème de la Société
- ✓ **Méthodologie** intégrée ayant fait ses preuves dans le cadre de grands chantiers
- ✓ **Leadership fort de l'alliance** (*Coach + Team lead*) jumelé à l'**expertise des ressources de la SAAQ**
- ✓ Structure de gouvernance & réalisation

2.

Respect des principes
des marchés publics

Une approche d'évaluation adaptée qui permet de bonifier les offres reçues

- ✓ Processus d'évaluation
- ✓ Dialogue compétitif

3.

Partenariat
Gagnant-Gagnant

Une entente claire, incitative à la réussite

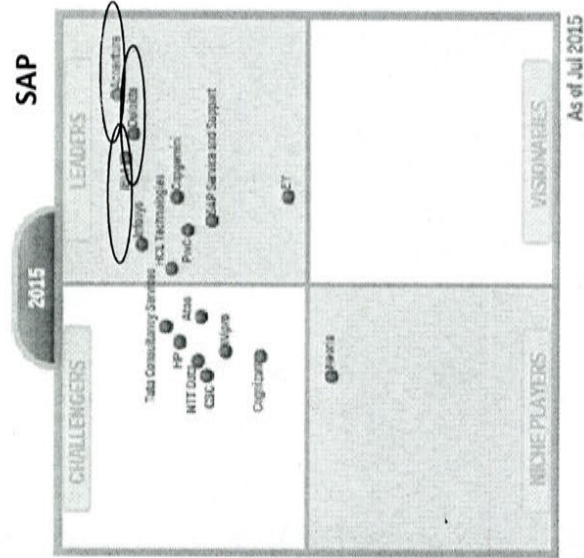
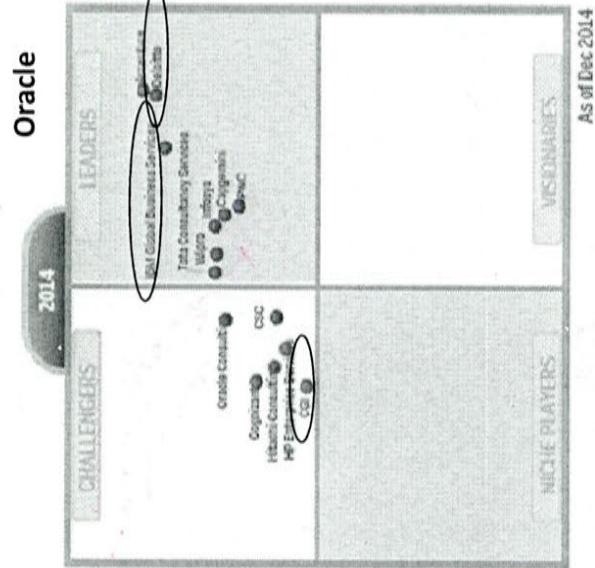
- ✓ Des mécanismes de gestion du travail connu
- ✓ Partage de risque et gestion de la contingence
- ✓ Une discussion finale avant l'adjudication

Enjeu

Membres du Comité
de sélection

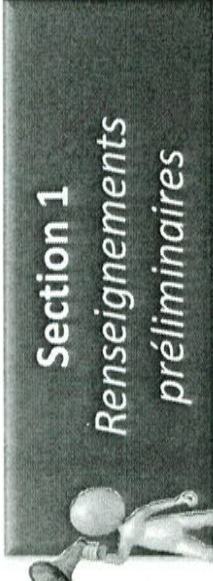
1. Capitaliser sur la solution et ses forces - Résultat des préqualifications (étapes A et B)

Éditeurs préqualifiés (Étape A)	Intégrateurs préqualifiés (Étape B)
Oracle	- Conseillers en gestion et informatique CGI inc. - Deloitte - Société Conseil Groupe LGS (IBM)
SAP	- Accenture - Deloitte - Société Conseil Groupe LGS (IBM)



Sources: Gartner Group

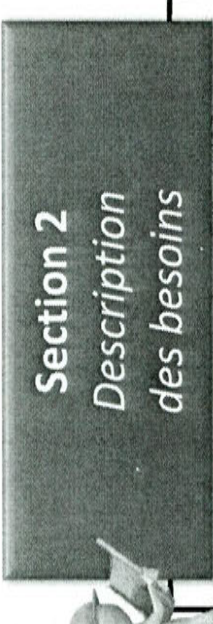
1. Capitaliser sur la solution et ses forces – L'appel d'appel d'offre permet à l'Alliance de proposer ses meilleures pratiques - Structure de l'appel d'offres C



Section 1
Renseignements préliminaires

- Limitation
- Définition de l'alliance et partage de responsabilité
- Délai de l'appel d'offres
 - Complexité
 - Traduction
 - Légal
 - AMF
- Réunion d'information générale

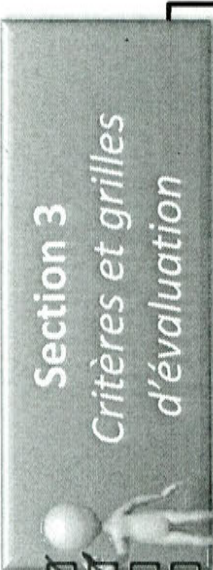
Stakeholder



Section 2
Description des besoins

- Objet de l'AO et portée d'acquisition (2.1)
- Approche d'évaluation (2.2)
- Contexte et situation actuelle (2.3)
- Description de la situation cible (2.4)
- Caractéristiques de la solution recherchée (2.5)
- Devis fonctionnel (2.6)
- Devis technologique (2.7)
- Besoins liés aux données (2.8)
- Besoins liés à la conversion des données (2.9)
- Services professionnels (2.10)
- Mécanismes de gestion du travail (2.11)

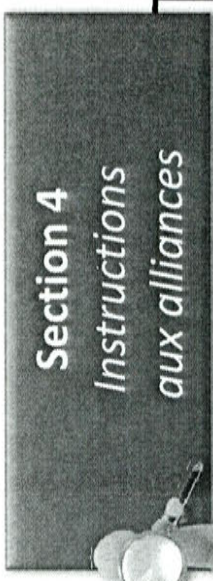
450 pages



Section 3
Critères et grilles d'évaluation

- Approche d'évaluation des soumissions (3.2)
- Critères d'évaluation (3.3)
- Grilles d'évaluation (3.4)
 - Vue d'ensemble des grilles (3.4.1)
 - Pondération des grilles (3.4.2)

Cahier réponse : 410 pages



Section 4
Instructions aux alliances

- Sous-contrat
- Assurance qualité
- Durée de validité des soumissions
- Conditions d'admissibilité et de conformité
- Garantie de soumission et d'exécution



Sections 5 et 6
Conditions générales

- Langue d'usage
- Résiliation
- Ressources humaines stratégiques : remplacement et limitation
- Propriété matérielle et droits d'auteur

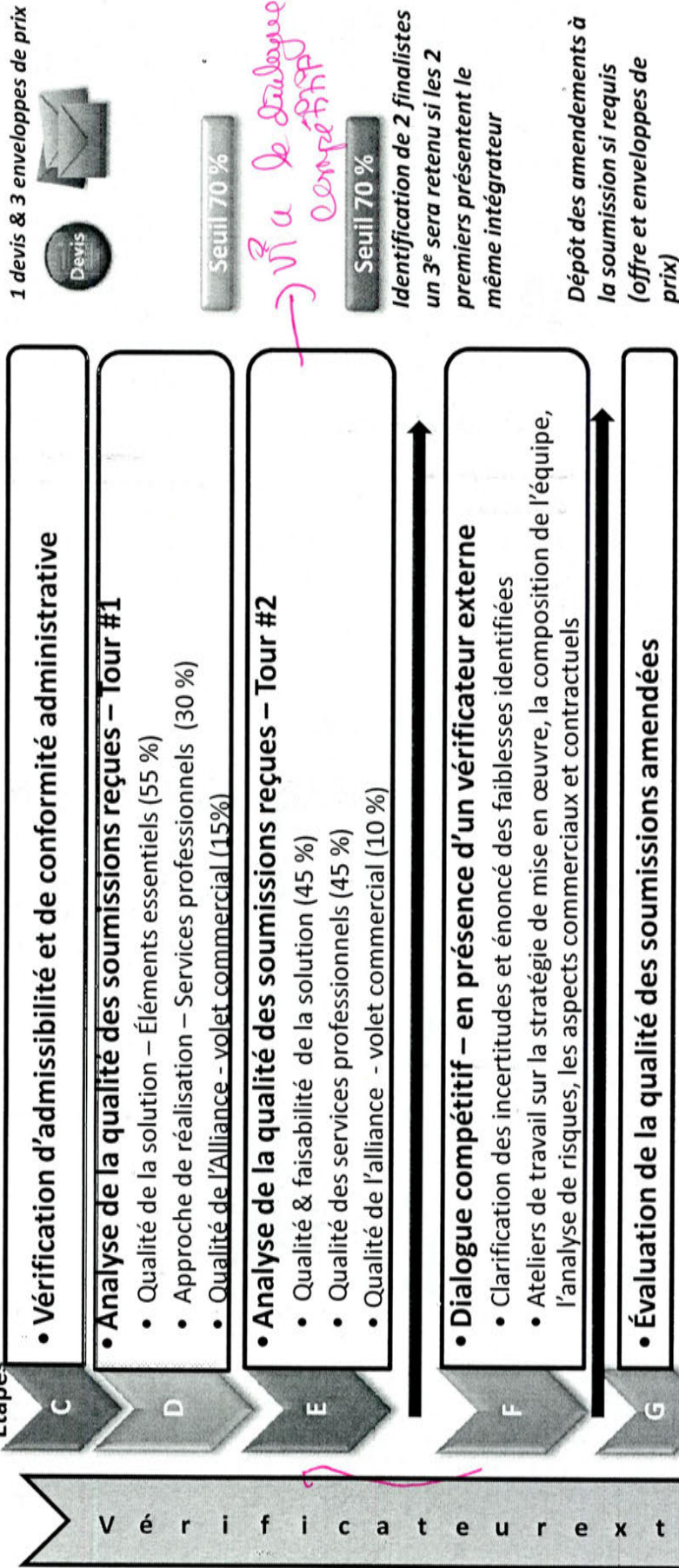


Section 7
Contrat

- Obligations de l'alliance
- Durée du contrat
- Bordereau de prix
- Clauses à discuter au terme du dialogue compétitif

2. Une approche d'évaluation adaptée qui permet de bonifier les offres reçues

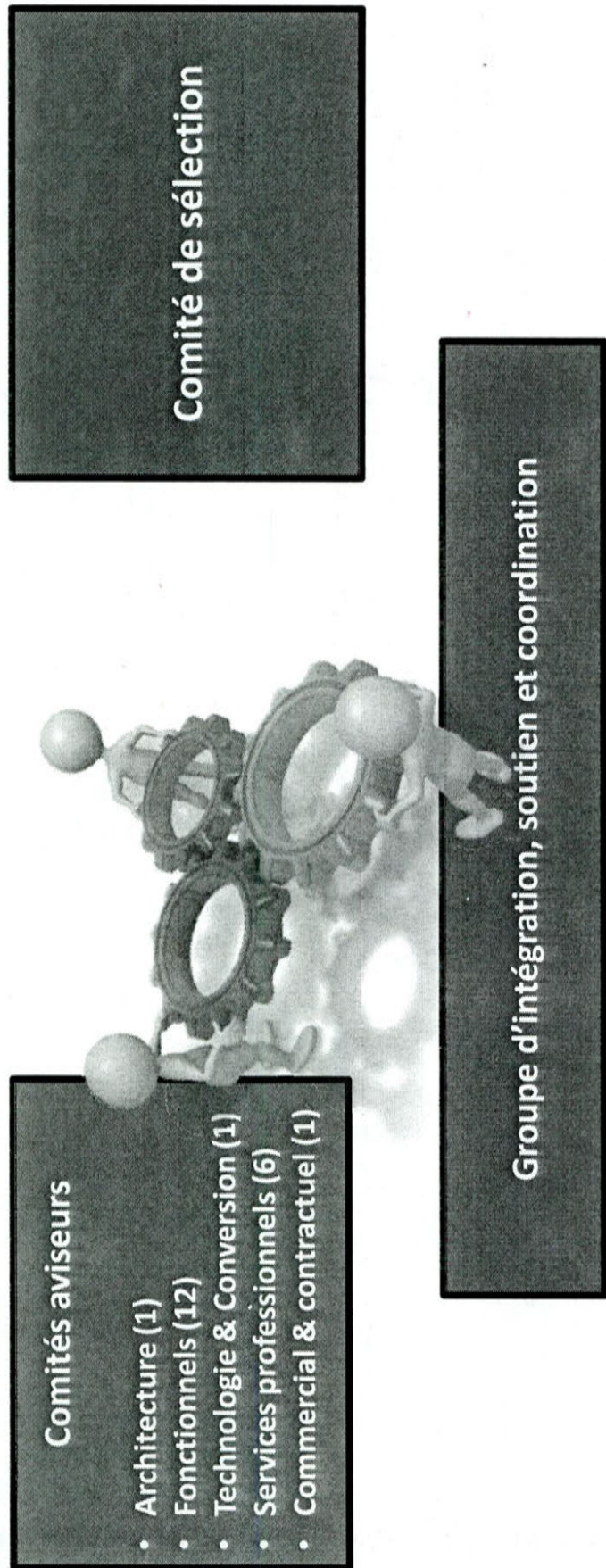
Étapes



confidentialité des membres du jury la confidentialité des membres du jury la confidentialité des membres du jury

2. Une approche d'évaluation adaptée qui permet de bonifier les

offres reçues Approche de fonctionnement pour l'évaluation de la qualité des soumissions - étapes D, E, G



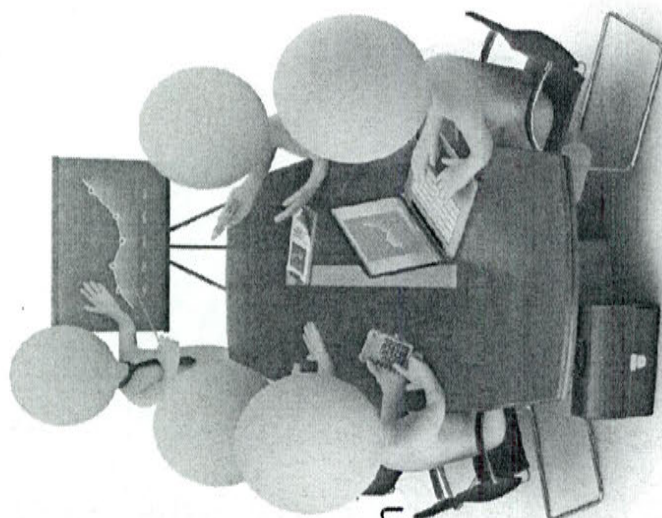
Plus de 75 participants;
le Comité de sélection est le Responsable

N'ouvrez pas l'enveloppe de ceux qui ne passeront pas les 6

Approche de fonctionnement pour l'évaluation de la qualité des soumissions - étapes D, E, G

Comités aviseurs

- Prise de connaissance des documents pertinents et annotation des grilles en fonction de la compréhension et des préoccupations de l'évaluateur.
- Réalisation de recherches, si nécessaire.
- Complétion des grilles d'évaluation en comité :
 - Lecture de la réponse de l'alliance;
 - Discussion en groupe;
 - Établissement de la note provisoire pour chacun des critères;
 - Rédaction de la justification, si requis.
- Identification des points forts & **des points d'amélioration**.
- Animation et rapport de comité par la Direction de la gestion et de la conformité contractuelles
 - ressources formées par le SCT
- Présence de la vérification interne et du vérificateur externe



Comités aviseurs - composition

Architecture d'entreprise

Grille A : 9 critères

- Expert métier *
- Expert métier
- Expert métier
- Expert métier

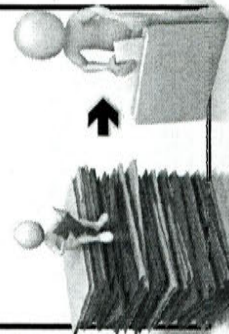


Rapport
Comité aviseur

Affaires (fonctionnel)

Grille F : 1006 critères

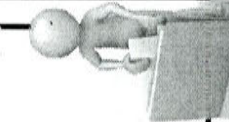
- 11 responsables de processus et leurs équipes
-
- le responsable * (et l'équipe de coordination , intégration & soutien « Fonctionnel »)



Technologie

Grilles T : 181 critères
Grilles CO : 33 critères

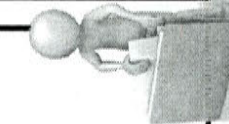
- Expert métier *
- Expert métier
- Expert métier
- Expert PGI/TI
- Expert PGI/BI
-
- Expert conversion (CO)
- Expert sécurité



Services professionnels

Grilles SP : 31 critères
63 CV – 21 entrevues

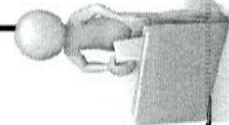
- 5 responsables de secteurs et leurs équipes
- Stratégie de Mise en œuvre :
 - le responsable intégration * et 5 experts sectoriels



Commercial

Grilles C : 4 critères

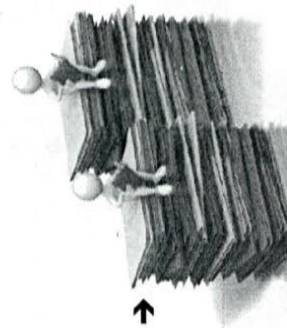
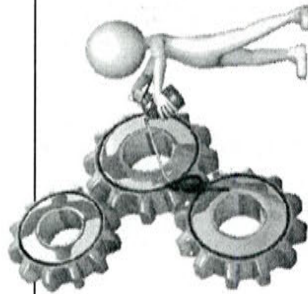
- Expert Finance *
- Expert vision PGI
- Expert TI
-
- Expert: Droit commercial
- Expert contrat



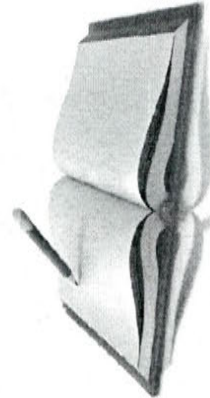
* Porte-parole

Groupe d'intégration, soutien et coordination

- 6 membres porte parole de comités aviseur
- Direction de la gestion et de la conformité contractuelles



Rapports des Comités aviseurs



Rapport synthèse

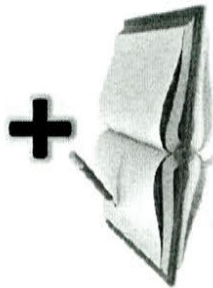
Comité de sélection

Consistent in the way of the

Les outils

Rapports des Comités aviseurs

+

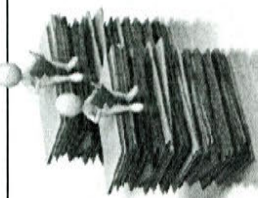


Rapport synthèse

+

Soumissions

(incluant le sommaire exécutif)



OK
Demande
Requête

Enjeu

Qualité des membres du Comité de sélection

Composition et profil

- SAAQ 1 - DG affaires
- SAAQ 2 - DG affaires
- SAAQ 3 - DG technologie de l'information
- SAAQ 4 - Expert PGI
- Membre externe #1 - Profil : PGI/Affaires/Contrats ...
- Membre externe #1 - Profil : PGI/Affaires/Contrats ...

Directrice de la gestion et de la conformité contractuelles
Présence du vérificateur externe et du vérificateur interne

enclaves

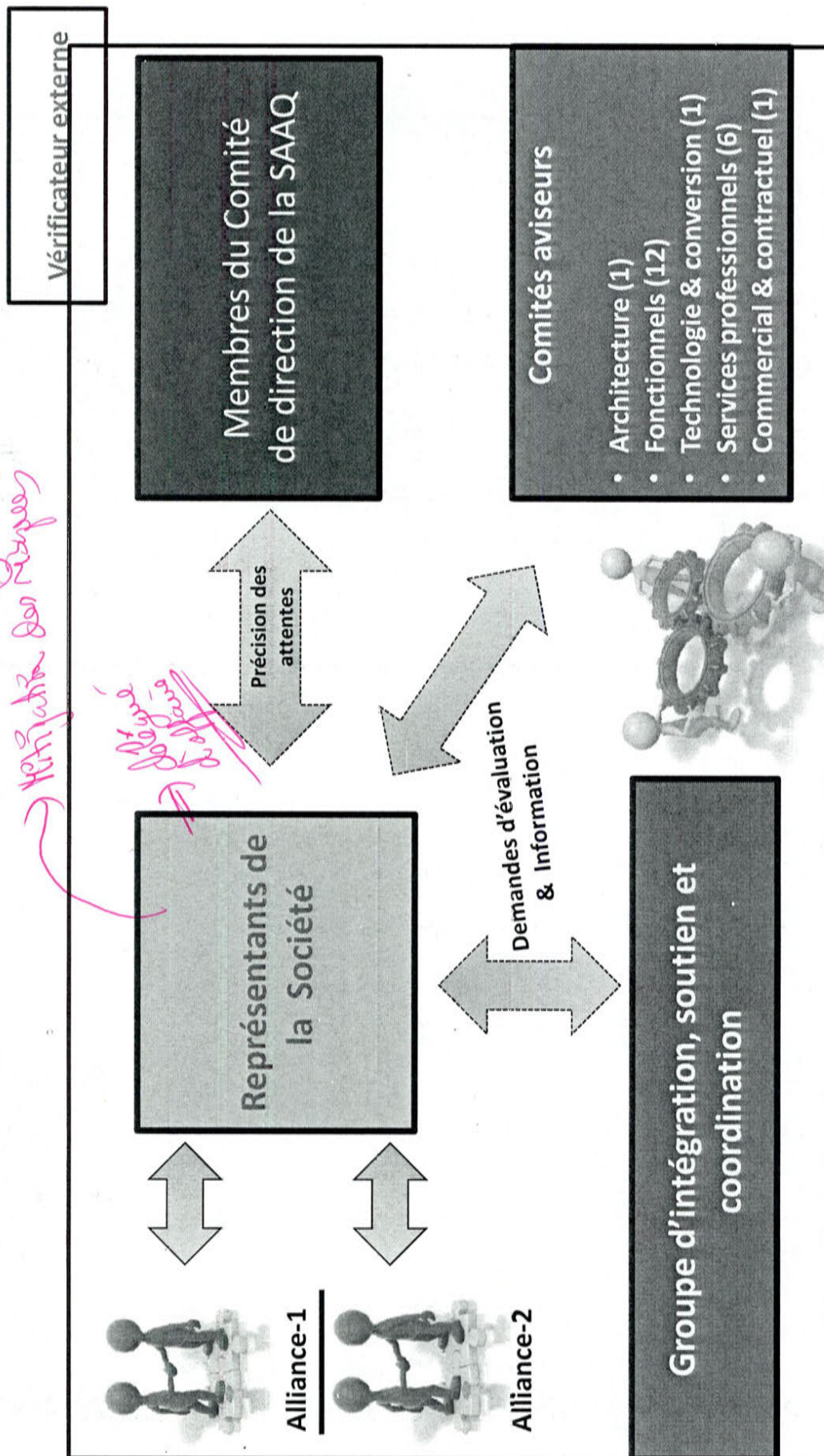
N.T. à
Vos Outils
publiques
de travail

Responsable de l'évaluation des soumissions - Rencontres :

- Tout au long de l'étape « D » pour identifier les alliances retenues pour l'étape E
- Tout au long de l'étape « E » pour identifier les finalistes – participants au Dialogue compétitif
- Tout au long de l'étape « G » pour établir la note finale

2. Une approche d'évaluation adaptée qui permet de bonifier les offres reçues – Le dialogue compétitif

*Comité d'audit
Généraliste
(pour l'Union)*



ALD publier

ALD publier

11

2. Une approche d'évaluation adaptée qui permet de bonifier les offres reçues - Dialogue compétitif

Objectifs poursuivis

- S'assurer d'une compréhension commune
- Bonifier les offres reçues

Vérificateur
externe

Représentants
de la Société

Réalisée en présence du Vérificateur externe, de la Vérificateur interne et de la Direction de la gestion et de la conformité contractuelles

1. Rencontre initiale avec chaque fournisseur retenu pour :

- ❖ connaître leurs incertitudes;
- ❖ énoncer les points d'amélioration souhaités.

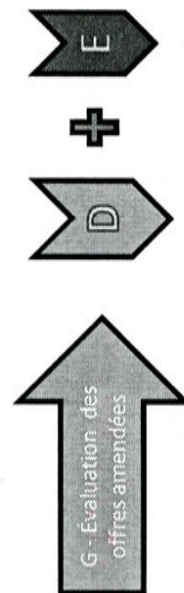
2. Ateliers de travail

- ❖ 1^{ère} série d'ateliers
 - Stratégie de déploiement, livraisons, efforts, etc.
 - Composition de l'équipe / travail conjoint
 - Analyse de risques conjointe

❖ 2^{nde} série d'ateliers

- Volet contractuel

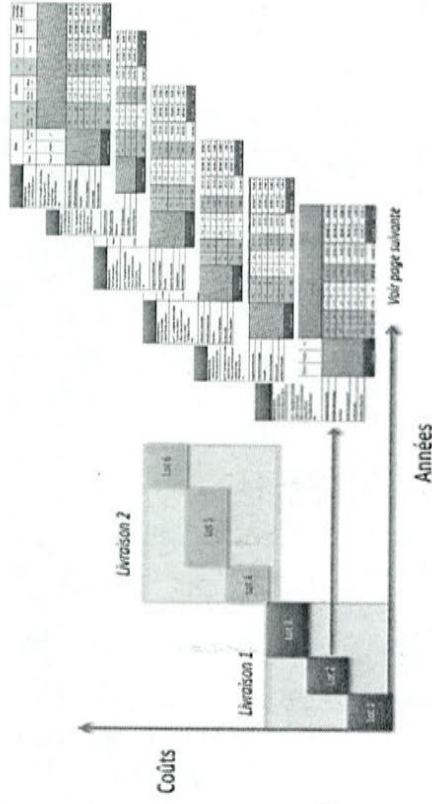
Dépôt d'amendements à l'offre initiale et



3. Une entente claire, incitative à la réussite Mécanismes de gestion du travail connu

- Mécanismes de gestion prévus à l'appel d'offres
 - Plan Qualité du programme
 - Découpage en *Livraisons* puis *lots de travail*
 - Chaque livraison = implantation en production
 - Budget divisé par livraison/lot
 - Contingence contractuelle ventilée par livraison
 - L'Alliance détermine les efforts internes, externes et la contingence
 - Entente de lots
 - Partage de risques
 - Gestion de la contingence

Section 2
Description
des besoins
2.11



3. Une entente claire, incitative à la réussite - Mécanisme de gestion du travail connu

Le Plan Qualité du programme

- Déposé dans l'offre de l'Alliance
- Évalué par le Comité de sélection
- Discuté et revu lors du « Dialogue compétitif »
- Réévalué suite au dialogue compétitif
- Confirmé suite à la signature du contrat
- Enrichi et ajusté lors des travaux, sans changer la portée, les efforts et les coûts globaux

Plan Qualité du programme

Pour chaque livraison

- Portée ;
- objectifs poursuivis;
- Lots
- principales activités;
- Mécanismes de contrôle;
- Critères de performance et d'acceptation
- Mécanisme de suivi des coûts
- Calendrier de réalisation
- Outils, gabarits, et procédures d'encadrement

3. Une entente claire, incitative à la réussite – Mécanisme de gestion du travail connu

L'entente de lot

- Aucune autorisation de travail ne sera émise sans que les parties n'aient signé l'entente
- Acceptation des travaux
 - Provisoire : critères rencontrés
 - Définitive : critères rencontrés pour tout les lots et paiement des retenues

Entente de lot

- nature du lot de travail;
- objectifs poursuivis;
- biens livrables et activités ;
- rôles et responsabilités;
- efforts Société et Alliance par livrable/domaine
- calendrier et jalons clés;
- coûts Société et Alliance;
- Critères de qualité / performance / d'acceptation
- nature et fréquence des rapports de suivi;

3. Une entente claire, incitative à la réussite - Partage de risques et gestion de la contingence

Partage de risque et contingence

- Objectifs : s'assurer que les travaux (SAAQ+Alliance) sont réalisés de façon optimale

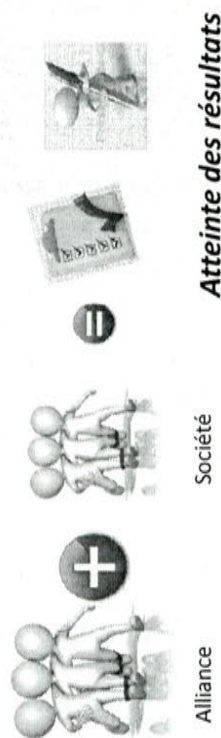
- Principes

- L'Alliance a évalué les efforts (Alliance et Société) de chacun des lots et la contingence de chacune des livraisons. (Discuté lors du dialogue compétitif)
- Les critères d'acceptation des lots sont convenus
- 10 % de la valeur des lots sont à partage des risques.
 - » La non-utilisation de cette portion à partage de risque est répartie de façon égale entre l'Alliance et la SAAQ et « mis en banque »

- » Le dépassement est partagé à part égale entre la SAAQ et l'Alliance. Le mode de financement :
 - a : « mis en banque »

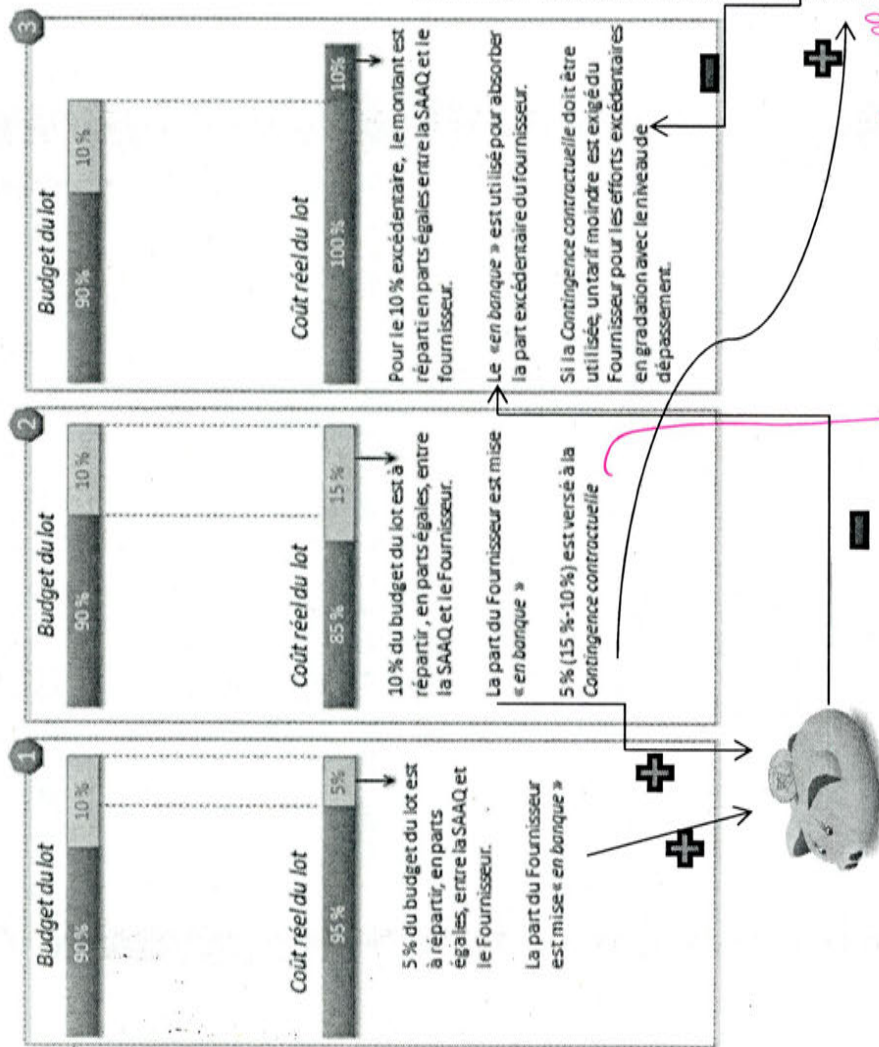
- b : Contingence de livraison

- Si utilisation de la contingence : réduction progressive du tarif horaire de l'Alliance
- Solde non utilisé « mis en banque » remis à l'Alliance à la fin du programme si critères d'acceptation rencontrés



3. Une entente claire, incitative à la réussite - Partage de risques et gestion de la contingence - des exemples

Partage de risques (10 %)

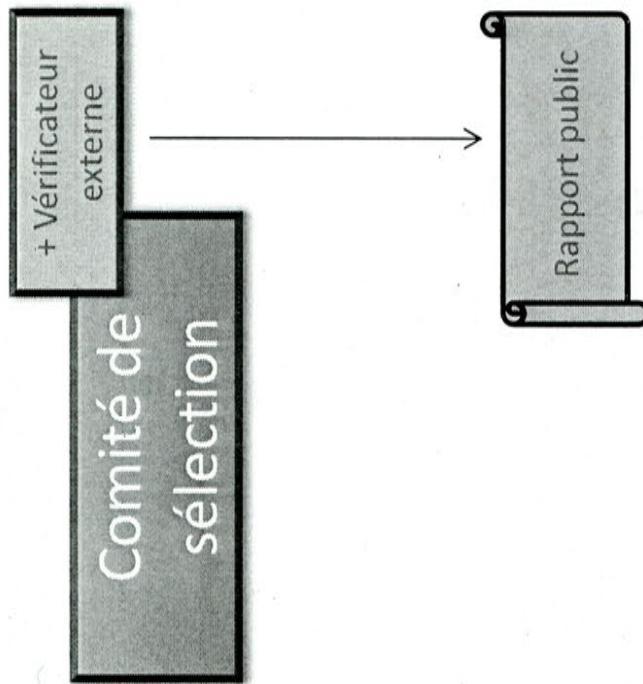


3. Une entente claire, incitative à la réussite

finale avant l'adjudication - Une discussion

Ouverture des enveloppes de prix en présence des membres du comité de sélection et du vérificateur externe

- Vérification des écarts avec les propositions initiales
- Vérification des bordereaux de prix
- Calcul du «Coût total de propriété»
- Application du facteur « K »



Discussion finale avec l'Alliance retenue

Adjudication

CT général

Nomination de deux membres externes du comité de sélection du PGI

Questions et réponses

Contexte

Avant de conclure un contrat comportant une dépense égale ou supérieure à 50 000 \$ avec une personne physique qui n'exploite pas une entreprise individuelle, la Société doit obtenir l'autorisation du Conseil du trésor¹.

La Société doit nommer deux membres externes pour faire partie du Comité de sélection du projet d'acquisition et d'implantation d'un PGI. La Société évalue les efforts des membres externes à près de 150 jours personnes soit à 130 000 \$ par individu. Les membres potentiels sont des individus non en affaires, ce qui favorisent d'ailleurs l'impartialité et l'imputabilité.

Questions et réponses

Questions potentielles	Réponses
Pour les contrats accordés à des individus non en affaires, quelle doit être la portée de la décision du Conseil du trésor ?	La pratique est que la décision du Conseil indique les noms, le tarif horaire, l'objet et le montant du contrat. Cependant il est rare que la décision porte sur la nomination de membres de comité de sélection. Pour des raisons d'indépendance et de perception, les membres du Conseil du trésor n'ont pas intérêt à participer directement ou indirectement au choix des membres d'un comité de sélection. La directive indique que la Société doit obtenir l'autorisation du Conseil du trésor avant de conclure un contrat comportant une dépense égale ou supérieure à 50 000 \$ avec une personne physique qui n'exploite pas une entreprise individuelle. Elle n'indique pas que les noms, tarifs horaires et le montant du contrat doivent être indiqué.
La Société aurait-elle pu procéder autrement par exemple : • accorder le mandat à des individus en affaires ou accorder les mandats par l'intermédiaire d'entreprise ? • Réduire la valeur du contrat à moins de 50 000 \$?	La Société a avantage à travailler avec des individus non en affaires pour des raisons d'impartialité et d'imputabilité. La Société évalue les efforts des membres externes à près de 150 jours personnes soit à 130 000 \$ par individu.
Quel est le processus de sélection suivi ?	1. Des gestionnaires d'expérience, internes et externes à la Société, indépendant du projet ont identifiés des membres externes potentielles. 2. Ces membres potentiels ont été rencontrés

¹ Directive concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics, art 16, C.T. 215340 du 15 juillet 2015

Questions potentielles	Réponses
	individuellement pour évaluer leur intérêt, leur compétence. Le processus a été documenté. 3. Les critères de sélection suivants ont été utilisés pour choisir les deux membres externes retenus : neutralité, disponibilité et d'expertise (implantation d'un PGI, processus d'acquisition, connaissance du domaine d'affaires, expérience en gestion de contrats et expérience en technologie de l'information). Deux candidats se démarquent.
Quel sera le tarif ?	Un tarif horaire de 125 \$ l'heure est proposé. Il s'agira de ressources avec de vastes expérience, indépendants, et des compétences exceptionnelles. À titre indicatif voici certains comparables : • Membres du Conseil d'expert : 185\$ • Conseiller senior travaillant dans des mandats de la Société : ○ PGI : 150 \$ à 200 \$ ○ Projet TI d'envergure : 100 \$ 120 \$ ○ Affaires : diagnostic, amélioration : 185 \$/ 290 \$ ○ Planification stratégique : 215 \$ • Vérification externe : ○ Associé : 350 \$ ○ Actuaire : 350 \$ ○ Directeur : 275 \$ ○ Conseiller junior : 125 \$ ○ Stagiaire : 100 \$ • Programmeur GPA senior : 171 \$ • Technicien en radiocommunication : 85 \$ • Technicien en soutien administratif à la gestion de projet : 70 \$ • Membres internes du Comité (cadre 2) : 85 \$ (bénéfices marginaux de 20 % inclus) • Tarif proposé dans le guide SAAQ pour les membres externes de comité de sélection : 47 \$
Prévoyez-vous réduire les tarifs pour tenir compte que des membres pourraient être des retraités de la fonction publique ?	Non • Le guide précise le mode de calcul. Si on applique la règle, le taux horaire du candidat retraité serait de 55 \$. • La réduction apparaît dans un guide et non dans une directive. Elle n'est d'ailleurs pas toujours appliquée. • Des candidats de qualité ont clairement indiqué leur refus Considérant l'importance du mandat, le niveau de compétence recherché, le degré d'investissement requis, la Société souhaite ne pas appliquer la règle apparaissant dans le guide

RÉSERVÉ AU CONSEIL DU TRÉSOR	
C.T.	
Date	

Ministère ou organisme Société de l'assurance automobile du Québec (Société) y compris dans l'exercice de ses fonctions fiduciaires	Dossier
Unité administrative Vice-présidence aux ressources humaines, aux finances et à la performance – Direction de la gestion et de la conformité contractuelle	Montant total
Titre du programme SAAQ y compris dans l'exercice de ses fonctions fiduciaires.	

Objet de la demande D'autoriser la Société à conclure avec deux personnes non en affaires des contrats pour agir comme membre d'un comité de sélection.
--

Synthèse des explications Le 21 avril 2015, le Conseil du trésor a autorisé¹ la Société à conclure un contrat selon un processus d'appel d'offres public comportant des modalités particulières permettant d'assurer la qualité des produits et des services professionnels retenus pour la modernisation de ses systèmes. Cet appel d'offres vise l'acquisition d'un progiciel de gestion intégré, les équipements et services professionnels. Les étapes de préqualification de produits et de services professionnels (intégrateurs) ont été complétées avec succès. La Société s'apprête maintenant à cueillir les offres des Alliances. Six offres sont possibles. L'évaluation de la qualité des offres reçues se fera en plusieurs étapes et prévoit notamment un dialogue compétitif en présence d'un vérificateur externe. Le comité de sélection sera composé de six membres dont deux membres externes. Ces membres externes seront choisis selon des critères de neutralité, de disponibilité et d'expertise du domaine (implantation d'un PGI, processus d'acquisition, connaissance du domaine d'affaires, expérience en gestion de contrats et expérience en technologie de l'information). Les efforts pour les membres externes sont évalués à six mois et à plus de 50 000 \$ pour chacun. Avant de conclure un contrat comportant une dépense égale ou supérieure à 50 000 \$ avec une personne physique qui n'exploite pas une entreprise individuelle, la Société doit obtenir une autorisation du Conseil du trésor.
--

Sources de financement L'investissement de la Société ne requiert pas de crédits budgétaires et permettra de générer des bénéfices. En plus d'améliorer les services à la clientèle, le plan d'affaires et en conséquence les bénéfices, assurent le remboursement de l'investissement, du déficit cumulé de 218 M\$, la suppression du déficit annuel récurrent de 35 M\$ et la perception de droits additionnels de 81 M\$ pour le gouvernement.

Sous-ministre ou dirigeant de l'organisme	Date	Ministre	Date
Sous-ministre ou dirigeant de l'organisme	Date	Ministre	Date

ENGAGEMENTS BUDGÉTAIRES					CERTIFICAT D'IMPUTATION ET DE DISPONIBILITÉ BUDGÉTAIRE	
IMPUTATION			ANNÉES		Directeur de la comptabilité	Date
Programme	Élément	Super catégorie	En cours 20	-20		
				Ultérieures	Pour renseignements, s'adresser à :	Téléphone

RÉSERVÉ AU CONSEIL DU TRÉSOR

¹ CT 214920

NOTE À LA PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION

DE : Yves Frenette, FCPA, FCA
Vice-président aux ressources humaines, aux finances et à la performance et
responsable de l'observation des règles contractuelles (RORC)

DATE : 16 novembre 2015

OBJET	OBJECTIF DE LA NOTE :
Informations additionnelles et analyse complémentaire à la note transmise par Sylvie Chabot, CPA, Directrice de la gestion et de la conformité contractuelles (DCC)	Information
Référence SAAQ : P23365-DA098936; Référence SCT : 37441 et 37454	

Mise en contexte

Au cours du mois d'octobre 2015, la Direction de la vérification interne et de l'évaluation de programme (DVIEP) a rencontré le Responsable de l'observation des règles contractuelles (RORC), la DCC et Monsieur Claude Lantier, conseiller-cadre à la VPRHFP, afin de leur faire part d'une analyse – Liens d'emplois – mandats à la VPTI, annexe 1. De façon générale, elle soulignait les liens de personnes engagées à contrats ou à l'emploi de la Société particulièrement avec certaines entreprises, mais de façon générale avec Hydro-Québec (HQ) et R3D.

Elle mentionnait que les règles en matière de gestion contractuelle ont pour objectif d'éviter de cibler des fournisseurs de service, entreprises ou individus et de s'assurer de laisser libre cours à la concurrence afin d'obtenir le meilleur prix.

D'autre part, au cours des derniers mois, la VPTI a procédé au recrutement (affectation-mutation) d'un gestionnaire pour le poste de directeur de Chantier (Affaires-TI), annexe 2. Le processus interne de la fonction publique au gouvernement du Québec n'a donné aucun résultat. Il y a quelques jours, le vice-président aux technologies de l'information (VPTI) nous informait avoir trouvé une gestionnaire ayant le profil recherché chez Hydro-Québec.

D'autre part, le VPTI informe aussi le RORC et le VPRHFP que le conjoint de la nouvelle directrice serait en relation contractuelle avec la Société et impliquée dans le Chantier.

Analyse de la situation

A- Document déposé par la DVIEP (annexe 1)

1) Karl Malenfant

- A été nommé employé permanent et vice-président par le conseil d'administration en 2013 sous la recommandation de la présidente et chef de la direction après un processus transparent et rigoureux.
- Possède le profil recherché par la Société pour mener à terme la transformation des applications affaires et technologiques qui a présentement cours à la Société.
- Est une sommité dans le domaine et a travaillé pour HQ et R3D. De ce fait, il a un réseau d'affaires non négligeable. Dans un contexte où les ressources de haut niveau de qualité sont difficiles à recruter dans le domaine des TI, il est probable, voir souhaitable que cela puisse servir adéquatement la Société dans le futur.

2) Stéphane Mercier (consultant chez R3D)

- Service de R3D retenu suite à un appel d'offres publié en mars 2014.
- Contrat de 3,6 M\$, annexe 3. M. Mercier est un ancien employé d'Hydro-Québec.
- R3D a été sélectionnée après un appel d'offres public où une seule soumission a été reçue. Le contrat est à exécution sur demande pour les services professionnels afin d'implanter la solution de gestion de projet d'entreprise (SGPE).
- D'autre part, il est important de noter que R3D était déjà au service de la Société pour des services de bureau de projet. Ce contrat était assujéti à une clause de limitation. L'objectif était que R3D, à titre de fournisseur pour le bureau de projet, disposait d'informations privilégiées dans le cadre du plan de pérennité et ne pouvait donc pas soumissionner sur des appels d'offres pour lesquels il aurait eu un avantage indu sur les autres soumissionnaires potentiels. Lors de l'octroi du présent contrat (3,6 M\$), le directeur responsable à la VPTI a fait respecter la clause avec R3D en évaluant si oui ou non R3D disposait d'une information privilégiée qui lui donnerait un avantage indu. On comprend que l'on parle d'un outil de gestion en dehors de la portée du projet PGI. Il a conclu que non et R3D pouvait donc participer au présent appel d'offres.
- Autre élément, Monsieur Mercier ne participe pas au processus d'appel d'offres comme Mme Chagnon et Mme Savoie ici-bas de sorte que la déclaration d'intérêts n'était pas requise.
- Lorsqu'un seul fournisseur est sélectionné, la Société exige qu'une attention particulière soit apportée au prix payé. Lorsque le montant demandé est supérieur à 10 % du prix fixé dans la demande d'acquisition, l'écart doit être documenté et, s'il y a lieu, une négociation peut suivre avant la signature du contrat. Dans ce cas-ci, le montant de la soumission était égal à la demande d'acquisition (DA).
- Les règles en matière de gestion contractuelle ont été suivies intégralement.

3) Madeleine Chagnon (Madeleine Chagnon services conseils inc.)

- Un premier contrat (46 750 \$) de gré à gré lui a été octroyé par le VPTI en vertu du pouvoir délégué. Elle a travaillé chez R3D et à titre de contractuelle, elle a travaillé chez Hydro-Québec.
- Un deuxième contrat (1,2 M\$) fut octroyé après un appel d'offres public, annexe 4, pour obtenir les services en conseil stratégique gouvernance TI en vue d'assister l'équipe interne pour acquérir un PGI, évaluer les soumissions et soutenir l'équipe pendant l'intégration de ce dernier. Le comité aviseur en gestion contractuelle où sont présents le conseiller en éthique de la Société, la DAJ, la DVIEP, la DCC et la VPTI, a recommandé dans ce contexte particulier au RORC de considérer les conseillers stratégiques comme des ressources internes pour combler les besoins d'expertise de l'organisation dans la réalisation de sa transformation. Il a été convenu également que ces ressources devront assurer le transfert de connaissances aux ressources de la Société. Dans un tel contexte, il était donc essentiel d'exiger l'indépendance de ces ressources. Une clause limitative et une déclaration d'intérêt ont donc été incluses dans le document d'appel d'offres.
- La Société s'est basée sur le rapport *Portrait de l'industrie de la consultation en TIC* pour établir le prix estimé à la demande d'acquisition et prévu aux processus en gestion contractuelle.
- Le comité de sélection indépendant et respectant les normes et directives a déterminé qu'un seul fournisseur respectait l'ensemble des critères exigés par la Société. Il est possible que la clause de limitation ait restreint le marché, mais est obligatoire pour garantir l'indépendance recherchée de ces ressources stratégiques. De fait, Mme Chagnon a démontré son indépendance face à son ancien employeur avant l'octroi du contrat, qui ne peut participer aux travaux reliés au PGI, mais qui possède un lien d'affaires solide avec un éditeur préqualifié.
- Lorsqu'un seul fournisseur est sélectionné par le comité de sélection, la Société exige qu'une attention particulière soit apportée au prix payé. Lorsque le montant demandé est supérieur à 10 % du prix fixé dans la demande d'acquisition, l'écart doit être documenté et, s'il y a lieu, une négociation peut suivre avant la signature du contrat. Selon le processus convenu et après analyse, la directrice et le directeur général responsable à la VPTI ont conclu ne pas être en mesure de négocier un prix à la baisse. Le prix soumis était légèrement supérieur à la demande d'acquisition. La rareté, la clause de limitation et l'expertise démontrées par la ressource ont amené le VPTI à conclure que le prix était raisonnable dans les circonstances et le contrat fut octroyé.
- Les règles en matière de gestion contractuelle ont été suivies intégralement.

4) Louise Savoie (Services Conseils Intégrands Inc.)

- Contrat (1,2 M \$) fut octroyé après un appel d'offres public, annexe 5 pour obtenir les services en conseil stratégique en architecture de solutions d'affaires en vue d'assister l'équipe interne pour acquérir un PGI. Mme Savoie a été à l'emploi de R3D et à titre de

contractuelle elle a réalisé un mandat chez Hydro-Québec. Le comité aviseur en gestion contractuelle où sont présents le conseiller en éthique de la Société, la DAJ, la DVIEP, la DCC et la VPTI, a recommandé dans ce contexte au RORC de considérer les conseillers stratégiques comme des ressources internes pour combler les besoins d'expertise de l'organisation dans la réalisation de sa transformation. Il a été convenu également que ces ressources devront assurer le transfert de connaissances aux ressources de la Société. Dans un tel contexte, il était donc essentiel d'exiger l'indépendance de ces ressources. Une clause limitative a donc été incluse dans le document d'appel d'offres.

- La Société s'est basée sur le rapport *Portrait de l'industrie de la consultation en TIC* pour établir le prix estimé à la demande d'acquisition et prévu aux processus en gestion contractuelle.
- Le comité de sélection indépendant et respectant les normes et directives a déterminé qu'un seul fournisseur respectait l'ensemble des critères exigés par la Société. Il est possible que la clause de limitation ait restreint le marché, mais est obligatoire pour garantir l'indépendance recherchée de ces ressources stratégiques. De fait, Mme Savoie a rompu tous ses liens d'affaires avec ses anciens employeurs avant l'octroi du contrat.
- Lorsqu'un seul fournisseur est sélectionné par le comité de sélection, la Société exige qu'une attention particulière soit apportée au prix payé. Lorsque le montant demandé est supérieur à 10 % du prix fixé dans la demande d'acquisition, l'écart doit être documenté et, s'il y a lieu, une négociation peut suivre avant la signature du contrat. Le montant demandé n'était pas supérieur à 10 % du prix fixé dans la demande d'acquisition et donc le contrat fut octroyé.
- Les règles en matière de gestion contractuelle ont été suivies intégralement.

5) Jean Quenneville

- Contrat faisant suite à un appel d'offres infructueux. Il permet de réaliser un mandat de service en conseil stratégique d'intégration de suites de progiciels de gestion intégrés.
- Un contrat de gré à gré a donc été demandé en vue de répondre au besoin pressant de la Société compte tenu du délai de retourner en appel d'offres avec des critères ajustés à la baisse. La VPTI a justifié que ces délais comportaient un risque pour la réalisation du projet. Ce risque fut considéré comme plus important que celui d'assurer aux autres fournisseurs de services l'opportunité de revenir en appel d'offres sur des critères inférieurs.
- Contrat octroyé (89 250 \$) à Monsieur Quenneville, qui a été à l'emploi d'Hydro-Québec il y a plus de 5 ans.
- Il est important de mentionner que le contrat était inférieur à 100 000 \$. Il est prévu que nous pouvions octroyer un contrat de gré à gré plutôt que de procéder à un appel d'offres public selon les règles et processus d'acquisition de services professionnels.
- L'analyse d'indépendance a été réalisée et permet à M. Quenneville de participer aux travaux d'appels d'offres. Le prix demandé par M. Quenneville fut négocié à la baisse par rapport au prix demandé par la VPTI en vertu de son pouvoir délégué.
- Les règles en matière de gestion contractuelle ont été suivies intégralement.

6) Pierre Girard

- Contrat octroyé de gré à gré (49 980 \$) par le VPTI en vertu de son pouvoir délégué pour du conseil stratégique en conversion de données vers un PGI.
- Monsieur Girard a travaillé pour R3D et Hydro-Québec.
- Monsieur Girard supporte les équipes TI pour le volet conversion de l'A/O.
- L'analyse d'indépendance a été réalisée et permet à M. Girard de participer aux travaux d'appels d'offres. Le prix demandé par M. Girard fut négocié à la baisse par rapport au prix demandé en vertu de son pouvoir délégué.
- Compte tenu que le contrat était inférieur à 100 000 \$, il a été convenu d'octroyer un contrat de gré à gré plutôt que de procéder à un appel d'offres public. Cela est prévu au processus d'acquisition de services professionnels.
- Les règles en matière de gestion contractuelle ont été suivies intégralement.

7) Maurice Guénard

- Appel d'offres public en cours (annexe 6) en vue d'acquérir les services d'un conseiller stratégique en intelligence d'affaires (BI).
- Le comité aviseur en gestion contractuelle où sont présents le conseiller en éthique de la Société, la DAJ, la DVIEP, la DCC et la VPTI, a recommandé au RORC dans ce contexte particulier de considérer les conseillers stratégiques comme des ressources internes pour combler les besoins d'expertise de l'organisation dans la réalisation de sa transformation. Il a été convenu également que ces ressources devront assurer le transfert de connaissances aux ressources de la Société. Dans un tel contexte, il était essentiel d'exiger l'indépendance de ces ressources. Une clause limitative a donc été incluse dans le document d'appel d'offres.
- Le comité de sélection indépendant et respectant les normes et directives a déterminé qu'un seul fournisseur respectait l'ensemble des critères exigés par la Société. Il est possible que la clause de limitation ait restreint le marché, mais est obligatoire pour garantir l'indépendance recherchée de ces ressources stratégiques. Monsieur Guénard a été à l'emploi d'Hydro-Québec.
- Le processus peut poursuivre avec le seul soumissionnaire acceptable retenu et de prendre connaissance du prix soumis. Lorsque le montant demandé est supérieur à 10 % du prix fixé dans la demande d'acquisition, l'écart doit être documenté et, s'il y a lieu, une négociation peut suivre avant la signature du contrat.
- Il est aussi convenu de tenir la PCD et le RORC informés de la conclusion sur le prix par le VPTI.

8) Éric Beauregard

- Appel d'offres public en cours (annexe 6) en vue d'acquérir les services d'un conseiller stratégique en intégration de PGI.

- Le comité aviseur en gestion contractuelle où sont présents le conseiller en éthique de la Société, la DAJ, la DVIEP, la DCC et la VPTI, a recommandé dans ce contexte particulier au RORC de considérer les conseillers stratégiques comme des ressources internes pour combler les besoins d'expertise de l'organisation dans la réalisation de sa transformation. Il a été convenu également que ces ressources devront assurer le transfert de connaissances aux ressources de la Société. Dans un tel contexte, il était essentiel d'exiger l'indépendance de ces ressources. Une clause limitative a donc été incluse dans le document d'appel d'offres.
- Le comité de sélection indépendant et respectant les normes et directives a déterminé qu'un seul fournisseur respectait l'ensemble des critères exigés par la Société. Il est possible que la clause de limitation ait restreint le marché, mais est obligatoire pour garantir l'indépendance recherchée de ces ressources stratégiques. Monsieur Beauregard a été à l'emploi d'Hydro-Québec.
- Le processus peut poursuivre avec le seul soumissionnaire acceptable retenu et de prendre connaissance du prix soumis. Lorsque le montant demandé est supérieur à 10 % du prix fixé dans la demande d'acquisition, l'écart doit être documenté et, s'il y a lieu, une négociation peut suivre avant la signature du contrat. Il est aussi convenu de tenir la PCD et le RORC informés de la conclusion sur le prix par le VPTI.

Conclusion sur le document déposé par la DVIEP

Il a été démontré clairement par la VPTI que la Société et le gouvernement (périmètre soumis à la loi sur la fonction publique) ne possèdent pas toute l'expertise stratégique en technologie de l'information pour réaliser son projet de transformation. Cela constitue un risque stratégique et technologique élevé.

Ces ressources stratégiques externes doivent être engagées pour assurer la réalisation du projet convenu avec le gouvernement et donc confirmé dans les discours 2012-2013 et 2013-2014 et appuyé par le Conseil du trésor. La valeur ajoutée pour les citoyens, la Société et le gouvernement a été clairement démontrée et au surplus le transfert d'expertise ajoute et enrichit le profil de compétences des personnes à l'interne et crée une masse critique intéressante pour le gouvernement (périmètre de la fonction publique). Cela ramène le risque stratégique et technologique d'élevé à faible.

La loi et les règlements sur l'octroi des contrats ont été respectés totalement et donc le risque de non-conformité est jugé faible. Les prix accordés aux fournisseurs ont suivi les processus établis à la société et prévus dans les règles.

Il est assez évident que le réseau d'affaires du VPTI a joué en faveur de la Société dans le sens où des ressources possédant le profil recherché dans le marché se sont mises à notre disposition, ce qui n'est pas à négliger. Il est aussi assez évident qu'en contrepartie, il existe un risque d'image pour la Société étant donné que la plupart des ressources ont un lien antérieur avec Hydro-Québec et R3D, ce qui peut laisser croire que la Société a volontairement réduit à ces seules personnes le marché.

Cependant, autant l'embauche de M. Malenfant et celui des ressources clés (Mesdames Chagnon et Savoie, Messieurs Mercier, Guénard et Beauregard) s'est effectuée en toute transparence et par appel public au marché et où tous les fournisseurs ou candidats potentiels pouvaient soumettre leurs candidatures.

Aussi, les processus suivis pour assurer cette rigueur ont amené un délai dans la réalisation du projet. La Société aurait pu couper court. Elle a plutôt choisi de suivre les meilleures pratiques dans le domaine et la rigueur en vue d'augmenter la probabilité que le projet soit une réussite.

D'autre part, les contrats octroyés à Messieurs Girard et Quenneville sont de moindre importance et ont été signés dans le respect des lois et règlements en matière de gestion contractuelle.

Ainsi, le risque stratégique technologique et de conformité a été réduit à faible, en contrepartie un risque d'image demeure présent.

Il est aussi très important de rappeler, en appui au projet, que depuis 2014, 34 mesures ont été mises en place pour améliorer la gestion contractuelle à la Société. Aussi, la DVIEP en effectue un suivi auprès du comité de vérification et de la performance (CVP) de la Société et elle a signifié en mars 2015 que nous étions en phase de rodage, c.-à-d. que la mise en œuvre suivait son cours normal. En effet, l'appropriation par les équipes, particulièrement les gestionnaires en technologie de l'information apporte une gestion de changement plus marquée.

Le VPTI et le VPRHFP appuyés par le comité aviseur en gestion contractuelle suivent et supportent ce changement.

Ces changements impliquent que tous les gestionnaires ayant à contracter incluant ceux en TI doivent intégrer davantage les principes supportant la gestion contractuelle et prendre en charge les risques y étant associés, les impacts en plus de ceux reliés à la gestion des délais ce qu'ils font très bien. Il est donc important de poursuivre la mise en place des mesures :

- D'établir les critères solides appuyant l'établissement de la valeur monétaire des demandes d'acquisition en vue d'assurer une gestion vigilante et challengeant pour le marché.
- D'assurer le suivi rigoureux des écarts entre la valeur de la DA et les prix soumis dans le cas où un seul prestataire est sélectionné.
- D'identifier et documenter, comme le prévoit l'une des 34 mesures, les stratégies aptes à solliciter le plus grand nombre de soumissionnaires possible lorsque la Société sollicite le marché de conseiller stratégique de haut niveau, compte tenu de la rareté de ce type de ressources.
- De réfléchir à la possibilité d'intégrer et d'effectuer les analyses liens-emplois-mandats en collaboration avec la VPRHFP de façon systématique et d'en faire rapport aux autorités de la Société et de tenir la DVIEP informée.

Mentionnons qu'une assurance qualité par la VPRHFP, et qu'un suivi par la DVEIP est prévu au cours de l'année 2016.

B- Recrutement d'une directrice de Chantier – Affaires et TI

1) Embauche

Nous comprenons, que le projet s'étendra sur 5 ans et qu'à terme, il est prévisible que le nombre de ressources à la VPTI incluant le nombre de gestionnaires soit revu à la baisse. En ce sens, l'option d'y aller en affectation-mutation dans la fonction publique devait être privilégiée en respect des règles gouvernementales dans l'éventualité où une ressource

posséderait le profil souhaité. Or, ce processus a été réalisé par le VPTI et n'a donné aucun résultat.

Nous comprenons aussi, compte tenu de la durée du projet et de l'impact de celui-ci sur le nombre de projets à terme, qu'il est souhaitable de limiter la durée contractuelle avec la ressource. Ainsi, l'embauche par recrutement externe en vue d'embaucher de façon permanente la ressource n'est pas à privilégier à ce stade. L'embauche par un contrat d'occasionnel ou à contrat serait à privilégier. Or, nous sommes d'avis que l'embauche d'un directeur sur la base d'un contrat d'occasionnel est possible, mais difficile à réaliser. L'opportunité que nous offre Hydro-Québec de nous prêter une ressource doit être analysée avec intérêt.

Deux options ont donc été envisagées. L'une sous forme d'un prêt de service entre Hydro-Québec et la Société, l'autre sous forme d'un contrat de gré à gré entre deux entités du Gouvernement du Québec.

La première option amène l'analyse en considération de la Loi sur la fonction publique (LFP). De fait un employé qui quitte la fonction publique pour aller vers d'autres entités, dont Hydro-Québec, qui n'est pas soumise à la LFP, fait une demande de congé sans solde auquel sont assorties des exigences de comportements et d'éthique en vue de protéger le gouvernement. L'inverse c.-à-d. un employé d'une entité externe et non soumis à la LFP et qui serait prêté sous forme d'un prêt de service est plus difficile et risque d'être plus contestable.

La deuxième option (contrat avec Hydro-Québec) est permise sans appel d'offres étant donné que la LCOP ne couvre pas les entités publiques comme contractants. Par exemple, la Société utilise les services de l'ENAP pour différentes expertises sans appel d'offres, compte tenu de leur expertise. De même, la Société a un allier certain avec Hydro Québec puisqu'il est l'un des seuls joueurs possédant une expertise cohérente avec celle cherchée dans le présent projet.

De plus, il a été clairement démontré par le processus de PDRH, d'affectation interne et de mutation gouvernementale mené par le VPTI, que ni la Société, ni le gouvernement ne disposent d'une vaste expertise nécessaire à la réalisation du projet auquel est associé le gouvernement.

Nous recommandons donc au VPTI de signer un contrat de gré à gré avec Hydro-Québec sur la base des coûts complets c.-à-d. sans profits et au bénéfice du gouvernement.

d'affranchir
Aussi, mis à part la rémunération et autre frais qui seront remboursés à Hydro-Québec, on recommande au VPTI pour fins internes de nommer cette personne directrice, de l'encadrer avec les mêmes règles que ceux régissant nos employés internes pour des raisons de sécurité reliées à l'exécution du projet. Aussi, l'entente avec Hydro-Québec, bien que publique ne devrait pas faire l'objet de communication à l'intérieur des équipes. La communication devrait porter sur l'achèvement du processus d'affectation et mutation.

2) Relation contractuelle du conjoint de la directrice - Chantier Affaire-TI avec la Société

Bien que nous ne mettions pas en doute la bonne foi des personnes impliquées, cette situation est délicate et comme dans tous les cas semblables, on recommande au VPTI de l'analyser à l'aide du conseiller en éthique de la Société. De notre côté, nous sommes d'avis que deux risques doivent être analysés, documentés et mitigés par des mécanismes de contrôles :

- i) Risque de complaisance entre les conjoints. Protéger l'un et l'autre plutôt que la Société
- ii) Risque d'opposition systématique au pouvoir du VPTI

NOTE À LA PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION

DE : Yves Frenette, FCPA, FCA
Vice-président aux ressources humaines, aux finances et à la performance et
responsable de l'observation des règles contractuelles (RORC)

DATE : 16 novembre 2015

OBJET	OBJECTIF DE LA NOTE :
Informations additionnelles et analyse complémentaire à la note transmise par Sylvie Chabot, CPA, Directrice de la gestion et de la conformité contractuelles (DCC)	Information
Référence SAAQ : P23365-DA098936; Référence SCT : 37441 et 37454	

Mise en contexte

Au cours du mois d'octobre 2015, la Direction de la vérification interne et de l'évaluation de programme (DVIEP) a rencontré le Responsable de l'observation des règles contractuelles (RORC), la DCC et Monsieur Claude Lantier, conseiller-cadre à la VPRHFP, afin de leur faire part d'une analyse – Liens d'emplois –mandats à la VPTI. Annexe 1. De façon générale, elle soulignait les liens de personnes engagées à contrats ou à l'emploi de la Société particulièrement avec certaines entreprises, mais de façon générale avec Hydro-Québec (HQ) et R3D.

Elle mentionnait que les règles en matière de gestion contractuelle ont pour objectif d'éviter de cibler des fournisseurs de service, entreprises ou individus et de s'assurer de laisser libre cours à la concurrence afin d'obtenir le meilleur prix.

D'autre part, au cours des derniers mois, la VPTI a procédé au recrutement (affectation-mutation) d'un gestionnaire pour le poste de directeur de Chantier (Affaires-TI), annexe 2. Le processus interne de la fonction publique au gouvernement du Québec n'a donné aucun résultat. Il y a quelques jours, le vice-président aux technologies de l'information (VPTI) nous informait avoir trouvé une gestionnaire ayant le profil recherché chez Hydro-Québec.

D'autre part, le VPTI informe aussi le RORC et le VPRHFP que le conjoint de la nouvelle directrice serait en relation contractuelle avec la Société et impliquée dans le Chantier.

Analyse de la situation

A- Document déposé par la DVIEP (annexe 1)

1) Karl Malenfant

- A été nommé employé permanent et vice-président par le conseil d'administration en 2013 sous la recommandation de la présidente et chef de la direction après un processus transparent et rigoureux.
- Possède le profil recherché par la Société pour mener à terme la transformation des applications affaires et technologiques qui a présentement cours à la Société.
- Est une sommité dans le domaine et a travaillé pour HQ et R3D. De ce fait, il a un réseau d'affaires non négligeable. Dans un contexte où les ressources de haut niveau de qualité sont difficiles à recruter dans le domaine des TI, il est probable, voir souhaitable que cela puisse servir adéquatement la Société dans le futur.

2) Stéphane Mercier (consultant chez R3D)

- Service de R3D retenu suite à un appel d'offres publié en mars 2014.
- Contrat de 3,6 M\$, annexe 3. M. Mercier est un ancien employé d'Hydro-Québec.
- R3D a été sélectionnée après un appel d'offres public où une seule soumission a été reçue. Le contrat est à exécution sur demande pour les services professionnels afin d'implanter la solution de gestion de projet d'entreprise (SGPE).
- D'autre part, il est important de noter que R3D était déjà au service de la Société pour des services de bureau de projet. Ce contrat était assujéti à une clause de limitation. L'objectif était que R3D, à titre de fournisseur pour le bureau de projet, disposait d'informations privilégiées dans le cadre du plan de pérennité et ne pouvait donc pas soumissionner sur des appels d'offres pour lesquels il aurait eu un avantage indu sur les autres soumissionnaires potentiels. Lors de l'octroi du présent contrat (3,6 M\$), le directeur responsable à la VPTI a fait respecter la clause avec R3D en évaluant si oui ou non R3D disposait d'une information privilégiée qui lui donnerait un avantage indu. On comprend que l'on parle d'un outil de gestion en dehors de la portée du projet PGI. Il a conclu que non et R3D pouvait donc participer au présent appel d'offres.
- Autre élément, Monsieur Mercier ne participe pas au processus d'appel d'offres comme Mme Chagnon et Mme Savoie ici-bas de sorte que la déclaration d'intérêts n'était pas requise.
- Lorsqu'un seul fournisseur est sélectionné, la Société exige qu'une attention particulière soit apportée au prix payé. Lorsque le montant demandé est supérieur à 10 % du prix fixé dans la demande d'acquisition, l'écart doit être documenté et, s'il y a lieu, une négociation peut suivre avant la signature du contrat. Dans ce cas-ci, le montant de la soumission était égal à la demande d'acquisition (DA).
- Les règles en matière de gestion contractuelle ont été suivies intégralement.

3) Madeleine Chagnon (Madeleine Chagnon services conseils inc.)

- Un premier contrat (46 750 \$) de gré à gré lui a été octroyé par le VPTI en vertu du pouvoir délégué. Elle a travaillé chez R3D et à titre de contractuelle, elle a travaillé chez Hydro-Québec.
- Un deuxième contrat (1,2 M\$) fut octroyé après un appel d'offres public, annexe 4, pour obtenir les services en conseil stratégique gouvernance TI en vue d'assister l'équipe interne pour acquérir un PGI, évaluer les soumissions et soutenir l'équipe pendant l'intégration de ce dernier. Le comité aviseur en gestion contractuelle où sont présents le conseiller en éthique de la Société, la DAJ, la DVIÉP, la DCC et la VPTI, a recommandé dans ce contexte particulier au RORC de considérer les conseillers stratégiques comme des ressources internes pour combler les besoins d'expertise de l'organisation dans la réalisation de sa transformation. Il a été convenu également que ces ressources devront assurer le transfert de connaissances aux ressources de la Société. Dans un tel contexte, il était donc essentiel d'exiger l'indépendance de ces ressources. Une clause limitative et une déclaration d'intérêt ont donc été incluses dans le document d'appel d'offres.
- La Société s'est basée sur le rapport *Portrait de l'industrie de la consultation en TIC* pour établir le prix estimé à la demande d'acquisition et prévu aux processus en gestion contractuelle.
- Le comité de sélection indépendant et respectant les normes et directives a déterminé qu'un seul fournisseur respectait l'ensemble des critères exigés par la Société. Il est possible que la clause de limitation ait restreint le marché, mais est obligatoire pour garantir l'indépendance recherchée de ces ressources stratégiques. De fait, Mme Chagnon a démontré son indépendance face à son ancien employeur avant l'octroi du contrat, qui ne peut participer aux travaux reliés au PGI, mais qui possède un lien d'affaires solide avec un éditeur préqualifié.
- Lorsqu'un seul fournisseur est sélectionné par le comité de sélection, la Société exige qu'une attention particulière soit apportée au prix payé. Lorsque le montant demandé est supérieur à 10 % du prix fixé dans la demande d'acquisition, l'écart doit être documenté et, s'il y a lieu, une négociation peut suivre avant la signature du contrat. Selon le processus convenu et après analyse, la directrice et le directeur général responsable à la VPTI ont conclu ne pas être en mesure de négocier un prix à la baisse. Le prix soumis était légèrement supérieur à la demande d'acquisition. La rareté, la clause de limitation et l'expertise démontré par la ressource ont amené le VPTI à conclure que le prix était raisonnable dans les circonstances et le contrat fut octroyé.
- Les règles en matière de gestion contractuelle ont été suivies intégralement.

4) Louise Savoie (Services Conseils Intégrands Inc.)

- Contrat (1,2 M \$) fut octroyé après un appel d'offres public, annexe 5 pour obtenir les services en conseil stratégique en architecture de solutions d'affaires en vue d'assister l'équipe interne pour acquérir un PGI. Mme Savoie a été à l'emploi de R3D et à titre de

contractuelle elle a réalisé un mandat chez Hydro-Québec. Le comité aviseur en gestion contractuelle où sont présents le conseiller en éthique de la Société, la DAJ, la DVIEP, la DCC et la VPTI, a recommandé dans ce contexte au RORC de considérer les conseillers stratégiques comme des ressources internes pour combler les besoins d'expertise de l'organisation dans la réalisation de sa transformation. Il a été convenu également que ces ressources devront assurer le transfert de connaissances aux ressources de la Société. Dans un tel contexte, il était donc essentiel d'exiger l'indépendance de ces ressources. Une clause limitative a donc été incluse dans le document d'appel d'offres.

- La Société s'est basée sur le rapport *Portrait de l'industrie de la consultation en TIC* pour établir le prix estimé à la demande d'acquisition et prévu aux processus en gestion contractuelle.
- Le comité de sélection indépendant et respectant les normes et directives a déterminé qu'un seul fournisseur respectait l'ensemble des critères exigés par la Société. Il est possible que la clause de limitation ait restreint le marché, mais est obligatoire pour garantir l'indépendance recherchée de ces ressources stratégiques. De fait, Mme Savoie a rompu tous ses liens d'affaires avec ses anciens employeurs avant l'octroi du contrat.
- Lorsqu'un seul fournisseur est sélectionné par le comité de sélection, la Société exige qu'une attention particulière soit apportée au prix payé. Lorsque le montant demandé est supérieur à 10 % du prix fixé dans la demande d'acquisition, l'écart doit être documenté et, s'il y a lieu, une négociation peut suivre avant la signature du contrat. Le prix obtenu était conforme à la valeur de la demande d'acquisition telle que déterminée par la VPTI et donc le contrat fut signé sans autre démarche à faire. Le montant demandé n'était pas supérieur à 10 % du prix fixé dans la demande d'acquisition et donc le contrat fut octroyé.
- Les règles en matière de gestion contractuelle ont été suivies intégralement.

5) Jean Quenneville

- Contrat faisant suite à un appel d'offres infructueux. Il permet de réaliser un mandat de service en conseil stratégique d'intégration de suites de progiciels de gestion intégrés.
- Un contrat de gré à gré a donc été demandé en vue de répondre au besoin pressant de la Société compte tenu du délai de retourner en appel d'offres avec des critères ajustés à la baisse. La VPTI a justifié que ces délais comportaient un risque pour la réalisation du projet. Ce risque fut considéré comme plus important que celui d'assurer aux autres fournisseurs de services l'opportunité de revenir en appel d'offres sur des critères inférieurs.
- Contrat octroyé (89 250 \$). à Monsieur Quenneville, qui a été à l'emploi d'Hydro-Québec il y a plus de 5 ans.
- Il est important de mentionner que le contrat était inférieur à 100 000 \$. Il est prévu que nous pouvions octroyer un contrat de gré à gré plutôt que de procéder à un appel d'offres public selon les règles et processus d'acquisition de services professionnels.
- L'analyse d'indépendance a été réalisée et permet à M. Quenneville de participer aux travaux d'appels d'offres. Le prix demandé par M. Quenneville fut négocié à la baisse par rapport au prix demandé par la VPTI en vertu de son pouvoir délégué.
- Les règles en matière de gestion contractuelle ont été suivies intégralement.

6) Pierre Girard

- Contrat octroyé de gré à gré (49 980 \$) par le VPTI en vertu de son pouvoir délégué pour du conseil stratégique en conversion de données vers un PGI.
- Monsieur Girard a travaillé pour R3D et Hydro-Québec.
- Monsieur Girard supporte les équipes TI pour le volet conversion de l'A/O
- L'analyse d'indépendance a été réalisée et permet à M. Girard de participer aux travaux d'appels d'offres. Le prix demandé par M. Girard fut négocié à la baisse par rapport au prix demandé en vertu de son pouvoir délégué.
- Compte tenu que le contrat était inférieur à 100 000 \$, il a été convenu d'octroyer un contrat de gré à gré plutôt que de procéder à un appel d'offres public. Cela est prévu au processus d'acquisition de services professionnels.
- Les règles en matière de gestion contractuelle ont été suivies intégralement.

7) Maurice Guérard

- Appel d'offres public en cours (annexe 6) en vue d'acquérir les services d'un conseiller stratégique en intelligence d'affaires (BI).
- Le comité aviseur en gestion contractuelle où sont présents le conseiller en éthique de la Société, la DAJ, la DVIEP, la DCC et la VPTI, a recommandé au RORC dans ce contexte particulier de considérer les conseillers stratégiques comme des ressources internes pour combler les besoins d'expertise de l'organisation dans la réalisation de sa transformation. Il a été convenu également que ces ressources devront assurer le transfert de connaissances aux ressources de la Société. Dans un tel contexte, il était essentiel d'exiger l'indépendance de ces ressources. Une clause limitative a donc été incluse dans le document d'appel d'offres.
- Le comité de sélection indépendant et respectant les normes et directives a déterminé qu'un seul fournisseur respectait l'ensemble des critères exigés par la Société. Il est possible que la clause de limitation ait restreint le marché, mais est obligatoire pour garantir l'indépendance recherchée de ces ressources stratégiques. Monsieur Guérard a été à l'emploi d'Hydro-Québec.
- Le processus peut poursuivre avec le seul soumissionnaire acceptable retenu et de prendre connaissance du prix soumis. Lorsque le montant demandé est supérieur à 10 % du prix fixé dans la demande d'acquisition, l'écart doit être documenté et, s'il y a lieu, une négociation peut suivre avant la signature du contrat.
- Il est aussi convenu de tenir la PCD et le RORC informés de la conclusion sur le prix par le VPTI.

8) Éric Beauregard

- Appel d'offres public en cours (annexe 6) en vue d'acquérir les services d'un conseiller stratégique en intégration de PGI.

- Le comité aviseur en gestion contractuelle où sont présents le conseiller en éthique de la Société, la DAJ, la DVIEP, la DCC et la VPTI, a recommandé dans ce contexte particulier au RORC de considérer les conseillers stratégiques comme des ressources internes pour combler les besoins d'expertise de l'organisation dans la réalisation de sa transformation. Il a été convenu également que ces ressources devront assurer le transfert de connaissances aux ressources de la Société. Dans un tel contexte, il était essentiel d'exiger l'indépendance de ces ressources. Une clause limitative a donc été incluse dans le document d'appel d'offres.
- Le comité de sélection indépendant et respectant les normes et directives a déterminé qu'un seul fournisseur respectait l'ensemble des critères exigés par la Société. Il est possible que la clause de limitation ait restreint le marché, mais est obligatoire pour garantir l'indépendance recherchée de ces ressources stratégiques. Monsieur Beauregard a été à l'emploi d'Hydro-Québec.
- Le processus peut poursuivre avec le seul soumissionnaire acceptable retenu et de prendre connaissance du prix soumis. Lorsque le montant demandé est supérieur à 10 % du prix fixé dans la demande d'acquisition, l'écart doit être documenté et, s'il y a lieu, une négociation peut suivre avant la signature du contrat. Il est aussi convenu de tenir la PCD et le RORC informés de la conclusion sur le prix par le VPTI.

Conclusion sur le document déposé par la DVIEP

Il a été démontré clairement par la VPTI que la Société et le gouvernement (périmètre soumis à la loi sur la fonction publique) ne possèdent pas toute l'expertise stratégique en technologie de l'information pour réaliser son projet de transformation. Cela constitue un risque stratégique et technologique élevé.

Ces ressources stratégiques externes doivent être engagées pour assurer la réalisation du projet convenu avec le gouvernement et donc confirmé dans les discours 2012-2013 et 2013-2014 et appuyé par le Conseil du trésor. La valeur ajoutée pour les citoyens, la Société et le gouvernement a été clairement démontrée et au surplus le transfert d'expertise ajoute et enrichi le profil de compétences des personnes à l'interne et crée une masse critique intéressante pour le gouvernement (périmètre de la fonction publique). Cela ramène le risque stratégique et technologique d'élevé à faible.

La loi et les règlements sur l'octroi des contrats ont été respectés totalement et donc le risque de non-conformité est jugé faible. Les prix accordés aux fournisseurs ont suivi les processus établis à la société et prévus dans les règles.

Il est assez évident que le réseau d'affaires du VPTI a joué en faveur de la Société dans le sens où des ressources possédant le profil recherché dans le marché se sont mises à notre disposition, ce qui n'est pas à négliger. Il est aussi assez évident qu'en contrepartie, il existe un risque d'image pour la Société étant donné que la plupart des ressources ont un lien antérieur avec Hydro-Québec et R3D, ce qui peut laisser croire que la Société a volontairement réduit à ces seules personnes le marché.

Cependant, autant l'embauche de M. Malenfant et celui des ressources clés (Mesdames Chagnon et Savoie, Messieurs Mercier, Guérard et Beauregard) s'est effectuée en toute transparence et par appel public au marché et où tous les fournisseurs ou candidats potentiels pouvaient soumettre leurs candidatures.

Aussi, les processus suivis pour assurer cette rigueur ont amené un délai dans la réalisation du projet. La Société aurait pu couper court. Elle a plutôt choisi de suivre les meilleures pratiques dans le domaine et la rigueur en vue d'augmenter la probabilité que le projet soit une réussite.

D'autre part, les contrats octroyés à Messieurs Girard et Quenneville sont de moindre importance et ont été signés dans le respect des lois et règlements en matière de gestion contractuelle.

Ainsi, le risque stratégique technologique et de conformité a été réduit à faible, en contrepartie un risque d'image demeure présent.

Il est aussi très important de rappeler, en appui au projet, que depuis 2014, 34 mesures ont été mises en place pour améliorer la gestion contractuelle à la Société. Aussi, la DVIEP en effectue un suivi auprès du comité de vérification et de la performance (CVP) de la Société et elle a signifié en mars 2015 que nous étions en phase de rodage, c.-à-d. que la mise en œuvre suivait son cours normal. Certains points relevés plus haut confirment ce constat. En effet, l'appropriation par les équipes, particulièrement les gestionnaires en technologie de l'information apporte une gestion de changement plus marquée.

Le VPTI et le VPRHFP appuyés par le comité aviseur en gestion contractuelle suivent et supportent ce changement.

Ces changements impliquent que tous les gestionnaires ayant à contracter incluant ceux en TI doivent intégrer davantage les principes supportant la gestion contractuelle et prendre en charge les risques y étant associés, les impacts en plus de ceux reliés à la gestion des délais ce qu'ils font très bien. Il est donc important de poursuivre la mise en place des mesures :

- D'établir les critères solides appuyant l'établissement de la valeur monétaire des demandes d'acquisition en vue d'assurer une gestion vigilante et challengeant pour le marché.
- D'assurer le suivi rigoureux des écarts entre la valeur de la DA et les prix soumis dans le cas où un seul prestataire est sélectionné.
- D'identifier et documenter, comme le prévoit l'une des 34 mesures, les stratégies aptes à solliciter le plus grand nombre de soumissionnaires possible lorsque la Société sollicite le marché de conseiller stratégique de haut niveau, compte tenu de la rareté de ce type de ressources.
- De réfléchir à la possibilité d'intégrer et d'effectuer les analyses liens-emplois-mandats en collaboration avec la VPRHFP de façon systématique et d'en faire rapport aux autorités de la Société et de tenir la DVIEP informée.

Mentionnons qu'une assurance qualité par la VPRHFP, et qu'un suivi par la DVEIP est prévu au cours de l'année 2016.

B- Recrutement d'une directrice de Chantier –Affaires et TI

1) Embauche

Nous comprenons, que le projet s'étendra sur 5 ans et qu'à terme, il est prévisible que le nombre de ressources à la VPTI incluant le nombre de gestionnaires soit revu à la baisse. En ce sens, l'option d'y aller en affectation-mutation dans la fonction publique devait être privilégiée en respect des règles gouvernementales dans l'éventualité où une ressource

posséderait le profil souhaité. Or, ce processus a été réalisé par le VPTI et n'a donné aucun résultat.

Nous comprenons aussi, compte tenu de la durée du projet et de l'impact de celui-ci sur le nombre de projets à terme, qu'il est souhaitable de limiter la durée contractuelle avec la ressource. Ainsi, l'embauche par recrutement externe en vue d'embaucher de façon permanente la ressource n'est pas à privilégier à ce stade. L'embauche par un contrat d'occasionnel ou à contrat serait à privilégier. Or, nous sommes d'avis que l'embauche d'un directeur sur la base d'un contrat d'occasionnel est possible, mais difficile à réaliser. L'opportunité que nous offre Hydro-Québec de nous prêter une ressource doit être analysée avec intérêt.

Deux options ont donc été envisagées. L'une sous forme d'un prêt de service entre Hydro-Québec et la Société, l'autre sous forme d'un contrat de gré à gré entre deux entités du Gouvernement du Québec.

La première option amène l'analyse en considération de la Loi sur la fonction publique (LFP). De fait un employé qui quitte la fonction publique pour aller vers d'autres entités, dont Hydro-Québec, qui n'est pas soumise à la LFP, fait une demande de congé sans solde auquel sont assorties des exigences de comportements et d'éthique en vue de protéger le gouvernement. L'inverse c.-à-d. un employé d'une entité externe et non soumis à la LFP et qui serait prêté sous forme d'un prêt de service est plus difficile et risque d'être plus contestable.

La deuxième option (contrat avec Hydro-Québec) est permise sans appel d'offres étant donné que la LCOP ne couvre pas les entités publiques comme contractants. Par exemple, la Société utilise les services de l'ENAP pour différentes expertises sans appel d'offres, compte tenu de leur expertise. De même, la Société a un allier certain avec Hydro Québec puisqu'il est l'un des seuls joueurs possédant une expertise cohérente avec celle cherchée dans le présent projet.

De plus, il a été clairement démontré par le processus de PDRH, d'affectation interne et de mutation gouvernementale mené par le VPTI, que ni la Société, ni le gouvernement ne disposent d'une vaste expertise nécessaire à la réalisation du projet auquel est associé le gouvernement.

Nous recommandons donc au VPTI de signer un contrat de gré à gré avec Hydro-Québec sur la base des coûts complets c.-à-d. sans profits et au bénéfice du gouvernement.

Aussi, mis à part la rémunération et autre frais qui seront remboursés à Hydro-Québec, on recommande au VPTI pour fins internes de nommer cette personne directrice, de l'encadrer avec les mêmes règles que ceux régissant nos employés internes pour des raisons de sécurité reliées à l'exécution du projet. Aussi, l'entente avec Hydro-Québec, bien que publique ne devrait pas faire l'objet de communication à l'intérieur des équipes. La communication devrait porter sur l'achèvement du processus d'affectation et mutation.

2) Relation contractuelle du conjoint de la directrice - Chantier Affaire-TI avec la Société

Bien que nous ne mettions pas en doute la bonne foi des personnes impliquées, cette situation est délicate et comme dans tous les cas semblables, on recommande au VPTI de l'analyser à l'aide du conseiller en éthique de la Société. De notre côté, nous sommes d'avis que deux risques doivent être analysés, documentés et mitigés par des mécanismes de contrôles :

- i) Risque de complaisance entre les conjoints. Protéger l'un et l'autre plutôt que la Société
- ii) Risque d'opposition systématique au pouvoir du VPTI

Document de travail

NOTE À LA PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION

DE : Yves Frenette, FCPA, FCA
Vice-président aux ressources humaines, aux finances et à la performance et
responsable de l'observation des règles contractuelles (RORC)

DATE : 16 novembre 2015

OBJET	OBJECTIF DE LA NOTE :
Informations additionnelles et analyse complémentaire à la note transmise par Sylvie Chabot, CPA, Directrice de la gestion et de la conformité contractuelles (DCC)	Information
Référence SAAQ : P23365-DA098936; Référence SCT : 37441 et 37454	

Mise en contexte

Au cours du mois d'octobre 2015, la Direction de la vérification interne et de l'évaluation de programme (DVIEP) a rencontré le Responsable de l'observation des règles contractuelles (RORC), la DCC et Monsieur Claude Lantier, conseiller-cadre à la VPRHFP, afin de leur faire part d'une analyse – Liens d'emplois –mandats à la VPTI. Annexe 1. De façon générale, elle soulignait les liens de personnes engagées à contrats ou à l'emploi de la Société particulièrement avec certaines entreprises, mais de façon générale avec Hydro-Québec (HQ) et R3D.

Elle mentionnait que les règles en matière de gestion contractuelle ont pour objectif d'éviter de cibler des fournisseurs de service, entreprises ou individus et de s'assurer de laisser libre cours à la concurrence afin d'obtenir le meilleur prix.

D'autre part, au cours des derniers mois, la VPTI a procédé au recrutement (affectation-mutation) d'un gestionnaire pour le poste de directeur de Chantier (Affaires-TI), annexe 2. Le processus interne de la fonction publique au gouvernement du Québec n'a donné aucun résultat. Il y a quelques jours, le vice-président aux technologies de l'information (VPTI) nous informait avoir trouvé une gestionnaire ayant le profil recherché chez Hydro-Québec.

D'autre part, le VPTI informe aussi le RORC et le VPRHFP que le conjoint de la nouvelle directrice serait en relation contractuelle avec la Société et impliquée dans le Chantier.

RFI

Analyse de la situation

A- Document déposé par la DVIEP (annexe 1)

1) Karl Malenfant

- A été nommé employé permanent et vice-président par le conseil d'administration en 2013 sous la recommandation de la présidente et chef de la direction après un processus transparent et rigoureux.
- Possède le profil recherché par la Société pour mener à terme la transformation des applications affaires et technologiques qui a présentement cours à la Société.
- Est une sommité dans le domaine et a travaillé pour HQ et R3D. De ce fait, il a un réseau d'affaires non négligeable. Dans un contexte où les ressources de haut niveau de qualité sont difficiles à recruter dans le domaine des TI, il est probable, voir souhaitable que cela puisse servir adéquatement la Société dans le futur.

2) Stéphane Mercier (consultant chez R3D)

- Service de R3D retenu suite à un appel d'offres publié en mars 2014.
- Contrat de 3,6 M\$, annexe 3. M. Mercier est un ancien employé d'Hydro-Québec.
- R3D a été sélectionnée après un appel d'offres public où une seule soumission a été reçue. Le contrat est à exécution sur demande pour les services professionnels afin d'implanter la solution de gestion de projet d'entreprise (SGPE).
- D'autre part, il est important de noter que R3D était déjà au service de la Société pour des services de bureau de projet. Ce contrat était assujéti à une clause de limitation. L'objectif était que R3D, à titre de fournisseur pour le bureau de projet, disposait d'informations privilégiées dans le cadre du plan de pérennité et ne pouvait donc pas soumissionner sur des appels d'offres pour lesquels il aurait eu un avantage indu sur les autres soumissionnaires potentiels. Lors de l'octroi du présent contrat (3,6 M\$), le directeur responsable à la VPTI a fait respecter la clause avec R3D en évaluant si oui ou non R3D disposait d'une information privilégiée qui lui donnerait un avantage indu. On comprend que l'on parle d'un outil de gestion en dehors de la portée du projet PGI. Il a conclu que non et R3D pouvait donc participer au présent appel d'offres.
- Autre élément, Monsieur Mercier ne participe pas au processus d'appel d'offres comme Mme Chagnon et Mme Savoie ici-bas de sorte que la déclaration d'intérêts n'était pas requise.
- Lorsqu'un seul fournisseur est sélectionné, la Société exige qu'une attention particulière soit apportée au prix payé. Lorsque le montant demandé est supérieur à 10 % du prix fixé dans la demande d'acquisition, l'écart doit être documenté et, s'il y a lieu, une négociation peut suivre avant la signature du contrat.. Dans ce cas-ci, le montant de la soumission était égal à la demande d'acquisition (DA).
- Les règles en matière de gestion contractuelle ont été suivies intégralement.

3) Madeleine Chagnon (Madeleine Chagnon services conseils inc.)

- Un premier contrat (46 750 \$) de gré à gré lui a été octroyé par le VPTI en vertu du pouvoir délégué. Elle a travaillé chez R3D et à titre de contractuelle, elle a travaillé chez Hydro-Québec.
- Un deuxième contrat (1,2 M\$) fut octroyé après un appel d'offres public, annexe 4, pour obtenir les services en conseil stratégique gouvernance TI en vue d'assister l'équipe interne pour acquérir un PGI, évaluer les soumissions et soutenir l'équipe pendant l'intégration de ce dernier. Le comité aviseur en gestion contractuelle où sont présents le conseiller en éthique de la Société, la DAJ, la DVIEP, la DCC et la VPTI, a recommandé dans ce contexte particulier au RORC de considérer les conseillers stratégiques comme des ressources internes pour combler les besoins d'expertise de l'organisation dans la réalisation de sa transformation. Il a été convenu également que ces ressources devront assurer le transfert de connaissances aux ressources de la Société. Dans un tel contexte, il était donc essentiel d'exiger l'indépendance de ces ressources. Une clause limitative et une déclaration d'intérêt ont donc été incluses dans le document d'appel d'offres.
- La Société s'est basée sur le rapport *Portrait de l'industrie de la consultation en TIC* pour établir le prix estimé à la demande d'acquisition et prévu aux processus en gestion contractuelle.
- Le comité de sélection indépendant et respectant les normes et directives a déterminé qu'un seul fournisseur respectait l'ensemble des critères exigés par la Société. Il est possible que la clause de limitation ait restreint le marché, mais est obligatoire pour garantir l'indépendance recherchée de ces ressources stratégiques. De fait, Mme Chagnon a démontré son indépendance face à son ancien employeur avant l'octroi du contrat, qui ne peut participer aux travaux reliés au PGI, mais qui possède un lien d'affaires solide avec un éditeur préqualifié.
- Lorsqu'un seul fournisseur est sélectionné par le comité de sélection, la Société exige qu'une attention particulière soit apportée au prix payé. Lorsque le montant demandé est supérieur à 10 % du prix fixé dans la demande d'acquisition, l'écart doit être documenté et, s'il y a lieu, une négociation peut suivre avant la signature du contrat. Selon le processus convenu et après analyse, la directrice et le directeur général responsable à la VPTI ont conclu ne pas être en mesure de négocier un prix à la baisse. Le prix soumis était légèrement supérieur à la demande d'acquisition. La rareté, la clause de limitation et l'expertise démontré par la ressource ont amené le VPTI à conclure que le prix était raisonnable dans les circonstances et le contrat fut octroyé.
- Les règles en matière de gestion contractuelle ont été suivies intégralement.

4) Louise Savoie (Services Conseils Intégrands Inc.)

- Contrat (1,2 M \$) fut octroyé après un appel d'offres public, annexe 5 pour obtenir les services en conseil stratégique en architecture de solutions d'affaires en vue d'assister l'équipe interne pour acquérir un PGI. Mme Savoie a été à l'emploi de R3D et à titre de

contractuelle elle a réalisé un mandat chez Hydro-Québec. Le comité aviseur en gestion contractuelle où sont présents le conseiller en éthique de la Société, la DAJ, la DVIEP, la DCC et la VPTI, a recommandé dans ce contexte au RORC de considérer les conseillers stratégiques comme des ressources internes pour combler les besoins d'expertise de l'organisation dans la réalisation de sa transformation. Il a été convenu également que ces ressources devront assurer le transfert de connaissances aux ressources de la Société. Dans un tel contexte, il était donc essentiel d'exiger l'indépendance de ces ressources. Une clause limitative a donc été incluse dans le document d'appel d'offres.

- La Société s'est basée sur le rapport *Portrait de l'industrie de la consultation en TIC* pour établir le prix estimé à la demande d'acquisition et prévu aux processus en gestion contractuelle.
- Le comité de sélection indépendant et respectant les normes et directives a déterminé qu'un seul fournisseur respectait l'ensemble des critères exigés par la Société. Il est possible que la clause de limitation ait restreint le marché, mais est obligatoire pour garantir l'indépendance recherchée de ces ressources stratégiques. De fait, Mme Savoie a rompu tous ses liens d'affaires avec ses anciens employeurs avant l'octroi du contrat.
- Lorsqu'un seul fournisseur est sélectionné par le comité de sélection, la Société exige qu'une attention particulière soit apportée au prix payé. Lorsque le montant demandé est supérieur à 10 % du prix fixé dans la demande d'acquisition, l'écart doit être documenté et, s'il y a lieu, une négociation peut suivre avant la signature du contrat. Le prix obtenu était conforme à la valeur de la demande d'acquisition telle que déterminée par la VPTI et donc le contrat fut signé sans autre démarche à faire. Le montant demandé n'était pas supérieur à 10 % du prix fixé dans la demande d'acquisition et donc le contrat fut octroyé.
- Les règles en matière de gestion contractuelle ont été suivies intégralement.

5) Jean Quenneville

- Contrat faisant suite à un appel d'offres infructueux. Il permet de réaliser un mandat de service en conseil stratégique d'intégration de suites de logiciels de gestion intégrés.
- Un contrat de gré à gré a donc été demandé en vue de répondre au besoin pressant de la Société compte tenu du délai de retourner en appel d'offres avec des critères ajustés à la baisse. La VPTI a justifié que ces délais comportaient un risque pour la réalisation du projet. Ce risque fut considéré comme plus important que celui d'assurer aux autres fournisseurs de services l'opportunité de revenir en appel d'offres sur des critères inférieurs.
- Contrat octroyé (89 250 \$). à Monsieur Quenneville, qui a été à l'emploi d'Hydro-Québec il y a plus de 5 ans.
- Il est important de mentionner que le contrat était inférieur à 100 000 \$. Il est prévu que nous pouvions octroyer un contrat de gré à gré plutôt que de procéder à un appel d'offres public selon les règles et processus d'acquisition de services professionnels.
- L'analyse d'indépendance a été réalisée et permet à M. Quenneville de participer aux travaux d'appels d'offres. Le prix demandé par M. Quenneville fut négocié à la baisse par rapport au prix demandé par la VPTI en vertu de son pouvoir délégué.
- Les règles en matière de gestion contractuelle ont été suivies intégralement.

6) Pierre Girard

- Contrat octroyé de gré à gré (49 980 \$) par le VPTI en vertu de son pouvoir délégué pour du conseil stratégique en conversion de données vers un PGI.
- Monsieur Girard a travaillé pour R3D et Hydro-Québec.
- Monsieur Girard supporte les équipes TI pour le volet conversion de l'A/O
- L'analyse d'indépendance a été réalisée et permet à M. Girard de participer aux travaux d'appels d'offres. Le prix demandé par M. Girard fut négocié à la baisse par rapport au prix demandé en vertu de son pouvoir délégué.
- Compte tenu que le contrat était inférieur à 100 000 \$, il a été convenu d'octroyer un contrat de gré à gré plutôt que de procéder à un appel d'offres public. Cela est prévu au processus d'acquisition de services professionnels.
- Les règles en matière de gestion contractuelle ont été suivies intégralement.

7) Maurice Guérard

- Appel d'offres public en cours (annexe 6) en vue d'acquérir les services d'un conseiller stratégique en intelligence d'affaires (BI).
- Le comité aviseur en gestion contractuelle où sont présents le conseiller en éthique de la Société, la DAJ, la DVIEP, la DCC et la VPTI, a recommandé au RORC dans ce contexte particulier de considérer les conseillers stratégiques comme des ressources internes pour combler les besoins d'expertise de l'organisation dans la réalisation de sa transformation. Il a été convenu également que ces ressources devront assurer le transfert de connaissances aux ressources de la Société. Dans un tel contexte, il était essentiel d'exiger l'indépendance de ces ressources. Une clause limitative a donc été incluse dans le document d'appel d'offres.
- Le comité de sélection indépendant et respectant les normes et directives a déterminé qu'un seul fournisseur respectait l'ensemble des critères exigés par la Société. Il est possible que la clause de limitation ait restreint le marché, mais est obligatoire pour garantir l'indépendance recherchée de ces ressources stratégiques. Monsieur Guérard a été à l'emploi d'Hydro-Québec.
- Le processus peut poursuivre avec le seul soumissionnaire acceptable retenu et de prendre connaissance du prix soumis. Lorsque le montant demandé est supérieur à 10 % du prix fixé dans la demande d'acquisition, l'écart doit être documenté et, s'il y a lieu, une négociation peut suivre avant la signature du contrat.
- Il est aussi convenu de tenir la PCD et le RORC informés de la conclusion sur le prix par le VPTI.

8) Éric Beauregard

- Appel d'offres public en cours (annexe 6) en vue d'acquérir les services d'un conseiller stratégique en intégration de PGI.

- Le comité aviseur en gestion contractuelle où sont présents le conseiller en éthique de la Société, la DAJ, la DVIEP, la DCC et la VPTI, a recommandé dans ce contexte particulier au RORC de considérer les conseillers stratégiques comme des ressources internes pour combler les besoins d'expertise de l'organisation dans la réalisation de sa transformation. Il a été convenu également que ces ressources devront assurer le transfert de connaissances aux ressources de la Société. Dans un tel contexte, il était essentiel d'exiger l'indépendance de ces ressources. Une clause limitative a donc été incluse dans le document d'appel d'offres.
- Le comité de sélection indépendant et respectant les normes et directives a déterminé qu'un seul fournisseur respectait l'ensemble des critères exigés par la Société. Il est possible que la clause de limitation ait restreint le marché, mais est obligatoire pour garantir l'indépendance recherchée de ces ressources stratégiques. Monsieur Beauregard a été à l'emploi d'Hydro-Québec.
- Le processus peut poursuivre avec le seul soumissionnaire acceptable retenu et de prendre connaissance du prix soumis. Lorsque le montant demandé est supérieur à 10 % du prix fixé dans la demande d'acquisition, l'écart doit être documenté et, s'il y a lieu, une négociation peut suivre avant la signature du contrat. Il est aussi convenu de tenir la PCD et le RORC informés de la conclusion sur le prix par le VPTI.

Conclusion sur le document déposé par la DVIEP

Il a été démontré clairement par la VPTI que la Société et le gouvernement (périmètre soumis à la loi sur la fonction publique) ne possèdent pas toute l'expertise stratégique en technologie de l'information pour réaliser son projet de transformation. Cela constitue un risque stratégique et technologique élevé.

Ces ressources stratégiques externes doivent être engagées pour assurer la réalisation du projet convenu avec le gouvernement et donc confirmé dans les discours 2012-2013 et 2013-2014 et appuyé par le Conseil du trésor. La valeur ajoutée pour les citoyens, la Société et le gouvernement a été clairement démontrée et au surplus le transfert d'expertise ajoute et enrichi le profil de compétences des personnes à l'interne et crée une masse critique intéressante pour le gouvernement (périmètre de la fonction publique). Cela ramène le risque stratégique et technologique d'élevé à faible.

La loi et les règlements sur l'octroi des contrats ont été respectés totalement et donc le risque de non-conformité est jugé faible. Les prix accordés aux fournisseurs ont suivi les processus établis à la société et prévus dans les règles.

Il est assez évident que le réseau d'affaires du VPTI a joué en faveur de la Société dans le sens où des ressources possédant le profil recherché dans le marché se sont mises à notre disposition, ce qui n'est pas à négliger. Il est aussi assez évident qu'en contrepartie, il existe un risque d'image pour la Société étant donné que la plupart des ressources ont un lien antérieur avec Hydro-Québec et R3D, ce qui peut laisser croire que la Société a volontairement réduit à ces seules personnes le marché.

Cependant, autant l'embauche de M. Malenfant et celui des ressources clés (Mesdames Chagnon et Savoie, Messieurs Mercier, Guérard et Beauregard) s'est effectuée en toute transparence et par appel public au marché et où tous les fournisseurs ou candidats potentiels pouvaient soumettre leurs candidatures.

Aussi, les processus suivis pour assurer cette rigueur ont amené un délai dans la réalisation du projet. La Société aurait pu couper court. Elle a plutôt choisi de suivre les meilleures pratiques dans le domaine et la rigueur en vue d'augmenter la probabilité que le projet soit une réussite.

D'autre part, les contrats octroyés à Messieurs Girard et Quenneville sont de moindre importance et ont été signés dans le respect des lois et règlements en matière de gestion contractuelle.

Ainsi, le risque stratégique technologique et de conformité a été réduit à faible, en contrepartie un risque d'image demeure présent.

Il est aussi très important de rappeler, en appui au projet, que depuis 2014, 34 mesures ont été mises en place pour améliorer la gestion contractuelle à la Société. Aussi, la DVIEP en effectue un suivi auprès du comité de vérification et de la performance (CVP) de la Société et elle a signifié en mars 2015 que nous étions en phase de rodage, c.-à-d. que la mise en œuvre suivait son cours normal. Certains points relevés plus haut confirment ce constat. En effet, l'appropriation par les équipes, particulièrement les gestionnaires en technologie de l'information apporte une gestion de changement plus marquée.

Le VPTI et le VPRHFP appuyés par le comité aviseur en gestion contractuelle suivent et supportent ce changement.

Ces changements impliquent que tous les gestionnaires ayant à contracter incluant ceux en TI doivent intégrer davantage les principes supportant la gestion contractuelle et prendre en charge les risques y étant associés, les impacts en plus de ceux reliés à la gestion des délais ce qu'ils font très bien. Il est donc important de poursuivre la mise en place des mesures :

- D'établir les critères solides appuyant l'établissement de la valeur monétaire des demandes d'acquisition en vue d'assurer une gestion vigilante et challengeant pour le marché.
- D'assurer le suivi rigoureux des écarts entre la valeur de la DA et les prix soumis dans le cas où un seul prestataire est sélectionné.
- D'identifier et documenter, comme le prévoit l'une des 34 mesures, les stratégies aptes à solliciter le plus grand nombre de soumissionnaires possible lorsque la Société sollicite le marché de conseiller stratégique de haut niveau, compte tenu de la rareté de ce type de ressources.
- De réfléchir à la possibilité d'intégrer et d'effectuer les analyses liens-emplois-mandats en collaboration avec la VPRHFP de façon systématique et d'en faire rapport aux autorités de la Société et de tenir la DVIEP informée.

Mentionnons qu'une assurance qualité par la VPRHFP, et qu'un suivi par la DVEIP est prévu au cours de l'année 2016.

B- Recrutement d'une directrice de Chantier –Affaires et TI

1) Embauche

Nous comprenons, que le projet s'étendra sur 5 ans et qu'à terme, il est prévisible que le nombre de ressources à la VPTI incluant le nombre de gestionnaires soit revu à la baisse. En ce sens, l'option d'y aller en affectation-mutation dans la fonction publique devait être privilégiée en respect des règles gouvernementales dans l'éventualité où une ressource

posséderait le profil souhaité. Or, ce processus a été réalisé par le VPTI et n'a donné aucun résultat.

Nous comprenons aussi, compte tenu de la durée du projet et de l'impact de celui-ci sur le nombre de projets à terme, qu'il est souhaitable de limiter la durée contractuelle avec la ressource. Ainsi, l'embauche par recrutement externe en vue d'embaucher de façon permanente la ressource n'est pas à privilégier à ce stade. L'embauche par un contrat d'occasionnel ou à contrat serait à privilégier. Or, nous sommes d'avis que l'embauche d'un directeur sur la base d'un contrat d'occasionnel est possible, mais difficile à réaliser. L'opportunité que nous offre Hydro-Québec de nous prêter une ressource doit être analysée avec intérêt.

Deux options ont donc été envisagées. L'une sous forme d'un prêt de service entre Hydro-Québec et la Société, l'autre sous forme d'un contrat de gré à gré entre deux entités du Gouvernement du Québec.

La première option amène l'analyse en considération de la Loi sur la fonction publique (LFP). De fait un employé qui quitte la fonction publique pour aller vers d'autres entités, dont Hydro-Québec, qui n'est pas soumise à la LFP, fait une demande de congé sans solde auquel sont assorties des exigences de comportements et d'éthique en vue de protéger le gouvernement. L'inverse c.-à-d. un employé d'une entité externe et non soumis à la LFP et qui serait prêté sous forme d'un prêt de service est plus difficile et risque d'être plus contestable.

La deuxième option (contrat avec Hydro-Québec) est permise sans appel d'offres étant donné que la LCOP ne couvre pas les entités publiques comme contractants. Par exemple, la Société utilise les services de l'ENAP pour différentes expertises sans appel d'offres, compte tenu de leur expertise. De même, la Société a un allier certain avec Hydro Québec puisqu'il est l'un des seuls joueurs possédant une expertise cohérente avec celle cherchée dans le présent projet.

De plus, il a été clairement démontré par le processus de PDRH, d'affectation interne et de mutation gouvernementale mené par le VPTI, que ni la Société, ni le gouvernement ne disposent d'une vaste expertise nécessaire à la réalisation du projet auquel est associé le gouvernement.

Nous recommandons donc au VPTI de signer un contrat de gré à gré avec Hydro-Québec sur la base des coûts complets c.-à-d. sans profits et au bénéfice du gouvernement.

Aussi, mis à part la rémunération et autre frais qui seront remboursés à Hydro-Québec, on recommande au VPTI pour fins internes de nommer cette personne directrice, de l'encadrer avec les mêmes règles que ceux régissant nos employés internes pour des raisons de sécurité reliées à l'exécution du projet. Aussi, l'entente avec Hydro-Québec, bien que publique ne devrait pas faire l'objet de communication à l'intérieur des équipes. La communication devrait porter sur l'achèvement du processus d'affectation et mutation.

2) Relation contractuelle du conjoint de la directrice - Chantier Affaire-TI avec la Société

Bien que nous ne mettions pas en doute la bonne foi des personnes impliquées, cette situation est délicate et comme dans tous les cas semblables, on recommande au VPTI de l'analyser à l'aide du conseiller en éthique de la Société. De notre côté, nous sommes d'avis que deux risques doivent être analysés, documentés et mitigés par des mécanismes de contrôles :

- i) Risque de complaisance entre les conjoints. Protéger l'un et l'autre plutôt que la Société
- ii) Risque d'opposition systématique au pouvoir du VPTI

Document de travail

Sujets potentiels	Causes	Enjeux et risques	Mesures de mitigation	Retenus oui/non
		les éléments fondamentaux des documents d'appel d'offres et de la proposition.		
5. Non nécessaire de discuter a. Prise en compte des bénéfices dans le calcul du CTP <i>répondant 1, 2</i> b. Inscription de l'évaluation du montant du contrat dans le formulaire d'autorisation de la PCD en vertu de la LGCE transmis au SCT c. Sous contractants étrangers d. Compensation monétaire au finaliste non retenu e. Accessibilité des soumissions en A et B aux responsables de l'écriture de l'appel d'offre C. f. Application du facteur K sur un CTP négatif lorsque les bénéfices sont supérieurs aux coûts g. Utilisation de référence h. Participation aux comités de sélection de personnes ayant	Reconnue de tous Déjà transmis à 0 Réponse obtenue de Marie-Josée Fournier du SCT Élément retiré suite à la réponse obtenue de Marie-Josée Fournier du SCT Déclaration solennel obtenue de se servir de cette information pour permettre une plus grande concurrence Respect de l'orientation de la Loi L'entrevue a déjà été acceptée au CT (même principe et difficultés) Même principe que la ressource externe considérée comme une interne Autorisation du RORC obtenue			

Sujets potentiels	Causes	Enjeux et risques	Mesures de mitigation	Retenus oui/non
note de passage de 70 % après l'étape du dialogue compétitif			tous joueurs qui n'auraient pas atteints la note de passage de 70. Les enveloppes de prix scellées seraient retournées aux fournisseurs en question	
4. Bordereau de prix – travaux complémentaires				
a. Prix soumis dans une grille	- Déterminer le montant à considérer dans le contrat pour 2 types de travaux (migration et centre d'expertise) - La Société n'a pas la prétention de connaître suffisamment le marché et les démarches des divers fournisseurs, favorisant la demande de proposition; - Les fournisseurs ne peuvent à cette étape-ci soumissionner un prix (trop d'inconnu au dossier)	- Un appel d'offre requiert que les soumissionnaires se permettent et les prix soumis permettent de discriminer les soumissionnaires - Pourrait influencer les membres du comité dans l'évaluation des soumissions alors que cette évaluation n'est pas considérer comme des plus fiables et que cet élément ne doit pas être discriminant du moins pour le volet prix car cet élément est regardé, volet risque	- N'est pas discriminant - Le demander dans une grille à part, dans une enveloppe spécifique et demander à des gens en dehors du processus d'évaluer le montant à mettre au bordereau de prix ??? (si les montants se ressemblent aucun enjeu si écart important lien à faire avec les gens du dialogue pour comprendre l'évaluation)	
b. Discussion finale	- Avant la signature du contrat la Société souhaite pouvoir négocier des ajustements au contrat final - Obtenir la meilleure qualité possible	La réglementation ne permet pas de discussions finales lorsque le TCO est calculé pour plusieurs soumissionnaires et le permet dans le cas des partenariats publics privés 2° au terme du processus de sélection, négocier avec le soumissionnaire retenu toute disposition requise pour en arriver à conclure le contrat tout en préservant	Obtenir l'autorisation du SCT	

Sujets potentiels	Causes	Enjeux et risques	Mesures de mitigation	Retenus oui/non
e. Dans les grilles fonctionnelles les notes que les membres de comité peuvent octroyer sont déterminées à l'avance <i>75</i> <i>75</i>	- Nombre de critères à évaluer - Réduire les difficultés d'obtenir un consensus sur chacun des critères - Ces éléments fonctionnels sont plus de nature exigence mais cotés afin de favoriser la concurrence, tous les éléments font partie d'une évaluation globale de la qualité	- Contrevient à l'esprit de loi et aux recommandations du SCT - Chaque membre doit attribuer une note selon son propre jugement	Le volume et la pondération finale de chacune des notes à l'intérieur des grilles fonctionnelles, la différence au final est marginale	
f. Rémunération des membres externes <i>30000\$</i> <i>30000\$</i> <i>30000\$</i>	- Disponibilité requise : présence des membres requise pour une période de 6 à 9 mois, représente un contrat de plus de 50 000\$ (si on est capable d'être plus précis en terme d' hauteur, le faire afin de faire le tour complet de la question, considérant un tarif de X\$ / heure - Les membres externes seront des retraités de la fonction publique, non en affaire - Qualité des ressources recherchées	- La réglementation prévoit la nécessité d'obtenir l'autorisation du Conseil du trésor pour l'embauche en gré à gré de personnes non en affaire si plus de 50 000\$ - Les autres enjeux liés au seuil ne s'appliqueraient plus, l'autorisation du CT couvrira tout - Assurer l'indépendance de la Société - Tarification (100 à 150 \$/heure)	S/O Obtenir l'autorisation du Conseil du trésor	
3. Processus d'évaluation a. Retenir un 3 ^{ème} soumissionnaire malgré que la note de passage soit inférieure à 70 Qu'advient-il si l'un des trois soumissionnaires n'atteint pas la	Le CT prévoit de retenir un troisième soumissionnaire, si le même intégrateur est retenu deux fois.	- Perte de qualité - Maintenir la concurrence tout au long du processus	Afin de maintenir le niveau de compétition, c'est seulement après avoir réévalué les soumissions amendées (grilles et prix) que nous disqualifierons	

Sujets potentiels	Causes	Enjeux et risques	Mesures de mitigation	Retenus oui/non
c. Niveau hiérarchique différent i. Comité aviseur	- Nombre élevé de critères et éléments de qualité (XXX) (comment cela justifie cet élément??) - Opinion des experts métiers requises	- Contrevient à la directive - Influence induite de membres - Perception de perte de neutralité et d'objectivité	- Engagement solennel des membres de comité - Nombres de membres et de comités - Présence de 2 membres externes sur le comité de grandes expériences affaires ou TI - Présence de secrétaire de comité à chacune des rencontres de comité et convention d'indépendance entre les membres à obtenir au début des travaux	
ii. Comité de sélection	- Départ à la retraite d'un responsable de processus d'affaire au cours de la période d'évaluation. Successeur non désigné (comment cela justifie cet élément) - Vrai dans les comités de sélection???	- Contrevient à la directive - Influence induite de membres - Perception de perte de neutralité et d'objectivité	Présence de secrétaire de comité à chacune des rencontres de comité et avertissement d'indépendance	
d. Participation du chargé de projet sur 1 ou 2 comités aviseur	Facteur clé de succès d'un programme d'une telle envergure	- Contrevient à la directive - Perception que les intérêts nuisent à la neutralité de l'évaluation	- Nombre de membres de comités - La qualité des membres de comité - Membre du comité tous du même niveau hiérarchique?	

Sujets potentiels	Causes	Enjeux et risques	Mesures de mitigation	Retenus oui/non
a. Constitution de comités aviseurs d'évaluation - Services professionnels - Commercial - Grilles fonctionnelles	- Nombre élevé de critères évaluer (XXX) - Opinion des experts affaires et technologiques requises - Fourniront un avis au comité de sélection (forces, faiblesses et notes), est-ce que les membres auront quand même la responsabilité de prendre connaissance de chacune des soumissions (on entend l'inverse auquel cas il faudrait plutôt nommer que c'est une continuation, chacun son rôle et dans ce cas nous devrions inclure je crois des membres externes)	- Non prévu à la réglementation, seul les comités techniques y sont prévus (démontrez la différence) - Qualité des évaluations et indépendance (indépendance? demandez à Claude pour mieux saisir)	- Les membres du Comité de sélection demeurent responsables du résultat - Présence de secrétaire de comité à chacune des rencontres de comité aviseurs	
b. Ressources externes (contractuels) considérées comme des internes	Niveau d'expertise dans l'implantation des PGI	- Ayant participé à la rédaction du devis, elles pourraient avoir une influence importante sur les autres membres de comité (aviseurs et sélection) - Perception de perte de neutralité et d'objectivité - Perception d'un manque d'indépendance puisque ces personnes ont travaillé dans ce milieu	- Nombres de membres et de comités - Nombre de critères - Présence de secrétaire de comité à chacune des rencontres de comité et avertissement d'indépendance - Processus rigoureux d'embauche et de gestion de ces ressources externes dont l'évaluation de l'indépendance de ces ressources	

* Non enjeux restants

(*)

Sujets potentiels	Causes	Enjeux et risques	Mesures de mitigation	Retenus oui/non
1. Critères d'évaluation a. <u>Ne pas référer au concept d'attente minimale pour le volet «service professionnel»</u>	- La majorité des critères établis reposent sur l'obtention de propositions ou de démonstrations - La Société n'a pas la prétention de connaître suffisamment le marché et les démarches des divers fournisseurs, favorisant la demande de proposition; - L'évaluation se veut global par rapport à chacun des critères énoncés et non pas élément de qualité par élément de qualité - Donner de la marge aux membres des comités de sélection afin de ne pas orienter indûment le choix et avantager ou désavantager un fournisseur par des critères trop précis. - Permettre aux soumissionnaires de démontrer qu'ils sont en mesure de répondre adéquatement à nos attentes	- Non respect de la réglementation - En l'absence d'attente minimale, le Comité de sélection pourra avoir des difficultés à faire consensus - Pourrait être perçu comme un manque d'équité entre les fournisseurs	Choix des membres de comités de sélection ayant une grande expérience Les membres des comités devront suite à la lecture des soumissions déterminer le seuil minimal de passage S'assurer que les membres comprennent bien l'appel d'offres Donner le temps requis au comité pour faire l'évaluation des soumissions	Mitigation via l'Analyse de Risque
b. La pondération de chacun des énoncés des grilles fonctionnelles ne sont pas indiqués	Non déterminé encore	- Principe de transparence pourrait être mis en cause - Les fournisseurs ne sont pas en mesure d'évaluer l'impact sur l'évaluation de leurs soumissions	Les indicateurs d'importance sont indiqués	Les fournisseurs peuvent les évaluer
2. Comité de sélection				

Sujets potentiels	Causes	Enjeux et risques	Mesures de mitigation	Retenus oui/non
élaboré le devis d'appel d'offres				

Analyse des taux horaire des experts TI :

Ressources contractés ou à contracter	Spécialité	Mode de sollicitation	Estimé du taux horaire à la DA	Taux horaire au contrat	Commentaires
Stéphane Mercier	SGPE	A/O	Estimé de l'A/O au global, l'estimé correspond globalement à l'A/O, un peu moins cher	150	
Madeleine Chagnon	Gouvernance TI	Gré à gré	Au moment de signer, le vice-président des technologies de l'information disposait d'une étude du marché de l'Aqiii ² de 2013. Cette étude ³ indique que les conseillers stratégiques gagnent plus de 170\$/h	180	Voir Valeur économique, document préparé après avoir accordé les contrats Les montants de l'étude sont difficilement conciliables avec les salaires de la fonction publique
Madeleine Chagnon	Gouvernance TI	A/O	170 (base citée ci-haut), le taux déterminé au contrat de gré à gré n'a pas été considéré	200	L'écart de 20\$ avec le contrat précédent est expliqué par le vice-président des technologies de l'information par le fait que selon le contrat elle travaille à Québec 4 jours alors que dans le contrat précédent, elle travaillait la majorité de son temps à Montréal. L'augmentation est relative à l'hébergement et comme elle vit à l'hôtel c'est plus cher)
Louise Savoie	Architecture	A/O	150 Le Vice-président des technologies de l'information disposait de l'étude du marché de l'Aqiii de 2013 Voir analyse de la valeur économique supportant le	150	

			chiffre, la base est le cadre 2 avec ajout des bénéfices marginaux + dépenses encourues + marge bénéficiaire		
Jean Quenneville ¹	Intégration	Gré à gré	Négociation (échange sur tarif habituelle et convenu un taux horaire équivalent à un cadre 2 grande firme ajusté des bénéfices marginaux, des dépenses encourues + marge bénéficiaire de 20 % si on le calcule uniquement sur le taux d'un cadre 2 + bénéfices marginaux	170	Retraité, il a réalisé 3 mandats chez Hydro et il était un équivalent d'Alain Dubé dans ces 3 projets, correspond à l'expertise recherchée. Négociation du tarif : M. Quenneville depuis sa retraite a toujours continué à faire des travaux à son compte. Il aurait dit à Karl qu'il avait l'habitude de charger entre 180 et 190\$/h, Karl aurait négocié à 170 \$/h, soit ce qu'il considère être la valeur économique d'un équivalent cadre 2 d'une grande firme.
Pierre Girard	Conversion	Gré à gré	S/O	170	Équivalent à Jean Quenneville, lui aussi à la retraite, plus difficile comme négociation car depuis sa retraite M. Girard n'a pas refait de mandat à son compte. Étant donné l'équivalence il a accordé le même taux horaire qu'à Jean Quenneville
Maurice Guénard	BI	A/O	180	160	L'estimé a été fait à 180 \$ au lieu de 170\$ comme Quenneville et Girard, non expliqué. Soumissionné à 165 \$, négocié à 160\$.
Éric Beauregard	Intégration	A/O	180	150	

¹ : Karl veut octroyer un contrat supplémentaire de 30 jours pour l'établissement du pro-forma 5 ans, impact PGI sur l'équipe TI. Contrat actuel de 89 250\$, valeur de l'ajout au même taux est de 35 700 \$, il travaille en novembre alors qu'il ne le devait pas et il est en train de réaliser un mandat non contracté. 2 risques : considéré comme un fractionnement et la Société a dénaturé le contrat

² : Association québécoise des informatiennnes et informaticiens indépendants

³ : Voir analyse réalisée sur l'étude

DOCUMENT DE TRAVAIL

Chabot, Sylvie

De: Frenette, Yves
Envoyé: 11 novembre 2015 13:39
À: Malenfant, Karl
Cc: Chabot, Sylvie
Objet: Re: 2 ressources stratégiques
Pièces jointes: image002.jpg; image003.jpg

Merci c'est ce qu'on voulait

A plus

Envoyé de mon iPhone

Le 2015-11-11 à 13:33, Malenfant, Karl <Karl.Malenfant@saaq.gouv.qc.ca> a écrit :

Bonjour Manon

En ce qui concerne la demande de Sylvie :

Comme tu l'as démontré dans ta réponse précédente, nous sommes à la recherche d'un haut niveau d'expertise pour les 2 ressources clés (ref : ton courriel de vendredi).

Au niveau interne, on peut ajouter les éléments suivants :

- 1) Nous avons fait notre exercice de PDRH et rencontré tous les employés de la VPTI. Personne n'a cette expertise.
- 2) Nous savons que ce haut niveau d'expertise n'existe pas au gouvernement. De plus, nous avons actuellement des postes de haut niveau en affichage mais nous sommes incapables de les combler.

Exemple des postes en affichage :

- 1) Analyste en architecture d'environnement d'applications (Émérite) – En vacance depuis 5 mois – 5 affichages dans l'ensemble du gouvernement effectué à ce jour
- 2) Architecte technologique pour le plan (Émérite) – Nous avons réussi à combler 1 poste après 10 affichages pour une période de 6 mois. Nous avons réussi à combler en pointant quelqu'un. Cette ressource n'a aucune expérience en PGI bien que Émérite.
- 3) Analyste en architecture de sécurité – 2 ans – 18 affichages – toujours pas comblé
- 4) Analyste sur notre plateforme client-serveur – 1 an 4 mois – 5 affichages – toujours pas comblé

Je pourrais continuer ainsi. La liste est longue.

Je crois que cela devrais répondre à la question.

Si quoi que ce soit, tu peux dire à Sylvie de me contacter directement.

Merci

Karl Malenfant

Vice-président aux technologies de l'information (VPTI)
Société de l'assurance automobile du Québec
333, boulevard Jean-Lesage, N-2-11
Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : (418) 528-3070
Fax : (418) 644-4539

TEXTO

Au volant, on ne texte pas



Devez-vous vraiment imprimer ce courriel ? Pensons à l'environnement !

De : Couture, Manon

Envoyé : 11 novembre 2015 09:25

À : Malenfant, Karl

Objet : TR: 2 ressources stratégiques

Bonjour Karl,

Concernant la demande plus bas, serait-il possible d'alimenter la réponse afin d'assurer que le dossier soit complet. (voir plus bas demande de Sylvie)

Manon Couture | Directrice | Direction rénovation des services financiers | Vice-présidence aux technologies de l'information
Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) | 333, Boul. Jean-Lesage, Québec (Québec), G1K 8J6
Tél. 418-528-4554 | Cell. 418-446-1495 | manon.couture@saaq.gouv.qc.ca

De : Chabot, Sylvie
Envoyé : 11 novembre 2015 09:02
À : Couture, Manon
Objet : 2 ressources stratégiques

Bonjour Manon,

Pour les 2 ressources stratégiques :

Afin de compléter la note qui doit démontrer que nous respectons le principe d'accessibilité à l'appel d'offre en plus de la justification des critères retenus, j'aurais besoin de connaître les actions de démarches réalisées dans ce dossier.

Afin de faire le tour du dossier, j'aurais également besoin de connaître les démarches faites pour s'assurer que l'expertise n'était pas présente à la SAAQ et au gouvernement (certains travaux réalisés avec la DRH pourraient combler en partie cette demande). Si jamais elle existait expliquer pourquoi on y a pas recouru.

Merci Manon

Sylvie Chabot

Directrice

Direction de la conformité en gestion contractuelle et du soutien administratif

Société de l'assurance automobile du Québec

333, boul. Jean-Lesage, E-1-22

Québec (Québec) G1K 8J6

Téléphone: (418) 528-5293

Télécopieur: (418) 528-1000

sylvie.chabot@saaq.gouv.qc.ca



NOTE

À : M^{me} Nathalie Tremblay
De : M. Yves Frenette, RORC
Date : 5 novembre 2015

Objet : Informations additionnelles

2 risques à gérer :

1. Risque de restreindre le marché à 1 seul fournisseur (lien avec la préoccupation de la Direction de la vérification interne-voir tableau ci-joint).
2. Risque de ne pas obtenir de prix compétitif. Lors des derniers appels d'offres*, le secteur de la gestion et de la conformité contractuelle a demandé, comme le prévoit le processus, à la VPTI la pertinence de négocier à la baisse le prix avec la seule personne ayant passé.

La réponse fut négative. Pour l'avenir, j'ai demandé, par souci de transparence, que cette analyse soit transmise aussi au RORC et à la PCD (voir recommandation).

→ à mandat au cadre 2 à 1.3

À titre d'information, le salaire du cadre II plus les avantages sociaux plus certains frais généraux donnent entre 850 000 et 900 000 \$ sur 5 ans

En conclusion, la recommandation sera présentée par la Direction de la gestion et de la conformité contractuelle à la VPTI et un suivi particulier de la Direction de la gestion et de la conformité contractuelle et du RORC sera effectué afin de réduire le risque pour les 6 autres appels d'offres à venir.

*Une justification est conservée à la Direction de la gestion et de la conformité contractuelle. Le contrat fut octroyé à 1, 2 M\$ pour 5 ans.

Lucie Conturier 240"
Jean-Daniel Bussion 215"
Jean-Pierre Ouellet 145"
Conseil d'expert 185"
Conseiller ~~expert~~ Pire (Audit) 175"

* Réserve à Karl → docteur

1 seule note ou pas → mais 2 ADU pour le
travail

enjeux : restreindre le marché et peu
conséquence Points → chose
nécessaire

- à remettre à
Victory (jeu de
au dessin)

Manon Couture | Directrice | Direction rénovation des services financiers | Vice-présidence aux technologies de l'information
Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) | 333, Boul. Jean-Lesage, Québec (Québec), G1K 8J6
Tél. 418-528-4554 | Cell. 418-446-1495 | manon.couture@saaq.gouv.qc.ca

De : Dubé, Alain

Envoyé : 26 mai 2015 15:01

À : Couture, Manon

Objet : RE: Contrat avec Madeleine Chagnon services conseils inc.

Salut, je ne comprends pas pourquoi c'est à nous à prendre cette décision.
En fournisseur unique, il faut toujours tenter de négocier quand c'est pertinent de le faire (ex faire valoir une carotte plus tard, un positionnement favorable pour la firme, etc.)
Est-ce pertinent dans le cas présent ? Quels sont les pratiques en la matière ? Quels sont nos « poignées » ? (Ça me semble mince.)

Alain Dubé

Direction générale des programmes d'envergure

Vice-présidence aux technologies de l'information (VPTI)

(418) 528-3534

alain.dube@saaq.gouv.qc.ca

De : Couture, Manon

Envoyé : 26 mai 2015 14:14

À : Dubé, Alain

Objet : TR: Contrat avec Madeleine Chagnon services conseils inc.

Importance : Haute

Bonjour Alain,

La Gestion contractuelle demande si l'on désire négocier le tarif de Madeleine.

Contrat gré à gré = 180\$/heure

Nouveau contrat = 200\$/heure

Donc est-ce qu'il doit y avoir négé ? Personnellement, ça vient de moi, en demandant un tarif sur 5 ans fort à parier que les conseillers augmentent leurs tarifs pour toute cette période. ?

Merci !!!

PS j'en comprends en attente de cette décision pour faire signer le contrat.

Manon Couture | Directrice | Direction rénovation des services financiers | Vice-présidence aux technologies de l'information
Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) | 333, Boul. Jean-Lesage, Québec (Québec), G1K 8J6
Tél. 418-528-4554 | [REDACTED] manon.couture@saaq.gouv.qc.ca

De : Chabot, Sylvie

Envoyé : 26 mai 2015 14:09

À : Couture, Manon

Objet : RE: Contrat avec Madeleine Chagnon services conseils inc.

200 \$/heure

De : Couture, Manon

Envoyé : 26 mai 2015 10:16

À : Chabot, Sylvie

Objet : RE: Contrat avec Madeleine Chagnon services conseils inc.

Bonjour Sylvie,

Quel est le tarif horaire ou journalier ?

Manon Couture | Directrice | Direction rénovation des services financiers | Vice-présidence aux technologies de l'information
Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) | 333, Boul. Jean-Lesage, Québec (Québec), G1K 8J6
Tél. 418-528-4554 | [REDACTED] manon.couture@saaq.gouv.qc.ca

De : Chabot, Sylvie

Envoyé : 26 mai 2015 09:44

À : Couture, Manon

Objet : Contrat avec Madeleine Chagnon services conseils inc.

Bonjour Manon,

Le contrat est à mon bureau pour signature.

Puisqu'un seul soumissionnaire était admissible pour le volet A et que le prix soumis est supérieur au montant de la répartition de la DA pour le volet A, je veux savoir si nous devons négocier le tarif?

Montant initial de la DA = 1 028 571 \$
Montant de la soumission = 1 200 000 \$

Ta réponse sera au dossier pour fin de documentation.

Merci

Sylvie Chabot

Directrice

Direction de la conformité en gestion contractuelle et du soutien administratif

Société de l'assurance automobile du Québec

333, boul. Jean-Lesage, E-1-22

Québec (Québec) G1K 8J6

Téléphone: (418) 528-5293

Télécopieur: (418) 528-1000

sylvie.chabot@saaq.gouv.qc.ca



Chabot, Sylvie

De: Chabot, Sylvie
Envoyé: 9 novembre 2015 22:17
À: Frenette, Yves
Objet: Re: TR: Contrat avec Madeleine Chagnon services conseils inc.

Je regarderai cela.
Sylvie Chabot
418-528-5293
Transmis par BlackBerry

De : Frenette, Yves
Envoyé : Monday, November 09, 2015 08:34 PM
À : Chabot, Sylvie
Objet : Re: TR: Contrat avec Madeleine Chagnon services conseils inc.

Aussi m'informé combien l'on donne habituellement en générale de l'heure pour un contrat semblable ...

Donc comparer prix cadre 2 plus avantages sociaux et prix au marché pour ressource d'une grande firme ...

Envoyé de mon iPhone

Le 2015-11-09 à 17:28, Chabot, Sylvie <Sylvie.Chabot@saaq.gouv.qc.ca> a écrit :

Bonjour Yves,

Voici l'échange de courriel. À noter que finalement la soumission est sortie plus haute que la DA. Je vais revoir le tout car le calcul par volet n'était pas claire. Je t'enverrai le tout.

De : Couture, Manon
Envoyé : 26 mai 2015 16:23
À : Chabot, Sylvie
Cc : Dubé, Alain
Objet : RE: Contrat avec Madeleine Chagnon services conseils inc.

Bonjour

Étant donné les considérations données plus bas, pour ma part je laisserais tomber pour la négociation. À moins que vous ayez une recommandation différente.

Manon Couture | Directrice | Direction rénovation des services financiers | Vice-présidence aux technologies de l'information
Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) | 333, Boul. Jean-Lesage, Québec (Québec), G1K 8J6
Tél. 418-528-4554 | [REDACTED] manon.couture@saaq.gouv.qc.ca

De : Chabot, Sylvie

Envoyé : 26 mai 2015 15:21

À : Couture, Manon

Objet : RE: Contrat avec Madeleine Chagnon services conseils inc.

Bonjour,

La loi nous le permet, j'ai des gens habitués à faire cela chez moi si vous décidez de le faire, nous pouvons vous aider. Mais la décision vous revient considérant que c'est votre besoin, votre budget et que vous connaissez votre marché. Il est vrai que notre marge de manœuvre est très limitée.

Tu peux prendre le temps d'y réfléchir, le contrat sera effectif à compter du 22.

De : Couture, Manon

Envoyé : 26 mai 2015 15:09

À : Chabot, Sylvie

Objet : TR: Contrat avec Madeleine Chagnon services conseils inc.

Bonjour Sylvie,

Considérant :

- Les limitations au présent contrat
- Du peu d'expertise, et en plus de la limitation
- De la finalité d'un fournisseur unique après l'analyse de 3 soumissions
- **De l'impact du manque de cette expertise dans le projet**

Et voir aussi msg d'A. Dubé plus bas.

À vous de juger, mais est-ce pertinent de négocier ?

Merci de me revenir rapidement !!!



*Amélie m
2013*

2013

RAPPORT

Portrait de l'industrie de la consultation en TIC



3 pages 14

Consultation réservée
aux MEMBRES de l'AQIII

*département
Avant passé en BI
l'ont associée
(trop théorique)
↳ Karl enseigner
cela*

Association québécoise des
informaticiennes et
informaticiens indépendants
(AQIII)

Le **SONDAGE ANNUEL DE L'INDUSTRIE DE LA CONSULTATION EN TIC** vise une meilleure compréhension de l'industrie du travail autonome, de la consultation en TIC et de la dynamique des conditions de travail qui sont en constante évolution.

ÉCHANTILLON : **545 RÉPONDANTS**, tous des consultants indépendants en TIC
79,76 % sont des membres de l'AQIII
Taux de participation à l'AQIII : 26 %

CUEILLETTE DE DONNÉES : Le sondage a été mené du 29 juillet au 3 septembre 2013.

NOTE AU LECTEUR : Jusqu'en 2012, seuls les MEMBRES de l'AQIII étaient sondés.
Désormais, le sondage (2013) est envoyé au **RÉSEAU** de la consultation en TIC.

COLLABORATEURS DE DIFFUSION : PMI Lévis-Québec, Québec International, Réseau Action TI Montréal,
Réseau des conseillers en management du Québec,
TECHNOCompétences, VETIQ

DIFFUSION DES RÉSULTATS : Les membres de l'AQIII, les partenaires et les collaborateurs de diffusion du sondage, ainsi que les répondants qui l'ont souhaité, ont accès aux résultats.
La consultation du rapport leur est strictement réservée.

Toute utilisation non autorisée de ce contenu, incluant toute reproduction, distribution ou redistribution, transmission ou retransmission, communication au public par télécommunication, représentation, traduction, mise à la disposition du public ou tout téléchargement est interdit.

Quiconque peut se procurer une **COPIE DES RÉSULTATS** bruts du sondage, incluant une copie du rapport, au coût de 1000 \$.

Contactez l'AQIII pour plus d'informations.

514.388.6147 | 418.476.1480

aqiii@aqiii.org

Merci aux **PARTENAIRES** du sondage :

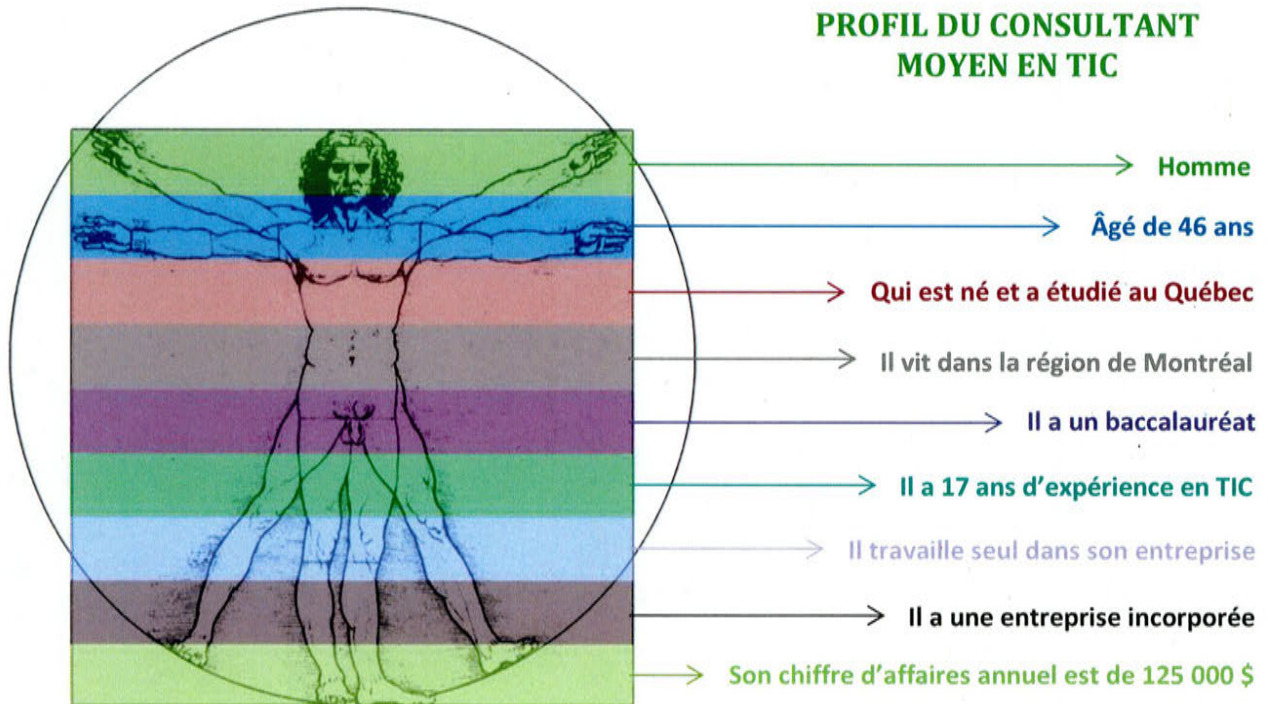


Table des matières

LES FAITS SAILLANTS 2013	1
PROFIL DU CONSULTANT MOYEN EN TIC.....	1
PROFIL DU CONTRAT MOYEN EN TIC	1
1. LES RÉPONDANTS.....	2
2. VOTRE PROFIL	3
3. LES CONSULTANTS TIC EN AFFAIRES.....	9
4. FORMATION	15

LES FAITS SAILLANTS 2013

PROFIL DU CONSULTANT MOYEN EN TIC



PROFIL DU CONTRAT MOYEN EN TIC

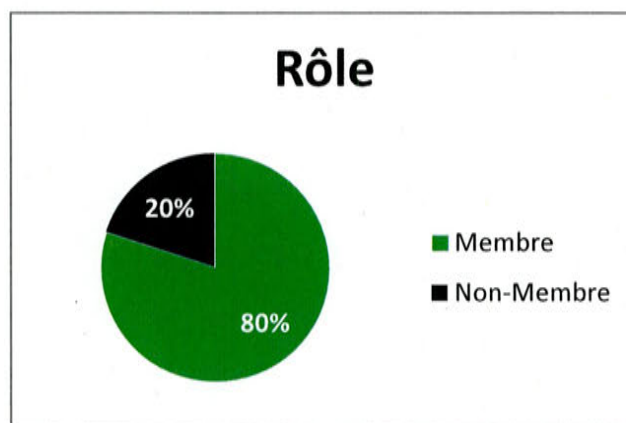
- 30 % des contrats sont trouvés sur le site Web de l'AQIII et 31 % sur LinkedIn
- Moyenne de 1.6 contrat par année
- 62 % des consultants ont plus d'un contrat par année
- La durée moyenne du 1^{er} contrat est de neuf mois
- 73 % des 1^{ers} contrats passent par un intermédiaire, puis 50 % pour les contrats subséquents
- Taux horaire moyen du 1^{er} contrat est de 87 \$
- 79 % des contrats ne sont pas réalisés en simultanée avec d'autres

1. LES RÉPONDANTS

1.1 Rôle

545 répondants au total

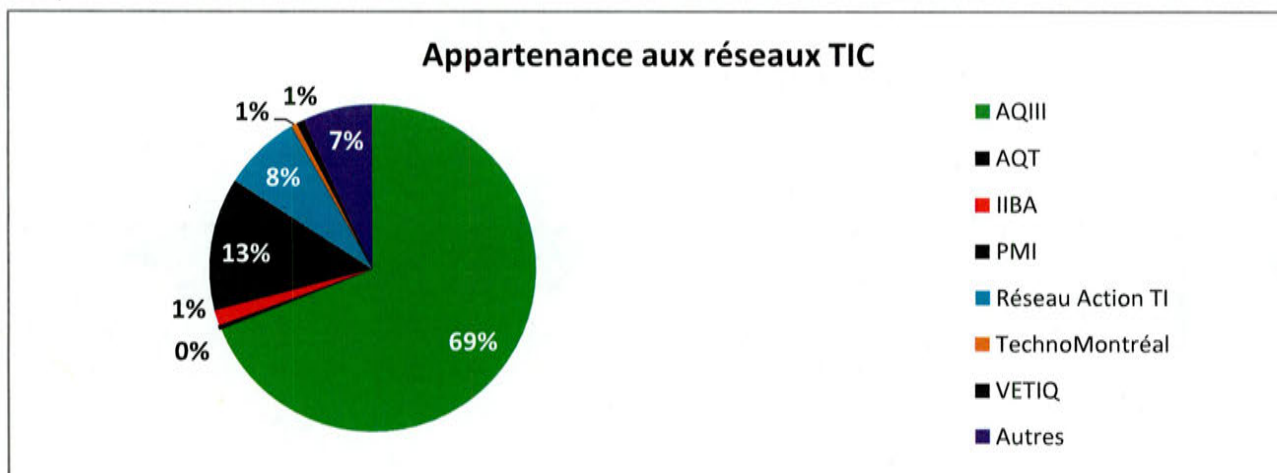
79,76 % : membres de l'AQIII



1.2 Comment qualifieriez-vous votre appartenance aux réseaux suivants ? Cochez ce qui est applicable.

RÉSEAU	Je suis membre	Je participe à leurs activités sans être membre
	Réponses	Réponses
AQIII	458	51
AQT	3	12
IIBA	10	17
PMI	87	23
Réseau Action TI	51	34
TechnoMontréal	4	17
VETIQ	5	18
*Autre, précisez:	46	8

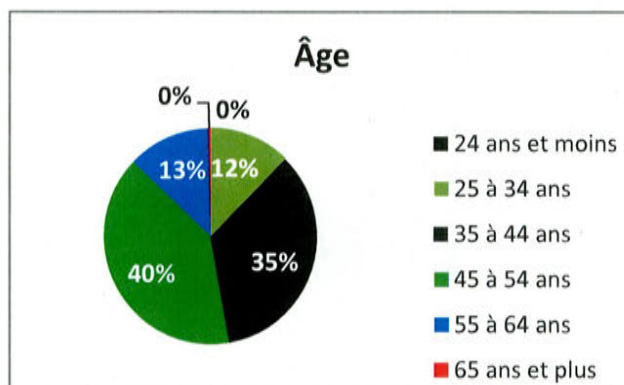
*Autres réseaux mentionnés : ACM, AgentSolo, Agile Montréal, ASIMM, ASIQ, CEIM, Chambre de commerce de Montréal, Communauté .Net, FCEI, Groupe d'utilisateurs SAS de Montréal, IEEE, INCOSE, INFORMS, ISACA, ISC2, itSMF, LinkedIn, Microsoft, PRMIA, OpenGroup, ORAGEC, OIQ, Ordre des CPA- CMA, OTIMROEPMQ, Scrum Alliance, TDWI, RCMQ, SharePoint Montréal user group, Statistical Society of Canada, W3Québec



2. VOTRE PROFIL

2.1 À quelle catégorie d'âge appartenez-vous ?

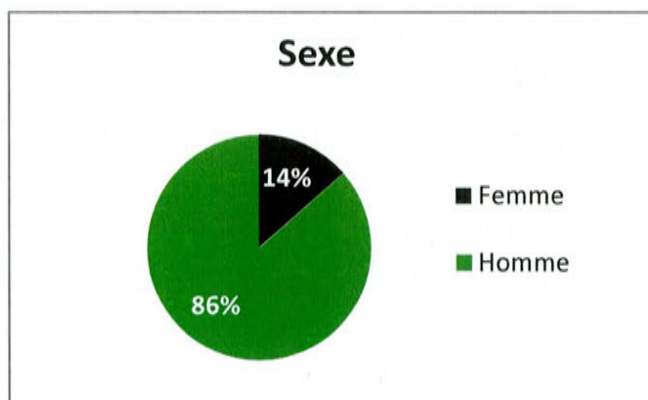
52,85 % des répondants sont âgés de 45 ans et plus
Aucun répondant n'a moins de 25 ans



ÂGE	2013	2012
24 ans et moins	0 %	0 %
25 à 34 ans	12,29 %	11 %
35 à 44 ans	34,86 %	39 %
45 à 54 ans	40 %	41 %
55 à 64 ans	12,48 %	9 %
65 ans et plus	0,37 %	0 %

2.2 Quel est votre sexe?

545 répondants
86 % des répondants sont des hommes.



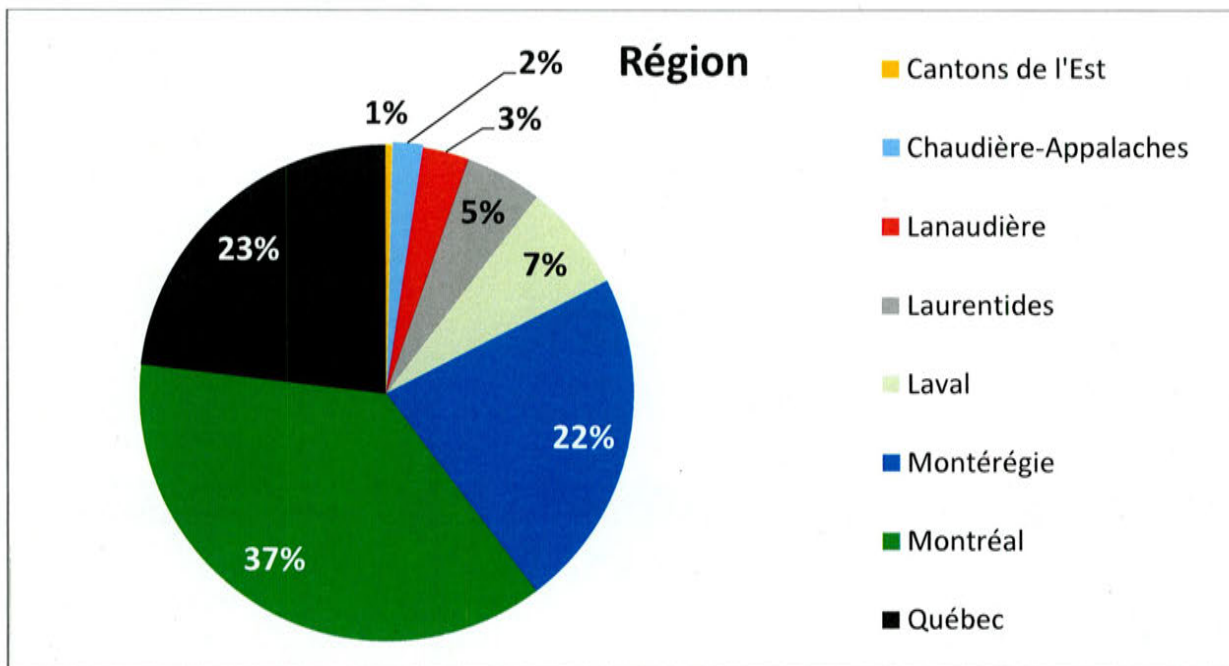
SEXE	2013	2012
Homme	86,42 %	85 %
Femme	13,58 %	15 %

2.3 Dans quelle région géographique résidez-vous ?

545 répondants

59 % des répondants se situent dans les deux grands centres métropolitains du Québec, soit Montréal (34 %) et Québec (23 %). Comme en 2012, la Montérégie occupe la troisième place (22 %).

RÉGION	2013	2012
Abitibi-Témiscaminque	0 %	0 %
Bas St-Laurent	0,1 %	0 %
Cantons de l'Est	0,4 %	0 %
Centre-du-Québec	0,3 %	0 %
Charlevoix	0 %	0 %
Chaudière-Appalaches	2 %	1 %
Gaspésie / Îles-de-la-Madeleine	0,1 %	0 %
Lanaudière	3 %	4 %
Laurentides	5 %	5 %
Laval	7 %	7 %
Mauricie	0,2 %	0 %
Montérégie	22 %	26 %
Montréal	37 %	35 %
Nord du Québec	0 %	0 %
Outaouais	0,3 %	0 %
Québec	23 %	20 %
Saguenay-Lac-St-Jean	0 %	0 %
Autre	0,4 %	0 %

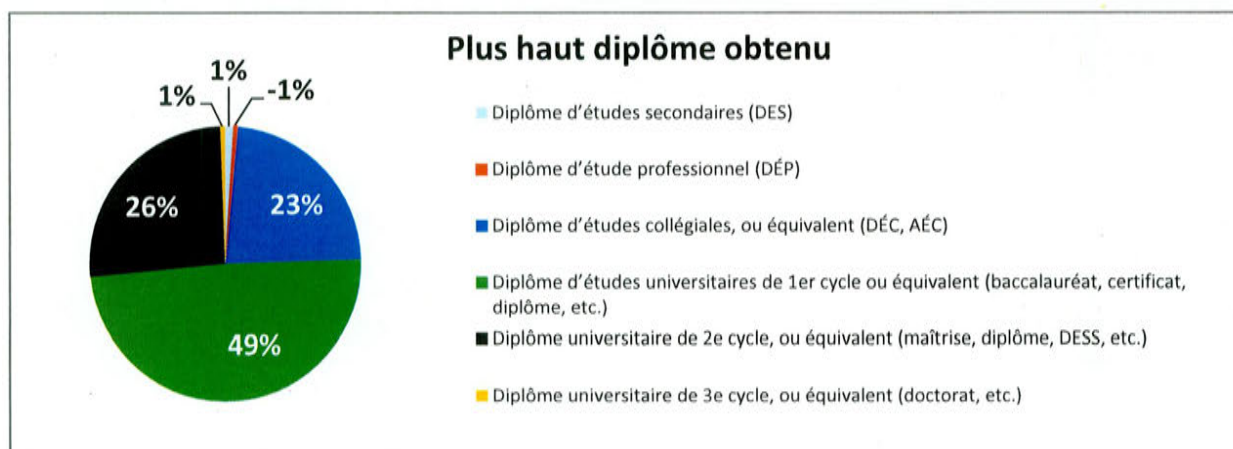


2.4 Quel est votre plus haut diplôme obtenu ?

545 répondants

76 % des répondants ont au moins un diplôme d'études universitaires de 1^{er} cycle ou équivalent.

PLUS HAUT DIPLOME OBTENU	2013	2012
Diplôme d'études secondaires (DES)	1 %	2 %
Diplôme d'étude professionnel (DÉP)	0,5 %	0 %
Diplôme d'études collégiales, ou équivalent (DÉC, AÉC)	23 %	27 %
Diplôme d'études universitaires de 1 ^{er} cycle ou équivalent (baccalauréat, certificat, diplôme, etc.)	49 %	48 %
Diplôme universitaire de 2 ^e cycle, ou équivalent (maîtrise, diplôme, DESS, etc.)	26 %	22 %
Diplôme universitaire de 3 ^e cycle, ou équivalent (doctorat, etc.)	0,5 %	1 %

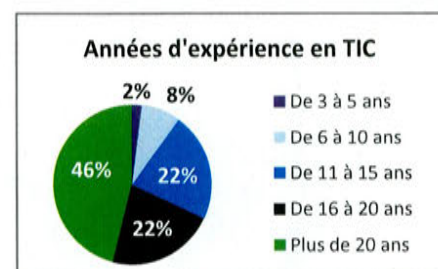


2.5 Combien d'années d'expérience possédez-vous dans le domaine des TIC ?

545 répondants

89,54 % des répondants ont plus de 10 ans d'expérience dans le domaine des TIC.

Près de un consultant sur deux a plus de 20 ans d'expérience en TIC.



ANNÉES D'EXPÉRIENCE EN TIC	2013	2012
Moins de 3 ans	0 %	0 %
De 3 à 5 ans	2 %	1 %
De 6 à 10 ans	8 %	6 %
De 11 à 15 ans	22 %	23 %
De 16 à 20 ans	22 %	69 %
Plus de 20 ans	46 %	

2.7 Quelle est votre principale spécialité ?

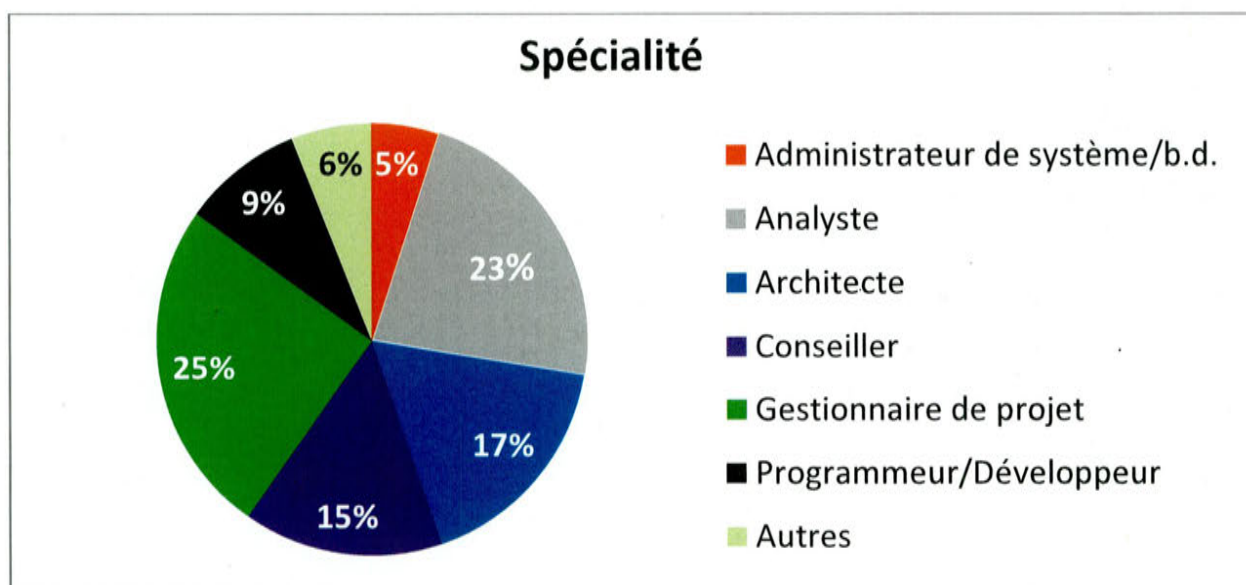
545 répondants

80 % des répondants occupent une fonction soit de gestionnaire de projet, d'analyste, d'architecte ou de conseiller.

SPÉCIALITÉ	2013
Administrateur de base de données	3 %
Administrateur de système	2%
Analyste d'affaires	5 %
Analyste de processus	1 %
Analyste en assurance qualité / tests	1 %
Analyste fonctionnel	6 %
Analyste en sécurité	0,5 %
Analyste programmeur	9 %
Architecte applicatifs	3 %
Architecte d'affaires	1 %
Architecte de contenus	0 %
Architecte de données	1 %
Architecte d'entreprise	1 %
Architecte intégrateur	1 %
Architecte de réseaux	0,2 %
Architecte en sécurité	1 %
Architecte de systèmes d'information	3 %
Architecte technologique	3 %
Concepteur technique	0 %
Conseiller Continuité des Affaires (BCP)	0 %
Conseiller en gestion du changement	1 %
Conseiller en exploitation et entretien	1 %
Conseiller en implantation	1 %
Conseiller en infrastructure	0,4 %
Conseiller en intelligence d'affaires (BI)	3 %
Conseiller en méthodologie	1 %
Conseiller en sécurité	3 %
Conseiller en télécommunications / réseaux	1%
Conseiller en téléphonie	0,2 %
Conseiller stratégique	4 %
Directeur développement des affaires	0,4 %
Ergonome d'interfaces	0 %
Formateur / coach	0,4 %
Gestion - Chargé de projet	13 %
Gestion - Coordonnateur de projet	1 %
Gestion - Directeur de programme	2 %
Gestion - Directeur de projets	7 %
Gestion - Directeur TI	1 %
Gestion - Bureau de gestion de projet (PMO)	1 %
Gestionnaire de contenu	0 %
Infographiste	0 %

Intégrateur	1 %
Programmeur / développeur	9 %
Rédacteur technique	0 %
Soutien bureautique	0 %
Soutien technique	1 %
Spécialiste en gestion électronique de documents (GED)	0 %
Spécialiste Progiciels	1 %
*Autre, précisez:	3 %

***Autres spécialités mentionnées :** Architecture de l'information (métadonnées, web sémantique), PCO, Conseiller stratégique, Architecte monitoring, Manipulation/automatisation de données, Spécialiste en gestion de configuration logicielle, Business Transformation Consultant - Business Process Architect, Gestion - gouvernance et pratiques de gestion, Conversion de données, Gestion des services TI, Conseiller stratégique en accessibilité du Web, Spécialiste en solutions de surveillance et gestion des alertes, Analyste applicatif, Packaging, Conseiller en Communications Unifiées, Configuration Management, Architecte d'infrastructures, Gouvernance et qualité de données



2.8 Quel est votre statut fiscal ?

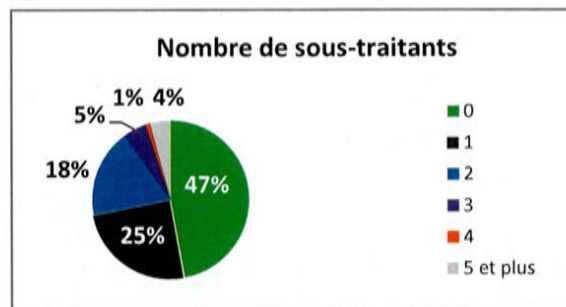
89 % des répondants ont une entreprise incorporée.

STATUT FISCAL	2013
Entreprise incorporée au Canada	18 %
Entreprise incorporée au Québec	71 %
Enregistré	5 %
Travailleur autonome, déclaré sur impôts personnels	6 %

2.9 Durant la dernière année, avec combien de sous-traitants (s'il y a lieu) avez-vous fait affaires ?

545 répondants

Plus de la moitié des répondants font affaires avec au moins un sous-traitant.



2.10 Quels sont les principaux défis que vous rencontrez en tant que consultant indépendant en TIC ?

La recherche de nouveaux contrats, la négociation et les périodes inter-mandats sont parmi les principaux défis rencontrés par les consultants indépendants en TIC.

Le renouvellement des compétences, la protection du statut fiscal, ainsi que la lourdeur des tâches administratives, semblent s'être améliorés malgré qu'ils soient toujours des défis importants.

DÉFI	2013	2012
Obtention de nouveaux contrats	53 %	37 %
Négociations de contrats et tarifs	35 %	22 %
Périodes inter-mandats	31 %	24 %
Développement de votre clientèle	29 %	21 %
Renouvellement des compétences	27 %	34 %
Protection de votre statut fiscal	25 %	27 %
Lourdeur des tâches administratives (p. ex. comptabilité)	23 %	26 %
Intermédiaires multiples (en cascade)	22 %	20 %
Clauses de non-concurrence	20 %	20 %
Délais de paiements	17 %	18 %
Planification financière	17 %	19 %
Sentiment d'isolement	11 %	13 %
Autre	4 %	6 %

3. LES CONSULTANTS TIC EN AFFAIRES

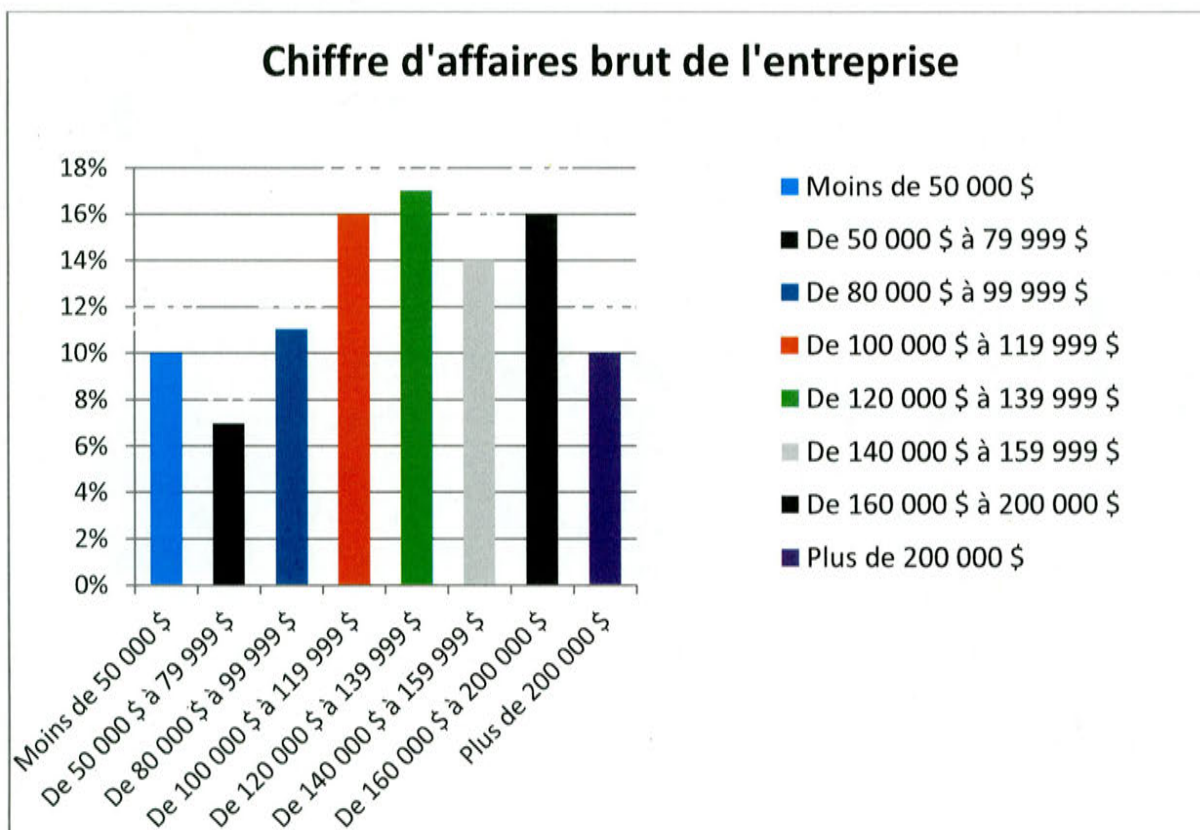
3.1 Quel a été le chiffre d'affaires brut de votre entreprise TIC (ou que vous avez déclaré sur vos impôts personnels) au cours de votre dernière année fiscale complétée ?

535 répondants

72 % des répondants ont un chiffre d'affaires qui dépassent 100 000 \$ par année et 25 % ont un chiffre d'affaires de plus de 160 000 \$ annuellement ce qui fait d'eux des très hauts salariés.

Le chiffre d'affaires moyen est de 125 000 \$ par année.

CHIFFRE D'AFFAIRES	2013
Moins de 50 000 \$	10 %
De 50 000 \$ à 79 999 \$	7 %
De 80 000 \$ à 99 999 \$	11 %
De 100 000 \$ à 119 999 \$	16 %
De 120 000 \$ à 139 999 \$	17 %
De 140 000 \$ à 159 999 \$	14 %
De 160 000 \$ à 200 000 \$	16 %
Plus de 200 000 \$	10 %



3.2 Au cours de la dernière année, avez-vous eu une période inter-mandat et si oui, combien de temps a-t-elle duré ? (si plusieurs, indiquez la plus longue)

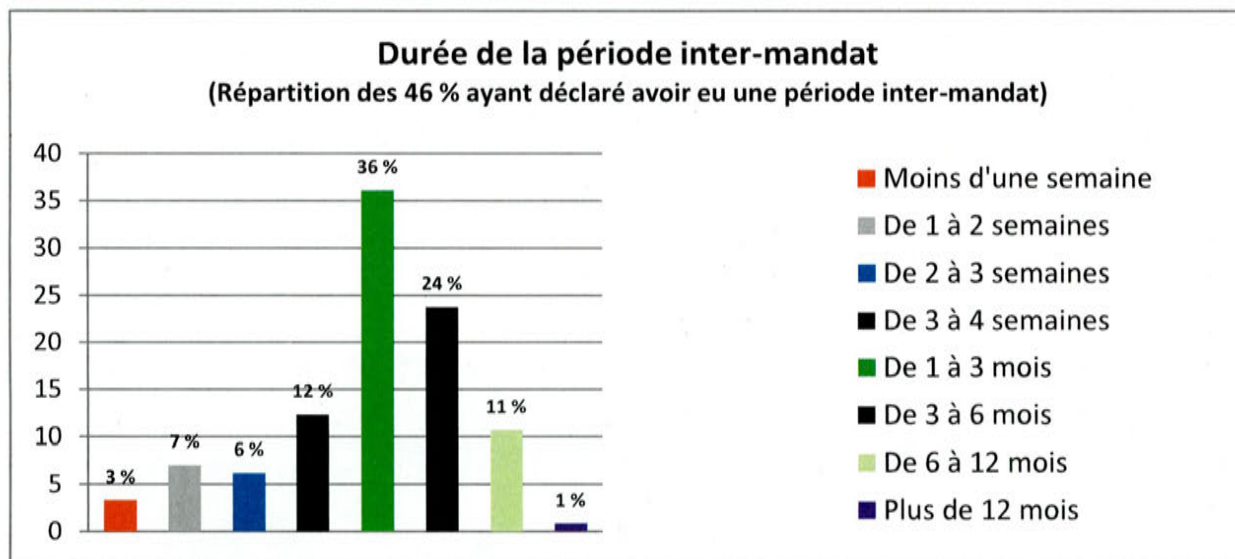
La majorité des périodes inter-mandats est entre un et trois mois.

68 % des répondants ont connu une période inter-mandat de moins d'un mois ou pas du tout.

16 % des répondants ont une période inter-mandat de plus de trois mois.

Un consultant sur trois a annuellement une période inter-mandat de plus d'un mois.

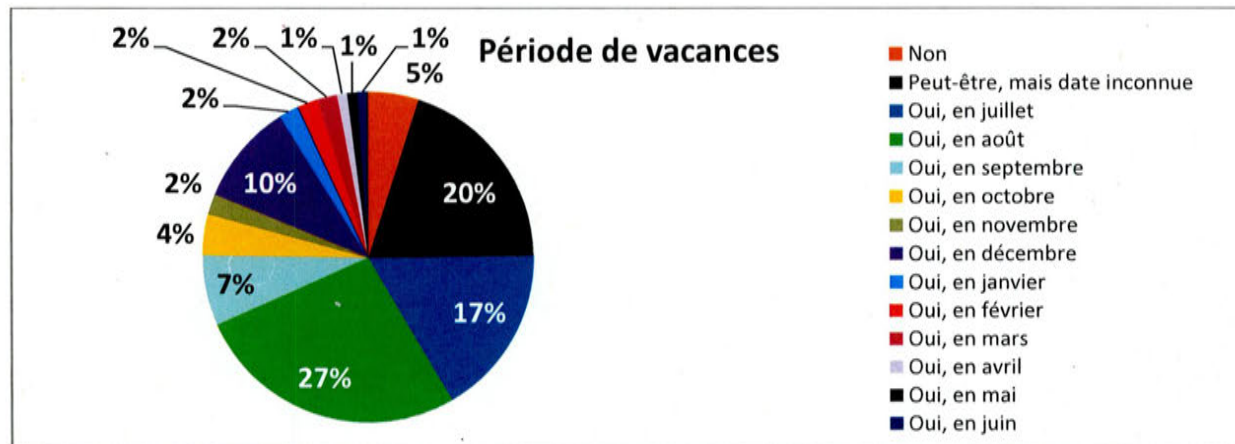
A EU UNE PÉRIODE INTER-MANDAT		2013
Oui		46 %
Non		54 %



3.3 Planifiez-vous de prendre des vacances (à vos frais) au cours de la prochaine année?

545 répondants

43 % des répondants choisissent de prendre une période de vacances en juillet ou en août.



3.4 Quel(s) site(s) Web utilisez-vous pour rechercher des mandats ?

545 répondants

Les sites de l'AQIII et de LinkedIn demeurent en proportion égale et sont de loin les plus populaires pour la recherche de mandats avec chacun 30 %.



3.5 Puisqu'il est possible de remplir plus d'un mandat à la fois, et à des taux horaire différents, merci de bien vouloir remplir le tableau ci-dessous afin de nous aider à mieux établir le profil de l'industrie et des conditions de travail. (Les chiffres présentés sont ceux du contrat 1)

TAUX HORAIRE PAR SPÉCIALITÉ %	Moins de 40 \$	De 40 à 50 \$	De 51 à 60 \$	De 61 à 70 \$	De 71 à 80 \$	De 81 à 90 \$	De 91 à 100 \$	De 101 à 110 \$	De 111 à 120 \$	De 121 à 130 \$	De 131 à 140 \$	De 141 à 150 \$	De 151 à 160 \$	De 161 à 170 \$	Plus de 170 \$
Administrateur de base de données				5	26	16	26	11	11	11					
Administrateur de système		5	10	25	20	20	5					15			
Analyste d'affaires		4		7	11	24	16	11	11	13	2				
Analyste de processus						50		25		25					
Analyste en assurance qualité / tests	15		23	8	23	23					8				
Analyste fonctionnel		6	3	25	22	33	8	3							
Analyste en sécurité				17	17		17	33	17						
Analyste programmeur	1	2	14	31	31	13	2	1		1					
Architecte applicatifs				19	12	37	12	19							
Architecte d'affaires			9		9	9	18	18	9	27					
Architecte de contenus						67			33						
Architecte de données				29		29	14	28							
Architecte d'entreprise				8				17	17	17	8				33
Architecte intégrateur	12					12	13	25	13	13		12			
Architecte de réseaux				14		29	28	29			12				
Architecte en sécurité					18	12	6	41	6	6	12				
Architecte de systèmes d'information				5	17	28	33	6	6	6					
Architecte technologique		4		8	12	17	21	8	12	17					

TAUX HORAIRE PAR SPÉCIALITÉ %	Moins de 40 \$	De 40 à 50 \$	De 51 à 60 \$	De 61 à 70 \$	De 71 à 80 \$	De 81 à 90 \$	De 91 à 100 \$	De 101 à 110	De 111 à 120	De 121 à 130	De 131 à 140	De 141 à 150	De 151 à 160	De 161 à 170	Plus de 170 \$
Concepteur technique					100										
Conseiller en gestion du changement	11				11		22	22	11	22					
Conseiller en exploitation et entretien			11	22	11		11	44							
Conseiller en implantation			20				20	20		20		20			
Conseiller en infrastructure							25		75						
Conseiller en intelligence d'affaires (BI)			6		29	33	17	6		6		6			
Conseiller en méthodologie				33	8	17	17		8	8				8	
Conseiller en sécurité					8	25	42	13	13						
Conseiller en télécommunications / réseaux	12			13	25		12	13		13	12				
Conseiller en téléphonie							100								
Conseiller stratégique						7	14	14	21	7	3		7	3	24
Directeur développement des affaires						50	50								
Formateur / coach			7	7	7	14	14	7		29		7	7		
Gestion - Chargé de projet	1	2	1	2	9	19	38	14	5	6	2				
Gestion - Coordonnateur de projet		8		25	17	8	33	8							
Gestion - Directeur de programme					7		27	20	20	13		13			
Gestion - Directeur de projets						4	24	24	12	16	12	4		4	
Gestion - Directeur TI								14			29		57		
Gestion - Bureau de gestion de projet (PMO)					17	50		33							
Intégrateur			33	34	33										
Programmeur / développeur	3	5	13	34	20	15	9	3							
Rédacteur technique							100								
Soutien bureautique	33		34	33											
Soutien technique	46	8	15	8		8	8			8					
Spécialiste en gestion électronique de documents (GED)							50			50					
Spécialiste en gestion électronique de documents (GED)							50			50					
Spécialiste Progiciels						20	47	7	13	7					7

Bureau de
projet.

Marché :

Pygistes (super bon) ⇒ jobs

✓
expert

3.6 Au cours des 12 derniers mois, pour quel(s) secteur(s) d'activité avez-vous travaillé à titre de consultant indépendant en TIC ? Cochez toutes les options qui s'appliquent à vous.

545 répondants

La vaste majorité des répondants effectuent principalement des mandats en TIC pour des organisations dans les secteurs de la finance et des assurances, public ou parapublic, ainsi que dans le secteur des technologies de l'information et de l'information.

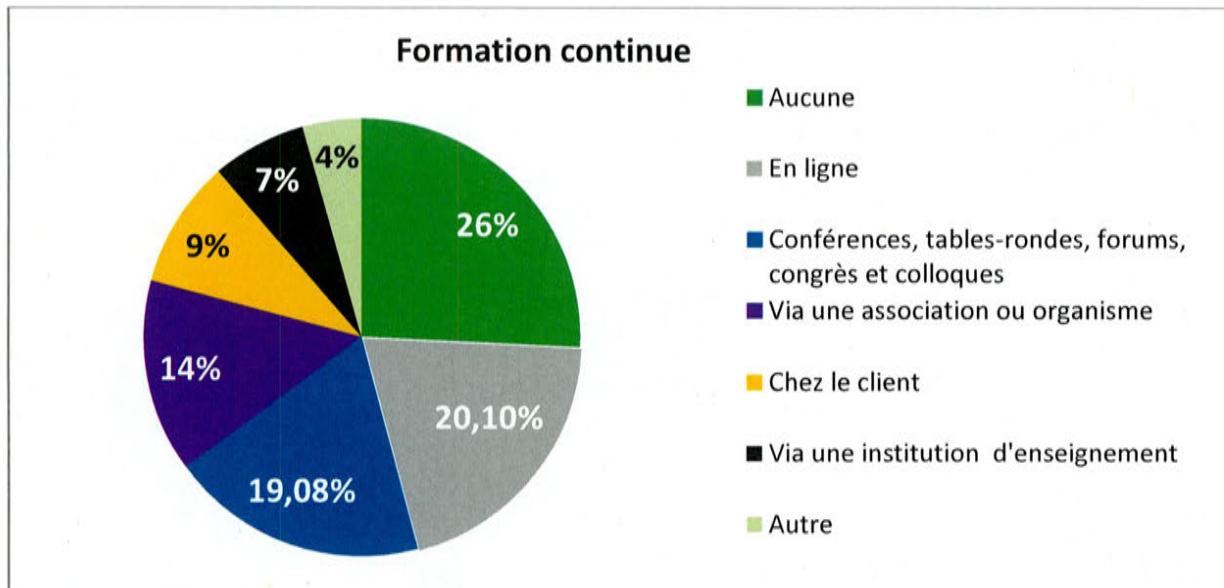
SECTEUR D'ACTIVITÉ	2013	2012
Finance et assurance (incluant Desjardins)	43 %	48 %
Secteur public et parapublic (ministère, agence et organisme)	32 %	31 %
Technologies de l'information et des communications	26 %	31 %
Commerce et commerce de détail	12 %	12 %
Services aux entreprises - services-conseil	10 %	11 %
Autre(s)	10 %	10 %
Santé	8 %	11 %
Transport	8 %	8 %
Aérospatiale	5 %	5 %
Énergie et éolien	5 %	6 %
Services aux entreprises - logistique et services administratifs et financiers	4 %	3 %
Services aux entreprises - services relatifs au marketing et aux communications	4 %	4 %
Services aux entreprises - services en ressources humaines	2 %	2 %
Services aux entreprises - services relatifs à la production, à la recherche et développement et aux infrastructures	2 %	1 %
Coopératives (sauf Desjardins)	1 %	1 %
Design industriel	1 %	1 %
Environnement	1 %	2 %
Métallurgie	1 %	1 %
Recherche	1 %	2 %
Services aux entreprises - services de gestion d'immeubles et d'installations	1 %	1 %
Chimie	0,4 %	1 %
Bioproduits industriels	0,1 %	0 %

4. FORMATION

4.1 Parmi les types de formation en TIC suivantes, laquelle ou lesquelles avez-vous suivie(s) au cours des 12 derniers mois?

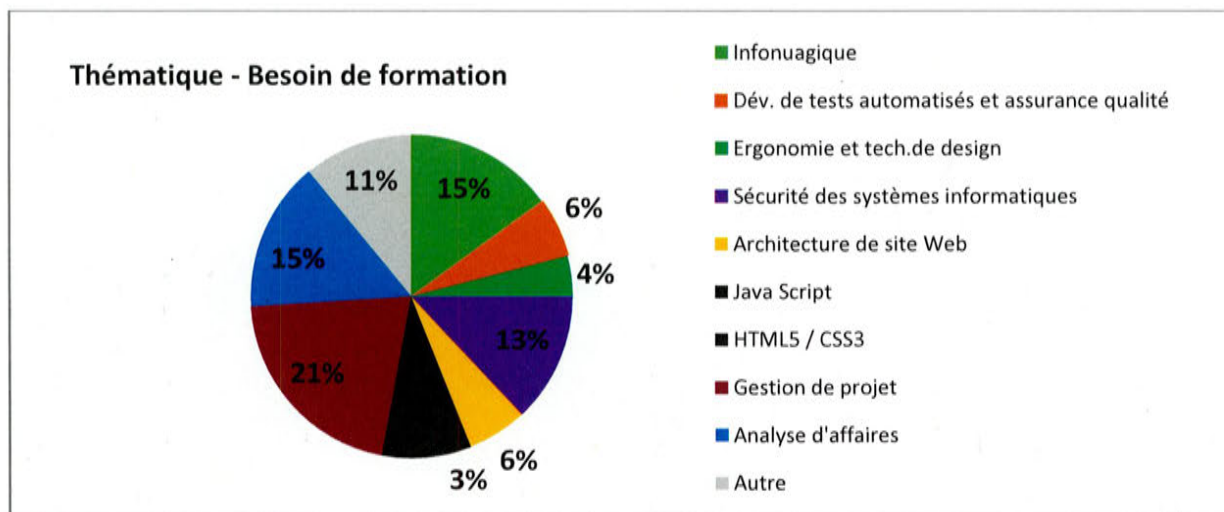
545 répondants

Conformément aux défis rencontrés, près de 75 % des répondants ont suivi de la formation continue.



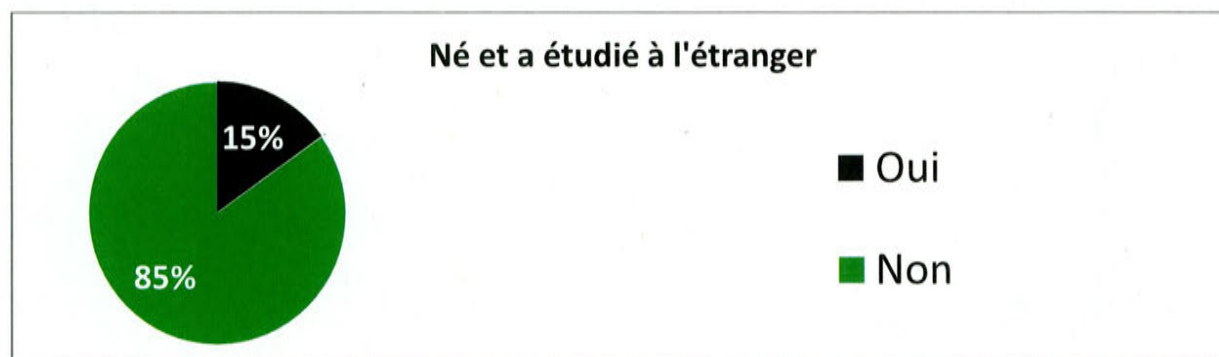
4.2 Parmi les thématiques suivantes, cochez celle(s) qui correspond(ent) à un besoin de formation pour vous :

545 répondants



4.3 Êtes-vous un professionnel né et ayant étudié à l'étranger ?

545 répondants



4.4 Avez-vous suivi une formation d'appoint au Québec ?

87 répondants (15 % des répondants étant né et ayant étudié à l'étranger)

