

**De :** [Julie Boucher](#)  
**À :** [REDACTED]  
**Cc :** [Boîte accès, mce](#)  
**Objet :** N/Réf. : 2526-145 - Votre demande d'accès à l'information  
**Date :** 18 mars 2026 15:13:01  
**Pièces jointes :** [145-documents.pdf](#)  
[145-articles.pdf](#)  
[AVIS DE RECOURS.pdf](#)

---

Objet : Votre demande en vertu de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (chapitre A-2.1)

N/Réf. : 2526-145

Messieurs,

Nous donnons suite partiellement à votre demande d'accès du 25 février 2026, reçue à nos bureaux le 26 février 2026, dont le but est d'obtenir divers documents relatifs à la cellule de crise mise en place pour gérer les mesures sanitaires en lien avec la pandémie de la COVID-19, et ce, pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2020 au 31 décembre 2022.

Nous vous informons que le ministère du Conseil exécutif ne détient pas de document à l'égard des points 1, 2 et 3 de votre demande, à savoir des listes de réunions ou des participants relatifs à la cellule de crise, ni d'ordres du jour ou de procès-verbaux de ces rencontres.

En ce qui concerne les points 4, 5 et 6, les demandes telles que formulées rendent difficile leur traitement, compte tenu de leur caractère très large et du nombre de documents générés par les recherches.

Nous vous informons que, conformément aux dispositions de l'article 42 de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, pour être recevable, une demande d'accès à un document doit être suffisamment précise. Cette notion a été interprétée par la Commission d'accès à l'information du Québec comme requérant un degré de précision qui va au-delà d'une demande visant à retracer toute information détenue par un organisme public sur un sujet donné :

[2018 QCCA 150 \(CanLII\) | Orfali c. Université du Québec à Montréal | CanLII](#)

Puisque, pour la période visée par votre demande, les personnes susceptibles de détenir des documents relativement à ces points avaient pour principales fonctions d'assurer la gestion de la pandémie, le traitement d'une demande visant à repérer et analyser l'ensemble des documents échangés entre elles ne pourrait être effectué sans nuire sérieusement aux activités du ministère.

Nous vous invitons conséquemment à préciser les termes de votre demande, quant à ces points, pour nous permettre de cibler les renseignements qui sont visés, afin d'en assurer la recevabilité et ainsi, permettre son traitement. Par exemple, il pourrait s'agir de cibler spécifiquement les sujets sur lesquels porte votre demande.

Néanmoins, en vertu de l'article 13 de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, nous vous informons que vous pouvez consulter, dans le décret numéro 865-2022 du 25 mai 2022, la liste des décrets visés par le point 5 de votre demande, lequel est diffusé sur Internet et disponible à l'adresse suivante : <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/sante-services-sociaux/publications-adm/lois-reglements/decret-865-2022.pdf?1653570970>.

Ces décrets peuvent être consultés par la suite en inscrivant le numéro de décret recherché à l'adresse suivante :

[Recherche - Les Publications du Québec](#)

Concernant les points 7 et 8 de votre demande, nous vous référons, en vertu de l'article 13 de la Loi sur l'accès, aux recommandations de la santé publique qui sont disponibles à l'adresse suivante : [Documents écrits de la santé publique en lien avec la COVID-19 - Publications du ministère de la Santé et des Services sociaux](#). Le ministère du Conseil exécutif n'a pas retracé d'autre document en lien avec ces points de votre demande.

Par ailleurs, les recherches effectuées n'ont pas permis de retracer de documents visés par les points 9, 10 et 11 de votre demande concernant les bonus versés aux professionnels de la santé, les déclarations de manifestations cliniques et les fournisseurs à qui des sommes ont été payées en lien avec la gestion de la pandémie.

Nous portons toutefois à votre attention que le ministère du Conseil exécutif diffuse de l'information en ligne relativement aux contrats qu'il octroie. En vertu des dispositions de l'article 13 de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, nous vous informons que ces renseignements peuvent être consultés aux endroits suivants :

Les renseignements relatifs aux contrats de moins de 25 000 \$ sont compilés aux études des crédits du ministère et des secrétariats du ministère du Conseil exécutif. Ces documents sont disponibles sur le site Internet de l'Assemblée nationale aux adresses suivantes :

[Études de crédits du ministère](#)

[Études de crédits des secrétariats du ministère](#)

Pour ce qui est des compilations de contrats de plus de 25 000 \$, nous vous invitons à consulter les listes des engagements financiers qui sont diffusées, conformément au *Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels* (chapitre A-2.1, r. 2), sur le site Internet de Bibliothèque et Archives nationales du Québec, à l'adresse suivante :

[BAnQ - Engagements financiers](#)

En ce qui a trait aux avis d'appels d'offres lancés par le ministère du Conseil exécutif, ils

sont tous disponibles sur le Système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec (SEAO) à l'adresse suivante :

[Résultats de recherche | SEAO](#)

De plus, nous vous informons que le ministère a fourni, dans le cadre de demandes d'accès antérieures, certains documents en lien avec un contrat octroyé à la firme McKinsey & Company en lien avec la gestion de la pandémie. Copie des réponses transmises dans le cadre de ces demandes d'accès sont jointes.

Vous trouverez ci-joint copie de l'avis relatif au recours prévu à la section III du chapitre IV de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, de même que des articles de cette loi mentionnés à la présente.

Veuillez agréer, Messieurs, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

*Julie Boucher*

Responsable de l'accès à l'information

Ministère du Conseil exécutif

835, boulevard René-Lévesque Est, 2<sup>e</sup> étage

Québec (Québec) G1A 1B4

Téléphone : 418 643-7355

[mce.accesmce@mce.gouv.qc.ca](mailto:mce.accesmce@mce.gouv.qc.ca)

Ce courriel est à usage restreint. S'il ne vous est pas destiné, veuillez svp le détruire et en informer l'expéditeur.

**De:** Boucher, Julie  
**Envoyé:** 18 juin 2020 16:46  
**À:** [REDACTED]  
**Objet:** N/Réf. : 2021-013 - Votre demande d'accès à l'information  
**Pièces jointes:** 013-documents.pdf; 013-articles.pdf; AVIS DE RECOURS.pdf



[REDACTED]

Objet :  *Votre demande en vertu de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1)*

N/Réf. : 2021-013

Madame,

Nous donnons suite à votre demande d'accès du 8 mai 2020, dont le but est d'obtenir copie de divers documents relatifs à l'octroi d'un contrat octroyé à McKinsey & Company.

Nous vous transmettons copie de certains documents détenus par le ministère du Conseil exécutif à l'égard de votre demande, dans lesquels les renseignements confidentiels au sens des articles 23, 24, 37, 39, 53 et 54 de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* ont été caviardés, et ce, tel que le prévoit l'article 14 de cette même loi.

Nous vous informons que les autres documents détenus par le ministère du Conseil exécutif relativement à votre demande ne sont pas accessibles, et ce, en application des articles 9, 23, 24, 37 et 39 de la *Loi* ou ne peuvent vous être transmis puisqu'ils sont formés en substance de renseignements confidentiels en vertu de ces mêmes articles, et ce, en application de l'article 14 de cette même loi.

Vous trouverez ci-joint copie de l'avis relatif au recours prévu à la section III du chapitre IV de la *Loi*, de même que des articles de cette loi mentionnés à la présente.

Veuillez agréer, Madame, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

*Julie Boucher*

Responsable de l'accès à l'information  
Ministère du Conseil exécutif  
835, boulevard René-Lévesque Est, 2<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1A 1B4  
Téléphone : 418 643-7355  
Télécopieur : 418 646-0866

[mce.accesmce@mce.gouv.qc.ca](mailto:mce.accesmce@mce.gouv.qc.ca)

Ce courriel est à usage restreint. S'il ne vous est pas destiné, veuillez svp le détruire et en informer l'expéditeur.

## CONTRAT DE SERVICES

Professionnels  Techniques

Numéro du contrat : 2020-003

PARTIES AU CONTRAT	
<p><b>LE PREMIER MINISTRE</b>, pour et au nom du gouvernement du Québec, représenté par Alain Sans Cartier, secrétaire général associé dûment autorisé en vertu du Règlement sur la signature de certains documents du ministère du Conseil exécutif (Décret 780-2018 du 20 juin 2018),</p> <p style="text-align: center;"><b>ci-après appelé le « MINISTRE »</b></p>	
Unité administrative :	Secrétariat du Comité ministériel de l'économie et de l'environnement
Adresse :	875, Grande-Allée Est, 5 <sup>e</sup> étage, Québec, Québec, G1R 4Y8
Téléphone :	418 646-8547, poste 8549
<b>ET</b>	
<p>McKinsey &amp; Compagnie Canada, personne morale,</p> <p style="text-align: center;"><b>ci-après appelée le « PRESTATAIRE DE SERVICES »</b></p>	
Adresse :	1250 boul. René-Lévesque Ouest, Bureau 4430, Montréal (Québec) H3B 4W8 Canada
Téléphone :	514-939-6800
Agissant par son représentant dûment autorisé :	Jean-Benoît Grégoire Rousseau
Fonction du représentant :	Associé
Numéro d'entreprise du Québec (NEQ) : 1161938916	

OBJET DU CONTRAT
<p>Fournir les services dans le cadre de la « Mise en place d'une méthodologie pour opérationnaliser les décisions entourant la levée des mesures de ralentissement de la pandémie COVID-19 » en regard de l'actuelle crise du COVID-19.</p> <p>Les documents annexés font partie intégrante du présent contrat : Clauses contractuelles (<a href="#">annexe 1</a>), Description détaillée du mandat et modalités de paiement (<a href="#">annexe 2</a>), Engagement de confidentialité (<a href="#">annexe 3</a>), Déclaration concernant les activités de lobbying (<a href="#">annexe 4</a>) et Offre de services (<a href="#">annexe 5</a>).</p>

DURÉE DU CONTRAT						MONTANT MAXIMAL DU CONTRAT	
Début			Fin			1 720 000 \$	
Année	Mois	Jour	Année	Mois	Jour		
2020	04	06	2020	05	29		

SIGNATURE (en double exemplaire)	
PRESTATAIRE DE SERVICES	LE MINISTRE
Jean-Benoît Grégoire Rousseau	Alain Sans Cartier
ORIGINAL SIGNÉ	ORIGINAL SIGNÉ
Date : 2 avril 2020	Date : 2 avril 2020

## ANNEXE 1 – CLAUSES CONTRACTUELLES

### 1. DOCUMENTS CONTRACTUELS

Le contrat dûment rempli et signé par les parties, ainsi que les avenants au contrat, constituent avec les présents documents contractuels et en font partie intégrante. Le PRESTATAIRE de SERVICES reconnaît avoir reçu une copie de l'ensemble des documents, les avoir lus et consent aux normes et aux conditions qui y sont énoncées. Le présent contrat constitue la seule entente intervenue entre les parties et toute autre entente non reproduite au présent contrat est réputée nulle et sans effet.

### 2. OBLIGATIONS DU PRESTATAIRE DE SERVICES

Le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage envers le MINISTRE à rendre les services décrits dans les documents contractuels ci-haut mentionnés, ce qui inclut les services qui, bien que non spécifiquement énumérés dans ces documents sont requis suivant la nature du présent contrat et à exécuter ses obligations selon les règles de l'art et avec professionnalisme.

Il devra également tenir compte, dans la réalisation de son mandat, de toutes les instructions et recommandations du représentant du MINISTRE. Le MINISTRE se réserve le droit d'exiger un changement de ressource répondant aux exigences contractuelles du mandat à réaliser, et ce, dans la situation où il estime que le PRESTATAIRE DE SERVICES se trouve dans l'incapacité de réaliser les travaux et de fournir les biens livrables dans le respect des délais impartis. À défaut pour le PRESTATAIRE DE SERVICES de proposer une nouvelle ressource à la satisfaction du MINISTRE, ce dernier se réserve le droit de résilier le contrat selon les modalités prévues à la clause 8 de la présente annexe.

### 3. ENGAGEMENT FINANCIER

Tout engagement financier du gouvernement du Québec n'est valide que s'il existe, sur un crédit, un solde disponible suffisant pour imputer la dépense découlant de cet engagement conformément aux dispositions de l'article 21 de la *Loi sur l'administration financière* (RLRQ, c. A-6.001).

### 4. PAIEMENT DE DETTE FISCALE

Conformément à l'article 31.1.1 de la *Loi sur l'Administration fiscale* (RLRQ, c. A-6.002) et à l'article 53 de la *Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires* (RLRQ, c. P-2.2), lorsque le PRESTATAIRE DE SERVICES est redevable d'un montant exigible en vertu d'une loi fiscale ou alimentaire, le MINISTRE peut, à la demande du ministre du Revenu, transmettre à celui-ci tout ou partie du montant payable en vertu du présent contrat aux fins du paiement de cette dette.

### 5. LOIS APPLICABLES, RÈGLEMENTS, PERMIS

Le PRESTATAIRE DE SERVICES doit se conformer aux lois, règlements, décrets et ordonnances en vigueur pendant la durée du présent contrat et il doit fournir, sur demande, une attestation en ce sens. Il doit ainsi détenir tous les permis, licences, brevets et certificats requis pour l'exécution du contrat.

Le contrat est régi par le droit applicable au Québec et, en cas de contestation, les tribunaux du Québec seront seuls compétents.

### 6. CLAUSE LINGUISTIQUE

Les documents contractuels et ceux qui accompagnent les biens acquis et les services fournis doivent être en français. De plus, lorsque l'utilisation d'un produit ou d'un appareil nécessite l'usage d'une langue, celle-ci doit être le français.

### 7. DROITS D'AUTEUR

#### **CESSION DE DROITS D'AUTEUR :**

a) Le PRESTATAIRE DE SERVICES cède au MINISTRE, qui accepte, tous les droits d'auteur sur tous les travaux et documents réalisés en vertu du présent contrat et à toutes fins jugées utiles pour le MINISTRE.

Le PRESTATAIRE DE SERVICES, auteur des documents et travaux à être réalisés, renonce à son droit moral à l'intégrité de l'œuvre. Le cas échéant, il s'engage à obtenir de l'auteur, en faveur du MINISTRE, une renonciation à son droit moral à l'intégrité de l'œuvre.

Cette cession de droits d'auteur est consentie sans limite territoriale ni de temps. Toute considération pour la cession de droits d'auteur consentie en vertu du présent contrat est incluse dans la rémunération prévue aux modalités de paiements.

INITIALES DES PARTIES
MINISTRE
PRESTATAIRE JBGR

Sauf avis contraire, le PRESTATAIRE DE SERVICES doit remettre au MINISTRE, dans les quinze jours suivant la date à laquelle le contrat prend fin, tous les documents et toutes les pièces qui sont en sa possession ou sous son contrôle et qui sont considérés propriété entière et exclusive du MINISTRE.

Le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage à libérer tous les droits permettant l'exécution de l'objet du contrat, notamment la diffusion de tout matériel, et à inclure, lors de la négociation de ces droits, une clause de renouvellement.

#### **b) Garanties**

Le PRESTATAIRE DE SERVICES garantit au MINISTRE qu'il détient tous les droits lui permettant de réaliser le présent contrat et de consentir la cession de droits d'auteur prévue au présent article et se porte garant envers le MINISTRE contre tout recours, poursuites, réclamations, demandes et autres procédures pris par toute personne relativement à l'objet de ces garanties. Le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage à prendre fait et cause et à indemniser le MINISTRE pour tous recours, poursuites, réclamations, demandes ou autres procédures pris par toute personne relativement à l'objet de ces garanties.

### **8. PROPRIÉTÉ MATÉRIELLE DES TRAVAUX**

Les travaux réalisés par le PRESTATAIRE DE SERVICES dans le cadre des présentes, y compris tous les biens livrables et leurs accessoires, tels les rapports de recherche et autres, deviendront, au fur et à mesure de leur réalisation, la propriété entière et exclusive du MINISTRE qui pourra en disposer.

### **9. RÉSILIATION DU CONTRAT**

#### **a) Avec motifs**

Le MINISTRE se réserve le droit absolu de résilier le présent contrat pour l'un ou l'autre des motifs suivants : i) Le défaut du PRESTATAIRE DE SERVICES de remplir l'un ou l'autre des termes, conditions et obligations qui lui incombent en vertu du présent contrat et de ses annexes; ii) Le PRESTATAIRE DE SERVICES cesse ses opérations de quelque façon que ce soit, y compris en raison de la faillite, de la liquidation ou de la cession de ses biens, iii) Le PRESTATAIRE DE SERVICES lui a présenté des renseignements faux ou trompeurs ou lui a fait de fausses représentations.

Pour ce faire, le MINISTRE adresse au PRESTATAIRE DE SERVICES un avis écrit de résiliation énonçant le motif de résiliation. S'il s'agit d'un motif de résiliation prévu au paragraphe i), le PRESTATAIRE DE SERVICES aura dix (10) jours ouvrables pour remédier au défaut énoncé dans l'avis, à défaut de quoi ce contrat sera automatiquement résilié, la résiliation prenant effet de plein droit à l'expiration de ces dix jours. S'il s'agit d'un motif de résiliation prévu au paragraphe ii) ou iii), la résiliation prendra effet de plein droit à compter de la date de la réception de l'avis par le PRESTATAIRE DE SERVICES.

Le PRESTATAIRE DE SERVICES aura alors droit aux frais, déboursés et sommes représentant la valeur réelle des services rendus jusqu'à la date de résiliation du contrat, conformément au présent contrat, sans autre compensation ni indemnité, et ce, à la condition qu'il remette au MINISTRE, dans les quinze (15) jours de la date effective de la résiliation, tous les travaux effectués au moment de la résiliation. Si le PRESTATAIRE DE SERVICES a obtenu une avance monétaire, il devra la restituer dans son entier. Le PRESTATAIRE DE SERVICES sera par ailleurs responsable de tous les dommages occasionnés au MINISTRE du fait de la résiliation du contrat. En cas de poursuite de l'exécution du contrat par un tiers, le PRESTATAIRE DE SERVICES devra notamment assumer toute augmentation du coût du contrat pour le MINISTRE.

#### **b) Sans motifs**

Le MINISTRE se réserve également le droit de résilier ce contrat sans qu'il soit nécessaire pour lui de motiver la résiliation. Pour ce faire, le MINISTRE doit adresser un avis écrit de résiliation au PRESTATAIRE DE SERVICES. La résiliation prendra effet de plein droit à la date de la réception de cet avis par le PRESTATAIRE DE SERVICES. Ce dernier aura alors droit aux frais, déboursés et sommes représentant la valeur réelle des services rendus jusqu'à la date de résiliation du contrat, conformément au présent contrat, sans autre compensation ni indemnité pour la perte de tous profits escomptés.

Toute résiliation du présent contrat ne met pas fin à l'application des articles relatifs à la propriété des documents et à la confidentialité, au droit d'auteur, à la responsabilité et, le cas échéant, à la protection des renseignements personnels et la sécurité de l'information gouvernementale.

### **10. FORCE MAJEURE**

En cas de retard dans l'exécution du contrat occasionné par un événement de force majeure, le MINISTRE pourra, à sa discrétion, appliquer l'une des solutions suivantes :

a) prolonger les délais prévus aux présentes;

b) résilier de plein droit le présent contrat par avis donné au PRESTATAIRE DE SERVICES qui est alors rémunéré pour l'ensemble des services et des biens effectivement fournis à la date de résiliation du contrat, sans autre compensation ni indemnité que ce soit et, notamment, sans compensation ni indemnité pour la perte de profits anticipés.

INITIALES DES PARTIES
MINISTRE 
PRESTATAIRE JBGR

## **11. OBLIGATIONS**

### **Du MINISTRE**

Le MINISTRE s'engage à transmettre au PRESTATAIRE DE SERVICES toute information dont il dispose et qu'il estime nécessaire pour permettre au PRESTATAIRE DE SERVICES de réaliser le présent mandat.

Sauf le cas de faute intentionnelle ou de faute lourde de la part du MINISTRE, celui-ci n'assume aucune responsabilité à l'égard de tout dommage matériel subi par le PRESTATAIRE DE SERVICES, ses employés, agents, représentants ou sous-traitants.

### **Du PRESTATAIRE DE SERVICES**

Le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage à incorporer l'exclusion de responsabilité prévue au premier alinéa dans les ententes avec ses employés, agents, représentants ou sous-traitants. L'incorporation doit être faite préalablement à la participation de ces derniers à l'exécution du présent contrat.

Le PRESTATAIRE DE SERVICES est responsable de tout dommage causé par lui, ses employés, agents, représentants ou sous-traitants dans le cours ou à l'occasion de l'exécution du présent contrat, y compris le dommage résultant d'un manquement à un engagement pris en vertu du présent contrat.

Le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage à indemniser, protéger et prendre fait et cause pour le MINISTRE contre tous recours, réclamations, demandes, pours suites ou autres procédures pris par quiconque en raison de dommages ainsi causés.

Le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage, sur demande du MINISTRE, à procéder à un transfert de connaissances concernant les travaux réalisés en vertu du présent contrat à la (ou aux) personne(s) désignée(s) par le MINISTRE. Le temps requis par le PRESTATAIRE DE SERVICES pour procéder, le cas échéant, à ce transfert de connaissances constitue des heures facturables en vertu du présent contrat.

## **12. CESSION DE CONTRAT**

Le présent contrat, ni quelque droit ou obligation en résultant, ne pourront, sous peine de nullité, être cédés, en tout ou en partie, sans l'autorisation écrite du MINISTRE.

## **13. CONFLIT D'INTÉRÊTS**

Le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage à éviter toute situation qui mettrait en conflit son intérêt personnel et l'intérêt du MINISTRE. Si une telle situation se présente, il devrait aussitôt en informer le MINISTRE qui pourra, à sa discrétion, émettre une directive indiquant au PRESTATAIRE DE SERVICES comment remédier à ce conflit d'intérêts ou résilier ce contrat. Le présent article ne s'applique pas à un conflit pouvant survenir sur l'interprétation du présent contrat.

## **14. ÉVALUATION ET ACCEPTATION DES TRAVAUX OU DES SERVICES**

Malgré toute autorisation ou approbation donnée pour fins de rémunération aux différentes étapes d'exécution du contrat, le MINISTRE se réserve le droit, lors de la réception des travaux ou de l'acceptation des services, de refuser, en tout ou en partie, les travaux ou les services qui n'auraient pas été exécutés conformément aux exigences du présent contrat. Le MINISTRE fait connaître par avis écrit son refus d'une partie ou de l'ensemble des travaux ou des services exécutés par le PRESTATAIRE DE SERVICES dans les dix (10) jours de la réception des travaux ou des services rendus.

L'absence d'avis dans le délai prescrit signifie que le MINISTRE accepte les travaux exécutés ou les services rendus par le PRESTATAIRE DE SERVICES. Le MINISTRE ne pourra refuser les travaux exécutés ou les services rendus par le PRESTATAIRE DE SERVICES que s'ils ne sont pas jugés satisfaisants eu égard à la qualité du travail compte tenu du mandat donné au PRESTATAIRE DE SERVICES et des attentes qui peuvent raisonnablement en découler.

Le MINISTRE se réserve le droit de faire reprendre, en tout ou en partie, les travaux ou les services rendus ainsi refusés par un tiers ou par le PRESTATAIRE DE SERVICES aux frais de ce dernier.

## **15. COMMUNICATIONS**

Tout avis exigé en vertu du présent contrat ou changement d'adresse, pour être valide et lier les parties, doit être donné par écrit et être transmis par un moyen permettant d'en prouver la réception à un moment précis, aux coordonnées de la partie concernée indiquées à la page 1 du présent contrat. Tout changement de coordonnées ou de représentant de l'une des parties doit faire l'objet d'un avis écrit à l'autre partie.

<b>INITIALES DES PARTIES</b>	
MINISTRE	
PRESTATAIRE	JBGR

## **16. SOUS-TRAITANCE**

Le PRESTATAIRE DE SERVICES ne peut faire exécuter en sous-traitance tout ou partie des obligations convenues aux présentes, sans l'autorisation écrite préalable du MINISTRE. En toutes circonstances, il reconnaît demeurer seul responsable de l'exécution des travaux ou de la prestation des services à l'égard du MINISTRE.

Le PRESTATAIRE DE SERVICES doit, avant de conclure tout sous-contrat, s'assurer que chacun de ses sous-traitants n'est pas inscrit au Registre des entreprises non admissibles aux contrats publics (RENA) ou, s'il y est inscrit, que sa période d'inadmissibilité aux contrats publics est terminée. Il doit transmettre au MINISTRE, avant que l'exécution du présent contrat ne débute, une liste indiquant, le cas échéant, pour chaque sous-contrat, les informations suivantes :

1° le nom et l'adresse du principal établissement du sous-traitant;

2° le montant et la date du contrat de sous-traitance.

Le PRESTATAIRE DE SERVICES qui, pendant l'exécution du présent contrat, conclut un sous-contrat relié directement au contrat public doit, avant que ne débute l'exécution du sous-contrat, produire une liste modifiée. Le PRESTATAIRE DE SERVICES utilise alors le document « Liste des sous-contractants pour l'attestation de Revenu Québec et le RENA » disponible à l'adresse suivante :

[http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/faire\\_affaire\\_avec\\_etat/soutien\\_entreprises/dtaoprixseulorg.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/faire_affaire_avec_etat/soutien_entreprises/dtaoprixseulorg.pdf)

On entend par sous-traitance le fait de confier à un autre fournisseur une partie du mandat confié par le MINISTRE. Le recours à la sous-traitance est différent de l'emploi de ressources externes.

## **17. MODIFICATION DU CONTRAT**

Le MINISTRE se réserve le droit de modifier unilatéralement, au moyen d'un avis écrit, la tâche confiée au PRESTATAIRE DE SERVICES, sans changer la nature du contrat. Si la modification a pour effet d'augmenter la tâche confiée au PRESTATAIRE DE SERVICES, le délai d'exécution et la rémunération du PRESTATAIRE DE SERVICES seront modifiés en conséquence, par convention de modification au présent contrat, à la suite d'une entente écrite et signée par les deux parties.

## **18. SÉCURITÉ DE L'INFORMATION GOUVERNEMENTALE**

Aux fins du présent contrat, on entend par : a) « information gouvernementale » : l'information que le Ministère détient dans l'exercice de ses fonctions, consignée dans un document ou communiquée par tout moyen, que sa conservation soit assurée par lui-même ou par un tiers; b) « sécurité de l'information » : la mise en place d'un ensemble de mesures prises pour assurer notamment la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité de l'information face à des risques identifiés.

Le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage à respecter les politiques, directives et autres règles de sécurité applicables à l'information gouvernementale et identifiées par le MINISTRE. À cet égard, il s'assure que toute personne qui participe à l'exécution du présent contrat, s'engage à respecter ces politiques, directives et autres règles de sécurité.

Le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage à aviser sans délai le MINISTRE de tout manquement, violation ou tentative de violation de ces politiques, directives et autres règles de sécurité, ainsi que de tout événement pouvant porter atteinte à la sécurité de l'information gouvernementale.

Le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage à prendre les mesures requises afin d'assurer, en tout temps, la sécurité de l'information gouvernementale en fonction de la valeur de cette information déterminée par le MINISTRE. À cet égard, il s'engage également à informer le MINISTRE des mesures prises. Lorsque cette information doit être conservée, utilisée ou communiquée à l'extérieur du Ministère, le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage à obtenir du MINISTRE son autorisation préalable et à prendre, à la satisfaction de celle-ci, toutes les mesures de sécurité requises.

Le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage à restreindre l'accès à l'information gouvernementale aux seules personnes qui doivent y avoir accès aux fins de l'exécution du présent contrat. De même, il s'engage à ce que toute personne qui participe à l'exécution du contrat n'ait accès qu'à l'information gouvernementale requise pour la réalisation de celui-ci. Il s'engage également à assurer la sécurité des moyens d'identification qui lui sont remis afin d'accéder à cette information de même qu'aux lieux où elle est conservée, et à ne les utiliser qu'aux fins de l'exécution du présent contrat. Le MINISTRE peut retirer ces moyens d'identification.

Le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage à ce que ni lui ni aucun de ses employés, agents, représentants ou sous-traitants ne divulgue ou n'utilise à d'autres fins que pour l'exécution du présent contrat, sans y être dûment autorisé par le MINISTRE, l'information gouvernementale qui lui est communiquée dans le cadre du présent contrat ou qui est générée à l'occasion de son exécution ou plus généralement quoi que ce soit dont il aurait eu connaissance dans le cadre de l'exécution du présent contrat. À cet effet, le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage à faire signer aux membres de son personnel affectés à la réalisation du présent contrat un engagement de confidentialité, selon le formulaire joint à l'[annexe 3](#)

INITIALES DES PARTIES	
MINISTRE	
PRESTATAIRE	J.BGR

## 19. PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Aux fins du présent contrat, on entend par « renseignement personnel » : tout renseignement qui concerne une personne physique et qui permet de l'identifier.

Le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage envers le MINISTRE à assurer la confidentialité des informations et à respecter la protection des renseignements personnels, en plus :

- d'informer son personnel, agent, représentant ou sous-traitant des règles prévues à la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (RLRQ, c. A-2.1) et notamment, celles prévues aux articles 53 à 60.1, 62, 64 à 67.2, 83, 89 et 158 à 164 ainsi que des obligations stipulées aux présentes dispositions et diffuser à cet égard toute l'information pertinente;
  - de s'assurer que les membres de son personnel ont signé, préalablement à l'accès à des renseignements personnels, l'engagement de confidentialité selon le formulaire joint à l'annexe 3. Le PRESTATAIRE DE SERVICES devra les transmettre aussitôt au MINISTRE et s'assurer du respect de ces engagements;
  - de s'assurer que ses employés, agents, représentants ou sous-traitants, préalablement à l'accès à des renseignements personnels, respectent la confidentialité de ces renseignements, selon le formulaire joint à l'annexe 3;
  - de ne pas communiquer les renseignements personnels, sans le consentement de la personne concernée, à qui que ce soit;
  - d'utiliser les renseignements personnels uniquement pour la réalisation du contrat;
  - de recueillir un renseignement personnel au nom du MINISTRE dans les seuls cas où cela est nécessaire à la réalisation du contrat et informer préalablement toute personne visée par cette cueillette de l'usage auquel ce renseignement est destiné, ainsi que des autres éléments mentionnés à l'article 65 de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*;
  - de prendre toutes les mesures de sécurité propres à assurer la confidentialité des renseignements personnels;
  - de ne conserver, à l'expiration du contrat, aucun document contenant un renseignement personnel ou confidentiel, quel que soit le support, et ce, en procédant, à ses frais, à la destruction des renseignements personnels selon la fiche d'information relative à la destruction des documents contenant des renseignements personnels de la Commission d'accès à l'information du Québec disponible à l'adresse suivante :  
<http://www.cai.gouv.qc.ca/la-destruction-des-documents-contenant-des-renseignements-personnels-2/>;
  - de transmettre au MINISTRE, dans les 60 jours suivant la fin du contrat, l'attestation de destruction des renseignements personnels et confidentiels, signée par une personne autorisée;
  - d'informer le MINISTRE, dans les plus brefs délais, de toute violation ou tentative de violation par toute personne des obligations prévues à la présente disposition ou de tout événement pouvant risquer de porter atteinte à la sécurité ou à la confidentialité des renseignements personnels;
  - de se conformer aux objectifs et aux exigences de sécurité de l'information définis par le MINISTRE;
  - lorsque la réalisation du présent contrat est confiée à un sous-traitant et qu'elle comporte la communication de renseignements personnels par le PRESTATAIRE DE SERVICES au sous-traitant ou la cueillette de renseignements personnels par le sous-traitant :
    - i) de soumettre à l'approbation du MINISTRE la liste des renseignements personnels qui seront communiqués au sous-traitant ou recueillis par lui;
    - ii) de conclure un contrat avec le sous-traitant stipulant les mêmes obligations que celles prévues à la présente disposition;
    - iii) d'exiger du sous-traitant qu'il s'engage à ne conserver, à l'expiration du contrat de sous-traitance, aucun document contenant un renseignement personnel, quel qu'en soit le support, et à remettre au PRESTATAIRE DE SERVICES, dans les soixante (60) jours suivant la fin de ce contrat, un tel document.
- Dans l'éventualité où le sous-traitant est en défaut de respecter ses obligations relatives à la protection des renseignements personnels, le MINISTRE se réserve le droit de résilier le contrat intervenu avec le PRESTATAIRES DE SERVICES. Pour ce faire, le MINISTRE doit adresser un avis écrit de résiliation au PRESTATAIRES DE SERVICES. La résiliation prendra effet de plein droit à la date de réception de cet avis par le PRESTATAIRES DE SERVICES.
- le cas échéant, transmettre de façon sécuritaire tout document contenant des renseignements personnels dans le respect, notamment, de la *Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information* (RLRQ, c. C-1.1).

INITIALES DES PARTIES
MINISTRE 
PRESTATAIRE JBGR

## 20. DÉCLARATION CONCERNANT LES ACTIVITÉS DE LOBBYISME

Avant la signature du contrat de gré à gré, le PRESTATAIRE DE SERVICES doit produire le formulaire « Déclaration concernant les activités de lobbyisme » (annexe 4) et dûment signé pour se voir octroyer le contrat. Dans ce formulaire, le contractant déclare notamment qu'au sens de la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme* (RLRQ, c. T-11.011) et des avis émis par le Commissaire au lobbyisme :

- soit que personne n'a exercé pour son compte, que ce soit à titre de lobbyiste d'entreprise ou de lobbyiste-conseil, des activités de lobbyisme, préalablement à la déclaration ;
- ou que des activités de lobbyisme ont été exercées pour son compte et qu'elles l'ont été en conformité avec cette loi, avec ces avis ainsi qu'avec le *Code de déontologie des lobbyistes* (RLRQ, c.T-11.011, r.2).

De plus, le contractant reconnaît que, si le MINISTRE a des motifs raisonnables de croire que des communications d'influence non conformes à la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme* et au *Code de déontologie des lobbyistes* ont eu lieu pour obtenir le contrat, une copie de la déclaration pourra être transmise au Commissaire au lobbyisme par le MINISTRE.

Ce formulaire doit être celui du ministre ou contenir les mêmes dispositions. Le défaut de produire cette déclaration pourra entraîner la non-conclusion du contrat.

## 21. INTÉGRITÉ

En cours d'exécution du présent contrat, le gouvernement peut obliger le PRESTATAIRE DE SERVICES ainsi que les entreprises parties à un sous-contrat rattaché directement ou indirectement à ce contrat, à obtenir une autorisation de contracter ou de sous-contracter de l'Autorité des marchés publics dans les délais et selon les modalités particulières qu'il aura déterminés.

INITIALES DES PARTIES	
MINISTRE	
PRESTATAIRE	JBGR

**ANNEXE 2 – DESCRIPTION DÉTAILLÉE DU MANDAT ET MODALITÉS DE PAIEMENT  
CONTRAT NUMÉRO : 2020-003**

**DESCRIPTION DU MANDAT**

Le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage à fournir les services conformément au devis en annexe 5 (OFFRE DE SERVICES).

**ÉQUIPE DE RÉALISATION**

Pour le MINISTRE : Alain Sans Cartier, Secrétaire général associé, 875, Grande Allée Est, 5<sup>ème</sup> étage, Québec, Québec, G1R 4Y8, 418 646-8547, poste 8549

Pour le PRESTATAIRE DE SERVICES : Jean-Benoît Grégoire Rousseau, Associé, 1250 boul. René-Lévesque Ouest, Bureau 4430, Montréal (Québec) H3B 4W8 Canada, 514-939-6800

Aucune modification à ces ressources ne pourra être apportée sans une autorisation préalable du MINISTRE ou de son représentant désigné

**DURÉE DU CONTRAT**

Le présent contrat prendra effet à compter du 6 avril 2020 et se terminera au plus tard le 29 mai 2020.

Ce contrat est assimilable à un « contrat à exécution sur demande » pour lequel le MINISTRE requiert le travail du PRESTATAIRE DE SERVICES sur une base hebdomadaire mais pour une durée maximale de huit (8) semaines. En tout temps, le MINISTRE aura toute liberté d'arrêter l'exécution du présent contrat.

Demeure en vigueur, malgré la fin du présent contrat, quelle qu'en soit la cause, toute clause qui, de par sa nature, devrait continuer de s'appliquer, incluant notamment les clauses concernant la sécurité de l'information gouvernementale, la protection des renseignements personnels, la responsabilité du MINISTRE et celle du PRESTATAIRE DE SERVICES ainsi que la propriété matérielle et les droits d'auteur.

**MODALITÉS DE PAIEMENT**

Si applicables, les frais de déplacement seront remboursés, sur présentation de pièces justificatives et conformément à la Directive concernant les frais de déplacement des personnes engagées à honoraires par des organismes publics (C.T. 214163), dont copie est jointe en annexe, les frais de transport et de séjour effectués dans l'exercice de ses fonctions, à la condition que ceux-ci soient préalablement approuvés par le MINISTRE.

Le PRESTATAIRE DE SERVICES sera rémunéré, pour les services rendus en vertu du présent contrat selon un montant forfaitaire, hebdomadaire fixe de deux-cent-quinze milles dollars (215 000 \$).


Ce montant, y incluant les taxes, le cas échéant, sera versé dans les trente (30) jours suivant la date de réception de la facture accompagnée de pièces justificatives et conditionnellement à la réalisation des travaux et à la remise de l'ensemble des livrables, à la satisfaction du MINISTRE.

Aucun honoraire ne sera payable au PRESTATAIRE DE SERVICES pour les services applicables à des reprises de travaux résultant d'erreurs ou d'omissions de la part du PRESTATAIRE DE SERVICES.

Le MINISTRE se réserve le droit de procéder à toute vérification ultérieure des demandes de paiement déjà acquittées.

**LIMITE DE RESPONSABILITÉ FINANCIÈRE**

La responsabilité financière du MINISTRE pour les honoraires et les frais externes encourus dans l'exécution du présent contrat ne pourra excéder la somme correspondant à la durée du nombre de semaines pour lequel le contrat est en vigueur multiplié par une valeur hebdomadaire de 215 000 \$, pour un maximum possible 1 720 000 \$, auquel s'ajoute, le cas échéant, le montant correspondant aux taxes de vente applicables. Le MINISTRE ne sera pas tenu de verser au PRESTATAIRE DE SERVICES toute somme excédentaire à ce montant.

INITIALES DES PARTIES
MINISTRE 
PRESTATAIRE JBGR

### ANNEXE 3 – ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ

Je, soussigné(e), Jean-Benoit Grégoire Rousseau, exerçant mes fonctions au sein de McKinsey & Compagnie Canada déclare formellement ce qui suit :

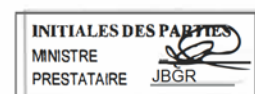
1. Je suis un(e) employé(e) de cette entreprise, et, à ce titre, j'ai été affecté(e) à l'exécution du mandat faisant l'objet du contrat de services 2020-003 concernant les services dans le cadre de la « Mise en place d'une méthodologie pour opérationnaliser les décisions entourant la levée des mesures de ralentissement de la pandémie COVID-19 » en regard de l'actuelle crise du COVID-19 intervenu entre le MINISTRE et mon employeur en date du 2 avril 2020;
2. Je m'engage, sans limite de temps, à garder le secret le plus entier, à ne pas communiquer ni permettre que soit communiqué à quiconque quelque renseignement, personnel ou non, ou document, quel qu'en soit le support, qui me sera communiqué ou dont je prendrai connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exécution de mes fonctions, à moins d'avoir été dûment autorisé à ce faire par le MINISTRE ou par l'un de ses représentants autorisés;
3. Je m'engage également, sans limite de temps, à ne pas faire usage d'un tel renseignement ou document à une fin autre que celle s'inscrivant dans le cadre des rapports contractuels entretenus entre mon employeur et le MINISTRE;
4. Je m'engage de plus à respecter les politiques, directives et autres règles de sécurité applicables à l'information gouvernementale et identifiées par le MINISTRE et à assurer la sécurité des moyens d'identification me permettant d'accéder à l'information gouvernementale de même qu'aux lieux où elle est conservée;
5. J'ai été informé(e) que le défaut par le(la) soussigné(e) de respecter tout ou partie du présent engagement de confidentialité m'expose ou expose mon employeur à des recours légaux, des réclamations, des poursuites et toutes autres procédures en raison du préjudice causé pour quiconque est concerné par le contrat précité;
6. Je confirme avoir lu les termes du présent engagement et en avoir saisi toute la portée.

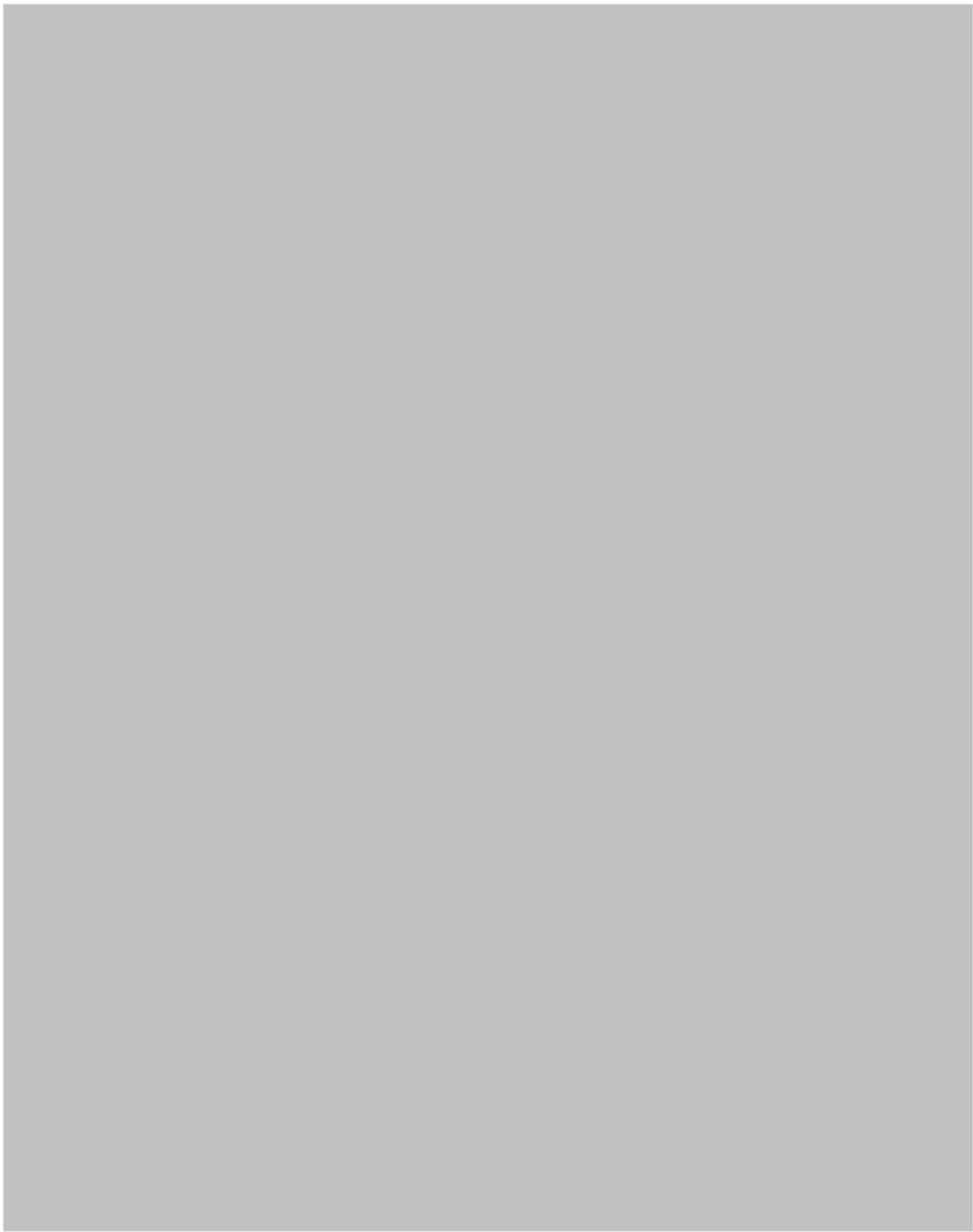
ET J'AI SIGNÉ À Montréal

CE 13 JOUR DU MOIS DE AVRIL DE L'AN 2020

ORIGINAL SIGNÉ

(Signature du déclarant ou de la déclarante)







<b>INITIALES DES PARTIES</b>
MINISTRE 
PRESTATAIRE <u>JBGR</u>

## AVENANT AU CONTRAT DE SERVICES 2020 – 003

McKinsey & Compagnie Canada (« **McKinsey** ») et le Ministère du Conseil Exécutif du Québec (le « **Client** »), conviennent des termes et conditions du présent avenant au contrat de services 2020 – 003 daté du 2 avril 2020 (le « **Contrat** »), relatifs aux prestations de conseil que McKinsey fournira au Client dans le cadre de la « mise en place d'une méthodologie pour opérationnaliser les décisions entourant la levée des mesures de ralentissement de la pandémie COVID-19 » (les « **Prestations** »). En cas de conflit entre le présent avenant et le Contrat, cet avenant prévaudra. Sauf disposition contraire des présentes, tous les autres termes et conditions du Contrat resteront en vigueur et de plein effet.

**PRESTATIONS.** Pour réaliser les Prestations dans les délais et budget prévus et remplir ses obligations contractuelles, McKinsey compte sur la coopération du Client en temps utile. Cette coopération inclut la mise à disposition par le Client des données, informations et personnel nécessaires à l'exécution des tâches ou responsabilités qui lui seraient, le cas échéant, dévolues et à informer McKinsey de toutes difficultés qu'il pourrait rencontrer ayant trait aux Prestations. Au cours de l'exécution des Prestations, certaines priorités peuvent changer ou certains événements imprévus se produire nécessitant la modification des Prestations. Dans ce cas, les parties discuteront ensemble de l'impact anticipé sur la réalisation des Prestations et conviendront des ajustements appropriés notamment concernant l'étendue des Prestations, le calendrier de travail et le budget.

**PROPRIETE INTELLECTUELLE.** Sous réserve et dès le complet paiement des honoraires de McKinsey, le Client obtiendra la propriété de tous les rapports et autres livrables préparés et fournis par McKinsey au Client en relation avec les Prestations (les « **Livrables** »), à l'exception des concepts, outils, questionnaires et évaluations, modules, cours, savoir-faire, cadres, logiciels, algorithmes, bases de données, contenus, modèles, et perspectives industrielles développés ou améliorés en dehors ou en relation avec les Prestations (les « **Outils McKinsey** »), pour lesquels McKinsey conserve la propriété exclusive. Etant entendu qu'aucun des Outils McKinsey ne contiendra des Informations Confidentielles du Client. Dans la mesure où les Livrables incluraient des Outils McKinsey, McKinsey concède au Client une licence d'utilisation des Outils McKinsey mondiale, gratuite, non exclusive, non transférable et sans faculté de sous licence, uniquement en tant qu'élément des Livrables et sous réserve des limitations prévues ci-après concernant l'utilisation des travaux de McKinsey et la publicité. Le Client s'engage à ne pas et à ne pas autoriser de tiers, sans l'accord écrit préalable de McKinsey, à (a) accéder, copier ou retroconcevoir sur tout Outil McKinsey ou Livrable, ou (b) à enlever ou contourner toute sécurité ou protection technologique, en ce inclus tout avis, mécanismes de protection numériques, métadonnées, filigranes, ou avertissement (disclaimer) incorporé dans tout Outil McKinsey ou Livrable.

**UTILISATION DES TRAVAUX DE MCKINSEY - PUBLICITE.** McKinsey gardera confidentielles toute information confidentielle, fournie par le Client en relation avec les Prestations (les « Informations Confidentielles »). Les travaux effectués par McKinsey pour le compte du Client sont confidentiels et sont destinés au seul usage interne du Client. McKinsey ne communiquera pas les Livrables à des tiers sans l'autorisation écrite préalable du Client. De la même façon, le Client s'engage à ne divulguer aucun travail ni aucune information fournis par McKinsey au Client, y compris les Livrables, sans l'autorisation écrite préalable de McKinsey sauf une obligation légale de le faire. Chaque partie s'engage à ne pas utiliser le nom ou les marques de l'autre partie dans des communications avec des tiers sans l'autorisation écrite préalable de l'autre partie sauf une obligation légale de le faire,

**NON-EXCLUSIVITE.** McKinsey assiste habituellement, et de longue date, de multiples clients dans l'industrie, alors même que ces clients ont ou pourraient être amenés à avoir des intérêts opposés ou sont des parties opposées dans le cadre d'opérations de fusions, d'acquisitions ou d'alliances et ce, sans compromettre son obligation professionnelle de maintenir la confidentialité des informations des clients. En conformité avec ces pratiques et les obligations de confidentialité de McKinsey envers ses autres clients, McKinsey ne peut ni informer le Client ni le consulter sur le fait que McKinsey effectue des missions pour des concurrents du Client ou d'autre parties. Rien dans le présent article ne limitera ou réduira les obligations de McKinsey portant sur les Informations Confidentielles du Client, incluant les obligations de confidentialité et de non divulgation à cet égard.

DONNEES. Pour l'exécution des Prestations, McKinsey se fonde principalement sur les informations disponibles auprès de sources publiques et sur les Informations Confidentielles et le Client reconnaît qu'il est autorisé à communiquer à McKinsey ces Informations Confidentielles pour son utilisation dans le cadre des Prestations convenues et que McKinsey n'aura aucune obligation de vérifier de manière indépendante ces informations. Le Client garantit que l'utilisation par McKinsey des informations fournies par le Client comme autorisé dans les présentes ne violera aucune loi ni aucun droit contractuel d'un tiers.

LIMITATION DE RESPONSABILITE. Les Prestations ne doivent pas être considérées comme constituant des conseils médicaux, fiscaux, en investissement, juridique, financier, comptable, à tout autre conseil réglementé, ou des conseil politiques. McKinsey ne se substitue pas aux dirigeants ou aux organes de décisions du Client et ne garantit pas de résultats. Le Client reste seul responsable de ses décisions (y compris les décisions politiques), ses actions, de l'utilisation des Livrables et du respect des lois, règles et règlements qui lui sont applicables. Le Client s'engage à payer à McKinsey tous les coûts subis qui résultent de sa participation en qualité de tiers, à une procédure judiciaire, réglementaire ou administrative en relation avec les Prestations. En aucun cas le montant dû par McKinsey au Client au titre de la responsabilité encourue à raison de l'exécution des Prestations pour la mission ne pourra excéder le montant des honoraires reçus du Client par McKinsey pour ladite mission. Aucune partie ne pourra être responsable pour toute perte de profit ou tout autre dommage ou perte indirect, incident, spécial.

Le Client reconnaît et accepte que tous les résultats, options, données, recommandations, analyses ou autres informations générées par les Livrables dépendent de l'exactitude des informations ainsi traitées (y compris celles fournies par le Client), ainsi que de la bonne utilisation par le Client des Livrables. Sauf indication contraire, les livrables sont fournis « tels quels », sans aucune garantie expresse ou implicite. McKinsey n'est pas tenue de maintenir, de soutenir, d'héberger, de mettre à jour ou de corriger les livrables.

Le Client garantit qu'il n'utilisera pas les Livrables dans un système bouclé, sans qu'un employé ou un agent du Client ne soit impliqué de manière significative dans la mise en œuvre des Livrables et / ou des informations dérivées par les Livrables.

Les déclarations d'anticipations, de prévisions et de projections se rapportent à des événements futurs et sont basées sur des hypothèses qui peuvent ne pas rester valables pour toute la période concernée. Par conséquent, vous ne pouvez pas en dépendre et nous n'exprimons aucune opinion quant à la mesure dans laquelle les résultats réels obtenus correspondront à tout énoncé des attentes, des prévisions ou des projections. Nous déclinons toute responsabilité envers vous pour toute perte ou dommage de quelque nature que ce soit résultant de l'utilisation des Livrables ou de la confiance accordée à toute information fournie dans les Livrables.

Ministère du Conseil Exécutif du Québec

McKinsey & Compagnie Canada

ORIGINAL SIGNÉ

ORIGINAL SIGNÉ

Nom : **Alain Sans Cartier**

Nom: **Jean-Benoît Grégoire Rousseau**

Qualité: Secrétaire général associé

Qualité: Associé

Date: Le lundi 6 avril 2020

Date: Le lundi 6 avril 2020

# FICHE D'AUTORISATION DU DIRIGEANT DE L'ORGANISME

PARTIE 1 – IDENTIFICATION DE L'ORGANISME	
Nom de l'organisme : Ministère du Conseil exécutif	N° de l'organisme : 0140
Personne à contacter pour information supplémentaire concernant la fiche d'autorisation	
Nom : Alain Sans Cartier	Tél. : 418 646-8547, # 8549
Adresse électronique : Alain.SansCartier@mce.gouv.qc.ca	Télécopieur :

PARTIE 2 – RENSEIGNEMENTS SUR LE CONTRAT	
N° de référence SEAO : 1360658	N° de référence (à l'usage interne du M/O) : F400 No de contrat : 2020-003
Type de contrat : <input type="checkbox"/> Approvisionnement <input checked="" type="checkbox"/> Services <input type="checkbox"/> Technologies de l'information	Mode de sollicitation : <input type="checkbox"/> Appel d'offres public <input type="checkbox"/> Appel d'offres sur invitation <input checked="" type="checkbox"/> Gré à gré
Type d'adjudicataire : <input checked="" type="checkbox"/> Personne morale de droit privé, société en nom collectif, en commandite ou en participation <input type="checkbox"/> Personne physique qui exploite une entreprise individuelle (individu en affaires) <input type="checkbox"/> Personne physique qui n'exploite pas une entreprise individuelle (individu) <input type="checkbox"/> Adjudicataire inconnu	
Nom de l'adjudicataire : McKinsey & Compagnie Canada	NEQ : 1161938916
Titre du contrat : Fournir les services dans le cadre de la « Mise en place d'une méthodologie pour opérationnaliser les décisions entourant la levée des mesures de ralentissement de la pandémie COVID-19 » en regard de l'actuelle crise du COVID-19	
Description sommaire du contrat : Les travaux demandés dans le cadre de la crise du coronavirus visent à bâtir un modèle statistique qui mettra en parallèle : <ul style="list-style-type: none"> <li>• les scénarios d'évolution de la maladie</li> <li>• l'impact de différentes mesures de ralentissement de la maladie</li> <li>• la capacité du système de santé à traiter des patients atteints, soit o L'utilisation des lits d'hôpitaux o le personnel requis o les équipements médicaux requis</li> <li>• les points d'inflexion entre la demande (le nombre de malades) et l'offre (la capacité du système de soins) en fonction de différents scénarios de mise en œuvre de mesures de ralentissement (articulés notamment en déclencheurs et niveaux de certains indicateurs permettant de caractériser les scénarios).</li> </ul>	
Date de début prévue 2020-04-06	Date de fin prévue 2020-05-29
Durée prévue incluant tous les renouvellements : 2 mois	
Montant initial du contrat : 1 720 000 \$	Montant incluant tous les renouvellements : n/a

PARTIE 3 – AUTORISATION
<input type="checkbox"/> LGCE a.16 <input checked="" type="checkbox"/> Directive interne <input checked="" type="checkbox"/> Autre : LCOP a.13 (1°)
<i>Motifs justifiant l'autorisation (pour tous les cas) :</i>
<p>Le MCE a un besoin urgent d'obtenir ces services dans le cadre de la « Mise en place d'une méthodologie pour opérationnaliser les décisions entourant la levée des mesures de ralentissement de la pandémie COVID-19 » en regard de l'actuelle crise du COVID-19. Il est primordial d'assurer la sécurité des citoyens considérant les circonstances. À cet effet, il est urgent de disposer d'une modélisation qui permet de comprendre les différentes trajectoires possibles pour équilibrer l'évolution de la COVID-19 et la capacité du système de santé à traiter les cas. Étant donné qu'il y a urgence d'agir rapidement, le MCE ne dispose pas suffisamment de temps pour procéder à un appel d'offres publics pour faire l'adjudication d'un contrat.</p> <p><u>Autorisation de faire un contrat de gré à gré selon LCOP a 13 (1°)</u> La loi sur les contrats des organismes publics autorise que certains contrats supérieurs au seuil d'appel d'offres public de 105 700\$ ne fassent pas l'objet d'un appel d'offres public et qu'ils soient conclus de gré à gré lorsqu'un organisme public estime qu'en raison d'une situation d'urgence, la sécurité des personnes ou des biens est en cause.</p> <p>Nous demandons donc une autorisation de conclure un contrat de gré à gré, en tout respect des lois et règlements sur les contrats des organismes publics, compte tenu de l'urgence de la situation.</p>

AUTORISATION DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL ASSOCIÉ	
Signature : ORIGINAL SIGNÉ	Date (aaaa-mm-jj) : 2020-04-02
Nom : Alain Sans Cartier	Titre : Secrétaire général associé

AUTORISATION DU RARC (Responsable de l'application des règles contractuelles)	
Signature : ORIGINAL SIGNÉ	Date (aaaa-mm-jj) : 2020-04-02
Nom : Alexandre Mailhot	Titre : Directeur général

**De:** Stéphan Larouche <stephan.larouche@msss.gouv.qc.ca>  
**Envoyé:** 8 avril 2020 14:42  
**À:** Sans Cartier, Alain  
**Cc:** Richard Massé; Sylvie Poirier MSSS  
**Objet:** TR: Covid-19 - Expertise pour l'élaboration de scénarios de retour (M. Stéphan Perron)

M. Sans Cartier,

Pour faire suite à la demande que vous avez adressée à M. Richard Massé (7 avril – 13 :10) concernant la planification d'un plan général de retour à la normale, vous trouverez ci-dessous une correspondance demandant de bénéficier de l'expertise de docteur Stéphane Perron en matière de santé environnementale et de santé au travail. Celui-ci serait le répondant de la santé publique pour interagir avec le MCE et la firme Mckinsey.

Notez que M. Massé a pris soin de vous faire acheminer l'information que nous avons concernant **1)** le modèle épidémiologique et les pronostics actuels du gouvernement ainsi que **2)** l'ensemble de l'information produite par la Santé publique liée aux consignes spécifiques pour les activités sectorielles.

Pour votre rencontre de préparation qui doit avoir lieu demain soir, croyez-vous que d'autres personnes que M. Massé devraient s'y joindre ( [REDACTED] ) ? Je vous laisse le soin d'en informer M. Massé pour qu'il fasse le suivi nécessaire, le cas échéant.

[REDACTED]

En espérant le tout à votre entière satisfaction,

Stéphan



---

**Stéphan Larouche**  
Directeur de cabinet  
Direction de santé publique  
Ministère de la santé et des services sociaux  
Courriel : [stephan.larouche@msss.gouv.qc.ca](mailto:stephan.larouche@msss.gouv.qc.ca)

Non-visé

[REDACTED]

**De:** Jean-Benoît Grégoire Rousseau <[REDACTED]@mckinsey.com>  
**Envoyé:** 14 avril 2020 10:26  
**À:** Sans Cartier, Alain  
**Objet:** RE: Rencontre sur la relance

---

**From:** Sans Cartier, Alain <Alain.SansCartier@mce.gouv.qc.ca>  
**Sent:** Tuesday, April 14, 2020 10:23 AM  
**To:** Jean-Benoît Grégoire Rousseau <[REDACTED]@mckinsey.com>  
**Subject:** [EXT]Re: Rencontre sur la relance



Oui merci. J'ai eu l'invitation aussi. Je vais aller voir de quoi il s'agit

Alain

**Alain Sans Cartier**  
**Secrétaire général associé**

**Comité ministériel de l'économie et de l'environnement**

Ministère du Conseil exécutif

875, Grande Allée Est, bureau 3.339

[Québec \(Québec\) G1R 4Y8](#)

Téléphone : [418 646-8547](#), poste 8549

Cellulaire : [\[REDACTED\]](#)

Courriel: [alain.sanscartier@mce.gouv.qc.ca](mailto:alain.sanscartier@mce.gouv.qc.ca)



Le 14 avr. 2020 à 10:21, Jean-Benoît Grégoire Rousseau <[REDACTED]@mckinsey.com> a écrit :

Bonjour Alain,

Je viens d'être convoqué à une rencontre sur la relance de l'économie lundi 20 avril de 9AM à 10AM.

Y'a beaucoup d'invités de votre côté. Je voulais que tu sois au courant. L'invitation vient de Bianca Balan si tu veux remonter à la source.

Cordialement,

JB

**Jean-Benoît Grégoire Rousseau, Associé / Partner**

McKinsey & Company Canada, 1250 René-Lévesque Ouest, bureau 4430, Montreal, Canada



+=====+

Ce courriel est confidentiel et peut contenir des informations privilégiées. Si vous l'avez reçu par erreur, veuillez nous en aviser immédiatement et le supprimer. Veuillez ne pas le copier, ni en divulguer le contenu, ni l'utiliser à quelque fin que ce soit.

+-----+

This email is confidential and may be privileged. If you have received it in error, please notify us immediately and then delete it. Please do not copy it, disclose its contents or use it for any purpose.

+=====+

Ce courriel est à usage restreint. S'il ne vous est pas destiné, veuillez svp le détruire et en informer l'expéditeur.

+=====+

Ce courriel est confidentiel et peut contenir des informations privilégiées. Si vous l'avez reçu par erreur, veuillez nous en aviser immédiatement et le supprimer. Veuillez ne pas le copier, ni en divulguer le contenu, ni l'utiliser à quelque fin que ce soit.

+-----+

This email is confidential and may be privileged. If you have received it in error, please notify us immediately and then delete it. Please do not copy it, disclose its contents or use it for any purpose.

+=====+

**De:** Lessard, Carl  
**Envoyé:** 21 avril 2020 18:29  
**À:** Sans Cartier, Alain  
**Objet:** TR: Comités Testing et EPI



Alain PTI voir courriel ci-dessous pour les comités.

**Carl Lessard**  
Secrétaire général associé  
Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques

Ministère du Conseil exécutif  
835, boul. René-Lévesque Est, bureau 1.12  
Édifice Honoré-Mercier  
Québec (Québec) G1A 1B4  
Téléphone : 418 644-7600 poste 1141

---

**De :** Marcotte, Isabelle <Isabelle.Marcotte@mce.gouv.qc.ca>  
**Envoyé :** 21 avril 2020 18:05  
**À :** [redacted]@mckinsey.com>  
**Cc :** Lessard, Carl <Carl.Lessard@mce.gouv.qc.ca>  
**Objet :** Comités Testing et EPI



Allo [redacted],

Comme convenu ce matin, voici la liste des personnes qui siègeront sur ces 2 comités pour le MSSS (à l'exception du secteur Santé publique) et pour notre équipe au MCE.

#### TESTING

##### MSSS

- Lucie Opatrny [lucie.opatrny@msss.gouv.qc.ca](mailto:lucie.opatrny@msss.gouv.qc.ca)
- Denis Ouellet [denis.ouellet@msss.gouv.qc.ca](mailto:denis.ouellet@msss.gouv.qc.ca)
- Catherine Maranda [catherine.maranda@mss.gouv.qc.ca](mailto:catherine.maranda@mss.gouv.qc.ca)

##### MCE

- Carl Lessard et moi

#### ÉPI

##### MSSS

- Marc-Nicolas Kobrynsky [marc.nicolas.kobrynsky@msss.gouv.qc.ca](mailto:marc.nicolas.kobrynsky@msss.gouv.qc.ca)
- Luc Desbiens [luc.desbiens@msss.gouv.qc.ca](mailto:luc.desbiens@msss.gouv.qc.ca)
- Catherine Maranda

MCE

- Carl Lessard et moi

Pour le MCE, on prenait pour acquis qu'Alain Sanscartier ferait aussi partie des 2 comités mais on te laisse le soin de t'en assurer directement auprès de lui.

Pour le secteur Santé publique du MSSS, on comprend que Richard Massé fournira le nom des représentants souhaités de leur côté. Comme discuté ce matin, merci de nous envoyer les listes consolidées, avec tous les noms, avant de

Finalemment, s'il est toujours envisagé de tenir une rencontre sur les EPI demain pm, on apprécierait que ce soit à 16h au lieu de 15h.

N'hésites pas à me contacter pour toute question. Mon cellulaire :

Merci et bonne fin de journée.

**Isabelle Marcotte** | Directrice des priorités et des projets stratégiques | Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques

Ministère du Conseil exécutif | 835, boul. René-Lévesque Est, bureau 1.13

Édifice Honoré-Mercier | Québec (Québec) G1A 1B4

(418) 644-7600, poste 3918 | [isabelle.marcotte@mce.gouv.qc.ca](mailto:isabelle.marcotte@mce.gouv.qc.ca)

Ce courriel est à usage restreint. S'il ne vous est pas destiné, veuillez svp le détruire et en informer l'expéditeur.

**De:** [REDACTED]  
**Envoyé:** 29 avril 2020 19:44  
**À:** Sans Cartier, Alain; [REDACTED]  
**Cc:** Jean-Benoît Grégoire Rousseau  
**Objet:** Re: Rencontre avec l'INSPQ et l'équipe de l'U. Laval sur la modélisation de l'impact du déconfinement

Parfait – merci Alain!



This email (and any attachments) is confidential and may contain personal views which are not the views of QuantumBlack unless specifically stated. If you have received it in error, please delete it from your system, do not use, copy or disclose the information nor act in reliance on it and notify the sender immediately. Further communication will signify you consent to this.

QuantumBlack Visual Analytics Ltd.  
Registered in England and Wales 07630562

---

**From:** Alain Cartier <Alain.SansCartier@mce.gouv.qc.ca>  
**Date:** Wednesday, April 29, 2020 at 19:43  
**To:** [REDACTED]@mckinsey.com  
[REDACTED]@mckinsey.com>, Jean-Benoît Grégoire Rousseau <jean-  
[REDACTED]@mckinsey.com>  
**Subject:** Re: Rencontre avec l'INSPQ et l'équipe de l'U. Laval sur la modélisation de l'impact du déconfinement  
**Resent-From:** [REDACTED]@mckinsey.com>  
**Resent-Date:** Wednesday, April 29, 2020 at 19:42



Go.

Alain

**Alain Sans Cartier**  
**Secrétaire général associé**

**Comité ministériel de l'économie et de l'environnement**

Ministère du Conseil exécutif

875, Grande Allée Est, bureau 3.339

[Québec \(Québec\) G1R 4Y8](#)

Téléphone : [418 646-8547](tel:418-646-8547), poste 8549

Courriel: [alain.sanscartier@mce.gouv.qc.ca](mailto:alain.sanscartier@mce.gouv.qc.ca)



Le 29 avr. 2020 à 19:27, [redacted]@mckinsey.com> a écrit :

Bonjour Alain,

J'espère que tu vas bien. Jocelyne Sauvé nous propose de rencontrer l'équipe de chercheur à l'Université de Laval qui travaille sur divers scénarios épidémiologiques en lien avec la réouverture.

Je voulais juste confirmer que tu étais confortable qu'on les rencontre. [redacted]

N'hésite pas à m'appeler pour en discuter.

N

---

**From:** Jocelyne Sauvé <[jocelyne.sauve@inspq.qc.ca](mailto:jocelyne.sauve@inspq.qc.ca)>

**Sent:** 29 avril 2020 16:21

**To:** [redacted]@mckinsey.com>

**Cc:** Marc Brisson <[Marc.Brisson@crchudequebec.ulaval.ca](mailto:Marc.Brisson@crchudequebec.ulaval.ca)>

**Subject:** [EXT]besoin d'une rencontre rapide pour alimenter la modélisation de monsieur Marc Brisson

Bonjour monsieur [redacted]

J'espère que vous allez bien

J'aurais besoin de savoir qui de chez vous, est le mieux placé pour discuter avec moi et monsieur Marc Brisson des prochaines étapes du déconfinement de façon à pouvoir

Dites mois si c'est avec vous que lui et moi devrions échanger  
Monsieur Brisson et moi sommes disponibles demain entre 11h00 à 15h00. Une bonne heure de rencontre est nécessaire, voire 90 minutes

J'attends de vos nouvelles

SVP m'interpeller via mon courriel ou par cellulaire au [redacted]

Monsieur Brisson est en cc

**De :** [Dominique Savoie](#)  
**A :** [Sans Cartier, Alain](#)  
**Cc :** [Luc Desbiens \(MSSS\)](#)  
**Objet :** Re: Mandat pour Mckinsey  
**Date :** 29 avril 2020 22:15:05

---

Merci Alain , j apprécie !

Téléchargez [Outlook pour iOS](#)

---

**De :** Sans Cartier, Alain <Alain.SansCartier@mce.gouv.qc.ca>  
**Envoyé :** Wednesday, April 29, 2020 9:41:28 PM  
**À :** Dominique Savoie <dominique.savoie@msss.gouv.qc.ca>  
**Cc :** Luc Desbiens (MSSS) <luc.desbiens@msss.gouv.qc.ca>  
**Objet :** Re: Mandat pour Mckinsey

*Avertissement automatisé : Ce courriel provient de l'extérieur de votre organisation. Ne cliquez pas sur les liens et les pièces jointes si vous ne reconnaissez pas l'expéditeur.*




Je vais fire un suivi avec Mckinsey pour que ça marche.

Alain

**Alain Sans Cartier**  
**Secrétaire général associé**

**Comité ministériel de l'économie et de l'environnement**

Ministère du Conseil exécutif  
875, Grande Allée Est, bureau 3.339  
[Québec \(Québec\) G1R 4Y8](#)  
Téléphone : [418 646-8547, poste 8549](#)  
Cellulaire :   
Courriel: [alain.sanscartier@mce.gouv.qc.ca](mailto:alain.sanscartier@mce.gouv.qc.ca)



Le 29 avr. 2020 à 21:33, Dominique Savoie  
<dominique.savoie@msss.gouv.qc.ca> a écrit :

Bonsoir Alain

Dans le cadre de nos travaux de planification des besoins en ÉPI à long terme, j'aimerais que la firme Mckinsey nous soutienne pour établir des scénarios qui nous permettraient de viser un bon niveau de réserves et une modulation pour les 2 prochaines années dans nos achats et stocks pour nos équipements prioritaires ( masques et blouses ) et aussi soutenir notre prise de décisions dans le soutien au

développement de filières québécoises

Luc Desbiens mettra a la disposition de la firme une ressource .

En espérant que ça puisse fonctionner

Merci

Dominique

Téléchargez [Outlook pour iOS](#)

Ce courriel est à usage restreint. S'il ne vous est pas destiné, veuillez svp le détruire et en informer l'expéditeur.

**De:** [redacted]@mckinsey.com>  
**Envoyé:** 30 avril 2020 13:14  
**À:** Jean-Benoît Grégoire Rousseau; 'jocelyne.sauve@inspq.qc.ca'; 'alain.poirier.ciussechus@ssss.gouv.qc.ca'; 'normand.richer.ccsmtl@ssss.gouv.qc.ca'; 'jean.p.trepanier.cissslav@ssss.gouv.qc.ca'; 'horacio.arruda@msss.gouv.qc.ca'; 'richard.masse@msss.gouv.qc.ca'; Léveillé, Michel; Audin, Thierry; Sans Cartier, Alain;  
**Cc:** [redacted]  
**Objet:** RE: Rencontre GT stratégique  
**Pièces jointes:** [redacted]

Bonjour,

Vous trouverez ci-dessous l'agenda de la rencontre du GT stratégique Santé Publique pour la réouverture. Je joins aussi les documents portant sur la gestion des éclosions en milieu de travail auxquels Normand Richer fera référence. Les autres documents seront présentés via partage d'écran pendant la rencontre.

Au plaisir,

[redacted]

Mise à jour le 28 avril

## Ordre du jour de la rencontre



- |          |   |               |
|----------|---|---------------|
| <b>1</b> | Partager la <b>structure de gouvernance</b> et rôle du GT stratégique                     | <b>5 min</b>  |
| <b>2</b> | <b>Surveillance et monitoring:</b> stratégie de testing – Richard Massé et Jocelyne Sauvé | <b>25 min</b> |
| <b>3</b> | Cadre de <b>gestion des éclosions</b> en milieu de travail – Normand Richer               | <b>25 min</b> |
| <b>4</b> | Prochaines étapes   | <b>5 min</b>  |



CONFIDENTIEL ET EXCLUSIF. Toute utilisation de matériel sans autorisation expresse est formellement interdite. L'information contenue dans ce rapport ne constitue pas de conseil à l'égard de politiques et/ou de programmes de santé publique. Nous présentons que tous les éléments présentés ou présentés dans le présent document à l'appui de nos conclusions et recommandations sont fondés sur des hypothèses qui pourraient ne pas demeurer valides pour toute la durée de la période visée. Par conséquent, il ne doit pas constituer les seules sources d'information et nous n'acceptons aucune responsabilité en ce qui concerne les résultats de votre décision.



-----Rendez-vous d'origine-----

**De :** Jean-Benoît Grégoire Rousseau <j[redacted]@mckinsey.com>

**Envoyé :** 21 avril 2020 17:09

À : Jean-Benoît Grégoire Rousseau; 'jocelyne.sauve@inspq.qc.ca'; 'alain.poirier.ciussse-chus@ssss.gouv.qc.ca';  
'normand.richer.ccsmtl@ssss.gouv.qc.ca'; 'jean.p.trepanier.cissslav@ssss.gouv.qc.ca';  
'horacio.arruda@msss.gouv.qc.ca'; 'richard.masse@msss.gouv.qc.ca'; 'Michel.Levaille@mce.gouv.qc.ca';  
'Thierry.Audin@mce.gouv.qc.ca'; 'Alain.SansCartier@mce.gouv.qc.ca';

**Objet :** Rencontre GT stratégique

**Date :** 30 avril 2020 15:00-15:45 (UTC-05:00) Est (É.-U. et Canada).



Bonjour,



**De:** Gauthier, André  
**Envoyé:** 1 mai 2020 16:09  
**À:** Sans Cartier, Alain  
**Cc:** Mailhot, Alexandre  
**Objet:** McKinsey & Compagnie Canada - Avis au Système électronique d'appel d'offres (SEAO)



Bonjour Alain,

Une courte note pour t'informer du fait que l'avis public au Système électronique d'appel d'offres (SEAO) concernant le contrat octroyé à McKinsey & Compagnie Canada vient d'être officiellement publié au SEAO il y a quelques minutes.

Pour tout besoin d'information complémentaire ou intervention ultérieure, je peux être joint par courriel ou cellulaire

Salutations cordiales,

**André Gauthier**

**Adjoint exécutif**  
**Direction générale de la gouvernance et de l'administration**  
**Ministère du Conseil exécutif**  
**875, Grande Allée Est, bureau 3.229**  
**Québec (Québec) G1R 4Y8**  
**418 644-7600 poste 8180**

[andre.gauthier@mce.gouv.qc.ca](mailto:andre.gauthier@mce.gouv.qc.ca)

Ce courriel est à usage restreint. S'il ne vous est pas destiné, veuillez svp le détruire et en informer l'expéditeur.

**De:** Jean-Benoît Grégoire Rousseau <[REDACTED]@mckinsey.com>  
**Envoyé:** 7 mai 2020 21:55  
**À:** [REDACTED]  
**Cc:** [REDACTED]; Sans Cartier, Alain  
**Objet:** Finaliser le plan des prochaines semaines

Aurelia,

Merci d'aider Alain, Éric et moi à trouver 30 minutes demain, idéalement en début de pm pour connecter sur Zoom.

JB

**Jean-Benoît Grégoire Rousseau, Associé / Partner**  
McKinsey & Company Canada, 1250 René-Lévesque Ouest, bureau 4430, Montreal, Canada

+=====  
Ce courriel est confidentiel et peut contenir des informations privilégiées. Si vous l'avez reçu par erreur, veuillez nous en aviser immédiatement et le supprimer. Veuillez ne pas le copier, ni en divulguer le contenu, ni l'utiliser à quelque fin que ce soit.

+-----+  
This email is confidential and may be privileged. If you have received it in error, please notify us immediately and then delete it. Please do not copy it, disclose its contents or use it for any purpose.

+=====+

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

Droit d'accès aux documents.

**9.** Toute personne qui en fait la demande a droit d'accès aux documents d'un organisme public.

Restrictions.

Ce droit ne s'étend pas aux notes personnelles inscrites sur un document, ni aux esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres documents de même nature.

---

1982, c. 30, a. 9.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

Prohibition.

**14.** Un organisme public ne peut refuser l'accès à un document pour le seul motif que ce document comporte certains renseignements qu'il doit ou peut refuser de communiquer en vertu de la présente loi.

Accès non autorisé.

Si une demande porte sur un document comportant de tels renseignements, l'organisme public peut en refuser l'accès si ces renseignements en forment la substance. Dans les autres cas, l'organisme public doit donner accès au document demandé après en avoir extrait uniquement les renseignements auxquels l'accès n'est pas autorisé.

---

1982, c. 30, a. 14.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

Secret industriel d'un tiers.

**23.** Un organisme public ne peut communiquer le secret industriel d'un tiers ou un renseignement industriel, financier, commercial, scientifique, technique ou syndical de nature confidentielle fourni par un tiers et habituellement traité par un tiers de façon confidentielle, sans son consentement.

---

1982, c. 30, a. 23.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

**24.** Un organisme public ne peut communiquer un renseignement fourni par un tiers lorsque sa divulgation risquerait vraisemblablement d'entraver une négociation en vue de la conclusion d'un contrat, de causer une perte à ce tiers, de procurer un avantage appréciable à une autre personne ou de nuire de façon substantielle à la compétitivité de ce tiers, sans son consentement.

---

1982, c. 30, a. 24.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

Avis ou recommandations d'un membre.

**37.** Un organisme public peut refuser de communiquer un avis ou une recommandation faits depuis moins de dix ans, par un de ses membres, un membre de son personnel, un membre d'un autre organisme public ou un membre du personnel de cet autre organisme, dans l'exercice de leurs fonctions.

Avis ou recommandation d'un consultant.

Il peut également refuser de communiquer un avis ou une recommandation qui lui ont été faits, à sa demande, depuis moins de dix ans, par un consultant ou par un conseiller sur une matière de sa compétence.

---

1982, c. 30, a. 37.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

Analyse.

**39.** Un organisme public peut refuser de communiquer une analyse produite à l'occasion d'une recommandation faite dans le cadre d'un processus décisionnel en cours, jusqu'à ce que la recommandation ait fait l'objet d'une décision ou, en l'absence de décision, qu'une période de cinq ans se soit écoulée depuis la date où l'analyse a été faite.

---

1982, c. 30, a. 39.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

Renseignements confidentiels.

**53.** Les renseignements personnels sont confidentiels sauf dans les cas suivants :

1° la personne concernée par ces renseignements consent à leur divulgation; si cette personne est mineure, le consentement peut également être donné par le titulaire de l'autorité parentale;

2° ils portent sur un renseignement obtenu par un organisme public dans l'exercice d'une fonction juridictionnelle; ils demeurent cependant confidentiels si l'organisme les a obtenus alors qu'il siégeait à huis-clos ou s'ils sont visés par une ordonnance de non-divulgation, de non-publication ou de non-diffusion.

---

1982, c. 30, a. 53; 1985, c. 30, a. 3; 1989, c. 54, a. 150; 1990, c. 57, a. 11; 2006, c. 22, a. 29.

Renseignements nominatifs.

**54.** Dans un document, sont personnels les renseignements qui concernent une personne physique et permettent de l'identifier.

---

1982, c. 30, a. 54; 2006, c. 22, a. 110.

## Avis de recours

À la suite d'une décision rendue en vertu de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*.

### Révision par la Commission d'accès à l'information

#### a) Pouvoir :

L'article 135 de la Loi prévoit qu'une personne dont la demande écrite a été refusée en tout ou en partie par le responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels peut demander à la Commission d'accès à l'information de réviser cette décision. La demande de révision doit être faite par écrit; elle peut exposer brièvement les raisons pour lesquelles la décision devrait être révisée (art. 137).

L'adresse de la Commission d'accès à l'information est la suivante:

<b>Québec</b>	525, boul. René-Levesque Est Bureau 2.36 Québec (Québec) G1R 5S9	Tél. : 418 528-7741 Numéro sans frais 1 888 -528-7741	Télec. : 418 529-3102
<b>Montréal</b>	500, boul. René Lévesque Ouest Bureau 18.200 Montréal (Québec) H2Z 1W7	Tél. : 514 873-4196 Numéro sans frais 1 888 -528-7741	Télec. : 514 844-6170

#### b) Motifs :

Les motifs relatifs à la révision peuvent porter sur la décision, sur le délai de traitement de la demande, sur le mode d'accès à un document ou à un renseignement, sur les frais exigibles ou sur l'application de l'article 9 (notes personnelles inscrites sur un document, esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres documents de même nature qui ne sont pas considérés comme des documents d'un organisme public).

#### c) Délais :

Les demandes de révision doivent être adressées à la Commission d'accès à l'information dans les 30 jours suivant la date de la décision ou de l'expiration du délai accordé au responsable pour répondre à une demande (art. 135).

La Loi prévoit spécifiquement que la Commission d'accès à l'information peut, pour motif raisonnable, relever le requérant du défaut de respecter le délai de 30 jours (art. 135).

**De:** Boucher, Julie  
**Envoyé:** 18 juin 2020 16:47  
**À:** [REDACTED]  
**Objet:** N/Réf. : 2021-018 - Votre demande d'accès à l'information  
**Pièces jointes:** 018-documents.pdf; 018-articles.pdf; AVIS DE RECOURS.pdf



[REDACTED]

**Objet :** Votre demande en vertu de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (chapitre A-2.1)

N/Réf. : 2021-018

Monsieur,

Nous donnons suite à votre demande d'accès du 15 mai 2020, reçue à nos bureaux le 19 mai 2020, dont le but est d'obtenir copie de divers documents relatifs à l'octroi d'un contrat octroyé à McKinsey & Company.

Nous vous transmettons copie de certains documents détenus par le ministère du Conseil exécutif à l'égard de votre demande, dans lesquels les renseignements confidentiels au sens des articles 23, 24, 37, 39, 53 et 54 de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* ont été caviardés, et ce, tel que le prévoit l'article 14 de cette même loi.

Nous vous informons que les autres documents détenus par le ministère du Conseil exécutif relativement à votre demande ne sont pas accessibles, et ce, en application des articles 9, 23, 24, 37 et 39 de la Loi ou ne peuvent vous être transmis puisqu'ils sont formés en substance de renseignements confidentiels en vertu de ces mêmes articles, et ce, en application de l'article 14 de cette même loi.

Vous trouverez ci-joint copie de l'avis relatif au recours prévu à la section III du chapitre IV de la *Loi*, de même que des articles de cette loi mentionnés à la présente.

Veillez agréer, Monsieur, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

*Julie Boucher*

Responsable de l'accès à l'information  
Ministère du Conseil exécutif  
835, boulevard René-Lévesque Est, 2<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1A 1B4  
Téléphone : 418 643-7355

Télécopieur : 418 646-0866  
[mce.accesmce@mce.gouv.qc.ca](mailto:mce.accesmce@mce.gouv.qc.ca)

Ce courriel est à usage restreint. S'il ne vous est pas destiné, veuillez svp le détruire et en informer l'expéditeur.

## CONTRAT DE SERVICES

Professionnels  Techniques

Numéro du contrat : 2020-003

PARTIES AU CONTRAT	
<p><b>LE PREMIER MINISTRE</b>, pour et au nom du gouvernement du Québec, représenté par Alain Sans Cartier, secrétaire général associé dûment autorisé en vertu du Règlement sur la signature de certains documents du ministère du Conseil exécutif (Décret 780-2018 du 20 juin 2018),</p> <p style="text-align: center;"><b>ci-après appelé le « MINISTRE »</b></p>	
Unité administrative :	Secrétariat du Comité ministériel de l'économie et de l'environnement
Adresse :	875, Grande-Allée Est, 5 <sup>e</sup> étage, Québec, Québec, G1R 4Y8
Téléphone :	418 646-8547, poste 8549
<b>ET</b>	
<p>McKinsey &amp; Compagnie Canada, personne morale,</p> <p style="text-align: center;"><b>ci-après appelée le « PRESTATAIRE DE SERVICES »</b></p>	
Adresse :	1250 boul. René-Lévesque Ouest, Bureau 4430, Montréal (Québec) H3B 4W8 Canada
Téléphone :	514-939-6800
Agissant par son représentant dûment autorisé :	Jean-Benoît Grégoire Rousseau
Fonction du représentant :	Associé
Numéro d'entreprise du Québec (NEQ) : 1161938916	

OBJET DU CONTRAT
<p>Fournir les services dans le cadre de la « Mise en place d'une méthodologie pour opérationnaliser les décisions entourant la levée des mesures de ralentissement de la pandémie COVID-19 » en regard de l'actuelle crise du COVID-19.</p> <p>Les documents annexés font partie intégrante du présent contrat : Clauses contractuelles (annexe 1), Description détaillée du mandat et modalités de paiement (annexe 2), Engagement de confidentialité (annexe 3), Déclaration concernant les activités de lobbying (annexe 4) et Offre de services (annexe 5).</p>

DURÉE DU CONTRAT						MONTANT MAXIMAL DU CONTRAT	
Début			Fin			1 720 000 \$	
Année	Mois	Jour	Année	Mois	Jour		
2020	04	06	2020	05	29		

SIGNATURE (en double exemplaire)	
PRESTATAIRE DE SERVICES	LE MINISTRE
Jean-Benoît Grégoire Rousseau	Alain Sans Cartier
ORIGINAL SIGNÉ	ORIGINAL SIGNÉ
Date : 2 avril 2020	Date : 2 avril 2020

## ANNEXE 1 – CLAUSES CONTRACTUELLES

### 1. DOCUMENTS CONTRACTUELS

Le contrat dûment rempli et signé par les parties, ainsi que les avenants au contrat, constituent avec les présents documents contractuels et en font partie intégrante. Le PRESTATAIRE de SERVICES reconnaît avoir reçu une copie de l'ensemble des documents, les avoir lus et consent aux normes et aux conditions qui y sont énoncées. Le présent contrat constitue la seule entente intervenue entre les parties et toute autre entente non reproduite au présent contrat est réputée nulle et sans effet.

### 2. OBLIGATIONS DU PRESTATAIRE DE SERVICES

Le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage envers le MINISTRE à rendre les services décrits dans les documents contractuels ci-haut mentionnés, ce qui inclut les services qui, bien que non spécifiquement énumérés dans ces documents sont requis suivant la nature du présent contrat et à exécuter ses obligations selon les règles de l'art et avec professionnalisme.

Il devra également tenir compte, dans la réalisation de son mandat, de toutes les instructions et recommandations du représentant du MINISTRE. Le MINISTRE se réserve le droit d'exiger un changement de ressource répondant aux exigences contractuelles du mandat à réaliser, et ce, dans la situation où il estime que le PRESTATAIRE DE SERVICES se trouve dans l'incapacité de réaliser les travaux et de fournir les biens livrables dans le respect des délais impartis. À défaut pour le PRESTATAIRE DE SERVICES de proposer une nouvelle ressource à la satisfaction du MINISTRE, ce dernier se réserve le droit de résilier le contrat selon les modalités prévues à la clause 8 de la présente annexe.

### 3. ENGAGEMENT FINANCIER

Tout engagement financier du gouvernement du Québec n'est valide que s'il existe, sur un crédit, un solde disponible suffisant pour imputer la dépense découlant de cet engagement conformément aux dispositions de l'article 21 de la *Loi sur l'administration financière* (RLRQ, c. A-6.001).

### 4. PAIEMENT DE DETTE FISCALE

Conformément à l'article 31.1.1 de la *Loi sur l'Administration fiscale* (RLRQ, c. A-6.002) et à l'article 53 de la *Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires* (RLRQ, c. P-2.2), lorsque le PRESTATAIRE DE SERVICES est redevable d'un montant exigible en vertu d'une loi fiscale ou alimentaire, le MINISTRE peut, à la demande du ministre du Revenu, transmettre à celui-ci tout ou partie du montant payable en vertu du présent contrat aux fins du paiement de cette dette.

### 5. LOIS APPLICABLES, RÈGLEMENTS, PERMIS

Le PRESTATAIRE DE SERVICES doit se conformer aux lois, règlements, décrets et ordonnances en vigueur pendant la durée du présent contrat et il doit fournir, sur demande, une attestation en ce sens. Il doit ainsi détenir tous les permis, licences, brevets et certificats requis pour l'exécution du contrat.

Le contrat est régi par le droit applicable au Québec et, en cas de contestation, les tribunaux du Québec seront seuls compétents.

### 6. CLAUSE LINGUISTIQUE

Les documents contractuels et ceux qui accompagnent les biens acquis et les services fournis doivent être en français. De plus, lorsque l'utilisation d'un produit ou d'un appareil nécessite l'usage d'une langue, celle-ci doit être le français.

### 7. DROITS D'AUTEUR

#### **CESSION DE DROITS D'AUTEUR :**

a) Le PRESTATAIRE DE SERVICES cède au MINISTRE, qui accepte, tous les droits d'auteur sur tous les travaux et documents réalisés en vertu du présent contrat et à toutes fins jugées utiles pour le MINISTRE.

Le PRESTATAIRE DE SERVICES, auteur des documents et travaux à être réalisés, renonce à son droit moral à l'intégrité de l'œuvre. Le cas échéant, il s'engage à obtenir de l'auteur, en faveur du MINISTRE, une renonciation à son droit moral à l'intégrité de l'œuvre.

Cette cession de droits d'auteur est consentie sans limite territoriale ni de temps. Toute considération pour la cession de droits d'auteur consentie en vertu du présent contrat est incluse dans la rémunération prévue aux modalités de paiements.

INITIALES DES PARTIES
MINISTRE
PRESTATAIRE JBGR

Sauf avis contraire, le PRESTATAIRE DE SERVICES doit remettre au MINISTRE, dans les quinze jours suivant la date à laquelle le contrat prend fin, tous les documents et toutes les pièces qui sont en sa possession ou sous son contrôle et qui sont considérés propriété entière et exclusive du MINISTRE.

Le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage à libérer tous les droits permettant l'exécution de l'objet du contrat, notamment la diffusion de tout matériel, et à inclure, lors de la négociation de ces droits, une clause de renouvellement.

#### **b) Garanties**

Le PRESTATAIRE DE SERVICES garantit au MINISTRE qu'il détient tous les droits lui permettant de réaliser le présent contrat et de consentir la cession de droits d'auteur prévue au présent article et se porte garant envers le MINISTRE contre tout recours, poursuites, réclamations, demandes et autres procédures pris par toute personne relativement à l'objet de ces garanties. Le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage à prendre fait et cause et à indemniser le MINISTRE pour tous recours, poursuites, réclamations, demandes ou autres procédures pris par toute personne relativement à l'objet de ces garanties.

### **8. PROPRIÉTÉ MATÉRIELLE DES TRAVAUX**

Les travaux réalisés par le PRESTATAIRE DE SERVICES dans le cadre des présentes, y compris tous les biens livrables et leurs accessoires, tels les rapports de recherche et autres, deviendront, au fur et à mesure de leur réalisation, la propriété entière et exclusive du MINISTRE qui pourra en disposer.

### **9. RÉSILIATION DU CONTRAT**

#### **a) Avec motifs**

Le MINISTRE se réserve le droit absolu de résilier le présent contrat pour l'un ou l'autre des motifs suivants : i) Le défaut du PRESTATAIRE DE SERVICES de remplir l'un ou l'autre des termes, conditions et obligations qui lui incombent en vertu du présent contrat et de ses annexes; ii) Le PRESTATAIRE DE SERVICES cesse ses opérations de quelque façon que ce soit, y compris en raison de la faillite, de la liquidation ou de la cession de ses biens, iii) Le PRESTATAIRE DE SERVICES lui a présenté des renseignements faux ou trompeurs ou lui a fait de fausses représentations.

Pour ce faire, le MINISTRE adresse au PRESTATAIRE DE SERVICES un avis écrit de résiliation énonçant le motif de résiliation. S'il s'agit d'un motif de résiliation prévu au paragraphe i), le PRESTATAIRE DE SERVICES aura dix (10) jours ouvrables pour remédier au défaut énoncé dans l'avis, à défaut de quoi ce contrat sera automatiquement résilié, la résiliation prenant effet de plein droit à l'expiration de ces dix jours. S'il s'agit d'un motif de résiliation prévu au paragraphe ii) ou iii), la résiliation prendra effet de plein droit à compter de la date de la réception de l'avis par le PRESTATAIRE DE SERVICES.

Le PRESTATAIRE DE SERVICES aura alors droit aux frais, déboursés et sommes représentant la valeur réelle des services rendus jusqu'à la date de résiliation du contrat, conformément au présent contrat, sans autre compensation ni indemnité, et ce, à la condition qu'il remette au MINISTRE, dans les quinze (15) jours de la date effective de la résiliation, tous les travaux effectués au moment de la résiliation. Si le PRESTATAIRE DE SERVICES a obtenu une avance monétaire, il devra la restituer dans son entier. Le PRESTATAIRE DE SERVICES sera par ailleurs responsable de tous les dommages occasionnés au MINISTRE du fait de la résiliation du contrat. En cas de poursuite de l'exécution du contrat par un tiers, le PRESTATAIRE DE SERVICES devra notamment assumer toute augmentation du coût du contrat pour le MINISTRE.

#### **b) Sans motifs**

Le MINISTRE se réserve également le droit de résilier ce contrat sans qu'il soit nécessaire pour lui de motiver la résiliation. Pour ce faire, le MINISTRE doit adresser un avis écrit de résiliation au PRESTATAIRE DE SERVICES. La résiliation prendra effet de plein droit à la date de la réception de cet avis par le PRESTATAIRE DE SERVICES. Ce dernier aura alors droit aux frais, déboursés et sommes représentant la valeur réelle des services rendus jusqu'à la date de résiliation du contrat, conformément au présent contrat, sans autre compensation ni indemnité pour la perte de tous profits escomptés.

Toute résiliation du présent contrat ne met pas fin à l'application des articles relatifs à la propriété des documents et à la confidentialité, au droit d'auteur, à la responsabilité et, le cas échéant, à la protection des renseignements personnels et la sécurité de l'information gouvernementale.

### **10. FORCE MAJEURE**

En cas de retard dans l'exécution du contrat occasionné par un événement de force majeure, le MINISTRE pourra, à sa discrétion, appliquer l'une des solutions suivantes :

a) prolonger les délais prévus aux présentes;

b) résilier de plein droit le présent contrat par avis donné au PRESTATAIRE DE SERVICES qui est alors rémunéré pour l'ensemble des services et des biens effectivement fournis à la date de résiliation du contrat, sans autre compensation ni indemnité que ce soit et, notamment, sans compensation ni indemnité pour la perte de profits anticipés.

INITIALES DES PARTIES
MINISTRE 
PRESTATAIRE JBGR

## **11. OBLIGATIONS**

### **Du MINISTRE**

Le MINISTRE s'engage à transmettre au PRESTATAIRE DE SERVICES toute information dont il dispose et qu'il estime nécessaire pour permettre au PRESTATAIRE DE SERVICES de réaliser le présent mandat.

Sauf le cas de faute intentionnelle ou de faute lourde de la part du MINISTRE, celui-ci n'assume aucune responsabilité à l'égard de tout dommage matériel subi par le PRESTATAIRE DE SERVICES, ses employés, agents, représentants ou sous-traitants.

### **Du PRESTATAIRE DE SERVICES**

Le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage à incorporer l'exclusion de responsabilité prévue au premier alinéa dans les ententes avec ses employés, agents, représentants ou sous-traitants. L'incorporation doit être faite préalablement à la participation de ces derniers à l'exécution du présent contrat.

Le PRESTATAIRE DE SERVICES est responsable de tout dommage causé par lui, ses employés, agents, représentants ou sous-traitants dans le cours ou à l'occasion de l'exécution du présent contrat, y compris le dommage résultant d'un manquement à un engagement pris en vertu du présent contrat.

Le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage à indemniser, protéger et prendre fait et cause pour le MINISTRE contre tous recours, réclamations, demandes, pours suites ou autres procédures pris par quiconque en raison de dommages ainsi causés.

Le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage, sur demande du MINISTRE, à procéder à un transfert de connaissances concernant les travaux réalisés en vertu du présent contrat à la (ou aux) personne(s) désignée(s) par le MINISTRE. Le temps requis par le PRESTATAIRE DE SERVICES pour procéder, le cas échéant, à ce transfert de connaissances constitue des heures facturables en vertu du présent contrat.

## **12. CESSION DE CONTRAT**

Le présent contrat, ni quelque droit ou obligation en résultant, ne pourront, sous peine de nullité, être cédés, en tout ou en partie, sans l'autorisation écrite du MINISTRE.

## **13. CONFLIT D'INTÉRÊTS**

Le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage à éviter toute situation qui mettrait en conflit son intérêt personnel et l'intérêt du MINISTRE. Si une telle situation se présente, il devrait aussitôt en informer le MINISTRE qui pourra, à sa discrétion, émettre une directive indiquant au PRESTATAIRE DE SERVICES comment remédier à ce conflit d'intérêts ou résilier ce contrat. Le présent article ne s'applique pas à un conflit pouvant survenir sur l'interprétation du présent contrat.

## **14. ÉVALUATION ET ACCEPTATION DES TRAVAUX OU DES SERVICES**

Malgré toute autorisation ou approbation donnée pour fins de rémunération aux différentes étapes d'exécution du contrat, le MINISTRE se réserve le droit, lors de la réception des travaux ou de l'acceptation des services, de refuser, en tout ou en partie, les travaux ou les services qui n'auraient pas été exécutés conformément aux exigences du présent contrat. Le MINISTRE fait connaître par avis écrit son refus d'une partie ou de l'ensemble des travaux ou des services exécutés par le PRESTATAIRE DE SERVICES dans les dix (10) jours de la réception des travaux ou des services rendus.

L'absence d'avis dans le délai prescrit signifie que le MINISTRE accepte les travaux exécutés ou les services rendus par le PRESTATAIRE DE SERVICES. Le MINISTRE ne pourra refuser les travaux exécutés ou les services rendus par le PRESTATAIRE DE SERVICES que s'ils ne sont pas jugés satisfaisants eu égard à la qualité du travail compte tenu du mandat donné au PRESTATAIRE DE SERVICES et des attentes qui peuvent raisonnablement en découler.

Le MINISTRE se réserve le droit de faire reprendre, en tout ou en partie, les travaux ou les services rendus ainsi refusés par un tiers ou par le PRESTATAIRE DE SERVICES aux frais de ce dernier.

## **15. COMMUNICATIONS**

Tout avis exigé en vertu du présent contrat ou changement d'adresse, pour être valide et lier les parties, doit être donné par écrit et être transmis par un moyen permettant d'en prouver la réception à un moment précis, aux coordonnées de la partie concernée indiquées à la page 1 du présent contrat. Tout changement de coordonnées ou de représentant de l'une des parties doit faire l'objet d'un avis écrit à l'autre partie.

<b>INITIALES DES PARTIES</b>	
MINISTRE	
PRESTATAIRE	JBGR

## 16. SOUS-TRAITANCE

Le PRESTATAIRE DE SERVICES ne peut faire exécuter en sous-traitance tout ou partie des obligations convenues aux présentes, sans l'autorisation écrite préalable du MINISTRE. En toutes circonstances, il reconnaît demeurer seul responsable de l'exécution des travaux ou de la prestation des services à l'égard du MINISTRE.

Le PRESTATAIRE DE SERVICES doit, avant de conclure tout sous-contrat, s'assurer que chacun de ses sous-traitants n'est pas inscrit au Registre des entreprises non admissibles aux contrats publics (RENA) ou, s'il y est inscrit, que sa période d'inadmissibilité aux contrats publics est terminée. Il doit transmettre au MINISTRE, avant que l'exécution du présent contrat ne débute, une liste indiquant, le cas échéant, pour chaque sous-contrat, les informations suivantes :

1° le nom et l'adresse du principal établissement du sous-traitant;

2° le montant et la date du contrat de sous-traitance.

Le PRESTATAIRE DE SERVICES qui, pendant l'exécution du présent contrat, conclut un sous-contrat relié directement au contrat public doit, avant que ne débute l'exécution du sous-contrat, produire une liste modifiée. Le PRESTATAIRE DE SERVICES utilise alors le document « Liste des sous-contractants pour l'attestation de Revenu Québec et le RENA » disponible à l'adresse suivante :

[http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/faire\\_affaire\\_avec\\_etat/soutien\\_entreprises/dtaoprixseulorg.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/faire_affaire_avec_etat/soutien_entreprises/dtaoprixseulorg.pdf)

On entend par sous-traitance le fait de confier à un autre fournisseur une partie du mandat confié par le MINISTRE. Le recours à la sous-traitance est différent de l'emploi de ressources externes.

## 17. MODIFICATION DU CONTRAT

Le MINISTRE se réserve le droit de modifier unilatéralement, au moyen d'un avis écrit, la tâche confiée au PRESTATAIRE DE SERVICES, sans changer la nature du contrat. Si la modification a pour effet d'augmenter la tâche confiée au PRESTATAIRE DE SERVICES, le délai d'exécution et la rémunération du PRESTATAIRE DE SERVICES seront modifiés en conséquence, par convention de modification au présent contrat, à la suite d'une entente écrite et signée par les deux parties.

## 18. SÉCURITÉ DE L'INFORMATION GOUVERNEMENTALE

Aux fins du présent contrat, on entend par : a) « information gouvernementale » : l'information que le Ministère détient dans l'exercice de ses fonctions, consignée dans un document ou communiquée par tout moyen, que sa conservation soit assurée par lui-même ou par un tiers; b) « sécurité de l'information » : la mise en place d'un ensemble de mesures prises pour assurer notamment la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité de l'information face à des risques identifiés.

Le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage à respecter les politiques, directives et autres règles de sécurité applicables à l'information gouvernementale et identifiées par le MINISTRE. À cet égard, il s'assure que toute personne qui participe à l'exécution du présent contrat, s'engage à respecter ces politiques, directives et autres règles de sécurité.

Le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage à aviser sans délai le MINISTRE de tout manquement, violation ou tentative de violation de ces politiques, directives et autres règles de sécurité, ainsi que de tout événement pouvant porter atteinte à la sécurité de l'information gouvernementale.

Le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage à prendre les mesures requises afin d'assurer, en tout temps, la sécurité de l'information gouvernementale en fonction de la valeur de cette information déterminée par le MINISTRE. À cet égard, il s'engage également à informer le MINISTRE des mesures prises. Lorsque cette information doit être conservée, utilisée ou communiquée à l'extérieur du Ministère, le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage à obtenir du MINISTRE son autorisation préalable et à prendre, à la satisfaction de celle-ci, toutes les mesures de sécurité requises.

Le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage à restreindre l'accès à l'information gouvernementale aux seules personnes qui doivent y avoir accès aux fins de l'exécution du présent contrat. De même, il s'engage à ce que toute personne qui participe à l'exécution du contrat n'ait accès qu'à l'information gouvernementale requise pour la réalisation de celui-ci. Il s'engage également à assurer la sécurité des moyens d'identification qui lui sont remis afin d'accéder à cette information de même qu'aux lieux où elle est conservée, et à ne les utiliser qu'aux fins de l'exécution du présent contrat. Le MINISTRE peut retirer ces moyens d'identification.

Le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage à ce que ni lui ni aucun de ses employés, agents, représentants ou sous-traitants ne divulgue ou n'utilise à d'autres fins que pour l'exécution du présent contrat, sans y être dûment autorisé par le MINISTRE, l'information gouvernementale qui lui est communiquée dans le cadre du présent contrat ou qui est générée à l'occasion de son exécution ou plus généralement quoi que ce soit dont il aurait eu connaissance dans le cadre de l'exécution du présent contrat. À cet effet, le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage à faire signer aux membres de son personnel affectés à la réalisation du présent contrat un engagement de confidentialité, selon le formulaire joint à l'annexe 3

INITIALES DES PARTIES	
MINISTRE	
PRESTATAIRE	J.BGR

## 19. PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Aux fins du présent contrat, on entend par « renseignement personnel » : tout renseignement qui concerne une personne physique et qui permet de l'identifier.

Le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage envers le MINISTRE à assurer la confidentialité des informations et à respecter la protection des renseignements personnels, en plus :

- d'informer son personnel, agent, représentant ou sous-traitant des règles prévues à la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (RLRQ, c. A-2.1) et notamment, celles prévues aux articles 53 à 60.1, 62, 64 à 67.2, 83, 89 et 158 à 164 ainsi que des obligations stipulées aux présentes dispositions et diffuser à cet égard toute l'information pertinente;
  - de s'assurer que les membres de son personnel ont signé, préalablement à l'accès à des renseignements personnels, l'engagement de confidentialité selon le formulaire joint à l'annexe 3. Le PRESTATAIRE DE SERVICES devra les transmettre aussitôt au MINISTRE et s'assurer du respect de ces engagements;
  - de s'assurer que ses employés, agents, représentants ou sous-traitants, préalablement à l'accès à des renseignements personnels, respectent la confidentialité de ces renseignements, selon le formulaire joint à l'annexe 3;
  - de ne pas communiquer les renseignements personnels, sans le consentement de la personne concernée, à qui que ce soit;
  - d'utiliser les renseignements personnels uniquement pour la réalisation du contrat;
  - de recueillir un renseignement personnel au nom du MINISTRE dans les seuls cas où cela est nécessaire à la réalisation du contrat et informer préalablement toute personne visée par cette cueillette de l'usage auquel ce renseignement est destiné, ainsi que des autres éléments mentionnés à l'article 65 de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*;
  - de prendre toutes les mesures de sécurité propres à assurer la confidentialité des renseignements personnels;
  - de ne conserver, à l'expiration du contrat, aucun document contenant un renseignement personnel ou confidentiel, quel que soit le support, et ce, en procédant, à ses frais, à la destruction des renseignements personnels selon la fiche d'information relative à la destruction des documents contenant des renseignements personnels de la Commission d'accès à l'information du Québec disponible à l'adresse suivante :  
<http://www.cai.gouv.qc.ca/la-destruction-des-documents-contenant-des-renseignements-personnels-2/>;
  - de transmettre au MINISTRE, dans les 60 jours suivant la fin du contrat, l'attestation de destruction des renseignements personnels et confidentiels, signée par une personne autorisée;
  - d'informer le MINISTRE, dans les plus brefs délais, de toute violation ou tentative de violation par toute personne des obligations prévues à la présente disposition ou de tout événement pouvant risquer de porter atteinte à la sécurité ou à la confidentialité des renseignements personnels;
  - de se conformer aux objectifs et aux exigences de sécurité de l'information définis par le MINISTRE;
  - lorsque la réalisation du présent contrat est confiée à un sous-traitant et qu'elle comporte la communication de renseignements personnels par le PRESTATAIRE DE SERVICES au sous-traitant ou la cueillette de renseignements personnels par le sous-traitant :
    - i) de soumettre à l'approbation du MINISTRE la liste des renseignements personnels qui seront communiqués au sous-traitant ou recueillis par lui;
    - ii) de conclure un contrat avec le sous-traitant stipulant les mêmes obligations que celles prévues à la présente disposition;
    - iii) d'exiger du sous-traitant qu'il s'engage à ne conserver, à l'expiration du contrat de sous-traitance, aucun document contenant un renseignement personnel, quel qu'en soit le support, et à remettre au PRESTATAIRE DE SERVICES, dans les soixante (60) jours suivant la fin de ce contrat, un tel document.
- Dans l'éventualité où le sous-traitant est en défaut de respecter ses obligations relatives à la protection des renseignements personnels, le MINISTRE se réserve le droit de résilier le contrat intervenu avec le PRESTATAIRES DE SERVICES. Pour ce faire, le MINISTRE doit adresser un avis écrit de résiliation au PRESTATAIRES DE SERVICES. La résiliation prendra effet de plein droit à la date de réception de cet avis par le PRESTATAIRES DE SERVICES.
- le cas échéant, transmettre de façon sécuritaire tout document contenant des renseignements personnels dans le respect, notamment, de la *Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information* (RLRQ, c. C-1.1).

INITIALES DES PARTIES
MINISTRE
PRESTATAIRE JBGR

## 20. DÉCLARATION CONCERNANT LES ACTIVITÉS DE LOBBYISME

Avant la signature du contrat de gré à gré, le PRESTATAIRE DE SERVICES doit produire le formulaire « Déclaration concernant les activités de lobbyisme » (annexe 4) et dûment signé pour se voir octroyer le contrat. Dans ce formulaire, le contractant déclare notamment qu'au sens de la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme* (RLRQ, c. T-11.011) et des avis émis par le Commissaire au lobbyisme :

- soit que personne n'a exercé pour son compte, que ce soit à titre de lobbyiste d'entreprise ou de lobbyiste-conseil, des activités de lobbyisme, préalablement à la déclaration ;
- ou que des activités de lobbyisme ont été exercées pour son compte et qu'elles l'ont été en conformité avec cette loi, avec ces avis ainsi qu'avec le *Code de déontologie des lobbyistes* (RLRQ, c.T-11.011, r.2).

De plus, le contractant reconnaît que, si le MINISTRE a des motifs raisonnables de croire que des communications d'influence non conformes à la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme* et au *Code de déontologie des lobbyistes* ont eu lieu pour obtenir le contrat, une copie de la déclaration pourra être transmise au Commissaire au lobbyisme par le MINISTRE.

Ce formulaire doit être celui du ministre ou contenir les mêmes dispositions. Le défaut de produire cette déclaration pourra entraîner la non-conclusion du contrat.

## 21. INTÉGRITÉ

En cours d'exécution du présent contrat, le gouvernement peut obliger le PRESTATAIRE DE SERVICES ainsi que les entreprises parties à un sous-contrat rattaché directement ou indirectement à ce contrat, à obtenir une autorisation de contracter ou de sous-contracter de l'Autorité des marchés publics dans les délais et selon les modalités particulières qu'il aura déterminés.

INITIALES DES PARTIES	
MINISTRE	
PRESTATAIRE	JBGR

**ANNEXE 2 – DESCRIPTION DÉTAILLÉE DU MANDAT ET MODALITÉS DE PAIEMENT  
CONTRAT NUMÉRO : 2020-003**

**DESCRIPTION DU MANDAT**

Le PRESTATAIRE DE SERVICES s'engage à fournir les services conformément au devis en annexe 5 (OFFRE DE SERVICES).

**ÉQUIPE DE RÉALISATION**

Pour le MINISTRE : Alain Sans Cartier, Secrétaire général associé, 875, Grande Allée Est, 5<sup>ème</sup> étage, Québec, Québec, G1R 4Y8, 418 646-8547, poste 8549

Pour le PRESTATAIRE DE SERVICES : Jean-Benoît Grégoire Rousseau, Associé, 1250 boul. René-Lévesque Ouest, Bureau 4430, Montréal (Québec) H3B 4W8 Canada, 514-939-6800

Aucune modification à ces ressources ne pourra être apportée sans une autorisation préalable du MINISTRE ou de son représentant désigné

**DURÉE DU CONTRAT**

Le présent contrat prendra effet à compter du 6 avril 2020 et se terminera au plus tard le 29 mai 2020.

Ce contrat est assimilable à un « contrat à exécution sur demande » pour lequel le MINISTRE requiert le travail du PRESTATAIRE DE SERVICES sur une base hebdomadaire mais pour une durée maximale de huit (8) semaines. En tout temps, le MINISTRE aura toute liberté d'arrêter l'exécution du présent contrat.

Demeure en vigueur, malgré la fin du présent contrat, quelle qu'en soit la cause, toute clause qui, de par sa nature, devrait continuer de s'appliquer, incluant notamment les clauses concernant la sécurité de l'information gouvernementale, la protection des renseignements personnels, la responsabilité du MINISTRE et celle du PRESTATAIRE DE SERVICES ainsi que la propriété matérielle et les droits d'auteur.

**MODALITÉS DE PAIEMENT**

Si applicables, les frais de déplacement seront remboursés, sur présentation de pièces justificatives et conformément à la Directive concernant les frais de déplacement des personnes engagées à honoraires par des organismes publics (C.T. 214163), dont copie est jointe en annexe, les frais de transport et de séjour effectués dans l'exercice de ses fonctions, à la condition que ceux-ci soient préalablement approuvés par le MINISTRE.

Le PRESTATAIRE DE SERVICES sera rémunéré, pour les services rendus en vertu du présent contrat selon un montant forfaitaire, hebdomadaire fixe de deux-cent-quinze milles dollars (215 000 \$).


Ce montant, y incluant les taxes, le cas échéant, sera versé dans les trente (30) jours suivant la date de réception de la facture accompagnée de pièces justificatives et conditionnellement à la réalisation des travaux et à la remise de l'ensemble des livrables, à la satisfaction du MINISTRE.

Aucun honoraire ne sera payable au PRESTATAIRE DE SERVICES pour les services applicables à des reprises de travaux résultant d'erreurs ou d'omissions de la part du PRESTATAIRE DE SERVICES.

Le MINISTRE se réserve le droit de procéder à toute vérification ultérieure des demandes de paiement déjà acquittées.

**LIMITE DE RESPONSABILITÉ FINANCIÈRE**

La responsabilité financière du MINISTRE pour les honoraires et les frais externes encourus dans l'exécution du présent contrat ne pourra excéder la somme correspondant à la durée du nombre de semaines pour lequel le contrat est en vigueur multiplié par une valeur hebdomadaire de 215 000 \$, pour un maximum possible 1 720 000 \$, auquel s'ajoute, le cas échéant, le montant correspondant aux taxes de vente applicables. Le MINISTRE ne sera pas tenu de verser au PRESTATAIRE DE SERVICES toute somme excédentaire à ce montant.

INITIALES DES PARTIES
MINISTRE 
PRESTATAIRE JBGR

### ANNEXE 3 – ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ

Je, soussigné(e), Jean-Benoit Grégoire Rousseau, exerçant mes fonctions au sein de McKinsey & Compagnie Canada déclare formellement ce qui suit :

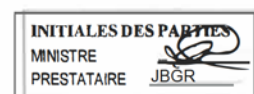
1. Je suis un(e) employé(e) de cette entreprise, et, à ce titre, j'ai été affecté(e) à l'exécution du mandat faisant l'objet du contrat de services 2020-003 concernant les services dans le cadre de la « Mise en place d'une méthodologie pour opérationnaliser les décisions entourant la levée des mesures de ralentissement de la pandémie COVID-19 » en regard de l'actuelle crise du COVID-19 intervenu entre le MINISTRE et mon employeur en date du 2 avril 2020;
2. Je m'engage, sans limite de temps, à garder le secret le plus entier, à ne pas communiquer ni permettre que soit communiqué à quiconque quelque renseignement, personnel ou non, ou document, quel qu'en soit le support, qui me sera communiqué ou dont je prendrai connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exécution de mes fonctions, à moins d'avoir été dûment autorisé à ce faire par le MINISTRE ou par l'un de ses représentants autorisés;
3. Je m'engage également, sans limite de temps, à ne pas faire usage d'un tel renseignement ou document à une fin autre que celle s'inscrivant dans le cadre des rapports contractuels entretenus entre mon employeur et le MINISTRE;
4. Je m'engage de plus à respecter les politiques, directives et autres règles de sécurité applicables à l'information gouvernementale et identifiées par le MINISTRE et à assurer la sécurité des moyens d'identification me permettant d'accéder à l'information gouvernementale de même qu'aux lieux où elle est conservée;
5. J'ai été informé(e) que le défaut par le(la) soussigné(e) de respecter tout ou partie du présent engagement de confidentialité m'expose ou expose mon employeur à des recours légaux, des réclamations, des poursuites et toutes autres procédures en raison du préjudice causé pour quiconque est concerné par le contrat précité;
6. Je confirme avoir lu les termes du présent engagement et en avoir saisi toute la portée.

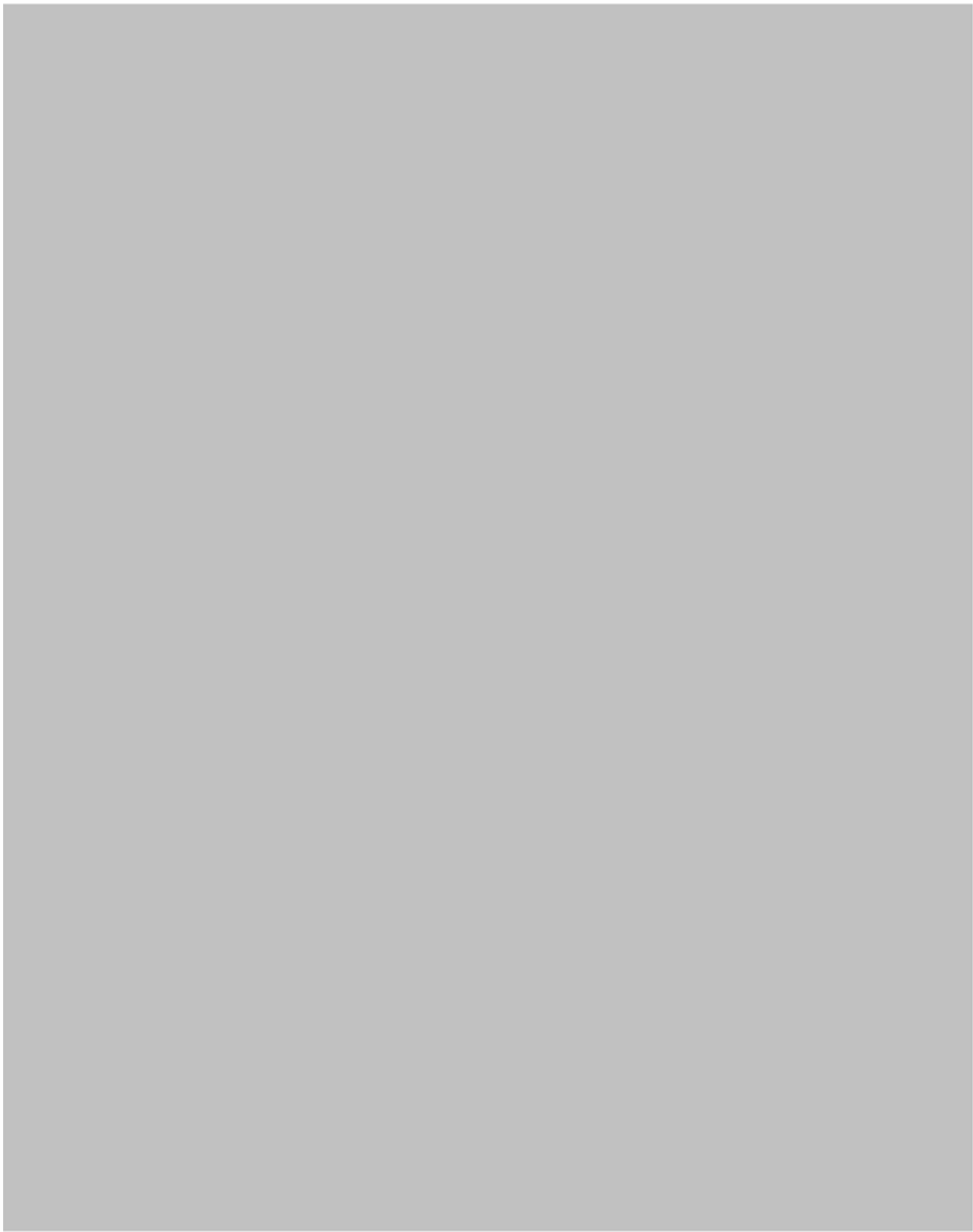
ET J'AI SIGNÉ À Montréal

CE 13 JOUR DU MOIS DE AVRIL DE L'AN 2020

ORIGINAL SIGNÉ

(Signature du déclarant ou de la déclarante)







<b>INITIALES DES PARTIES</b>
MINISTRE 
PRESTATAIRE <u>JBGR</u>

## AVENANT AU CONTRAT DE SERVICES 2020 – 003

McKinsey & Compagnie Canada (« **McKinsey** ») et le Ministère du Conseil Exécutif du Québec (le « **Client** »), conviennent des termes et conditions du présent avenant au contrat de services 2020 – 003 daté du 2 avril 2020 (le « **Contrat** »), relatifs aux prestations de conseil que McKinsey fournira au Client dans le cadre de la « mise en place d'une méthodologie pour opérationnaliser les décisions entourant la levée des mesures de ralentissement de la pandémie COVID-19 » (les « **Prestations** »). En cas de conflit entre le présent avenant et le Contrat, cet avenant prévaudra. Sauf disposition contraire des présentes, tous les autres termes et conditions du Contrat resteront en vigueur et de plein effet.

**PRESTATIONS.** Pour réaliser les Prestations dans les délais et budget prévus et remplir ses obligations contractuelles, McKinsey compte sur la coopération du Client en temps utile. Cette coopération inclut la mise à disposition par le Client des données, informations et personnel nécessaires à l'exécution des tâches ou responsabilités qui lui seraient, le cas échéant, dévolues et à informer McKinsey de toutes difficultés qu'il pourrait rencontrer ayant trait aux Prestations. Au cours de l'exécution des Prestations, certaines priorités peuvent changer ou certains événements imprévus se produire nécessitant la modification des Prestations. Dans ce cas, les parties discuteront ensemble de l'impact anticipé sur la réalisation des Prestations et conviendront des ajustements appropriés notamment concernant l'étendue des Prestations, le calendrier de travail et le budget.

**PROPRIETE INTELLECTUELLE.** Sous réserve et dès le complet paiement des honoraires de McKinsey, le Client obtiendra la propriété de tous les rapports et autres livrables préparés et fournis par McKinsey au Client en relation avec les Prestations (les « **Livrables** »), à l'exception des concepts, outils, questionnaires et évaluations, modules, cours, savoir-faire, cadres, logiciels, algorithmes, bases de données, contenus, modèles, et perspectives industrielles développés ou améliorés en dehors ou en relation avec les Prestations (les « **Outils McKinsey** »), pour lesquels McKinsey conserve la propriété exclusive. Etant entendu qu'aucun des Outils McKinsey ne contiendra des Informations Confidentielles du Client. Dans la mesure où les Livrables incluraient des Outils McKinsey, McKinsey concède au Client une licence d'utilisation des Outils McKinsey mondiale, gratuite, non exclusive, non transférable et sans faculté de sous licence, uniquement en tant qu'élément des Livrables et sous réserve des limitations prévues ci-après concernant l'utilisation des travaux de McKinsey et la publicité. Le Client s'engage à ne pas et à ne pas autoriser de tiers, sans l'accord écrit préalable de McKinsey, à (a) accéder, copier ou retroconcevoir sur tout Outil McKinsey ou Livrable, ou (b) à enlever ou contourner toute sécurité ou protection technologique, en ce inclus tout avis, mécanismes de protection numériques, métadonnées, filigranes, ou avertissement (disclaimer) incorporé dans tout Outil McKinsey ou Livrable.

**UTILISATION DES TRAVAUX DE MCKINSEY - PUBLICITE.** McKinsey gardera confidentielles toute information confidentielle, fournie par le Client en relation avec les Prestations (les « Informations Confidentielles »). Les travaux effectués par McKinsey pour le compte du Client sont confidentiels et sont destinés au seul usage interne du Client. McKinsey ne communiquera pas les Livrables à des tiers sans l'autorisation écrite préalable du Client. De la même façon, le Client s'engage à ne divulguer aucun travail ni aucune information fournis par McKinsey au Client, y compris les Livrables, sans l'autorisation écrite préalable de McKinsey sauf une obligation légale de le faire. Chaque partie s'engage à ne pas utiliser le nom ou les marques de l'autre partie dans des communications avec des tiers sans l'autorisation écrite préalable de l'autre partie sauf une obligation légale de le faire,

**NON-EXCLUSIVITE.** McKinsey assiste habituellement, et de longue date, de multiples clients dans l'industrie, alors même que ces clients ont ou pourraient être amenés à avoir des intérêts opposés ou sont des parties opposées dans le cadre d'opérations de fusions, d'acquisitions ou d'alliances et ce, sans compromettre son obligation professionnelle de maintenir la confidentialité des informations des clients. En conformité avec ces pratiques et les obligations de confidentialité de McKinsey envers ses autres clients, McKinsey ne peut ni informer le Client ni le consulter sur le fait que McKinsey effectue des missions pour des concurrents du Client ou d'autre parties. Rien dans le présent article ne limitera ou réduira les obligations de McKinsey portant sur les Informations Confidentielles du Client, incluant les obligations de confidentialité et de non divulgation à cet égard.

DONNEES. Pour l'exécution des Prestations, McKinsey se fonde principalement sur les informations disponibles auprès de sources publiques et sur les Informations Confidentielles et le Client reconnaît qu'il est autorisé à communiquer à McKinsey ces Informations Confidentielles pour son utilisation dans le cadre des Prestations convenues et que McKinsey n'aura aucune obligation de vérifier de manière indépendante ces informations. Le Client garantit que l'utilisation par McKinsey des informations fournies par le Client comme autorisé dans les présentes ne violera aucune loi ni aucun droit contractuel d'un tiers.

LIMITATION DE RESPONSABILITE. Les Prestations ne doivent pas être considérées comme constituant des conseils médicaux, fiscaux, en investissement, juridique, financier, comptable, à tout autre conseil réglementé, ou des conseil politiques. McKinsey ne se substitue pas aux dirigeants ou aux organes de décisions du Client et ne garantit pas de résultats. Le Client reste seul responsable de ses décisions (y compris les décisions politiques), ses actions, de l'utilisation des Livrables et du respect des lois, règles et règlements qui lui sont applicables. Le Client s'engage à payer à McKinsey tous les coûts subis qui résultent de sa participation en qualité de tiers, à une procédure judiciaire, réglementaire ou administrative en relation avec les Prestations. En aucun cas le montant dû par McKinsey au Client au titre de la responsabilité encourue à raison de l'exécution des Prestations pour la mission ne pourra excéder le montant des honoraires reçus du Client par McKinsey pour ladite mission. Aucune partie ne pourra être responsable pour toute perte de profit ou tout autre dommage ou perte indirect, incident, spécial.

Le Client reconnaît et accepte que tous les résultats, options, données, recommandations, analyses ou autres informations générées par les Livrables dépendent de l'exactitude des informations ainsi traitées (y compris celles fournies par le Client), ainsi que de la bonne utilisation par le Client des Livrables. Sauf indication contraire, les livrables sont fournis « tels quels », sans aucune garantie expresse ou implicite. McKinsey n'est pas tenue de maintenir, de soutenir, d'héberger, de mettre à jour ou de corriger les livrables.

Le Client garantit qu'il n'utilisera pas les Livrables dans un système bouclé, sans qu'un employé ou un agent du Client ne soit impliqué de manière significative dans la mise en œuvre des Livrables et / ou des informations dérivées par les Livrables.

Les déclarations d'anticipations, de prévisions et de projections se rapportent à des événements futurs et sont basées sur des hypothèses qui peuvent ne pas rester valables pour toute la période concernée. Par conséquent, vous ne pouvez pas en dépendre et nous n'exprimons aucune opinion quant à la mesure dans laquelle les résultats réels obtenus correspondront à tout énoncé des attentes, des prévisions ou des projections. Nous déclinons toute responsabilité envers vous pour toute perte ou dommage de quelque nature que ce soit résultant de l'utilisation des Livrables ou de la confiance accordée à toute information fournie dans les Livrables.

Ministère du Conseil Exécutif du Québec

McKinsey & Compagnie Canada

ORIGINAL SIGNÉ

ORIGINAL SIGNÉ

Nom : **Alain Sans Cartier**

Nom: **Jean-Benoît Grégoire Rousseau**

Qualité: Secrétaire général associé

Qualité: Associé

Date: Le lundi 6 avril 2020

Date: Le lundi 6 avril 2020

# FICHE D'AUTORISATION DU DIRIGEANT DE L'ORGANISME

PARTIE 1 – IDENTIFICATION DE L'ORGANISME	
Nom de l'organisme : Ministère du Conseil exécutif	N° de l'organisme : 0140
Personne à contacter pour information supplémentaire concernant la fiche d'autorisation	
Nom : Alain Sans Cartier	Tél. : 418 646-8547, # 8549
Adresse électronique : Alain.SansCartier@mce.gouv.qc.ca	Télécopieur :

PARTIE 2 – RENSEIGNEMENTS SUR LE CONTRAT	
N° de référence SEAO : 1360658	N° de référence (à l'usage interne du M/O) : F400 No de contrat : 2020-003
Type de contrat : <input type="checkbox"/> Approvisionnement <input checked="" type="checkbox"/> Services <input type="checkbox"/> Technologies de l'information	Mode de sollicitation : <input type="checkbox"/> Appel d'offres public <input type="checkbox"/> Appel d'offres sur invitation <input checked="" type="checkbox"/> Gré à gré
Type d'adjudicataire : <input checked="" type="checkbox"/> Personne morale de droit privé, société en nom collectif, en commandite ou en participation <input type="checkbox"/> Personne physique qui exploite une entreprise individuelle (individu en affaires) <input type="checkbox"/> Personne physique qui n'exploite pas une entreprise individuelle (individu) <input type="checkbox"/> Adjudicataire inconnu	
Nom de l'adjudicataire : McKinsey & Compagnie Canada	NEQ : 1161938916
Titre du contrat : Fournir les services dans le cadre de la « Mise en place d'une méthodologie pour opérationnaliser les décisions entourant la levée des mesures de ralentissement de la pandémie COVID-19 » en regard de l'actuelle crise du COVID-19	
Description sommaire du contrat : Les travaux demandés dans le cadre de la crise du coronavirus visent à bâtir un modèle statistique qui mettra en parallèle : <ul style="list-style-type: none"> <li>• les scénarios d'évolution de la maladie</li> <li>• l'impact de différentes mesures de ralentissement de la maladie</li> <li>• la capacité du système de santé à traiter des patients atteints, soit o L'utilisation des lits d'hôpitaux o le personnel requis o les équipements médicaux requis</li> <li>• les points d'inflexion entre la demande (le nombre de malades) et l'offre (la capacité du système de soins) en fonction de différents scénarios de mise en œuvre de mesures de ralentissement (articulés notamment en déclencheurs et niveaux de certains indicateurs permettant de caractériser les scénarios).</li> </ul>	
Date de début prévue 2020-04-06	Date de fin prévue 2020-05-29
Durée prévue incluant tous les renouvellements : 2 mois	
Montant initial du contrat : 1 720 000 \$	Montant incluant tous les renouvellements : n/a

PARTIE 3 – AUTORISATION
<input type="checkbox"/> LGCE a.16 <input checked="" type="checkbox"/> Directive interne <input checked="" type="checkbox"/> Autre : LCOP a.13 (1°)
<i>Motifs justifiant l'autorisation (pour tous les cas) :</i>
<p>Le MCE a un besoin urgent d'obtenir ces services dans le cadre de la « Mise en place d'une méthodologie pour opérationnaliser les décisions entourant la levée des mesures de ralentissement de la pandémie COVID-19 » en regard de l'actuelle crise du COVID-19. Il est primordial d'assurer la sécurité des citoyens considérant les circonstances. À cet effet, il est urgent de disposer d'une modélisation qui permet de comprendre les différentes trajectoires possibles pour équilibrer l'évolution de la COVID-19 et la capacité du système de santé à traiter les cas. Étant donné qu'il y a urgence d'agir rapidement, le MCE ne dispose pas suffisamment de temps pour procéder à un appel d'offres publics pour faire l'adjudication d'un contrat.</p> <p><u>Autorisation de faire un contrat de gré à gré selon LCOP a 13 (1°)</u> La loi sur les contrats des organismes publics autorise que certains contrats supérieurs au seuil d'appel d'offres public de 105 700\$ ne fassent pas l'objet d'un appel d'offres public et qu'ils soient conclus de gré à gré lorsqu'un organisme public estime qu'en raison d'une situation d'urgence, la sécurité des personnes ou des biens est en cause.</p> <p>Nous demandons donc une autorisation de conclure un contrat de gré à gré, en tout respect des lois et règlements sur les contrats des organismes publics, compte tenu de l'urgence de la situation.</p>

AUTORISATION DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL ASSOCIÉ	
Signature : ORIGINAL SIGNÉ	Date (aaaa-mm-jj) : 2020-04-02
Nom : Alain Sans Cartier	Titre : Secrétaire général associé

AUTORISATION DU RARC (Responsable de l'application des règles contractuelles)	
Signature : ORIGINAL SIGNÉ	Date (aaaa-mm-jj) : 2020-04-02
Nom : Alexandre Mailhot	Titre : Directeur général

**De:** Jean-Benoît Grégoire Rousseau <[redacted]@mckinsey.com>  
**Envoyé:** 14 avril 2020 10:26  
**À:** Sans Cartier, Alain  
**Objet:** RE: Rencontre sur la relance

---

**From:** Sans Cartier, Alain <Alain.SansCartier@mce.gouv.qc.ca>  
**Sent:** Tuesday, April 14, 2020 10:23 AM  
**To:** Jean-Benoît Grégoire Rousseau <[redacted]@mckinsey.com>  
**Subject:** [EXT]Re: Rencontre sur la relance



Oui merci. J'ai eu l'invitation aussi. Je vais aller voir de quoi il s'agit

Alain

**Alain Sans Cartier**  
**Secrétaire général associé**

**Comité ministériel de l'économie et de l'environnement**

Ministère du Conseil exécutif

875, Grande Allée Est, bureau 3.339

[Québec \(Québec\) G1R 4Y8](#)

Téléphone : [418 646-8547](#), poste 8549

Cellulaire : [\[redacted\]](#)

Courriel: [alain.sanscartier@mce.gouv.qc.ca](mailto:alain.sanscartier@mce.gouv.qc.ca)



Le 14 avr. 2020 à 10:21, Jean-Benoît Grégoire Rousseau <[redacted]@mckinsey.com> a écrit :

Bonjour Alain,

Je viens d'être convoqué à une rencontre sur la relance de l'économie lundi 20 avril de 9AM à 10AM.

Y'a beaucoup d'invités de votre côté. Je voulais que tu sois au courant. L'invitation vient de Bianca Balan si tu veux remonter à la source.

Cordialement,

JB

**Jean-Benoît Grégoire Rousseau, Associé / Partner**

McKinsey & Company Canada, 1250 René-Lévesque Ouest, bureau 4430, Montreal, Canada



+=====+

Ce courriel est confidentiel et peut contenir des informations privilégiées. Si vous l'avez reçu par erreur, veuillez nous en aviser immédiatement et le supprimer. Veuillez ne pas le copier, ni en divulguer le contenu, ni l'utiliser à quelque fin que ce soit.

+-----+

This email is confidential and may be privileged. If you have received it in error, please notify us immediately and then delete it. Please do not copy it, disclose its contents or use it for any purpose.

+=====+

Ce courriel est à usage restreint. S'il ne vous est pas destiné, veuillez svp le détruire et en informer l'expéditeur.

+=====+

Ce courriel est confidentiel et peut contenir des informations privilégiées. Si vous l'avez reçu par erreur, veuillez nous en aviser immédiatement et le supprimer. Veuillez ne pas le copier, ni en divulguer le contenu, ni l'utiliser à quelque fin que ce soit.

+-----+

This email is confidential and may be privileged. If you have received it in error, please notify us immediately and then delete it. Please do not copy it, disclose its contents or use it for any purpose.

+=====+

**De:** Lessard, Carl  
**Envoyé:** 21 avril 2020 18:29  
**À:** Sans Cartier, Alain  
**Objet:** TR: Comités Testing et EPI



Alain PTI voir courriel ci-dessous pour les comités.

**Carl Lessard**  
Secrétaire général associé  
Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques

Ministère du Conseil exécutif  
835, boul. René-Lévesque Est, bureau 1.12  
Édifice Honoré-Mercier  
Québec (Québec) G1A 1B4  
Téléphone : 418 644-7600 poste 1141

---

**De :** Marcotte, Isabelle <Isabelle.Marcotte@mce.gouv.qc.ca>  
**Envoyé :** 21 avril 2020 18:05  
**À :** [REDACTED]@mckinsey.com>  
**Cc :** Lessard, Carl <Carl.Lessard@mce.gouv.qc.ca>  
**Objet :** Comités Testing et EPI



Allo [REDACTED],

Comme convenu ce matin, voici la liste des personnes qui siègeront sur ces 2 comités pour le MSSS (à l'exception du secteur Santé publique) et pour notre équipe au MCE.

#### TESTING

##### MSSS

- Lucie Opatrny [lucie.opatrny@msss.gouv.qc.ca](mailto:lucie.opatrny@msss.gouv.qc.ca)
- Denis Ouellet [denis.ouellet@msss.gouv.qc.ca](mailto:denis.ouellet@msss.gouv.qc.ca)
- Catherine Maranda [catherine.maranda@mss.gouv.qc.ca](mailto:catherine.maranda@mss.gouv.qc.ca)

##### MCE

- Carl Lessard et moi

#### ÉPI

##### MSSS

- Marc-Nicolas Kobrynsky [marc.nicolas.kobrynsky@msss.gouv.qc.ca](mailto:marc.nicolas.kobrynsky@msss.gouv.qc.ca)
- Luc Desbiens [luc.desbiens@msss.gouv.qc.ca](mailto:luc.desbiens@msss.gouv.qc.ca)
- Catherine Maranda

MCE

- Carl Lessard et moi

Pour le MCE, on prenait pour acquis qu'Alain Sanscartier ferait aussi partie des 2 comités mais on te laisse le soin de t'en assurer directement auprès de lui.

Pour le secteur Santé publique du MSSS, on comprend que Richard Massé fournira le nom des représentants souhaités de leur côté. Comme discuté ce matin, merci de nous envoyer les listes consolidées, avec tous les noms, avant de

Finallement, s'il est toujours envisagé de tenir une rencontre sur les EPI demain pm, on apprécierait que ce soit à 16h au lieu de 15h.

N'hésites pas à me contacter pour toute question. Mon cellulaire :

Merci et bonne fin de journée.

**Isabelle Marcotte** | Directrice des priorités et des projets stratégiques | Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques

Ministère du Conseil exécutif | 835, boul. René-Lévesque Est, bureau 1.13

Édifice Honoré-Mercier | Québec (Québec) G1A 1B4

(418) 644-7600, poste 3918 | [isabelle.marcotte@mce.gouv.qc.ca](mailto:isabelle.marcotte@mce.gouv.qc.ca)

Ce courriel est à usage restreint. S'il ne vous est pas destiné, veuillez svp le détruire et en informer l'expéditeur.

**De:** [REDACTED]  
**Envoyé:** 29 avril 2020 19:44  
**À:** Sans Cartier, Alain; [REDACTED]  
**Cc:** Jean-Benoît Grégoire Rousseau  
**Objet:** Re: Rencontre avec l'INSPQ et l'équipe de l'U. Laval sur la modélisation de l'impact du déconfinement

Parfait – merci Alain!



This email (and any attachments) is confidential and may contain personal views which are not the views of QuantumBlack unless specifically stated. If you have received it in error, please delete it from your system, do not use, copy or disclose the information nor act in reliance on it and notify the sender immediately. Further communication will signify you consent to this.

QuantumBlack Visual Analytics Ltd.  
Registered in England and Wales 07630562

---

**From:** Alain Cartier <Alain.SansCartier@mce.gouv.qc.ca>  
**Date:** Wednesday, April 29, 2020 at 19:43  
**To:** [REDACTED]@mckinsey.com>  
[REDACTED]@mckinsey.com>, Jean-Benoît Grégoire Rousseau <jean-  
[REDACTED]@mckinsey.com>  
**Subject:** Re: Rencontre avec l'INSPQ et l'équipe de l'U. Laval sur la modélisation de l'impact du déconfinement  
**Resent-From** [REDACTED]@mckinsey.com>  
**Resent-Date:** Wednesday, April 29, 2020 at 19:42



Go.

Alain

**Alain Sans Cartier**  
**Secrétaire général associé**

**Comité ministériel de l'économie et de l'environnement**

Ministère du Conseil exécutif

875, Grande Allée Est, bureau 3.339

[Québec \(Québec\) G1R 4Y8](#)

Téléphone : [418 646-8547](tel:418-646-8547), poste 8549

Courriel: [alain.sanscartier@mce.gouv.qc.ca](mailto:alain.sanscartier@mce.gouv.qc.ca)



Le 29 avr. 2020 à 19:27, [redacted]@mckinsey.com> a écrit :

Bonjour Alain,

J'espère que tu vas bien. Jocelyne Sauvé nous propose de rencontrer l'équipe de chercheur à l'Université de Laval qui travaille sur divers scénarios épidémiologiques en lien avec la réouverture.

Je voulais juste confirmer que tu étais confortable qu'on les rencontre. [redacted]

N'hésite pas à m'appeler pour en discuter.

N

---

**From:** Jocelyne Sauvé <[jocelyne.sauve@inspq.qc.ca](mailto:jocelyne.sauve@inspq.qc.ca)>

**Sent:** 29 avril 2020 16:21

**To:** [redacted]@mckinsey.com>

**Cc:** Marc Brisson <[Marc.Brisson@crchudequebec.ulaval.ca](mailto:Marc.Brisson@crchudequebec.ulaval.ca)>

**Subject:** [EXT]besoin d'une rencontre rapide pour alimenter la modélisation de monsieur Marc Brisson

Bonjour monsieur [redacted]

J'espère que vous allez bien

J'aurais besoin de savoir qui de chez vous, est le mieux placé pour discuter avec moi et monsieur Marc Brisson des prochaines étapes du déconfinement de façon à pouvoir

Dites mois si c'est avec vous que lui et moi devrions échanger  
Monsieur Brisson et moi sommes disponibles demain entre 11h00 à 15h00. Une bonne heure de rencontre est nécessaire, voire 90 minutes

J'attends de vos nouvelles

SVP m'interpeller via mon courriel ou par cellulaire au [redacted]

Monsieur Brisson est en cc

**De:** [redacted]@mckinsey.com>  
**Envoyé:** 30 avril 2020 13:14  
**À:** Jean-Benoît Grégoire Rousseau; 'jocelyne.sauve@inspq.qc.ca'; 'alain.poirier.ciusse-chus@ssss.gouv.qc.ca'; 'normand.richer.ccsmtl@ssss.gouv.qc.ca'; 'jean.p.trepanier.cissslav@ssss.gouv.qc.ca'; 'horacio.arruda@msss.gouv.qc.ca'; 'richard.masse@msss.gouv.qc.ca'; Léveillé, Michel; Audin, Thierry; Sans Cartier, Alain;  
**Cc:** [redacted]  
**Objet:** RE: Rencontre GT stratégique  
**Pièces jointes:** [redacted]

Bonjour,

Vous trouverez ci-dessous l'agenda de la rencontre du GT stratégique Santé Publique pour la réouverture. Je joins aussi les documents portant sur la gestion des éclosions en milieu de travail auxquels Normand Richer fera référence. Les autres documents seront présentés via partage d'écran pendant la rencontre.

Au plaisir,

[redacted]

Mise à jour le 28 avril

## Ordre du jour de la rencontre



- |  |               |
|--|---------------|
| <b>1</b> Partager la <b>structure de gouvernance</b> et rôle du GT stratégique                     | <b>5 min</b>  |
| <b>2</b> <b>Surveillance et monitoring:</b> stratégie de testing – Richard Massé et Jocelyne Sauvé | <b>25 min</b> |
| <b>3</b> Cadre de <b>gestion des éclosions</b> en milieu de travail – Normand Richer               | <b>25 min</b> |
| <b>4</b> Prochaines étapes   | <b>5 min</b>  |

-----Rendez-vous d'origine-----

**De :** Jean-Benoît Grégoire Rousseau <j[redacted]@mckinsey.com>

**Envoyé :** 21 avril 2020 17:09

À : Jean-Benoît Grégoire Rousseau; 'jocelyne.sauve@inspq.qc.ca'; 'alain.poirier.ciussse-chus@ssss.gouv.qc.ca';  
'normand.richer.ccsmtl@ssss.gouv.qc.ca'; 'jean.p.trepanier.cissslav@ssss.gouv.qc.ca';  
'horacio.arruda@msss.gouv.qc.ca'; 'richard.masse@msss.gouv.qc.ca'; 'Michel.Leveille@mce.gouv.qc.ca';  
'Thierry.Audin@mce.gouv.qc.ca'; 'Alain.SansCartier@mce.gouv.qc.ca';

**Objet :** Rencontre GT stratégique

**Date :** 30 avril 2020 15:00-15:45 (UTC-05:00) Est (É.-U. et Canada).



Bonjour,



**De:** Gauthier, André  
**Envoyé:** 1 mai 2020 16:09  
**À:** Sans Cartier, Alain  
**Cc:** Mailhot, Alexandre  
**Objet:** McKinsey & Compagnie Canada - Avis au Système électronique d'appel d'offres (SEAO)



Bonjour Alain,

Une courte note pour t'informer du fait que l'avis public au Système électronique d'appel d'offres (SEAO) concernant le contrat octroyé à McKinsey & Compagnie Canada vient d'être officiellement publié au SEAO il y a quelques minutes.

Pour tout besoin d'information complémentaire ou intervention ultérieure, je peux être joint par courriel ou cellulaire

Salutations cordiales,

**André Gauthier**

**Adjoint exécutif**  
**Direction générale de la gouvernance et de l'administration**  
**Ministère du Conseil exécutif**  
**875, Grande Allée Est, bureau 3.229**  
**Québec (Québec) G1R 4Y8**  
**418 644-7600 poste 8180**

[andre.gauthier@mce.gouv.qc.ca](mailto:andre.gauthier@mce.gouv.qc.ca)

Ce courriel est à usage restreint. S'il ne vous est pas destiné, veuillez svp le détruire et en informer l'expéditeur.

**De:** Jean-Benoît Grégoire Rousseau <[REDACTED]@mckinsey.com>  
**Envoyé:** 7 mai 2020 21:55  
**À:** [REDACTED]  
**Cc:** [REDACTED]; Sans Cartier, Alain  
**Objet:** Finaliser le plan des prochaines semaines

Aurelia,

Merci d'aider Alain, Éric et moi à trouver 30 minutes demain, idéalement en début de pm pour connecter sur Zoom.

JB

**Jean-Benoît Grégoire Rousseau, Associé / Partner**  
McKinsey & Company Canada, 1250 René-Lévesque Ouest, bureau 4430, Montreal, Canada

+=====+  
Ce courriel est confidentiel et peut contenir des informations privilégiées. Si vous l'avez reçu par erreur, veuillez nous en aviser immédiatement et le supprimer. Veuillez ne pas le copier, ni en divulguer le contenu, ni l'utiliser à quelque fin que ce soit.

+-----+  
This email is confidential and may be privileged. If you have received it in error, please notify us immediately and then delete it. Please do not copy it, disclose its contents or use it for any purpose.

+=====+

**De :** [redacted]  
**A :** [Richard Massé](#); [Jean-Benoît Grégoire Rousseau](#); [J \[redacted\] Lessard, Carl](#); [Luc Desbiens \(MSSS\)](#); [Yves Jalbert](#); [Manuelle Oudar](#); [Michel.Asselin@irsst.qc.ca](#); [Loic.wingert@irsst.qc.ca](#); [Geoffroy Denis \(CCSMTL\)](#); [stephane.caron@inspq.qc.ca](#)  
**Cc :** [Luc Castonguay](#); [Marcotte, Isabelle](#); [Sans Cartier, Alain](#); [redacted]  
**Objet :** RE: Atelier de travail - Usage du couvre-visage par le grand public  
**Date :** 13 mai 2020 10:15:16  
**Pièces jointes :** [redacted]

---

Bonjour,

J'espère que vous allez bien. Vous trouverez ci-joint quelques documents en vue de l'atelier de travail portant sur l'usage du couvre-visage par le grand-public.

**1) Balisage de pratiques d'autres juridictions en ce qui a trait au port du masque par la population**

(pièce jointe)

**2) Documents publiés par INSPQ, IRRST et au fédéral**

De l'INSPQ

<https://mobile.inspq.qc.ca/sites/default/files/covid/2990-port-visiere-couvre-visage-travailleurs-covid19.pdf>

De l'IRRSST

<https://www.irsst.qc.ca/covid-19/avis-irsst/id/2678/utilisation-du-masque-barriere-de-type-communautaire-couvre-visage-dans-les-milieus-de-travail>

Fédéral

<https://www.canada.ca/en/public-health/services/diseases/2019-novel-coronavirus-infection/prevention-risks/about-non-medical-masks-face-coverings.html>

**3) Lien zoom pour la rencontre**

Voici le lien pour la rencontre zoom. Ce lien est aussi inclut dans l'invitation au calendrier envoyé par Dr. Massé.

[redacted]

Au plaisir,

[redacted]

McKinsey & Compagnie | 1250, boul. René-Lévesque O., bureau 4430 | Montréal (Québec) H3B 4W8 | Canada

[redacted]

-----Rendez-vous d'origine-----

[redacted]

[redacted]

Ligne téléphonique



=====  
+-----+  
Ce courriel est confidentiel et peut contenir des informations privilégiées. Si vous l'avez reçu par erreur, veuillez nous en aviser immédiatement et le supprimer. Veuillez ne pas le copier, ni en divulguer le contenu, ni l'utiliser à quelque fin que ce soit.

+-----+  
This email is confidential and may be privileged. If you have received it in error, please notify us immediately and then delete it. Please do not copy it, disclose its contents or use it for any purpose.  
=====

**De :** [redacted]  
**A :** [Richard Massé](#); [Marcotte, Isabelle](#); [Luc Desbiens \(MSSS\)](#); [Yves Jalbert](#); [Manuelle Oudar](#); [Michel.Asselin@irsst.qc.ca](mailto:Michel.Asselin@irsst.qc.ca); [Loic.wingert@irsst.qc.ca](mailto:Loic.wingert@irsst.qc.ca); [Geoffroy Denis \(CCSMTL\)](#); [stephane.caron@inspq.qc.ca](mailto:stephane.caron@inspq.qc.ca); [chantal.sauvageau@inspq.qc.ca](mailto:chantal.sauvageau@inspq.qc.ca); [Jean-Benoît Grégoire Rousseau](#); [redacted]  
**Cc :** [Luc Castonguay](#); [Sans Cartier, Alain](#); [Lessard, Carl](#); [Alexandra Gagné-Barbeau](#); [Nancy Boucher MSSS](#)  
**Objet :** RE: Atelier de travail - Usage du couvre-visage par le grand public  
**Date :** 14 mai 2020 06:35:07

---

Bonjour,

Merci beaucoup pour votre participation à l'atelier sur l'utilisation du couvre-visage par le grand public. Tel que mentionné, une seconde rencontre est prévue (provisoire à confirmer : aujourd'hui le 14 mai de 14h15 à 15h15 ou vendredi 15 mai de 11h à midi) pour recueillir vos commentaires sur certaines questions spécifiques. Nous vous prions de réfléchir aux questions ci-dessous qui constitueront l'essentiel de l'ordre du jour du prochain atelier:



Aussi, ci-dessous un sommaire de la discussion d'hier :

- **Contexte** : Il n'y a pas de données probantes qui prouvent que le port d'un couvre-visage dans la communauté protège efficacement la personne qui le porte. Porter un couvre-visage est une mesure supplémentaire pour diminuer le risque de transmission du virus par les personnes asymptomatiques ou peu symptomatiques (protéger les personnes qui nous entourent). Les gouvernements du Québec et du Canada recommandent le port en public de couvre-visage dans la population générale. Le port du couvre-visage ne remplace pas les mesures d'hygiène et de santé publique strictes, notamment le lavage fréquent des mains et surtout l'éloignement physique (distanciation sociale). Il devrait être utilisé comme support pour renforcer les mesures d'hygiène et d'étiquette respiratoire. Le déploiement de recommandations pour l'utilisation du couvre-visage devrait s'accompagner d'une campagne de promotion et d'éducation des bonnes pratiques.
- **Spécifications techniques** : L'IRRSST suggère des caractéristiques de filtration (p.ex., 60% pour les particules >2µm). Les recommandations pour la confection artisanale n'incluent pas une définition claire du type de tissu (p.ex., coton ou chiffon, nombre de couches). Afin de permettre au gouvernement de faire l'achat de couvre-visages, le groupe d'experts est appelé à identifier des caractéristiques (requis) d'un couvre-visage. Des normes officielles avec une homologation et tests requerra encore plusieurs mois.
- **Circonstances d'utilisation** : Le port du couvre-visage est fortement recommandé dans les lieux publics où il peut être difficile d'éviter les contacts étroits entre individus. Par exemple, dans les transports en communs, dans les commerces (intérieur). De plus, les recommandations de port du couvre-visage par la population devraient s'harmoniser avec les recommandations du port du couvre-visage pour les travailleurs afin d'assurer une cohérence des règles d'hygiènes respiratoires.



Lien vers les Recommandations intérimaires de l'INSPQ sur le port d'un couvre-visage par la population générale

<https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/covid/2972-couvre-visage-population-covid19.pdf>

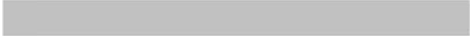
Merci encore et à bientôt,  
Natasha



-----Rendez-vous d'origine-----

**De :** Richard Massé <richard.masse@msss.gouv.qc.ca>

**Envoyé :** 12 mai 2020 12:25

**À :** Richard Massé; Jean-Benoît Grégoire Rousseau;   
carl.lessard@mce.gouv.qc.ca; Luc Desbiens (MSSS); Yves Jalbert; Manuelle Oudar; Michel.Asselin@irsst.qc.ca;  
Loic.wingert@irsst.qc.ca; Geoffroy Denis (CCSMTL); stephane.caron@inspq.qc.ca

**Cc :** Luc Castonguay; Marcotte, Isabelle; Sans Cartier, Alain

**Objet :** [EXT]Atelier de travail - Usage du couvre-visage par le grand public

**Date :** 13 mai 2020 11:45-12:45 (UTC-05:00) Est (É.-U. et Canada).

**Où :** Lien Zoom



Ligne téléphonique



+=====+  
Ce courriel est confidentiel et peut contenir des informations privilégiées. Si vous l'avez reçu par erreur, veuillez nous en aviser immédiatement et le supprimer. Veuillez ne pas le copier, ni en divulguer le contenu, ni l'utiliser à quelque fin que ce soit.

+-----+  
This email is confidential and may be privileged. If you have received it in error, please notify us immediately and then delete it. Please do not copy it, disclose its contents or use it for any purpose.

+=====+

**De:** [REDACTED]@mckinsey.com>  
**Envoyé:** 14 mai 2020 14:59  
**À:** Jean-Benoît Grégoire Rousseau; 'jocelyne.sauve@inspq.qc.ca'; 'alain.poirier.ciussechus@ssss.gouv.qc.ca'; 'normand.richer.ccsmtl@ssss.gouv.qc.ca'; 'jean.p.trepanier.cissslav@ssss.gouv.qc.ca'; 'horacio.arruda@msss.gouv.qc.ca'; 'richard.masse@msss.gouv.qc.ca'; Léveillé, Michel; Audin, Thierry; Sans Cartier, Alain; [REDACTED]  
**Objet:** RE: Rencontre GT stratégique  
**Pièces jointes:** 20200514\_Balisage port du couvre-visage\_Document de travail confidentiel.pdf

Bonjour,

En vue de la rencontre du GT stratégique à 15h15, vous trouverez ci-joint un balisage de pratiques d'autres juridictions en ce qui a trait au port du couvre-visage ainsi que ci-dessous des liens vers les avis/recommandations émis par le gouvernement du Québec

3 questions à discuter lors de la rencontre



Votre perspective sera utile à la préparation d'un atelier de travail avec des experts de l'INSPQ, MSSS, IRRST, CNESST, MCE.

**Gouvernement du Québec – Santé:**

<https://www.quebec.ca/sante/problemes-de-sante/a-z/coronavirus-2019/port-du-couvre-visage-dans-les-lieux-publics-en-contexte-de-la-pandemie-de-covid-19/>

**INSPQ:**

<https://www.inspq.qc.ca/publications/2990-port-visiere-couvre-visage-travailleurs-covid19>  
<https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/covid/2972-couvre-visage-population-covid19.pdf>

**IRRSST:**

<https://www.irsst.qc.ca/covid-19/avis-irsst/id/2678/utilisation-du-masque-barriere-de-type-communautaire-couvre-visage-dans-les-milieux-de-travail>

**MSSS:**

<https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/document-002541/>

**Santé Canada:**

<https://www.canada.ca/en/public-health/services/diseases/2019-novel-coronavirus-infection/prevention-risks/about-non-medical-masks-face-coverings.html>

Au plaisir,

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

Droit d'accès aux documents.

**9.** Toute personne qui en fait la demande a droit d'accès aux documents d'un organisme public.

Restrictions.

Ce droit ne s'étend pas aux notes personnelles inscrites sur un document, ni aux esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres documents de même nature.

---

1982, c. 30, a. 9.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

Prohibition.

**14.** Un organisme public ne peut refuser l'accès à un document pour le seul motif que ce document comporte certains renseignements qu'il doit ou peut refuser de communiquer en vertu de la présente loi.

Accès non autorisé.

Si une demande porte sur un document comportant de tels renseignements, l'organisme public peut en refuser l'accès si ces renseignements en forment la substance. Dans les autres cas, l'organisme public doit donner accès au document demandé après en avoir extrait uniquement les renseignements auxquels l'accès n'est pas autorisé.

---

1982, c. 30, a. 14.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

Secret industriel d'un tiers.

**23.** Un organisme public ne peut communiquer le secret industriel d'un tiers ou un renseignement industriel, financier, commercial, scientifique, technique ou syndical de nature confidentielle fourni par un tiers et habituellement traité par un tiers de façon confidentielle, sans son consentement.

---

1982, c. 30, a. 23.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

**24.** Un organisme public ne peut communiquer un renseignement fourni par un tiers lorsque sa divulgation risquerait vraisemblablement d'entraver une négociation en vue de la conclusion d'un contrat, de causer une perte à ce tiers, de procurer un avantage appréciable à une autre personne ou de nuire de façon substantielle à la compétitivité de ce tiers, sans son consentement.

---

1982, c. 30, a. 24.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

Avis ou recommandations d'un membre.

**37.** Un organisme public peut refuser de communiquer un avis ou une recommandation faits depuis moins de dix ans, par un de ses membres, un membre de son personnel, un membre d'un autre organisme public ou un membre du personnel de cet autre organisme, dans l'exercice de leurs fonctions.

Avis ou recommandation d'un consultant.

Il peut également refuser de communiquer un avis ou une recommandation qui lui ont été faits, à sa demande, depuis moins de dix ans, par un consultant ou par un conseiller sur une matière de sa compétence.

---

1982, c. 30, a. 37.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

Analyse.

**39.** Un organisme public peut refuser de communiquer une analyse produite à l'occasion d'une recommandation faite dans le cadre d'un processus décisionnel en cours, jusqu'à ce que la recommandation ait fait l'objet d'une décision ou, en l'absence de décision, qu'une période de cinq ans se soit écoulée depuis la date où l'analyse a été faite.

---

1982, c. 30, a. 39.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

Renseignements confidentiels.

**53.** Les renseignements personnels sont confidentiels sauf dans les cas suivants :

1° la personne concernée par ces renseignements consent à leur divulgation; si cette personne est mineure, le consentement peut également être donné par le titulaire de l'autorité parentale;

2° ils portent sur un renseignement obtenu par un organisme public dans l'exercice d'une fonction juridictionnelle; ils demeurent cependant confidentiels si l'organisme les a obtenus alors qu'il siégeait à huis-clos ou s'ils sont visés par une ordonnance de non-divulgation, de non-publication ou de non-diffusion.

---

1982, c. 30, a. 53; 1985, c. 30, a. 3; 1989, c. 54, a. 150; 1990, c. 57, a. 11; 2006, c. 22, a. 29.

Renseignements nominatifs.

**54.** Dans un document, sont personnels les renseignements qui concernent une personne physique et permettent de l'identifier.

---

1982, c. 30, a. 54; 2006, c. 22, a. 110.

## Avis de recours

À la suite d'une décision rendue en vertu de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*.

### Révision par la Commission d'accès à l'information

#### a) Pouvoir :

L'article 135 de la Loi prévoit qu'une personne dont la demande écrite a été refusée en tout ou en partie par le responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels peut demander à la Commission d'accès à l'information de réviser cette décision. La demande de révision doit être faite par écrit; elle peut exposer brièvement les raisons pour lesquelles la décision devrait être révisée (art. 137).

L'adresse de la Commission d'accès à l'information est la suivante:

<b>Québec</b>	525, boul. René-Levesque Est Bureau 2.36 Québec (Québec) G1R 5S9	Tél. : 418 528-7741 Numéro sans frais 1 888 -528-7741	Télec. : 418 529-3102
<b>Montréal</b>	500, boul. René Lévesque Ouest Bureau 18.200 Montréal (Québec) H2Z 1W7	Tél. : 514 873-4196 Numéro sans frais 1 888 -528-7741	Télec. : 514 844-6170

#### b) Motifs :

Les motifs relatifs à la révision peuvent porter sur la décision, sur le délai de traitement de la demande, sur le mode d'accès à un document ou à un renseignement, sur les frais exigibles ou sur l'application de l'article 9 (notes personnelles inscrites sur un document, esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres documents de même nature qui ne sont pas considérés comme des documents d'un organisme public).

#### c) Délais :

Les demandes de révision doivent être adressées à la Commission d'accès à l'information dans les 30 jours suivant la date de la décision ou de l'expiration du délai accordé au responsable pour répondre à une demande (art. 135).

La Loi prévoit spécifiquement que la Commission d'accès à l'information peut, pour motif raisonnable, relever le requérant du défaut de respecter le délai de 30 jours (art. 135).

**De:** Boucher, Julie  
**Envoyé:** 5 août 2020 15:15  
**À:** [REDACTED]  
**Objet:** N/Réf. : 2021-043 et 2021-044 - Vos demandes d'accès à l'information  
**Pièces jointes:** 043-document.pdf; 043-044-articles.pdf; AVIS DE RECOURS.pdf



[REDACTED]

Objet : Vos demandes en vertu de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (chapitre A-2.1)

N/Réf. : 2021-043 et 2021-044

Monsieur,

Nous donnons suite à vos demandes d'accès du 6 juillet 2020, dont le but est d'obtenir copie de divers documents soumis au gouvernement du Québec par McKinsey & Company en lien avec un contrat octroyé à cette compagnie, et ce, entre le 1<sup>er</sup> mars 2020 et le 6 juillet 2020.

Vous trouverez joint un document visé par votre demande.

Nous vous informons que certains documents visés par vos demandes ont été diffusés sur le site Internet du ministère du Conseil exécutif dans le cadre de réponses à des demandes d'accès. En vertu des dispositions de l'article 13 de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, nous vous invitons à consulter ces documents diffusés conformément au *Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels* (chapitre A-2.1, r. 2) aux adresses suivantes :

<https://www.acces.mce.gouv.qc.ca/documents-publies-ministere/demandes-acces/documents-transmis/2020/2020-21-013.pdf>

<https://www.acces.mce.gouv.qc.ca/documents-publies-ministere/demandes-acces/documents-transmis/2020/2020-21-018.pdf>

Nous vous informons également que les autres documents détenus par le ministère du Conseil exécutif relativement à vos demandes ne sont pas accessibles, et ce, en application des articles 9, 23, 24, 37 et 39 de la *Loi* ou ne peuvent vous être transmis puisqu'ils sont formés en substance de renseignements confidentiels en vertu de ces mêmes articles, et ce, en application de l'article 14 de cette même loi.

Vous trouverez ci-joint copie de l'avis relatif au recours prévu à la section III du chapitre IV de la *Loi*, de même que des articles de cette loi mentionnés à la présente.

Veillez agréer, Monsieur, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

*Julie Boucher*

Responsable de l'accès à l'information

Ministère du Conseil exécutif

835, boulevard René-Lévesque Est, 2<sup>e</sup> étage

Québec (Québec) G1A 1B4

Téléphone : 418 643-7355

Télécopieur : 418 646-0866

[mce.accesmce@mce.gouv.qc.ca](mailto:mce.accesmce@mce.gouv.qc.ca)

Ce courriel est à usage restreint. S'il ne vous est pas destiné, veuillez svp le détruire et en informer l'expéditeur.

## Confidentiel

### Destinataire

Monsieur Alain Sans Cartier, Secrétaire général associé, Comité ministériel de l'économie et de l'environnement du Québec, Ministère du Conseil exécutif

### Expéditeurs

Jean-Benoît G. Rousseau, Associé, McKinsey & Compagnie  
Éric Gaudet, Associé senior, McKinsey & Compagnie

29 juin 2020

## Mémorandum de fin de mandat – Mise en place d'une méthodologie pour opérationnaliser les décisions entourant la levée des mesures de ralentissement de la pandémie COVID-19

Le texte qui suit résume l'entente de travail et confirme la fin du mandat entre le Ministère du Conseil exécutif (« le client ») et McKinsey pour le projet intitulé : « Mise en place d'une méthodologie pour opérationnaliser les décisions entourant la levée des mesures de ralentissement de la pandémie COVID-19 » (« le mandat »). Ce mémorandum s'articule en trois sections :

- Objectifs du mandat
- Portée du mandat
- Le travail accompli et son impact

## Objectifs du mandat

Pour faire face à l'accélération rapide de l'évolution de la COVID-19 au mois de mars 2020, le gouvernement du Québec a dû mettre en place plusieurs mesures de ralentissement de la maladie ayant pour objectif de permettre au système de santé de se préparer à absorber l'explosion appréhendée de la demande.

Les mesures prises avaient toutes pour objectif « d'aplatir la courbe » afin de respecter la capacité de traitement du système de santé et, si possible, lui donner le temps nécessaire d'augmenter cette capacité. Bien qu'essentielles, ces mesures de confinement allaient aussi avoir des effets indésirables sur l'ensemble de la population.

Le gouvernement du Québec voulait s'appuyer sur une méthodologie rigoureuse, basée sur les critères de l'OMS, pour prendre les meilleures décisions possibles entourant le relâchement des

mesures de ralentissement de la pandémie, en tenant compte du rythme d'évolution de la maladie, de la capacité du système de santé à traiter les patients, de la vivacité économique et du tissu social de notre société. Plus précisément, le gouvernement souhaitait recevoir de l'aide pour déterminer et préparer des plans d'action pour faire face aux différents défis opérationnels associés au déconfinement (p. ex., s'assurer que le nombre d'ÉPI ciblé tienne compte de l'éventualité de rupture des livraisons provenant de la Chine ou que le système a la capacité nécessaire pour exécuter le nombre de tests PCR visé par la santé publique).

## Portée du mandat

Vous nous avez demandé de soutenir les différentes équipes de la fonction publique et des ministères en les alimentant de faits, d'analyses et de balisages. Les fruits de notre travail devaient être utilisés pour **la création et l'opérationnalisation d'un plan de réouverture des secteurs de l'économie**. En plus de répondre aux questions qui nous ont été posées, nous avons aidé à intégrer rapidement les travaux d'experts des différents ministères pour faciliter la prise de décision. Nous avons aussi complété des analyses et des balisages d'autres juridictions sur des sujets connexes à la réouverture afin d'apporter un éclairage aux prises de décisions par le gouvernement.

Les travaux de l'équipe McKinsey se sont donc inscrits en soutien aux analyses et prescriptions des experts du gouvernement. Par exemple, les analyses épidémiologiques décrivant la progression possible de la maladie selon différents scénarios et pays de référence ont été produites par les équipes universitaires affiliées à l'INSPQ (Laval et McGill). Il en va de même pour les avis d'experts sur des sujets tels que les recommandations techniques quant à la fabrication de couvre-visages.

## Le travail accompli et son impact

Au cours de nos semaines de collaboration, l'équipe de McKinsey s'est efforcée d'orchestrer les activités et de soutenir le comité de pilotage dans la réouverture de l'économie en l'aidant à structurer l'information, souvent diffusée à travers des sources multiples, afin d'apporter un éclairage aux prises de décisions dans un contexte en constante évolution et aux priorités changeantes. À cet égard, nos efforts se sont concentrés principalement sur cinq thèmes :

1. Mettre en place une **méthodologie et une gouvernance** pour soutenir les décisions entourant les réouvertures sectorielles et les conditions s'y rattachant
2. Développer un **tableau de bord** pour le suivi des conditions de réouverture (conditions de l'OMS)
3. Soutenir de nombreux **ateliers thématiques**
4. Offrir l'accès à des expériences internationales et **assembler des balisages** rapidement en fonction des requêtes
5. Partager des pratiques internationales de mise en place d'une **gouvernance permanente** de gestion de crise

6. Aider à assembler un **plan intégré** d'atténuation des effets de la pénurie de main-d'œuvre dans les CHSLD.

## 1. Mise en place d'une méthodologie et d'une gouvernance pour soutenir les décisions de réouvertures sectorielles et les conditions s'y rattachant

L'ampleur des enjeux associés à cette crise sanitaire a nécessité une collaboration forte entre de nombreuses parties prenantes au sein du gouvernement. Nous avons soutenu la mise en place d'une gouvernance solide pour faciliter les échanges entre le MCE, le MEI, le MSSS, la DSP, l'INSPQ, la CNESST, le MTESS et le MSP. Cette structure de gouvernance a permis de prendre les décisions nécessaires dans les plus brefs délais possibles. Elle a été structurée de la façon suivante :

- Un **comité de pilotage** pour les réouvertures sectorielles ayant pour rôle de revoir la base de faits et les balisages, puis d'émettre des recommandations portant sur la définition des principes directeurs et la méthodologie pour le séquençement des réouvertures et le suivi des conditions nécessaires
- Des **ateliers pour chaque secteur** (p. ex., fabrication, construction) ayant pour but d'identifier les enjeux et d'évaluer l'avancement sur les éléments requis pour la réouverture des secteurs (p. ex., préparation de guides CNESST sectoriels)
- Des **groupes de travail** responsables de la mise en œuvre des initiatives soulevées par les ateliers sectoriels et le comité de pilotage, pour assurer que les outils et le matériel nécessaires soient disponibles pour la réouverture
- Un **comité stratégique de la santé publique** ayant pour rôle de faciliter le partage d'avis scientifiques et des perspectives sur divers enjeux stratégiques pour la réouverture (p. ex., surveillance et monitoring, enquêtes et interventions, mesures sociales de distanciation).

L'orchestration de cette gouvernance a permis au comité de pilotage de rapidement aboutir à des **options de séquençement pour les réouvertures** et de les ajuster en fonction de la satisfaction, ou non, des conditions de réouverture. Nous avons utilisé une méthodologie rigoureuse pour aider le comité à définir les options de séquençement, basée sur des pratiques mondiales et sur celles de nos experts sectoriels. Les **principes** les plus importants utilisés par le comité pour définir le séquençement ont été les suivants :

- Priorisation selon la capacité des secteurs à limiter la propagation du virus
- Séquences ventilées dans le temps aux deux semaines afin de permettre d'évaluer l'impact de chacune des vagues sur la progression du virus et sur la capacité du système de santé
- Séquences de tailles similaires en termes de nombre d'employés déconfinés
- Prise en compte des interdépendances industrielles entre secteurs
- Maintenir en « travail à distance » aussi longtemps que possible ce qui peut l'être
- Pour pouvoir redémarrer, les entreprises devaient avoir en place les mesures de protection établies par la santé publique et les faire respecter.

Le comité de pilotage s'est entendu pour que les options de séquençement puissent d'abord et avant tout respecter des objectifs de santé publique, entre autres selon la capacité des secteurs à **limiter la propagation de la COVID-19**. Deux indicateurs servaient à la prise de décision :

- Le **risque intrinsèque de contamination des secteurs**, prenant en considération quatre dimensions (p. ex., distances entre les personnes, contact avec des surfaces potentiellement contaminées)
- La **capacité des secteurs à mettre en place des mesures de protection de la santé** pour limiter et prévenir la propagation du virus. Pour chaque secteur, la capacité à mettre en place 14 mesures utilisées par d'autres pays a été évaluée.

## 2. Développement d'un tableau de bord renseignant sur les conditions de réouverture et de gestion de la pandémie

L'ampleur des réouvertures et leur impact potentiel sur le système de santé et la société dans son ensemble nécessitent un suivi en temps réel de l'évolution de la situation et des conditions nécessaires. Nous avons aidé le comité de pilotage à développer un tableau de bord fondé sur les **six conditions de réouverture émises par l'OMS**. Nous y avons associé des **indicateurs à surveiller**, fixé des **cibles à atteindre** et désigné des **responsables** pour chacun de ces indicateurs. En fonction des résultats, le comité a pu suivre l'état de chacune des six conditions de l'OMS pour l'ensemble des régions du Québec et ainsi prendre des décisions majeures quant aux réouvertures.

Les six conditions de l'OMS utilisées et les indicateurs analysés pour le tableau de bord sont les suivants :

- **La transmission est contrôlée** : Le nombre d'hospitalisations (régulières, en soins intensifs), les décès (en RPA et CHLSD, dans d'autres milieux), le nombre d'éclosions au cours de la dernière semaine (en milieux de travail, en milieux de santé, en milieux scolaires, CPE et garderies), et le  $R_t$  (taux d'attaque de la maladie)
- **Les systèmes de santé sont en mesure de tester, d'isoler et de traiter chaque cas et de retracer chaque contact** : Les tests PCR effectués, les prélèvements à analyser, le taux de positivité des tests PCR, le taux d'occupation des hôpitaux, le taux d'absentéisme lié à la COVID-19 (ensemble RSS et par type d'établissement), le retour au travail des travailleurs de la santé, les établissements en situation critique
- **Les risques d'épidémie sont réduits au minimum dans des environnements particuliers comme les établissements de santé et les maisons de soins** : Les stocks d'ÉPI médicaux (N95, masques chirurgicaux, blouses, écouvillons)
- **Des mesures préventives ont été mises en place sur les lieux de travail, dans les écoles et dans d'autres lieux publics essentiels** : Le niveau de préparation des guides sectoriels
- **Les risques d'importation de nouveaux cas peuvent être gérés** : Les niveaux de restriction des frontières provinciales et internationales
- **Les communautés sont pleinement éduquées, engagées et habilitées à s'adapter à la nouvelle norme** : Le pourcentage de Québécois pensant que les mesures imposées sont adéquates pour assurer la sécurité, le pourcentage de Québécois se disant à l'aise de retourner

au travail ou à l'éducation supérieure, le pourcentage de Québécois se disant à l'aise d'envoyer leurs enfants à l'école.

Certains indicateurs n'étaient initialement pas facilement accessibles au comité de pilotage (p. ex., le  $R_t$ , le nombre d'éclosions dans différents milieux, les niveaux de préparation des guides sectoriels, les mesures liées aux sentiments de l'opinion publique). Leur ajout au sein du tableau de bord aura permis une prise de décision encore plus éclairée.

### 3. Soutien de nombreux ateliers thématiques et sectoriels

Compte tenu des enjeux majeurs liés à la réouverture des secteurs, nous avons soutenu la tenue d'ateliers visant à faciliter la réouverture de certains secteurs clés (y compris la construction, la fabrication, le commerce de détail, l'éducation, le transport collectif, les musées et lieux de diffusion, le tourisme, les sports et loisirs, les camps de jour). En se basant sur les pratiques observées ailleurs dans le monde en termes de mise en œuvre et sur l'avis d'experts provenant des différentes industries concernées, les ateliers de travail ont permis de s'assurer que les différents secteurs soient prêts à rouvrir du point de vue de quatre dimensions importantes :

- **Stratégie de réouverture** : S'assurer que l'impact du déconfinement sur la propagation de la maladie est compris le mieux possible par toutes les parties prenantes et réfléchir à la possibilité de segmenter les réouvertures
- **Mesures de protection** : Confirmer que des mesures de protection sont en place pour que les travailleurs et les consommateurs puissent retourner sur les lieux de travail de façon sécuritaire
- **Parties prenantes importantes informées et mobilisées pour la réouverture** : S'assurer qu'une consultation robuste auprès des parties prenantes importantes (p. ex., syndicats, travailleurs, employeurs, public) est enclenchée et porte fruits.
- **Chaîne d'approvisionnement et interdépendances alignées** : Vérifier que les éléments d'approvisionnement, de disponibilité de main-d'œuvre et de débouchés pour les produits soient considérés et élucidés au moment des réouvertures.

#### **Atelier sur les enjeux économiques associés à la crise**

Au courant de notre mandat, nous avons aussi animer une discussion sur les défis associés à la relance économique et l'impact économique potentiel de la pandémie sur la santé économique de la province. Le McKinsey Global Institute a assemblé, en collaboration avec Oxford Economics, plusieurs simulations économiques sur les trajectoires de performance économique éventuelles pour différentes régions. Nous avons fait intervenir des collègues qui ont soutenu d'autres juridictions dans l'élaboration de leur plan de relance économique (face à la COVID-19 mais aussi dans d'autres situations de crise auparavant).

#### **Analyses quantitatives**

D'autre part, nous avons travaillé en collaboration avec l'équipe responsable de l'approvisionnement en ÉPI pour les aider à mieux comprendre comment différents **scénarios de demande** et

**d'approvisionnement futurs** pourraient avoir un **impact sur les stocks et la disponibilité de certains équipements**. Nos efforts se sont concentrés sur les masques de procédure et les blouses dans un premier temps. Les analyses effectuées sur les produits et la méthodologie suivie devraient permettre aux décideurs de les appliquer à l'ensemble des autres types d'ÉPI. Ces analyses ont permis au comité de pilotage de comprendre la nécessité d'accélérer la création d'une chaîne d'approvisionnement pleinement locale pour les masques et les blouses réutilisables. Elles ont aussi permis au comité de pilotage de réfléchir aux impératifs opérationnels entourant la gestion des blouses réutilisables. À titre d'exemple, les analyses ont rendu possible l'évaluation des effets d'une rupture des livraisons et d'un changement de posologie sur l'évolution des inventaires. La nécessité de garantir le bon fonctionnement des chaînes de nettoyage des blouses ressort aussi clairement des simulations.

Nous avons aussi aidé l'équipe de travail sur le *testing* à opérationnaliser diverses stratégies en offrant du soutien pour convertir les approches en nombre de tests requis mais aussi en volumétrie (et capacité) nécessaires à chacune des étapes de la chaîne pour mener à bien ces tests (p. ex., réactifs, personnel, écouvillons).

L'équipe a produit quatre modèles analytiques :

- Un modèle pour estimer le nombre de travailleurs qui retourneraient (physiquement) sur le lieu de travail en fonction de différents scénarios de séquençage de déconfinement des secteurs industriels
- Un modèle pour quantifier l'impact potentiel des changements de posologie et des variations de volume de livraison possibles sur l'évolution des inventaires de masques chirurgicaux (aussi appelés masques de procédure)
- Un modèle pour quantifier l'impact potentiel des changements de posologie et des variations de volume de livraison possibles sur l'évolution des inventaires de blouses (réutilisables et jetables)
- Un modèle pour convertir en quantité de test différentes stratégie de *testing* (p. ex : à combien de tests équivaut de tester tous le personnel de la santé)

Finalement, notre équipe a été en mesure d'appuyer la tenue de quatre ateliers sur le port du couvre-visage dans les lieux publics. Ces ateliers ont permis au MCE, en collaboration avec l'IRSST et le MEI, de converger sur des spécifications pour la fabrication desdits couvre-visages et de répondre à certaines questions sur la nécessité d'encourager leur port et de potentiellement en fournir dans certains lieux publics.

#### 4. Traitement des requêtes de balisage et expertise

Toujours dans l'esprit d'appuyer une prise de décision éclairée, rapide et fondée sur des faits, notre équipe a été en mesure de puiser dans son bassin de ressources mondiales pour générer des balisages au sujet de différents sujets importants. Ces balisages incluent :

- Une mise en contraste des mesures de distanciation physique préconisées au Québec par rapport à celles mises en place ailleurs dans le monde
- Une cartographie des plans de réouverture des écoles dans certains pays d'intérêt (y compris le Danemark, la Norvège, l'Allemagne et l'Autriche)
- Une analyse de la réouverture du secteur de la construction en Allemagne et en France
- Des sommaires des plans de réouverture de la Saskatchewan et de l'Alberta
- Une perspective sur les pratiques en matière de couvre-visages, telles qu'adoptées par la France, l'Espagne, l'État de New York, l'Ontario et le Québec.

## 5. Partager des pratiques internationales de mise en place d'une gouvernance permanente de gestion de crise

En fin de mandat, à votre demande, nous avons assemblé un certain nombre de pratiques et de principes directeurs, tirés de discussions avec des collègues impliqués à supporter d'autres juridictions, quant à la mise en place d'une structure permanente de gestion de crise. L'intention étant de permettre au gouvernement de continuer à naviguer la crise d'une manière qui soit soutenable dans la durée. En effet, plusieurs gouvernements se sont dotés d'une cellule de gestion de crise composée de membres permanents ce qui offre un suivi accru des dossiers dans le temps.

## 6. Soutien à l'assemblage d'un plan intégré d'atténuation des effets de la pénurie de main-d'œuvre en CHSLD

Les causes racines de la pénurie de main-d'œuvre en CHSLD sont nombreuses et interdépendantes. La résolution permanente de la crise nécessite donc un effort majeur et multidimensionnel. Plusieurs actions ont été prises, notamment la mise en place d'un décret ministériel donnant aux directeurs d'établissements des pouvoirs importants pour faire face à la crise. Notre équipe a offert son soutien pour aider à articuler, en un tout cohérent, tous les efforts et initiatives lancées par la fonction publique pour remédier au manque de main-d'œuvre. Nous avons :

- Effectué un balisage international des leviers utilisés pour remédier à des enjeux de main-d'œuvre en milieux de type CHSLD
- Tenu une série de rencontres de travail et d'entretiens avec des gens des ressources humaines du ministère de la Santé pour bien comprendre les enjeux et défis spécifiques ayant mené au manque de main-d'œuvre (p.ex., mutation du personnel, attrition, absences)
- Complété plusieurs analyses pour tenter de quantifier et structurer ces défis spécifiques, permettant de mieux cibler les leviers pouvant être activés par le plan intégré
- Recensé les initiatives en cours ou en phase de préparation pour les catégoriser par levier et les classer en fonction de leur impact éventuel
- Assemblé les initiatives sous la forme d'un plan d'intervention séquencé dans le temps.

## Conclusion

Nous estimons avoir rempli toutes les exigences associées au contrat entre le client et McKinsey au meilleur de nos capacités. En signant ce mémorandum, le client confirme que le travail est effectivement complété à sa satisfaction.

### McKinsey & Compagnie Canada

ORIGINAL SIGNÉ

Nom : **Eric Gaudet**  
Qualité : Associé senior

ORIGINAL SIGNÉ

Nom : **Jean-Benoit Grégoire Rousseau**  
Qualité : Associé

### Ministère du Conseil Exécutif du Québec

ORIGINAL SIGNÉ

Nom : **Alain Sans-Cartier**  
Qualité : Secrétaire général associé

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

Droit d'accès aux documents.

**9.** Toute personne qui en fait la demande a droit d'accès aux documents d'un organisme public.

Restrictions.

Ce droit ne s'étend pas aux notes personnelles inscrites sur un document, ni aux esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres documents de même nature.

---

1982, c. 30, a. 9.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

**13.** Le droit d'accès à un document produit par un organisme public ou pour son compte et ayant fait l'objet d'une publication ou d'une diffusion s'exerce par consultation sur place pendant les heures habituelles de travail ou à distance ou par l'obtention d'informations suffisantes pour permettre au requérant de le consulter ou de se le procurer là où il est disponible.

De même, le droit d'accès à un document produit par un organisme public ou pour son compte et devant faire l'objet d'une publication ou d'une diffusion dans un délai n'excédant pas six mois de la demande d'accès, s'exerce par l'un ou plusieurs des moyens suivants:

1° la consultation sur place pendant les heures habituelles de travail ou à distance;

2° l'obtention d'informations suffisantes pour permettre au requérant de le consulter là où il est disponible ou de se le procurer lors de sa publication ou de sa diffusion;

3° le prêt du document, à moins que cela ne compromette sa publication ou sa diffusion.

Le présent article ne restreint pas le droit d'accès à un document diffusé conformément à l'article 16.1.

---

1982, c. 30, a. 13; 1990, c. 57, a. 5; 2001, c. 32, a. 83; 2006, c. 22, a. 7.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

Prohibition.

**14.** Un organisme public ne peut refuser l'accès à un document pour le seul motif que ce document comporte certains renseignements qu'il doit ou peut refuser de communiquer en vertu de la présente loi.

Accès non autorisé.

Si une demande porte sur un document comportant de tels renseignements, l'organisme public peut en refuser l'accès si ces renseignements en forment la substance. Dans les autres cas, l'organisme public doit donner accès au document demandé après en avoir extrait uniquement les renseignements auxquels l'accès n'est pas autorisé.

---

1982, c. 30, a. 14.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

Secret industriel d'un tiers.

**23.** Un organisme public ne peut communiquer le secret industriel d'un tiers ou un renseignement industriel, financier, commercial, scientifique, technique ou syndical de nature confidentielle fourni par un tiers et habituellement traité par un tiers de façon confidentielle, sans son consentement.

---

1982, c. 30, a. 23.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

**24.** Un organisme public ne peut communiquer un renseignement fourni par un tiers lorsque sa divulgation risquerait vraisemblablement d'entraver une négociation en vue de la conclusion d'un contrat, de causer une perte à ce tiers, de procurer un avantage appréciable à une autre personne ou de nuire de façon substantielle à la compétitivité de ce tiers, sans son consentement.

---

1982, c. 30, a. 24.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

Avis ou recommandations d'un membre.

**37.** Un organisme public peut refuser de communiquer un avis ou une recommandation faits depuis moins de dix ans, par un de ses membres, un membre de son personnel, un membre d'un autre organisme public ou un membre du personnel de cet autre organisme, dans l'exercice de leurs fonctions.

Avis ou recommandation d'un consultant.

Il peut également refuser de communiquer un avis ou une recommandation qui lui ont été faits, à sa demande, depuis moins de dix ans, par un consultant ou par un conseiller sur une matière de sa compétence.

---

1982, c. 30, a. 37.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

Analyse.

**39.** Un organisme public peut refuser de communiquer une analyse produite à l'occasion d'une recommandation faite dans le cadre d'un processus décisionnel en cours, jusqu'à ce que la recommandation ait fait l'objet d'une décision ou, en l'absence de décision, qu'une période de cinq ans se soit écoulée depuis la date où l'analyse a été faite.

---

1982, c. 30, a. 39.

## Avis de recours

À la suite d'une décision rendue en vertu de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*.

### Révision par la Commission d'accès à l'information

#### a) Pouvoir :

L'article 135 de la Loi prévoit qu'une personne dont la demande écrite a été refusée en tout ou en partie par le responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels peut demander à la Commission d'accès à l'information de réviser cette décision. La demande de révision doit être faite par écrit; elle peut exposer brièvement les raisons pour lesquelles la décision devrait être révisée (art. 137).

L'adresse de la Commission d'accès à l'information est la suivante:

<b>Québec</b>	525, boul. René-Levesque Est Bureau 2.36 Québec (Québec) G1R 5S9	Tél. : 418 528-7741 Numéro sans frais 1 888 -528-7741	Télec. : 418 529-3102
<b>Montréal</b>	500, boul. René Lévesque Ouest Bureau 18.200 Montréal (Québec) H2Z 1W7	Tél. : 514 873-4196 Numéro sans frais 1 888 -528-7741	Télec. : 514 844-6170

#### b) Motifs :

Les motifs relatifs à la révision peuvent porter sur la décision, sur le délai de traitement de la demande, sur le mode d'accès à un document ou à un renseignement, sur les frais exigibles ou sur l'application de l'article 9 (notes personnelles inscrites sur un document, esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres documents de même nature qui ne sont pas considérés comme des documents d'un organisme public).

#### c) Délais :

Les demandes de révision doivent être adressées à la Commission d'accès à l'information dans les 30 jours suivant la date de la décision ou de l'expiration du délai accordé au responsable pour répondre à une demande (art. 135).

La Loi prévoit spécifiquement que la Commission d'accès à l'information peut, pour motif raisonnable, relever le requérant du défaut de respecter le délai de 30 jours (art. 135).

---

**De:** Boucher, Julie  
**Envoyé:** 24 novembre 2021 16:08  
**À:** [REDACTED]  
**Cc:** \_Boîte\_accès, mce  
**Objet:** N/Réf. : 2122-096 - Votre demande d'accès à l'information  
**Pièces jointes:** 096-documents.pdf; 096-articles.pdf; AVIS DE RECOURS.pdf



Objet : Votre demande en vertu de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (chapitre A-2.1)

N/Réf. : 2122-096

Madame,

La présente donne suite à votre demande d'accès du 20 octobre 2021, telle que précisée le 25 octobre 2021 et dont le but est d'obtenir copie des contrats et des avenants conclus depuis janvier 2021 entre le gouvernement et la firme McKinsey & Company ainsi que de divers documents se rapportant aux mandats de ces derniers ou aux deux mandats suivants :

- Méthodologie pour opérationnaliser les décisions entourant la levée des mesures de ralentissement de la pandémie COVID-19;
- Balisage de la stratégie de vaccination contre la COVID-19 au Québec.

Nous vous transmettons copie de certains des documents détenus par le ministère du Conseil exécutif à l'égard de votre demande, dans lesquels les renseignements confidentiels au sens des articles 9, 23, 24, 37, 39, 53 et 54 de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* ont été caviardés, et ce, tel que le prévoit l'article 14 de cette même loi.

Nous vous informons aussi que certains documents visés par votre demande ont été diffusés sur le site Internet du ministère du Conseil exécutif dans le cadre de réponses à des demandes d'accès. En vertu des dispositions de l'article 13 de la *Loi*, nous vous invitons à consulter ces documents diffusés conformément au *Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels* (chapitre A-2.1, r. 2) aux adresses suivantes :

<https://www.acces.mce.gouv.qc.ca/documents-publies-ministere/demandes-acces/documents-transmis/2020/2020-21-013.pdf>

<https://www.acces.mce.gouv.qc.ca/documents-publies-ministere/demandes-acces/documents-transmis/2020/2020-21-018.pdf>

<https://www.acces.mce.gouv.qc.ca/documents-publies-ministere/demandes-acces/documents-transmis/2020/2020-21-043-044.pdf>

<https://www.acces.mce.gouv.qc.ca/documents-publies-ministere/demandes-acces/documents-transmis/2020/2020-21-158.pdf>

Conformément aux dispositions de ce même article, nous vous invitons également à consulter le décret numéro 982-2021 du 7 juillet 2021, lequel est publié à la *Gazette officielle du Québec* et disponible à l'adresse Internet suivante :

<http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=1&file=2021F%2F75289.PDF>

Quant aux autres documents détenus par le ministère du Conseil exécutif relativement à votre demande, nous vous avisons qu'ils ne sont pas accessibles, et ce, en application des articles 9, 23, 24, 33, 34, 37, 39, 53 et 54 de la *Loi* ou ne peuvent vous être transmis puisqu'ils sont formés en substance de renseignements confidentiels en vertu de ces mêmes articles, et ce, en application de l'article 14 de cette même loi.

Vous trouverez ci-joint copie de l'avis relatif au recours prévu à la section III du chapitre IV de la *Loi*, de même que des articles de cette loi mentionnés à la présente.

Veillez agréer, Madame, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

*Julie Boucher*

Responsable de l'accès à l'information  
Ministère du Conseil exécutif  
835, boulevard René-Lévesque Est, 2<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1A 1B4  
Téléphone : 418 643-7355  
Télécopieur : 418 646-0866  
[mce.accesmce@mce.gouv.qc.ca](mailto:mce.accesmce@mce.gouv.qc.ca)

Ce courriel est à usage restreint. S'il ne vous est pas destiné, veuillez svp le détruire et en informer l'expéditeur.

**De:** [REDACTED]  
**Envoyé:** 20 novembre 2020 13:33  
**À:** Lessard, Carl  
**Cc:** Dumontier, Julie  
**Objet:** [REDACTED]

[REDACTED]

Julie, serait-ce possible d'inclure l'agenda suivant dans l'invitation de la rencontre.

**Agenda proposé**

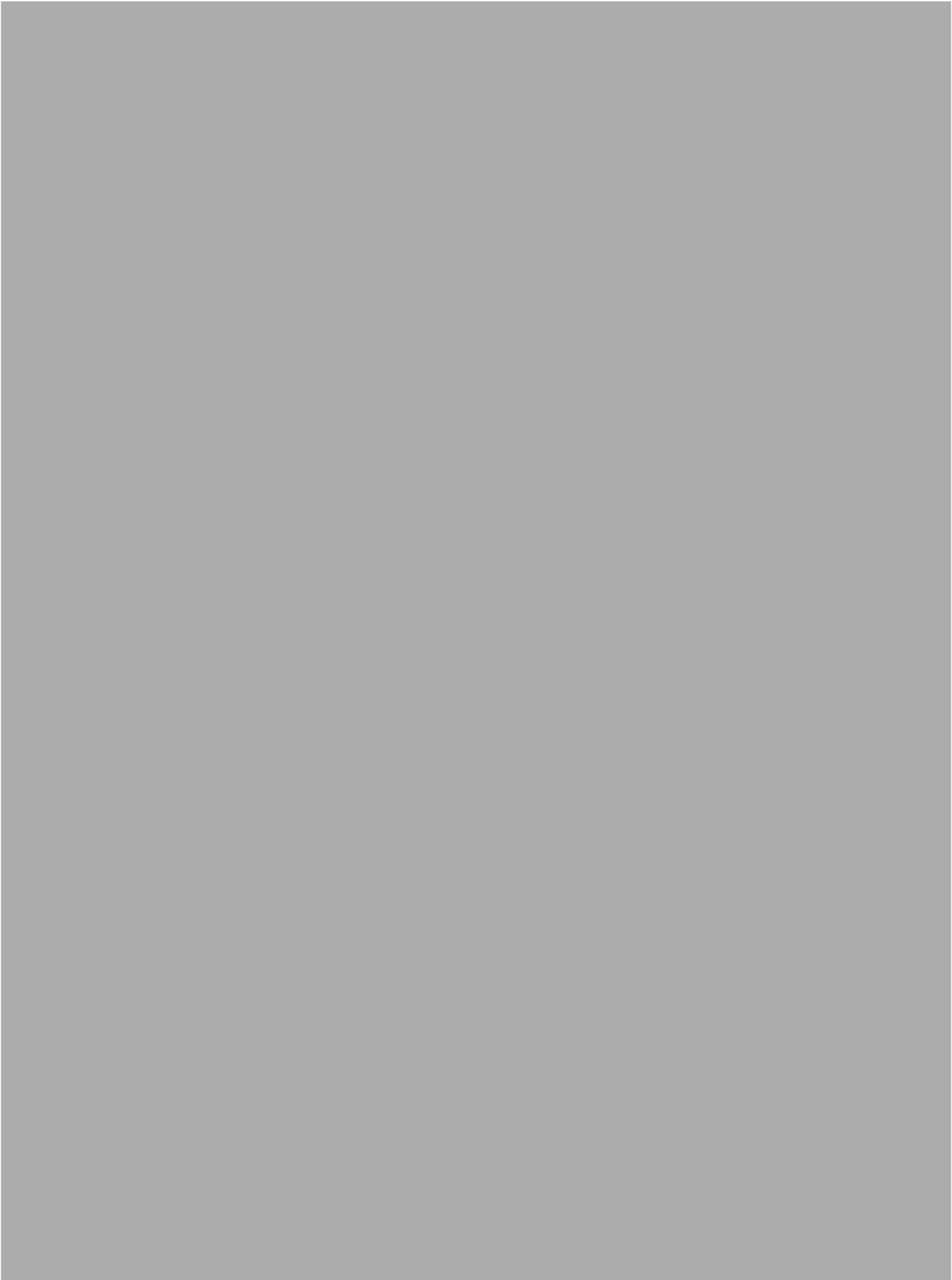
- **Introduire la rencontre** (objectif de la rencontre, contexte, tour de table) **(5-10 min)**
- **Discuter du plan de préparation à la vaccination (90 min)**
- **Comprendre les livrables (incl. format et échéancier) importants sur lesquels le MSSS travaille (10 min)**
- **Établir notre façon de collaborer et prochaines étapes (10 min)**

Merci,

[REDACTED]









**De:** [REDACTED]  
**Envoyé:** 23 novembre 2020 05:22  
**À:** Marie-Ève Bédard; [REDACTED] Lessard, Carl; Vincent Lehouillier  
**Cc:** Jean-Benoît Grégoire Rousseau; [REDACTED] Nadine Sicard; Cynthia Beaudoin MSSS; Jérôme Gagnon; Richard Massé; Valérie Fontaine MSSS; Maryse Lapierre; Luc Desbiens (MSSS); Dominique Fortier; Josée Dubuque; Julie-Anne Rivard; Luc Tremblay; Eveline Toth; Julie Ann; Horacio Arruda; [REDACTED]  
**Objet:** RE: Personnes à contacter au sujet des 9 dimensions + Vincent

Bonjour Marie-Ève,

[REDACTED] Merci pour le suivi. C'est bien noté pour les thématiques.  
[REDACTED]

Merci et bonne journée,

---

**De :** Marie-Ève Bédard <marie-eve.bedard@msss.gouv.qc.ca>  
**Envoyé :** 22 novembre 2020 18:41  
**À :** [REDACTED] 'Carl.Lessard@mce.gouv.qc.ca'  
<Carl.Lessard@mce.gouv.qc.ca>; Vincent Lehouillier <vincent.lehouillier@msss.gouv.qc.ca>  
**Cc :** Jean-Benoît Grégoire Rousseau [REDACTED]; Nadine Sicard <nadine.sicard@msss.gouv.qc.ca>; Cynthia Beaudoin MSSS <cynthia.beaudoin@msss.gouv.qc.ca>; Jérôme Gagnon <jerome.gagnon@msss.gouv.qc.ca>; Richard Massé <richard.masse@msss.gouv.qc.ca>; Valérie Fontaine MSSS <valerie.fontaine@msss.gouv.qc.ca>; Maryse Lapierre <maryse.lapierre@msss.gouv.qc.ca>; Luc Desbiens (MSSS) <luc.desbiens@msss.gouv.qc.ca>; Dominique Fortier <Dominique.Fortier@msss.gouv.qc.ca>; Josée Dubuque <Josee.Dubuque@msss.gouv.qc.ca>; Julie-Anne Rivard <julie-anne.rivard@msss.gouv.qc.ca>; Luc Tremblay <luc.tremblay@msss.gouv.qc.ca>; Eveline Toth <Eveline.Toth@msss.gouv.qc.ca>; Julie Ann <julie.ann@msss.gouv.qc.ca>; Horacio Arruda <horacio.arruda@msss.gouv.qc.ca>  
**Objet :** [EXT]RE: Personnes à contacter au sujet des 9 dimensions + Vincent  
**Importance :** Haute

Bonjour [REDACTED]

Tel que convenu, voici le nom des personnes à contacter et auprès desquelles vous pourrez recueillir des informations pour lancer vos travaux.

Elles en ont été informées et je les mets en cc pour que vous puissiez avoir leurs coordonnées.

Afin de maximiser la pertinence de ces rencontres, j'ai ajusté un peu votre proposition pour tenir compte des thématiques de nos groupes de travail et pouvoir mieux arrimer la démarche à nos travaux.

**Scénario de vaccination // Clientèles prioritaires** : Dre Nadine Sicard et Cynthia Beaudoin (2 groupes mais il est proposé de les regrouper pour la rencontre)

**Organisation des services, logistique, transport et entreposage** : Jérôme Gagnon et Dre Nadine Sicard

**Échanges avec le Fédéral** : Valérie Fontaine et Dr Richard Massé

**Approvisionnement et gestion des produits immunisants** : Jérôme Gagnon, Maryse Lapiere et Luc Desbiens

**Communications publiques, messages et éducation** : Dominique Fortier

**Main d'œuvre // Formation** : Josée Dubuque, Cynthia Beaudoin Julie-Anne Rivard (2 groupes mais nous suggérons de les faire ensemble)

**SIPMI, Couverture vaccinale , outil TI** : Luc Tremblay, Évelyne Toth et Julie Ann

En espérant le tout à votre convenance,

*Marie-Ève Bédard*

*Sous-ministre adjointe*

**Ministère de la Santé et des Services sociaux**

*Direction générale de la surveillance,*

*de la planification et de la coordination en santé publique*

Édifice Catherine-De Longpré

1075, chemin Ste-Foy, 12<sup>e</sup> étage

Québec (Québec) G1S 2M1

Téléphone : 418 266-6700





**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

Droit d'accès aux documents.

**9.** Toute personne qui en fait la demande a droit d'accès aux documents d'un organisme public.

Restrictions.

Ce droit ne s'étend pas aux notes personnelles inscrites sur un document, ni aux esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres documents de même nature.

---

1982, c. 30, a. 9.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

**13.** Le droit d'accès à un document produit par un organisme public ou pour son compte et ayant fait l'objet d'une publication ou d'une diffusion s'exerce par consultation sur place pendant les heures habituelles de travail ou à distance ou par l'obtention d'informations suffisantes pour permettre au requérant de le consulter ou de se le procurer là où il est disponible.

De même, le droit d'accès à un document produit par un organisme public ou pour son compte et devant faire l'objet d'une publication ou d'une diffusion dans un délai n'excédant pas six mois de la demande d'accès, s'exerce par l'un ou plusieurs des moyens suivants:

1° la consultation sur place pendant les heures habituelles de travail ou à distance;

2° l'obtention d'informations suffisantes pour permettre au requérant de le consulter là où il est disponible ou de se le procurer lors de sa publication ou de sa diffusion;

3° le prêt du document, à moins que cela ne compromette sa publication ou sa diffusion.

Le présent article ne restreint pas le droit d'accès à un document diffusé conformément à l'article 16.1.

---

1982, c. 30, a. 13; 1990, c. 57, a. 5; 2001, c. 32, a. 83; 2006, c. 22, a. 7.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

Prohibition.

**14.** Un organisme public ne peut refuser l'accès à un document pour le seul motif que ce document comporte certains renseignements qu'il doit ou peut refuser de communiquer en vertu de la présente loi.

Accès non autorisé.

Si une demande porte sur un document comportant de tels renseignements, l'organisme public peut en refuser l'accès si ces renseignements en forment la substance. Dans les autres cas, l'organisme public doit donner accès au document demandé après en avoir extrait uniquement les renseignements auxquels l'accès n'est pas autorisé.

---

1982, c. 30, a. 14.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

Secret industriel d'un tiers.

**23.** Un organisme public ne peut communiquer le secret industriel d'un tiers ou un renseignement industriel, financier, commercial, scientifique, technique ou syndical de nature confidentielle fourni par un tiers et habituellement traité par un tiers de façon confidentielle, sans son consentement.

---

1982, c. 30, a. 23.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

**24.** Un organisme public ne peut communiquer un renseignement fourni par un tiers lorsque sa divulgation risquerait vraisemblablement d'entraver une négociation en vue de la conclusion d'un contrat, de causer une perte à ce tiers, de procurer un avantage appréciable à une autre personne ou de nuire de façon substantielle à la compétitivité de ce tiers, sans son consentement.

---

1982, c. 30, a. 24.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

**33.** Ne peuvent être communiqués avant l'expiration d'un délai de vingt-cinq ans de leur date:

1° les communications du Conseil exécutif à l'un ou à plusieurs de ses membres, au Conseil du trésor ou à un comité ministériel, à moins que le Conseil exécutif n'en décide autrement;

2° les communications d'un ou de plusieurs membres du Conseil exécutif à un ou à plusieurs autres membres de ce conseil, au Conseil exécutif lui-même, au Conseil du trésor ou à un comité ministériel, à moins que l'auteur ou, le cas échéant, les auteurs n'en décident autrement;

3° les recommandations du Conseil du trésor ou d'un comité ministériel au Conseil exécutif, à moins que l'auteur ou le destinataire n'en décide autrement;

4° les recommandations d'un ou de plusieurs membres du Conseil exécutif au Conseil exécutif, au Conseil du trésor ou à un comité ministériel, à moins que l'auteur ou, le cas échéant, les auteurs, ou encore le destinataire, n'en décident autrement;

5° les analyses, avis et recommandations préparés au sein du ministère du Conseil exécutif ou du secrétariat du Conseil du trésor, ou au sein d'un autre organisme public dans la mesure où ils sont communiqués au ministère du Conseil exécutif, et portant sur une recommandation ou une demande faite par un ou plusieurs ministres, un comité ministériel ou un organisme public, ou sur un document visé à l'article 36;

6° les mémoires ou les comptes rendus des délibérations du Conseil exécutif ou d'un comité ministériel;

7° une liste de titres de documents comportant des recommandations au Conseil exécutif ou au Conseil du trésor;

8° l'ordre du jour d'une réunion du Conseil exécutif, du Conseil du trésor ou d'un comité ministériel.

Le premier alinéa s'applique, compte tenu des adaptations nécessaires, aux mémoires des délibérations du comité exécutif d'un organisme municipal, aux recommandations qui lui sont faites par ses membres ainsi qu'aux communications entre ses membres.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

Documents inaccessibles.

**34.** Un document du bureau d'un membre de l'Assemblée nationale ou un document produit pour le compte de ce membre par les services de l'Assemblée n'est pas accessible à moins que le membre ne le juge opportun.

Documents inaccessibles.

Il en est de même d'un document du cabinet du président de l'Assemblée, d'un membre de celle-ci visé dans le premier alinéa de l'article 124.1 de la Loi sur l'Assemblée nationale (chapitre A-23.1) ou d'un ministre visé dans l'article 11.5 de la Loi sur l'exécutif (chapitre E-18), ainsi que d'un document du cabinet ou du bureau d'un membre d'un organisme municipal ou scolaire.

---

1982, c. 30, a. 34; 1982, c. 62, a. 143; 1983, c. 55, a. 132; 1984, c. 47, a. 1.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

Avis ou recommandations d'un membre.

**37.** Un organisme public peut refuser de communiquer un avis ou une recommandation faits depuis moins de dix ans, par un de ses membres, un membre de son personnel, un membre d'un autre organisme public ou un membre du personnel de cet autre organisme, dans l'exercice de leurs fonctions.

Avis ou recommandation d'un consultant.

Il peut également refuser de communiquer un avis ou une recommandation qui lui ont été faits, à sa demande, depuis moins de dix ans, par un consultant ou par un conseiller sur une matière de sa compétence.

---

1982, c. 30, a. 37.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

Analyse.

**39.** Un organisme public peut refuser de communiquer une analyse produite à l'occasion d'une recommandation faite dans le cadre d'un processus décisionnel en cours, jusqu'à ce que la recommandation ait fait l'objet d'une décision ou, en l'absence de décision, qu'une période de cinq ans se soit écoulée depuis la date où l'analyse a été faite.

---

1982, c. 30, a. 39.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

Renseignements confidentiels.

**53.** Les renseignements personnels sont confidentiels sauf dans les cas suivants :

1° la personne concernée par ces renseignements consent à leur divulgation; si cette personne est mineure, le consentement peut également être donné par le titulaire de l'autorité parentale;

2° ils portent sur un renseignement obtenu par un organisme public dans l'exercice d'une fonction juridictionnelle; ils demeurent cependant confidentiels si l'organisme les a obtenus alors qu'il siégeait à huis-clos ou s'ils sont visés par une ordonnance de non-divulgation, de non-publication ou de non-diffusion.

---

1982, c. 30, a. 53; 1985, c. 30, a. 3; 1989, c. 54, a. 150; 1990, c. 57, a. 11; 2006, c. 22, a. 29.

Renseignements nominatifs.

**54.** Dans un document, sont personnels les renseignements qui concernent une personne physique et permettent de l'identifier.

---

1982, c. 30, a. 54; 2006, c. 22, a. 110.

**De:** Boucher, Julie  
**Envoyé:** 4 février 2021 19:56  
**À:** [REDACTED]  
**Objet:** N/Réf. : 2021-158 - Votre demande d'accès à l'information  
**Pièces jointes:** 158-documents.pdf; 158-articles.pdf; AVIS DE RECOURS.pdf



[REDACTED]

Objet : Votre demande en vertu de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (chapitre A-2.1)

N/Réf. : 2021-158

Monsieur,

Nous donnons suite à votre demande d'accès du 5 janvier 2021, dont le but est d'obtenir copie de divers documents relatifs à un contrat octroyé à McKinsey & Company.

Nous vous transmettons copie de certains documents détenus par le ministère du Conseil exécutif à l'égard de votre demande, dans lesquels les renseignements confidentiels au sens des articles 23, 24, 37, 53 et 54 de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* ont été caviardés, et ce, tel que le prévoit l'article 14 de cette même loi.

Nous vous informons également que certains documents visés par votre demande ont été diffusés sur le site Internet du ministère du Conseil exécutif dans le cadre de réponses à des demandes d'accès. En vertu des dispositions de l'article 13 de la *Loi*, nous vous invitons à consulter ces documents diffusés conformément au *Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels* (chapitre A-2.1, r. 2) aux adresses suivantes :

<https://www.acces.mce.gouv.qc.ca/documents-publies-ministere/demandes-acces/documents-transmis/2020/2020-21-013.pdf>

<https://www.acces.mce.gouv.qc.ca/documents-publies-ministere/demandes-acces/documents-transmis/2020/2020-21-018.pdf>

<https://www.acces.mce.gouv.qc.ca/documents-publies-ministere/demandes-acces/documents-transmis/2020/2020-21-043-044.pdf>

<https://www.acces.mce.gouv.qc.ca/documents-publies-ministere/demandes-acces/documents-transmis/2020/2020-21-045.pdf>

Quant aux autres documents détenus par le ministère du Conseil exécutif relativement à votre demande, nous vous avisons qu'ils ne sont pas accessibles, et ce, en application des articles 9, 23, 24, 37 et 39 de la *Loi* ou ne

peuvent vous être transmis puisqu'ils sont formés en substance de renseignements confidentiels en vertu de ces mêmes articles, et ce, en application de l'article 14 de cette même loi.

Vous trouverez ci-joint copie de l'avis relatif au recours prévu à la section III du chapitre IV de la *Loi*, de même que des articles de cette loi mentionnés à la présente.

Veillez agréer, Monsieur, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

*Julie Boucher*

Responsable de l'accès à l'information

Ministère du Conseil exécutif

835, boulevard René-Lévesque Est, 2<sup>e</sup> étage

Québec (Québec) G1A 1B4

Téléphone : 418 643-7355

Télécopieur : 418 646-0866

[mce.accesmce@mce.gouv.qc.ca](mailto:mce.accesmce@mce.gouv.qc.ca)

Ce courriel est à usage restreint. S'il ne vous est pas destiné, veuillez svp le détruire et en informer l'expéditeur.

---

**De:** Marie Pelletier [REDACTED]  
**Envoyé:** 20 novembre 2020 12:20  
**À:** Dumontier, Julie  
**Objet:** RE: 2e avenant au contrat

Je viens de transmettre ton message à Jean-Benoît pour qu'il te fasse suivre l'original. Je ne garde que la copie pdf

Marie

**Marie Pelletier**

Adjointe de direction de | EA to Sandrine Devillard | Jean-Benoît Grégoire Rousseau  
McKinsey & Compagnie | 1250, boul. René-Lévesque O., bureau 4430 | Montréal (Québec) H3B 4W8 | Canada  
Tél : [REDACTED] | Interne : [REDACTED] | [REDACTED]

---

**De :** Dumontier, Julie <Julie.Dumontier@mce.gouv.qc.ca>  
**Envoyé :** 19 novembre 2020 17:51  
**À :** Marie Pelletier [REDACTED]  
**Objet :** [EXT]RE: 2e avenant au contrat



Si tu peux m'acheminer l'original par la poste, ça serait apprécié.

Merci et bonne soirée!

**Julie Dumontier**

Adjointe au secrétaire général associé  
Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques

Ministère du Conseil exécutif  
835, boul. René-Lévesque Est, bureau 1.12  
Édifice Honoré-Mercier  
Québec (Québec) G1A 1B4  
Téléphone : 418 644-7600 poste 1043

---

**De :** Jean-Benoît Grégoire Rousseau [REDACTED]  
**Envoyé :** 19 novembre 2020 17:49  
**À :** Dumontier, Julie <[Julie.Dumontier@mce.gouv.qc.ca](mailto:Julie.Dumontier@mce.gouv.qc.ca)>; Marie Pelletier [REDACTED]  
**Cc :** Lessard, Carl <[Carl.Lessard@mce.gouv.qc.ca](mailto:Carl.Lessard@mce.gouv.qc.ca)>  
**Objet :** RE: 2e avenant au contrat

Tel que convenu.

[REDACTED]

**Jean-Benoît Grégoire Rousseau**

Associé/Partner

McKinsey & Compagnie | 1250, boul. René-Lévesque O., bureau 4430, Montréal (Québec) H3B 4W8 Canada

Tél : [redacted] Interne : [redacted] | [redacted]

Adjointe/Assistant : Marie Pelletier

Tél : [redacted] Interne : [redacted] | [redacted]

---

**From:** Dumontier, Julie <[Julie.Dumontier@mce.gouv.qc.ca](mailto:Julie.Dumontier@mce.gouv.qc.ca)>

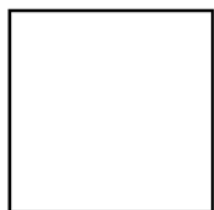
**Sent:** Thursday, November 19, 2020 5:37 PM

**To:** Jean-Benoît Grégoire Rousseau [redacted]

**Cc:** Lessard, Carl <[Carl.Lessard@mce.gouv.qc.ca](mailto:Carl.Lessard@mce.gouv.qc.ca)>

**Subject:** [EXT]2e avenant au contrat

**Importance:** High



Bonjour,

Ci-joint l'avenant à signer et à nous retourner. Je joins également les documents qui ont été signés ce printemps.

Je vous remercie

**Julie Dumontier**

Adjointe au secrétaire général associé

Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques

Ministère du Conseil exécutif

835, boul. René-Lévesque Est, bureau 1.12

Édifice Honoré-Mercier

Québec (Québec) G1A 1B4

Téléphone : 418 644-7600 poste 1043

Ce courriel est à usage restreint. S'il ne vous est pas destiné, veuillez svp le détruire et en informer l'expéditeur.

+-----+

Ce courriel est confidentiel et peut contenir des informations privilégiées. Si vous l'avez reçu par erreur, veuillez nous en aviser immédiatement et le supprimer. Veuillez ne pas le copier, ni en divulguer le contenu, ni l'utiliser à quelque fin que ce soit.

+-----+

This email is confidential and may be privileged. If you have received it in error, please notify us immediately and then delete it. Please do not copy it, disclose its contents or use it for any purpose.

+-----+

+-----+

Ce courriel est confidentiel et peut contenir des informations privilégiées. Si vous l'avez reçu par erreur, veuillez nous en aviser immédiatement et le supprimer. Veuillez ne pas le copier, ni en divulguer le contenu, ni l'utiliser à quelque fin que ce soit.

+-----+

This email is confidential and may be privileged. If you have received it in error, please notify us immediately and then delete it. Please do not copy it, disclose its contents or use it for any purpose.

+=====+

**SECOND AVENANT AU CONTRAT 2020-003 INTERVENU  
ENTRE LES PARTIES LE 2 AVRIL 2020**

**ENTRE :**           **LE PREMIER MINISTRE**, pour et au nom du gouvernement du Québec, représenté par Carl Lessard, secrétaire général associé, dûment autorisé en vertu du Règlement sur la signature de certains documents du ministère du Conseil exécutif (Décret 780-2018 du 20 juin 2018),

**CI-APRÈS APPELÉ « LE MINISTRE »**

**ET :**               **MCKINSEY & COMPAGNIE CANADA INC.**, personne morale légalement constituée, ayant une place d'affaires au 1250 boul. René-Lévesque Ouest, Bureau 4430, Montréal (Québec) H3B 4W8, agissant par son représentant Jean-Benoît Grégoire Rousseau, dûment autorisé ainsi qu'il le déclare,

**CI-APRÈS APPELÉE « LE PRESTATAIRE DE SERVICES »**

---

Les parties conviennent de ce qui suit :

**1. OBJET DU PRÉSENT AVENANT**

Le présent avenant au contrat 2020-003 intervenu entre les parties le 2 avril 2020 a pour objet de modifier la durée du contrat pour en fixer l'échéance au 31 décembre 2020 et de modifier en conséquence l'article DURÉE DU CONTRAT de l'annexe 2.

**2. MODIFICATIONS**

Le premier alinéa de la section DURÉE DU CONTRAT de l'annexe 2 est remplacé par le suivant :

Le présent contrat prendra effet à compter du 6 avril 2020 et se terminera au plus tard le 31 décembre 2020.

Le présent avenant fait partie intégrante du contrat 2020-003 intervenu entre les parties le 2 avril 2020, toutes les autres clauses demeurant inchangées.

EN FOI DE QUOI, les parties ont signé le présent avenant à Québec, en double exemplaire

Original signé

Carl Lessard  
Secrétaire général associé

Date

20 Nov - 2020

Original signé

Jean-Benoît Grégoire Rousseau  
Associé, McKinsey & Compagnie Canada inc.

Date

11/19/2020

---

**De:** Jean-Benoît Grégoire Rousseau [REDACTED]  
**Envoyé:** 18 décembre 2020 15:08  
**À:** Lessard, Carl  
**Cc:** Natasha Bergeron; Tori Ligrani  
**Objet:** Ministère du Conseil Exécutif - Vaccine strategy - COVID-19 - Facture  
**Pièces jointes:** CACAN0001328 .pdf

Carl,

Tel que convenu, ci-joint la facture pour les frais associés à notre support dans la revue de la préparation de la campagne de vaccination.

Cordialement,

JB

**Jean-Benoît Grégoire Rousseau**

Associé/Partner

McKinsey & Compagnie | 1250, boul. René-Lévesque O., bureau 4430, Montréal (Québec) H3B 4W8 Canada

Tél : [REDACTED] Interne : [REDACTED]

Adjointe/Assistant : Marie Pelletier

Tél : [REDACTED] Interne : [REDACTED]

+=====+  
Ce courriel est confidentiel et peut contenir des informations privilégiées. Si vous l'avez reçu par erreur, veuillez nous en aviser immédiatement et le supprimer. Veuillez ne pas le copier, ni en divulguer le contenu, ni l'utiliser à quelque fin que ce soit.

+-----+  
This email is confidential and may be privileged. If you have received it in error, please notify us immediately and then delete it. Please do not copy it, disclose its contents or use it for any purpose.

+=====+

Numéro de facture: **CACAN0001328**

Date: **15 Dec 2020**

<b>Services fournis</b>	<b>Montant (CAD)</b>
Honoraires professionnels pour notre soutien à la méthodologie pour opérationnaliser les décisions entourant la levée des mesures de ralentissement de la pandémie COVID-19, soit l'équivalent d'une semaine de travail au taux spécifié au contrat	215,000.00
<b>Sous-total (CAD)</b>	<b>215,000.00</b>
GST - 5% N° d'enregistrement 867938904RT0001	10,750.00
QST - 9.975% N° d'enregistrement 1205363617TQ0001	21,446.25
<b>Total (CAD)</b>	<b>247,196.25</b>

SVP effectuez paiement par transfert bancaire en référant au numéro de facture ci-dessus **CACAN0001328**

**TD CANADA TRUST**

77 Bloor Street West, Toronto, Ontario, M5S 1M2



**Des intérêts de 1 % par mois seront facturés pour tout retard de paiement au-delà de 30 jours suivant la date de facturation.**

---

**De:** Jean-Benoît Grégoire Rousseau [REDACTED]  
**Envoyé:** 20 janvier 2021 11:28  
**À:** Dumontier, Julie; Natasha Bergeron  
**Cc:** Lessard, Carl  
**Objet:** RE: Memo de fin de mandat

Merci  
JB

---

**From:** Dumontier, Julie <Julie.Dumontier@mce.gouv.qc.ca>  
**Sent:** Wednesday, January 20, 2021 11:24 AM  
**To:** Natasha Bergeron [REDACTED]  
**Cc:** Jean-Benoît Grégoire Rousseau [REDACTED] Lessard, Carl  
<Carl.Lessard@mce.gouv.qc.ca>  
**Subject:** [EXT]RE: Memo de fin de mandat



Bonjour,

Pour vos dossiers, ci-joint le document signé.

**Julie Dumontier**  
Adjointe au secrétaire général associé  
Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques

Ministère du Conseil exécutif  
835, boul. René-Lévesque Est, bureau 1.12  
Édifice Honoré-Mercier  
Québec (Québec) G1A 1B4  
Téléphone : 418 644-7600 poste 1043

---

**De :** Natasha Bergeron [REDACTED]  
**Envoyé :** 11 décembre 2020 00:22  
**À :** Lessard, Carl <[Carl.Lessard@mce.gouv.qc.ca](mailto:Carl.Lessard@mce.gouv.qc.ca)>  
**Cc :** Jean-Benoît Grégoire Rousseau [REDACTED]  
**Objet :** Memo de fin de mandat

Bonjour Carl,

J'espère que tu vas bien. Tu trouveras ci-joint le memo de fin de mandat. [REDACTED]

[REDACTED]

Bonne soirée,

N

**Natasha Bergeron**

Expert Associate Partner, Organization Practice

McKinsey & Compagnie | 1250, boul. René-Lévesque O., bureau 4430 | Montréal (Québec) H3B 4W8 | Canada

Tél : [redacted] | Cell : [redacted] | Interne : [redacted]

Executive Assistant: Christelle Pereira | T [redacted]

Org insights: [Leadership & Organization Blog](#)

+=====+

Ce courriel est confidentiel et peut contenir des informations privilégiées. Si vous l'avez reçu par erreur, veuillez nous en aviser immédiatement et le supprimer. Veuillez ne pas le copier, ni en divulguer le contenu, ni l'utiliser à quelque fin que ce soit.

+-----+

This email is confidential and may be privileged. If you have received it in error, please notify us immediately and then delete it. Please do not copy it, disclose its contents or use it for any purpose.

+=====+

Ce courriel est à usage restreint. S'il ne vous est pas destiné, veuillez svp le détruire et en informer l'expéditeur.

+=====+

Ce courriel est confidentiel et peut contenir des informations privilégiées. Si vous l'avez reçu par erreur, veuillez nous en aviser immédiatement et le supprimer. Veuillez ne pas le copier, ni en divulguer le contenu, ni l'utiliser à quelque fin que ce soit.

+-----+

This email is confidential and may be privileged. If you have received it in error, please notify us immediately and then delete it. Please do not copy it, disclose its contents or use it for any purpose.

+=====+

**Confidentiel**

**Destinataire**

M. Carl Lessard, Secrétaire général associé, Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques, ministère du Conseil exécutif

**Expéditeurs**

Jean-Benoît G. Rousseau, Associé, McKinsey & Compagnie  
Éric Gaudet, Associé senior, McKinsey & Compagnie  
Natasha Bergeron, Directrice de projets, McKinsey & Compagnie

Le 7 décembre 2020

## **Mémoire de fin de mandat – Balisage de la stratégie de vaccination contre la COVID-19 au Québec**

Le texte qui suit résume l'entente de travail et confirme la fin du mandat entre le Ministère du Conseil exécutif (« le client ») et McKinsey & Compagnie pour le projet intitulé : « Balisage de la stratégie de vaccination contre la COVID-19 au Québec » (« le mandat »). Ce projet a été réalisé dans la suite du mandat de Mise en place d'une méthodologie pour opérationnaliser les décisions entourant la levée des mesures de ralentissement de la pandémie COVID-19.

Ce mémoire s'articule en trois sections :

- Objectifs du mandat
- Portée du mandat
- Travail accompli et impact

### **Objectifs du mandat**

Plusieurs efforts sont déployés au sein du gouvernement pour planifier l'approvisionnement, le transport et l'administration d'un vaccin contre la COVID-19 au Québec. L'échelle de la pandémie de la COVID-19 impose un niveau d'urgence sans précédent au déploiement du vaccin contre la COVID-19 et ce afin de sauver des vies, assurer le « retour à une nouvelle normalité » et soutenir la reprise économique.

La planification du déploiement du vaccin contre la COVID-19 présente plusieurs défis uniques. La plupart de ces enjeux dépassent le niveau de complexité des campagnes de vaccination habituelles en raison de l'arrivée sur le marché de multiples vaccins produits par divers fabricants, reposant sur

des technologies différentes, assujettis à des protocoles d'administration différents, ayant des besoins en matière de transport et de stockage distincts, et présentant différents profils de sécurité et d'efficacité.

Dans le cadre sa démarche de planification, le gouvernement du Québec souhaitait être appuyé dans ses efforts et être au fait des pratiques en développement ailleurs en Amérique du Nord et dans le monde. Plus précisément, le gouvernement souhaitait recevoir de l'aide pour bonifier sa stratégie et son plan de vaccination à la lumière des meilleures pratiques dans le domaine.

Dans ce contexte, notre mandat consistait à baliser le plan créé par le gouvernement, sans toutefois le rédiger (cette responsabilité étant celle des autorités compétentes).

## **Portée du mandat**

Soutenir le ministère de la Santé et des Services sociaux en évaluant le niveau d'avancement du plan de vaccination et en le complétant de faits, d'analyses et de balisages. L'objectif était d'aider le gouvernement du Québec à : 1) bonifier sa stratégie et son plan de vaccination contre la COVID-19, et 2) définir une structure de gouvernance permettant de faciliter la prise de décision en ce qui a trait à la vaccination contre la COVID-19 au Québec.

## **Travail accompli et impact**

Au cours de nos deux semaines de collaboration, l'équipe de McKinsey s'est efforcée d'orchestrer les activités et d'apporter un éclairage sur la prise de décision dans un contexte en constante évolution et aux priorités changeantes. À cet égard, nos efforts se sont concentrés principalement sur quatre éléments :

1. L'évaluation du niveau d'avancement de la préparation à la vaccination et l'identification des décisions en suspens concernant la planification
2. Le balisage et la synthèse des jalons importants pour chacune des équipes de travail
3. La suggestion d'indicateurs clés à inclure éventuellement dans un tableau de bord
4. La révision de la structure/cadence de gouvernance proposée, la suggestion d'améliorations potentielles et l'appui à sa mise en place (p. ex., préparation et tenue des premières rencontres de la Cellule de coordination et du Comité exécutif).

### **1) Évaluation du niveau d'avancement de la préparation à la vaccination et identification des décisions en suspens au sujet de la planification**

Au moment de débiter notre mandat avec les différentes équipes du ministère chargées de planifier le programme de vaccination contre la COVID-19, les travaux étaient déjà entamés. Ils reposaient sur une collaboration étroite de plusieurs équipes interdisciplinaires ainsi que sur une expertise clinique avancée. En mettant en perspective les facteurs de risque et de réussite par rapport aux meilleures

pratiques observées dans d'autres juridictions, des enjeux importants ont émergé sur les plans de la livraison, l'entreposage et la distribution des vaccins aux sites de vaccination.

Au moment de conclure notre mandat, vos équipes travaillaient à accélérer davantage la préparation de la logistique, du transport et de l'entreposage selon divers scénarios de livraison, de priorisation des segments populationnels et de fabricants capables de fournir le vaccin. Un responsable était également sur le point d'être nommé. En effet, compte tenu des incertitudes entourant la livraison du vaccin et le nombre de doses disponibles lors de la première livraison, il apparaît nécessaire de travailler de façon agile et de développer dès maintenant des plans d'exécution en fonction d'une permutation des scénarios les plus probables.

Certaines priorités ont été identifiées pour les équipes de travail:

- i. **Segmentation et priorisation de la population** : Le raffinement et la modélisation des divers scénarios de déploiement selon des doses de vaccin disponibles et les aspirations d'immunisation au fil du temps ainsi que la quantification de l'impact sur les ressources nécessaires (incl. les ressources humaines et matérielles).
- ii. **Stratégie d'administration du vaccin** : Le raffinement du plan de mise en œuvre du programme de vaccination, afin d'assurer que celui-ci soit prêt à temps. Par exemple, l'établissement et la mise à jour d'une liste exhaustive de sites de vaccination potentiels selon différents scénarios opérationnels et l'évaluation des besoins précis en ressources humaines et matérielles.
- iii. **Gestion des commandes avec le gouvernement fédéral** : L'obtention des détails de la part du fédéral sur le nombre de doses qui seront livrées ainsi que sur les délais de livraison.
- iv. **Logistique, transport et entreposage** : L'articulation rapide des plans logistiques et l'évaluation des besoins en ressources humaines et en fournitures selon plusieurs scénarios de livraison probables, au fil du temps; la validation et l'accélération de la capacité de LSU à exécuter en matière de logistique (p. ex., capacité à respecter la chaîne froide pour tous les types de vaccins).
- v. **Communications publiques, messages et éducation** : L'établissement rapide d'un calendrier de communication précis pour les prochaines semaines avec possibilité d'itérations rapides selon les changements d'opinion au sein des populations cibles pour assurer la cohérence des interventions des décideurs et des porte-parole au sujet du programme de vaccination.
- vi. **Main-d'œuvre et éducation du personnel de soins de santé** : L'élaboration d'un plan de mobilisation et de formation de la main-d'œuvre autour de plusieurs scénarios; l'évaluation du nombre et du niveau de préparation des effectifs en place dans les établissements où se trouvent les populations cibles (p. ex., CHSLD) et la disponibilité de la main-d'œuvre pour suivre les formations; l'accès aux informations (p. ex., en provenance des fabricants) permettant d'adapter les formations existantes sur l'administration du vaccin.

**vii. Infrastructure TI et rapports en continu** : La réduction de l'effort manuel requis pour la saisie de données par rapport à la gestion des produits immunisants, ainsi que la prise et le suivi des rendez-vous pour l'administration de la deuxième dose. Le développement d'un tableau de bord.

## 2. Balisage et synthèse de jalons importants à atteindre pour chacune des équipes de travail

À la suite de nos rencontres successives avec les différentes équipes de travail et sur la base des meilleures pratiques d'autres juridictions dans le domaine, nous avons synthétisé les jalons prioritaires pour chacune des équipes pour la période du 30 novembre 2020 au 8 janvier 2021. Ces jalons étaient sous la responsabilité des cinq équipes de travail suivantes :

- Clientèles cibles et organisation des services
- Logistique et GPI
- Main-d'œuvre/formation
- Communications
- SIPMI, Couverture vaccinale, Sécurité vaccinale, Outils TI

Au terme de notre mandat, des efforts étaient en cours afin que les équipes de travail s'approprient pleinement les jalons sous leur responsabilité et en effectuent le suivi constant.

## 3. Suggestion d'indicateurs clés à inclure éventuellement dans un tableau de bord

Compte tenu de la nécessité de suivre le développement et la mise en œuvre du plan de vaccination pour éclairer la prise de décision, nous vous avons fourni des exemples d'indicateurs utilisés à cette fin. Ces indicateurs se divisent en quatre groupes :

- **Couverture et information sur les sites** : Information permettant de mesurer la proportion de la population immunisée par segment, ainsi que la capacité opérationnelle sur les sites de vaccination pour immuniser la population
- **Opérations et distribution** : Indicateurs permettant de mesurer la performance logistique et d'anticiper certains obstacles à l'immunisation aux niveaux de l'entreposage et du transport du matériel immunisant et d'autres fournitures
- **Manifestations inhabituelles** : Information permettant d'effectuer le suivi d'effets secondaires indésirables potentiellement occasionnés par les vaccins et de remédier à ces effets
- **Confiance du public et niveau d'adoption** : Indicateurs de la propension de la population à se faire vacciner et son intention de le faire.

Au terme du mandat, un tableau de bord était en cours de développement et une version exploitable devait devenir disponible à court terme.

#### 4. Révision de la structure/cadence de gouvernance proposée, suggestion d'améliorations et appui à sa mise en place (p. ex., préparation et tenue des premières rencontres de la Cellule de coordination et du Comité exécutif)

Toujours dans l'esprit d'appuyer une prise de décision éclairée, rapide et fondée sur des faits, notre équipe a été en mesure de puiser dans son bassin de ressources mondiales pour vous suggérer des moyens d'améliorer votre structure de gouvernance en ce qui a trait à la vaccination contre la COVID-19 ainsi que son fonctionnement. La structure proposée s'est articulée autour des instances suivantes :

- **Comité exécutif** : Responsable de prendre les décisions nécessaires à l'exécution des priorités stratégiques au sujet de la vaccination contre la COVID-19, de diriger et de superviser les progrès des équipes de travail et de tenir le bureau du Ministre de la Santé et des Services sociaux informé des développements.
- **Cellule de coordination** : Responsable de préparer les rencontres du Comité exécutif, d'assurer la liaison entre le Comité exécutif et les équipes de travail, d'appuyer le Comité exécutif en effectuant des analyses ciblées et en suivant les progrès des équipes de travail, ainsi que de coordonner les interactions entre le Comité exécutif, les instances consultatives et le groupe chargé des discussions avec le gouvernement fédéral.
- **Équipes de travail** : Responsables de planifier et d'effectuer les activités nécessaires à la réalisation de leurs mandats respectifs et de rapporter l'avancement de leurs travaux au Comité exécutif.

Au terme de notre mandat, vos équipes se préparaient à un pilote et à assurer une éventuelle vaccination massive (p. ex., au-delà de la capacité actuelle de 200 000 doses/semaine). En effet, bien que la capacité de vaccination soit en cours de préparation pour la vague initiale de vaccination, la marge de manœuvre est très mince pour un lancement en janvier. Pour y parvenir, vous vous affairiez à renforcer la gouvernance des différentes équipes de travail récemment mises en place à l'aide des mesures suivantes :

- Voir à ce que le nombre des équipes de travail ne se multiplie pas outre mesure afin de minimiser les chevauchements de responsabilités et clarifier l'imputabilité
- Préciser davantage les livrables critiques, les responsables et les échéanciers de chaque groupe
- Veiller à ce que les équipes de travail aient un nombre de membres suffisant pour effectuer le travail, mais assez restreint pour maximiser l'imputabilité en ce qui a trait aux livrables
- Encourager une prise de décision rapide, tant au niveau des équipes de travail, de la Cellule de coordination, que du Comité exécutif

Nous avons aussi aidé vos équipes à organiser les premières rencontres de la Cellule de coordination ainsi que celles du Comité exécutif. À titre d'exemple, nous avons participé à l'animation des premières réunions quotidiennes de la Cellule de coordination. Nous avons de plus contribué à la préparation et à la tenue du premier Comité exécutif.

Afin d'obtenir une cadence efficace et optimale des rencontres et assurer une certaine agilité, nous avons en outre partagé avec vous des exemples de bonnes pratiques en matière de priorisation et d'organisation du travail. Au moment de conclure notre mandat, la structure de gouvernance était en cours de rodage. Une cadence de rencontres de la Cellule de coordination avait été établie et une première rencontre du Comité exécutif avait été tenue.

## Conclusion

Nous estimons avoir rempli avec succès toutes les exigences associées à notre mandat, au meilleur de nos capacités. En signant ce mémorandum, le représentant du Ministère du Conseil exécutif (le « client ») confirme que le travail réalisé par McKinsey a été complété à sa satisfaction.

Original signé

*11 Juin 2021*

Signé par :

Date :

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

Droit d'accès aux documents.

**9.** Toute personne qui en fait la demande a droit d'accès aux documents d'un organisme public.

Restrictions.

Ce droit ne s'étend pas aux notes personnelles inscrites sur un document, ni aux esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres documents de même nature.

---

1982, c. 30, a. 9.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

**13.** Le droit d'accès à un document produit par un organisme public ou pour son compte et ayant fait l'objet d'une publication ou d'une diffusion s'exerce par consultation sur place pendant les heures habituelles de travail ou à distance ou par l'obtention d'informations suffisantes pour permettre au requérant de le consulter ou de se le procurer là où il est disponible.

De même, le droit d'accès à un document produit par un organisme public ou pour son compte et devant faire l'objet d'une publication ou d'une diffusion dans un délai n'excédant pas six mois de la demande d'accès, s'exerce par l'un ou plusieurs des moyens suivants:

1° la consultation sur place pendant les heures habituelles de travail ou à distance;

2° l'obtention d'informations suffisantes pour permettre au requérant de le consulter là où il est disponible ou de se le procurer lors de sa publication ou de sa diffusion;

3° le prêt du document, à moins que cela ne compromette sa publication ou sa diffusion.

Le présent article ne restreint pas le droit d'accès à un document diffusé conformément à l'article 16.1.

---

1982, c. 30, a. 13; 1990, c. 57, a. 5; 2001, c. 32, a. 83; 2006, c. 22, a. 7.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

Prohibition.

**14.** Un organisme public ne peut refuser l'accès à un document pour le seul motif que ce document comporte certains renseignements qu'il doit ou peut refuser de communiquer en vertu de la présente loi.

Accès non autorisé.

Si une demande porte sur un document comportant de tels renseignements, l'organisme public peut en refuser l'accès si ces renseignements en forment la substance. Dans les autres cas, l'organisme public doit donner accès au document demandé après en avoir extrait uniquement les renseignements auxquels l'accès n'est pas autorisé.

---

1982, c. 30, a. 14.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

Secret industriel d'un tiers.

**23.** Un organisme public ne peut communiquer le secret industriel d'un tiers ou un renseignement industriel, financier, commercial, scientifique, technique ou syndical de nature confidentielle fourni par un tiers et habituellement traité par un tiers de façon confidentielle, sans son consentement.

---

1982, c. 30, a. 23.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

**24.** Un organisme public ne peut communiquer un renseignement fourni par un tiers lorsque sa divulgation risquerait vraisemblablement d'entraver une négociation en vue de la conclusion d'un contrat, de causer une perte à ce tiers, de procurer un avantage appréciable à une autre personne ou de nuire de façon substantielle à la compétitivité de ce tiers, sans son consentement.

---

1982, c. 30, a. 24.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

Avis ou recommandations d'un membre.

**37.** Un organisme public peut refuser de communiquer un avis ou une recommandation faits depuis moins de dix ans, par un de ses membres, un membre de son personnel, un membre d'un autre organisme public ou un membre du personnel de cet autre organisme, dans l'exercice de leurs fonctions.

Avis ou recommandation d'un consultant.

Il peut également refuser de communiquer un avis ou une recommandation qui lui ont été faits, à sa demande, depuis moins de dix ans, par un consultant ou par un conseiller sur une matière de sa compétence.

---

1982, c. 30, a. 37.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

Analyse.

**39.** Un organisme public peut refuser de communiquer une analyse produite à l'occasion d'une recommandation faite dans le cadre d'un processus décisionnel en cours, jusqu'à ce que la recommandation ait fait l'objet d'une décision ou, en l'absence de décision, qu'une période de cinq ans se soit écoulée depuis la date où l'analyse a été faite.

---

1982, c. 30, a. 39.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

Renseignements confidentiels.

**53.** Les renseignements personnels sont confidentiels sauf dans les cas suivants :

1° la personne concernée par ces renseignements consent à leur divulgation; si cette personne est mineure, le consentement peut également être donné par le titulaire de l'autorité parentale;

2° ils portent sur un renseignement obtenu par un organisme public dans l'exercice d'une fonction juridictionnelle; ils demeurent cependant confidentiels si l'organisme les a obtenus alors qu'il siégeait à huis-clos ou s'ils sont visés par une ordonnance de non-divulgation, de non-publication ou de non-diffusion.

---

1982, c. 30, a. 53; 1985, c. 30, a. 3; 1989, c. 54, a. 150; 1990, c. 57, a. 11; 2006, c. 22, a. 29.

Renseignements nominatifs.

**54.** Dans un document, sont personnels les renseignements qui concernent une personne physique et permettent de l'identifier.

---

1982, c. 30, a. 54; 2006, c. 22, a. 110.

## Avis de recours

À la suite d'une décision rendue en vertu de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*.

### Révision par la Commission d'accès à l'information

#### a) Pouvoir :

L'article 135 de la Loi prévoit qu'une personne dont la demande écrite a été refusée en tout ou en partie par le responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels peut demander à la Commission d'accès à l'information de réviser cette décision. La demande de révision doit être faite par écrit; elle peut exposer brièvement les raisons pour lesquelles la décision devrait être révisée (art. 137).

L'adresse de la Commission d'accès à l'information est la suivante:

<b>Québec</b>	525, boul. René-Levesque Est Bureau 2.36 Québec (Québec) G1R 5S9	Tél. : 418 528-7741 Numéro sans frais 1 888 -528-7741	Télec. : 418 529-3102
<b>Montréal</b>	500, boul. René Lévesque Ouest Bureau 18.200 Montréal (Québec) H2Z 1W7	Tél. : 514 873-4196 Numéro sans frais 1 888 -528-7741	Télec. : 514 844-6170

#### b) Motifs :

Les motifs relatifs à la révision peuvent porter sur la décision, sur le délai de traitement de la demande, sur le mode d'accès à un document ou à un renseignement, sur les frais exigibles ou sur l'application de l'article 9 (notes personnelles inscrites sur un document, esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres documents de même nature qui ne sont pas considérés comme des documents d'un organisme public).

#### c) Délais :

Les demandes de révision doivent être adressées à la Commission d'accès à l'information dans les 30 jours suivant la date de la décision ou de l'expiration du délai accordé au responsable pour répondre à une demande (art. 135).

La Loi prévoit spécifiquement que la Commission d'accès à l'information peut, pour motif raisonnable, relever le requérant du défaut de respecter le délai de 30 jours (art. 135).

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

**13.** Le droit d'accès à un document produit par un organisme public ou pour son compte et ayant fait l'objet d'une publication ou d'une diffusion s'exerce par consultation sur place pendant les heures habituelles de travail ou à distance ou par l'obtention d'informations suffisantes pour permettre au requérant de le consulter ou de se le procurer là où il est disponible.

De même, le droit d'accès à un document produit par un organisme public ou pour son compte et devant faire l'objet d'une publication ou d'une diffusion dans un délai n'excédant pas six mois de la demande d'accès, s'exerce par l'un ou plusieurs des moyens suivants:

1° la consultation sur place pendant les heures habituelles de travail ou à distance;

2° l'obtention d'informations suffisantes pour permettre au requérant de le consulter là où il est disponible ou de se le procurer lors de sa publication ou de sa diffusion;

3° le prêt du document, à moins que cela ne compromette sa publication ou sa diffusion.

Le présent article ne restreint pas le droit d'accès à un document diffusé conformément à l'article 16.1.

---

1982, c. 30, a. 13; 1990, c. 57, a. 5; 2001, c. 32, a. 83; 2006, c. 22, a. 7.

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la  
protection des renseignements personnels**  
(RLRQ, c. A-2.1)

Demande d'accès.

**42.** La demande d'accès à un document doit, pour être recevable, être suffisamment précise pour permettre de le trouver.

Lorsque la demande n'est pas suffisamment précise ou lorsqu'une personne le requiert, le responsable doit prêter assistance pour identifier le document susceptible de contenir les renseignements recherchés.

---

1982, c. 30, a. 42; 2006, c. 22, a. 23.

## Avis de recours

À la suite d'une décision rendue en vertu de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*.

### Révision par la Commission d'accès à l'information

#### a) Pouvoir :

L'article 135 de la Loi prévoit qu'une personne dont la demande écrite a été refusée en tout ou en partie par le responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels peut demander à la Commission d'accès à l'information de réviser cette décision. La demande de révision doit être faite par écrit; elle peut exposer brièvement les raisons pour lesquelles la décision devrait être révisée (art. 137).

L'adresse de la Commission d'accès à l'information est la suivante:

<b>Québec</b>	525, boul. René-Levesque Est Bureau 2.36 Québec (Québec) G1R 5S9	Tél. : 418 528-7741 Numéro sans frais 1 888 -528-7741	Télec. : 418 529-3102
<b>Montréal</b>	500, boul. René Lévesque Ouest Bureau 18.200 Montréal (Québec) H2Z 1W7	Tél. : 514 873-4196 Numéro sans frais 1 888 -528-7741	Télec. : 514 844-6170

#### b) Motifs :

Les motifs relatifs à la révision peuvent porter sur la décision, sur le délai de traitement de la demande, sur le mode d'accès à un document ou à un renseignement, sur les frais exigibles ou sur l'application de l'article 9 (notes personnelles inscrites sur un document, esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres documents de même nature qui ne sont pas considérés comme des documents d'un organisme public).

#### c) Délais :

Les demandes de révision doivent être adressées à la Commission d'accès à l'information dans les 30 jours suivant la date de la décision ou de l'expiration du délai accordé au responsable pour répondre à une demande (art. 135).

La Loi prévoit spécifiquement que la Commission d'accès à l'information peut, pour motif raisonnable, relever le requérant du défaut de respecter le délai de 30 jours (art. 135).