



ASSEMBLÉE NATIONALE

DEUXIÈME SESSION

TRENTE-SEPTIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

**de la Commission permanente
de l'administration publique**

Le mardi 26 septembre 2006 — Vol. 39 N° 7

**Audition de la Curatrice publique concernant
ses engagements financiers (2)**

**Président de l'Assemblée nationale:
M. Michel Bissonnet**

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

Débats de l'Assemblée	145,00 \$
Débats des commissions parlementaires	500,00 \$
Pour une commission en particulier:	
Commission de l'administration publique	75,00 \$
Commission des affaires sociales	75,00 \$
Commission de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation	25,00 \$
Commission de l'aménagement du territoire	100,00 \$
Commission de l'Assemblée nationale	5,00 \$
Commission de la culture	25,00 \$
Commission de l'économie et du travail	100,00 \$
Commission de l'éducation	75,00 \$
Commission des finances publiques	75,00 \$
Commission des institutions	100,00 \$
Commission des transports et de l'environnement	100,00 \$
Index (une session, Assemblée et commissions)	30,00 \$

Achat à l'unité: prix variable selon le nombre de pages.

Règlement par chèque à l'ordre du ministre des Finances et adressé comme suit:

Assemblée nationale du Québec
Distribution des documents parlementaires
1020, rue des Parlementaires, bureau RC.85
Québec, Qc
G1A 1A3

Téléphone: (418) 643-2754
Télécopieur: (418) 643-8826

Consultation des travaux parlementaires de l'Assemblée ou des commissions parlementaires sur Internet à l'adresse suivante:
www.assnat.qc.ca

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente de l'administration publique

Le mardi 26 septembre 2006 — Vol. 39 N° 7

Table des matières

Exposé de l'ex-Curatrice publique, Mme Nicole Malo	1
Discussion générale (suite)	4
Contrat visant l'acquisition et l'implantation d'une solution globale concernant la refonte du système informationnel	
Signature	4
Évaluation des progiciels dans le document d'appel d'offres	6
Estimation du coût du contrat	7
Besoins du Curateur public	8
Évaluation du coût du contrat (suite)	8
Sommes versées au consortium TELUS-DMR	9
Coût total du contrat	9
Cession du contrat au consortium TELUS-DMR	10
État d'avancement des travaux réalisés par la firme LGS/IBM	12
Cession du contrat au consortium TELUS-DMR (suite)	12
Implantation des progiciels	13
Fin de l'entente avec la firme LGS/IBM	13
Développement des progiciels	13
Cession du contrat au consortium TELUS-DMR (suite)	14
Clauses de cession de contrat	14
Échéancier de l'architecture de projet	15
Signature (suite)	16
Entretiens avec le Conseil du trésor	16
Cession du contrat au consortium TELUS-DMR (suite)	16
Attentes du Curateur public	17
Évaluation de la performance du consortium TELUS-DMR	17
Attentes du Curateur public (suite)	17
Évaluation de la performance du consortium TELUS-DMR (suite)	18
Document indiquant la cession du contrat	18
État d'avancement des travaux concernant l'acquisition et l'implantation d'une solution globale	18
Budget prévu pour le développement et l'intégration	19
Contrat visant l'acquisition et l'implantation d'une solution globale concernant la refonte du système informationnel (suite)	
Utilisation des progiciels développés	19
Implantation d'une solution globale	
Sommes dépensées	20
Coûts à venir	20
Contrat visant l'acquisition et l'implantation d'une solution globale concernant la refonte du système informationnel (suite)	
Montants prévus par les soumissionnaires pour les phases du projet	21
Possibilité d'un second appel d'offres	22
Processus d'appel d'offres	22
Sélection du contractant	24
Bilan	24
Sommes versées au consortium TELUS-DMR	25
Implantation d'une solution globale	
Coût final du projet	25
Contrat visant l'acquisition et l'implantation d'une solution globale concernant la refonte du système informationnel	
Cession du contrat au consortium TELUS-DMR (suite)	26
Autres options d'appel d'offres	27

Table des matières (suite)

Autres intervenants

Mme Rita Dionne-Marsolais, présidente
Mme Sarah Perreault, vice-présidente

M. Yvan Bordeleau
M. Stéphane Bédard
Mme Agnès Maitais
M. Jean Rioux
M. Stéphane Bergeron

- * Mme Diane Lavallée, Curatrice publique
- * Mme Monique Daigle, bureau du Curateur public
- * M. Byrne Amyot, idem
- * M. Pierre Roy, idem
- * Mme Francine Bélanger, idem

- * Témoins interrogés par les membres de la commission

Le mardi 26 septembre 2006 — Vol. 39 N° 7

Audition de la Curatrice publique concernant ses engagements financiers (2)*(Quatorze heures quatre minutes)*

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...vous voulez. Comme on a quorum, on va déclarer la séance ouverte. La commission se réunit aujourd'hui pour entendre la Curatrice publique du Québec dans le cadre des engagements financiers dont vous avez reçu copie.

Alors, Mme la secrétaire, est-ce que nous avons des remplacements ou des participations temporaires?

La Secrétaire: Oui, Mme la Présidente. M. Bédard, le député de Chicoutimi et porte-parole de l'opposition officielle en matière de justice, va siéger avec nous à titre de membre temporaire.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): D'accord. Alors, avant de passer la parole à Mme Malo, d'abord je vous souhaite, Mme Lavallée et vos collaborateurs, ainsi que Mme Malo et M. Amyot, bienvenue, et merci d'être là. On l'apprecie beaucoup, d'autant que c'est un dossier qui est complexe.

Je veux juste peut-être rappeler les faits pour qu'on entre tout de suite dans le vif du sujet. Au mois de mars 2006, quand on a étudié les engagements financiers de l'année 2004, on a tous accroché sur le fameux contrat, un contrat de l'ordre de 8 millions de dollars, où il n'y avait qu'un seul soumissionnaire. Et avec le temps on a eu une première audition avec la Curatrice publique et son équipe. Je ne me souviens pas à quelle date.

Une voix: ...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): En juin dernier, c'est ça. Merci, Mme Ford. Et là on a répondu à un certain nombre de questions sur lesquelles il y avait de l'information. On a appris qu'il y avait 37 firmes qui avaient effectivement demandé les documents, que 20 d'entre elles s'étaient montrées intéressées, et que finalement 10 s'étaient présentées, et qu'il n'y avait finalement eu qu'une soumission de déposée.

Alors, on avait un certain nombre de questions, et je vais les soulever. Mais, juste pour que vous gardiez en mémoire, là, nos préoccupations, ça nous a beaucoup étonnés qu'il n'y en ait juste un et donc qu'on n'ait pas repris l'appel d'offres. On s'est questionné aussi sur l'évaluation préalable, que la Curatrice publique avait faite, du contrat pour avoir une idée, là, de l'envergure et des coûts. On a aussi constaté — et ça, c'est moi qui ai constaté ça à la lecture du document — qu'il manquait quelques courriels et quelques correspondances dont on va parler après.

Alors, d'abord, je vous passe la parole, Mme Malo, qui sort de sa... pour venir informer les membres de la commission, et vraiment je l'apprecie beaucoup. Et, M. Amyot, bien il vous reste encore quelques heures avant la vôtre, donc vous êtes encore en... pas en poste, là, mais encore un soubresaut de travail.

Alors, je vous passe la parole, Mme Malo, puis après ça on va engager les discussions. Je tiens à vous le dire tout de suite, à 14 h 15, je devrai sortir, moi, pour une dizaine de minutes, et c'est ma collègue la vice-présidente, députée de Chauveau, qui va présider la séance durant cette période-là. Ce ne sera pas long, mais j'ai un petit appel à faire. Alors, je vous écoute.

**Exposé de l'ex-Curatrice publique,
Mme Nicole Malo**

Mme Malo (Nicole): Je vous remercie, Mme la Présidente, MM. et Mmes les députés de la commission, ça me fait plaisir d'être ici, aujourd'hui, et je vous remercie de me donner l'occasion de vous expliquer les décisions que j'ai prises, durant mon mandat, en matière de technologies de l'information. Même si je suis à la retraite, je pense qu'effectivement il m'appartient, à moi, en toute transparence de vous éclairer le mieux possible sur les choix, puisque j'étais en poste, à ce moment-là, comme Curatrice publique.

Au cours de mon mandat de cinq ans, j'ai eu le souci de gérer avec rigueur, honnêteté et en toute transparence, comme je l'ai fait tout au long de ma carrière. L'intégrité a été pour moi et restera toujours une valeur fondamentale, et j'ai toujours exigé de mes collaborateurs autant que de moi-même, et ça, ils peuvent en témoigner eux-mêmes. Je tiens d'abord à dire trois choses qui m'apparaissent importantes. La première, c'est que toutes les décisions que j'ai prises au cours du mandat et dans le cadre de ce projet l'ont été d'abord et avant tout dans l'intérêt des personnes au nom desquelles le Curateur doit agir, dans l'intérêt du Curateur et dans l'intérêt public, lorsque ça s'appliquait. Toutes les décisions ont été prises dans l'esprit même de la gestion par résultats qui est inscrite dans la Loi sur l'administration publique en visant l'objectif de réussir la reconstruction du Curateur public pour en faire une organisation moderne, stable et solide, efficace et efficiente, et toutes les règles ont été respectées à chaque étape du projet, et ce, en consultation avec le Secrétariat du Conseil du trésor.

Comme vous l'avez sans doute constaté à la lecture du document que je vous ai fait parvenir préalablement à la commission, ce projet technologique s'est inscrit dans un contexte peu commun. Contrairement à la majorité des projets de refonte de système dans les organisations qui s'appuient sur un cadre et des processus établis, il a été un des projets majeurs à l'intérieur d'un vaste chantier de reconstruction du Curateur que j'ai eu le mandat de mener et de réaliser en 2001. Ce mandat faisait suite, vous vous en souviendrez, à des problèmes très sérieux mis en lumière par le Protecteur du citoyen... général, qui ont été longuement discutés d'ailleurs à l'Assemblée nationale, particulièrement en 1998-1999.

● (14 h 10) ●

À mon arrivée au Curateur public, en résumé j'ai trouvé une institution en urgence de servir et de

représenter des personnes les plus vulnérables de la société au nom desquelles elle décide quotidiennement sur des enjeux éminemment importants, même vitaux et dont les besoins sont complexes, multiples et peu documentés à l'époque; une institution en relation avec des réseaux multiples de services dont les rapports peu ou pas informatisés étaient totalement à rétablir et à systématiser pour plus d'efficacité et d'efficience; une institution qui compte sur des ressources inévitablement limitées et sur un personnel particulièrement dédié mais à près de 80 % nouvellement arrivé au Curateur; une institution qui devait reconstituer tout le cadre de référence, l'organisation du travail et les outils de travail, ce qui inclut les technologies de l'information, puisque ceux-ci étaient soit obsolètes, soit inexistantes, soit grandement inefficaces; une institution qui ne pouvait donc miser sur des acquis et qui devait devenir rapidement une organisation moderne, stable et solide, efficiente et efficace.

À mon départ, le plan de reconstruction était réalisé ou en voie de l'être à plus de 80 %. Compte tenu de l'état de départ, je suis particulièrement fière des résultats et surtout de l'équipe qui a accepté de relever le défi et de m'appuyer. Le plan stratégique des technologies de l'information constitue une pièce majeure de la reconstruction parce que la circulation, l'accessibilité et le partage de l'information sont des facteurs clés d'une représentation adéquate des personnes et de la défense de leurs droits. Et c'était là un des premiers objectifs, des principaux objectifs du système et du projet, de permettre à chaque membre du personnel de représenter les personnes inaptes adéquatement en temps requis, de prendre des décisions rapidement, en se basant sur des informations fiables, valides et maîtrisées sur toutes les dimensions de la personne et de façon comparable et adaptée bien sûr en administration des biens non réclamés, l'autre mission du Curateur à l'époque. En corollaire, ça devait aussi nous aider à réduire les charges imputables pour défaut ou retard d'agir, que le Curateur doit assumer à même ses crédits votés au nom des personnes dont il administre les biens et en surveille l'administration.

Le deuxième objectif, c'était de contenir le niveau de ressources humaines requis pour assumer adéquatement les missions; le troisième, développer une capacité de reddition de comptes individuelle et collective plus rapide et plus complète qui respecte les règles de l'art; et le quatrième, retenir les ressources humaines en leur offrant des moyens modernes et adéquats pour intervenir et surtout les libérer des tâches, de certaines tâches pour qu'elles puissent s'impliquer davantage auprès des personnes.

La commission s'est interrogée sur le délai de plus de deux ans entre l'autorisation du Conseil du trésor et le lancement de l'appel d'offres en septembre 2004. Ce délai est sans aucun doute supérieur à ce que l'on peut observer dans une organisation mature qui enclenche une refonte de système, comme je le disais tantôt, en s'appuyant sur des acquis et des processus établis. La fragilité organisationnelle, en 2002, notamment en matière de technologies pour lesquelles le Curateur était déjà largement dépendant de l'externe, de même que le contexte général de reconstruction expliquent ce délai. En plus, l'obligation, et ça vous a été dit en juin, l'obligation

du Conseil du trésor de réaliser une architecture d'entreprise a ajouté une étape non prévue initialement.

Je vais passer peut-être rapidement sur ces énoncés que vous avez dans le document, mais disons-nous rapidement ceci: D'avril à décembre 2002, deux opérations ont été menées en parallèle, soit l'organisation de la gestion de projet et de refonte des technologies et la révision des services et des fonctions des deux missions. L'organisation de la gestion du projet a été plus longue qu'anticipée, et ce, pour plusieurs raisons: les besoins courants et à court terme du Curateur ne permettaient pas de dégager des ressources internes pour les affecter totalement au projet sans les remplacer; et, deuxièmement, le projet nécessitait une direction supérieure d'expérience. M. Amyot s'est joint à l'équipe en juin. Après quelques mois d'appropriation normale, il a recommandé de constituer un bureau de coordination. Il y a eu appel d'offres pour le bureau de coordination, publié à l'automne 2002. Le consortium TELUS-DMR était retenu et entrait en fonction en janvier 2003.

Parallèlement, comme je vous le disais, on a procédé à la révision des services et des fonctions des deux missions, à la fois pour ajuster au virage personne qui avait été amorcé déjà et à l'établissement du guichet unique des biens non réclamés que le gouvernement a confié au Curateur en fin 1999-2000.

Il fallait aussi se donner un plan d'amélioration à court terme, indispensable pour corriger les zones les plus vulnérables de l'organisation et pour appuyer la refonte des systèmes. Ce fut là une opération d'envergure dont les conclusions ont servi de base aux travaux d'architecture d'entreprise et par la suite, notamment, à la définition des processus de travail. Ils nous ont permis de préciser aussi les rôles et de conclure des protocoles de travail avec certaines organisations, dont le ministère de la Santé et des Services sociaux et le ministère de l'Emploi et Solidarité sociale.

Janvier 2003, l'équipe de coordination étant en place... amorçait les travaux d'architecture d'entreprise requis par le Conseil du trésor. Ces travaux ont été complétés à l'automne 2003. Ça a été aussi une opération d'envergure. Le Curateur a été parmi les premiers organismes à appliquer le processus et le modèle suggérés par le Secrétariat du Conseil du trésor à l'époque. Avec sa collaboration, le projet a été mené à terme à sa satisfaction, puisque le secrétaire du conseil me donnait son aval le 4 décembre 2003. Les travaux d'analyses préliminaires ont donc pu démarrer en janvier 2004 et se sont terminés en juin 2004. Ces analyses ont porté à la fois sur le système actuel et sa capacité à évoluer pour satisfaire les besoins du Curateur public et aussi sur des solutions s'appuyant sur des progiciels disponibles sur le marché. Les conclusions ont été à l'effet que les progiciels offraient des réponses supérieures au besoin du Curateur.

Plusieurs scénarios pour la sélection des produits et de l'intégrateur ont été développés, et, après discussion en comité directeur, nous avons pris la décision de procéder à un appel d'offres intégré — ça vous a été dit aussi en juin — produits et intégrateur essentiellement, pour contenir les coûts, pour réduire les délais et diminuer le nombre d'intervenants à l'interne. Ce scénario requerrait cinq mois environ avant d'enclencher les travaux. Nous espérions encore, à ce moment, terminer une première

phase du projet en début 2006, soit six ans après le début des travaux de reconstruction. En juillet 2004, les firmes étaient informées que le Curateur public publierait un appel d'offres en septembre pour un projet, qui a été publié effectivement le 31 août, pour un projet qui touchait l'ensemble des missions, et des informations leur étaient données sur la réforme du Curateur. Le processus a été mené avec rigueur et a donné lieu à l'acceptation de la proposition LGS/IBM en décembre 2004. Vous avez en main les documents, et ça a été longuement discuté à la dernière commission.

Je voudrais ici profiter de l'occasion pour apporter un rectificatif à l'information donnée à la commission en juin dernier. Le document d'appel d'offres indiquait un ordre de grandeur de l'envergure des travaux, à 8 millions, ce qui correspondait à notre disponibilité budgétaire. À l'ouverture des soumissions, nous étions bien sûr déçus de n'avoir qu'une seule proposition à évaluer. Les informations obtenues à l'époque étaient à l'effet qu'une alliance entre deux firmes, produits et intégration, avaient... peu avant l'échéance ultime. Les firmes TELUS et DMR, ça vous a été dit, n'ont pas fait de proposition, étant impliquées dans la coordination du projet, et des firmes de plus petite taille considéraient le projet trop d'envergure pour elles. On pourra y revenir en échange.

Comme il se devait, nous avons procédé à l'évaluation de la proposition selon le plan établi, avec rigueur. Les évaluations laissaient voir certaines limites au progiciel mais dégageaient un taux de satisfaction des besoins de plus de 80 %. La firme LGS/IBM est une firme responsable à laquelle le gouvernement attribue plusieurs contrats. Les progiciels proposés étaient et sont toujours reconnus les meilleurs sur le marché dans leur catégorie, et les manufacturiers des produits marquaient un grand intérêt au projet et nous assuraient de leur soutien. Les ajustements requis à la proposition étaient mineurs, et la firme acceptait de s'y soumettre. Finalement, le Curateur était autorisé à le faire selon les règles établies par le Conseil du trésor. L'option de ne pas accepter la proposition et de retourner en appel d'offres a été considérée et discutée avec les directeurs généraux en comité directeur. Elle n'a pas été retenue, puisque l'évaluation était particulièrement positive, que la firme acceptait de réaliser le projet et que la proposition était publique. Le Curateur n'avait également aucun indice que le contenu de l'appel d'offres pouvait poser des problèmes de quelque nature que ce soit, comme des problèmes de compréhension.

La quantité d'informations et de critères qui étaient contenus à l'appel d'offres et déposés lors de la session d'information était déjà considérable. Le déroulement subséquent du projet a d'ailleurs démontré que seule une architecture détaillée, bien documentée pouvait nous permettre de mesurer les limites des progiciels compte tenu du caractère très, très particulier des missions du Curateur et de ses obligations. Par ailleurs, reprendre l'appel d'offres impliquait un délai de plus de quatre mois au cours duquel le Curateur aurait encouru des coûts non négligeables de gestion de projet. Nous espérons toujours à ce moment pouvoir compléter le développement d'une première phase du projet pour le début de 2006. La proposition a donc été retenue, et les travaux ont démarré en janvier 2005.

● (14 h 20) ●

Au-delà d'une signature... contrat qui tardait, deux écarts notamment de compréhension se sont manifestés assez rapidement, entre le Curateur public et l'équipe LGS/IBM, d'une part, quant à la portée de projet; d'autre part, relativement à la démarche de conception et d'implantation, et ce, sans qu'il y ait, de mon point de vue, mauvaise foi de part et d'autre.

En ce qui concerne la portée de projet, les premiers ateliers de travail ont mis en lumière plus concrètement la nature très particulière des missions du Curateur public et l'ampleur et la complexité, du point de vue technologique, de satisfaire notamment les besoins de gestion de l'information, de contrôle et de communication. La firme LGS/IBM nous indiquait rapidement des écarts entre les attentes du Curateur exprimées par notre personnel et les possibilités des progiciels. Nous savions que les progiciels ne sauraient satisfaire tous les besoins exprimés et nous étions prêts à discuter des choix possibles. Cependant, je souhaitais que les travaux d'architecture se poursuivent en prenant le temps requis, supérieur au temps estimé si nécessaire, pour nous fournir un rapport détaillé de ces... de façon à prendre une décision éclairée.

La firme préconisait aussi une démarche d'implantation des progiciels qui semble assez répandue dans le milieu et qu'il nous a semblé risqué d'entreprendre avant de faire une analyse... plus précise. Elle recommandait d'amorcer rapidement la paramétrisation des progiciels et de voir, au fur et à mesure, à procéder aux ajustements, si possible, ou à réduire nos besoins aux potentialités des progiciels sans les appréhender d'avance. Ça aurait donc été de confirmer des choix définitifs avec un niveau d'information insuffisant. Ça m'a semblé prématuré autant d'un point de vue opérationnel que financier.

Les conclusions des travaux ultérieurs ont confirmé qu'amorcer rapidement les travaux de paramétrage ou de paramétrisation... excusez-moi, des progiciels auraient engagé le Curateur public dans une solution insatisfaisante et encore plus coûteuse. Avec le recul, je crois que le fait d'avoir ou non signé le contrat formel n'aurait rien changé à ces divergences.

En avril, aucune somme n'avait été versée à la firme, puisque le Curateur n'avait pas accepté les travaux. Les discussions, pour conclure le règlement, devaient donc s'entreprendre. Une fois les travaux suspendus, la question de la suite se posait avec acuité. Deux scénarios se présentaient: retourner en appel d'offres ou procéder à une cession de contrat. Dans les deux cas, il fallait s'assurer au préalable de mettre fin correctement au lien contractuel avec LGS pour pouvoir mener le processus sans aucune contrainte et intéresser des firmes à répondre à un appel d'offres de cette envergure. Procéder par appel d'offres entraînait des délais importants. Il est peu probable que l'attribution du contrat n'ait pu se concrétiser avant le début 2006, soit à quelques mois, peut-être quelques semaines de ma fin de mandat. Je ne me sentais pas légitimée d'engager le Curateur et donc mon successeur dans une nouvelle relation contractuelle à long terme.

D'ailleurs, quelle firme aurait investi des montants importants dans la préparation d'une proposition à quelques mois d'un changement de garde à la tête de l'institution? Si nous n'avions pas pu procéder à la

cession, j'aurais en conséquence suspendu les travaux, laissant à ma successeure la décision sur les suites du projet avec les délais, pratiquement deux ans, la perte d'expertise et les coûts additionnels que ça impliquait. Ma fin de mandat devenait pour moi une échéance importante et aussi pour l'organisation. À partir de ce moment, mon objectif était de faire en sorte que la personne qui me succéderait ait en main, à défaut d'un système fonctionnel, une documentation plus étoffée pour prendre une décision éclairée sur les suites à donner au dossier et pour formuler une demande au Conseil du trésor, puisque nous savions déjà que les coûts éventuels du projet dépassaient les autorisations obtenues, et pour ça il fallait finaliser l'architecture détaillée.

Il y a eu consensus au comité de direction qu'il fallait mener à terme l'architecture détaillée avant d'engager plus avant le gouvernement et le Curateur public dans la refonte de ces systèmes. La cession de contrat me permettait de mener à terme cette étape essentielle avant mon départ. Même si cette pratique est exceptionnelle, compte tenu des objectifs du gouvernement en matière de marchés publics que j'endosse totalement, j'ai donné mon accord de principe pour une cession éventuelle de contrat dans la mesure où le Curateur public respectait toutes les règles imposées par le gouvernement et le Conseil du trésor. Il était évident que c'était la solution qui permettait d'atteindre l'objectif.

Le directeur général des technologies, M. Amyot, a donc pris l'initiative de voir les possibilités de cession de contrat déjà prévues dans le texte du contrat publié avec l'appel d'offres et que j'avais signé. Ce n'est donc qu'après s'être assuré de ça avec la collaboration de nos services juridiques et avec le Secrétariat, notamment le Sous-secrétariat aux marchés publics, du Conseil du trésor qu'il m'a informée de l'acceptation de principe de la firme DMR de prendre le relais. Il fallait, pour qu'elle se réalise, que la firme LGS et ses partenaires signent le contrat et acceptent la cession.

La cession s'est concrétisée, comme vous le savez, le 14 juillet 2005, par la signature du contrat et de la cession. Il fallait mettre fin au contrat DMR sur la coordination du projet et réorganiser notre gestion de projet. L'expérience de nos équipes détachées au projet et l'ajout des ressources humaines qui nous a été accordé au cours des dernières années... mieux en mesure d'assumer et d'assurer cette coordination de projet à l'interne. Les travaux ont donc pu reprendre, en septembre 2005, avec un personnel qui connaissait le Curateur public et ses besoins. Cette solution a permis d'obtenir un rapport d'architecture détaillé fort documenté en mars 2006. Le travail d'architecture détaillé s'est déroulé avec le souci de trouver toutes les solutions possibles et raisonnables aux différents besoins du Curateur.

Le rapport qui a été déposé correspondait à la qualité attendue. Cependant, la solution développée s'est avérée effectivement poser au Curateur public des défis et des enjeux suffisamment importants pour qu'il prenne le temps requis avant de s'y engager et pour s'y engager ou opter pour une autre solution. J'ai donc pris la décision de mettre fin au contrat. La firme DMR avait été informée, dès le début, de cette éventualité. Le contrat prévoyait une clause de résiliation en contrepartie de la compensation des travaux. Nous avons donc la capacité légale de le faire. Au dépôt du rapport, le comité

directeur a demandé à la directrice du projet de procéder à certaines analyses. Je crois que, même si cette décision a entraîné des coûts plus importants, elle était incontournable.

Voilà pour l'essentiel comment s'est déroulé le projet et pourquoi. Certaines décisions que j'ai prises ont un caractère d'exception, et je comprends fort bien la commission de vouloir s'assurer du respect des règles et de l'intégrité avec laquelle elles ont été prises. Ce furent pour moi parmi les décisions les plus difficiles de ma carrière. Je les ai prises parce que j'étais convaincue que c'était dans l'intérêt de l'organisation et je le crois toujours aujourd'hui. Je vous le redis, mon seul souci a été la reconstruction du Curateur dans le respect des règles et des valeurs fondamentales de rigueur, d'intégrité, d'honnêteté et de transparence, et je suis convaincue que ce fut aussi le souci de mes collaborateurs. Alors, je me ferai bien sûr un plaisir de répondre à vos questions.

La Présidente (Mme Perreault): Merci beaucoup, Mme Malo. Mme Lavallée, est-ce que vous aimeriez faire des commentaires?

Mme Lavallée (Diane): ...on est ici dans la poursuite de la commission qui avait amorcé ces travaux en juin dernier. Avec moi, plusieurs collaborateurs sont là, si jamais des questions étaient posées et qui relevaient de leur responsabilité. Ça va nous faire plaisir, avec toute la grande transparence qu'on a eue en juin, de poursuivre des informations. Et, si jamais vous voulez avoir des informations sur les suites qu'on donnera au projet, j'ai avec moi Mme Francine Bélanger, qui est la directrice du projet des technologies de l'information au Curateur, qui avec moi se fera un plaisir de répondre à vos questions.

La Présidente (Mme Perreault): Merci, Mme Lavallée. Mme Malo, au nom des collègues, je vous remercie d'être présente. Honnêtement, de vous sortir de votre retraite et de vous prêter à cet exercice-là, ça va honorer honnêtement, alors je tiens à vous remercier de vous être prêtée à l'exercice. Et, moi, c'est la première fois que ça m'arrive, qu'on auditionne une ancienne curatrice ou une ancienne haute fonctionnaire. Alors, je vous remercie infiniment.

Discussion générale (suite)

Je vais tout d'abord commencer par passer la parole à mon collègue le député de l'Acadie. On va fonctionner comme d'habitude: une période de 10 minutes de chaque côté, en alternance. Ça vous va?

Alors, M. le député de l'Acadie.

Contrat visant l'acquisition et l'implantation d'une solution globale concernant la refonte du système informationnel

Signature

M. Bordeleau: Oui, merci. Merci, Mme la Présidente. Alors, bienvenue.

En fait, je voudrais juste situer un peu, en tout cas pour ma part, le questionnement d'aujourd'hui. Je

pense que notre objectif en tout cas n'est pas de critiquer ou de blâmer personne. Je pense que ce n'est pas ça. En tout cas, ce n'est pas ça, moi, personnellement, la façon dont je veux aborder la question, mais de comprendre au fond la dynamique du processus et dans un esprit tout simplement non pas de trouver des coupables. Ce n'est pas ça, là.

● (14 h 30) ●

Mais, comme l'objectif de la commission, c'est d'améliorer au fond la gestion, alors, si on peut tirer des connaissances ou des apprentissages de votre expérience, je pense que ça pourrait peut-être éventuellement... d'autant plus que vous mentionnez que c'est un des premiers organismes qui a été amené à appliquer le modèle et le processus suggérés par le Conseil du trésor. Alors, évidemment, la première remarque que je veux faire aussi, c'est que le contexte était tout à fait particulier. Vous l'avez souligné, Mme Malo, dans votre présentation. On se retrouvait, disons, au début des années 2000, dans une situation qui était extrêmement difficile, je pense, et importante pour l'ensemble des citoyens du Québec, toute la question de la réorganisation du bureau du Curateur, et on comprend très bien que c'est dans un contexte tendu où les critiques ont été assez marquées, à ce moment-là, que la décision a été prise au fond d'essayer de restructurer et réorganiser le bureau du Curateur.

Alors, je reviens au processus comme tel juste pour essayer de bien saisir. Si je me trompe, vous me corrigerez. Vous avez fait un appel d'offres pour avoir quelqu'un qui ferait la conception de l'ensemble, ce que vous appelez l'architecture, l'ensemble du système informatique, et c'est DMR et TELUS qui ont été choisis à ce moment-là. Et ce groupe-là prenait l'engagement de ne pas soumissionner éventuellement sur la deuxième phase qui était la réalisation de la conception qui avait été élaborée, et ça, c'est généralement la règle qui est suivie dans l'administration publique, de faire en sorte qu'on ne conçoit pas un système qu'on va ensuite réaliser avec tous les conflits d'intérêts apparents qui peuvent exister. Alors, à ce moment-là, il y a un engagement qui est pris, que la firme qui fait la conception ne soumissionne pas. Alors, ça a été le cas, bon, effectivement, parce qu'il y a eu, dans les soumissionnaires, là, il y a eu, en bout de ligne, un seul soumissionnaire qui est LGS, qui s'est présenté.

Mais la première question que j'aimerais vous poser — puis je ne sais pas si j'aurai le temps de faire le tour dans les 10 minutes que j'aurai, mais je reviendrai éventuellement — la première question, c'est: Quand l'entente a été faite avec LGS, moi, je voudrais vous dire que j'ai été surpris d'une chose, c'est que les travaux aient commencé sans qu'un contrat ait été signé. J'ai l'impression, en tout cas c'est mon impression, que, quand on signe un contrat puis on a des ambivalences ou des incompréhensions, ça force, en tout cas jusqu'à un certain point, à essayer de les clarifier. Si, de part et d'autre, il y a des choses avec lesquelles on n'est pas d'accord, bien, avant de signer, on va les clarifier, et ça fait en sorte que, je pense, les règles vont être plus claires pour tout le monde.

Et là, dans ce cas-là, LGS a commencé à être impliquée alors que le contrat n'était pas signé. Alors, c'est un premier questionnement que j'ai de ce côté-là. Je

trouve que c'est peut-être là quelque chose sur lequel en tout cas on devrait peut-être retenir certaines choses. Je ne sais pas ce que vous en pensez. Alors, j'aimerais peut-être avoir vos commentaires sur ce premier point là.

Mme Malo (Nicole): Oui. Je vais peut-être, avant de répondre directement à votre question, juste vous resituer un peu par rapport au commentaire préalable que vous avez fait. La firme LGS... excusez-moi, le consortium TELUS-DMR est venu pour coordonner l'ensemble de la gestion du projet parce qu'on n'avait pas la capacité interne de le faire. Ils n'ont pas été les seuls à concevoir. Ça a été quand même un travail conjoint, là, Curateur et la firme. Je voulais juste préciser ça.

Effectivement, quand il n'est pas a priori, et je n'ai jamais privilégié qu'on ne signe pas les contrats avant de commencer... c'est-à-dire qu'on ne signe les contrats qu'après avoir commencé, dans ce cas-là, les discussions — et vous avez reçu la correspondance de la lettre, ma lettre d'acceptation avec... Je ne sais pas si vous aviez les correspondances en dessous. Mais il y avait eu des discussions, et donc on était à quelques détails près de la signature. Ce qui restait en décembre, après que j'aie signé l'accord de principe, ce qui restait pour l'essentiel à préciser, c'était une question de clause pour les droits d'auteur, si je ne m'abuse, hein? Notre directrice des Services juridiques pourrait le vérifier. C'est qu'au moment où l'appel d'offres s'est déroulé, dans le fond le Conseil du trésor qui — et il faut savoir que c'est assez récent, l'usage de progiciels ou la référence à des progiciels pour intervenir... Et notre clause qu'on avait mise dans notre appel d'offres sur les droits d'auteur était plus une clause traditionnelle de développement de système maison.

Les producteurs, les manufacturiers des progiciels voulaient s'assurer, par une clause mieux définie, qu'on n'allait pas se donner le droit de jouer à l'intérieur de ce qu'ils appellent le code source de leurs progiciels, parce qu'ils veulent protéger. Et, pendant ce temps-là, pendant la période d'appel d'offres, le secrétariat avait précisé ses règles, hein, avait refait un formulaire ou un libellé de ces clauses-là, et donc on était en train tout simplement de discuter cet aspect-là. Donc, normalement, tout aurait dû être signé au tout début de janvier. Quand, moi, je disais dans ma lettre: Où vous rentrez en janvier, ça devait pouvoir se signer dès le retour des vacances, finalement, parce qu'on est en train de finaliser cette clause-là puis on arrivait sur les vacances de Noël, etc.

Donc, c'est pour ça que le contrat n'a pas été signé. Mais, à cause du délai et comme on ne voyait pas de handicap et on n'anticipait pas de difficulté à commencer, j'avais donné l'autorisation de commencer les travaux.

M. Bordeleau: ...que les difficultés qui sont survenues par la suite ont pris racine sur ce point-là en particulier?

Mme Malo (Nicole): En fait, non, pas sur ce point-là en... Et, comme je le disais tantôt, je pense, qu'on ait signé ou qu'on n'ait pas signé, nous serions arrivés à la même période, avec les mêmes difficultés, et

j'aurais été obligée probablement, à ce moment-là, de prendre la même décision qui a été prise et de cesser le lien contractuel avec LGS. Parce que les enjeux, je le dis dans mon topo, le premier enjeu, c'est que, dès le début des travaux, au moment où les équipes sont sur le terrain et qu'ils s'échangent, commencent à se comprendre, c'est là que d'une part la firme a réalisé la particularité, la complexité du Curateur public.

Vous savez, quand on n'est pas dedans, ça paraît beaucoup plus simple que quand on est dedans. Et, quand ils ont commencé à voir ce que voulait dire et ce que nous souhaitions avoir comme mode de système, là sont apparues certaines difficultés dans les capacités des progiciels, qu'ils n'avaient pas vues quand ils ont fait leur appel d'offres et que, nous, on ne pouvait pas voir à la lecture de leur proposition, parce que, dans leur proposition, ils nous disaient: On peut faire ci, on peut faire ci, on peut faire ci, on peut faire ça. Il y avait 600 critères, et dans la majorité ils satisfaisaient. Et, quand nos équipes se sont mises à travailler pour dire: Bon, tel critère, voilà ce que ça veut dire puis voilà comment, mais ils ont dit: Non, là, ça ne se peut pas. Et finalement, de leur évaluation à 80, on me dit, peut-être 90, mais en tout cas, à la fin, au mois de mars, on arrivait avec un potentiel de 40 % de ce que les progiciels pouvaient faire par rapport à ce qu'on demandait.

Ils ont été très surpris de voir le niveau, je dirais, le niveau de précision et l'ampleur des travaux qui avaient été faits sur la définition de nos besoins. À la limite, on en avait probablement trop fait par rapport à ce qu'eux anticipaient recevoir, parce qu'on avait fait un travail magistral et immense, pendant les deux années, à vraiment définir c'est quoi, la mission du Curateur; c'est quoi, les fonctions; ça veut dire quoi quand j'ai à prendre une décision en matière de consentement aux soins: Il faut que je parle à l'établissement, hein, il faut que l'établissement me demande de consentir à une opération; il faut que j'aie donc des échanges avec l'établissement; il faut que j'aie des connaissances suffisantes de la personne pour savoir qu'effectivement c'est une intervention requise, il faut que je sache quelles implications, hein? C'est des divisions aussi majeures par moment que de dire: On met fin, on arrête, on débranche.

Quand j'ai une décision à prendre sur un achat, il faut que je me mette en relation avec ces dossiers comptables, voie qu'elle a assez d'argent. Si elle n'a pas assez d'argent, je ne peux pas faire la dépense parce que ce n'est pas moi, ce n'est pas mon... que je dépense, hein? Ce n'est pas de la subvention, le Curateur public. Je gère 11 000 comptes en banque séparés, individuels. Chacun mérite sa décision à lui. Alors, madame a besoin d'un téléviseur, je n'ai pas d'argent, elle a de l'argent, ça va tout faire la différence. Et là ils ont vu ce que ça voulait dire comme complexité d'information en besoins d'intervention presque simultanés, parce que ce qu'on cherchait par le système, c'est que nos agents en territoire et nos agents au central — un travaille sur l'argent et l'autre travaille avec la personne — ils aient une capacité de décision rapidement pour ne pas léser la personne.

● (14 h 40) ●

Et là ça s'est mis... je ne vais pas vous parler... J'en aurais pour des heures et des heures de vous parler de la complexité... Ça m'a pris presque cinq ans. Et même

après, à mon départ, j'en apprenais encore, des choses qu'il fallait.

Alors, peut-être qu'on avait été trop exigeant, et effectivement ce que LGS... Et pourquoi je vous ai dit qu'il n'y avait pas de mauvaise foi? Ce que LGS me disait, parce qu'on en a eu des échanges avec eux, mais ils disaient: Ça n'a pas de bon sens, ce que vous demandez là. Moi, je disais: Écoutez, on le sait et on le savait quand on a fait l'opération, qu'on ne se donnait pas de balise au départ sur la définition de nos besoins mais qu'on devrait se contenir, qu'on devrait réduire nos besoins par rapport à nos attentes, face au système, et là c'est là qu'il y a eu l'achoppement, c'est-à-dire qu'on avait besoin de plus d'informations pour décider ou pas de poursuivre dans la solution ou pour faire des choix, dire: Bon, bien, O.K., on va se sacrifier, le système ne nous donnera pas ça, on va le faire autrement. Et cette étape n'a pas pu se mener à terme.

Alors, qu'on ait signé ou pas le contrat — ça aurait été souhaitable qu'on le signe, ça, je le reconnais, là, je n'ai pas de problème avec ça — qu'on ait signé ou pas, je pense qu'on serait arrivés exactement au même conflit d'interprétation.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Alors, M. le député de Chicoutimi.

Évaluation des progiciels dans le document d'appel d'offres

M. Bédard: ...merci, Mme la Présidente. Alors, Mme Lavallée, Mme Malo. Alors, simplement vous préciser, Mme Malo, que notre but évidemment n'est pas de détecter la mauvaise foi — et on ne la remet pas en cause — mais bien d'évaluer la gestion, et c'est ce que nous faisons aujourd'hui. Et nous savons, d'autant plus que c'est un sujet très complexe... Nous n'avons pas tous les paramètres, je vous dirais, informatiques qui permettent de l'évaluer, d'autant plus, je vous dirais, notre surprise du choix qu'a fait votre comité dans quelque chose d'aussi complexe d'aller de l'avant alors qu'il y avait un seul soumissionnaire à peu près conforme. Vous avez constaté par la suite... non-conforme. Ce qui m'étonne. Bien, non-conforme dans le sens que les besoins ou l'évaluation que vous en avez faits plus tard, après avoir accordé le contrat, n'étaient pas conformes à votre organisation, aux besoins de votre organisation.

Ce que je constate, c'est que, dans le document d'appel d'offres, il y avait une évaluation, qui était faite, des progiciels qui étaient proposés, évaluation que vous avez faite, et vous avez constaté que ces progiciels étaient conformes à vos besoins. Est-ce que je dis vrai quand je dis cela?

Mme Malo (Nicole): Excusez-moi, vous faites référence aux travaux d'analyses préliminaires? Les travaux d'analyses préliminaires — peut-être que M. Amyot pourra préciser davantage; mais les travaux d'analyses préliminaires — sont des travaux faits à haut niveau. Il faut comprendre qu'à ce niveau-là on ne fait pas d'analyse détaillée, par exemple, de tous nos besoins et d'aller voir, c'est l'équivalent d'une architecture détaillée. Donc, c'est à haut niveau.

Et là je vous demanderais peut-être de laisser la parole à M. Amyot, qui, comme il est le plus spécialiste...

M. Bédard: ...pas rentrer, c'est ça, dans tous les détails, on risque de s'y perdre, mais l'évaluation, après l'ouverture de la soumission, où vous avez constaté... Et j'ai lu le rapport du comité, qu'en général c'était conforme. C'est ce que j'ai compris.

Mme Malo (Nicole): Absolument.

M. Bédard: Et ce que j'ai compris de votre intervention, c'est qu'après plusieurs mois c'était non conforme.

Mme Malo (Nicole): En fait, ce qui est arrivé, c'est, quand les gens ont commencé sur le terrain, hein, à analyser, de façon plus fine, ces besoins-là — parce que, même si on les a décrits, dans un document d'appel d'offres, avec 600 critères et beaucoup de...

M. Bédard: C'est ça, parce que les critères sont nombreux, là.

Mme Malo (Nicole): Oui, mais un des problèmes, par exemple, qui semble être le plus, je dirais, un des plus majeurs qui s'est démontré, c'est que, oui, les progiciels, d'abord ça ne nous vient pas un «package». Ce n'est pas comme — excusez l'expression anglaise; mais ce n'est pas comme — un toit, c'est comme une suite Office, il y en a bien des morceaux là-dedans, hein?

Une voix: Oui, oui, c'est une application.

Mme Malo (Nicole): Et ils nous amènent leurs valises avec tous les morceaux. Et un des problèmes qui est apparu en cours de route notamment, c'est de se faire parler les morceaux. On ne peut pas faire parler facilement un Word avec un Excel, même s'ils sont dans la même suite, hein, alors la même chose au niveau, par exemple, de ce qu'ils nous ont fourni.

M. Bédard: Mais, si c'était aussi simple, c'est ça, parce qu'il y avait...

Mme Malo (Nicole): Ça a l'air simple, hein, mais c'est pas mal plus compliqué que ça.

Estimation du coût du contrat

M. Bédard: On est d'accord. C'est pour ça. Et là j'évite de faire des commentaires, mais, pour quelque chose d'aussi compliqué, quand on finit, quand on décide — en évaluation, le coût, vous l'avez évalué à 8 millions — vous décidez quand même d'aller de l'avant alors qu'il y a un seul soumissionnaire qui se déclare apte à faire les travaux, c'est que vous faites une sacrée bonne évaluation.

Aujourd'hui, autrement dit est-ce que vous considérez que votre évaluation au départ, où vous avez dit: De 8 millions, est-ce qu'elle était juste?

Mme Malo (Nicole): Non. En fait, je vais vous dire ceci: Nous avons inscrit, à l'appel d'offres, que le Curateur public évaluait à peu près à... Le texte officiel, je l'ai ici, là. Ce qu'on disait, c'était: Le Curateur public évalue que l'envergure des travaux est de l'ordre de 8 millions.

Nous savions, en disant ça... D'abord, ce 8 millions correspondait à la disponibilité budgétaire d'une part, et nous nous attendions possiblement à ce que les soumissions sortent au-delà de ça. Si les soumissions étaient sorties au-delà de ça, comme ça se produit ailleurs — on peut mettre un montant, puis les soumissionnaires évaluent la soumission puis ils disent: Bien non, ce n'est pas 8 millions, c'est 10 millions, ou bien c'est 12 millions, ou c'est x, y, z — ce que j'aurais fait — c'est sûr qu'on n'aurait pas attribué le contrat, on n'avait pas l'argent pour le faire — nous serions allés au Conseil du trésor avec le dossier et là nous aurions demandé les crédits afférents pour réaliser.

M. Bédard: C'est ça. Mais en même temps n'avez-vous pas conclu que les autres étaient incapables de proposer une solution pour ce montant-là, les autres possibles soumissionnaires?

Mme Malo (Nicole): S'ils ne sont... En fait, ce que je décris... Peut-être qu'en fait la réponse, c'est sans doute que les autres qui auraient soumissionné pouvaient avoir soumissionné plus haut, comme ça aurait été la possibilité de LGS. Quand LGS a fait sa soumission, lui a évalué que c'était réalisable à ce montant-là.

M. Bédard: Avec les imperfections qu'il montrait, soit l'adaptation d'un logiciel.

Mme Malo (Nicole): Les imprécisions ou en tout cas les insatisfactions qu'on a eues après, il ne les avaient pas vues avant.

M. Bédard: Non, mais ce que j'ai compris, c'est qu'il disait: Voici notre choix de logiciel, et eux prennent le... on va l'adapter. Mais évidemment on part des logiciels que nous avions. C'est ça. Et le logiciel que vous avez évalué, bien que la chose soit complexe...

Mme Malo (Nicole): C'est ce que nous voulions aussi.

M. Bédard: C'est ça.

Mme Malo (Nicole): C'est ce que nous voulions aussi, et c'est pour ça que je vous dis: Il n'y avait pas de mauvaise foi de part et d'autre.

M. Bédard: Mais aucunement, moi, je mets en cause votre bonne foi, hein?

Mme Malo (Nicole): Non, non, mais ce que je veux dire, c'est que, de notre point de vue, avec les évaluations qui ont été faites, on nous disait: Oui, ces progiciels-là devraient pouvoir faire ce que vous voulez. Et eux, quand ils ont soumis leur soumission, ils étaient, je pense, dans la même perspective. En regardant notre

lecture de ce qu'on leur a déposé, ils disaient: Oui, on pense que ça peut faire le boulot.

M. Bédard: Et ça ne l'a pas fait.

Mme Malo (Nicole): Un progiciel, ça peut être... il peut y avoir de petits développements. D'ailleurs, je pense que, dans leur proposition, il était prévu que, s'il fallait des développements, bien là ce seraient des ordres de changements. Ou en tout cas ce n'est peut-être pas le terme.

M. Bédard: D'ailleurs, il vous manquerait peut-être de nous faire parvenir. Il y avait deux documents qui faisaient partie du contrat, des courriels échangés les 16 et 17 décembre, le document du 13 décembre aussi qu'on ne retrouve pas là, qui sont partie intégrante de l'entente.

Mme Malo (Nicole): Je pense que je les ai.

M. Bédard: Vous les avez? Ce serait possible de les déposer peut-être? O.K.

Une voix: ...ont été soumis au Curateur public avec une réserve de confidentialité sur le secret de l'entreprise.

M. Bédard: Ils sont inclus à l'entente, c'est ce que j'ai compris. C'est leur solution qui est proposée.

Une voix: Moi, ce que je vous proposerais...

M. Bédard: Ils sont même intégrés au contrat.

Mme Malo (Nicole): Moi, je les ai lus. Pour moi, écoute, moi, je n'aurais pas de problème.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...les déposer, puis, si vous demandez la confidentialité, les membres vont respecter cette confidentialité. D'accord?

Une voix: Parfait.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Il n'y a pas de problème. Alors, on peut peut-être en faire des copies pour les membres de la commission. Merci.

Besoins du Curateur public

M. Bédard: Sur DMR, ce que j'ai compris, c'est qu'avant d'aller en appel d'offres vous avez évalué quels étaient les besoins de l'organisation et de la façon qu'on allait procéder, et pour cela le consortium DMR a été choisi pour préparer l'appel d'offres aussi, j'imagine.

Mme Malo (Nicole): En fait, pour toute la coordination du projet.

M. Bédard: Pour toute la coordination pour laquelle il a été payé, je pense, c'est 1 108 000 \$. C'est cela qui apparaît au document.

Une voix: Le bureau de projet... Excusez.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme Daigle.

Une voix: Oui.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): D'accord. Alors, juste pour fins d'information, c'est Me Lejeune, tout à l'heure, qui a demandé la confidentialité. Alors, je continue à essayer de diriger les travaux, si vous voulez. Alors, Mme Daigle, la parole est à vous.

Mme Daigle (Monique): Le consortium DMR-TELUS a reçu pour sa coordination de projet, pour faire le bureau de projet, 3 047 000 \$.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le député de Chicoutimi.

M. Bédard: Moi, ce que je vois dans l'analyse préliminaire, consortium... Là, j'ai le document. Je vais vous référer au bon document, là. C'est le document que vous avez transmis, annexe 3. Vous l'avez, la feuille? O.K. Le 1,1 million, c'est quoi? Analyses préliminaires?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Je m'excuse. L'annexe 3; dans quel document êtes-vous, M. le député?

Une voix: Dans ce qui a été remis par...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Ah, O.K., d'accord. Annexe 3. C'est beau. C'est beau. C'est le sommaire des coûts accumulés, c'est ça?

M. Bédard: Oui.

● (14 h 50) ●

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Pour ceux qui souhaitent suivre, là, c'est juste avant la feuille verte, le résumé de la procédure actuelle utilisée quant à l'octroi des contrats.

(Consultation)

M. Amyot (Byrne): Byrne Amyot.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. Amyot. Oui.

M. Amyot (Byrne): Alors, M. le député, pour l'élément de coordination dont faisait mention Mme Malo, le consortium a reçu 1 million...

(Consultation)

M. Amyot (Byrne): Donc, le total que Mme Daigle mentionnait tantôt, qui était de l'ordre de 5 millions, se divisait en deux: il se divisait pour un montant pour la coordination des projets puis il se divisait pour un autre montant pour les analyses préliminaires.

Évaluation du coût du contrat (suite)

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...annexe 3, identifiez-nous donc les montants dont vous parlez.

Le projet de mission, là, bon, analyses préliminaires, il y en a pour 1 108 000 \$. Ça comprend ça, là. M. le député de Chicoutimi.

M. Bédard: Et ça, c'est avant. Est-ce que ça fait partie...

M. Amyot (Byrne): Les analyses préliminaires sont après l'architecture d'entreprise.

Mme Malo (Nicole): C'était avant le lancement. C'est la période juste avant le lancement des soumissions.

M. Bédard: C'est ça que je vous dis: Avant. Voilà.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...la partie coordination ante, l'octroi. Donc, c'est la coordination du document d'appel d'offres.

M. Bédard: Et voilà.

Mme Malo (Nicole): C'est plus que ça.

M. Bédard: Mais tout, tout revoir le système. Mais je veux seulement bien comprendre. Le 1,1 million, ça, c'est avant. Autrement dit, vous voyez la solution.

Mme Malo (Nicole): Qu'on lance l'appel d'offres.

M. Bédard: Le 3 millions est venu après. C'est ce que je comprends?

Mme Malo (Nicole): Non. Le 3 millions est venu bien avant, hein? Le 3 millions part de janvier 2003. Au moment où ils sont rentrés en poste pour la coordination du projet... je vous disais qu'on avait eu l'architecture d'entreprise soumise au Conseil du trésor à l'automne 2003, autorisée par le Conseil du trésor en décembre. Et donc le 3 millions, dans leurs fonctions de coordination, c'est de janvier 2003 jusqu'à ce qu'on résilie leur contrat en...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mars 2006.

Mme Malo (Nicole): ... — non, non, excusez, pas en mars 2006 — en juin, septembre 2005, là, avant qu'on leur attribue la cession de contrat.

M. Bédard: O.K. Puis ce qui est après septembre 2005?

Mme Malo (Nicole): Et le 1 million s'est ajouté en cours de route, pour la période de janvier 2004 à juin 2004, pour réaliser les analyses préliminaires, parce que ça a été quatre analyses préliminaires: une pour la protection, une pour la gestion documentaire, une pour les biens non réclamés, et la quatrième, c'était pour la gestion générale... et la comptabilité

M. Bédard: O.K. Parce que, là, je veux bien...

Mme Malo (Nicole): Mais ceux-là — et là tu me corrigeras — ces deux contrats-là n'étaient pas des contrats à forfaits, c'étaient des contrats à taux horaire parce qu'on était sur une gestion de coordination.

M. Bédard: Sur le premier contrat. C'est ça.

Mme Malo (Nicole): Sur les deux. Sur l'analyse préliminaire...

Sommes versées au consortium TELUS-DMR

M. Bédard: En vertu du contrat — ce que je veux savoir finalement, là; en vertu du contrat — de 8 millions, combien ont été versés à DMR dans ce contrat de 8 millions?

Mme Malo (Nicole): O.K. Alors, tout ce qu'on vient de vous dire, ce n'était pas dans le 8 millions.

M. Bédard: C'est ça. Alors, qu'est-ce qui a été versé? C'est ça que je veux savoir.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme Daigle.

(Consultation)

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): En vertu de la...

Une voix: ...

Coût total du contrat

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...du contrat de correction, si je peux utiliser cette expression-là, par rapport au contrat pour la préparation du concept, on se comprend? DMR — je veux juste clarifier, là, pour le bénéfice de la commission, là — DMR a fait une conception ante, la préparation... d'appel d'offres. Il y a eu la réalisation par votre soumissionnaire qui était LGS et il y a eu un contrat post qui a été de prendre la relève, si je comprends bien, de LGS.

Bon. Alors, ce qu'on veut savoir, c'est: Le coût ante, c'était combien? Puis le coût post, c'était combien jusqu'à ce qu'on arrête le contrat?

Mme Daigle (Monique): On parle du contrat de 8,1 millions qui a été originellement donné à LGS. De ce 8,1 millions, ce qui a été payé au titre de ce contrat — je pense que ça va être plus simple à comprendre — d'abord 500 000 \$ à LGS. Ça, on en avait déjà parlé le 15 juin. Et on a versé aussi des contrats pour l'achat des progiciels qui faisaient partie du contrat de 8,1 millions, que vous retrouvez en bas, à matériel et équipements, c'est-à-dire ce qu'on appelle en bas DMR intégrateur SAP, 1,885 million; Livelink, 751 000; et ce qu'on appelle du divers, bien c'était de l'entretien, et tout ça. Donc, il y en avait pour 2,1 millions, là, qui ont été versés pour... des progiciels.

Et pour DMR intégrateur, attendez, je le cherche, là...

M. Bédard: 2 millions.

Mme Daigle (Monique): ...oui, 1,972.

M. Bédard: Dans le cadre de ce contrat-là.

Mme Daigle (Monique): Et il restait un solde. À ce moment-là, ça fait un total de presque 5 millions. Donc, le solde au contrat, quand on a mis fin au contrat de DMR, qui était celui en faveur duquel ça avait été cédé, c'était de 3 millions. Il restait un solde de 3 millions sur les...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): D'accord? Maintenant, on va passer au député de l'Acadie, s'il vous plaît. On reviendra là-dessus, M. le député.

Cession du contrat au consortium TELUS-DMR

M. Bordeleau: Je voulais revenir sur le processus encore. Bon. Au moment de la cession du contrat, on se situe en juillet ou septembre 2005.

Mme Malo (Nicole): En juillet.

M. Bordeleau: Et, à ce moment-là, vous prenez la décision, disons, de ne pas aller en appel d'offres mais de faire un nouveau contrat avec DMR.

En fait, juste quelques commentaires là-dessus. DMR, au fond a été impliqué au début. Quand vous avez fait l'évaluation de toute l'architecture comme telle des progiciels, vous avez travaillé en équipe, le Curateur et DMR, et DMR au fond prenait l'engagement de ne pas s'impliquer, de ne pas soumissionner, ce qu'il a fait effectivement quand LGS a eu le contrat. Mais est-ce que ce n'est pas un peu embêtant que celui qui a été impliqué au fond... En fait, on va parler de ce cas-là en particulier, mais ce n'est pas de ce cas-là que je voudrais qu'on... Je voudrais qu'on se situe au-dessus du cas particulier pour peut-être en tirer, comme je le disais tout à l'heure, là, certaines conclusions.

Est-ce que ce n'est pas embêtant qu'une firme qui se situe au niveau de la conception, qui prend l'engagement de ne pas soumissionner, de gérer un projet, pour des difficultés qu'on ne nie pas, là, auxquelles vous avez fait référence, se retrouve à être celle qui de fait prend la relève et remplace celle, la firme qui était là, qui avait soumissionné, et ce, sans qu'on aille en appel d'offres pour voir s'il n'y aurait pas une autre firme qui aurait soumissionné pour la suite des travaux? C'est parce qu'on a l'impression qu'on a une... Puis là on peut imaginer toutes sortes de choses, et c'est des hypothèses que j'émet, et ça n'a rien à voir avec. Je ne veux pas les informations, mais c'est évident qu'une firme qui conçoit un système puis qui travaille en collaboration avec vous autres puisse, à un certain moment donné — vous et lui ou les deux ensemble — émettre des réserves sur la façon dont celui qui a eu le contrat souhaite l'accomplir et, à ce moment-là, est un peu celui qui devient le juge et qu'à partir du moment où la conclusion est venue, que bon ça ne convient pas, il ne fera pas le travail comme il faut, on fait une entente, on fait la cessation du contrat, que ce soit lui, malgré l'entente qu'il avait prise de ne pas soumissionner... se retrouve de fait celui qui va accomplir, qui supposément peut accomplir la balance des travaux, et ce, sans appel d'offres.

Encore-là, je comprends, là, vous parlez, dans votre présentation, d'un échancier. A posteriori, c'est toujours facile de le faire. Mais, quand on regarde a posteriori, on aurait peut-être eu le temps d'aller en appel d'offres, et ça n'aurait pas retardé de beaucoup, là, j'ai l'impression, la suite des travaux.

Alors, c'est un peu ça, l'interrogation que j'ai autour, là, de ce transfert-là, là, du rôle de DMR et puis encore plus dans ce contexte-là où il y avait un risque d'apparence de conflit d'intérêts de ne pas aller en appel d'offres. On serait allé en appel d'offres, et DMR aurait soumissionné avec d'autres et aurait eu le contrat, je pense que la situation aurait peut-être été, en tout cas selon toute apparence, différente.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme Malo. Effectivement, moi, je — puis aussi avec le commentaire que vous avez fait en introduction, à l'effet que vous connaissiez la complexité et la difficulté de ce projet-là; moi, je — partage la...

Mme Malo (Nicole): L'interrogation.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...l'interrogation du député.

● (15 heures) ●

Mme Malo (Nicole): D'abord, je reconnais fort bien que c'est une solution exceptionnelle, et que ça ne doit pas être une règle générale bien évidemment, et qu'a priori ce n'était pas la solution que, moi, j'aurais souhaité voir se réaliser, mais ça s'est avéré la seule solution qui répondait aux objectifs qu'on avait.

D'abord, comme je vous l'ai dit très rapidement, il faut dire, dans mon topo, retourner en appel d'offres, vous dites: Ça aurait peut-être été plus rapide. Moi, je vous dis que ça voulait dire la mort du projet, ça voulait dire la perte des investissements de quelque 10 millions réalisés jusqu'à date. Pourquoi? Parce qu'aller en appel d'offres, comme je l'ai dit, il fallait d'abord retourner avec les mêmes documents que nous avions déposés en 2004. Même si nous savions, par les travaux faits avec LGS/IBM, de certaines difficultés puis peut-être que peut-être on pourrait être un peu plus précis, on n'avait pas poussé suffisamment loin cette architecture pour pouvoir préciser l'appel d'offres davantage. Donc, on serait partis essentiellement avec les mêmes documents, avec le risque d'avoir les mêmes problématiques, à la fin du processus, d'incompréhension parce que, nous, étant des usagers et non pas des spécialistes de progiciels, on n'aurait peut-être pas pensé écrire correctement les affaires en tout cas pour qu'ils les comprennent. Et, de leur part à eux, parce qu'ils ont lu, hein...

Parce que, vous l'avez, je pense, bien décodé en lisant les galées de juin d'ailleurs, je pense que vous l'avez dit, il y a souvent, dans ces projets, un certain temps où on essaie de se comprendre parce que les vocabulaires ne sont pas les mêmes. Donc, on serait partis avec un dossier à peu près semblable à celui qu'on a déposé, en 2004, avec les mêmes risques.

Ceci dit, tout le processus amenait un dépôt de soumission quelque part en janvier, février ou mars 2006. Je vous ai dit, là, que, moi, hein, je n'aurais pas voulu engager le Curateur public dans un contrat avec une firme au moment où je suis à quelques semaines de

mon départ qui était connu depuis cinq ans. Il était connu, quand je suis arrivée au Curateur, que je partais cinq ans plus tard. C'était mon dernier mandat et c'était dit, c'était officiel, et ça a toujours été ça. Alors, à trois mois, je laisserais à ma successeuse un contrat, avec une firme, de l'ordre de 8 millions et peut-être plus ou je ne sais pas trop ou le soin d'aller le défendre mais le processus terminé, donc en phase de sélection. Ça, là, moi, en toute conscience je ne permettais pas ça. Et je me suis dit — ça a été dit en comité, entre nous: Quelle firme va accepter de soumissionner au moment où ils savent que, moi, je m'en vais?

Puis dans le fond, avec un contrat de cette envergure, ils veulent s'assurer d'une certaine stabilité dans l'organisation. Or, quand on arrive avec un nouveau patron — bien, moi, je suis arrivée assez dans plusieurs organisations, dans ma vie — on prend le temps de regarder avant de prendre une décision. Des fois, on réaligne des projets, etc. Donc, c'est très insécurisant. On ne peut pas demander à une firme d'assumer cette insécurité. Donc, on se retrouvait dans probablement pas de preneur en appel d'offres parce qu'il n'aurait pas voulu faire la démarche, et, s'il y en avait eu qui avaient voulu faire la démarche, ils se retrouvaient devant une situation où, moi, je n'aurais pas été capable de signer un contrat avec ces gens-là en toute conscience. Ça veut dire que donc on retarde à l'arrivée de ma successeuse avant de lancer l'appel d'offres. Elle entre en poste. Et, malgré toute la brillante que je lui reconnais, je suppose qu'elle aurait pris quelque quatre, cinq, six mois avant de prendre connaissance de la situation et possiblement de discuter un dossier aussi complexe, de l'alimenter. Ça veut dire presque une autre année de délai.

Donc, on est à deux ans de délai entre tout ce qui a été bâti, l'expertise qui a été développée jusqu'à maintenant, pour laquelle on a investi quelque part, juste en protection... millions. Et puis là, deux ans plus... là, il faut renvoyer les équipes chez... hein, il faut renvoyer nos équipes dans... On ne peut pas garder des équipes comme ça, là, payées à rien faire, en attendant qu'on décide qu'est-ce qu'on va faire sur le projet. Donc, on démantèle l'équipe de gestion, on la retourne dans les opérations, on perd l'expertise de ces équipes-là.

Donc, deux ans plus tard, ça veut dire, ça équivalait essentiellement à redémarrer le projet à zéro. Parce que l'organisation va avoir évolué pendant ce temps-là, elle va avoir à refaire exactement les mêmes démarches, réviser son architecture, réviser son analyse préliminaire, réviser ses besoins, réviser ses processus. On recommençait à zéro. Moi, je vous dis que c'est presque la totalité de ce qu'on a investi dans ce projet-là qui était perdue, plus l'inconnu, qu'on avait toujours, de savoir si les progiciels livreraient la marchandise, et l'inconnu qui était devenu un doute beaucoup plus sérieux que ce qu'on avait quand on a lancé l'appel d'offres en 2004, puisque, là, on avait commencé à voir les difficultés.

Alors, on voyait poindre les difficultés et on s'est dit: Donc ça, c'était la question du délai. C'est pour ça que, l'appel d'offres, on ne l'a pas retenu, et je pense qu'il n'était pas retenable dans les circonstances où on se trouvait. Donc, pourquoi la cession à DMR? Puis je permettrais, si vous me permettez, peut-être à M. Amyot

de dire comment il a géré, parce que, là, il y a un bout que lui a géré, d'aller voir qui pouvait assumer cette cession de contrat. Et puis après ça je pourrai revenir si vous le souhaitez.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Alors, M. Amyot, pour compléter.

M. Amyot (Byrne): Oui. De façon générale, je vais revenir sur ce que le député, M. Rocheleau, a mentionné.

En règle générale, en informatique, vous avez absolument raison que, dans le monde de la conception puis le monde de la réalisation, c'est deux choses séparées et habituellement c'est très rare que l'un puisse réaliser les deux, les deux grandes phases. Au départ du projet, c'est exactement ce qu'on avait en tête, c'est ce qui fait que, quand on est allés pour le bureau de coordination, il était mentionné, dans le document d'appel d'offres, que la firme qui répondrait au dossier de coordination se verrait exclue de la réalisation. Et c'était public, c'était dans nos documents d'appel d'offres.

Donc, je reviens sur le principe général que vous avez évoqué pour vous dire que, nous aussi, on avait ça en tête. Ce qui fait qu'au moment de la cession, légalement aussi, on ne pouvait plus avoir DMR comme bureau de coordination en même temps que réalisation. C'est ce qui a fait qu'il fallait qu'il démissionne de tous ces dossiers de coordination. Lorsqu'on a attribué le contrat en tout premier lieu, Mme Malo en a fait état, on ne pensait pas les équipes internes suffisamment... connaissances à point, pointues de l'ensemble de ce dossier-là. Mais là ça faisait deux ans qu'ils travaillaient là-dessus, et on avait fait un effort immense d'investir nos gens d'informatique permanents dans le dossier. Ils ont donc pris suffisamment de connaissances que, quand le moment de la cession est arrivé, on a cru bon que nos gens de l'interne étaient capables d'assumer la coordination du projet, et c'est ce qui permettait de dire: DMR... annuler ça, on va assumer la coordination par l'interne, et vous allez réaliser le dossier.

Maintenant, pour faire le complément d'information de ce que Mme Malo a mentionné, nous étions donc vis-à-vis une position où il fallait accorder les violons de l'ensemble des intervenants, et, à ce moment-là, la possibilité d'intervenir, ça devait être une firme qui prenait les conditions intégrales. C'est une cession de contrat, donc il ne pouvait pas y avoir de modification de contrat dans son envergure totale. Donc, ça prenait une firme qui pouvait le réaliser à l'intérieur du montant qui était spécifié et qui se sente suffisamment à l'aise de le faire. Et, à ce moment-là, DMR, de bonne foi aussi, croyait être en mesure de le faire parce qu'ils connaissaient suffisamment tout le Curateur public dans l'ensemble de ses processus, dans l'ensemble de ses missions, dans l'ensemble de ses fonctionnalités pour être mesure, lui, de ne pas passer énormément de temps là-dessus mais de pouvoir faire la paramétrisation puis procéder. Alors, ça a été fait de bonne foi.

Mais, ceci dit, on a quand même validé l'ensemble du document de cession à la fois auprès de nos conseillers juridiques internes, à la fois auprès des conseillers juridiques du Conseil du trésor, à la fois

également aussi auprès du Sous-secrétariat aux marchés publics pour savoir si on ne contrevenait pas à quelques ententes existant entre le gouvernement du Québec et les autres gouvernements dans le cadre du dossier des marchés publics, et à la fois aussi une validation du côté techno du sous-secrétariat à l'informatique ou auprès du... qui était chez M. Desbiens. Et l'ensemble de ce monde-là nous est revenu avec des réponses positives.

Donc, comme disait Malo, ça s'avérait, à ce moment-là, la seule voie unique, un «go» ou un «no-go» sur le projet. On avait suffisamment de raisonnabilité de succès qu'on a cru bon poursuivre, et je peux vous dire que ça a fait l'objet de discussions à moult reprises par l'ensemble du comité directeur.

● (15 h 10) ●

Là-dessus, je voudrais un peu vous situer comment fonctionnaient les choses. Le Curateur public s'est donné une infrastructure d'opération du projet puis une infrastructure contractuelle complètement différentes. Alors, le Curateur public, dans la gestion du projet, avait un bureau de coordination, avait un directeur général qui coordonnait l'ensemble pour l'interne, et on s'est donné un comité directeur qui était présidé par Mme Malo et l'ensemble des directeurs généraux. Tout l'aspect contractuel était un aspect qui était validé par la direction générale de l'administration du Curateur public, et au besoin eux autres aussi pouvaient consulter l'ensemble du Conseil du trésor et des règles.

Donc, c'est: l'ensemble des éléments a passé par moult validations, par moult personnes et par moult consultations. Donc, devant cet acquis de validité et étant la seule solution unique, on a de bonne foi accepté de procéder.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Oui, Mme Malo. Puis après ça on va passer à la députée de Taschereau.

Mme Malo (Nicole): Ce que je pourrais ajouter, puis je pense que peut-être ça peut ajouter à l'élément de réponse peut-être que vous anticipez, une cession de contrat était difficilement imaginable à quelqu'un qui ne connaissait pas du tout le Curateur public, qui ne connaissait pas les progiciels parce que ça aurait été comme demander à quelqu'un de refaire toutes les opérations.

Pour nous permettre de réaliser... Parce que mon objectif, vous l'avez vu dans mes propos, l'objectif que j'avais, c'était d'abord de réaliser l'architecture détaillée. Or, c'était clair que je ne pouvais pas partir en appel d'offres pour faire une architecture détaillée à la base des progiciels. La seule façon de pouvoir la réaliser... c'était à l'intérieur du contrat. Et pourquoi ça? Parce qu'il aurait fallu repenser à un appel d'offres, etc. Là, on était dans les autres galères. Donc, la seule façon pour pouvoir la réaliser, l'architecture détaillée, c'était qu'on poursuive les travaux déjà amorcés. Donc, seule la cession de contrat le permettait, à moins que LGS aurait accepté de le faire, mais ils n'ont pas voulu le faire. Si LGS nous avait proposé de le faire, ça aurait été LGS qui l'aurait faite, l'architecture détaillée. Ils n'ont pas voulu.

Mais, pour arriver à la réaliser pour décembre 2006, donc pour donner à Mme Lavallée un document et un dossier complets, plus documentés, il fallait

quelqu'un qui connaisse le Curateur ou qui connaisse le projet. En fait, il y avait deux hypothèses: il y avait ou DMR ou il y avait un producteur — excusez le mot «producteur», je ne veux pas les choquer — mais un manufacturier de progiciels. Et je sais qu'à un moment donné il y a une réflexion qui s'est faite en disant: Est-ce qu'on ne pourrait pas demander, par exemple, à SAP de lui-même faire l'intégration?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): On l'a vu dans votre...

Mme Malo (Nicole): C'est ça. Mais ça, ça n'a pas été retenu, et finalement c'est DMR qui a accepté. Il savait au départ, je le répète, parce que je l'ai dit en entrée de jeu, il savait que je me gardais cette capacité de dire à la fin de l'architecture détaillée: On arrête les travaux.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme la députée de Taschereau.

Mme Maltais: ...étant donné que mon collègue de Chicoutimi n'avait pas terminé sa série de questions, je pourrais le laisser terminer et revenir après.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Absolument.

État d'avancement des travaux réalisés par la firme LGS/IBM

M. Bédard: Peut-être une ou deux, là, très rapidement. Au moment où on se parle, est-ce que le contrat original avec LGS est complété? Il est entièrement complété?

Mme Malo (Nicole): C'est-à-dire on a mis fin après l'architecture détaillée.

M. Bédard: Non, mais l'implantation.

Mme Malo (Nicole): Ah non, pas du tout, pas du tout parce qu'en fait, le projet, il y avait architecture détaillée et il y avait implantation.

Cession du contrat au consortium TELUS-DMR (suite)

M. Bédard: O.K. Et la cession ne portait que sur l'architecture détaillée?

Mme Malo (Nicole): Non. La cession portait surtout avec une clause au contrat qui me permettait de résilier le contrat en cours de processus, O.K.?

M. Bédard: Oui, mais là je veux bien comprendre, oui.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...M. le député de Chicoutimi.

M. Bédard: Vous dites... et j'ai vu la correspondance qui est assez raide, et on voit sur quoi, eux, ils

vous disent: Écoutez, là, pour l'implantation, c'est telle chose, telle chose. On vous l'avait dit, il faut l'adapter. Vous répondez: Allons voir les gestionnaires des logiciels. On dit: On est allé voir, voici la solution.

Donc, vous leur dites: Il faut que vous exécutiez votre contrat tel qu'il est. Vous cédez le contrat à DMR, mais DMR n'en exécute qu'une partie. Il n'exécute pas, je vous dirais, la partie qui est la plus...

Mme Malo (Nicole): Non, parce que j'ai trouvé que les conclusions... D'abord, quand on a cédé le contrat à DMR, on a fait, comme c'était possible de le faire, un réajustement à l'intérieur du contrat pour donner plus de temps et accorder donc plus de ressources pour la période d'architecture détaillée. J'aurais pu le faire avec LGS/IBM, puis ça ne m'a pas été proposé, ils n'ont pas voulu le faire.

Et on avait dit, et c'était mon pouvoir à l'intérieur du contrat, qu'on se ferait une évaluation à la fin de l'architecture détaillée. Parce que, si j'avais dit: Oui, O.K., «cue», on continue, après l'architecture détaillée donc, l'implantation, ça voulait dire qu'on accepte la proposition avec ses limites.

Implantation des progiciels

M. Bédard: Mais, quand vous avez donné le contrat, vous avez donné le contrat avec ses limites. Ce que j'ai compris du processus, il y avait deux choix: soit une implantation d'un logiciel maison, donc fait sur mesure, ou d'un existant. Vous avez choisi l'existant. Et, je vous dirais, le... pas la causa causans, mais l'élément principal du contrat avec LGS était l'implantation de ces deux logiciels...

Mme Malo (Nicole): De progiciels.

M. Bédard: ...ces deux progiciels, plutôt.

Mme Malo (Nicole): Oui. Mais ce que je vous dis, c'est qu'en architecture détaillée on s'est rendu compte que les limites des progiciels, donc les choix corporatifs de l'institution qu'on aurait dû faire et les limites qu'on se serait données, faisaient en sorte que ça nous posait des gros problèmes. Par exemple, des communications entre informations ne se faisaient pas.

Donc, on avait des limites trop grandes. Il aurait fallu mettre plus nos solutions humaines, entre guillemets.

M. Bédard: Mais, pour bien comprendre — c'est ça, je vais laisser ma collègue, là — mais tout ce travail-là a été fait, en partie évidemment, avant l'appel d'offres.

Mme Malo (Nicole): Non, pas de la même façon. Non, ce n'est pas le même niveau du tout. Une analyse préliminaire, là, c'est à très, très haut niveau.

M. Bédard: Mais, écoutez, ce que je veux être sûr, c'est que, quand vous donnez un contrat pour deux éléments, dont le principal concerne l'implantation de deux progiciels, c'est qu'il y a une évaluation avant. Et là ce que vous me dites, c'est que par la suite on a refait les travaux, on a réanalysé pour revenir, et c'est le même

qui avait analysé, parce que DMR a été celui qui a préparé l'appel d'offres, donc qui a analysé les besoins de l'organisation. C'est le même qui réanalyse, qui obtient le... bien, qui réanalyse... Dans le cours des travaux, c'est lui qui négocie, j'imagine, de temps en temps, ou qui consulte, ou qui est consulté par vos services internes pour voir sur l'avancement des travaux.

Finalement, il obtient le contrat, mais il refait l'architecture, en partie ce qu'il avait fait lors de la première soumission, et finalement il ne livre pas la... soit l'implantation d'une solution.

Mme Malo (Nicole): Il ne les livre pas, parce que j'ai refusé la... refusé le modèle.

M. Bédard: C'est ça. Mais ce qui est aberrant pour moi, c'est que la solution, elle, elle n'est pas là encore.

Mme Malo (Nicole): Non.

Une voix: Juste une petite question.

M. Bédard: Et on est en 2006. Et DMR avait été engagée pour proposer la solution.

Une voix: Non, non. Attendez, là, attendez.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Attendez, là, attendez, là. Moi, je veux juste faire une chose: le contrat n'a jamais été signé avec LGS.

Mme Malo (Nicole): Oui, il a été signé en juillet pour le céder.

Fin de l'entente avec la firme LGS/IBM

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Oui, d'accord, c'est ça. Mais, quand vous avez résilié, parce que c'est ce que dit, quand vous avez mis fin unilatéralement aux relations contractuelles — dans la lettre du 9 mai, là, on dit bien que vous avez mis fin puis, quand on lit toute la correspondance, on voit bien, là, que c'est ce qui s'est passé — ils ne vous ont pas poursuivis?

Mme Malo (Nicole): En fait, on était, comme je vous disais, on était, là, rendus au niveau où eux ils voulaient... se faire payer...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): O.K. Donc, vous...

Mme Malo (Nicole): ...et c'est pour ça que, moi, je ne pouvais pas partir en appel d'offres, même — et ça, c'est un autre élément — avant d'avoir réglé ce volet-là.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Je voulais juste comprendre.

Développement des progiciels

M. Bédard: Et là vous avez payé 500 000 \$ et vous avez acheté les deux progiciels. Mais les deux progiciels, vous ne saviez pas encore s'ils pouvaient être utilisés ou non?

Mme Malo (Nicole): Oui, bien c'est parce que, là...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...

Mme Malo (Nicole): ...je pense que ce que vous soulevez, M. le député, et je pense que ça mérite une certaine réflexion plus générale, effectivement c'est que, moi, qui ai... pas piloté directement comme experte mais suivi beaucoup de projets informatiques au gouvernement, les réformes à la Société d'assurance auto autant qu'en Sécurité du revenu et au Revenu — donc, j'en ai vu de toutes les couleurs — on a toujours travaillé avec du développement maison, hein...

M. Bédard: Oui, je le sais, j'ai lu les documents, oui.

Mme Malo (Nicole): ...et, pour une première fois, on travaille avec des progiciels, et je pense que, là, s'il y a une réflexion à faire ou en tout cas à élaguer là-dessus, c'est: travailler avec des progiciels, c'est une autre approche, une autre méthodologie complètement, et il y a des risques évidents dans nos approches gouvernementales.

M. Bédard: Mais est-ce qu'on va se servir des... C'est ça que je veux savoir. Est-ce qu'on va s'en servir?

Mme Malo (Nicole): Bien là, ce seraient les conclusions de l'équipe. C'est-à-dire qu'il y en a un pour lequel on se sert.

M. Bédard: En partie.

Mme Malo (Nicole): Oui. Il y en a un, celui sur la gestion documentaire, le Livelink, et implanté au plan de la gestion documentaire administrative et sans doute va être utile pour l'autre projet.

M. Bédard: Parce qu'ils ont quand même coûté 2 millions...

Mme Malo (Nicole): Oui.

M. Bédard: ...2,1 millions en plus du 500 000 \$.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Bon. Si vous voulez, là, on va passer la parole à la députée de Taschereau, là, pour essayer de généralement clarifier un peu les choses.

Cession du contrat au consortium TELUS-DMR (suite)

Mme Maltais: Donc, Mme Malo, bonjour. Bonjour, toute l'équipe. Je prends la parole tardivement, mais je tiens quand même à vous saluer. Et puis il faut savoir qu'il y a longtemps que, moi, je questionne sur ce contrat-là en me disant: Mais qu'est-ce qui s'est passé?, mais pour bien comprendre comme parlementaire.

● (15 h 20) ●

Vous avez parlé de choix corporatif tout à l'heure, en disant: Le choix corporatif qu'on a fait au

départ, il s'est avéré à la fin qu'on le questionnait nous-mêmes. Ce choix corporatif, vous l'avez fait avec la collaboration de DMR-TELUS?

Mme Malo (Nicole): Absolument.

Mme Maltais: Donc, c'est eux qui vous avaient finalement engagé dans...

Une voix: Enlignés.

Mme Maltais: ...cette direction qui finalement, à la fin, vous dites ne plus être la bonne direction après avoir retravaillé avec DMR aussi encore.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme Malo.

Mme Malo (Nicole): Oui. Mais en fait ils n'étaient pas les seuls au départ à nous envoyer dans cette direction-là. Je dois dire que tout le monde nous envoyait dans cette direction-là.

Mme Maltais: Tout le monde étant?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...il y a juste une personne qui a soumissionné.

Mme Malo (Nicole): Non, non, ce n'est pas de ça que je parle, mais ce que je veux dire, c'est qu'initialement, quand on a commencé à aborder tout le dossier de la refonte de nos systèmes, hein, à la fois les gens au Conseil du trésor, à la fois, je dirais, même notre collègue du Vérificateur général nous disait: Embarquez-vous pas dans du développement maison, vous n'en sortirez jamais.

Clauses de cession de contrat

Mme Maltais: O.K. Parfait. Mais la question n'est pas sur le choix, Mme Malo — c'est parce que j'ai plusieurs questions — ...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme la députée de Taschereau.

Mme Maltais: ...c'était vraiment sur ce choix corporatif. Quand vous avez signé un contrat avec DMR, en deuxième partie, le contrat...

Mme Malo (Nicole): La cession.

Mme Maltais: ...la cession, là, est-ce que ce contrat comprenait cette idée qu'après l'architecture du projet, après qu'ils aient analysé l'architecture du projet, ils reviennent à vous et qu'il y ait décision, à ce moment-là, sur la perpétuité ou non du contrat?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme Malo.

Mme Malo (Nicole): En fait, le projet était géré, comme l'expliquait M. Amyot tantôt, avec une structure de gestion de projet que je présidais, un comité

directeur de projet auquel les étapes du développement du projet étaient déposées pour autorisation, et ça, c'était prévu dans la structure de gestion... projet intégrée dans le... les annexes, disons. Alors ça, c'était entendu avec la firme qu'ils ne bougeaient pas tant qu'ils n'avaient pas l'autorisation de l'organisation à travers le comité directeur.

Échéancier de l'architecture de projet

Mme Maltais: D'accord. Et est-ce qu'il y avait un échéancier sur cette...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme la députée de Taschereau.

Mme Maltais: ...sur le dépôt de cette architecture de projet?

Mme Malo (Nicole): Oui, elle était respectée.

Mme Maltais: C'était donc au départ...

Mme Malo (Nicole): Elle a été revue par rapport à la proposition de LGS.

Mme Maltais: Mais sur...

Mme Malo (Nicole): Oui. Elle a été respectée.

Mme Maltais: Donc c'était, comme il a été livré, mars 2006.

Mme Malo (Nicole): Oui.

Mme Maltais: Donc, exactement mars 2006, O.K., date à laquelle justement est arrivé l'engagement financier à la commission parlementaire. Non, mais c'est parce que c'est une coïncidence assez étonnante.

Une voix: Pourquoi elle est arrivée en mars?

Mme Maltais: C'est exactement la date en mars 2006.

Une voix: En août.

Mme Maltais: Au 15 mars 2006, nous avons demandé, comme membres de la Commission de l'administration publique...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): On a questionné cet engagement.

Mme Maltais: ...questionné cet engagement financier.

Une voix: Ah oui! D'accord. D'accord. Mais l'engagement vous avait été déposé en août.

Mme Maltais: Le 1er mars 2006, vous avez reçu une lettre de la secrétaire, Mme Ford...

Mme Malo (Nicole): Oui, oui. C'est ça.

Mme Maltais: ...qui vous demandait: Qu'est-ce qui s'est passé avec ce contrat?

Mme Malo (Nicole): Oui, c'est ça.

Mme Maltais: Donc, c'est tout à fait deux circonstances totalement différentes.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme Malo.

Mme Malo (Nicole): Absolument. Parce que l'engagement financier était déposé à la commission, en août. Vous l'avez étudié en mars et vous avez demandé des questions en mars.

Mme Maltais: Oui, mais attention, nous ne l'avons...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): C'est à-dire...

Mme Maltais: ...je m'excuse, nous ne l'avons vu que le 23 février 2006, ici.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Oui. Il faut faire attention, là, parce qu'entre le moment où vous déposez vos... et le moment où ces engagements sont transmis au secrétariat de la commission il peut s'écouler un certain délai. Mais, Mme la secrétaire, à quel moment avons-nous reçu cet engagement-là?

Une voix: ...

Une voix: Alors, Mme Malo.

Une voix: Est-ce que vous êtes en train de me dire que, nous, on se mettait ventre à terre pour vous livrer des choses au mois et que ça vous parvenait trois, quatre mois plus tard?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Bien, apparemment, Mme Malo, c'est ce qui est arrivé dans ce cas-ci.

Mme Malo (Nicole): Parce que, nous, on envoie nos engagements financiers au ministère.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Au secrétariat du ministère?

Mme Malo (Nicole): Du ministère. Et c'est le secrétariat du ministère... et je sais qu'il y a eu un imbroglio, une problématique parce qu'on s'est échangé... Je vous ai écrit d'ailleurs.

Mme Maltais: Mais c'était pour vous...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): O.K. C'est beau. Alors, Mme la députée de Taschereau.

Mme Malo (Nicole): Ça a été une pure coïncidence. Ce n'était pas notre intention. D'ailleurs, je vais vous dire, moi, j'ai été surprise que ça n'arrive qu'en

mars. Moi, à chaque fois j'attendais une convocation de la commission.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): D'accord. Bien là, vous l'avez eue.

M. Bédard: On ne pensait pas faire votre...

Une voix: Mme la députée de Taschereau.

Signature (suite)

Mme Maltais: Donc, l'engagement financier est arrivé en août 2005, a été pris en août 2005, et pourtant c'est en juillet 2005 qu'il y a eu décision de ne pas signer de contrat avec... c'est-à-dire signature du contrat avec LGS et resignature d'un contrat avec DMR.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme Malo.

Mme Maltais: Pourtant, en août 2005, nous avons vu simplement un engagement financier de 8 millions de dollars avec LGS. Comment, comme parlementaires...

Une voix: Je ne sais pas comment il se fait...

Mme Maltais: ...aurions pu... Comment se fait-il que, comme parlementaires, nous n'ayons pas su que ce n'était plus un contrat avec LGS?

Une voix: Il me semble...

Mme Maltais: Est-ce que je peux terminer?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Attendez, elle va finir sa question.

Une voix: Excusez-moi.

Entretiens avec le Conseil du trésor

Mme Maltais: ...cette partie-là. Parce que, comme parlementaires, on a vu un engagement financier de 8 millions de dollars avec LGS, et c'est ça qu'on approuvait.

Deuxièmement, après ça est-ce que — nous, s'il n'y avait pas eu ce questionnement, on n'aurait pas cette discussion fort intéressante — mais, deuxièmement, est-ce que le bureau de la ministre au Secrétariat du Conseil du trésor, eux l'apprenaient autrement, eux aussi, que par l'engagement financier ou s'il y avait des discussions avec eux?

Mme Malo (Nicole): Tout a été fait...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme Malo.

Mme Malo (Nicole): ... — excusez-moi; tout a été fait — en collaboration avec le Secrétariat du Trésor, hein, qui a tout approuvé le processus. La ministre était continuellement informée. Elle n'était pas impliquée

directement, puisque c'est de l'administration, mais elle était informée de ce que nous allions faire. Elle était informée des problématiques que nous avions et du fait qu'on devait procéder en cession.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...la question, si vous m'excusez, là.

Mme Malo (Nicole): Pourquoi c'est LGS, hein?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Non. La question, peut-être Mme la députée de Taschereau peut la répéter, là.

**Cession du contrat au consortium
TELUS-DMR (suite)**

Mme Maltais: Écoutez, en août 2005, il y a eu un engagement financier sans autre explication que celle-ci, qui était de 8 millions de dollars, signé avec LGS, rien d'autre.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Il n'y avait pas, si je peux compléter, l'avis que cette signature-là était liée à une... à un tiers. C'est ça, la question.

Mme Maltais: Alors, comme parlementaire, si je n'avais pas soulevé le point...

Mme Malo (Nicole): Vous n'auriez pas su.

Mme Maltais: ...qu'il n'y avait eu qu'une seule soumission pour un contrat de 8 millions de dollars...

Mme Malo (Nicole): Je pense que ce n'est pas correct d'avoir fait ça.

Mme Maltais: ...nous n'aurions jamais eu cette fort intéressante discussion.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Alors, Mme Malo. Mme Daigle ou Mme Malo? Je ne sais pas laquelle, là. Mme Malo.

Mme Malo (Nicole): Dans l'affiche — et peut-être que vous ne l'avez pas eue; mais dans l'affiche — qu'on envoyait toujours en annexe aux engagements financiers au ministère...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...du ministère.

Mme Malo (Nicole): ...au secrétariat du ministère, ce qu'on a dit, c'est — bon, là, c'était LGS, etc.: Afin de finaliser la réforme, ce contrat vise à recourir les services d'une... dans l'implantation. Le contrat stipule le 5 janvier 2005 et est prévu se terminer le 31... Le 14 juillet 2005, Groupe LGS inc., une compagnie... a cédé ce contrat à la firme DMR Conseil, une division de Fujitsu inc., le tout en conformité avec la clause 8 du contrat original.

Donc ça, cette cession de contrat a été autorisée par le Curateur, car les conditions originales du contrat ont été maintenues intégralement. Ça, c'était dans la

fiche qui accompagnait notre engagement financier du mois d'août.

Mme Maltais: Donc, que le...

Mme Malo (Nicole): Que le contrat avait été cédé. Mais sauf que l'engagement...

Mme Maltais: ...donc le secrétariat... c'est le ministère de la Famille donc qui a eu cette information.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): O.K. Donc, vous, quand vous transmettez vos engagements financiers au mois d'août, vous joignez cette...

Mme Malo (Nicole): Oui.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...que vous allez déposer aujourd'hui et qui n'était pas jointe au document que nous avons reçu avec les engagements financiers. Est-ce qu'à votre connaissance c'est une façon de faire courante, ça...

Une voix: ...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...les notes aux engagements financiers? Mais là vous êtes à la retraite, Mme Malo, mais ça fait longtemps que vous êtes dans l'administration publique. Est-ce qu'à votre connaissance c'est étonnant?

Mme Malo (Nicole): C'est-à-dire que, nous, au Curateur public, là, on a toujours envoyé un... Depuis quand, Pierre? Toujours?

Une voix: Monsieur?

Mme Malo (Nicole): Pierre Roy, directeur.

M. Roy (Pierre): Je vous dirais que de tout temps, avec le MRCl ou avec le MFE, donc autant que je me souviens, depuis les cinq dernières années, ce document-là est utilisé et a toujours été transmis à temps aux différents ministères de tutelle.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Avec les engagements financiers?

M. Roy (Pierre): Avec les engagements financiers.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Je vous remercie. Alors, Mme la députée de Taschereau, avez-vous une autre question? Parce que sinon je crois qu'on devrait passer...

Mme Maltais: Non.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ... — on reviendra — au député d'Iberville.

Attentes du Curateur public

M. Rioux: Bonjour, Mme Malo et à toute l'équipe de la curatelle publique. Mme Malo, je tiens à

vous remercier de votre présence. C'est tout à votre honneur d'être sortie de votre retraite et de venir nous permettre d'avoir une reddition de comptes auprès des citoyens, de faire la lumière sur tout le dossier. Et je comprends bien que l'ensemble des décisions qui ont été prises ont été dans la continuité de l'action de la curatelle, lors d'un... Puis d'atteindre des résultats, c'est toujours ce que l'on souhaite, mais l'atteinte des résultats des fois a plusieurs voies différentes.

● (15 h 30) ●

Moi, les questions que je me pose, c'est qu'au début il y a eu un contrat qui a été donné à TELUS-DMR. On est allé chercher de l'expertise pour être capable de bâtir finalement un devis, pour être sûr d'avoir les bons services. On parle, si je ne me trompe pas — la question qu'on a eue tout à l'heure — que ça a coûté tout près de... bien, le chiffre qu'on a donné, si je ne me trompe pas, 3 000 041 \$, donc c'est très précis. Donc, le travail a été fait. Et vous nous dites que, dans l'appel d'offres, il y a au-delà 600 éléments, critères, et ainsi de suite, qui ont été développés.

Les deux questions que je vais vous poser dans ce sens-là. La première question: Est-ce qu'il serait possible que, malgré qu'on avait autant d'éléments et de critères, qu'on n'avait pas bien détaillé, précisé ce que l'on voulait réellement? Et je pense qu'on a une partie de réponse par le désistement de LGS. Comment se fait-il qu'on a pu se retrouver avec autant d'argent et de temps aussi, qu'on n'ait pas pu avoir un devis qui était conforme aux besoins? Ça, c'est la première question.

Évaluation de la performance du consortium TELUS-DMR

La deuxième. Dans un souci d'efficacité puis en respectant toutes les normes du Conseil du trésor, le contrat est redonné à DMR, et DMR, qui a confectionné le devis, qui connaît les besoins, comment se fait-il qu'il n'a pas pu rendre à terme ce contrat-là?

Une voix: ...

Mme Malo (Nicole): La première. Attendez. J'ai accroché sur la dernière...

Une voix: ...

M. Rioux: ...de savoir comment se fait...

Une voix: Ah, la qualité du document et le contenu. Oui, excusez-moi.

M. Rioux: ...du document finalement, qui ne correspondait pas aux besoins réels de l'organisation.

Attentes du Curateur public (suite)

Mme Malo (Nicole): Peut-être que M. Amyot pourrait ajouter, mais je vous dirais qu'il y a au moins deux éléments qui étaient probablement très difficilement explicables à l'intérieur des documents et qui se sont retrouvés plus apparents lors des travaux des équipes sur le terrain. C'étaient, entre autres, les automatismes requis. Et je m'explique.

Quand on est, bon, Curateur d'une seule personne, on fait beaucoup de transactions puis on s'organise avec nos affaires. Puis... un petit logiciel de gestion financière puis on se débrouille avec ça. Quand on a 70 personnes sur le terrain, qu'on a, je ne sais pas, moi — je ne sais plus combien ils sont — mais des comptables, on a besoin énormément de transactions. Quand chacun a 170 personnes à représenter, c'est pas mal de monde. Puis, quand les comptables ont à peu près 500 dossiers à s'occuper, et pour les personnes c'est pas mal de monde. Et donc on a demandé que notre système puisse déclencher des automatismes. C'est-à-dire que, quand une facture arrive, ce n'est pas notre conseiller qui est obligé nécessairement de pitonner tous les gestes qu'il faut poser pour la facture. Il rentre, la facture est rentrée, puis après ça ça s'en va sur le bureau pour que ce soit payé, etc. On s'est rendu compte... et ça, on pensait que c'était clair dans la soumission parce qu'on a dit qu'on avait besoin de traiter des factures pour 11 000 personnes. Tu sais, on a tout expliqué ça, mais on n'est pas allé nécessairement jusqu'à dire que, chacun, il fallait l'automatisme pour enclencher ça, on va envoyer ça sur le bureau de Mme Unetelle pour que la facture se paie ou des choses comme ça. On s'est rendu compte que c'était difficile pour des progiciels de faire ce genre de choses là.

Un autre volet qui nous est apparu assez surprenant, je dois dire, c'est que, malgré ce qu'on peut penser, les progiciels ne nous offraient pas le niveau de sécurité que, nous, nous avons besoin au Curateur public et peut-être même dans l'administration publique. Et quand je dis: La sécurité, c'est, par exemple, gérer des accès limités aux dossiers. Nous, on a une règle au Curateur public: A accès aux dossiers seulement la personne qui a affaire avec ce dossier-là. Les progiciels n'étaient pas équipés pour nous donner ce genre de facilité là. Ça, on ne pouvait pas le deviner. Puis je pense qu'on n'avait pas nécessairement à aller beaucoup plus au-delà parce qu'il y avait largement d'informations sur l'accès à l'information à l'intérieur de notre appel d'offres.

Là, je pourrais vous en noter d'autres. Mais il y a des choses où finalement ce que je vous dis et ce que je vous ai dit... on nous a presque reproché d'en avoir trop fait. Parce qu'ils nous ont dit dans le fond: Vous en savez trop; c'est trop gros, ce que vous voulez; ça n'a pas de bon sens. Mais on connaissait notre, excusez, là, business, entre guillemets, mais on connaissait c'était quoi, nos besoins. Et, d'une certaine façon, nos besoins, bien on a réalisé qu'ils avaient leurs limites.

Pour revenir à votre deuxième volet...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...d'Iberville, vous avez besoin de clarifications?

Une voix: ...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Ça va?

Évaluation de la performance du consortium TELUS-DMR (suite)

Mme Malo (Nicole): Alors, pour revenir à votre deuxième point, je pense qu'en toute honnêteté, là, DMR a été lui-même surpris de ne pas pouvoir satisfaire comme il pensait que c'était souhaitable.

Je vous rappelle par ailleurs qu'en analyse préliminaire le travail qui a été fait par DMR était de très haut niveau. Donc, c'était l'ensemble, là. On regarde l'ensemble des contenus. Ils avaient été rencontrés, je pense, SAP avait été rencontrée, etc., mais avec des besoins et avec une description quand même plus sommaires, et on avait dit: Oui, ce genre de progiciel là, ça fait de la gestion financière, ça fait de la gestion comptable, ça fait de la gestion de relations avec la clientèle, ça fait dans le fond tout ce que vous voulez que ça fasse. Le gros problème, ce n'est pas que ça ne fait pas ça. Parmi les problèmes, c'est que ça ne se parle pas facilement entre eux puis qu'il y a des fonctions essentielles qu'il fallait regarder d'un peu plus près.

Moi, je ne peux pas vous dire aujourd'hui que là... Je ne sais pas la décision qui va être prise suite aux analyses, mais disons que ça mérite d'être regardé comme il faut, avant de s'y engager.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...de Chauveau.

Document indiquant la cession du contrat

Mme Perreault: Oui. Je veux juste revenir, Mme la Présidente, sur l'engagement financier parce que je pense que c'est important. Moi, dans les cahiers d'engagements financiers que j'ai, Mme la Présidente, il y a une feuille, fiche synthèse, ensuite qui dit que le contrat aurait été cédé.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...aux questions. C'était dans le cahier des réponses aux questions de notre première requête.

Mme Perreault: Mais initialement on ne l'avait pas eue. C'est ça?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): C'est ça.

Mme Perreault: C'est juste un commentaire parce que je le voyais là-dedans. Dans le fond, ça, c'étaient les réponses.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): C'est ça. C'est ce que la greffière vient de nous dire. Oui, Mme Daigle.

Mme Daigle (Monique): Je pense que quand même, comme c'est moi qui ai signé la fiche, elle est signée de septembre. On l'avait donc remise, nous. On ne sait pas trop où c'est passé...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Elle est signée du 28 septembre 2005. D'accord. Est-ce qu'il y a d'autres questions, M. le député de d'Iberville?

État d'avancement des travaux concernant l'acquisition et l'implantation d'une solution globale

M. Rioux: Malgré les explications qui ont été données sur la confection du devis, puis vous vous êtes

rendu compte qu'il n'était pas conforme aux besoins, comme député et comme représentant des citoyens, je reste quand même surpris, après plus de 3 millions de dollars, qu'on n'a pas eu un devis qui était conforme.

Aujourd'hui, on nous dit que c'est davantage la curatelle qui a repris la confection de ce devis-là et l'encadrement. Est-ce que vous allez pouvoir vous servir de ce qui a déjà été fait? Et où en est l'état, aujourd'hui, des travaux?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme Lavallée.

Mme Lavallée (Diane): ...il y a une grande partie du travail qui a été faite, qui va servir et qui a servi à préciser, je dirais, les besoins du Curateur et nous indiquer différentes avenues de solution qui répondraient à nos besoins. Et le travail qui a été fait a été utile, je peux vous le dire.

Et la décision. En tout cas, moi, j'arrive avec une décision, qui a été prise, de mettre fin à des contrats de firmes externes qui géraient le bureau de projet ou qui avaient été demandées pour l'implantation ou l'évaluation de différents projets d'implantation. Je peux vous dire que je me retrouve avec une équipe d'une vingtaine de personnes, de l'intérieur du Curateur, qui ont suivi toutes les différentes étapes qui ont eu lieu avec la... depuis 2001. Donc, des gens qui n'avaient peut-être pas l'expérience qu'ils avaient en 2001, mais, maintenant que ce sont des gens expérimentés qui ont une très grande connaissance des différentes possibilités pour répondre aux besoins du Curateur, qui ont une expertise très fine des besoins du Curateur... Parce que, dans cette équipe, il y a des gens qui proviennent de toutes les directions concernées donc pour répondre à l'ensemble de nos besoins.

Mme Bélanger, qui est une gestionnaire de l'interne du Curateur, assume la gestion de cette équipe-là. Ils ont procédé, à l'heure actuelle, à une évaluation de trois scénarios de développement avec une analyse comparative, avec six solutions qu'ils ont regardées. En juillet 2006, ils en ont fait une présentation sommaire au comité de direction. Ils vont nous proposer un choix définitif, en tout cas selon l'analyse qu'ils ont faite, qui répondrait mieux aux besoins du Curateur en fonction des coûts, hein, que ce ne serait pas trop exubérant mais qui répondrait davantage à nos besoins. Une recommandation va nous être acheminée sous peu — fin septembre, début octobre — qui fera objet de discussion notamment avec l'ensemble des gestionnaires du Curateur. Et des rencontres ont eu lieu à ce jour et auront lieu encore avec le Centre des services partagés et bien sûr le Conseil du trésor pour continuer à échanger avec eux sur pas nécessairement nos besoins mais la solution qu'on va retenir, sa faisabilité, aller chercher leur accord.

● (15 h 40) ●

Et, dans les suites du projet, là, dans les échéanciers, c'est cet automne qu'on devrait être en mesure de faire un choix plus définitif de la solution qui pourrait répondre à nos besoins.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le député de d'Iberville.

Budget prévu pour le développement et l'intégration

M. Rioux: Dans le développement puis l'intégration, on avait prévu un budget à peu près, si je ne me trompe pas, de mémoire, là, de 17 millions à l'époque, en 2003, si je ne me trompe pas. Est-ce qu'on reste toujours dans ce cadre-là?

Mme Lavallée (Diane): Il est fort probable que pour le développement futur du projet on devra retourner au Trésor, que les sommes mêmes avaient été identifiées comme étant insuffisantes.

Donc, on devra, quand aura fait le choix de la meilleure solution avec les consultations qui auront été faites au Centre des services partagés, les échanges qu'on aura avec le... on devrait refaire un C.T. pour retourner au Trésor leur présenter le projet avec les coûts qui sont afférents pour aller chercher une autorisation. Ça fait que, dans nos délais, on pense que, fin décembre, janvier, normalement, là, si tout va bien, on devrait retourner au Trésor.

M. Rioux: O.K. Donc, ça veut dire que vous allez être prête pour l'année prochaine, 2007.

Mme Lavallée (Diane): Bien, oui, qu'on ne pourrait pas, avant avril 2007, mettre en branle la solution. Et retourner possiblement en appel d'offres, là aussi, pour la mise en application de la solution qui sera choisie.

M. Rioux: En souhaitant qu'il va y avoir plusieurs qui vont se proposer.

Mme Lavallée (Diane): On le souhaite.

Une voix: ...

Contrat visant l'acquisition et l'implantation d'une solution globale concernant la refonte du système informationnel (suite)

Utilisation des progiciels développés

M. Bergeron: ...je comprends qu'on a tiré un certain nombre de leçons, qu'on a appris de l'expérience puis qu'on veut effectivement s'appuyer sur cette expérience, de ce qu'on en a appris, pour poursuivre, mais je crois comprendre également qu'on a hérité de cette expérience un certain nombre de logiciels, de progiciels. Est-ce que ceux-ci vous servent à quelque chose au moment où on se parle ou est-ce qu'ils sont simplement là, sans qu'on puisse vraiment les utiliser? Ou est-ce que c'est à partir de ces logiciels, ces progiciels dont on a fait l'acquisition qu'on veut aller plus loin ou est-ce qu'on repart à zéro, en tirant bien sûr les leçons de l'expérience antérieure?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme Bélanger.

Mme Bélanger (Francine): Alors, moi, je peux vous dire que, comme vient de le dire Mme Lavallée, que la majorité des travaux qui ont été réalisés sont

réutilisables, quelle que soit la décision que prendra le Curateur. Il est certain que les derniers travaux qui ont été réalisés en janvier 2006 jusqu'à mars 2006, avant qu'on prenne la décision de suspendre les travaux qui, là, sont vraiment reliés au progiciel SAP, ceux-là, si on va vers une solution de développement maison, ne sont pas récupérables. Mais tous les travaux d'analyse préliminaire et une partie de l'architecture détaillée peuvent être, eux, récupérés, même si on va vers une autre solution qu'un progiciel.

Les analyses nous démontrent actuellement, et c'est une des raisons pour lesquelles Mme Malo avait mis fin au contrat en mars 2006, c'est que les progiciels présentent des limites pour répondre aux besoins du Curateur. Maintenant, comme la décision n'est pas prise, je ne peux pas vous dire que les licences qui ont été achetées dans SAP seront ou pas utilisées. Si on continue avec SAP, elles seront utilisées. Si on s'en va vers une solution de développement, c'est sûr que, là, elles ne seront pas utilisées.

Cependant, toutes les licences qui ont été achetées pour... là... elles, on prévoit les utiliser à 100 %.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...Chicoutimi.

Implantation d'une solution globale

Sommes dépensées

M. Bédard: Et jusqu'à maintenant ce que j'ai compris de vos documents, c'est — dépenses et réalisations, c'est à la page 7 du document du Curateur; ce que j'ai compris, c'est — qu'actuellement vous avez dépensé 17,5 millions sur le budget autorisé de 17,8 pour l'implantation d'une solution globale.

Une voix: ...

Une voix: ...

Mme Daigle (Monique): Oui.

Coûts à venir

M. Bédard: C'est oui, O.K. Et est-ce qu'on a une idée des coûts à venir? Est-ce qu'on a une idée des coûts à venir?

Une voix: ...

Mme Bélanger (Francine): Alors, dans nos travaux d'estimation, actuellement, oui, il y a des coûts qu'on évalue. Ces coûts-là ont été, comme vient de le dire Mme Lavallée, élaborés par l'équipe interne, mais nous les avons validés avec des experts de technologies de l'information à la fois du gouvernement et de l'externe.

Une voix: ...

Une voix: Non, monsieur.

M. Bédard: Et, dans un ordre de grandeur, c'est combien environ?

Mme Lavallée (Diane): ...qui va être choisie.

Une voix: Et les deux solutions...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...

Mme Lavallée (Diane): ...vont varier selon la solution qui va être choisie, là. Ce qu'on va faire, c'est tenter de trouver la solution qui répondra le plus à nos besoins et à des coûts moindres. Donc, on ne veut pas faire de compromis.

M. Bédard: Vous avez une idée quand même.

Mme Lavallée (Diane): Bien, on pourra vous donner les coûts approximatifs, là. Parce qu'il y avait six solutions: l'amélioration de l'application actuelle...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...documents que vous avez déposés, ça?

Une voix: Ça, c'est la réunion du mois de juillet?

Mme Lavallée (Diane): Oui, c'est les solutions possibles avec les coûts.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme Lavallée, pourriez-vous déposer ce document-là, s'il vous plaît? Parce que j'imagine que là-dedans on va avoir un état des dépenses qui sont...

Une voix: ...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...dont on peut se servir...

Une voix: ...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...ce qu'on ne pourra pas se servir.

Mme Lavallée (Diane): Le document, il n'y a pas les coûts, là, sur celui-là, mais je pourrai vous envoyer, par exemple, un document qui...

Une voix: ...

Mme Lavallée (Diane): ...est le document qui a été préparé par la Direction de projets, le PSTI, qui fait état des différentes analyses, les différents scénarios, y compris les coûts associés à chacun et y compris le pourcentage de réponse aux besoins du Curateur. Ils pourront vous envoyer aussi, sous peu, le choix de la solution qu'on pense retenir avec le coût.

Une voix: M. le député de Chicoutimi.

M. Bédard: Bien, on aura une idée à ce moment-là. Parce que je ne veux pas être non plus, là, être toujours... de gratter le bobo, comme on dit, là, mais j'essaie de bien comprendre. Entre l'idée de l'architecture et l'application de la solution, finalement, ce que je constate des correspondances qu'il y a eu entre les

deux, parce que je n'ai pas la soumission... Je n'ai pas eu la soumission. Peut-être vous l'avez eue, la soumission de...

Une voix: ...

M. Bédard: ...de LGS, c'est ça.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Est-ce que ce n'est pas dans... Non, on vient de la recevoir, non?

Une voix: Non. Non.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Et ce n'est pas dans le document qui est déposé ici, là, qui a été déposé ce matin? Non, ça, c'est l'appel d'offres, le cahier de charges.

Une voix: Non, c'est l'appel d'offres, le cahier de charges.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme Daigle.

Mme Daigle (Monique): Au mois de... je vous avais offert de déposer tous les documents, et vous aviez dit d'attendre. Mais je ne pense pas que, ce matin, c'est ça qu'on vous a envoyé. Mais, tous les documents... on peut même vous les déposer. Je pense qu'on l'a ici.

Une voix: Alors, déposez-les. Parfait.

**Contrat visant l'acquisition et l'implantation
d'une solution globale concernant la
refonte du système informationnel (suite)**

**Montants prévus par les soumissionnaires
pour les phases du projet**

M. Bédard: Parfait. Et ce que je constate, et là, encore là, je ne suis pas un spécialiste informatique, mais il était prévu, dans leur soumission, qu'un montant de 390 000 \$ était... pour l'architecture, ce que vous me dites, là.

Des voix: ...

M. Bédard: O.K. Donc, tous les travaux d'architecture, eux, dans leur soumission qu'ils vous ont déposée, ils ont dit: Nous, là, l'architecture, c'est 400 000 \$, 390 000 \$, puis après ça, avec notre logiciel, tout ça, c'est 400 000 \$.

Une voix: ...

Mme Malo (Nicole): ...très rapidement, tantôt, là, dans mon propos d'ouverture, c'est qu'eux amènent une méthodologie qui semble utilisée assez fréquemment, quand on implante des progiciels, probablement davantage quand on implante des progiciels dans des PME, genre progiciels de gestion financière, de gestion des ressources matérielles ou des choses comme ça. Ils

arrivent, ils font une analyse globale. Après ça, ils commencent tout de suite. Ils prennent le progiciel puis ils commencent tout de suite à le paramétrer et au fur et à mesure.

M. Bédard: Ils constatent les écarts.

Mme Malo (Nicole): Ils constatent les écarts ou les besoins de développement puis ils l'ajustent au fur et à mesure. Alors, c'est pour ça que leur soumission amenait très peu de temps en architecture en se disant: On va commencer à paramétrer puis on verra après. Dans les premières semaines de travail avec nos équipes, au moment où ils nous on dit: Là, les écarts sont trop grands, là, nous autres, on pense que ce n'est pas possible, moi, ce que je leur demandais, quitte à revoir la structure... le montant de 350 — parce que c'est permis en gestion de contrat — ce que je souhaitais, c'est d'aller un peu plus loin dans l'analyse, dans l'architecture pour un peu appréhender davantage le genre de problèmes dans lesquels je risquais de me rentrer le bras.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...

M. Bédard: Il n'y pas d'assurance là-dedans. Dans le fond, on n'est jamais sûr dans les solutions informatiques. Mais ce que je constate, quand il vous écrit, il a déjà doublé. Quand il vous écrit, à la page 2 — c'est le 16 mars, là — il vous dit: Écoutez, là, je suis déjà au double de mon budget; moi, je suis à 800 000 \$, là, dans l'architecture. Mais là ce que je comprends, c'est que, de l'architecture, après ça il y en a eu un moyen paquet.

Mme Malo (Nicole): 1 100 000 \$ versés, à peu près, à DMR.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...après.

Une voix: Oui, oui, dans la cession de contrat. Donc, pour réaliser l'architecture avec...

M. Bédard: 1 900 000 \$.

Mme Dionne-Marsolais: 1 100 000 \$...

M. Bédard: 2 millions.

Mme Malo (Nicole): ...900 000 \$, excusez-moi.

M. Bédard: Et là c'est là qu'à partir de... écoutez, DMR qui avait proposé, qui avait recommandé l'acceptation finalement de cette façon de faire-là, lui, revient et refait le travail d'architecture, autrement dit qu'est-ce qu'il peut faire à notre organisation, recharge un autre 2 millions. Mais en plus c'est qu'il a été consultant tout le long, et, si je regarde ses honoraires, là, je pense que j'étais entre 8 et 9 millions, autour de ça, le résultat. Et là, encore là, je n'impute pas de la mauvaise foi, là...

Mme Malo (Nicole): Non, non, je le sais.

M. Bédard: ...mais il y a deux constats: ou bien on a mal évalué; on a procédé à l'envers. L'architecture, si c'était si important, et je le conçois avec vous, que c'est important, il me semble que de façon préliminaire ça aurait dû être fait, et par la suite on arrive avec des éléments plus précis en termes d'appel d'offres.

● (15 h 50) ●

Là, on est allé plus large sous les recommandations, entre autres, de cette firme. Finalement, le résultat, c'est que personne qui est compétent dans la matière n'a voulu soumissionner parce que, j'imagine, soit ils ont...

Mme Malo (Nicole): Je ne suis pas prête, M. le député, à conclure ça.

M. Bédard: Bien, moi, ce que je conclus, moi, de mon oeil, c'est que pour un contrat aussi important dans un domaine aussi, je vous dirais, régulier, tu as eu un seul soumissionnaire qui s'est essayé à proposer une solution. Ça, tout de suite, en partant, pour moi, là, quand la base d'un appel d'offres, c'est — et tout le monde s'y jette normalement, surtout dans les solutions informatiques — c'est: Quelle est la meilleure solution de notre organisation qui se conforme?, alors, moi, de mon niveau à moi, je vous dirais, au-delà des décisions que vous avez prises... Mais il me semble que ça fait beaucoup d'argent finalement pour pas de solution, parce que, là, l'application de la soumission, on ne l'a pas encore, là. On a seulement peut-être six possibilités d'implantation, mais on n'a pas encore la solution. Moi, je vous dis, c'est sûr que, si nos concitoyens...

Une voix: Il y a plusieurs facteurs.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme Malo.

Mme Malo (Nicole): Excusez-moi. Je pense qu'on ne peut pas conclure aussi directement ou aussi comme vous le faites, là. Moi, je ne suis pas d'accord à conclure ça. Au niveau de l'appel d'offres, on pensait à l'époque... Et je pense que, si vous le lisez page par page, vous allez voir qu'il y avait du matériel là-dedans, et il y avait du matériel accessoire disponible, qui leur avait été remis en juillet, sur l'ensemble de la réforme. Donc, le matériel était là. Il y avait un volet...

M. Bédard: Le soumissionnaire, vous parlez?

Mme Malo (Nicole): Oui, oui. Mais il y avait un volet qui ne pouvait pas être prédictible, c'est que, quand tu vois la réalité de la job sur le terrain, ça donne une image différente de ce que tu lis dans les papiers, de leur point de vue à eux. Puis, nous, comme spécialistes de la mission, on n'était pas spécialistes suffisamment des technos. Et DMR, qui était notre gestionnaire de projet, coordonnateur de projet, parce qu'on n'avait pas à l'époque... n'était pas nécessairement un spécialiste de SAP non plus à l'époque, là, hein, ce n'était pas un spécialiste de développeurs de progiciels, là, hein...

M. Bédard: De ce progiciel.

Mme Malo (Nicole): ...donc, nous, on ne lui demandait pas d'avoir ce niveau de spécialité là. Alors, quand il a fait sa démarche d'analyse préliminaire, ils sont allés voir, ils se sont déplacés, ils se sont fait faire des présentations de progiciels des compagnies qui en font. Ils ont vu les fonctions, et là je pense qu'ils ont fait... D'ailleurs, il n'y avait pas... Nous, on anticipait trois appels d'offres parce qu'ils avaient identifié au moins trois progiciels qui étaient capables de faire la job.

Possibilité d'un second appel d'offres

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Bon. Justement là-dessus, Mme Malo, parce que, moi, là, je regardais attentivement votre procès-verbal de l'ouverture des soumissions puis je constate. Au début, vous avez dit: Bon, personne n'a soumissionné parce que c'était trop gros, parce que c'était compliqué. Mais ce n'est pas n'importe qui, là, qui était allé, qui avait manifesté un intérêt: tu as CGI, tu as Oracle, tu as SAP, tu as Systematix, tu as TELUS. C'est tous des gens qui connaissent ça, en particulier Oracle et SAP, là. Alors, moi, je me dis, quand vous avez vu leur refus de soumissionner, il me semble que ça aurait dû mettre la puce à l'oreille quant à la suite des choses.

Et est-ce que ça n'aurait pas été prudent de revenir faire vos devoirs et de retourner en appel d'offres?

Une voix: ...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Bien, quand on constate que personne ne... soumissionner, comme dirait l'autre, c'est retourner faire ses devoirs.

Mme Malo (Nicole): C'est parce qu'à ce moment-là, pour retourner faire mes devoirs, il fallait que je sache sur quoi ça accroche.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...vous retourner. Mme Malo.

Une voix: Avec le même dossier.

Processus d'appel d'offres

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Un instant. Quand on a un projet de cette envergure-là, parce qu'il y a quand même beaucoup d'argent là-dedans, là... Puis vous le saviez, qu'il y avait beaucoup d'argent. Vous aviez un budget de... millions pour faire un gros projet. Puis vous en aviez déjà fait avant, des projets comme ça. Vous le savez. Vous connaissez la complexité de ces projets-là.

Mais, une fois que vous faites un appel d'offres puis que vous avez juste un soumissionnaire, il me semble que, là, on a un indicateur qu'il y a un problème, là: ou bien tout le monde est trop occupé ou bien il y a quelque chose qui ne marche pas dans nos propres documents d'appel d'offres. Mais il me semble qu'annuler l'appel d'offres, ce qui est toujours la possibilité parce que vous en avez juste un, donc pas de choix, et reprendre l'exercice en mettant une petite

équipe, qui dit: Bon, bien là, vous allez essayer de comprendre qu'est-ce qui ne marche pas avec notre appel d'offres pour qu'on en ait juste un... Parce que, là, il n'y a personne qui nous a dit à date pourquoi il y a juste un qui a soumissionné.

Mme Malo (Nicole): Ce que je vous ai dit, c'est que...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Que c'était trop... Vous avez dit ça dans vos remarques.

Mme Malo (Nicole): En introduction, je vous ai dit aussi qu'il y en avait un — un de ceux qui sont sur la liste, que je ne nommerai pas — qui avait fait une alliance avec un autre, un senior dont on... la soumission, et son partenariat avec, parce que c'était progiciel et intégrateur, son partenariat a achoppé à quelques semaines de la fin du processus, c'est-à-dire les deux dernières semaines.

Donc, cette entreprise-là voulait soumissionner, mais elle n'a pas pu soumissionner parce que son partenaire l'a abandonné. Donc, on en avait deux sur trois qui nous disaient... Ils ne nous ont pas indiqué qu'il y avait eu des difficultés avec la soumission. Ça semblait être une question contractuelle.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Ça, c'était votre présomption, mais, à partir du moment où dans les faits vous n'en avez qu'un, là, vous êtes prise avec une décision. Je comprends tous les impératifs, dont vous avez parlé dans votre décision, d'accorder ce contrat-là plutôt que de reprendre l'appel d'offres, mais vous dites aussi dans vos remarques, vous avez dit: L'option de ne pas accepter la proposition et de retourner en appel d'offres a été considérée et discutée avec les directeurs généraux. Vous devez avoir un procès-verbal de ça.

Mme Malo (Nicole): J'imagine, là, il faudrait voir.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Est-ce que ce serait possible de le déposer à la commission? Parce que, moi, je vous dis je suis très étonnée, surtout quand on connaît les exigences des appels d'offres du gouvernement et les complexités de ce type de contrat là, pour en avoir vu au Revenu, puis on avait fait quand même une très belle réussite dans ce cas-là. Je sais que c'est difficile et que c'est complexe et je suis étonnée que, considérant l'envergure du contrat, on n'ait pas cru bon de reculer et de questionner ce que l'on a fait.

Mme Malo (Nicole): Mais, comme je vous disais, les progiciels qui étaient déposés étaient parmi les meilleurs sur le marché, sinon les meilleurs sur le marché, reconnus dans sa catégorie.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Je comprends tout ça.

Mme Malo (Nicole): Donc, on avait des...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Le problème à mon avis, Mme Malo, n'était pas là, tel

qu'on le comprend puis à vous entendre, mais plus dans la compréhension de ce ceux qui soumissionnaient de vos... Alors, si la compréhension n'est pas là, c'est parce que...

Mme Malo (Nicole): Ça, je ne veux pas juger de ça à ce moment-ci. Ce que je vous dis, ce que je vous ai dit, c'est que, les écarts qu'on a observés les quelques mois après qu'on a commencé, hein, il fallait être dans le jus pour les voir. Je ne pense pas, moi...

Une voix: ...

Mme Malo (Nicole): ...maintenant qu'on aurait pu les voir. On ne les avait pas vus pour dire...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Ça, je comprends.

Mme Malo (Nicole): Donc, on sortait avec les mêmes documents.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Je comprends votre point, Mme Malo, puis je suis sûre que tout le monde ici comprend votre point, mais ma seule remarque, c'est — et je suis étonnée: Je ne sais pas, il doit y avoir des règles, au gouvernement, qui disent qu'on peut retourner en appel d'offres si on a juste un soumissionnaire?

Mme Malo (Nicole): ...certainement pas interdit, hein, mais c'était permis de faire affaire avec un seul soumissionnaire. Et mon enjeu, rappelez-vous, mon enjeu, il était aussi un enjeu de temps et de...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Je comprends, mais on ne peut pas utiliser cette contrainte de temps, qui est la vôtre et qui est personnelle, on ne peut pas l'utiliser pour justifier une...

Une voix: ...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): C'est comme jeter...

Une voix: ...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...on a une expression: «Throw good money after bad.» Puis, dans ce cas-là, on a vraiment l'impression que votre contrainte de temps était omniprésente là-dedans, puis ça a comme bousculer.

Mme Malo (Nicole): Mais la contrainte de temps au moment où j'ai pris cette décision-là n'était... mon départ, hein, parce que la contrainte de temps de mon départ est arrivée à la cession du contrat parce que, là, il fallait que je change de...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Alors, quelle était la...

Mme Malo (Nicole): La contrainte était la durée de la reconstruction. Quand, pendant cinq ans et

même six et sept ans, parce qu'il faut se rappeler que Pierre Gabrièle a travaillé deux ans avant moi, dans cette crise... Ça faisait donc sept ans à la fin du processus...

Une voix: ...ici, d'ailleurs.

Mme Malo (Nicole): Hein?

Une voix: ...

Mme Malo (Nicole): Oui, absolument. Sept ans où il y a une pression excessivement forte dans cette boîte-là, le monde travaille d'arrache-pied, hein? Il faut sortir, il faut leur donner des outils, sinon le monde nous lâche. Ce n'est pas compliqué. Ils nous tenaient, parce que j'ai, de façon systématique, année après année, établi le plan de match... aller les voir puis leur dire: Bien là, cette marche-là, elle est montée, elle est solide. O.K., on monte à la prochaine. C'est comme ça que j'ai gardé derrière moi une équipe de 600 personnes qui faisaient la porte tournante au début tellement ils étaient découragés, je dois dire. Puis je l'ai mis dans le petit document que je vous ai envoyé en préliminaire, que, même moi, quand je suis arrivée, après quelques semaines, j'ai eu le vertige. Je me suis demandé dans quoi je m'étais embarquée.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme la députée de Chauveau voudrait ajouter quelque chose.

Sélection du contractant

Mme Perreault: Au fond, ma question, Mme Malo, elle est simple: N'eût été de l'urgence de la situation — vous en parlez dans votre allocution — est-ce que vous auriez pris la même décision au fond? Parce que vous nous dites: En 1998-1999, bon...

● (16 heures) ●

Mme Malo (Nicole): Sans doute que, si je n'avais pas eu cette pression de temps, on aurait regardé ça différemment. Mais il y avait tous les critères que je vous ai donnés aussi. Et LGS/IBM, c'est une firme responsable, hein, c'est une firme qui a une crédibilité. Les progiciels, c'était parmi les meilleurs sur le marché. Et, quand on sait que, dans un contrat informatique, il y a toujours des ajustements, donc on s'attendait effectivement qu'il y ait des ajustements. Comme je vous disais, si LGS/IBM avait voulu faire un peu plus profondément l'architecture, c'est à eux autres que j'aurais demandé de la faire parce que je n'avais pas d'intérêt à ce qu'ils laissent. Et éventuellement ça, c'est probablement... et c'était évident au départ, vous vous souviendrez. Peut-être que je l'ai dit. On savait déjà que pour tous nos besoins on n'avait pas assez d'argent.

On avait pris la décision de dire: On va aller aux plus urgents de nos besoins, qui étaient, par exemple, toute la gestion du système comptable, le système financier, le système fiduciaire, puis en se disant: Bien, si un jour on a de l'argent, en deuxième phase d'un autre plan stratégique, on ira la chercher puis on complétera. Alors, on savait déjà qu'on avait des... Et c'est sûr que, si je n'avais pas eu cette pression de temps, peut-être. Mais là on spéculé, on spéculé.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le député de Verchères.

Bilan

M. Bergeron: Merci, Mme la Présidente. Justement, en prenant le relais de la députée de Chauveau là-dessus, la pression de temps, on peut la comprendre. Dans une organisation d'une telle envergure, il y a souvent des pressions qui s'exercent à l'intérieur, puis on peut comprendre qu'il puisse y avoir eu un certain nombre de pressions auxquelles vous avez été soumises.

Ceci dit, quelle est la situation maintenant alors qu'au terme de tout ce processus on en vient somme toute à un cul-de-sac où on a bien sûr progressé, mais on n'est pas nécessairement mieux outillé à ce jour-ci, même après avoir investi autant d'argent? Alors, comment s'exerce la pression à ce stade-ci, dans l'organisation?

Mme Malo (Nicole): ...Mme Lavallée va vous parler de ça parce que c'est elle qui est là maintenant. Elle va pouvoir vous le dire. Juste une information peut-être utile de vous dire, c'est que, quand on est partis, le plan stratégique des... quand on est allés chercher la décision en 2002, au Conseil du trésor, on avait fait une évaluation du système Sun, qu'on appelle, notre système actuel opérationnel, et il y avait une unanimité des experts. Et puis je pense que vous avez eu le document d'ailleurs entre les mains, là, le rapport de M. Bailey qui nous disait: Écoutez, votre système, là, hein, il ne fait pas la job; il n'est pas seulement à améliorer — comme on le fait dans plusieurs organisations, après quelques années, on le revampe et puis on le modernise — il n'est même pas bâti pour vous soutenir dans la gestion de votre mission, ça fait que vous n'avez pas le choix, il faut que vous refassiez tout le système et de A à Z. Et on ne vous suggère pas d'entrer dans un processus de vouloir rééquilibrer le système actuel.

On part avec ça comme donne. C'était assez inquiétant parce qu'il y avait eu des investissements majeurs dans ce système-là, du temps de nos prédécesseurs. On part avec le diagnostic que c'est un système pour faire de la tarification, pour faire la gestion, etc. Par ailleurs, et là où je veux en venir, c'est que, pendant ces années où on a développé notre système, hein, puis c'est-à-dire qu'on a fait notre planification avec tous les travaux de LGS, DMR, etc., en même temps on a été obligés de faire évoluer notre système actuel parce qu'il fallait continuer à améliorer nos services. On a introduit le dépôt direct, on a introduit des échanges et des travaux assez sophistiqués sur la gestion des demandes d'aide sociale, entre autres, parce qu'il y a 6 000 personnes qui sont des clients de l'aide sociale; on a introduit des changements pour payer ou faciliter le paiement des factures d'hébergement pour 99 % de nos clients qui sont hébergés dans le réseau de la santé, il fallait se soumettre.

On a fait une série d'améliorations à notre système en plus que, la dernière opération, on a séparé le système, on a mis les biens non réclamés d'un côté pour les envoyer au ministère du Revenu, alors qu'on

m'avait dit, on m'avait juré que le système était tellement tout spaghetti puis qu'on ne pouvait pas séparer ça. On a bien été obligés puisqu'on le transférerait au ministère du Revenu puis on l'a réussi, ce transfert-là pas parfait parce qu'on continue à l'administrer, au Curateur, en attendant que le Revenu prenne le relais.

Je vous dis ça pour vous dire que dans le fond ce qu'on s'est rendu compte en cours de route, après, on a investi presque 6 millions pendant cette période-là, en dehors de ce que vous avez vu du... millions ou 5 millions. 6 millions. 2 millions par année ont été investis à améliorer le système actuel pour faire des affaires qu'on était obligés de faire parce qu'on avait des clients, là, qui avaient des... Il fallait bien s'en tirer avec les moyens du bord. Ce qu'on peut se dire comme réflexion, et j'imagine que ça fait partie de la réflexion que Mme Bélanger développe, c'est qu'aujourd'hui on se rend compte que peut-être que le système... En tout cas, le système a réussi à évoluer plus que ce qu'on anticipait qu'il le ferait à l'époque, et ça, je ne pouvais pas le savoir.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...avez-vous encore un commentaire, M. le député de Verchères, ou si je peux passer à Mme la députée de Taschereau?

Sommes versées au consortium TELUS-DMR

Mme Maltais: Oui. C'est qu'il me manque... Il y a trois choses qui ne demanderaient pas de longues réponses, qui m'éclaireraient. D'abord, les sommes totales qui ont été versées à DMR finalement, je ne sais pas si la présidente, le Curateur public...

Une voix: ...

Une voix: Vous l'avez sur...

Mme Maltais: Donc, c'est 9 millions sur 11 millions à peu près que j'ai. Si je fais les totaux, là, sur les 9 millions plus 2 millions d'acquisition, en bas j'arrive à 9 millions sur 11, là.

Mme Daigle (Monique): ...pardon.

Mme Maltais: Peu importe, là. Peu importe, là.

Mme Daigle (Monique): Dans ces 9 millions, vous mettez les progiciels aussi, hein?

Mme Maltais: Mission, technologies, gestion et matériel des progiciels. J'arrive à 9 millions sur 11 millions de dépenses à DMR.

Mme Malo (Nicole): Sauf que, les SAP et Livelink, c'est juste un paiement de transfert...

Mme Maltais: C'est un paiement de transfert.

Mme Malo (Nicole): ...parce qu'eux, ils le retournent aux progiciels, ils ne l'ont pas encaissé eux-mêmes, là. C'est 6 millions.

Mme Maltais: O.K. Mais j'aimerais ça connaître...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): 6 millions, c'est quoi?

Une voix: ...

Implantation d'une solution globale

Coût final du projet

Mme Maltais: ...la question qu'on pose depuis... J'aimerais ça avoir une réponse à la question qu'on pose depuis tout à l'heure, l'avoir simplement, le coût probable de finalisation du projet.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme Lavallée, est-ce que vous l'avez?

Mme Lavallée (Diane): Le coût probable, ce que je vous disais, ça va dépendre des solutions. Il y en a six qui ont été évaluées. On pourra vous les déposer, là. Si on retient une solution x qui serait l'amélioration de l'application du Curateur public, Sun, ça pourrait aller à 2 656 000 \$. Si c'est la solution de la refonte de l'application, une refonte complète de l'application du système Sun, c'est 13,8 millions; le développement d'une nouvelle application maison, 28 millions; SAP, Livelink, 21,4 millions; Sun, SAP, Livelink, une solution simple, 15,5 millions; et le progiciel Oracle avec Livelink, c'est 28,7 à peu près millions.

Donc, comme je vous dis, c'est à l'étude. C'est des choses qui ont été validées, des chiffres qui ont été validés avec des experts externes. Je vais vous envoyer, vous déposer ce document-là avec le document des coûts mais avec un document complémentaire que je vous enverrais, qui vous dirait à quelle hauteur chacune de ces solutions répond aux besoins du Curateur, O.K.?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Ah oui...

Mme Lavallée (Diane): Parce que c'est ça qui est important. C'est ça qui est important. Donc, ça ne vous donne rien que je vous le dépose tel quel si nous n'avez pas à côté la réponse à nos besoins...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): D'accord. Mme la députée Taschereau. Mme Lavallée.

Mme Lavallée (Diane): ...et ce que je peux aussi vous dire pour faire un petit peu de millage sur ce que Mme Malo disait, effectivement le système actuel n'est pas ce qu'il était en 2001 parce qu'il y a eu vraiment des bonifications, une évolution du système qui font que ça répond davantage aux besoins du Curateur sans répondre en totalité. Et je vous dirais qu'on est encore fragiles dans tout ce qui est de la compilation et l'informatisation de nos données. À titre d'exemple, on a toutes les difficultés du monde à fermer — puis on n'arrive pas à le faire; de fermer — notre exercice financier dans les délais qui nous sont impartis par la loi parce qu'on n'arrive pas. Il faut faire

les comptabilités maison pour arriver à tout mettre ensemble, à la fin. Ici, on a le directeur des Ressources financières qui pourra vous le dire.

On a eu des échanges avec le Vérificateur général qui est très conscient de nos difficultés, et qui comprend, et qui a une certaine tolérance à l'égard du Curateur, mais ce n'est pas...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...Mme Lavallée, on en reparlera, là. Pour l'instant, on va continuer les requêtes, là. J'ai aussi une question du député d'Iberville après.

Mme Maltais: Oui. C'est des petites requêtes courtes simplement. J'aimerais beaucoup recevoir le document qui nomme mars 2006 comme échéancier de l'architecture. Ça doit exister. Parce que j'ai fouillé. Vous me l'avez dit, ça fait que j'ai cherché, dans le contrat avec DMR, où était l'échéancier, les dates de tombée des livrables, et je ne les ai pas, là, les livrables.

Alors, quel est le document qui nous dit qu'effectivement c'était en mars 2006 qu'il devait y avoir livraison? J'en suis convaincue, mais, comme on voit qu'il y a plusieurs documents que vous nous avez amenés mais qu'on n'avait pas au départ, ça permettrait de libérer ce secteur-là.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Alors, on comprend, Mme Lavallée, que vous allez l'envoyer.

Mme Lavallée (Diane): Oui.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): D'accord.

Une voix: Dans l'énoncé de projet.

Mme Maltais: Parfait. Simplement le bien livrable sur mars 2006, l'architecture.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Est-ce que je peux passer au député d'Iberville?

Une voix: Oui.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le député d'Iberville, c'est ça?

M. Rioux: Oui. Moi, ce serait une demande d'information. Vous en avez parlé passablement, des coûts, ce qui a été dépensé ou investi jusqu'ici et qu'est-ce que vous allez être capable de récupérer en fonction des différents scénarios. Je pense que ça, c'est: en reddition de comptes, de voir qu'est-ce qui peut être récupéré, je pense que ce serait important.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme Lavallée, allez-vous répondre ultérieurement?

Mme Lavallée (Diane): ...vous envoyer toute la documentation pour y répondre, oui.

● (16 h 10) ●

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): D'accord. M. le député de Chicoutimi.

Contrat visant l'acquisition et l'implantation d'une solution globale concernant la refonte du système informationnel

Cession du contrat au consortium TELUS-DMR (suite)

M. Bédard: ...rapidement, je reviens à un élément qui est exceptionnel — et je relis, je ressasse, et ça m'est encore plus exceptionnel — c'est la scission du contrat au-delà de l'évaluation, là. Je regarde. Parce qu'on ne fait pas la scission de la soumission... de la cession — la scission... On ne fait pas la cession de la soumission de l'appel d'offres, on fait la cession d'un contrat, donc la cession des engagements qu'a pris la compagnie LGS. Et la soumission est exceptionnelle. C'est rare qu'on fait...

Normalement, on oblige la partie contractante à le faire ou on le fait faire à sa place et on la poursuit. Alors, quand on fait une cession, on fait la cession sur ce qui a fait l'objet de l'entente. Et, la Commission de l'administration publique, les gens en général, c'est comment ne pas reproduire des pratiques qui peuvent conduire à des résultats qui ne sont pas bons ou souhaitables. Je vous dirais, pour un observateur extérieur, de faire la cession d'un contrat sur l'implantation d'une solution qui se transforme finalement en pas de solution et avec une partie d'architecture de 400 000 \$, 390 000 \$ qui se transforme en pas de solution et la cession d'un contrat qui est maintenant l'architecture, qui, lui, bon, on peut l'évaluer, au moment où on se parle, autour de 2 millions de dollars, il me semble que comme — et là je ne veux pas porter d'accusations, surtout pas, là; j'essaie de prendre les bons mots — il me semble que, si on voit dans le processus qu'est-ce qui n'a pas fonctionné, est-ce que vous ne pensez pas que c'est une procédure à ne pas refaire?

Autrement dit, de finalement de ne pas faire seulement céder un contrat ou faire la cession d'un contrat mais plutôt de le transformer, parce que dans les faits le contrat qui a été cédé à DMR n'a rien à voir avec celui qu'avait LGS au départ, qu'a obtenu LGS.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme Malo.

Mme Malo (Nicole): Ma réponse est à deux niveaux: un général pour répondre aux préoccupations générales; et plus particulièrement sur le contrat.

Comme je vous l'ai dit, de mon expérience, si vous faites le tour des contrats gouvernementaux en matière informatique, il n'y a pratiquement pas un contrat qui n'a pas, en cours de réalisation, des addenda, des addenda qui disent qu'après discussion bien on a revu l'organisation du projet, on met plus d'argent en phase un, moins en phase deux, on fait ci, on fait ça, donc. Et c'est le principe de l'addenda qui a été appliqué dans ce dossier-là. C'est-à-dire qu'au moment où on a fait la cession, qu'on a fait une réévaluation du projet on s'est aperçu — on s'en était aperçu avant, la cession, puisque c'était sorti de notre discussion avec le contractant précédent — que ça prenait plus de temps en matière d'architecture on a consenti à ce qu'effectivement DMR consacre plus de temps et donc plus de coûts à la phase architecture parce que c'était, je vous le rappelle, majeur pour le Curateur d'avoir ce dit rapport d'architecture. Et, avec la clause de résiliation qui n'est pas

seulement du côté du contractant privé mais qui est de mon côté à moi comme contractant public, la capacité de résilier le contrat, c'est-à-dire la capacité de dire: Écoutez, moi, j'arrête le contrat maintenant; on avait pris un contrat pour tant avec tout ça à faire, mais aujourd'hui j'arrête...

Et c'est donc dans ces pratiques-là tout à fait normales, tout à fait régulières, c'est-à-dire, régulières, réglementairement correctes, que ça s'est fait.

Alors, la pratique des addenda, elle existe, et je pense qu'elle est appliquée de façon générale. Le réajustement en cours de route, ce n'est pas exclusif, et je ne pense pas, en tout cas, moi, je ne recommandais pas, au plan très personnel, qu'on introduise des règles pour dire: Ne faites plus d'addenda dans les contrats.

M. Bédard: Bien là, c'est que ce n'est pas un addenda, là.

Mme Malo (Nicole): Oui, c'était un addenda.

Une voix: Bien non.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le député de Chicoutimi.

M. Bédard: Ce que vous faites, c'est qu'il y a quelqu'un qui soumissionne sur une solution. Celui qui exécute un contrat différent...

Mme Malo (Nicole): Il n'a pas exécuté un contrat différent.

M. Bédard: Bien oui.

Mme Malo (Nicole): Non.

M. Bédard: Non, c'est que vous avez...

Mme Malo (Nicole): On ne l'a pas laissé finir son contrat.

M. Bédard: LGS, voilà. Mais, madame, si vous aviez une soumission, Mme Malo...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mais, Mme Malo, je vais même aller plus loin, il n'y avait pas de contrat...

M. Bédard: ...sur l'architecture...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...ils ne l'ont jamais signé, le contrat.

Mme Malo (Nicole): Non, mais, rappelons-nous, hein, il y avait un contrat, puisque de toute façon j'avais accepté et que c'était une technicalité, hein?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mais, Mme Malo, si on se fie à la correspondance qui nous a été envoyée, là, ça tirait pas mal pour le signer, ce contrat-là.

Mme Malo (Nicole): Bien oui, ça tirait pour le signer, donc il fallait arriver à un règlement, hein...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Oui, puis...

Mme Malo (Nicole): ...et le règlement... parce que, moi... première solution, c'était qu'ils continuent à travailler. Ce n'est pas pour rien...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mais alors pourquoi vous avez dit: On met fin au contrat puis...

Mme Malo (Nicole): ...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...en disant: Non, on ne met pas fin, c'est vous qui... on... votre position.

Mme Malo (Nicole): Bien oui, parce qu'on était dans une divergence d'interprétation sur le travail à faire. Ils nous demandaient de faire un travail en disant: On va commencer à paramétrer puis ensuite on verra au fur et à mesure.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): En fait, ils vous redemandaient quasiment de refaire le travail que vous aviez déjà fait dans votre esprit. Parce qu'en fait, quand ils demandaient de reprendre le travail avec des conditions — ils vous avaient proposé un plan d'atelier, si on lit, là...

Mme Malo (Nicole): En fait, là où vous lisez dans les lettres que, par exemple, on a dit: Attendez, on veut lire... Nous, à un moment donné, ils nous envoient un papier, très peu détaillé. Je ne sais pas, je pense que vous ne l'avez pas eu, mais éventuellement il pourrait vous être déposé. Il n'était pas suffisamment détaillé. C'était un tableau qui disait oui, qui disait non, qui disait oui, qui disait non, O.K.?

Alors, nous, on leur a demandé plus de matériel. Ils nous ont donné un certain matériel. On a voulu prendre le temps avant de travailler. Eux voulaient qu'on commence tout de suite à travailler. Là, il s'est mis à faire... En fait, on s'est mis à avoir une discussion qui était plus de l'ordre potentiellement du litige que de l'ordre du règlement de notre différend. Et donc, quand, moi, je les ai poussés à signer, bien c'était parce que, là, je trouvais que ça... Depuis, écoutez, la mi-janvier qu'on leur demandait de signer ce contrat-là, là, ça fait que, là, je trouvais qu'assez c'était assez. Il fallait le signer, il fallait procéder.

Autres options d'appel d'offres

M. Bédard: Est-ce que vous auriez pu faire...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le député de Chicoutimi.

M. Bédard: ...un appel d'offres strictement sur l'architecture?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme Malo.

Mme Malo (Nicole): Quand je vous disais tantôt que gérer des progiciels puis des solutions d'appel

d'offres sur la base de progiciels, c'est différent de l'autre, je ne sais pas si j'aurais pu. Je peux vous dire que je sais que, dans une entreprise comme, par exemple, Hydro-Québec, quand ils font appel maintenant sur des progiciels — ils l'ont fait, appel, dans certains cas, puis là je ne veux pas les impliquer dans quelque chose, hein? — ...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...

Mme Malo (Nicole): ...mais je sais que, par exemple, pour un type de progiciel qu'ils ont mis en place, ce qu'ils avaient fait, eux, en début puis ce que, nous, on n'a pas fait, et ça aurait coûté une fortune de le faire, c'est qu'ils ont demandé aux firmes, ils ont fait une opération de qualification des...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Présélection.

Mme Malo (Nicole): ...de présélection, mais ils ont payé la présélection. C'est-à-dire qu'ils ont payé — je suppose, là, je n'ai pas les noms; mais ils ont payé — les différents... de logiciels en leur donnant beaucoup d'informations puis qu'ils viennent travailler chez eux pour leur montrer dans le fond un peu ce qu'on a fait en architecture, moins détaillé qu'une architecture détaillée mais quand même plus que ce qu'on a fait en analyse préliminaire. Ça a dû leur coûter — je ne sais pas la facture — mais ça a dû coûter une fortune.

À l'oeil, là, je vous dirais que, si j'avais procédé comme ça, avec au moins trois progiciels et, mettons, cinq, six progiciels, ça m'aurait coûté minimum 500 000 \$ par qualification. Ça m'aurait coûté 3 millions, 4 millions à juste faire travailler les firmes pour venir se qualifier.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mais peut-être que la suite des choses aurait été... M. le député de Chicoutimi.

Une voix: Oui, oui, absolument, je suis d'accord avec vous.

M. Bédard: Le constat, c'est ça, que je fais à vous entendre — c'est pour ça qu'il faut tirer des leçons — ce qui est clair...

Une voix: Oui, absolument. Oui, je pense que c'est possible.

M. Bédard: ...ça risque de coûter beaucoup plus à nous évidemment comme contribuables et à vous comme organisation, beaucoup plus cher que ce qui aurait dû normalement si on avait procédé autrement.

Mme Malo (Nicole): Je ne sais pas. En fait, on l'aurait dépensé avant plutôt qu'après.

M. Bédard: Non, c'est ça, mais je regarde les possibilités, les solutions. Si on opte pour la solution qu'on avait opté... Parce que l'organisation fait des choix, elle a dit: Moi, je m'en vais dans ce choix-là, et elle a réévalué par la suite parce que c'est constaté que ses besoins n'étaient pas...

Alors, moi, ce que je constate et en tout respect, c'est qu'il y a un problème d'évaluation des besoins et après ça il y a une sous-évaluation du contrat qui a mené par la suite à un litige avec un fournisseur qui est quand même — et là je ne vous dis pas qu'il n'a pas de problème ou qu'il n'est pas... mais qui est quand même respectable. Ce n'est pas quelqu'un qui s'improvise là-dedans. LGS, ça, ça fait des années qu'ils sont là-dedans. Ils sont en partenariat avec IBM. C'est des gens qui ont une réputation qui est importante.

Et là, je vous dirais, l'autre leçon que je peux tirer de ça, c'est sur la scission. Je trouve dangereux pour une organisation comme la vôtre...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): La «cession», M. le député de Chicoutimi.

M. Bédard: La «cession» — je parle toujours de scission — excusez. Ça doit être à cause de notre...

Une voix: Je ne sais pas pourquoi, mais c'est la «cession».

Une voix: ...

M. Bédard: Non, quand on fait des... oui, sur des projets de loi. Alors, sur la cession, vu de l'extérieur, au-delà qu'en plus DMR était partie prenante à vos consultations, de voir que la cession a porté sur un élément qui, dans le contrat, était évalué à 390 000 \$ et qui s'est terminé...

Une voix: À 2 millions.

M. Bédard: ...à 2 millions — et là, je vous dis, je donne la bonne foi à tout le monde — mais c'est questionnable. Là, je me suis dit: Si on avait une solution à proposer...

Mme Maltais: Pourquoi on a changé...

M. Bédard: ...de dire: Si on est prêt à refaire l'architecture...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme Malo.

Mme Malo (Nicole): Je vous l'ai dit, je vous l'ai répété. Si LGS nous avait proposé... Et, moi, j'avais ouvert la porte à LGS de prendre plus de temps pour... l'architecture. Ils ont refusé de le faire.

● (16 h 20) ●

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mais, Mme Malo, ce n'est pas ce que la correspondance dit. En tout cas, peut-être que vous pourriez nous envoyer d'autres correspondances, mais celle que nous avons sous les yeux, elle ne dit pas ça. Vraiment, là. Et même ils réfutent les faits que votre bureau allègue, lesquels ne...

Une voix: ...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...votre décision. Ils vous accusent même de mettre fin unilatéralement aux relations...

Une voix: ...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...pour la seule raison que nous refusons de signer le contrat... à cause des changements continuels demandés par l'équipe du Curateur à la portée du travail qui avait été accepté, le 21 décembre, par Mme Malo et LGS, causant ainsi des dommages. Bon.

Alors, on comprend qu'il n'y a pas de mauvaise foi de la part de personne là-dedans, mais les documents de support qui nous ont été envoyés, ils ne sont peut-être pas complets, mais ils ne traduisent pas l'impression que vous nous donnez, que vous auriez souhaité qu'ils continuent.

Mme Malo (Nicole): Mais, écoutez, si vous lisez mes lettres...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Je lis vos lettres...

Mme Malo (Nicole): ...mes lettres leur demandent...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...

Mme Malo (Nicole): ...non. De signer. Mais allez dans les premières lettres. Les dernières lettres sont plus fermes et sont plus courtes. Allez dans la première lettre et qu'est-ce que ça dit?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...21 décembre 2004...

Mme Malo (Nicole): Non, non, non. Ça, c'est l'autorisation de procéder. Allez au mois de mars, je pense. Les premières lettres sont assez claires que ce que je veux, c'est qu'on continue à travailler.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Oui, oui. C'est ça. Puis, à un moment donné, ça se...

Une voix: Mais ça se gâte, puis là, à un moment donné...

M. Bédard: Je vais vous dire où ça a achoppé d'un point de vue légal.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le député de Chicoutimi.

M. Bédard: ...et j'en ai fait un peu pour vous dire que... Vous dites: Finalement, le contrat, on le change. Parce que, vous, vous constatez que la solution proposée n'est pas la bonne, vous dites: Finalement, il faut revoir la solution — c'est ce que vous dites — parce qu'on va faire de l'architecture. Au lieu d'en faire pour 400 000 \$, là on est rendu à 800 000 \$; on va peut-être en faire finalement, et là on l'a vu, jusqu'à 2 millions.

Mais là le problème, c'est que vous lui dites à la fin: Par contre, j'aimerais ça que tu signes ton contrat quand même. Lui, dans son contrat, c'est écrit 390 000 \$, puis après ça il négocie. Alors, c'est comme si vous l'enfermiez dans une logique où, lui, on lui a dit, dans le contrat, d'appliquer un logiciel, de l'adapter à vos besoins alors que dans les faits où il travaille à tous les jours avec son équipe, c'est que ce n'est pas ça pas du tout. On est en

train de dire: Peut-être qu'on n'aura même pas besoin de ces logiciels-là dans le sens qu'on n'est plus trop sûr, mais il y a des problèmes qui vont faire en sorte qu'il faut arriver à une autre solution. Alors, lui, la... du contrat pour lui, c'est un piège pour lui. Bien, moi, j'ai lu la correspondance, je vous dirais, jusqu'à temps que vous...

Une voix: ...

M. Bédard: ...la première lettre d'avocat est venue de votre bureau, hein, parce que, lui, il n'a jamais répondu par avocat.

Mme Malo (Nicole): C'est clair.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...même demandé des rencontres, à ce qu'on lit, là.

Mme Malo (Nicole): Puis on en a eu plusieurs, lui et moi, et on a eu au moins...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...en tout cas, là, qui n'a pas l'air de s'être tenue, là, dans laquelle il indiquait, il proposait un plan d'atelier de redressement des... critiques, là, ce qui visiblement n'a pas eu lieu parce qu'à la suite de ça il a reçu une lettre indiquant qu'en tout cas ça ne faisait plus, là. C'est un petit peu...

Une voix: En tout cas, moi, je peux vous dire...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...le message que c'est eux qui...

Mme Malo (Nicole): Ce qu'on a écrit dans nos lettres et ce qu'il y a sur le plancher en termes de vie, c'est sûr qu'il y a des écarts. On n'écrit pas tout ce qu'on fait et tout ce qu'on dit, hein? Il y a eu énormément d'échanges. Moi, je me suis assise au moins trois fois, hein, deux ou trois fois avec LGS, le président et IBM, puis on a discuté du projet avec...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...de 8 millions...

Mme Malo (Nicole): ...je ne me suis pas...

Une voix: ...

Mme Malo (Nicole): ...du tout là-dessus. Mais ce que je voudrais répondre au député, c'est: Là aussi, LGS a fait assez de contrats avec le gouvernement, assez de contrats avec le gouvernement où en cours de route il faut réévaluer le projet, il faut réévaluer le montant du projet, il faut réévaluer la façon, le projet. Et je pense que, si on faisait le tour de l'ensemble des contrats... Donc, pour LGS, là, le contrat n'était pas: Tu mets ta tête sur le billot puis tu meurs avec, là, le contrat, c'était: On pense que c'est ça, mais on va avancer puis on va réévaluer.

D'ailleurs, vous lisez, dans la gestion de projet...

Une voix: ...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Alors, M. le député de Chicoutimi.

M. Bédard: Si c'était comme vous dites, ils auraient accepté.

Mme Malo (Nicole): Bien, c'est pour ça que je me suis toujours demandé pourquoi ils n'avaient pas accepté.

Une voix: Et vous n'avez jamais eu la réponse?

M. Bédard: Bien, c'est la raison que je vous donne, Mme Malo. C'est justement cela.

Une voix: M. le député de Chicoutimi.

M. Bédard: C'est que, moi, je le pense aussi et je pense qu'ils le font encore. D'ailleurs, eux, faire une rupture de contrat, ça a des conséquences importantes. Aïe, par rapport au gouvernement, là, ton nom vient de prendre une débarque, là. Alors, on a beau conclure, et je suis convaincu qu'ils ont eu des surprises dans bien des contrats, mais, dans ce cas-ci, ils ont dit: Non, nous autres, on n'avance plus, là, ça ne fonctionne pas.

Et je lisais la teneur, là. Il y a même des reproches après ça sur les groupes d'équipes. Puis là, je comprends, dans tout ça, il y a toujours, dans les relations contractuelles, il y a toujours des éléments qui surviennent, mais ce qui est clair: c'est exceptionnel qu'eux aient décidé de ne pas aller plus loin parce que dans les faits ils ont dit: Nous, on ne signera pas le contrat, parce que sinon on est parti en chicane pour longtemps.

Mme Malo (Nicole): Savez-vous ce qu'ils voulaient.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme Malo.

Une voix: Allez-y.

Mme Malo (Nicole): En fait, ce que vous avez sans doute lu ou décodé, ils voulaient dans le fond qu'on fasse un acte de foi puis qu'on leur donne le bon Dieu sans confession, c'est-à-dire qu'on les croit que c'est: Effectivement, ça va faire, puis laissez-nous, nous autres on le sait.

Quand vous dites le litige qui transparait sur la gestion d'équipe, par exemple, un conflit était à l'effet... c'est-à-dire, la divergence était à l'effet qu'ils voulaient être les maîtres du jeu presque après Dieu, que même nos équipes internes — oublions DMR, là, oublions ceux-là, là; nos équipes internes — relèvent hiérarchiquement d'eux, qu'ils les mènent puis qu'ils leur fassent faire ce qu'ils veulent. Ils ne voulaient plus construire dans le dossier, ils voulaient le mener jusqu'au bout. C'est comme ça qu'on l'a lu et qu'on l'a décodé. C'est pour ça que, moi, j'ai tenu à ce qu'on ait toujours une équipe de gestion de projet qui était indépendante de l'équipe de développeurs parce que, moi, je ne voulais pas perdre le contrôle, je ne voulais pas me retrouver, à la fin du processus, avec un beau système mais il ne fait pas ta job.

Alors, j'avais besoin de garder... et c'est pour ça que j'étais gestionnaire, et directrice, et présidente du comité directeur de projet. Il fallait que je contrôle ce volet-là. Mais, ceci dit, je vous dirais une phrase que j'ai lue le jour où j'ai appris que je venais vous voir cet

après-midi — je ne pourrais pas vous dire de quel auteur, je ne m'en souviens plus — mais ça disait que rien n'est impossible à ceux qui n'ont pas à le faire.

M. Bédard: Ah, ça, c'est sûr.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme la députée de Chauveau, à la fin une dernière question ou commentaire.

Mme Perreault: Je veux juste ajouter, Mme Malo, parce que je vous écoutais: au fond, je veux juste revenir au logiciel qui vous était proposé parce qu'il y avait comme une ambiguïté. Au fond, ils vous proposaient des logiciels avec lesquels vous deviez travailler pour des besoins qui étaient les vôtres, puis finalement ce n'était plus sûr que c'était les bons logiciels. C'est ce que je comprends. Ou, en tout cas dans l'application dont vous aviez besoin, ce n'était plus évident qu'ils avaient les bons instruments pour travailler.

Une voix: Mme Malo.

Mme Malo (Nicole): Le problème, ce n'est pas les modules, par exemple, de chacun des progiciels qui probablement font une très bonne job, c'est comme l'interrelation de tout ça pour faire un produit intégré. Parce qu'on n'achetait pas seulement un progiciel, on achetait une solution d'affaires.

Donc, quand on fait la gestion financière de la fiducie, il faut que tu parles à la réalité de la personne qui, elle, est en établissement de santé puis qui a besoin de telle autre affaire. Il faut que tout ça, ça se parle. Et la règle d'affaires, je dirais, la définition même de ce que c'est d'être Curateur public, c'est d'une complexité inimaginable.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...à le croire.

Mme Malo (Nicole): Et, Mme la députée, je ne veux pas engager ma successeure, mais ça vaudrait la peine que vous preniez le temps de vous faire expliquer parce que ça ne se peut pas... Je pense que c'est plus complexe que tous les systèmes de Revenu Québec, la Sécurité du revenu.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): On peut très bien comprendre, ceux qui ont déjà eu à gérer des biens qui ne leur appartiennent pas. Dans un cas, c'est complexe. Imaginez quand il y en a des trois, puis des quatre...

Une voix: ...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...alors, sur ce, je vais donc suspendre les travaux. Je vous remercie beaucoup, toutes les deux, de vous être rendues à la demande de la commission.

On va attendre les documents sur lesquels vous vous êtes engagés à nous transmettre de l'information, et je vais vous demander de vous retirer pendant qu'on va continuer à délibérer entre nous. Merci encore.

(Fin de la séance à 16 h 28)