

**LANGLOIS**

AVOCATS - LAWYERS

PRIVILÉGIÉ ET CONFIDENTIEL

Date : 16 novembre 2016.

Destinataire : M. Karl Malenfant, VPTI

Expéditeur: Me Jean-Benoit Pouliot

Objet : Notes personnelles du dialogue compétitif – journée du 16 novembre 2016 entre LGS – IBM et SAP.

M. Malenfant,

Nous vous communiquons comme convenu les notes personnelles que nous avons prises lors de la journée du dialogue compétitif mentionnée en objet. Ces notes ont été prises et s'inscrivent dans le cadre de notre mandat de conseils juridiques en regard des enjeux contractuels soulevés par ce projet d'acquisition et d'implantation d'un PGI, et de négociation des projets d'ententes contractuelles à intervenir avec l'alliance qui pourrait être retenue à titre d'adjudicataire. Ces notes sont confidentielles.

Nous vous invitons à communiquer avec nous pour toute question ou information supplémentaire.

Cordialement,

Personnes présentes :**SAAQ :**

- M. Karl Malenfant
- Mme Caroline Foldès-Busque

LGS-IBM-SAP :

- M. Daniel Lacroix
- M. Nabil Aboutanos
- Mme Martine Gagné

Vérificateur externe :

- M. Félix-Antoine Léger

Vérificateur interne :

- **M. Martin Lapierre**

Direction de la gestion contractuelle de la SAAQ :

- **M. Martin Tremblay**

Langlois avocats :

Me Jean-Benoît Pouliot

9h05 à 9h10 : gestion de la journée.

Les cellulaires de tous les participants sont mis de côté.

Pour la SAAQ : **M. Mercier.**

Pour IBM : **M. Gratien Côté et M. Daniel Girard.**

Retour sur le partage de risques : 9h10.

M. Malenfant : on s'éloigne de l'approche « on donne les clés ». Il faut du leadership. On a eu un doute hier sur la compréhension de nos attentes. La gestion n'est pas bicéphale de l'organisation. On est dans une logique, où ensemble, on peut assurer du leadership : on s'attend à ce que les équipes soient solidaires et conjointes. Le travail est donc mutualisé.

Quand je relisais, on voyait beaucoup le « eux » et le « nous ». On n'est pas dans ce film. Le risque ultime est assumé par la SAAQ. C'est son programme, son budget. Elle risque de se trouver dans les médias.

M. Aboutanos : je le comprends ainsi. Je suis habitué de travailler de cette façon. Dans mon expérience à la Défense, je pouvais animer des rencontres. Je ne suis pas un fan des murs. Ce n'est pas la recette du succès.

M. Malenfant : parfait. C'est sans préjudice. Je disparaissais trois mois, tu peux assumer le leadership.

M. Aboutanos : assurément.

M. Côté : on ne veut pas se soustraire des responsabilités. Il s'agit d'un dossier inhabituel pour chez nous. On supporte votre modèle.

M. Malenfant : on cherche une gestion commune et conjointe. Ensemble, on va atteindre des résultats. On va apporter les exemples mathématiques.

M. Mercier : Pour le premier exercice, on arrive aux bonnes réponses. C'est plutôt en termes de terminologie. 85 000 \$ est le partage de risque (10 % de l'enveloppe).

M. Girard : il explique la démarche suivi pour le calcul.

M. Mercier : vous arrivez par un autre chemin.

M. Girard : je comprends votre cheminement.

M. Mercier : pour le 2^e exercice, on a mutualisé la contingence. On gère l'écart global, et non pour l'alliance ou la SAAQ. On arrive au même calcul pour le cas 1 et le cas 2. Il faut donc arriver au même résultat : pénalité de 35 000 \$.

M. Girard : je ne comprends pas.

M. Mercier : c'est l'écart pour le global. On doit atteindre les objectifs mutuellement.

M. Côté : peu importe qui a fait le dépassement, les taux réduits vont s'appliquer.

M. Malenfant : la banque est d'une autre idée; qu'il ne faut pas confondre avec la contingence. Pour nous, c'est de l'argent que l'on ne voudrait pas engager.

M. Mercier : pour la notion de banque, la compréhension est bonne : on renfloue 50-50.

M. Malenfant : la bonne nouvelle est que l'on reconnaît le partage de gains. Lorsque le lot « défonce », on prend ce montant dans nos banques respectives. À la fin d'un lot, IBM est favorable de 50 000 \$, SAAQ est déficitaire de 150 000 \$. Le déficit global est de 100 000 \$. À la fin du lot, il doit être positif.

M. Mercier : on traite au global du lot pour la banque. Pour le financement avec la banque, c'est encore l'écart réel.

Mme Gagné : personne n'avait compris cet élément.

M. Mercier : on va le préciser.

M. Aboutanos : même si l'équipe de l'alliance a été positive, cela ne va rien générer pour la banque, si la SAAQ est négative. Ce sera cependant la banque de la SAAQ qui va financer.

M. Côté : la contingence est mutualisée, et non la banque.

M. Malenfant : pour nous cet exemple est impossible, parce qu'on est en 60-40. C'est un exemple mathématique pour comprendre la mécanique.

Pour les frais de déplacement, on va garder notre position. On n'a pas de contrôle; votre responsabilité est d'amener la compétence, pour gagner.

Le taux moyen est par année et par domaine de services. C'est important. L'appel d'offres est clair. Ce n'est pas par lot.

M. Aboutanos : on va devoir modifier notre approche (on y allait par lot).

M. Côté : le but des frais de déplacement était de réduire les écarts avec la SAAQ.

M. Malenfant : globalement, il ne devrait pas y avoir de comportement. On ne touchera pas aux retenues contractuelles. Notre hypothèse est que vous avez plus de 4 % de rendement.

Fin : 9h35.

M. Côté et **M. Daniel Girard** quittent.

Retour sur les aspects technologiques.

M. Jean-François Larouche et **M. Jean Quenneville** entrent pour la SAAQ.

Mme Foldès-Busque : question sur la transition des équipes de travail.

M. Aboutanos : il répond à la question.

M. Malenfant : dans mes mots, après que nos lots soient terminés, vous avez une équipe minimale sur les lieux, vous avez des niveaux de services 1, 2, 3 et on vous paie avec des mensualités.

M. Aboutanos : exactement, le gros du travail s'effectuera à partir du centre.

Mme Foldès-Busque : cela couvre seulement le support mais aussi le développement?

M. Lacroix : on peut aller jusqu'à là dans le contrat.

M. Aboutanos : il y a de l'économie, les ressources dans le centre sont familières avec la solution.

Me De Rico : on veut revenir avec vous sur certains éléments. Quant au balanceur de charges, c'est une solution alignée, mais on a un besoin de stabilité. Votre collègue Toby soulevait le potentiel d'une autre méthode (NetScater?); cette approche cache l'architecture; selon nous, il n'y a pas seulement l'écosystème du PGI, il faudrait préciser votre soumission à ce sujet.

Pour le site miroir, il nous semble clair que cela peut supporter le délai de 90 minutes. Il sera important dans la soumission de bien exposer les travaux nécessaires pour la continuation des services. Il y a des enjeux d'intégration. La portée des travaux demandés n'amène pas à refondre un plan de continuité. Avec l'appel d'offres et les addenda 6 et 18, on voit l'intention de la Société. Il y aura des

choix à faire (coûts-bénéfices). On a un plan de contingence, mais ce ne sont pas tous les services qui sont disponibles en cas de sinistre.

On comprend que la solution est parfaitement en ligne avec la cible. On a compris de la proposition de Toby qu'il y a une ouverture sur les services 24/7. L'arrimage entraîne un partage de responsabilités. Par exemple, un sinistre pour Genesis. La SAAQ, avec la collaboration de l'alliance, trouverait une solution pour mettre en œuvre la gestion des appels de services.

M. Lacroix : il y a une différence dans ma tête, sur l'ouverture vers 24/7 ou livrer dès le départ 24/7.

Me De Rico : des choix fondamentaux devront être faits. Il est clair dans l'appel d'offres que la SAAQ se dirige vers une continuité de services.

M. Malenfant : on doit s'assurer que la bascule est possible.

Me De Rico : pour les éléments de sécurité, les composantes devront être ajustées en cours de route.

Mme Foldès-Busque : peut-on faire une précision pour le cloud?

Me De Rico : il y aura de l'information diffusée; la SAAQ désire avoir les éléments fondamentaux pour pouvoir faire un virage, dans le programme ou après le programme, pour amener la solution dans le cloud. Ces éléments devraient être présents dans la solution, que le cloud soit public ou privé. On ne veut pas de choc de culture.

M. Lacroix : on vient un consommateur de services; il y a donc un changement de culture.

M. Malenfant : on ne veut pas de choc de culture.

Mme Foldès-Busque : le changement, on le fait là. Par exemple, le CSPQ offre le cloud.

M. Lacroix : le mode de services, la responsabilité est différente.

Me De Rico : au jour 1, on veut les éléments fondamentaux; le virage doit être déjà amorcé.

M. Malenfant : les orientations gouvernementales sont dans une logique de centraliser les centres de traitement. On veut être prêt.

M. Lacroix : C'est plus clair.

Me De Rico et M. Jean Quenneville quittent pour la SAAQ.

Fin 9h55.

Retour sur la stratégie de mise en œuvre

M. Aboutanos : question sur la connexion à distance (annexe 12A).

M. Malenfant : s'il faut monter ce nombre, on le fera.

M. Aboutanos : il présente leur plus récente version du calendrier. Pour les ressources humaines, on ne devrait pas s'attendre à voir plus de détails?

Mme Foldès-Busque : vous devez prévoir les éléments de base; il y aura une enveloppe budgétaire prévue.

M. Malenfant : cela ne fait pas partie du prix global.

M. Aboutanos : il y a des avantages que nous évaluons à remplacer plus rapidement les systèmes en place. Il y a assez de motivation dans le programme; il n'est plus nécessaire d'avoir des succès rapidement. Pour le concept de pérennité, on pense qu'il est essentiel de faire une mise à jour majeure entre les livraisons 1 et 2.

M. Malenfant : est-ce à ce moment que le CRM migrerait?

M. Lacroix : potentiellement; on ne veut pas prendre l'engagement pour notre éditeur.

Mme Foldès-Busque : vos efforts démontrent cette réalité ?

Mme Gagné : exactement.

M. Malenfant : si on ne l'a fait pas. Qu'arrive-t-il pour la livraison 3?

M. Aboutanos : pas utile en juin-juillet. Il faudrait arriver en février. C'est envisageable. De toute manière, la mise à jour est nécessaire (16-10). On veut quelque chose de plus stable pour l'équipe de soutien.

Mme Foldès-Busque : est-ce les mêmes efforts?

M. Lacroix : il pourrait avoir des effets indésirables si nous restons en production; le risque est important. De plus, le volet « assurance » serait implantée avec une version plus ancienne, ce qui devrait être évité.

M. Malenfant : pourquoi ce n'est pas intégré dans la livraison 2? J'essaie de voir la valeur d'affaires. Tu vas devoir migrer; tu vas faire des tests de régression en double.

M. Lacroix : elle n'est jamais juste technique. On ne peut pas garantir qu'il n'y aura pas d'impact « utilisateur ». Je devrai refaire en bonne partie l'exercice. On sera sur le nouveau matériel plutôt que le vieux.

M. Malenfant : tu auras la ligne en paysage 16-10. Il faut passer à la ligne ultérieure (19 par exemple). Les deux en parallèle vont migrer. C'est quoi le risque à mitiger?

M. Lacroix : le groupe technique répond que je test un plus petit environnement et je stabilise. On nous a dit de « jamais faire ça ».

Mme Gagné : on va refaire le débat à l'interne.

M. Aboutanos : l'objectif était de stabiliser. Les deux points se défendent.

M. Malenfant : vous nous proposerez votre meilleure stratégie.

Mme Foldès-Busque : on est d'accord pour l'importance de la mise à jour.

Mme Gagné : est-ce TCO inclut les ressources de la SAAQ?

Mme Foldès-Busque : oui. Les ressources qui contribuent à l'actifs; et non les apprenants.

M. Malenfant : TCO égale « contribution à l'actif ». Le 26 % vient de la productivité et de certains inducteurs. On ne peut pas permettre un bénéfice ferme dans le TCO.

M. Aboutanos : question sur le big data.

Mme Foldès-Busque : pour le big data, on va avoir aussi une réserve (cela apparaîtra dans l'addenda)

Fin 10h15.

Début 10h35.

Clauses contractuelles.

Pour la SAAQ : M. Pierre St-Pierre, Me Jean-François De Rico et M. Maurice Guénard. Mme Caroline Foldès-Busque a quitté.

Pour IBM : M. Gratien Côté, Mme Kathleen Warren, Mme Chantal Rouleau entrent dans la salle. Mme Gagné a quitté.

M. Malenfant : il expose l'horaire de la discussion et distribue deux pages. Dans l'appel d'offres, on était prêt à discuter de certains éléments. La « petite page » concerne les éléments propres à IBM. L'autre feuille concerne le licensing : la majorité de ces éléments touchent SAP; SAP est majoritairement dans le périmètre. Aujourd'hui, on va commencer avec la « petite page », point par point afin de mieux apprécier les demandes.

Nous sommes conscients que le cahier C de la réponse à l'appel d'offres. Dans l'économie générale, certains des éléments ne sont pas propres à SAP. Vous nous amenez à des éléments propres à IBM.

M. Côté : des éléments plus masqués.

M. Malenfant : cette démarche vous convient?

M. Aboutanos : oui.

M. Côté : il peut arriver que des pauses soient nécessaires pour se concerter.

M. Malenfant : soyez bien à l'aise. Mon objectif est ne pas fermer tous les éléments, mais de se comprendre.

M. Côté : on veut comprendre votre position et savoir si ces éléments sont faciles et difficiles.

M. Malenfant : Clause 2.21 : la constitution de l'alliance : un contrat signé par l'alliance pour gérer l'ensemble du chantier. Vous nous avez proposé des éléments différents.

M. Côté : Vous semblez avoir relevé des écarts.

M. Guénard : On parlait d'un seul contrat et d'une alliance solidaire.

M. Malenfant : vous nous amenez dans un univers « plus d'un contrat »; pourquoi être dans cet univers?

M. Côté : la facturation ne pas fait partie de l'aventure commune; on demeure l'intégrateur. Pour nous, il faut diviser le volet facturation de la licence. On se départage la responsabilité, au prorata. Ce n'est pas une solidarité complète.

Mme Chantal Rouleau : on voyait que les responsabilités étaient claires pour chacune des parties (pas de responsabilité d'IMB sur les licences de SAP). Il y a une gestion commune du projet. Il y a une possibilité de voir des responsabilités communes. On ne devrait pas être un intermédiaire (pas de valeur ajoutée). Sur le volet propriété intellectuelle, il y avait des zones grises. On acceptait de la responsabilité conjointe et solidaire. On est très transparents avec vous : des responsabilités de gestion pourraient être dans une entente parapluie, avec d'autres ententes avec les autres membres.

M. Malenfant : on veut livrer des processus d'affaires. La couverture de la licence de SAP est insuffisante (il manque un morceau). Je suis imputable parce que je n'ai pas acheté les bonnes licences?

M. Côté : on n'a pas de valeur ajoutée. La portée des processus doit être livrée par l'alliance.

M. Aboutanos : on a travaillé avec SAP pour répondre aux requis. SAP s'engage également à répondre aux requis.

Me De Rico : dans une situation où il y a un « trou » dans les produits SAP, qui doit répondre à la demande?

Mme Rouleau : il revient à l'alliance de gérer. Vous voulez que la solution fonctionne.

Me De Rico : une imputabilité.

M. Côté : on va le prendre en délibéré. Il faut livrer la portée.

M. Guénard : vous êtes des partenaires d'innovation. Vous devez vous assurer que tout doit être là. Il y a une coresponsabilité.

M. Côté : une responsabilité d'ensemble.

M. Malenfant : vous avez nommé « parapluie ».

Mme Rouleau : nous avons des responsabilités conjointes (gouvernance).

Me De Rico : il s'agit de la relation entre les membres de l'alliance. Cela dit, l'objectif de la SAAQ n'est pas d'en subir des conséquences.

M. Guénard : un modèle de gouvernance fort doit être mis en place.

Mme Warren : pour l'indemnisation pour la propriété intellectuelle, on est prêt à la solidarité.

Me De Rico : même pour la solution des tiers?

Mme Rouleau : on préfère un contrat direct avec le tiers.

Me De Rico : est-ce que cela s'étend aux solutions tiers?

Mme Rouleau : on va en reparler. On n'adopte généralement cette position.

M. Côté : des tiers n'accepteraient pas que la licence passe par nous.

M. Malenfant : est-ce que ça se présente ici?

M. Aboutanos : on n'a pas la réponse pour [REDACTED]

M. Malenfant : vous comprenez nos préoccupations.

M. Côté : on l'a pensé pour les produits SAP.

M. Malenfant : lorsqu'on a fait le projet, le concept était que l'alliance soit liée. Pourquoi LGS ou IBM?

Mme Rouleau : LGS appartient entièrement à IBM.

M. Guénard : c'est LGS qui signe le contrat.

Mme Rouleau : oui. Il y a des avantages pour LGS d'avoir IBM en soutien.

Me De Rico : la couverture d'assurance : c'est celle de LGS et non d'IBM.

Mme Rouleau : LGS n'est pas une coquille vide. LGS a une empreinte au Québec, une valeur ajoutée.

M. Côté : LGS est habituée de faire affaires avec le gouvernement. Ce n'est pas le seul bras consultatif au Québec.

M. Malenfant : quand on a vendu le projet, le partenaire devait être imputable de ce qui nous amène. Il s'agit de la recette du chef. On vous fait confiance. On s'éloigne de la mission initiale.

M. St-Pierre : il y aurait le contrat (parapluie), en annexe les ententes avec SAP. La clause de responsabilité de SAP n'a pas la même portée. On pourrait convenir d'une seule clause de responsabilité.

Mme Rouleau : par exemple, la loi applicable est le Québec pour l'ensemble des ententes. La résolution des différends également.

Me De Rico : il serait difficile d'atteindre l'objectif si tout est séparé. Comment affecte-t-on la facturation de SAP si dans les faits, l'intégration de cette partie a des retards?

M. Côté : la préoccupation est que l'argent passe directement de la SAAQ à SAP.

M. St-Pierre : dans le contrat parapluie, cela n'empêche pas de payer directement SAP.

M. Aboutanos : il y a aussi les services. Certains services de SAP font partie de l'intégration à l'intérieur d'un lot. D'autres services de SAP sont en rôle d'expert (revue de qualité, tierce partie). Le CDP est une licence. Pour leur revue de la qualité, SAP ne veut pas être en conflit d'intérêt et garder son objectivité.

M. Malenfant : Le message est de traiter ces services directement avec SAP.

M. Aboutanos : Afin d'éviter les discussions entre l'équipe d'intégration et l'équipe de revue.

M. Malenfant : ces revues ne seraient pas dans la parapluie. Une indépendance entière.

M. Aboutanos : Il s'agit de gouvernance.

M. Guénard : Comment décide-t-on d'utiliser ce pot de 3 M\$?

M. Malenfant : on a prévu cet élément dans l'appel d'offres.

M. Aboutanos : il s'agit d'obtenir une opinion objective en cours de projet.

M. St-Pierre : on considère qu'IBM est fournisseur de LGS. À qui on signe le contrat?

M. Côté : il faut des contrats distincts pour les licences.

M. St-Pierre : peut-on acheter les licences d'IBM de LGS?

Mme Rouleau : non.

M. Côté : l'éditeur va toujours demander un contrat avec l'utilisateur.

M. St-Pierre : il prend l'exemple de Finenet en 1998. LGS était alors un revendeur autorisé. Pas une d'autre entente.

Me De Rico : On peut prévoit les conditions d'utilisation directement dans le contrat.

M. St-Pierre : je pourrais vous en sortir des exemples.

M. Côté : je n'ai jamais vu que l'éditeur n'exige pas de contrat direct avec l'éditeur.

M. Malenfant : quand je parle à LGS, je ne parle pas à IBM.

Mme Rouleau : tu as un droit de revendre, mais la licence vient de l'éditeur. Je pense que vous êtes mieux d'être en lien direct avec IBM.

Me De Rico : vrai. Dans la mesure où j'ai encore un lien avec LGS. Il y a une solution tierce; peu importe la taille de l'éditeur, il s'agit d'un élément essentiel pour la solution en mode cloud. Après 4 ans, la solution n'est plus fonctionnelle.

Mme Rouleau : on est en mode réflexion.

M. Côté : on est responsable que la solution fonctionne. Il faut trouver une façon simple de le prévoir.

M. Malenfant : à la p.1537, la clause 2.18 sur l'autorisation de changement de ressource.

Mme Rouleau : on veut garder une souplesse.

M. Côté : sur une période de 5 ans, cela va demander de l'ouverture en cours de route. Des substitutions seront nécessaires.

M. Malenfant : en quoi la clause proposée ne convient pas? Aucune des ressources stratégiques ne pourra être remplacée. On a ciblé nos ressources clés. Ces ressources valent 15 points à l'étape G. On va gérer de façon plus traditionnelle les autres ressources.

M. Côté : on a des expériences difficiles de substitution avec le gouvernement. Dès qu'il manque une ligne, la ressource n'est pas acceptée. On pourrait avoir quelqu'un plus jeune, avec une expérience plus pointue.

M. Malenfant : ces ressources font partie de l'offre de prix. Lorsqu'on sort une ressource pour une moins chère, vous êtes avantagé. Le calibre doit être similaire. La SAAQ garde la porte ouverte. Il y a une obligation de résultat sur ces ressources. On ne veut pas que les leaders soient des portes-tournantes (même chose pour la SAAQ).

Mme Rouleau : est-il possible de préciser les cas d'exception?

M. Côté : on n'a pas de demande précise. L'employé qui dit : si tu ne me sors pas de ce mandat, je démissionne. Est-ce qu'on le perd tous les deux?

M. Malenfant : vous voulez mettre cette ressource sur un autre mandat, pour gagner l'autre contrat.

M. Aboutanos : je demande du compromis. On ne peut pas prévoir avec précision pour la date du départ.

M. Malenfant : on demande votre équipe de rêve pour le 4 janvier. Pas la même réalité si la ressource arrive dans 2 semaines ou dans 2 ans.

M. Aboutanos : ils sont bons parce qu'ils sont occupés présentement.

M. Malenfant : on va demander un engagement sur la date d'arrivée des ressources.

M. Aboutanos : le français est-il toujours obligatoire ? Si on a un expert anglophone? Le lead est le communicateur de l'équipe.

M. Malenfant : Les coachs et les team leads doivent être francophones. Pas un leader pour un besoin ponctuel.

M. St-Pierre : vous allez nous revenir sur la marge de manœuvre de la clause?

M. Côté : pas un gros enjeu pour nous.

M. Malenfant : pour la clause 4.6 concernant les sous-contrats.

Mme Rouleau : l'idée est de pouvoir utiliser des ressources IBM sans approbation préalable. Cela faciliterait la gestion quotidienne.

M. Côté : Veut-on aller jusqu'aux ressources à l'étranger?

M. Malenfant : IBM devient sous-contractant de LGS. Je devrai donc approuver **M. Aboutanos**.

Mme Rouleau : la préoccupation est pour les ressources affiliées. Si on veut utiliser le bassin de ressources IBM à l'avantage de la SAAQ.

M. Malenfant : un employé IBM vient avec la philosophie IBM; le freelance vient avec ses expériences. On voulait éviter le freelance. On comprend la réalité des sociétés affiliées.

Me De Rico : vous n'avez pas suggéré de texte.

Mme Warren : non.

M. Côté : vous allez approuver une par une.

M. Malenfant : dès que tu mets les pieds sur les lieux. On ne veut pas être dans le modèle : le fournisseur arrive avec son autobus. Mais qu'arrive-t-il avec les ressources à l'étranger?

M. Aboutanos : c'est pour l'obligation de résultat. On peut avoir une différence d'opinion sur la qualité des personnes; soit c'est un veto ou une obligation de résultat.

M. Malenfant : on a le veto dans notre vision. Je serai également à l'écoute pour les ressources de la SAAQ. On gère ensemble le pool des ressources. L'objectif est le résultat; on veut se laisser la possibilité de conserver la maîtrise de l'ouvrage.

M. Guénard : de la même façon, les autres fournisseurs sont-ils amenés avec la méthode LGS?

M. Côté : on fait une distinction avec les pigistes que confier une portée à une firme en sous-traitance. On n'a pas fait cette sous-traitance, car cela ne cadre pas avec la philosophie du projet. Faut-il faire approuver la firme qui n'est pas listée?

M. Malenfant : l'objectif n'est pas de se priver de compétence. On va approuver les ressources.

Mme Rouleau : mécanique de délai pour l'approbation des ressources?

M. Malenfant : on pourrait le prévoir pour sécuriser les parties.

M. Aboutanos : sur la notion d'obligation de résultat, on peut avoir une différence d'opinion.

M. Malenfant : on ne se connaît pas. La dissidence existe. Il faut une synergie positive.

Me De Rico : on peut résumer à ce qui a le droit de veto.

M. Aboutanos : il faut un minimum de flexibilité.

M. Malenfant : par exemple, elle a 2 ans et demi et il faut 3 ans et demi, mais c'est une star.

M. Aboutanos : la motivation des nouveaux diplômés peut être dans l'intérêt. Il donne l'exemple à la Défense.

M. Malenfant : la SAAQ n'a pas comblé des postes. On veut le bon mixte. Pour le sous-contrat, je comprends que la problématique est les sociétés affiliées.

M. Côté : et ne pas être limité au bassin énuméré initialement.

Me De Rico : on ne voudrait pas une ribambelle de fournisseurs après un an.

M. Côté : il aborde le sujet de RENA et de l'autorisation de l'AMF. Il traite de l'obligation de présenter les sous-contractants.

M. Malenfant : le bassin des ressources de l'alliance devait permettre à faire le travail (LGS et ses sociétés affiliées). On veut se prémunir que le bassin ne soit pas utilisé par la suite.

Me De Rico : je vois le RENA comme un des enjeux.

M. Malenfant : la clause sur la cession de contrat (clause 5.9).

Mme Rouleau : il s'agit d'un contrat de longue durée. LGS devrait être gardée séparément. On voudrait garder l'exception à une société affiliée (restructuration corporative).

M. St-Pierre : AMF. Si vous ne cédez pas à une compagnie qui n'a pas l'AMF. Si cela convient aux règles que nous sommes assujettis.

Me De Rico : on pourrait prévoir une mécanique : pourquoi on pourrait dire non? Ou prévoir l'obligation de se conformer aux autres obligations du contrat.

M. Malenfant : on a déjà fait le tour pour la responsabilité (6.4).

M. Côté : êtes-vous correct avec le phrasé de la clause?

Me De Rico : quelles sont les limites de responsabilité de chaque entité? Il faut déterminer les responsabilités.

M. St-Pierre : c'est la clause en services professionnels du Conseil du trésor. Pour les frais graduels, que voulez-vous dire?

M. Côté : on pourrait faire une distinction sur la construction du patrimoine et la maintenance. Or, l'actif est livré.

Me De Rico : il faut du raffinement. Pour l'année 8, un problème de maintenance n'entraînera pas le coût du contrat.

Mme Rouleau : il existe un risque financier pour l'organisation.

Me De Rico : il faut réfléchir au préjudice réel. Cela a un coût.

M. Guénard : Avec la stratégie de livraison de SAP, on a livré un bloc d'actif (16-11). On est toujours à l'intérieur du projet et l'actif vient dysfonctionnel.

M. Aboutanos : C'est un risque dans le custom build. L'assurance qualité de la SAP et sur le projet vient minimiser les risques.

M. Guénard : on a vu chez Hydro-Québec un ajout SAP qui a causé un bris de services de 3 mois pour le recrutement.

Me De Rico : pensez-vous à des cas types pour les services récurrents?

Mme Rouleau : on pourrait faire une liste des services récurrents.

M. St-Pierre : vous êtes assuré? Je me suis souviens que le gouvernement avait eu une entente avec IBM pour fixer la valeur du contrat.

Mme Rouleau : on parle d'un contrat majeur. Personne ne voudra nous assurer.

Me De Rico : on dit que la limite de la responsabilité est la valeur du contrat. Ou prévoir le 12 mois ?

Mme Rouleau : on va vous revenir.

M. Malenfant : il y a une logique avec l'actif construit et la maintenance de cet actif.

Mme Rouleau : vous avez 3 ans à partir de la connaissance du préjudice.

M. Malenfant : clause 6.5.1 porte sur la résiliation.

Me De Rico : les limites de responsabilité seraient liées à la résiliation.

M. Côté : valeur des travaux exécutés, on voit ce concept habituellement. Parfois, des éléments sont avancés, mais pas livrés. On a des frais (par exemple, frais de résiliation de bail). L'enjeu est la valeur réelle du projet.

Mme Warren : pour les logiciels, c'est payer à l'avance. Il n'y aurait pas de remboursement. On va valider cet élément.

M. Malenfant : en termes de services professionnels, il faudrait clarifier la valeur des travaux exécutés. Pour les licences, il faudrait aussi.

Me De Rico : pour une licence d'IBM, votre modèle est de livrer et de facturer l'entièreté dès le départ. On résilie peu de temps après. Votre proposition est de ne pas rembourser la licence?

Mme Warren : Exact.

Me De Rico : la solution mur à mur n'est pas toujours applicable.

M. Côté : en cas de résiliation et le projet arrête.

Me De Rico : l'importance de la filiation entre LGS et IBM est alors importante.

M. Malenfant : il y a la résiliation du contrat et la résiliation des licences.

Mme Rouleau : la résiliation sans motif, c'est une réalité. Il faudrait en discuter. Est-ce un contrat de services (2125 du Code civil)? On ne s'oppose pas à la résiliation sans motif. On veut attacher le volet financier.

M. Malenfant : la clause 6.10, pour la propriété matérielle et droits d'auteur.

Me De Rico : avez-vous travaillé sur la caractérisation des améliorations et modifications?

Mme Rouleau : les rapports sont à vous. On veut garder nos droits sur les améliorations sur les produits existants.

M. Côté : on veut garder nos droits pour réutiliser le gabarit, mais le contenu.

M. Guénard : on a apporté des modifications à la méthodologie de l'intégrateur chez Hydro-Québec. Nous avons fait évoluer le gabarit.

Mme Rouleau : l'idée est d'avoir un droit de licence sur le gabarit amélioré. On s'entend.

M. Guénard : vous allez nous aider pour créer des solutions d'affaires (modèle par actuaire). Nous avons fait le travail ensemble. En bout de ligne, il s'agit d'un actif de la propriété.

M. Côté : il faudrait reconnaître le droit de réutilisation.

M. Malenfant : on aurait un malaise sur la recette de tarification.

M. Côté : il peut y avoir une couche de confidentialité.

Me De Rico : la préoccupation est qu'œuvre dérivée peut être très large. Par exemple, les scripts de migration de données; il n'y a pas d'enjeu.

M. Guénard : la mécanique Sanction-Dossier médical, c'est un volet qui devrait rester à la SAAQ. Ce produit pourrait avoir une valeur à l'externe.

M. Aboutanos : la connaissance, plutôt que l'actif.

M. Côté : on arrive avec des choses qui nous appartiennent (vous avez les mains libres pour la suite), l'œuvre dérivée qui est développée, il faut une licence, des choses restent sensibles, il faut que la confidentialité existe.

Me De Rico : une clause étendue où les fruits de l'intégrateur porteront sur une licence. Il devient lourd d'identifier la confidentialité.

M. Guénard : on a travaillé fort; on veut garder la propriété.

Pause à 12h45

Retour à 14 heures.

M. Malenfant : dans l'appel d'offres, il y a un ensemble de clauses à discuter. On tente de trouver une zone de confort. À la fin du processus de dialogue, on va émettre un addenda avec la clause finale (vers le début décembre). On veut être transparent. Le dialogue amène de la valeur sur les clauses contractuelles. L'objectif est de faire un addenda qui a du sens pour tout le monde.

Me De Rico : sur certains éléments, nous n'avons pas reçu de proposition.

M. Côté : je propose de faire le point pour bien comprendre ce qu'on a besoin.

M. Malenfant : il n'y aura pas de différences de clause entre les deux alliances.

M. Côté : on n'aura pas le temps de traiter avec les autres tiers pour les licences.

Mme Rouleau : ce n'était pas clair pour moi la prochaine étape.

Me De Rico : dans la clause de responsabilité, je comprenais mal. Dans ce cas, proposez nous une clause révisée.

M. St-Pierre : une seule clause de responsabilité d'IBM et de LGS ?

M. Côté : oui.

M. Malenfant : art. 14 : modalités de paiement.

M. Côté : la difficulté est le paiement de logiciel avec SAP.

Me De Rico : avez-vous réfléchi à des solutions alternatives? Comme une solution qui ne fonctionne pas.

M. Guénard : comme le CDP.

Me De Rico : vous avez le bénéfice de l'expérience d'alliance avec SAP (35 ans).

M. Côté : on a une longue expérience. Il faut l'ajuster. Le cautionnement d'exécution coûte très cher. Cela n'est pas approprié dans le domaine de l'information (plus en construction).

M. Aboutanos : le CDP est en mode forfaitaire et non en temps matériel. C'est la différence. Si le CDP est en retard, tout le projet est en retard. Comment gérer cette interdépendance? J'ai de l'influence sur SAP, mais pas de contrôle.

M. Malenfant : on revient à la constitution de l'alliance.

M. Aboutanos : si le CDP ne répond pas aux besoins, tout le monde a un problème.

M. Côté : c'est alors la responsabilité de SAP.

M. Malenfant : le CDP met en retard à 2 mois; quelle est l'entente avec SAP?

M. Côté : nous sommes conjointement et solidairement responsables jusqu'à la valeur de l'ensemble. Si la partie de SAP est 65 \$, sa responsabilité sera de défrayer les coûts de retard.

M. Guénard : si on doit reporter le CDP ? Il manque des morceaux.

M. Aboutanos : on va devoir voir si c'était un besoin identifié à la conception ou si c'était un besoin identifié qui n'a pas été livré. SAP est alors responsable.

M. Guénard : disons qu'il faut reculer, parce qu'il manque des morceaux (solution que vous avez proposée).

M. Aboutanos : la responsabilité de LGS. Ultimement, ça serait en forfaitaire.

M. Côté : l'alliance veut livrer.

Me De Rico : l'enjeu de la segmentation crée une capacité de répondre « ce n'est pas moi, c'est lui ». On doit s'assurer que cela n'arrive pas. Le client doit avoir une attente prévisible, sans que les risques soient illimités pour l'alliance.

M. Côté : les conditions présentes sont là pour minimiser les risques.

M. Malenfant : il faut trouver une formule pour ne pas contourner l'intention du devis.

M. Côté : le principe de solidarité n'a pas de sens chez IBM.

Me De Rico : le problème de l'un a une incidence de l'autre. Par exemple, des paiements retardés. Je ne dis pas que c'est facile à traduire.

M. Aboutanos : c'est du cas par cas. Le document du design pour le CDP sera développé ensemble : on partage les risques.

M. Malenfant : je suis d'accord. Quant aux obligations de résultats des autres partenaires.

M. Aboutanos : il ne faut pas qu'une partie se mette en position « attente ».

M. Malenfant : quel est le chemin à prendre?

M. Côté : cela va coûter plus cher.

M. Malenfant : la SAAQ assume une partie importante. En forfait pur, il y aurait possiblement une clause pénale entre LGS et SAP. La SAAQ arrêterait aussi de payer en forfait pur. La gouvernance des parties devrait comprendre un principe.

Me De Rico : le but est d'avoir de l'éclairage qui va rendre dans l'acceptable. Les idées n'ont pas besoin d'être sous forme de clause contractuelle.

M. Guénard : c'est une aventure qu'on va vivre ensemble. SAP a la position historique de dire qu'ils ont « livré » le logiciel et que leur travail est fait.

M. Aboutanos : il faut que SAP reste engagé.

M. Côté : pas de considération financière dans le contrat [REDACTED] (seulement des conditions). Ces conditions doivent être directes.

Mme Warren : le droit de revente est différent et du droit d'utilisation.

M. Côté : par exemple, vous n'avez pas prévu que vous n'avez pas le droit de revendre.

Me De Rico : partons de la prémisse que leur clause de responsabilité est différente. Dans ce que vous livrez, vous prenez l'engagement de la responsabilité?

Mme Warren : vous devez signer un contrat directement.

Mme Rouleau : il faut y réfléchir.

Me De Rico : des choses ont été acquises séparément; cela veut dire qu'elles peuvent fonctionner séparément. Dans le lot, si des choses sont importantes d'un niveau fonctionnel; cela plus être délicat.

M. St-Pierre : c'est inconfortable de signer un document que je reconnais que sa licence va répondre à mes besoin techniques.

Mme Rouleau : vous voulez que l'ensemble fonctionne. Il ne faut pas perdre de vue.

Me De Rico : vous êtes donc responsable de faire fonctionner chaque composante de la solution.

M. Guénard : nous avons demandé une licence unique; les conditions d'usage devraient être les mêmes.

M. Malenfant : il faudrait comprendre en détails votre solution; nous n'avons pas amené cette solution à la table. On s'éloigne de l'objectif initial. Je ne veux pas me rendre à ce que ma licence ne couvre pas les besoins selon le nombre d'utilisateurs. Vous êtes les experts.

Mme Rouleau : il est difficile d'aller voir Microsoft pour 15 000 \$, par exemple. Il faut avoir de l'appétit.

M. St-Pierre : vous nous laissez le choix d'aller modifier nos contrats actuels.

M. Côté : ça serait plus simple de passer par votre contrat d'entreprise. Cela ne nous déresponsabilise pas sur nos recommandations.

Me De Rico : si cela fait partie de la solution; on a besoin de se faire confirmer que cela sera possible.

M. Malenfant : pour les changements de ressources.

M. Côté : on voulait vous sensibiliser.

M. Malenfant : il n'y a plus d'équipe de relève dans l'addenda; on va ajouter une colonne, si n'est pas le 4 avril, on pourra indiquer la date de prévue d'entrée en fonction. L'addenda va être clair sur le délai.

Mme Rouleau : les exceptions habituelles, seront-elles ajoutées?

M. Malenfant : vous pouvez nous proposer quelque chose. Sous-contrat, vous allez nous proposer quelque chose.

Mme Rouleau : on peut mettre la notion de personne affiliée dans la loi fédérale.

M. Malenfant : cession de contrat, vous allez nous revenir.

Me De Rico : il y a un enjeu de préciser la notion de récurrent (clause de responsabilité). Pour la violation de logiciels de tiers, il y a cet enjeu à préciser.

M. Malenfant : pour la résiliation, il y a la valeur réelle des travaux exécutés et les avances.

Me De Rico : pour la clause 6.10, il restait à voir comment la licence ne s'étend pas à quelque chose de sensible (SAAQ à titre de propriétaire). On ne veut pas empêcher les gens d'utiliser leur savoir-faire.

M. Guénard : on ne veut pas que notre grille de tarification soit utilisée par une autre entreprise.

M. Côté : valeur commerciale ou renseignements confidentiels. Le délit intellectuel pourrait s'appliquer.

Me De Rico : on pourrait arriver que l'algorithme ne doit pas être connu. C'est un réflexe d'assureur. C'est le moteur de calcul de la souscription.

Mme Rouleau : où est l'avantage?

M. Guénard : adéquation entre les sanctions et les comportements.

M. Malenfant : la SAAQ n'est pas un ministère. On est une société d'état à valeur commerciale. On vend des services.

Me De Rico : je veux que le dernier paragraphe de 6.10 ne s'applique pas dans tous les cas.

Mme Warren : on ne sait pas à l'avance. Si vous êtes capable de qualifier.

Mme Rouleau : notre business est d'améliorer nos produits. Vous en bénéficiez.

Me De Rico : c'est le fruit de votre intervention. Est-ce important de les connaître avant?

Mme Warren : c'est important pour les approbations à l'interne.

Mme Rouleau : on fonctionne au cas par cas.

M. Aboutanos : on va entamer le développement de tel module, on détermine à chaque fois sa catégorie.

Mme Rouleau : c'est quelque chose qu'on ne fait pas souvent.

Mme Warren : on se demande si le processus est sensible et l'étendue des droits sera affectée en conséquence.

Me De Rico : je ne suis pas sûr d'aller dans type de droit, mais type d'objet. On pourra faire un processus (qui entraîne dans la lourdeur).

M. Aboutanos : environ 6 objets. J'ai aimé l'idée de **Me De Rico**.

Me De Rico : vous voulez être conjoint, mais des responsabilités partagées. Je veux éviter l'impact de la segmentation. Bien que LGS/IBM ne puisse être défenderesse pour un manquement de SAP, cela dit LGS/IBM pourrait avoir un impact sur l'exigibilité de certains paiements.

M. Aboutanos : il y avait deux contrats à la Défense, avec un comité de gestion.

Pause à 15h15.

Retour à 15h35.

M. Malenfant : vous nous avez fourni les propositions dans C1. On pourrait ajouter une colonne qui sera la nouvelle proposition de l'alliance.

Mme Rouleau : parfait.

M. Aboutanos : il pourrait y avoir d'autres modifications.

M. Malenfant : les négociations contractuelles en mars, c'est davantage les derniers éléments (pas le cœur). On est en matière de contrat public. L'objectif est d'arriver à un niveau de confort commun.

M. Aboutanos : cela semblait difficile pour le 1^{er} décembre.

M. Malenfant : l'addenda devrait sortir au début de la semaine prochaine (qui adresse les 4 semaines de discussion). Mon hypothèse est que le travail est lancé et que vous allez tenter d'obtenir vos approbations.

Dans le cahier réponses, il y avait également les différentes attentes quant aux licences. Vous avez rempli la perspective SAP, et non les autres éléments (produits/groupe de produits qui font partie de la solution). On veut s'assurer de se comprendre.

M. Guénard : on voit uniquement SAP.

Mme Warren : on ne peut pas répondre pour le tiers.

Mme Rouleau : cela nous empêche de livrer la fonction globale?

M. Guénard : vous nous dites de signer les conditions d'utilisation avec chaque tiers.

M. Malenfant : chacune des clauses est le pense-bête pour se comprendre.

M. Côté : pour les termes et conditions, on pourrait faire une grille pour illustrer les écarts. Ce serait une photo aux fins d'interprétation.

M. Guénard : cela nous permettrait de voir s'il n'y pas une clause commune de responsabilité à consentir pour la SAAQ (éléments communs à tous).

M. St-Pierre : on veut une métrique facile à gérer (pas une licence par mandataire).

M. Malenfant : sinon, je vais signer les conditions les yeux fermés.

Mme Rouleau : si l'ensemble de la solution ne fonctionne pas, je demeure responsable.

Me De Rico : si l'éditeur a modifié le packaging, on doit prévoir que, indépendamment cette clause, LGS ne peut me l'opposer.

M. Aboutanos : on a soumissionné avec un packaging connu. Si l'éditeur le change et que cela a des impacts.

Mme Rouleau : en infonuagique, ils veulent se garder la latitude.

M. Côté : si des changements ont des impacts financiers ou d'accès, vous voulez savoir quel est l'impact d'avoir signé les conditions avec les éditeurs. On va vous revenir là-dessus.

Me De Rico : un éditeur ne va pas garantir son produit pour une durée de 10 ans.

M. Malenfant : si la licence n'existe plus; vous avez un niveau de confiance avec la pérennité des produits.

Me De Rico : l'enjeu est que dans le cas où l'alliance ne souscrit à aucune obligation, il faudra considérer le nombre de joueurs à impliquer dans la relation contractuelle (même en l'absence de prix).

M. Malenfant : on a émis un appel d'offres pour obtenir un contrat; les contrats subséquents pourraient justifier les autres à soulever que le processus a été dénaturé.

M. Guénard : vos produits permettent d'arriver facilement à un seul contrat.

Mme Rouleau : la volumétrie m'inquiète.

Me De Rico : l'écart n'est peut-être pas si important

Mme Warren : vous attendez à ce que le tableau soit rempli pour chaque produit. Des clauses de résiliation spécifiques dans ces conditions. Pour nous, les contrats attachés sont joints dans la soumission.

M. St-Pierre : on doit aller lire les 300 pages de conditions pour voir si cela convient à nos besoins.

M. Malenfant : ce n'était pas l'esprit de l'appel d'offres.

M. Côté : les tiers ne font pas se conformer à vos conditions (c'est un contrat d'adhésion). On est là comme intégrateur.

M. Malenfant : on va vous laisser aller avec ça. Comment pouvons-nous être rassurés? Que les risques ne sont pas pelletés chez nous?

Mme Rouleau : on a une responsabilité pour la solution. Cette responsabilité n'est pas au niveau de chaque compétence.

Me De Rico : Il faut déterminer comment vous êtes garant de la solution.

Mme Rouleau : on connaît bien les licences. Nous avons une responsabilité.

M. St-Pierre : vous devez vous engager.

M. Aboutanos : on se comprend.

M. Malenfant : le tableau ne serait pas nécessaire, dans cette approche.

M. St-Pierre : on voulait une licence facile (pas par utilisateur ou processeur).

M. Malenfant : pour SAP, on a fait une liste d'éléments à aborder. Est-ce que SAP a mis un prix pour le CDP et pour les licences?

M. Aboutanos : oui

M. Malenfant : comment on s'assure que les prix sont les mêmes pour les deux alliances?

M. Côté : pour les parties communes, ils ont garanti que c'était le même prix, même condition.

M. Malenfant : LGS et Deloitte sont en compétition. SAP est maintenant un fournisseur unique. Il n'est plus en compétition pure et parfaite. Il est en compétition avec lui-même. La position de SAP est également contraire sur plusieurs points de la SAAQ. On ne peut discuter avec eux, sans l'ensemble de l'information. Vous êtes également au fait que nous devons signer une licence directement avec SAP. Compte tenu de la réalité actuelle, est-ce possible pour les éléments communs de nous donner les éléments de prix? On pourrait alors avoir la discussion comme un fournisseur unique avec SAP. Autrement, il faudra attendre à plus tard. On aurait l'acceptation de l'État. On a de la pudeur à ouvrir les enveloppes.

M. Côté : ils veulent négocier le prix pour le positionnement que SAP est fournisseur unique.

M. Malenfant : on va discuter directement de leurs clauses; ce qui est commun à SAP.

Me De Rico : on part de la prémisse que les prix sont les mêmes.

Mme Rouleau : on tomberait en bas de nos chaises.

M. Aboutanos : SAP aurait brisé son engagement. On ne peut pas présumer que les éléments SAP seront identiques pour la soumission finale.

M. Malenfant : ce qu'on a demandé, ce n'est pas ce que l'on nous offre.

M. Côté : on a déjà dit oui à la discussion directe.

M. Malenfant : on voudrait les éléments communs. On va s'entendre sur ce volet avec SAP.

Me De Rico : meilleure façon de trouver ce qui est en commun, c'est de demander à SAP.

M. Aboutanos : il est vrai qu'on est en situation de fournisseur unique.

M. Côté : on pourrait attendre au 4 janvier avec les enveloppes. Peut-on y réfléchir? Cette proposition a du sens.

M. Aboutanos : on indiquera que c'est à votre demande.

M. Malenfant : on ne veut pas prêter de mauvaises intentions à SAP.

Mme Warren : vous allez négocier directement les termes et conditions. Est-ce que cela change la responsabilité du contrat parapluie?

M. Malenfant : non.

Me De Rico : un enjeu SAP est un enjeu d'alliance.

M. Aboutanos : il est difficile d'avoir de la douleur pour le SAP.

Mme Rouleau : on nous a dit que Deloitte recevait les mêmes informations et les mêmes prix.

M. Malenfant : on ne signera pas une licence à tout prix.

M. Aboutanos : cela fait du sens lorsqu'il y a dépendance avec le partage des douleurs.

Me De Rico : à priori, les thèmes n'ont pas d'incidence.

M. Aboutanos : sauf pour la responsabilité conjointe.

M. Malenfant : il faudrait garder cette discussion confidentielle pour 24 heures. On veut faire la même discussion avec Deloitte demain.

Fin : 16h30.