

De : [Beaupré, Pauline](#)
À : [Simon Laliberté](#); [Simon Tremblay](#); [Marie-Claude Sarrazin](#)
Cc : [Daniele Fortier](#); [Moubayed, Léon](#)
Objet : RE: [EXTERNE] RE: Engagement 81_E-1
Date : 29 octobre 2025 16:49:06
Pièces jointes : [image001.png](#)
[2025.10.29 - Lettre - Réponse à l'engagement de Daniel Lacroix.pdf](#)

***ATTENTION : Ce courriel provient de l'extérieur de votre organisation.**
Évitez de cliquer sur un hyperlien, d'ouvrir une pièce jointe ou de transmettre des informations personnelles si vous ne connaissez pas l'expéditeur du courriel. En cas de doute, communiquez verbalement avec lui.

Chers confrères, chère consoeur,

Veuillez trouver en pièce jointe une lettre en réponse à l'engagement 81_E-1.

Les documents auxquels il est fait référence dans la lettre sont disponibles au lien suivant :

[REDACTED]

Meilleures salutations,

Pauline Beaupré

T 514.841.6439

[REDACTED]

pbeaupre@dwpv.com

DAVIES

1501, avenue McGill College, 27e étage

Montréal, QC H3A 3N9

dwpv.com

DAVIES WARD PHILLIPS & VINEBERG S.E.N.C.R.L., s.r.l.

Ce courriel peut renfermer des renseignements confidentiels susceptibles d'être protégés par le secret professionnel. Si vous n'êtes pas le destinataire prévu, veuillez nous aviser immédiatement par retour de courriel ou par téléphone. Veuillez également supprimer ce courriel et en détruire toute copie.

This email may contain confidential information which may be protected by legal privilege. If you are not the intended recipient, please immediately notify us by reply email or by telephone. Delete this email and destroy any copies.

De : Moubayed, Léon <LMoubayed@dwpv.com>

Envoyé : octobre 23, 2025 11:31

À : Simon Laliberté <simon.laliberte@cesis.gouv.qc.ca>

Cc : Simon Tremblay <simon.tremblay@cesis.gouv.qc.ca>; Daniele Fortier <daniele.fortier@cesis.gouv.qc.ca>; Marie-Claude Sarrazin <marie-claude.sarrazin@cesis.gouv.qc.ca>; Beaupré, Pauline <pbeaupre@dwpv.com>

Objet : RE: [EXTERNE] RE: Engagement 81_E-1

Cher Maître Laliberté,

J'ai glissé un mot à Maître Tremblay hier pour lui indiquer que la réponse ne saurait tarder, avec l'espoir de la transmettre cette semaine ou la suivante.

Nous prenons le temps nécessaire pour finaliser une réponse étayée afin de rectifier les

faits et d'identifier les éléments ignorés par la Commission, notamment parce que des insinuations toutes aussi graves qu'infondées ont été formulées concernant la probité de notre cliente, sur une matière qui n'avait jamais été abordée auparavant par les représentants de la Commission.

Très cordialement,

De : Simon Laliberté <simon.laliberte@cesis.gouv.qc.ca>

Envoyé : octobre 22, 2025 15:30

À : Moubayed, Léon <LMoubayed@dwpv.com>

Cc : Simon Tremblay <simon.tremblay@cesis.gouv.qc.ca>; Daniele Fortier <daniele.fortier@cesis.gouv.qc.ca>; Marie-Claude Sarrazin <marie-claude.sarrazin@cesis.gouv.qc.ca>; Beaupré, Pauline <pbeaupre@dwpv.com>

Objet : RE: [EXTERNE] RE: Engagement 81_E-1

External Email / Courriel externe

Bonjour Me Moubayed,

Je vous écris pour faire le suivi quant à nos échanges de la semaine dernière.

Quand comptez-vous pouvoir nous acheminer l'engagement pris par votre client?

Cordialement,

Simon Laliberté
Avocat en chef adjoint
9.00-500 boul. René-Lévesque Ouest
Montréal, Québec, H2Z 1W7

www.cesis.gouv.qc.ca



Avis de confidentialité

Ce message, transmis par courriel, est confidentiel, peut être protégé par le secret professionnel et est à l'usage exclusif du destinataire ci-dessus. Toute autre personne est par les présentes avisée qu'il lui est strictement interdit de le diffuser, le distribuer ou le reproduire. Si le destinataire ne peut être joint ou vous est inconnu, veuillez nous en informer immédiatement et détruire ce message et toute copie de celui-ci. Merci.

De : Moubayed, Léon <LMoubayed@dwpv.com>

Envoyé : 16 octobre 2025 15:15

À : Simon Laliberté <simon.laliberte@cesis.gouv.qc.ca>

Cc : Simon Tremblay <simon.tremblay@cesis.gouv.qc.ca>; Daniele Fortier <daniele.fortier@cesis.gouv.qc.ca>; Marie-Claude Sarrazin <marie-claude.sarrazin@cesis.gouv.qc.ca>; Beaupré, Pauline <pbeaupre@dwpv.com>

Objet : [EXTERNE] RE: Engagement 81_E-1

***ATTENTION : Ce courriel provient de l'extérieur de votre organisation.**

Évitez de cliquer sur un hyperlien, d'ouvrir une pièce jointe ou de transmettre des informations personnelles si vous ne connaissez pas l'expéditeur du courriel. En cas de doute, communiquez verbalement avec lui.

Cher Maître Laliberté,

Nous comptons vous transmettre la réponse complète à l'engagement en début de semaine prochaine.

Très cordialement,

Léon Moubayed



LMoubayed@dwpv.com

Bio | vCard

DAVIES

1501, avenue McGill College, 27e étage
Montréal, QC H3A 3N9
dwpv.com

DAVIES WARD PHILLIPS & VINEBERG S.E.N.C.R.L., s.r.l.

Ce courriel peut renfermer des renseignements confidentiels susceptibles d'être protégés par le secret professionnel. Si vous n'êtes pas le destinataire prévu, veuillez nous aviser immédiatement par retour de courriel ou par téléphone. Veuillez également supprimer ce courriel et en détruire toute copie.

This email may contain confidential information which may be protected by legal privilege. If you are not the intended recipient, please immediately notify us by reply email or by telephone. Delete this email and destroy any copies.

De : Simon Laliberté <simon.laliberte@cesis.gouv.qc.ca>

Envoyé : octobre 14, 2025 12:10

À : Moubayed, Léon <LMoubayed@dwpv.com>

Cc : Simon Tremblay <simon.tremblay@cesis.gouv.qc.ca>; Daniele Fortier <daniele.fortier@cesis.gouv.qc.ca>; Marie-Claude Sarrazin <marie-claude.sarrazin@cesis.gouv.qc.ca>

Objet : Engagement 81_E-1

External Email / Courriel externe

Bonjour Me Moubayed,

Avec la fin des audiences qui approche à grands pas, nous avons recensé les engagements souscrits par les diverses parties et les documents reçus en réponse.

Il semblerait que nous demeurons dans l'attente de l'engagement 81_E-1 de votre cliente, souscrit lors du témoignage de M. Daniel Lacroix le 2 octobre dernier.

Je vous serais reconnaissant de nous le transmettre d'ici la fin de la semaine.

Cordialement,

Simon Laliberté
Avocat en chef adjoint
9.00-500 boul. René-Lévesque Ouest
Montréal, Québec, H2Z 1W7



www.cesis.gouv.qc.ca



Avis de confidentialité

Ce message, transmis par courriel, est confidentiel, peut être protégé par le secret professionnel et est à l'usage exclusif du destinataire ci-dessus. Toute autre personne est par les présentes avisée qu'il lui est strictement interdit de le diffuser, le distribuer ou le reproduire. Si le destinataire ne peut être joint ou vous est inconnu, veuillez nous en informer immédiatement et détruire ce message et toute copie de celui-ci. Merci.

Avis de confidentialité: Ce message est confidentiel. Il est à l'usage exclusif du destinataire ci-dessus. Toute autre personne est par les présentes avisée qu'il lui est strictement interdit de le diffuser, de le distribuer ou de le reproduire. Si le destinataire ne peut être joint ou vous est inconnu, nous vous prions d'en informer immédiatement l'expéditeur par courrier électronique et de détruire ce message et toute copie de celui-ci.

Avis de confidentialité: Ce message est confidentiel. Il est à l'usage exclusif du destinataire ci-dessus. Toute autre personne est par les présentes avisée qu'il lui est strictement interdit de le diffuser, de le distribuer ou de le reproduire. Si le destinataire ne peut être joint ou vous est inconnu, nous vous prions d'en informer immédiatement l'expéditeur par courrier électronique et de détruire ce message et toute copie de celui-ci.

Montréal, ce 29 octobre 2025

PAR COURRIEL

Commission d'enquête sur la
gestion de la modernisation
des systèmes informatiques de
la Société de l'assurance automobile du Québec
9.00-500 boul. René-Lévesque Ouest
Montréal (Québec) H2Z 1W7

À l'attention de Maître Simon Tremblay, Procureur en chef

Objet : Engagement de M. Daniel Lacroix du 2 octobre 2025

Cher Maître Tremblay,

Au cours de son interrogatoire public qui a eu lieu le 2 octobre dernier, M. Daniel Lacroix s'est engagé à : « *Fournir les GSSM qui ont servi à préparer la soumission à l'étape C de l'Alliance (projet et AMS) ainsi qu'à l'étape G* ».

Cet engagement a été pris au nom de Société Conseil Groupe LGS (« **LGS** ») à la suite d'une série de questions et d'insinuations formulées par Maître Marie-Claude Sarrazin portant sur les pièces 79_P-1806, 79_P-1807, 79_P-1808 et 79_P-1809.

La théorie de la Commission que venait de dévoiler Maître Marie-Claude Sarrazin pour la toute première fois au cours de l'audience publique est que LGS aurait délibérément et indûment augmenté la banque de jours B dans sa deuxième soumission après avoir pris conscience que celle-ci n'était pas comptée dans le calcul du CTP. Nous reproduisons pour votre convenance un extrait de l'interrogatoire de M. Lacroix, qui fait état de la nature de l'insinuation quant à la probité de LGS et de ses représentants :

Q : Si, par contre, on regarde l'augmentation draconienne de la banque d'expertise, qui passe de 24 000 à 85 000 heures¹, sachant que ce n'est pas inclus dans le calcul du CTP, est-ce qu'il n'y a pas lieu de croire qu'on a changé de stratégie après le dialogue compétitif puis qu'on a déplacé les

¹ NDLR : Nous comprenons que dans ce contexte, Maître Sarrazin voulait plutôt référer à 24M\$ et 85M\$, et non pas 24 000 et 85 000 heures, tel qu'il appert des bordereaux (79_P-1808, 79_P-1809, 79_P-1810 et 79_P-1811).

dollars dans ce qui ne comptait pas pour déterminer le gagnant, c'est ça la différence entre le document price to win puis la soumission -- la deuxième soumission?²

Depuis, LGS a procédé à une analyse des documents pertinents déposés auprès de la Commission. Ceux-ci révèlent que ces suggestions faites aux témoins de LGS en cours d'interrogatoire public étaient maladroites et dénuées de fondement³. Elles n'auraient jamais été formulées si les représentants de la Commission avaient procédé à un examen minimal de la documentation disponible et avaient engagé un véritable dialogue avec les témoins collaboratifs, au lieu de chercher à les prendre par surprise sur des sujets remontant à une décennie et qui n'avaient jamais été abordés avec eux auparavant.

Après des recherches approfondies, nous pouvons confirmer que LGS n'a pas retracé les GSSM en question. Par contre, elle a pu identifier deux fichiers Excel qui répondent directement à la question en cause et qui sont joints aux Annexes A et B de cette lettre.

Voici un récapitulatif des faits, y compris des documents publics pertinents qui ont été ignorés par la Commission, bien qu'ils aient été en sa possession en tout temps utile.

I. La soumission à l'Étape C

Dans le premier bordereau de prix déposé par LGS dans le cadre de l'Étape C, la section réservée pour la banque de jours B est intitulée « *Banque de jours pour présence d'expertise – An 6 à 10* ».

À l'époque, le document d'appel d'offres de la Société de l'assurance automobile du Québec (« **SAAQ** ») (P22899-3) décrivait les besoins pour les années 6 à 10 comme étant une banque de jours pour les « *[s]ervices requis à la fin de la réalisation du programme afin d'assurer une présence suffisante d'expertise externe pour l'opération, l'exploitation et l'évolution de la solution* »⁴.

Les « *services requis* » en question pour ces années 6 à 10 sont décrits en détail à la section 2.10.10 du document d'appel d'offres :

Services requis à la fin de la réalisation du programme pour assurer une présence d'expertise (An 6 à 10)

La Société désire également maintenir une présence suffisante d'expertise externe pour les années qui suivront la fin de la réalisation du programme et, à cet égard, elle veut obtenir un dimensionnement en termes de nombre de ressources requises, de niveau d'expertise ainsi que de partage interne / externe recommandé. Ces informations doivent prendre en

² Nous vous référons à la Transcription du 2 octobre 2025, à la page 163.

³ Nous vous référons notamment à l'interrogatoire de M. Nabil Aboutanos, à la Transcription du 1^{er} octobre 2025, aux pages 247 et 248, qui a aussi fait l'objet de ces suggestions.

⁴ Nous vous référons à l'*Appel d'offres de site de progiciels de gestion intégrés, Étape C : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels* (P22899-3), daté du 15 octobre 2015 (35_P-198), à la page 16.

considération le transfert de connaissances effectué auprès des ressources de la Société lors de la réalisation du programme⁵.

Dans l'Addenda numéro 20 à l'appel d'offres P22899-3, l'une des Alliances a fait part de sa compréhension des objectifs recherchés par la SAAQ pour la période des années 6 à 10 comme suit:

Question 144 :

Concernant le soutien post-implantation en cours de programme (années 1 à 5, après les périodes de garantie des livraisons), nous comprenons que la SAAQ désire que l'Alliance en assure le leadership et contribue au soutien en collaboration avec les ressources de la SAAQ. Un transfert de connaissance doit s'effectuer durant cette période permettant à la SAAQ d'être en mesure de **se soutenir de façon autonome** à la fin de la 5^{ème} année **avec du support ponctuel de l'alliance par la suite.**⁶

La SAAQ n'a pas nié cette interprétation de ce qui était requis des Alliances. Cette banque de jours devait donc initialement être une banque d' « expertise de soutien », plutôt qu'une banque d' « expertise de réalisation ».

De façon particulière, les travaux de soutien ont pour objectif de maintenir la solution développée dans un état stable et opérationnel, notamment à travers des travaux de surveillance, de gestion des incidents et de mises à jour mineures. Les tâches effectuées par l'équipe de soutien sont généralement moins complexes, plus répétitives et ne requièrent pas d'expertise pointue. Les ressources de soutien ne sont généralement pas dédiées exclusivement à un seul projet ou client, particulièrement lorsque le volume de travail à accomplir n'est pas de nature à les occuper à temps plein.

À l'inverse, les travaux de réalisation sont substantiellement plus complexes. Ils requièrent un travail de niveau de difficulté plus élevé et nécessitent davantage de temps investi, car ils ont pour objectif d'évaluer de nouveaux requis d'affaires et de mettre en œuvre des changements à la solution. Les ressources assignées à un équipe de réalisation possèdent donc des expertises particulières et pointues. Les équipes sont généralement plus diversifiées et incluent notamment des chefs de projet, des ressources fonctionnelles et techniques, ainsi que des équipiers en gestion du changement. Ainsi, contrairement aux ressources de soutien, les ressources de réalisation sont généralement dédiées exclusivement à un seul projet ou client, puisqu'il s'agit de tâches qui sont de nature à les occuper à temps plein.

LGS avait donc préparé son estimation à l'Étape C en se fondant sur la description contenue à même l'appel d'offres (P22899-3). Ainsi, la première réponse de LGS/IBM, pour les fins de la banque de jours

⁵ Nous vous référons à l'*Appel d'offres de site de progiciels de gestion intégrés, Étape C : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels* (P22899-3) (35_P-198), daté du 15 octobre 2015, à la page 121.

⁶ Nous vous référons à l'*Addenda numéro 20 à l'appel d'offres P22899-3, Étape C – Sélection de la solution d'affaires et de services professionnels*, daté du 14 janvier 2016, à la page 1.

B, « *ne considèr[e] pas l'hypothèse de mise en place d'un Centre d'expertise* ». Le cahier de réponse daté du 4 avril 2016 détaille la position de LGS/IBM comme suit :

[...] En effet, la mise en place d'un Centre d'expertise dans l'environnement de la Société est un élément qui peut avoir un impact important sur les efforts et la stratégie de maintenance de la solution, autant pour les cinq premières années du programme que pour les cinq années suivantes (années 6 à 10). Étant donné que la mise en place du Centre d'expertise est optionnelle, notre proposition est documentée sans tenir compte de la présence de ce dernier. Advenant que la Société décide de mettre en place le Centre d'expertise, les efforts et la stratégie de maintenance pour les dix années du programme de transformation seront révisés pour en tenir compte⁷.

(nos soulignements et caractères gras)

Partant, dans la première soumission, le coût des ressources de LGS/IBM pour la présence de l'expertise de soutien pour les années 6 à 10 était estimé à 24 773 548\$ pour un total estimé de 276 836 heures. Du côté de la SAAQ, le coût des ressources était estimé à 21 443 000\$ pour un total estimé de 214 430 heures⁸.

Les détails quant à l'allocation des ressources *nearshore*, *offshore* et locales, les taux facturables par LGS/IBM, les heures estimées et les coûts totaux pour la banque de jours B de la première réponse à l'appel d'offres sont disponibles dans le fichier Excel joint à l'Annexe A.

Le taux moyen facturable estimé pour les ressources de LGS s'élevait alors à environ 89,50\$ par heure⁹. Il s'agit d'un taux moyen normalement applicable aux ressources d'expertise de soutien, lorsqu'il s'agit d'un mélange de ressources *nearshore*, *offshore* et locales.

II. Le dialogue compétitif

L'analyse du recueil des notes prises par la SAAQ pendant le dialogue compétitif, déposé sous la cote 79_P-1780, est révélatrice. Elle fournit des indications sur les discussions qui ont eu lieu entre la SAAQ et chacune des Alliances relativement à la mise en place du Centre d'expertise.

Cette pièce révèle notamment que le 25 octobre 2016, la SAAQ aurait annoncé son intention d'émettre un addenda concernant le Centre d'expertise. Les notes du dialogue compétitif datées du même jour prises par la firme Langlois Avocats font état des instructions communiquées par la SAAQ concernant

⁷ Nous vous référons au *Cahier réponses de l'appel d'offres de suite progiciels de gestion intégrés 3, Étape C : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels de LGS/IBM-SAP*, daté du 4 avril 2016, à la page 1561 (74_P-1320).

⁸ Nous vous référons aux pièces 79_P-1808 et 79_P-1809.

⁹ Nous arrivons à ce chiffre en divisant le coût estimé (24 773 548\$) par le nombre d'heures estimé (276 836 heures) et arrivons à un total de 89,488173503\$ (arrondi à 89,50\$).

le Centre d'expertise. Ce Centre d'expertise devait permettre à la SAAQ d'être « *complètement* » autonome tout en étant alimenté par les ressources de l'Alliance choisie et celles de la SAAQ¹⁰.

Cette pièce révèle également que le 28 octobre 2016, la firme Mallette aurait indiqué que « *le coût attribuable au centre d'expertise devra être inclus dans la soumission amendée* ».

Par la suite, le 15 novembre 2016, Mallette a précisé que la SAAQ demanderait aux Alliances de « *définir la vision du centre d'expertise, de valoriser les efforts nécessaires pour les années 6 à 10* »¹¹.

III. La soumission à l'Étape G

Vers la fin du dialogue compétitif ou peu après sa conclusion, la SAAQ a procédé à une modification complète de la section 2.10.10 du document d'appel d'offres¹². La section relative à la banque de jours B pour la présence d'expertise a été amendée comme suit (les modifications sont soulignées) :

Services requis à la fin de la réalisation du programme pour assurer une présence d'expertise (An n à 10)

La Société désire également maintenir une présence suffisante d'expertise externe pour les années qui suivront la fin de la réalisation du programme et, à cet égard, elle veut obtenir un dimensionnement en termes de nombre de ressources requises, de niveau d'expertise ainsi que de partage interne / externe recommandé. Ces informations doivent prendre en considération le transfert de connaissances effectué auprès des ressources de la Société lors de la réalisation du programme. Le Positionnement sur le Centre d'expertise est également à considérer dans l'esprit de la vision mise de l'avant par l'Alliance. Les efforts de l'Alliance constitueront une banque de jours qui pourra être utilisée par la Société à sa discrétion¹³.

Ce nouveau positionnement de la SAAQ concernant le Centre d'expertise, qui devait désormais être pris en compte dans l'estimation relative à la banque de jours B, est précisé dans le même document :

Précisions sur le Thème du Centre d'expertise

La Société s'attend à ce que l'Alliance estime les efforts requis pour l'élaboration du modèle d'organisation du futur centre d'expertise, et ce, dans une perspective d'accréditation par l'éditeur. Par modèle d'organisation, la Société entend notamment la structure

¹⁰ Nous vous référons à la pièce 79_P-1814, pages 7 et 8.

¹¹ Nous vous référons à la pièce 79_P-1780.

¹² Nous vous référons au document d'*Amendements à l'appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés, Étape C : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels* (P22899-3), daté du 23 novembre 2016, à la page 33.

¹³ Nous vous référons au document d'*Amendements à l'appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés, Étape C : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels* (P22899-3), daté du 23 novembre 2016, à la page 36.

organisationnelle, l'offre de services, le cadre de gestion et l'identification des principaux processus opérationnels.

- L'élaboration du modèle d'organisation se réalise lors de la phase de Conception du programme.
- Le Centre d'expertise à concevoir sera initialement un Centre de support et migrera vers un Centre d'excellence :
 - Centre de support : le focus porte principalement sur le soutien aux utilisateurs et la correction des anomalies, et ce, pour la durée de réalisation du programme;
 - Centre d'excellence : la prise en compte de toutes les facettes d'un Centre d'expertise est considérée incluant l'évolution de la « Solution d'affaires », et ce, dans la perspective d'obtention de la certification par l'éditeur. Une prise en charge autonome par la Société, à terme, est effectuée¹⁴.

(nos soulignements)

Ainsi, contrairement à ce qui était requis dans la première itération de l'appel d'offres et, donc, contrairement à ce que LGS avait initialement prévu dans sa première réponse, le Centre d'expertise, qui devait évoluer en Centre d'excellence, n'était plus optionnel. Il était désormais obligatoire et devait être intégré dans l'estimation des coûts. Ce changement était majeur, puisque la SAAQ exigeait, en plus, que l'« expertise de soutien », initialement prévue dans la première réponse à l'appel d'offres, devienne plutôt une « expertise de réalisation ».

Tel qu'annoncé par LGS dans sa première réponse, « *les efforts et la stratégie de maintenance pour les dix années du programme de transformation* »¹⁵ ont dû être révisés pour refléter cet amendement substantiel.

L'impact de cette modification sur la solution proposée par LGS est documenté dans la pièce 79_P-1781, une présentation PowerPoint interne de LGS qui analyse les écarts entre la première et la deuxième réponse à l'appel d'offres. Ce document illustre que, pour répondre aux nouvelles exigences de la SAAQ, le type de ressources affecté à la banque de jours B devait impérativement être modifié afin d'inclure un niveau d'expertise plus élevé :

- SAAQ wants a more aggressive transition of support to their internal resources. The elaboration of an SAP Center of Excellence (CoE) is mandatory.

¹⁴ Nous vous référons au document d'*Amendements à l'appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés, Étape C : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels* (P22899-3), daté du 23 novembre 2016, à la page 34.

¹⁵ Nous vous référons au *Cahier réponses de l'appel d'offres de suite progiciels de gestion intégrés 3, Étape C : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels de LGS/IBM-SAP*, daté du 4 avril 2016, à la page 846 (74_P-1320).

- SAAQ wants to be independent for support after the last release (IR). The approach for support services during Year 1 to 4 (deployment period) will be a T&M based capacity of hours lead by the Implementation Team leads.
- Based on input from SAAQ, Capacity is broken down into different Support categories, specifically Functional, Technical, Integration & Quality Assurance. These hours are then used to arrive at FTE by location/CIC. Pricing is based on Rate Categories and calculated PxQ. There is no rate delineation between Core Project resources and AIC resources.

(...)

- To meet SAAQ's ask on continuation of key Implementation resource and also their limited budget for Support, Delivery model has been changed from Local Montreal/Halifax CIC + Romania to Local Montreal/Halifax CIC + EA Team Leads + India CIC.¹⁶

(nos soulignements)

Pour votre information, les ressources CIC (Centre d'Innovation Client) sont des ressources basées dans des centres de livraison LGS/IBM *nearshore*. Les ressources EA (Enterprise Applications) sont les ressources qui occupent les postes de *co-leads* sur CASA auprès de LGS/IBM.

Les documents en la possession de la Commission révèlent par ailleurs que l'Alliance Deloitte avait une compréhension similaire à celle de LGS en ce qui concerne l'estimation des heures nécessaires pour la période « *après-réalisation* ». En effet, les heures de Deloitte pour cette catégorie ont augmenté de 541%, passant de 184 898 à 1 185 341, contre une augmentation de 77,4 % pour LGS¹⁷. Il est d'ailleurs étrange que cette augmentation significative n'ait pas retenu l'attention de la Commission.

Bref, alors que la première proposition de solution avait pour seul objectif de « *keep the lights on* » (expertise de soutien), la deuxième solution répondait à une demande différente, avait une portée beaucoup plus large et poursuivait un double objectif : « *keep the lights on* » (expertise de soutien) et fournir « *le support à une implantation efficiente, aux améliorations, à l'entretien et à l'évolution des processus et de la solution d'affaires* » (expertise de réalisation). Le Centre d'excellence avait également pour but de permettre à la SAAQ d'atteindre « *la maturité nécessaire à la prise en charge complète de l'évolution de sa solution d'affaires SAP* »¹⁸. Dès lors, la mise en place d'un Centre d'expertise, destiné à évoluer en Centre d'excellence, exigeait que LGS constitue une toute autre équipe de réalisation dotée d'une expertise accrue. Cela a naturellement entraîné une augmentation du taux moyen des ressources affectées aux tâches prévues pour la banque de jours B¹⁹.

¹⁶ Nous vous référons au Solution Baseline Document de LGS/IBM daté de janvier 2017, à la page 4 (79_P-1781).

¹⁷ Nous vous référons à la pièce 34_P-138.

¹⁸ Nous vous référons à la pièce 79_P-1785, aux pages 289 et 290.

¹⁹ Nous vous référons notamment à la pièce 79_P-1817, à la page 2.

D'ailleurs, la deuxième réponse à l'appel d'offres de LGS précise que l'équipe prévue pour la banque de jours B serait composée de « *conseillers seniors* » capables d'assister la SAAQ et de fournir l'expertise de réalisation requise²⁰.

Encore plus, la présence d'expertise est passée de 6 à 10 ans pour la première réponse, à 5 à 10 ans pour la deuxième réponse²¹. En effet, la nouvelle solution proposée par LGS dans sa deuxième réponse avait été écourtée de 12 mois, en réponse à une directive de la SAAQ à cet égard. Ainsi, dans cette nouvelle solution, la présence d'expertise commençait à partir de l'année 5 (le « *go live* » étant prévu pour l'année 4) et se terminait quand même à l'année 10, conformément aux requis de l'appel d'offres²².

Le coût des ressources de LGS pour la présence d'expertise pour les années 5 à 10 dans la nouvelle solution proposée a donc été estimé à 85 659 937\$ pour un total estimé de 334 905 heures. Du côté de la SAAQ, le coût des ressources est estimé à 53 684 300\$ pour un total estimé de 536 843 heures²³.

Les détails quant à l'allocation des ressources, les taux, heures estimées et coûts totaux pour la banque de jours B de la première réponse à l'appel d'offres sont disponibles dans le fichier Excel en **Annexe B**.

Le taux moyen estimé pour les ressources de LGS/IBM s'élevait alors à environ 255,77\$ par heure²⁴. Il s'agit d'un taux moyen normalement applicable à des ressources d'expertise de réalisation.

IV. Sommaire

En conclusion, une analyse rigoureuse, bien que relativement simple, des pièces déposées auprès de la Commission fait état des modifications substantielles apportées aux exigences de l'appel d'offres initial, notamment en ce qui concerne la banque de jours B. Il appert également de ces mêmes pièces que la SAAQ a, au fil du dialogue compétitif, décidé de redéfinir ses attentes et d'en informer les Alliances. Elle est passée d'une simple banque de jours d'expertise de soutien à une banque de jours d'expertise de réalisation, avec des exigences plus onéreuses en termes de ressources, de compétences et de structure organisationnelle. Ces changements ont eu des répercussions significatives sur les estimations des coûts et des heures nécessaires, obligeant les Alliances, notamment LGS/IBM, à revoir en profondeur leurs propositions initiales et à suggérer de nouvelles solutions.

²⁰ Nous vous référons à la pièce 79_P-1785, aux pages 289 et 290.

²¹ Nous vous référons à tableau de la pièce 79_P-1785, à la page 290.

²² Nous vous référons au document d'*Amendements à l'appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés, Étape C : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels* (P22899-3), daté du 23 novembre 2016, à la page 36.

²³ Nous vous référons aux pièces 79_P-1806 et 79_P-1807.

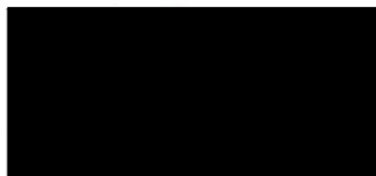
²⁴ Nous arrivons à ce chiffre en divisant le coût estimé (85 659 937\$) par le nombre d'heures estimé (536 843 heures) et arrivons à un total de 255,77383736\$ (arrondi à 255,77\$).

DAVIES

Il est particulièrement préoccupant que l'augmentation notable de 541% des heures de Deloitte pour la banque de jours B ait échappé à l'attention de la Commission, alors que les témoins de LGS, pour qui l'augmentation est de l'ordre de 74%, ont été confrontés à des insinuations infondées. En effet, LGS réitère que l'ensemble de ces informations était, en tout temps, à la disposition et à la connaissance de la Commission. Qui plus est, tous ces éléments auraient pu et auraient dû être discutés avec LGS et ses témoins en amont des interrogatoires publics au lieu de préconiser une approche de *trial by ambush*, dont l'effet est peut-être spectaculaire, mais au mieux spécieux.

Malgré ces événements qui s'inscrivent dans une série prolongée suscitant de sérieuses préoccupations quant aux démarches entreprises par les représentants de la Commission, LGS réaffirme son engagement à collaborer et demeure disponible pour apporter son assistance dans cette démarche afin d'assurer une compréhension complète et objective des faits.

Veuillez croire, cher Maître Tremblay, en l'expression de nos sentiments distingués.



Léon H. Moubayed

cc Pauline Beaupré, *Davies*